



Die
Bundesregierung

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Referat O 2
Alt-Moabit 101 D
10559 Berlin
www.bmi.bund.de

Redaktion:

Referat O 1 Verwaltungsmodernisierung; Verwaltungsorganisation

Gestaltung und Produktion:

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH

Bildnachweis:

iStockphoto

Druck:

Silber Druck oHG, Niestetal

Auflage:

1.000

Stand:

Dezember 2008

Die Broschüre ist kostenlos. Sie kann bestellt werden beim:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Telefon: 0 18 05-77 80 90
(Festpreis 14 Cent/Min., abweichende Preise a. d. Mobilfunknetzen möglich)
Telefax: 0 18 05-77 80 94
(Festpreis 14 Cent/Min., abweichende Preise a. d. Mobilfunknetzen möglich)
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Artikelnummer: BMI08328

Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung

Praxisleitfaden

Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung



www.bmi.bund.de

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
1 Einleitung	6
2 Grundlagen	7
2.1 Geltung	7
2.2 Definitionen	7
2.2.1 Projekt	7
2.2.2 Projektmanagement	9
2.3 Projektphasen (Prozessmodell)	10
2.4 Magisches Dreieck des Projektmanagements	12
3 Initialisierung (Phase 1)	14
3.1 Zuständigkeiten klären	15
3.2 Ziele skizzieren	15
3.3 Freigabe erteilen für Phase 2	15
4 Definition (Phase 2)	16
4.1 Projektkernteam bilden	17
4.2 Ziele definieren	17
4.3 Projekt grob strukturieren	19
4.4 Meilensteine definieren	19
4.5 Aufwand schätzen	20
4.6 Projektumfeld analysieren	21
4.7 Machbarkeit bewerten	21
4.8 Freigabe erteilen für Phase 3	22
5 Projektplanung (Phase 3)	23
5.1 Projektstrukturplan erstellen	24
5.2 Ablauf- und Zeitplan erstellen	25
5.3 Personalressourcen planen	28
5.4 Projektorganisation festlegen	28
5.5 Kostenfinanzplan erstellen	30
5.6 Wirtschaftlichkeit prüfen	33
5.7 Risikoanalyse durchführen	34

5.8	Qualitätssicherung planen	37
5.9	Vergaberechtliche Bedingungen klären	37
5.10	Projekthandbuch erstellen	38
5.11	Freigabe erteilen für Phase 4	39
6	Durchführung (Phase 4)	40
6.1	Projektstart durchführen („Kick-off“)	40
6.2	Projektcontrolling einführen	41
6.3	Projekt steuern	42
6.4	Berichtswesen steuern und Dokumentation pflegen	44
6.5	Projektergebnisse abnehmen	45
7	Abschluss (Phase 5)	46
7.1	Abschlussbericht erstellen	46
7.2	Abschlussitzung durchführen	48
7.3	Projektabschluss erteilen	49
7.4	Ressourcen rückführen und Projektorganisation auflösen	49
8	Projektrollen, Projektleitung und Projektzusammenarbeit	51
8.1	Projektrollen	51
8.1.1	Auftraggeberin/Auftraggeber	51
8.1.2	Projektleitung	52
8.1.3	Projektteammitglieder	53
8.1.4	Lenkungsausschuss	54
8.1.5	Projektservicestelle	55
8.2	Projektteam bilden und entwickeln	56
8.3	Effektiv kommunizieren und kooperieren	56
8.4	Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	57
8.5	Zusammenarbeit mit der Personalvertretung	57
8.6	Zusammenarbeit mit Externen	58
9	Fortbildung und Qualifikation	59
9.1	Fach- und Methodenkompetenz	59
9.1.1	Projektmanagement für Projektmitglieder	59
9.1.2	Projektmanagement für die Projektleitung	60
9.1.3	IT-Projektmanagement	60
9.2	Handlungskompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen	61

10	Regeln für Kleinprojekte	62
11	Grundsätze für Multiprojektmanagement	63
12	Akzeptanz- und Change-Management	64
13	Leitsätze für Projektmanagement	66

Anhang

I	Formulare	71
II	Glossar	81
III	Empfehlenswerte Praxisbeispiele	95
	a) Projektmanagementhandbuch der Berliner Verwaltung	95
	b) „quint-essenz“, Schweiz	95
IV	Beteiligte, Kontakt	96

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AFO	Ausschuss für Organisationsfragen
BAKöV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BITV	Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMI	Bundesministerium des Innern
BPersVG	Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz
BRH	Bundesrechnungshof
BT-Drs	Bundestagsdrucksache
BVA	Bundesverwaltungsamt
CM	Change Management
DIN	Deutsche Norm/Deutsches Institut für Normung e. V.
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GMBI	Gemeinsames Ministerialblatt
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln (früher: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KTA	Kostentrendanalyse
MTA	Meilensteintrendanalyse
OE	Organisationseinheit
PSP	Projektstrukturplan
QM	Qualitätsmanagement
SAGA	Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen
UfAB	Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen
VV-BHO	Verwaltungsvorschrift zur Bundeshaushaltsordnung
WiBe	Wirtschaftlichkeitsberechnung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektmanagementphasen mit Ergebnissen und Führungsentscheidungen	Seite 10
Abbildung 2:	Magisches Dreieck des Projektmanagements	Seite 12
Abbildung 3:	Aufgabenstruktur „Initialisierung“	Seite 14
Abbildung 4:	Aufgabenstruktur „Definition“	Seite 16
Abbildung 5:	Kriterien für eine wirksame Zielformulierung	Seite 18
Abbildung 6:	Aufgabenstruktur „Planung“	Seite 23
Abbildung 7:	Modell eines Projektstrukturplans als Baumdiagramm	Seite 24
Abbildung 8:	Ausschnitt aus einem Balkendiagramm	Seite 27
Abbildung 9:	Modell einer Projekt-Matrix-Organisation	Seite 30
Abbildung 10:	Übersicht der Kostenarten für die Kostenplanung eines Projektes	Seite 31
Abbildung 11:	Bewertungsschema für die Risikobewertung	Seite 36
Abbildung 12:	Aufgabenstruktur „Durchführung“	Seite 40
Abbildung 13:	Möglichkeiten der Datengewinnung für das Projektcontrolling	Seite 42
Abbildung 14:	Aufgabenstruktur „Abschluss“	Seite 46
Abbildung 15:	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Auftraggeberin/des Auftraggebers	Seite 51
Abbildung 16:	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung	Seite 53
Abbildung 17:	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektteams	Seite 54
Abbildung 18:	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Lenkungsausschusses	Seite 55
Abbildung 19:	Übersicht der Arbeitsgruppe	Seite 96

1 Einleitung

Projekte sind wichtige Vorhaben, oft mit langfristiger Wirkung. Ihre Durchführung verursacht erheblichen Aufwand. Projektmanagement stellt das Potenzial bereit, um diese Vorhaben erfolgreich, zeitgerecht und wirtschaftlich durchzuführen.

Der Bundesrechnungshof (BRH) hat in seinen Bemerkungen 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung¹ die Bedeutung einer strukturierten Vorgehensweise für einen erfolgreichen Projektverlauf hervorgehoben und die kritischen Erfolgsfaktoren benannt. Projekte können nur wirtschaftlich durchgeführt werden, wenn hierbei ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung von Terminen, Zeit, Kosten, Ressourcen und Qualität gelegt wird.

Dieser Leitfaden soll Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung unterstützen und durch einheitlich definierte Begriffe und Konzepte das Verständnis sowie die Zusammenarbeit über Behörden- und Ressortgrenzen hinweg sowie den Erfahrungsaustausch und das Benchmarking erleichtern.

Der Leitfaden berücksichtigt

- die DIN 69901 für Projektmanagement und
- das neue Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept für Projektmanagement der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV).

¹ BT-DRS 16/7100 (Nr. 68.2) vom 21. November 2007: <http://www.bundesrechnungshof.de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/bemerkungen-2007.pdf>, Seiten 45, 237.

2 Grundlagen

2.1 Geltung

Der vorliegende Praxisleitfaden gibt Empfehlungen für Fach- und IT-Projekte in der öffentlichen Verwaltung des Bundes. Weitere Regelungen, wie zum Beispiel

- die Durchführung von Systementwicklungsprojekten (V-Modell XT)²,
- der Projektleitfaden zur Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung,
- die BundOnline-Projekte und
- das Vorgehensmodell für Organisationsuntersuchungen

bleiben unberührt.

2.2 Definitionen

2.2.1 Projekt

Ein Projekt im Sinne dieses Leitfadens ist ein einmalig durchzuführendes Vorhaben, mit dem die Verwaltung auf besondere Anforderungen reagiert, indem sie zum Beispiel neue oder bessere Leistungen für die Bürger, neue Konzepte für eine wirksamere Aufgabenwahrnehmung, interne Veränderungen zur Steigerung der Effizienz oder Erhöhung der Qualität entwickelt.

Solche Vorhaben stellen besondere Anforderungen und unterscheiden sich damit von den üblichen (Dauer-)Aufgaben. Sie erfordern besondere Strukturen und Verfahrensweisen, um erfolgreich, zeitgerecht und wirtschaftlich durchgeführt zu werden.

² Das V-Modell XT ist ein flexibles Vorgehensmodell für Behörden und Unternehmen für die Strukturierung von IT-Projekten, um eine erfolgreiche Durchführung zu unterstützen. Es dient als Leitfaden für Projektmanager, um die Reihenfolge von Aktivitäten in einem Projekt optimal abzustimmen. Dabei definiert es die in einem Projekt zu erstellenden Ergebnisse und beschreibt die konkreten Vorgehensweisen, mit denen diese Ergebnisse erarbeitet werden. Darüber hinaus legt das V-Modell die Verantwortung jedes Projektbeteiligten fest. Es regelt also detailliert, „wer“, „wann“, „was“ in einem Projekt zu tun hat – sowie die Kommunikation innerhalb eines Projektes –, um typische Quellen für Missverständnisse zwischen den Beteiligten auszuschließen. In der wissenschaftlichen Literatur werden Leitfäden wie das V-Modell XT auch häufig als „Prozessmodelle“ bezeichnet. http://www.cio.bund.de/cin_093/DE/IT-Methoden/V-Modell_XT/v-model1_xt_node.html

Es ist Aufgabe des Projektmanagements, dafür zu sorgen, dass Vorhaben, die projektwürdig sind, als solche identifiziert und in geeigneter Weise organisiert werden (strategisches Projektmanagement³).

