

# Modul 4

## Methoden und Werkzeuge

### „Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

## Modul 4.1

### Projektmanagement

Version November 2024



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt **Toolbox**

1

**Modul 1** Einführung: „Warum eine Toolbox?“

2

**Modul 2** Checkliste: „Wo stehen wir?“

3

**Modul 3** Hintergründe & Argumente: „Welche Hintergründe sollte ich kennen?“

- 3.1 Relevanz
- 3.2 Reisegründe
- 3.3 Rahmenbedingungen
- 3.4 Erfolgsfaktoren & Stolpersteine
- 3.5 Suffizienz

4

**Modul 4** Methoden & Werkzeuge: „Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

- 4.1 Projektmanagement
- 4.2 Stakeholdermanagement
- 4.3 Strategieentwicklung

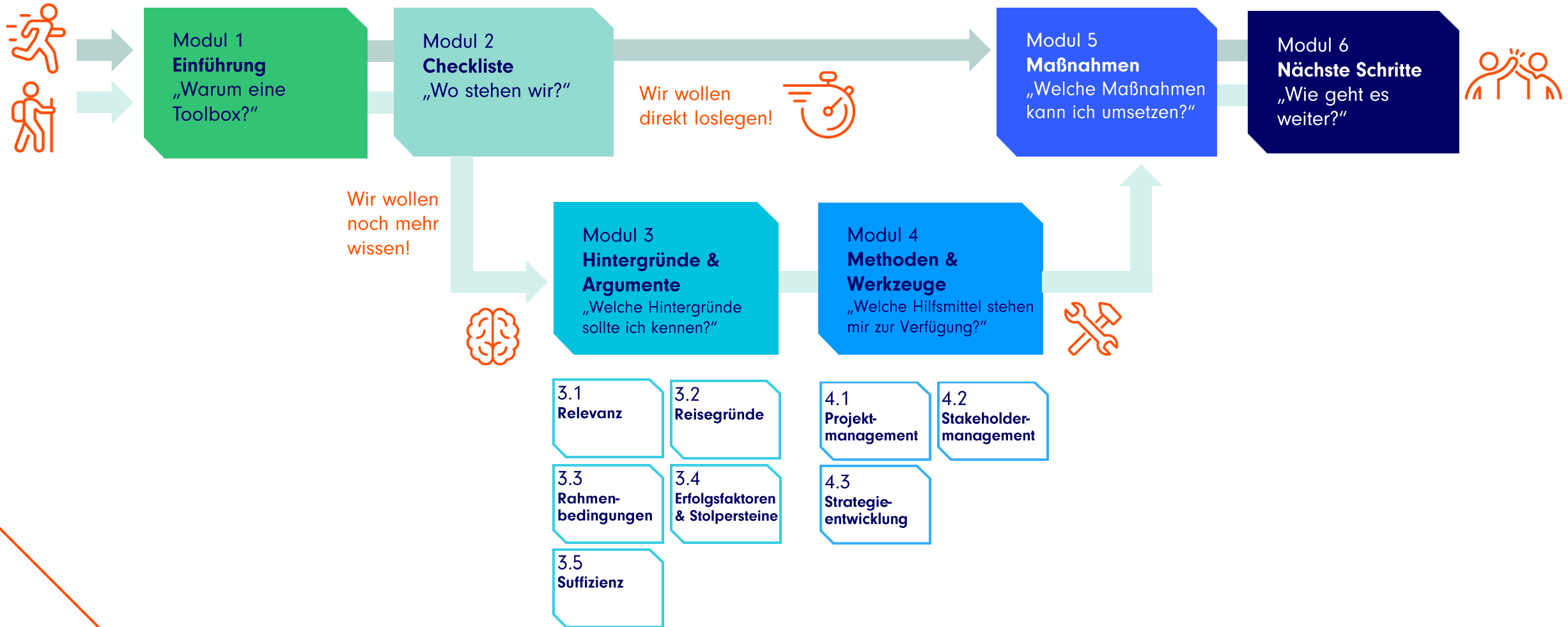
5

**Modul 5** Maßnahmen: „Welche Maßnahmen kann ich umsetzen?“

6

**Modul 6** Nächste Schritte: „Wie geht es weiter?“

# Flowchart Toolbox



# Wie ist die Toolbox zu verwenden?

Die **FlyingLess Toolbox** ist eine modular aufgebaute Sammlung von Inhalten und Methoden zum Thema Flugreisenreduktion.

Je nach Anlass bzw. Bedarf können aus diesem Set passende Module oder einzelne Folien ausgewählt und genutzt werden. Die Reihenfolge der Module ist lediglich eine Empfehlung.

Je nach Wissensstand und Interesse kann bei verschiedenen Modulen eingestiegen werden.

Dabei sollten das FlyingLess Logo sowie der Link zur Webseite ([www.flyingless.de](http://www.flyingless.de)) auf den Folien erhalten bleiben.

Die Toolbox kann unter den Bedingungen der Lizenz [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) genutzt werden. Jedes Modul besitzt einen eigenen Urhebervermerk und stellt ein eigenes Werk unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) dar.

Einzelne Bilder und Graphiken stehen aber unter abweichenden Lizenzen oder wurden zitiert und stehen nicht unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Bei der Nachnutzung sind die Lizenzbedingungen dieser Lizenzen bzw. das Zitatrecht zu beachten oder die entsprechenden Werke zu entfernen.



## Modul 4.1: Projektmanagement

### Was finde ich in diesem Modul?

- › Damit Veränderungsprozesse – und darum handelt es sich bei der Transformation in Richtung Netto-Null-Emissionen im akademischen Bereich – funktionieren können, bedarf es eines strukturierten und effektiven Projektmanagements
- › Im Folgenden werden dazu unterschiedliche Elemente des Projektmanagements vorgestellt

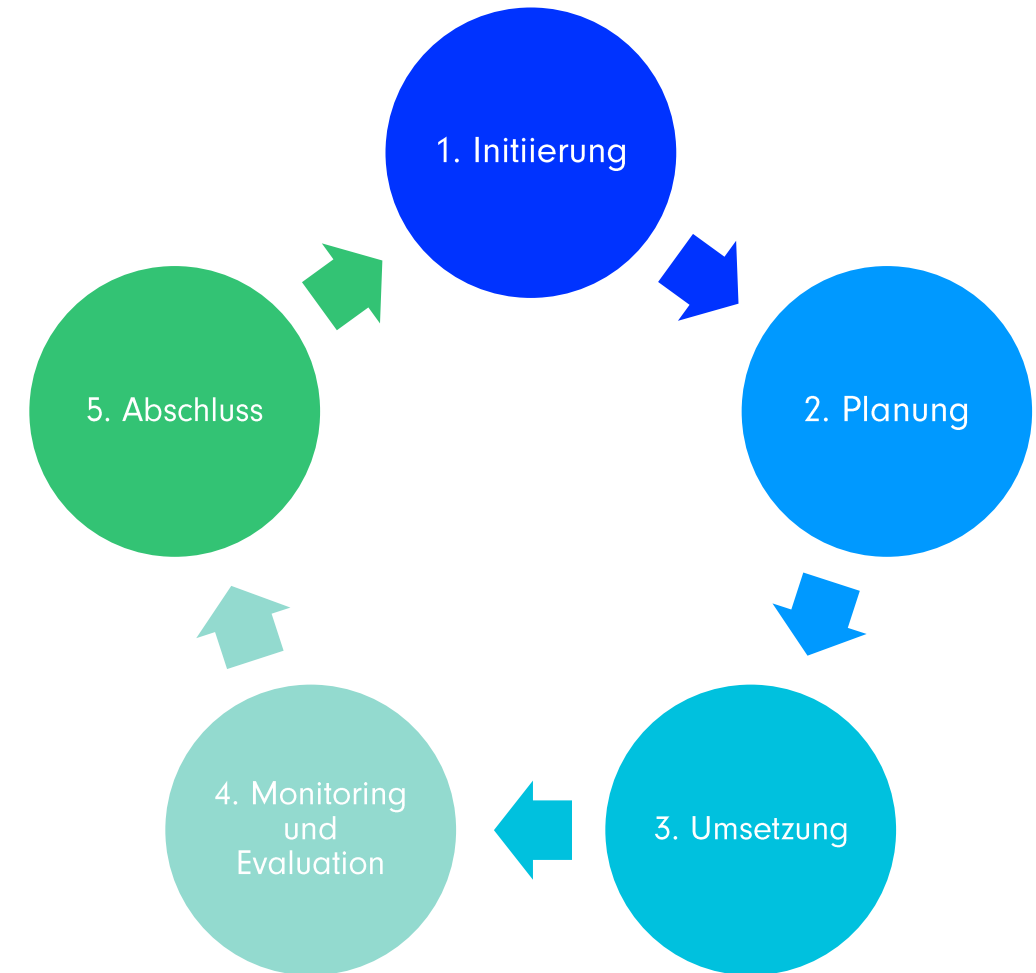
### Wozu kann ich dieses Modul nutzen?