Vorhaben sollten in der Regel als Projekte durchgeführt werden, wenn folgende Merkmale vorliegen:

- 1) Einmaligkeit (keine dauerhafte oder ständig wiederkehrende Aufgabe)
- 2) Sachliche und zeitliche Begrenzung (klar definierbarer Auftrag, Anfangs- und Endtermin)
- 3) Komplexität und Neuartigkeit (kein Rückgriff auf vorhandene Ablaufmuster möglich)
- 4) Mehrere hierarchieübergreifende Zuständigkeiten, die für das Vorhaben eine intensive Zusammenarbeit erfordern
- 5) Zusätzliche Merkmale, die für die Durchführung als Projekt sprechen:
 - a) Es ist hauptamtliches Personal aus mehreren Organisationseinheiten (OE) für das gemeinsame Arbeiten erforderlich und
 - b) das Vorhaben ist innovativ und risikobehaftet.

Liegen die Merkmale 1 bis 4 nicht vor, ist der besondere Aufwand einer Projektorganisation nicht gerechtfertigt, die Arbeiten gehören dann in die normale Linienorganisation.

Projekte mit besonderer Aufbauorganisation

Für Projekte, die komplex und aufwendig sind, ist eine besondere Projektaufbauorganisation zu bilden (Einzelheiten siehe Abschnitt 5.4). Erfordert die Durchführung des Projektes einen übergreifenden Personaleinsatz⁴, ist dies in der Regel eine Organisation mit Projektgruppe und Lenkungsausschuss (vgl. § 10 Abs. 2 GGO sowie Abschnitt 5.4).

³ „Strategisches Projektmanagement“ beantwortet die Frage „Machen wir die richtigen Projekte?“ einschließlich der Frage nach der richtigen Klassifizierung des Vorhabens als Projekt mit besonderer Projektorganisation oder als Kleinprojekt.

⁴ Dieses Merkmal ist nur dann erfüllt, wenn hauptamtlicher Personaleinsatz für das Projekt erforderlich ist, der förmliche organisatorische und personelle Entscheidungen voraussetzt.

Kleinprojekte

Für Kleinprojekte, die keinen zuständigkeitsübergreifenden hauptamtlichen Personaleinsatz rechtfertigen, kommt die Durchführung

- im Wege der Mitzeichnung, eventuell ergänzt um Ad-hoc-Besprechungen, und
- gegebenenfalls die Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit nebenamtlicher Besetzung

in Betracht.

Bei der Durchführung von Kleinprojekten sollten die Regeln dieses Praxisleitfadens entsprechend angepasst und berücksichtigt werden. Mindestens aber die Regeln für Kleinprojekte sollten angewendet werden (vgl. Abschnitt 10).

2.2.2 Projektmanagement

Projektmanagement hat die Aufgabe, wichtige, schwierige und aufwendige Vorhaben zum Erfolg zu führen. Es umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.

Ziel des Projektmanagements ist es,

- sicherzustellen, dass projektwürdige Vorhaben auch entsprechend definiert und durchgeführt werden,
- die Zusammenarbeit bei komplexen Vorhaben effektiver zu gestalten (positive Koordination⁵),
- die Ergebnisorientierung und Problemlösungskompetenz zu erhöhen und
- die Eigenverantwortung und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit zu erhöhen.

⁵ Abstimmungsprozesse in der Linienorganisation tendieren erfahrungsgemäß zur negativen Koordination.

2.3 Projektphasen (Prozessmodell)

Vor Beginn des Projektes ist in erster Linie zu klären, welche Ziele das Projekt verfolgen soll (Produkt/Leistung, beabsichtigte Wirkungen), wie die Projektbeteiligten zu diesen Zielen stehen und ob das Projekt angesichts der Rahmenbedingungen realisierbar ist. Es gilt der Grundsatz: „Besondere Sorgfalt in der Definitionsphase“. Frühzeitige Festlegungen über die Umsetzung der Ziele sollten dagegen in dieser Phase grundsätzlich vermieden werden.

Grundsätzlich ist eine Gliederung von Projekten in fünf Phasen zu empfehlen, die aber je nach den Bedingungen des Projektes (Größe, Komplexität, Zeitbedarf usw.) an die Bedürfnisse des Einzelfalles angepasst werden können.

Es ist sinnvoll, das Projekt insgesamt als Prozess und die Phasen als Teilprozesse zu verstehen. Jede Phase hat deshalb einen Input, der von außen kommt oder das Ergebnis der vorhergehenden Phase ist, und einen Output, der an die nächste Phase weitergegeben wird. Jede Phase muss ein klar definiertes Ergebnis haben, mit dem sie abgeschlossen werden kann und die in der Regel eine Führungsentscheidung erfordert. Allgemein wird die Führungsentscheidung für die Fortsetzung des Projektes als „Freigabe“ bezeichnet (siehe Abbildung 1, Seite 11).

Abbildung 1: Projektmanagementphasen mit Ergebnissen und Führungsentscheidungen⁶

Phase/Aktivitäten u. a.	Ergebnis	Führungsentscheidung
1 Initialisierung Projektidee, Zuständigkeiten klären, Ziele skizzieren	Projektskizze	Freigabe Phase 2 (Planungsauftrag)
2 Definition (Grobplanung) Projektkernteam bilden, Ziele definieren, Projekt grob strukturieren, Meilensteine festlegen, Aufwand schätzen ⁷ , Projektumfeld analysieren, Machbarkeit bewerten	Projektdefinition	Freigabe Phase 3 (grober Projekt-auftrag)

Phase/Aktivitäten u. a.	Ergebnis	Führungsentscheidung
3 Planung (Feinplanung) Projektstrukturplan erstellen, Ablauf- und Zeitplan erstellen, Personalressourcen planen, Projektorganisation festlegen, Kosten- und Finanzplan erstellen, Wirtschaftlichkeit prüfen, Risikoanalyse durchführen, Qualitätssicherung planen, vergaberechtliche Bedingungen klären, Projekthandbuch erstellen	Projektplanung, Projekthandbuch	Freigabe Phase 4 (präziser Projekt-auftrag)
4 Durchführung/Steuerung Diese Phase ist je nach den Besonderheiten des Projektes zu untergliedern, insbesondere wenn Zwischenergebnisse bei Meilensteinen abgenommen werden sollen. Projektstart durchführen, Projektcontrolling, Berichtswesen steuern, Dokumentation pflegen	Produkt/Leistung, ggf. Teilergebnisse	Abnahme (Teilergebnisse/Meilensteine, Gesamtergebnis)
5 Abschluss Abschlussbericht (inklusive Erfolgskontrolle) erstellen, Abschlusssitzung durchführen, Ressourcen rückführen und Projektorganisation auflösen	Abschlussbericht	Abnahme/Entlastung, ggf. Entscheidung über Folgemaßnahmen

⁶ Quelle: Online-Verwaltungslexikon <http://www.olev.de/p/projekt.htm>, 15. Mai 2008, unter Verwendung von E DIN 69901 (Fassung 2007-10).

⁷ Grobe Kostenschätzung als Grundlage für die Haushaltsmittel- und Finanzplanung.

Abhängig von Umfang und Inhalt des Vorhabens können die Projektphasen auch abweichend ausgestaltet werden. So ist insbesondere denkbar, dass

- die Phasen 1 und 2 zusammengefasst werden: Nach dem Anstoß zu dem Projekt wird zugleich auch ein Projektauftrag erteilt, der Ziele, Termine für das Projektergebnis und Ressourcen präzise definiert.
- die Phasen 3 und 4 in einem Schritt durchgeführt werden: Nach dem Projektauftrag wird die Planung konkretisiert und umgesetzt, ohne dass die Details der Planung vom Steuerungsgremium überprüft und mit entschieden werden.
- bei Großprojekten die Phasen ihrerseits weiter zu differenzieren sind, zum Beispiel eine Vorstudie vorzuschalten ist, die ihrerseits in Phasen gegliedert wird.

2.4 Magisches Dreieck des Projektmanagements

Das „Magische Dreieck“ ist eine Erfahrungsregel des Projektmanagements, dass bei allen Planungen und Entscheidungen immer alle drei Zieldimensionen berücksichtigt werden müssen:

Abbildung 2: Magisches Dreieck des Projektmanagements⁸



Keines der Ziele darf vernachlässigt werden, weil dies letztlich auf die anderen Ziele zurückwirkt (Dominoeffekt).

Bei allen Entscheidungen im Projektmanagement sind immer alle drei Ziele zu berücksichtigen.

Das bedeutet insbesondere:

- Projektplanung immer für alle drei Ziele
- keine Veränderung des Sachziels ohne Überprüfung und Anpassung des Zeit- und Kostenziels
- keine Veränderungen beim Zeitziel ohne Überprüfung und Anpassung vom Sach- und Kostenziel usw.

Probleme bei einem Ziel haben in der Regel Auswirkungen auf die anderen (Dominoeffekt) mit der Gefahr der Verschärfung der Probleme für den Projekterfolg und erfordern entsprechende Entscheidungen unter Berücksichtigung aller Zieldimensionen.

Typische Gefahren im Projekt sind:

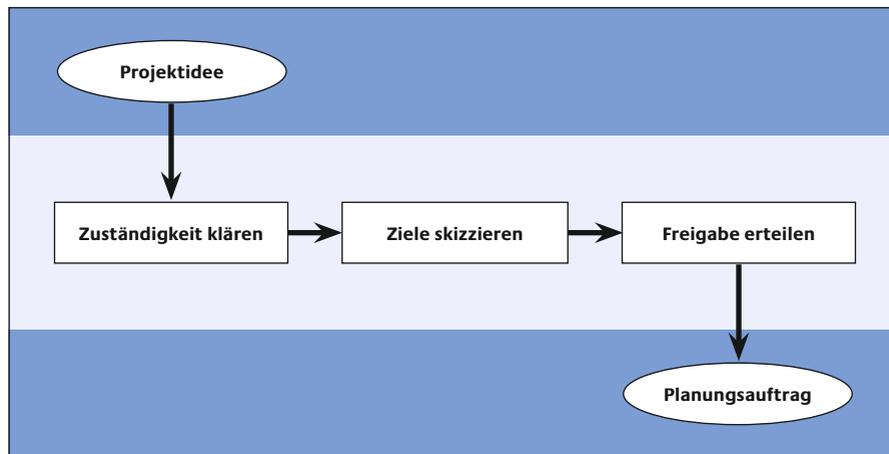
- **die Erweiterung des Projektauftrags**
Sie gefährdet das ganze Projekt, wenn nicht Zeit- und Kostenziel realistisch angepasst werden.
- **die Kürzungen bei den Ressourcen des Projektes**
Sie gefährden den Projekterfolg – schlimmstenfalls ist das Projekt zwar durchgeführt, aber das Ergebnis nicht brauchbar, oder es erfordert Nacharbeiten, die teurer sind als die Mittelkürzungen im Projekt.
- **die Vorverlegung des Zeitziels und/oder fehlende Pufferzeiten im Projektverlauf**
Die Kürzung und Komprimierung von Projektaktivitäten erzeugt Fehler, die Kosten verursachen und letztlich die Projektlaufzeit sogar verlängern können.