- › Sich über Kernelemente des Projektmanagements informieren
- › Relevante Werkzeuge für unterschiedliche Aspekte des Projektmanagements identifizieren
- › Chancen und Risiken des Projektmanagements antizipieren

# Übersicht – Phasen des Projektmanagements

## Wie setze ich Projekte effektiv um?

- › **klassischen** Projektmanagement wird in vier Phasen unterschieden: die Projektinitiierung, die Planung, die Umsetzung und der Projektabschluss.
- › **Agiles** Projektmanagement verfolgt im Vergleich zu klassischem Projektmanagement einen iterativen Ansatz.
- › Auf den folgenden Folien finden Sie konkrete Methoden, die Ihnen bei den jeweiligen Projektphasen helfen können.
- › Dabei stellen wir eine Kombination aus agilen und klassischen Ansätzen vor.



# 1. Projektinitiierung

## Welche Erfolgsbedingungen habe ich?

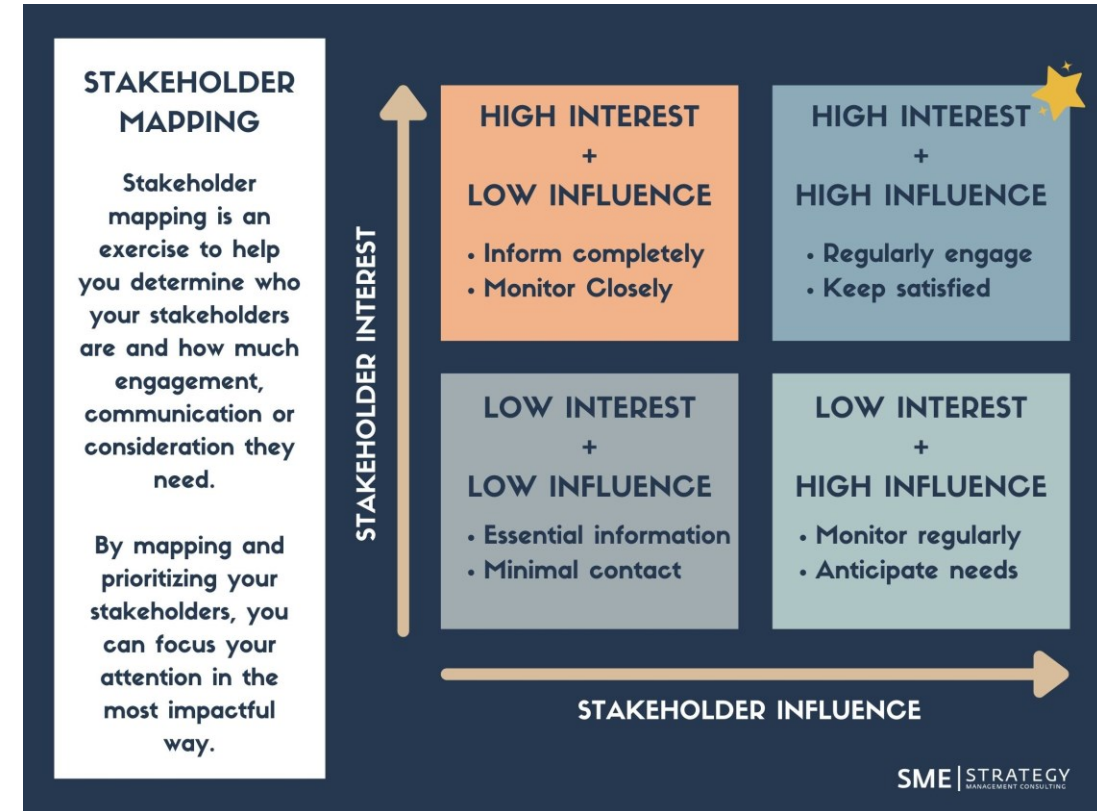
- › Zu Projektbeginn ist es zentral, sich zu vergewissern, welche Ziele und Prioritäten vorliegen und mit welchen Mitteln diese erreicht werden können.
- › Dabei gilt, dem klassischen Projektmanagementdreiecks folgend, dass Kosten, Zeit und Qualität in enger Verbindung miteinander stehen und sich gegenseitig bedingen.
- › Sollen Projekte in kurzer Zeit mit hoher Qualität umgesetzt werden, bedeutet dies in der Regel hohe Kosten.
- › Müssen Kosten gesenkt werden, hat dies in der Regel Auswirkungen auf die Qualität oder die Zeit, in der das Projekt umgesetzt werden kann.
- › Soll die Qualität trotz geringeren Kosten stimmen, erfordert dies in der Regel mehr Zeit.