⁸ www.olev.de/pj/projekt.htm

3 Initialisierung (Phase 1)

Die Initialisierungsphase eines Projektes umfasst folgende Aktivitäten:

Abbildung 3: Aufgabenstruktur „Initialisierung“



Die Phase „Projektinitialisierung“ beginnt mit der Projektidee und endet mit der Freigabe der Projektskizze als Einstieg in die weitere Projektplanung. Ziel der Projektinitialisierung ist es, im Hinblick auf den Projektauftrag einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmen, die zunächst eine grobe Vorstellung über die Zielsetzungen des Projektes entwickeln.

Wie unter Abschnitt 2.3 erwähnt, kann bei Kleinprojekten in der öffentlichen Verwaltung die Initialisierungsphase mit der nachfolgenden Definitionsphase zusammenfallen. Oftmals skizziert die Auftraggeberin oder der Auftraggeber die Ziele bereits hinreichend und beauftragt Projektverantwortliche mit der weiteren Detaillierung der Ziele und Planung. In diesem Fall kann unmittelbar mit der Projektdefinition (Phase 2) fortgefahren werden.

3.1 Zuständigkeiten klären

Um eine Projektidee oder -initiative sinnvoll weiterverfolgen zu können, ist zunächst zu klären, wer die Verantwortung für die ersten Schritte im Projekt trägt und wie das Projekt organisiert wird. Wenn möglich sollte bereits eine Person benannt werden, die später auch die Projektleitung übernimmt, und es sollten gegebenenfalls weitere Teammitglieder bestimmt werden.

3.2 Ziele skizzieren

Die Beschreibung, Detaillierung und gegebenenfalls Anpassung von Zielen gehört zu den schwierigsten und zeitaufwendigsten Arbeiten im Projektmanagement, die hauptsächlich in Phase 2 stattfindet (vgl. Abschnitt 4.2).

In der Initialisierungsphase geht es zunächst „nur“ darum, aus der Projektidee eine erste Vorstellung abzuleiten, welche Ziele mit dem Projekt verfolgt werden sollen und welche Rahmenbedingungen bestehen. Projektteam und Auftraggeberin oder Auftraggeber sollen dabei ein gleiches Verständnis über die Zielsetzung des Projektes entwickeln. Unklarheiten und falsche Erwartungen hinsichtlich der Zielsetzung bei der weiteren Projektplanung werden dadurch vermieden.

Hierzu analysiert die Projektleiterin oder der Projektleiter mit ihrem oder seinem Team die Projektidee und formuliert eine erste Zielversion, die noch nicht exakt definiert und konkretisiert sein muss. Zugleich sollte die Projektleiterin oder der Projektleiter bereits eine erste Bewertung abgeben, ob das Projekt und die formulierten Ziele realisierbar scheinen.

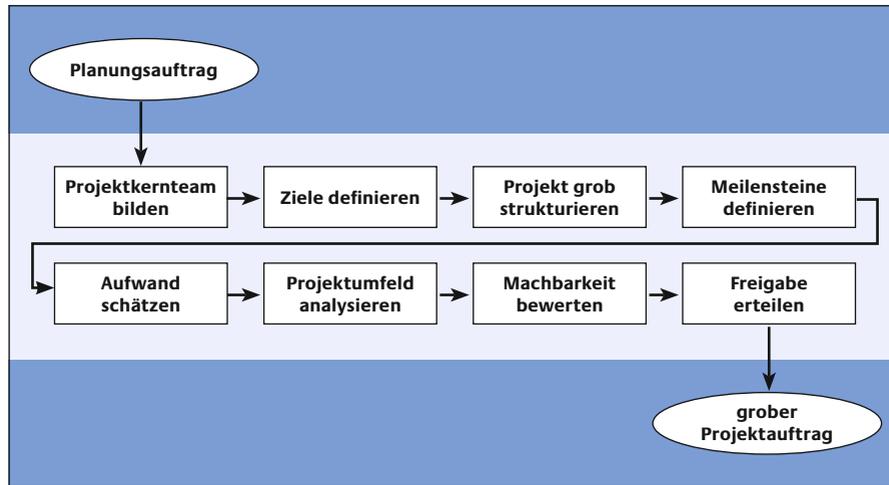
3.3 Freigabe erteilen für Phase 2

Ergebnis der Phase 1 ist eine Projektskizze, in der Zuständigkeiten vorgeklärt und Ziele grob beschrieben sind. Die Zustimmung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber ist als Planungsauftrag zu verstehen, mit dem das Projekt für die zweite Phase freigegeben wird.

4 Definition (Phase 2)

Die Definitionsphase eines Projektes umfasst folgende Aktivitäten:

Abbildung 4: Aufgabenstruktur „Definition“



Die Phase „Projektdefinition“ beginnt mit der Bildung eines Projektkern-teams und endet mit der Freigabe einer konkreten Projektdefinition als Einstieg in die Feinplanung. Ergebnis der Projektdefinition ist die Zusammenstellung entscheidungsrelevanter Informationen in Form eines groben Projektauftrages. Aus ihm geht hervor, welche konkreten Ziele verfolgt werden sollen, welcher Aufwand zur Erreichung dieser Ziele erforderlich ist und welche Bedingungen das Projekt beeinflussen könnten. Darüber hinaus enthält er eine erste Bewertung der Machbarkeit aus Sicht der Projektleitung.

4.1 Projektkernteam bilden

Nach der Freigabe für die Definitionsphase wird das Projektkernteam gebildet. Hierzu wählt der in der vorigen Phase bestimmte Projektverantwortliche jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die für die Arbeit in der Definitionsphase notwendig sind. Sofern noch nicht geschehen, wird die Projektleitung bestimmt. Damit eine möglichst optimale Zusammenarbeit in dieser Phase erreicht wird, ist eine Organisationsform – die durchaus noch vorläufig sein kann – festzulegen und die weitere Vorgehensweise abzustimmen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kernteam sind notwendige Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Die Festlegung der endgültigen Projektorganisation ist in diesem frühen Stadium noch nicht sinnvoll, erfolgt daher erst in der anschließenden Projektplanungsphase (vgl. Abschnitt 5).

4.2 Ziele definieren

Ohne klare Zielstellung ist weder eine realistische Projektplanung noch eine abschließende Beurteilung des Projekterfolgs möglich. Aus diesem Grund sind die in Phase 1 skizzierten und freigegebenen Projektziele (vgl. Abschnitt 3.2) nun konkret zu definieren. Hierzu tritt die Projektleitung in einen intensiven Dialog mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber und weiteren Projektbeteiligten und formuliert wirkungsorientierte Ziele, die möglichst alle drei Dimensionen des magischen Dreiecks (vgl. Abschnitt 2.4), nämlich Projektergebnisse nach Art und Qualität, Zeit und Kosten, berücksichtigen. Dabei ist darauf zu achten, dass sich einzelne Ziele nicht widersprechen. Gegebenenfalls sind gegenseitige Wechselwirkungen auszugleichen, um zu vermeiden, dass hohe Leistungsziele gesteckt werden, ohne über entsprechende Ressourcen zu verfügen.

Sollen Ziele wirksam sein, sollte sich ihre Formulierung am SMART-Schema orientieren. Das Akronym SMART kann man auflösen in die Bedingungen spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert. Je nach Organisations- und insbesondere Projektkultur in der jeweiligen Behörde können einzelne Buchstaben alternativ aufgelöst werden; beispielsweise attraktiv (im Sinne von motivierend), angemessen („agreeable“), „accountable“ (zurechenbar), „achievable“/„attainable“ (erreichbar) oder relevant (von Bedeutung für das Erreichen von Behördenzielen).

Abbildung 5: Kriterien für eine wirksame Zielformulierung

Anforderung	Erläuterung
spezifisch	Die Ziele treffen auf den jeweiligen Sachbereich zu. Sie sind unmissverständlich und eindeutig, aber auch vereinbar mit anderen Zielen.
messbar	Die Ziele sind so formuliert, dass von vornherein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird (Operationalisierung).
anspruchsvoll	Die Zielerreichung erfordert eine gewisse Anstrengung beziehungsweise ist herausfordernd.
realistisch	Die Ziele können im Rahmen des Projektes aktiv beeinflusst werden und liegen nicht außerhalb des Kompetenzbereiches des Projektes.
terminiert	Die Ziele sind zumindest durch einen Endtermin, gegebenenfalls auch durch Zwischentermine/Meilensteine beschrieben.

Der erarbeitete Zielkatalog ist anschließend auf Vollständigkeit und Lösungsneutralität zu prüfen. Das heißt, dass alle Ziele mit einem nennenswerten Gewicht aufgeführt sind und diese Ziele unterschiedliche Lösungen erlauben. Sie dürfen nicht von vornherein nur eine Lösung zulassen, denn hierdurch würden bei der Projektvorbereitung noch ungesehene gute Lösungsalternativen ausgeschlossen.

Die Ziele sind im weiteren Projektverlauf permanent an die aktuelle Situation und den aktuellen Wissensstand anzupassen. Aus diesem Grund sind die im Rahmen der Zieldefinition erarbeiteten Dokumente in der Projektdokumentation (vgl. Abschnitt 6.4) aufzubewahren und jederzeit jedem Projektmitglied zugänglich zu machen. So kann bei auftretenden Zieldiskussionen (zum Beispiel durch geänderte Rahmenbedingungen) der Zielfindungsprozess nachvollzogen werden.

4.3 Projekt grob strukturieren

In übersichtlicher Form ist das Projekt in seine Hauptbestandteile aufzugliedern und die Abhängigkeiten und Beziehungen der wesentlichen Bestandteile (Teilprojekte, Arbeitspakete) zueinander darzustellen. Die Grobstruktur des Projektes dient allen Beteiligten zur besseren Orientierung, insbesondere für die nächsten Schritte in der Definitionsphase. Sie ist später in der Planungsphase des Projektes (vgl. Abschnitt 5.1) in Gestalt des Projektstrukturplanes weiter zu verfeinern. Sie dient außerdem als Grundlage für die zeitliche Planung und die Ermittlung des Ressourcenbedarfs.

4.4 Meilensteine definieren

Neben der Erstellung der Grobstruktur des Projektes sind in der Definitionsphase des Projektes auch erste Entscheidungspunkte über nachprüfbarere Teilergebnisse (Meilensteine) zu beschreiben, in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen und mit (grobem oder vorläufigen) Terminen zu versehen. Für jeden Meilenstein ist ein verantwortliches Projektteammitglied zu bestimmen.

Ein Muster für den so entstehenden Meilensteinplan befindet sich im Anhang (vgl. Abschnitt I). Da in der jetzigen Phase nur eine grobe Vorstellung über den Projektverlauf bestehen kann, sind die Meilensteine im Laufe der weiteren Planung noch zu aktualisieren und zu verfeinern. Dies muss insbesondere in der späteren Durchführungsphase berücksichtigt werden, wenn das Erreichen eines Meilensteins durch Prüfung und Bewertung der vorgelegten Arbeitsergebnisse als steuerungsrelevanter Indikator herangezogen wird (vgl. Abschnitt 6.2).

4.5 Aufwand schätzen

Die Aufwandsschätzung findet auf Grundlage der Grobstruktur des Projektes (vgl. Abschnitt 4.3) statt. Hierbei werden die zu erwartenden Ressourcen und Ausgaben über alle Kostenarten grob geschätzt und schließlich zu einem Projektbudget verdichtet. Zur Berechnung der Personal- und Materialkosten ist es empfehlenswert, die jährlich vom Bundesministerium der Finanzen (BMF) veröffentlichten Personalkostensätze und Sachkostenpauschalen⁹ heranzuziehen.

Bei der Aufwandsschätzung ist es üblich und sinnvoll, dass Projektleitung und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Aufwand für die einzelnen Arbeitspakete unter Heranziehung von Erfahrungswerten gemeinsam schätzen. Liegen den Beteiligten zu wenige Erfahrungen vor, sollte eine Expertin oder ein Experte zu Rate gezogen werden (sogenannte Expertenschätzung).

Auf Basis der Aufwandsschätzung ist die Finanzierung des Projektes (Einstellung in die Haushaltsplanung) zu prüfen.

Um die üblichen Fehler bei der Schätzung des Aufwands zu vermeiden, ist zu beachten:

- Sind aus anderen Projekten hilfreiche Daten und Erfahrungen vorhanden, sollten diese genutzt werden.
- Schätzungen ohne Erfahrungshintergrund fallen in der Regel zu niedrig aus, deshalb sollte bei Unsicherheit ein Puffer eingeplant werden. Soweit keine projektspezifischen Annahmen möglich sind, können hierfür als Erfahrungswert circa zehn Prozent des ermittelten Aufwands für die Hauptaufgaben angesetzt werden.
- Der Aufwand (in Personenmonaten, -tagen, -stunden) muss strikt von der zeitlichen Durchführungsdauer unterschieden werden. Der Aufwand hängt vom zu erbringenden Arbeitsinhalt ab, die Dauer kann dagegen durch mehr oder weniger intensives Arbeiten an einem Arbeitspaket beziehungsweise dem Arbeitszeitmodell des Bearbeiters beeinflusst werden. An dieser Stelle treten regelmäßig Verwechslungen auf.

⁹ http://www.bundesfinanzministerium.de/nm_4314/DE/Wirtschaft__und__Verwaltung/Finanz__und__Wirtschaftspolitik/Bundshaushalt/002.html?__nnn=true

- Der Aufwand für Querschnittsaufgaben (Projektmanagement, Qualitätssicherung, Dokumentation usw.) und „Reibungsverluste“ (Kommunikation, Koordination, Abstimmung) werden häufig nicht eingeplant oder unterbewertet.
- Aufwandsschätzungen werden häufig unter dem Druck knapper Ressourcen und enger Terminpläne durchgeführt. Sie sollten dennoch möglichst ehrlich, realistisch und genau sein.

In Phase 3 ist die Aufwandsschätzung in Form des Kosten- und Finanzplanes zu detaillieren (vgl. Abschnitt 5.5).

4.6 Projektumfeld analysieren

Ziel der Projektumfeldanalyse ist es, alle möglichen Einflüsse auf das Projekt zu identifizieren und ihre Auswirkungen auf die Zielerreichung zu analysieren. Sie schafft erste Klarheit, wie das direkte und indirekte Umfeld denkt und handelt, welche Widerstände dem Projekt drohen und aus welchen Bereichen Unterstützung erwartet werden kann. Zu klären ist vor allem, welche Anforderungen die Projektbeteiligten an die Projektinhalte und an das Projektziel stellen. Aus den gesammelten Informationen sind entsprechende Konsequenzen und Maßnahmen für das Projekt (zum Beispiel im Hinblick auf Information, Kommunikation, Projektmarketing, Berichtswesen) abzuleiten und zu bewerten.

4.7 Machbarkeit bewerten

Mit der Bewertung der Machbarkeit des Projektes wird eine Entscheidung über das weitere Vorgehen im Projekt vorbereitet. Dazu werden alle vorliegenden Informationen ausgewertet, mit den Projektzielen verglichen und vor allem im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit und rechtliche Einschränkungen bewertet. Die Bewertung wird dabei auf Basis der Stärken und Schwächen sowie unter Abwägung von Chancen und Risiken des Projektes vorgenommen.

Methodisch sind zentrale Bausteine dieser Machbarkeitsbewertung eine erste Wirtschaftlichkeitsberechnung (WiBe) beziehungsweise Nutzwertanalyse (vgl. Abschnitt 5.6) und eine Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse¹⁰).

4.8 Freigabe erteilen für Phase 3

Ergebnis der Phase 2 ist ein grober Projektantrag, der mit den Projektbeteiligten weitgehend abgestimmt ist und anschließend der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Freigabe vorgelegt wird. Mit der Zustimmung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber erhält die Projektleitung einen groben Projektauftrag und kann mit einer detaillierten Projektplanung (Phase 3) fortfahren.

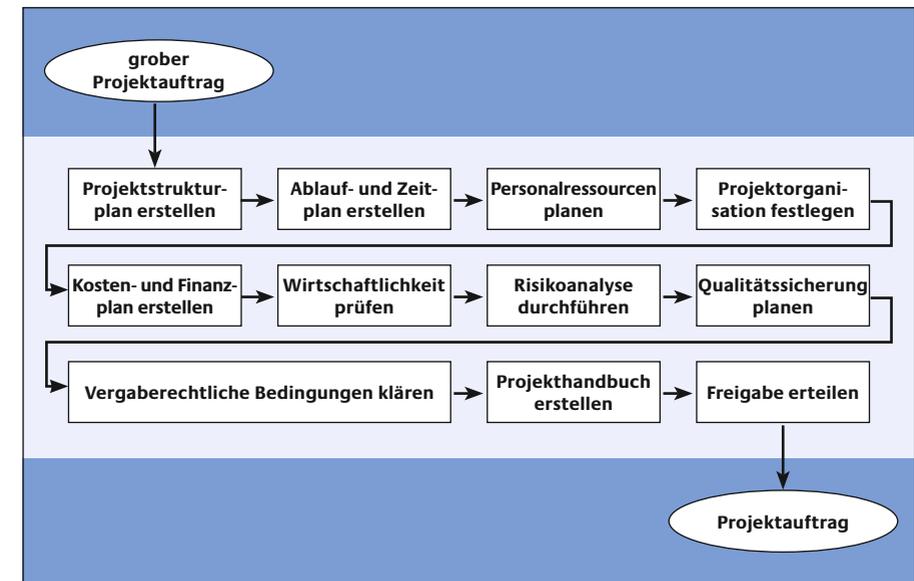
Der grobe Projektauftrag sollte grundsätzlich folgende Informationen enthalten (vgl. Musterformular, Abschnitt I):

- Ausgangssituation (Problemstellung/Anlass des Projektes)
- Projektziele und erste Lösungsansätze
- Projektgegenstand (genaue Abgrenzung)
- Projektorganisation (Projektkernteam)
- Projektdauer, -zeitraum und erste Meilensteine
- Aufwandsschätzung (Zeit, Kosten und Ressourcen)
- Projektumfeldanalyse (Rahmenbedingungen, Schnittstellen zu anderen Maßnahmen)
- Machbarkeitsbewertung (Erfolgsfaktoren, Risiken)

5 Projektplanung (Phase 3)

Die Planungsphase eines Projektes umfasst folgende Aktivitäten:

Abbildung 6: Aufgabenstruktur „Planung“



Die Phase „Projektplanung“ beginnt mit der Erarbeitung einer Projektstruktur und endet mit der Freigabe eines schriftlichen, präzisierten Projektantrags als Voraussetzung für die inhaltliche Durchführung und Steuerung des Projektes. Unmissverständliche Projektanträge beugen Konflikten vor und sichern die Projektleitung gegenüber der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber beziehungsweise dem Lenkungsausschuss ab.¹¹ Ziel der Projektplanung ist die Zusammenstellung planungsrelevanter Informationen in Form eines präzisierten Projektantrages, die so fundiert und realistisch sind, dass sie als Basis für die weitere Projektarbeit tauglich sind.

¹⁰ Das Akronym SWOT ist ein gängiger Begriff aus dem Bereich der Betriebswirtschaft und steht für „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Gefahren).

¹¹ Vgl. Bemerkungen des Bundesrechnungshofs 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68).

Dazu gehört im Wesentlichen die Strukturierung des Projektes in Vorgängen und Arbeitspakete, deren Terminierung, die Planung von Ressourcen und der zur Verfügung stehenden Sachmittel sowie eine Analyse der Risiken.

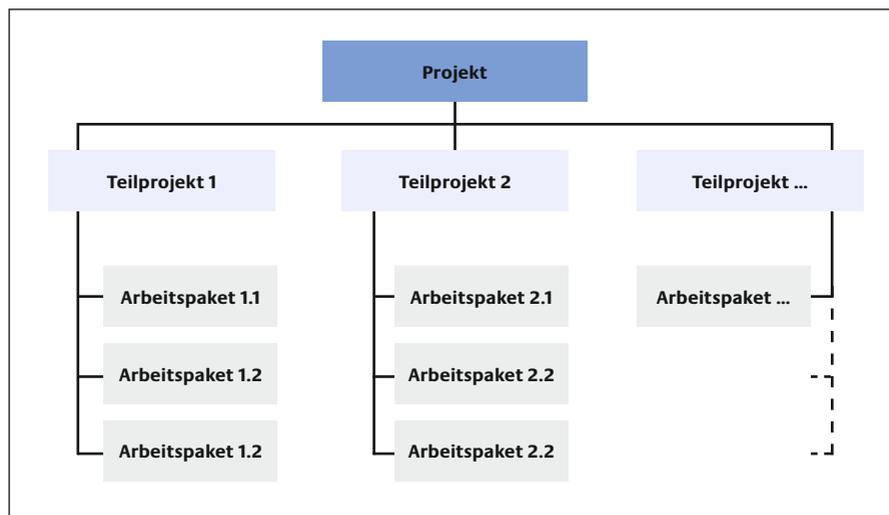
5.1 Projektstrukturplan erstellen

Der Projektstrukturplan (PSP) stellt in einer Übersicht alle zur Erreichung der vereinbarten Ziele notwendigen Bestandteile des Projektes sowie die Beziehungen zwischen diesen Teilen dar. Zu den Bestandteilen gehören

- die Bezeichnung des Projektes,
- die Teilprojekte und
- die Arbeitspakete.

Die Darstellung des Projektstrukturplans in Form eines Baumdiagramms oder auch als Gliederungsliste ermöglicht eine relativ einfache Prüfung der Projektplanung auf Vollständigkeit.