# 1. Projektinitiierung

## Wer ist Teil des Projekts?

- › In vielen Projekten wird schnell begonnen, ohne vorab klar zu definieren, welche Stakeholder beteiligt sind, welche Interessen sie verfolgen, welche Perspektiven sie einbringen und welche Rolle sie im Prozess übernehmen.
- › Verantwortlichkeiten sollten klar definiert, der Projektablauf, einschließlich regelmäßiger Treffen und Deliverables ausgestaltet und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden.
- › Dabei hilft beispielsweise eine strukturierte Stakeholderanalyse (siehe Modul 4.2).





## 2. Projektplanung

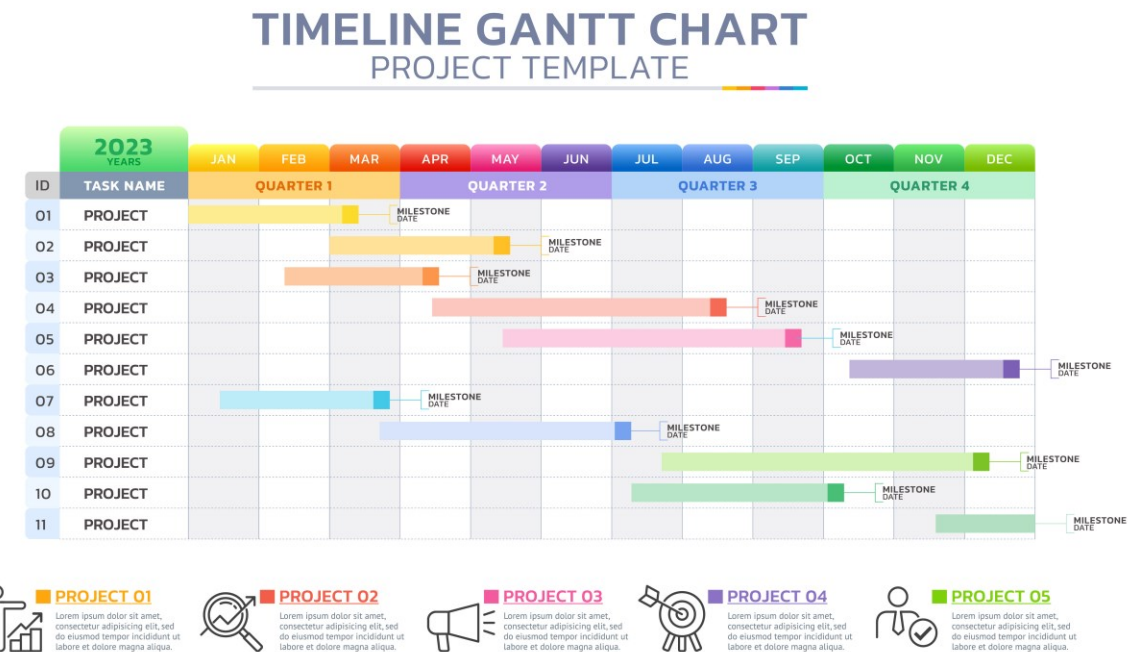
### Was wird bis wann und von wem umgesetzt?