Abbildung 7: Modell eines Projektstrukturplans als Baumdiagramm



Ein transparenter PSP dient zur Orientierung für die nachfolgenden Planungsschritte und hilft, das Risiko einer nachträglichen Erweiterung beziehungsweise Änderung zu verringern. Zudem ist er ein hervorragendes Kommunikationsmittel (vor allem in Präsentationen), in dem jedes Projektmitglied sofort seinen Beitrag zum Gesamtprojekt erkennen kann. Nicht zuletzt eignet er sich als Gliederungsschema für Projektdokumente und deren systematische Ablage.

Basis für die Erstellung des PSP bilden die in Phase 2 erarbeitete Grobstruktur und der Meilensteinplan. Die Erstellung erfolgt üblicherweise „Top-Down“. Dabei wird mit der Hauptaufgabe begonnen, welche Schritt für Schritt in die Teilaufgaben und Arbeitspakete aufgegliedert wird. Ein Arbeitspaket ist dabei eine Teilaufgabe, die nicht weiter sinnvoll zu unterteilen und eindeutig einem Teammitglied zuzuordnen ist. Die Gliederung der einzelnen Teilaufgaben kann, je nach Zweckmäßigkeit, sowohl funktions- als auch objektorientiert vorgenommen werden.¹² Dabei muss allerdings darauf geachtet werden, dass es nicht zu Überschneidungen zwischen Arbeitspaketen oder Aufgaben kommt.

Nach der Erstellung des PSP sollte dieser noch einmal auf Vollständigkeit, Eindeutigkeit und Überschneidungsfreiheit geprüft werden.

5.2 Ablauf- und Zeitplan erstellen

Nachdem im Projektstrukturplan festgelegt wurde, welche Aufgaben im Einzelnen zu erledigen sind, sind unter Heranziehung der Aufwandsschätzung die zeitliche und logische Abfolge der Aktivitäten zu planen und mit den Verantwortlichen einzelner Arbeitspakete konkrete Termine zu vereinbaren.

Der Ablauf- und Terminplan dient dazu, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vornehmen zu können, und stellt das zentrale Instrument für eine effektive Projektsteuerung und -überwachung dar (vgl. Abschnitt 6.3). Oft ist er später noch anzupassen, wenn im Laufe der Projektdurchführung neue Erkenntnisse gewonnen werden.

¹² Zur Methodik der Aufgabengliederung siehe www.orghandbuch.de, Abschnitt 6.2.1 „Aufgabengliederung“.

Folgende Überlegungen sind Grundlage zur Erstellung eines Ablauf- und Terminplans:

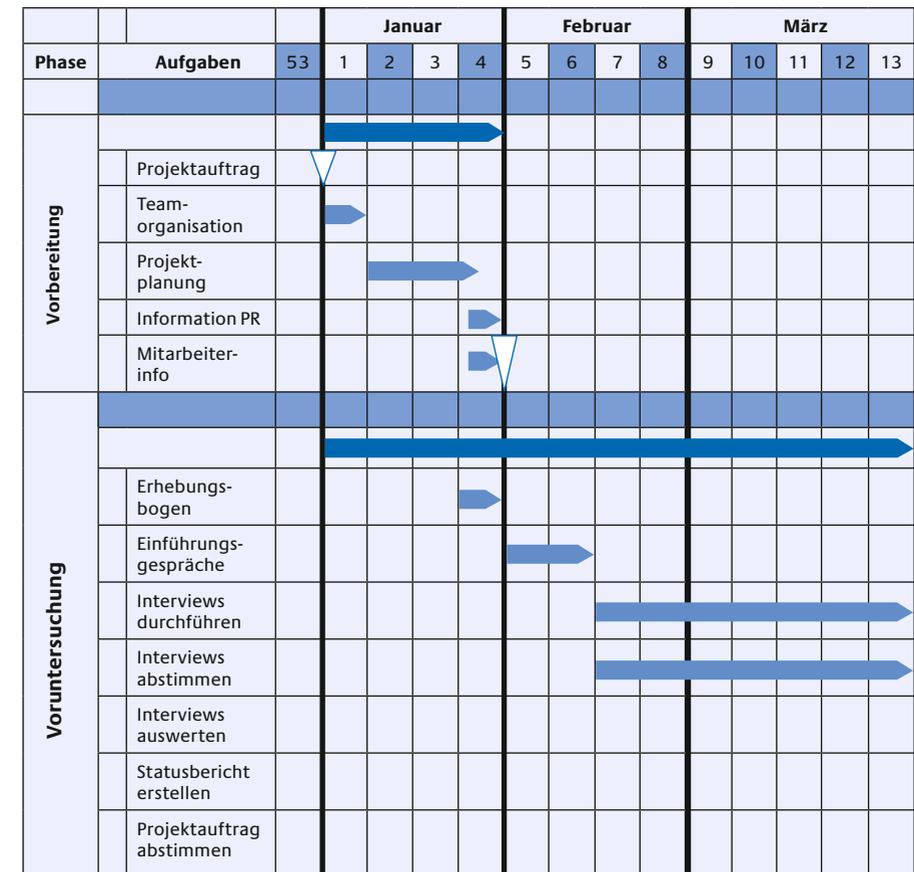
- Welche Meilensteine wurden im Meilensteinplan definiert?
- Gibt es einen zwingenden Endtermin für die Erreichung der Projektziele?
- Welche zeitlichen und sachlichen Abhängigkeiten bestehen zwischen den einzelnen Aktivitäten?
- Gibt es Aktivitäten, die parallel ausgeführt werden können?
- Wie hoch ist die Bearbeitungsdauer für die einzelnen Aktivitäten?
- Wie hoch werden die planbaren Ausfallzeiten (durch Urlaub, Fortbildung usw.) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des Projektes konkret sein?
- Sind in der Projektumfeldanalyse (vgl. Abschnitt 4.6) identifizierte Einflüsse oder weitere Entwicklungen zu beachten, die sich auf den Projektablauf auswirken könnten (zum Beispiel Gesetzesänderungen, politische Entscheidungen)?

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Ablaufstruktur des Projektes, die in der Regel über ein Balkenplandiagramm dargestellt wird. Ergänzend dazu kommen für die Darstellung komplexer und besonders zeitkritischer Projekte besondere Darstellungsformen (zum Beispiel Netzpläne) in Betracht (siehe Abbildung 8, Seite 27).

Der Detaillierungsgrad der Planung ist vor allem abhängig von der Größe und Komplexität und vom Zeitrahmen des Projektes. Wird ein Projekt zu „grob“ geplant, besteht die Gefahr, dass wichtige Einzelheiten verloren gehen und die Projektleitung ihre Koordinations-, Führungs- und Kontrollfunktion nicht adäquat wahrnehmen kann. Eine zu detaillierte Planung kann zur Folge haben, dass die Projektdurchführung und -steuerung sehr aufwendig und kostenintensiv wird.

Bedeutsam im Zusammenhang mit der Terminplanung und dem späteren Projektcontrolling ist der kritische Pfad. Als kritischer Pfad wird im Projektmanagement der kürzeste Weg vom Anfang bis zum Ende eines Projektes

Abbildung 8: Ausschnitt aus einem Balkendiagramm



bezeichnet. Auf diesem Weg befinden sich nur zu erledigende Aufgaben ohne Pufferzeiten. Diese Aufgaben werden als kritische Aufgaben bezeichnet. Tritt bei einer dieser Aufgaben eine Verzögerung auf, hat dies automatische Auswirkungen auf die Gesamtlaufzeit des Projektes. Die Kenntnis des kritischen Pfades ist sehr wichtig, um Entscheidungsspielräume richtig zu nutzen und die Prioritäten im Projekt richtig setzen zu können.

5.3 Personalressourcen planen

Nach der Terminplanung ist es nun Aufgabe der Projektleitung, die Projektteammitglieder einerseits unter „quantitativen“, andererseits unter „qualitativen“ Aspekten einzuplanen, eventuell erforderliche Personalverstärkungen festzustellen und gegebenenfalls die Notwendigkeit und das Ausmaß des Einsatzes externer Beraterinnen und Berater zu prüfen.

Sollte nach der Ressourcenplanung erkennbar sein, dass der Ablauf- und Zeitplan mit den vorgegebenen Ressourcen nicht einzuhalten ist, muss dies dem Lenkungsausschuss mitgeteilt werden, da das Projekt unter den gegebenen Bedingungen des Projektauftrages nicht erfolgreich durchführbar sein wird. In diesem Fall müssen die Projektziele oder muss der Projektgegenstand entsprechend angepasst werden.

5.4 Projektorganisation festlegen

Sobald eine konkrete Planung über die notwendigen Ressourcen existiert, ist die in der Definitionsphase festgelegte vorläufige Projektorganisation um das Projektkernteam anzupassen und in Form eines Projektorganigramms gegebenenfalls zu erweitern.

Bei der Konzipierung einer Projektorganisation geht es darum, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zielgerichtet auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen. Die Wahl der zweckmäßigen Projektorganisation hat weitreichende Konsequenzen für die zukünftige Projektarbeit. Hier werden die Rollen (vgl. Abschnitt 8.1) und Handlungsspielräume sowie die Verfügbarkeit aller Projektbeteiligten definiert.

Die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Linien- und der Projektorganisation ergeben sich in der Regel aus der gewählten Organisationsform. Zur Vermeidung von Unklarheiten empfiehlt sich eine schriftliche Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung im Projektauftrag oder – bei Projektdurchführung in einer zu diesem Zweck eigens eingerichteten Organisationseinheit – im Geschäftsverteilungsplan.

Für die Aufbauorganisation haben sich in der Praxis im Wesentlichen drei gängige Modelle herauskristallisiert. Dabei sind die Ausprägung von Weisungskompetenz und die zeitliche Verfügbarkeit von Projektmitgliedern jeweils unterschiedlich.

Die zweckmäßige Projektorganisation kann nur ausgewählt werden, wenn den Verantwortlichen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Organisationsformen bekannt sind.

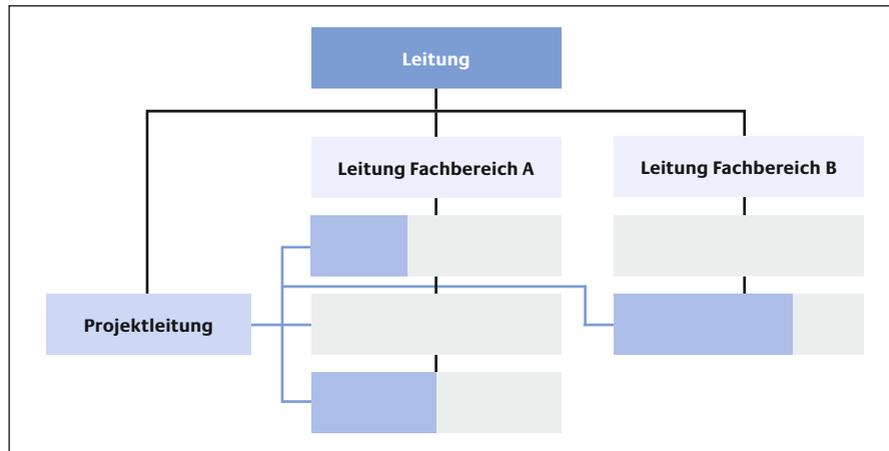
■ Reine Projektorganisation (Task-Force)

Projektplanung und -durchführung werden in einer neu zu bildenden Organisationseinheit mit Freistellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Linienorganisation zusammengefasst. Diese Projektform ist besonders geeignet für Projekte mit außergewöhnlichem Umfang, hoher Arbeitsintensität und hoher Bedeutung. Die Projektleitung hat volle Kompetenzen gegenüber den ihr zugeordneten Projektmitgliedern. Diese Projektform ermöglicht eine direkte Konzentration auf ein Vorhaben. Zudem ist die Verantwortung eindeutig festgelegt und die Entscheidungsbefugnisse insbesondere zur Linienorganisation sind deutlich abgrenzbar. Diese Projektart erfordert jedoch einen hohen organisatorischen und personellen Umstellungsaufwand.

■ Matrix-Projektorganisation

Die Durchführung eines Projektes wird der Linienorganisation, die Führung dagegen der temporär eingerichteten Matrix-Organisation übertragen. Es entstehen zwei sich überlappende Weisungssysteme, bei denen die Projektleitung aus der Linienorganisation herausgegliedert wird und die anderen Projektmitglieder in ihrem bisherigen Unterstellungsverhältnis verbleiben. Die Matrix-Instanz entscheidet über das „Was bis wann“, die Linieninstanz trifft die Verfahrensentscheidung, das „Wie“. Diese Projektform greift nur in sehr geringem Umfang in die bestehende Organisation ein. Sie ermöglicht einen flexiblen ressourcenschonenden Personaleinsatz. Hier ist sicherzustellen, dass im Projekt die Interessen der Fachabteilungen und des Projektes angemessen berücksichtigt werden. Die sich überlappenden Weisungssysteme bereiten in der Praxis Schwierigkeiten. Auftrags- und Weisungsverhältnisse müssen permanent abgestimmt werden (siehe Abbildung 9, Seite 30).

Abbildung 9: Modell einer Projekt-Matrix-Organisation



Als weitere Nachteile können ein hoher Koordinierungsaufwand sowie Konflikte um knappe Ressourcen entstehen.

Einflussprojektorganisation

Projektführung und -durchführung liegen in vollem Umfang in der Linienorganisation, es gibt lediglich eine Projektkoordinatorin oder einen Projektkoordinator (kommt dem Stabsprinzip gleich). Dieses Prinzip lässt sich leicht verwirklichen, da die bestehende Organisation nur minimal beeinflusst wird. Die Linieninstanzen behalten ihre vollen Kompetenzen. Nachteile können jedoch vor allem fehlende eigene Kapazitäten und Entscheidungsverantwortung des Projektes sein.

Die Organisationsform eines Projektes ist ebenfalls bereits im Projektauftrag festzulegen. In der Praxis hat sich für Projekte eine hierarchische, mehrstufige Gremienorganisation bewährt.

5.5 Kostenfinanzplan erstellen

Der Ausgabenbedarf eines Projektes ist zu ermitteln oder muss zumindest geschätzt werden. Es ist Aufgabe der Projektleitung, die voraussichtlichen Kosten anhand der Aufwandsschätzung (vgl. Abschnitt 4.5) detailliert zu planen und in den Projektauftrag aufzunehmen. Als Grundlage für die Ausgabenplanung dienen der Projektstrukturplan und die Daten der Aufwandsschätzung.

Aus Haushaltssicht ist zum Beispiel an folgende haushaltsrelevante Maßnahmen zu denken:

- externer Beratungsbedarf
- Kosten der IT-Umsetzung
- zusätzlicher externer Fortbildungsbedarf
- zusätzlicher Reisekostenbedarf
- Sachmittelbedarf

Grundsätzlich muss der quantifizierte Ausgabenbedarf auf die Jahre der Projektdauer aufgeteilt und den bewirtschaftenden Referaten sowie dem Haushaltsreferat mitgeteilt werden.

Folgende Kostenarten sind für die Kostenplanung des Projektes relevant:

Abbildung 10: Übersicht der Kostenarten für die Kostenplanung eines Projektes

Kostenart	Erläuterung	Ermittlung
Personalkosten	Kosten für alle Projektbeteiligten	Der durch Schätzungen ermittelte Aufwand wird mit den entsprechenden Verrechnungssätzen ¹³ multipliziert.
Sachmittelbedarf	Kosten für alle Verbrauchsmaterialien, die für die Bearbeitung der Arbeitspakete beschafft werden müssen. Beispiele: Papier, Druckkosten, Kosten durch die Anschaffung von Geräten zur Unterstützung des Projektes. Da diese Geräte in der Regel über das Projektende hinaus genutzt werden, ist es sinnvoll, die Anschaffungskosten nur anteilmäßig auf das Projektbudget anzurechnen. Beispiele: Computer, Software(-Lizenzen), Drucker.	Die Ermittlung der Kosten erfolgt über Erfahrungs- und Schätzwerte oder Daten der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).

¹³ Soweit im Einzelfall nicht eine besondere Kostenrechnung geboten ist oder keine KLR-Daten vorliegen, sollen für interne Beschäftigte die jeweils aktuellen, im BMF-Rundschreiben zu den Personalkostensätzen genannten Durchschnittskosten zugrunde gelegt werden.

Kostenart	Erläuterung	Ermittlung
Sonstige Kosten	Kosten, die den obigen Kostenarten nicht zuordenbar sind. Beispiele: Fortbildungskosten, Reisekosten, Versicherungskosten, Kosten für externe Dienstleistungen.	Die Ermittlung der Kosten erfolgt über Schätzwerte oder Daten der KLR.

Aus dem Kostenplan, einer tabellarischen Übersicht der Arbeitspakete und den für die einzelnen Kostenarten anfallenden Kosten werden durch Addition die geplanten Gesamtkosten des Projektes errechnet. Von den unmittelbar zur Durchführung des Projektes erforderlichen Ausgaben sind die sich aus den Projektergebnissen ergebenden finanziellen Auswirkungen (Umsetzungs- und Folgekosten) zu unterscheiden. Dieser Ausgabenbedarf ist im Rahmen des Projektes zu ermitteln und in den Projektabschlussbericht aufzunehmen.

Kosten in Projekten der Bundesverwaltung können weiterhin in haushaltswirksame (Kosten externer Beratung, Materialkosten, Gerätekosten, sonstige Kosten) und nicht haushaltswirksame Kosten (laufende Personalkosten interner Projektteammitglieder) unterteilt werden. Die Betriebskosten der IT sollten zumindest als Folgekosten des Projektes grob kalkuliert werden, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse gewährleisten zu können.

Die nicht haushaltswirksamen Kosten (laufende Personalkosten interner Projektteammitglieder) sind im Sinne der Kostenwahrheit in die Berechnung der Projektkosten einzubeziehen.

Folgende Grundsätze sollten bei der Kostenplanung beachtet werden, da an den Plankosten später der finanzielle Erfolg des Projektes gemessen wird:

- Die Kostenplanung sollte immer sorgfältig, genau und unter Beteiligung mehrerer Projektteammitglieder durchgeführt werden.
- Die Kostenplanung sollte ausreichend dokumentiert sein (inklusive aller Planungsprämissen und Annahmen), damit sie auch später noch nachvollziehbar ist.

- Falls einzelne Arbeitspakete an externe Beraterinnen und Berater vergeben werden, sollte eine möglichst detaillierte Kostenaufschlüsselung dafür gefordert werden.

Sofern eine Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt, sind Aufwand und Ausgaben des Projektes zu erfassen. Hierzu bedarf es der Einrichtung einer entsprechenden Kostenstelle für das Projekt.

Wird erkennbar, dass die tatsächlichen Gesamtkosten oder die Haushaltsmittel des Projektes die veranschlagten Beträge übersteigen, muss die Projektleitung unverzüglich eine Entscheidung des Lenkungsausschusses einholen.

5.6 Wirtschaftlichkeit prüfen

Nach § 7 Abs. 2 Satz 1 Bundeshaushaltsordnung (BHO) muss eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für alle finanzwirksamen Maßnahmen durchgeführt werden. Dies gilt unabhängig davon, ob die Aufgabe im Rahmen der Linien- oder der Projektorganisation durchgeführt wird.¹⁴

Unter Wirtschaftlichkeit versteht man die günstige Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln. Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip kann in zwei Ausprägungen Rechnung getragen werden:

- „Minimalprinzip“: Ein bestimmtes Ergebnis wird mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln erreicht.
- „Maximalprinzip“: Mit einem bestimmten Einsatz von Mitteln wird das bestmögliche Ergebnis erzielt.

Das Verhältnis von Ergebnis (Leistung) und Mitteleinsatz (Kosten) ergibt das Maß an Wirtschaftlichkeit. Achtung: Die billigste Alternative ist nicht automatisch die wirtschaftlichste!

¹⁴ Zu den Methoden und Verfahren von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vgl. § 7 VV-BHO und die Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Anlage zum Rundschreiben des BMF vom 31. August 1995 – II A 3 – H 1005 – 23/95 – (GMBI 1995, Seite 764).

Das Bundesministerium des Innern hat Empfehlungen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen herausgegeben (WiBe 4.1).¹⁵ Diese gelten insbesondere für IT-Vorhaben. Die dort beschriebene Methodik ist allgemeingültig und lässt sich ohne Weiteres auch auf Fachprojekte ohne IT-Bezug anwenden.

Um eine Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit von Wirtschaftlichkeitsberechnungen in der Bundesverwaltung sicherzustellen, legt das BMF Personalkostensätze, Sachkostenpauschalen und Kalkulationszinssätze für Kostenberechnungen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen fest.¹⁶

Die Durchführung und Fortschreibung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung ist je nach Komplexität des Projektes sehr zeitintensiv. Dies sollte bei der Zeit-, Ablauf- und Ressourcenplanung des Projektes ausreichend berücksichtigt werden.

5.7 Risikoanalyse durchführen¹⁷

Nur wenn bekannt ist, welche Risiken in einem Projekt eintreten können, kann sich das Projekt mit möglichen Auswirkungen beschäftigen und Schaden verhindern oder zumindest abmildern.

Aufgabe der Risikoanalyse ist es, den Projekterfolg gefährdende Faktoren (hinsichtlich Leistung, Kosten und Termine) zu identifizieren, mittels definierter Kriterien zu bewerten, in einem Risikoportfolio abzubilden und gegebenenfalls entsprechende Gegenmaßnahmen festzulegen. Hierfür ist folgende Methodik empfehlenswert:

Die Identifizierung von Projektrisiken erfolgt in Form eines Brainstormings oder durch Nutzung von Erfahrungen. Eine Fundstelle stellen Berichte aus Projektbewertungen („Lessons Learned“) dar, welche der Projektdokumentation anderer Projekte entnommen werden können.