- › Zum Auftakt der Projektplanung, sollte unabhängig vom konkreten Ansatz (klassisch oder agil), klar definiert werden, welche Arbeitspakete bis wann von wem umgesetzt werden.
- › Dazu stehen viele verschiedene Tools zur Verfügung, die von klassischen Arbeitspaketbeschreibungen und GANTT-Charts hin zu SCRUM- oder Kanban-Boards reichen (Beispiele auf den folgenden Folien)



### 3. Umsetzung: GANTT-Charts

- › **Beschreibung:** GANTT-Charts sind Hilfsmittel des klassischen Projektmanagements, wie beispielsweise Wasserfallmodellen; sie finden aber auch in agilen Ansätzen teilweise noch Anwendung
- › **Umsetzung:** In der Regel werden in GANTT-Charts auf der x-Achse die Arbeitsphasen nach Monat aufgelistet, wohingegen sich auf der y-Achse die jeweiligen Aufgaben befinden
- › So kann im Detail für jeden Monat eingetragen werden, welches Team oder Teammitglied wann welche Aufgabe übernimmt und bis wann welche Meilensteine erreicht sein müssen, damit das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann



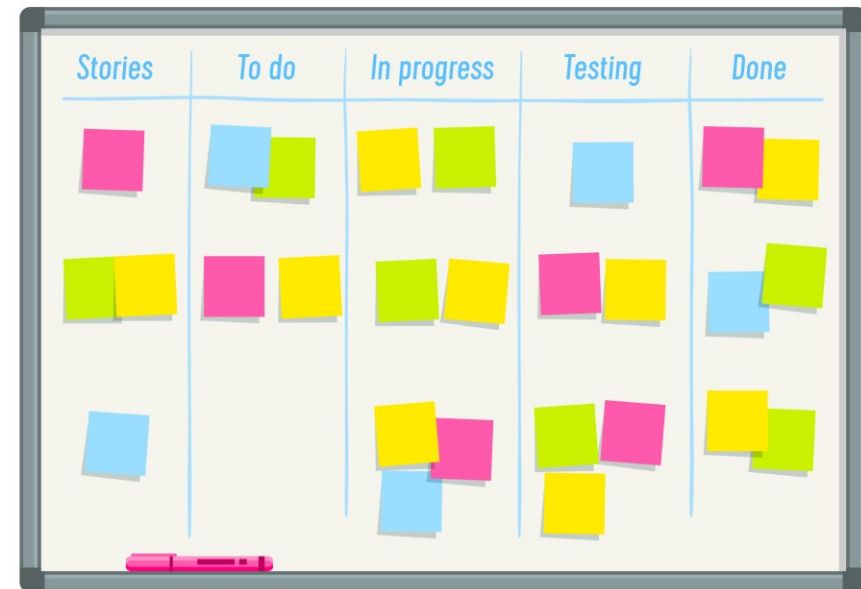


### 3. Umsetzung: Kanban und Wall of Work, Task Board (Visualisierung)

- > **Beschreibung:** Der Begriff „Kanban“ bedeutet visuelles Signal. Ein Kanban-System ist ein Werkzeug zur Visualisierung der Aufgaben und des Arbeitsprozesses. Die Aufgaben und der Prozess werden mit Hilfe von Karten auf einem Kanban Board visualisiert. Auf diese Weise hat ein Team jederzeit Einblick in den Stand der Arbeit und kann sich leichter organisieren, planen und verbessern.
- > **Umsetzung:** Die Visualisierung kann an einem gemeinsamen Treffpunkt an der Wand bspw. mit Postlts angebracht werden. Alternativ kann – gerade bei räumlich verstreuten Umsetzungsteams - ein digitales Whiteboard als gemeinsamer Arbeitsort genutzt werden.
- > Alle aus der Projektgruppe tragen zur Entstehung und Pflege der Wall of Work bei in regelmäßigen → „Stand-Up-Meetings“ in denen der Fortschritt des Umsetzungsprozesses gemeinsam gemonitort wird.