Zu den relevanten Risikofaktoren zählen erfahrungsgemäß:

- Ressourcenengpässe (Verfügbarkeit von Sachmitteln und Personal) führen zu Verzögerungen, gegebenenfalls zum Scheitern einer Maßnahme.
- Ungenügende oder unsolide Finanzplanung für alle Projektphasen kann zum Stopp eines Vorhabens führen.
- Ungenügende Unterstützung durch die Behördenleitung (fehlender Promotor) und Widerstand von den betroffenen Projektbeteiligten verzögern die Durchführung des Vorhabens.
- Frühzeitige Fixierung auf ein bestimmtes System/Vorgehen beziehungsweise ungenügende Berücksichtigung von Lösungsalternativen führen gegebenenfalls in eine Umsetzungs-/Anwendungssackgasse.
- Zu ehrgeizige Zeitplanung und zu optimistische Ressourcenplanung führen zu Verzögerungen und Kostenexplosionen des Vorhabens.
- Fehlendes oder unzureichendes Controlling führt zu unkontrolliertem Sachmittelabfluss und somit zu einer Verteuerung des Vorhabens.
- Das Fehlen konkreter Messgrößen für den Erfolg des Vorhabens lässt eine Einschätzung über die Effizienz und Effektivität des Vorhabens und seiner Umsetzung nicht zu.

Alle gesammelten Risiken werden anschließend eindeutig benannt, beschrieben und in eine Risikoliste aufgenommen. Die erfassten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Schadenshöhe bewertet und priorisiert. Die Priorisierung erfolgt in Abhängigkeit zur qualitativen Bewertung anhand des folgenden Bewertungsschemas:

¹⁵ http://www.cio.bund.de/cae/servlet/contentblob/83322/publicationFile/7261/wibe_fachkonzept_download.pdf;jsessionid=9EDA46C69EFF798565AEA3019BF07366

¹⁶ http://www.bundesfinanzministerium.de/mn_4314/DE/Wirtschaft_und_Verwaltung/Finanz_und_Wirtschaftspolitik/Bundeshaushalt/002.html?__nnn=true

¹⁷ Das Thema Risikomanagement wird im Abschnitt 7.2 www.Orghandbuch.de (Managementinstrumente/-ansätze) ausführlich behandelt, da es sich um eine vielseitig verwendbare Managementmethode handelt, die sich nicht auf Projektrisiken beschränkt. Im Abschnitt 6.5.1 „Quantitative Bewertungsmethoden“ werden mit der Sensitivitätsanalyse und dem Korrekturverfahren auch zwei Methoden zur Bewertung von finanzwirksamen Maßnahmen unter Unsicherheit vorgestellt und erläutert.

Abbildung 11: Bewertungsschema für die Risikobewertung

		Eintrittswahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Bewertung			
			Wenig wahr- scheinlich < 25 %	Wahrscheinlich 25 %-75 %	Sehr wahr- scheinlich > 75 %
			1	2	3
Schaden bei Eintritt	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1	Grün	Grün	Grün
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2	Grün	Gelb	Gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projekt es gefährdet)	3	Gelb	Rot	Rot

In Abhängigkeit von der Priorisierung der Risiken werden diese mit konkretem Handlungsbedarf und gegebenenfalls mit erforderlichen Maßnahmen versehen. Dazu gehört eine Festlegung, ob das Risiko zu beseitigen, zu vermeiden, einzugrenzen oder zu akzeptieren ist.

Die Identifizierung und Äußerung von Risiken setzt eine Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation voraus. Fehlt eine entsprechende Behördenkultur, kann es sein, dass Risiken so lange wie möglich verschwiegen werden und erst als Probleme zutage treten, wenn das Projekt bereits in einer Krise steckt und nach Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten gesucht wird.

5.8 Qualitätssicherung planen

Im Rahmen des Qualitätsmanagements für die Durchführung eines Projektes geht es im Wesentlichen um

- die Qualitätsplanung,
- die Qualitätsrealisierung und
- die Überprüfung der Qualität im Rahmen der Nutzung der Projektergebnisse.

Ziel der Qualitätsplanung ist es, bereits im Vorfeld (im Zusammenhang mit der Planung) eines Projektes Qualitätsmerkmale auszuwählen/festzulegen, zu klassifizieren und gegebenenfalls zu gewichten. Basis für die Festlegung der Qualitätsmerkmale ist dabei die Zielsetzung des Gesamtprojektes bezüglich der Realisierbarkeit und der (Detail-)Anforderungen an die Projektergebnisse.

5.9 Vergaberechtliche Bedingungen klären

Das Vergaberecht hat in seiner Komplexität in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Die Fülle von Regelungen und Rechtsprechung ist kaum noch zu überblicken.

Vergabeverfahren sind gerichtlich nachprüfbar. Es ist schon ein vorausschauender Blick erforderlich, damit insbesondere große Vorhaben in ihrem Verlauf nicht ins Stocken geraten, weil die Vergabevorschriften nicht rechtzeitig und hinreichend beachtet wurden. Von Beginn eines Projektes an sind daher vergaberechtliche Überlegungen sowie die späteren Akteure in das Projekt und seine Entwicklung einzubeziehen.

Folgende Grundsätze sind deshalb bei der Projektarbeit in diesem Zusammenhang zu beachten:

- Das Vergaberecht wirkt mit vielen seiner Anforderungen zurück auf die Projektstruktur.
- Die Auswirkungen vergaberechtlicher Regelungen müssen frühzeitig in die Anforderungen an das Projekt einbezogen werden.

- Die Vergabestelle, die später das/die Vergabeverfahren durchführen soll, und die fachlich zuständige Stelle müssen frühzeitig beteiligt werden.
- Sachverhalt und Sachverhaltsentwicklungen beziehungsweise -änderungen müssen umfassend und frühzeitig den zuständigen Akteuren mitgeteilt werden.
- Sachverhaltsänderungen – auch wenn sie zunächst geringfügig erscheinen – können gravierende Auswirkungen auf die vergaberechtliche Bewertung haben; sie erfordert fortlaufend neue Subsumtion.
- Leistungsbeschreibung und Vertragsentwurf müssen frühzeitig und parallel aus dem Bedarf entwickelt werden; erst hieraus können die jeweils sachgerechten Anforderungen an Unternehmen (Eignungskriterien) und für die Bewertung der Angebote (Wertungskriterien) abgeleitet und festgelegt werden.
- Die Dokumentation muss frühzeitig begonnen und vollständig auf dem jeweils aktuellen Stand gehalten werden, da in Nachprüfungsverfahren Vergabeakte und Vergabevermerk sofort vorzulegen sind.

Die Klärung der vergaberechtlichen Bedingungen im Projekt kann mit folgendem Leitsatz zusammengefasst werden:

Vergaberecht erfordert vordenken – nachdenken genügt nicht!

5.10 Projekthandbuch erstellen

Im Projekthandbuch werden alle Einzelpläne, die im Rahmen der bisherigen Projektarbeit erstellt worden sind (wie zum Beispiel Ressourcenplan, Kosten- und Finanzplan, Qualitätssicherungsplan, Projektstrukturplan, Meilensteinplan), zusammengeführt, auf Unstimmigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten hin überprüft und gegebenenfalls noch einmal angepasst.

5.11 Freigabe erteilen für Phase 4

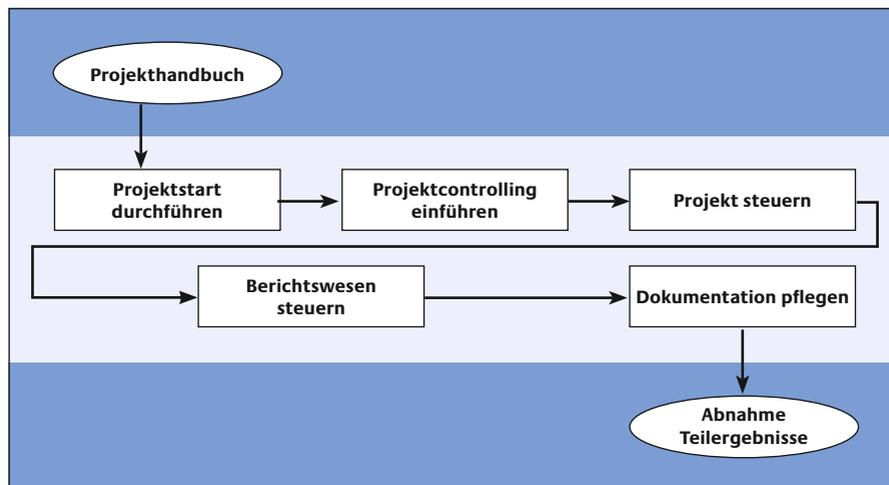
Ergebnis der Phase 3 ist ein präzisierter Projektplan in Gestalt eines Projekthandbuches, der nach Billigung durch den Lenkungsausschuss verbindliche Grundlage für die Projektdurchführung (Phase 4) wird.

6 Durchführung (Phase 4)

In der Phase der Projektdurchführung kommt es wesentlich auf das Zusammenspiel von Projektsteuerung und -controlling an.¹⁸ Die Aufgabe der Projektsteuerung obliegt der Projektleitung. Die notwendigen Führungsinformationen hierfür erhält die Projektleitung aus dem Projektcontrolling.

Die Durchführungsphase eines Projektes umfasst folgende Aktivitäten:

Abbildung 12: Aufgabenstruktur „Durchführung“



6.1 Projektstart durchführen („Kick-off“)

Ein Projekt-Kick-off ist die erste offizielle Sitzung des Projektteams, nachdem der Projektauftrag erteilt wurde. Der Projekt-Kick-off hat im Wesentlichen folgende Inhalte:

■ Vorstellungsrunde:

Die Teammitglieder sollten sich untereinander kennenlernen. Es soll herausgestellt werden, wer welche Erfahrungen besitzt, um später auch die direkte Kommunikation im Projektteam sicherzustellen. Außerdem ist dies

der geeignete Zeitpunkt, um die Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche der Teammitglieder abzufragen und gegebenenfalls zu korrigieren. Offene Fragen oder kritische Punkte sollen an dieser Stelle ausgeräumt werden.

■ Klärung der Rollen der einzelnen Teammitglieder:

Für jedes Teammitglied gibt es bereits zum Beginn eines Projektes eine oder mehrere ihm zugeordnete Rollen.

■ Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes für alle Projektbeteiligten:

Die Teammitglieder sollten zu Beginn insbesondere über das genaue Projektziel sowie die sonstigen Rahmenbedingungen informiert werden. Falls möglich, ist es sinnvoll, das Ziel noch einmal zur Diskussion zu stellen und so auch die Teammitglieder am Prozess der Zielfindung zu beteiligen.