#### Ressourcen

- > Laloux, Frederic (2016) Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen Franz GmbH
- > Online Werkzeuge bzw. digitale Whiteboards mit vielen Vorlagen





### 3. Umsetzung: Stand-Up-Meetings

- › **Beschreibung:** Im Kern handelt es sich um einen kurzen regelmäßig wiederkehrenden Termin für ein Team oder eine Projektgruppe, um effektiv und effizient den Projektfortschritt zu monitoren und Arbeiten zu koordinieren. So kann die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren zur Reduktion von Flugreisen in der Institution effektiv und effizient organisiert werden.
- › **Umsetzung:** Projektgruppe definieren (Gruppengröße von ca. 7–12 Personen ist ideal, um selbstorganisiert zu arbeiten) und allen einen regelmäßigen (bspw. zweiwöchentlichen) je ca. 30-minütigen Serientermin eintragen.
- › Im Stand-Up Meeting werden anhand der → Kanban-Methode (Wall of Work) die anstehenden Aufgaben gesichtet und verteilt.

#### Ressourcen

- › Kuster, J. et. al. (2019) Handbuch Projektmanagement: Agil – Klassisch – Hybrid. Springer Gabler
- › Online Werkzeuge bzw. digitale Whiteboards mit vielen Vorlagen: [www.miro.com](http://www.miro.com) oder [www.mural.com](http://www.mural.com)





## 4. Monitoring und Evaluation: Retrospektiven

- › **Beschreibung:** Die Retrospektive ist ein wiederkehrender Termin für ein Team oder eine Projektgruppe und dient dazu, die Zusammenarbeit und den Wirkungsgrad der Projektgruppe zu stärken.
- › **Umsetzung:** Die Retrospektive wird in der Regel zu bestimmten Meilensteinen durchgeführt. Sie kann aber auch als bspw. monatlicher Regeltermin angesetzt werden.
- › Eine einfache Retrospektive kann nach dem Schema „4 L“ erfolgen:
  - › Was haben wir so gut gemacht, dass wir darüber reden müssen, um es nicht zu vergessen? (Loved)
  - › Was haben wir gelernt? (Learned)
  - › Was müssen wir künftig anders machen? (Lacked)
  - › Was hätte mir geholfen? (Longed)
- › Die Ergebnisse aller Beteiligten werden bspw. mit Postlts auf 4 Flipcharts oder in digitalen Whiteboards wie bspw. Miro visualisiert (siehe Grafik rechts), gemeinsam reflektiert und für die Planung weiterer Aufgaben oder für den nächsten Termin genutzt.

### Ressourcen

- › Kuster, J. et. al. (2019) Handbuch Projektmanagement: Agil – Klassisch – Hybrid. Springer Gabler
- › Online Werkzeuge bzw. digitale Whiteboards mit vielen Vorlagen: [www.miro.com](http://www.miro.com) oder [www.mural.com](http://www.mural.com)

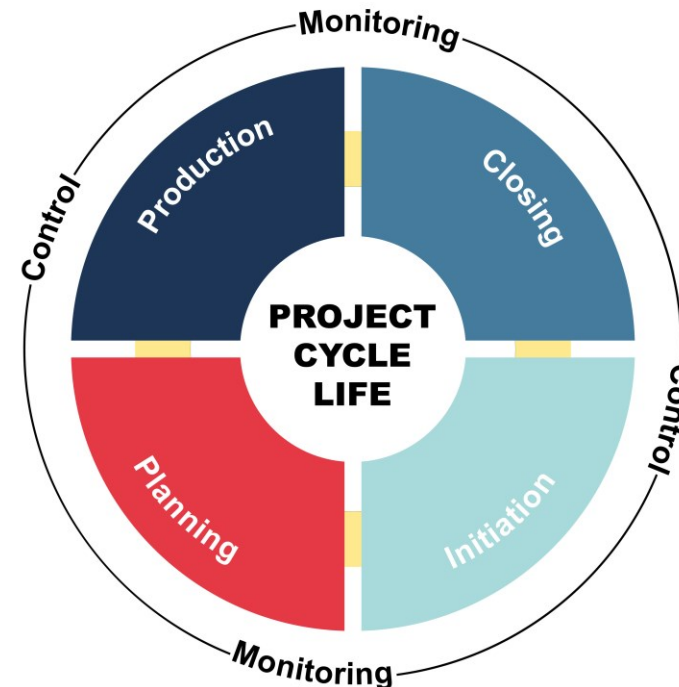


## Exkurs (1/3)

# Projekt-Zyklus

- › Der Projektzyklus verfolgt den Lebensweg eines Projekts von der ersten Idee bis zu seinem Abschluss.
- › Er bietet eine Struktur, um sicherzustellen, dass die Beteiligten konsultiert werden, und definiert die wichtigsten Entscheidungen, den Informationsbedarf und die Zuständigkeiten in jeder Phase, so dass in jeder Phase der Projektlaufzeit fundierte Entscheidungen getroffen werden können.
- › Es stützt sich auf die Evaluierung, um die Lehren aus den Erfahrungen in die Gestaltung künftiger Programme und Projekte einfließen zu lassen.

### What is Project Life Cycle?



## Exkurs (2/3)

### Monitoring und Evaluation mithilfe von digitalen Tools

- › Zur Organisation von Aufgaben in einem Projekt werden häufig Visualisierungshilfen wie Kanban-Boards\* verwendet
- › Es gibt mittlerweile eine Reihe von Onlinetools mit Kollaborationsfunktion, die das Konzept der Visualisierung von Arbeitspaketen aufgreifen
- › Hier eine Liste von sehr beliebten Tools, die häufig eine kostenfreien Basisversion anbieten
  - › Asana: <https://asana.com/>
  - › Basecamp: <https://basecamp.com/>
  - › Jira Software: <https://www.atlassian.com>
  - › Trello: <https://trello.com/>
  - › Etc.

## Exkurs (3/3)

### Leadership Transformationsprozess (1/2)





## Exkurs (3/3)

### Leadership Transformationsprozess (2/2)

#### Wie kann man eine agile Führungskraft werden?

#### Selbsttransformationsprozess zu einer agilen Führungskraft

- › Fünf einfache Schritte, mit denen Sie Ihren Führungswandel beginnen können, um eine motivierende, stimulierende und beeinflussende Führungskraft zu werden.
- › Zweigleisig, für sich selbst und für Ihr Team (also das Unternehmen)
- › Da es sich hierbei um einen Führungsstil handelt, bei dem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu Innovationen ermutigen, inspirieren und motivieren, können sie auf diese Weise Veränderungen herbeiführen, die sowohl ihr persönliches Wachstum als auch das des Teams fördern.
- › Durch diesen Prozess können Führungskräfte mit ihren Teams über ihre unmittelbaren persönlichen Interessen hinaus zusammenarbeiten, um notwendige Veränderungen zu erkennen. Es entsteht eine Vision, die den Wandel durch Einfluss und Inspiration lenkt.



# Über FlyingLess

Ziel des Projektes FlyingLess ist es, Hochschulen und Forschungsorganisationen bei der Reduktion der Flugreisen, die einen wesentlichen Teil ihrer gesamten Treibhausgasemissionen verursachen, zu unterstützen.

FlyingLess entwickelt dabei Ansätze zur Reduktion der Flugreisen im akademischen Bereich, die auf verschiedenen Ebenen (Forschung, Lehre und Verwaltung) umgesetzt werden.

Das Projekt wird in enger Zusammenarbeit mit vier Pilotinstitutionen – EMBL (European Molecular Biology Laboratory) und MPI Astronomie in Heidelberg als außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und den Universitäten Konstanz und Potsdam als Hochschulen – durchgeführt.

Weitere Informationen finden sich auf der Webseite [www.flyingless.de](http://www.flyingless.de).

Das Projekt läuft unter Federführung des ifeu Heidelberg in enger Zusammenarbeit mit dem TdLab Geographie am Geographischen Institut der Universität Heidelberg.

Gefördert wird das Projekt über 3 Jahre im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

## Autor\*innen

Dr. Maximilian Jungmann, Momentum Novum  
Hannah Büttner, Integrative Dialoge  
Frédérique Régincos, ifeu

## Kontakt

### Projektleitung

Claudia Kämper und Udo Lambrecht

ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung  
Heidelberg gGmbH

### E-Mail

[info@flyingless.de](mailto:info@flyingless.de)

### Webseite

[www.flyingless.de](http://www.flyingless.de)

### LinkedIn

<https://www.linkedin.com/showcase/flyingless>