■ Festlegen von Spielregeln für die Zusammenarbeit:

Die Zusammenarbeit im Projektteam kann mit der Vereinbarung von Spielregeln konfliktfreier gestaltet werden. Sie sollten von allen Teammitgliedern gemeinsam erarbeitet werden, damit von Beginn an eine hohe Akzeptanz vorhanden ist.

6.2 Projektcontrolling einführen

Um ein leistungsfähiges Projektcontrolling einführen zu können, muss sich die Projektleitung zunächst überlegen, welche Informationen den Zustand des Projektes so wiedergeben können, dass daraus gültige Schlussfolgerungen gezogen werden können. Die zu erhebenden Projektdaten müssen unbedingt mit geplanten Daten vergleichbar sein.

Zusätzlich zu Kontrollobjekten aus dem ökonomischen Bereich (Termine, Kosten) sind auch inhaltliche Aspekte zu prüfen. Hier ist primär die Qualität der Arbeitsergebnisse bedeutend, aber auch die Aktualität der Dokumentation kann ein Indiz für die Entwicklung des Projektes sein. Auch die Einhaltung von formalen Vorgaben kann Hinweise geben und sollte regelmäßig geprüft werden. Dazu zählt unter anderem die Einhaltung von Stellvertreterregelungen und vertraglichen Vereinbarungen. Entscheidungsrelevant für den weiteren Projektverlauf kann auch die Einhaltung der geplanten Meilensteintermine sein.

¹⁸ Vgl. Bemerkungen des BRH 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68).

Sind die relevanten Controllinginhalte festgelegt, muss entschieden werden, wie die Erfassung der Controllingdaten erfolgen soll. Hier bieten sich verschiedene Methoden an:

Abbildung 13: Möglichkeiten der Datengewinnung für das Projektcontrolling

Formale/ Schriftliche Abfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Termin-/Ablaufmeldungen • Kostenerfassungsbelege • Stundenaufschreibung/ Arbeitszeiterfassung • Rückmeldelisten für Arbeitspakete 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteil: durch schriftliche Dokumentation gute Nachvollziehbarkeit • Nachteil: mögliche emotionale Ablehnung bei Projektteammitgliedern, hoher Zeitaufwand
Teamorientierte Daten- gewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Statusbesprechungen • informelle Rückmeldungen aus dem Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteil: Informationen können während der Gewinnung direkt abgesichert und verteilt werden • Nachteil: Besprechung muss diszipliniert ablaufen, um wirklich alle relevanten Daten sammeln zu können
Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Rundgänge 	<p>Bemerkung: besonders zur Erhebung „weicher“ Daten geeignet (Stimmung, Motivation)</p>
Qualitätsbe- wertung	<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Reviews 	<p>Bemerkung: detaillierte Analyse der Arbeitsergebnisse anhand von Vorgaben</p>

Aus den gewonnenen Controllingdaten werden aussagefähige Kennzahlen gebildet.

6.3 Projekt steuern

Auf Basis der gewonnenen Controllingdaten führt die Projektleitung sogenannte Soll/Ist-Vergleiche durch und ergreift notwendige Steuerungsmaßnahmen.

Identifizierte Abweichungen stellen Indizien für Fehlentwicklungen im Projekt dar. Kennzahlenbasiert handelt es sich dabei um messbare Abweichungen (Termine, Kosten). Daneben gibt es für Planabweichungen weitere Analyse- und Darstellungstechniken (zum Beispiel Meilensteintrendanalyse).

Darüber hinaus können auch sonstige „schwache“ Signale wie geringe Mitarbeitermotivation oder Kommunikationsprobleme Aufschluss über Fehlentwicklungen im Projekt geben.

Ursachen für die Abweichung der Ist-Daten von den Soll-Daten sind in den meisten Projekten ähnlich:

- unrealistische Zielformulierung und/oder Planung
- personelle Ursachen (Überlastung, mangelnde Qualifikation, fehlende Motivation)
- organisatorische Ursachen (unklare Aufgaben und Kompetenzen, fehlende Unterstützung durch die Auftraggeberin, den Auftraggeber oder die Behördenleitung)

Sobald Indikatoren für Abweichungen vom Plan auftreten, sind entsprechende Steuerungsmaßnahmen einzuleiten, um das Projekt wieder auf einen erfolgreichen Weg zu führen. Anwendbare Steuerungsmaßnahmen können sein:

- die rechtzeitige Beeinflussung der Kosten- und Leistungsparameter (Terminverschiebung, Budget und Ressourceneinsatz modifizieren)
- Restrukturierungsmaßnahmen im Projekt durch:
 - Zielreduktion, Konzentration auf die Muss-Ziele
 - Akzeptanz von Risiken (Untersuchungsgenauigkeit senken)
- Reorganisation des Projektteams (Änderung der Aufgabenverteilung oder der Kompetenzen, Austausch von Beschäftigten, Einsatz Externer)
- Veränderung in der weiteren Vorgehensweise (zum Beispiel Wiederholung einzelner Arbeitspakete, Projektabbruch)

Hinsichtlich der geeigneten Kontrollzeitpunkte gibt es keine feste Regel. Die Kontrollzeitpunkte sind abhängig von der Dauer und Komplexität des Projektes, vom Informationsbedarf der Projektleitung und der Auftrag-

geberin oder dem Auftraggeber und natürlich auch vom aktuellen Status des Projektes. Üblicherweise finden in bereits gefährdeten Projekten häufiger Kontrollen statt als in Projekten, die sich beständig auf dem richtigen Weg befinden. Die Häufigkeit der Kontrollen und der Kontrollzeitpunkt sind generell so zu wählen, dass bei identifizierten Fehlentwicklungen noch die Möglichkeit der Gegensteuerung besteht.

Hinzuweisen ist noch darauf, dass beim Projektcontrolling auch psychologische Faktoren eine Rolle spielen. Einerseits fühlen sich die Projektteammitglieder möglicherweise überwacht, was sich negativ auf die Motivation auswirken kann. Andererseits kann auch eine bewusste oder unbewusste Manipulation der Statusmeldungen durch die Beschäftigten stattfinden (beispielsweise 90-Prozent-Syndrom: Arbeitspakete werden schnell als „fast fertig“ gemeldet, aber dann nicht abgeschlossen). Dem wirkt nur eine kooperative, vertrauensvolle Projektkultur entgegen, in der Probleme offen kommuniziert werden können und diese anschließend gemeinsam beseitigt werden, ohne dass Schuldzuweisungen erfolgen. Dann werden die Controllingmaßnahmen als gängige Methoden des Projektmanagements anerkannt.

6.4 Berichtswesen steuern und Dokumentation pflegen

Projekterfolg und Projektfortschritt hängen maßgeblich von einem funktionierenden Informations-, Kommunikations- und Berichtswesen ab. Wichtige Entscheidungen werden auf Basis der verfügbaren Informationen und Berichte getroffen und von deren Qualität beeinflusst. Im Rahmen der Steuerung ist kontinuierlich dafür Sorge zu tragen, dass alle Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität am richtigen Ort verfügbar sind.

Kern des Berichtswesens bilden Projektstatusberichte, die alle Projektbeteiligten, insbesondere den Lenkungsausschuss, über den Status eines Projektes informieren.

Schließlich werden alle Informationen in eine Projektdokumentation eingepflegt und archiviert. Die Projektdokumentation besteht aus allen wichtigen Dokumenten, die dabei helfen, den Projektverlauf nachzuvollziehen (zum Beispiel Projekthandbuch, Dokumentation des Qualitätssicherungsprozesses, Statusberichte, Sitzungsprotokolle), und sollte daher jederzeit allen Projektmitgliedern zur Verfügung stehen.

6.5 Projektteilergebnisse abnehmen

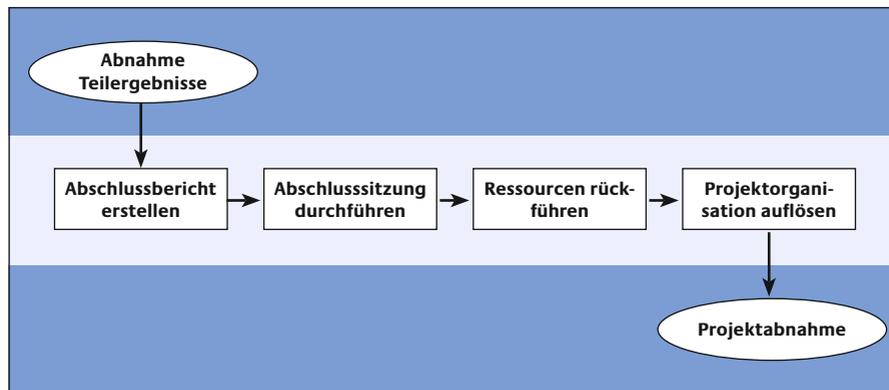
Bei der Abnahme von Projektteilergebnissen ist zu prüfen, ob die Projektziele wie vereinbart erreicht und die Erwartungen der Auftraggeberin oder des Auftraggebers damit erfüllt und somit als Grundlage für nachfolgende Prozesse verwendet werden können. Die Abnahme aller Projektteilergebnisse führt nicht automatisch zur Gesamtabnahme des Projektes (vgl. Abschnitt 7.3). Dafür ist eine ausdrückliche Ja-/Nein-Entscheidung erforderlich.

Die Abnahme erfolgt in Verbindung mit einer Abnahmeprüfung und wird in einem Abnahmedokument (gegebenenfalls unter Vorbehalt) protokolliert. Sie hat üblicherweise wesentliche Rechtsfolgen, zum Beispiel den Beginn von Zahlungs- und Gewährleistungsfristen.

7 Abschluss (Phase 5)

Die Abschlussphase eines Projektes umfasst folgende Aktivitäten:

Abbildung 14: Aufgabenstruktur „Abschluss“



7.1 Abschlussbericht erstellen

Jedes Projekt ist mit einem Bericht und einer ausführlichen Bewertung abzuschließen (Erfolgskontrolle). Hierbei ist festzustellen, ob das Projektziel erreicht und ob Zeit- und Kostenpläne eingehalten wurden. Besondere Erfahrungen sollten für künftige Projekte festgehalten werden.¹⁹

Mit dem Projektabschlussbericht legt die Projektleitung gegenüber dem Lenkungsausschuss Rechenschaft über Verlauf und Ergebnisse des Projektes ab. Er ist Voraussetzung für die endgültige Projektabnahme und ist mit allen Mitgliedern des Projektteams abzustimmen. Alle gesammelten Informationen sollten in einem Bericht zusammengefasst werden. Die einzelnen Projektmitglieder haben die Möglichkeit, ihre persönliche Stellungnahme in den Projektabschlussbericht aufnehmen zu lassen. Soweit das Projektergebnis nicht im Konsens der Projektgruppenmitglieder entwickelt wird, sollte eine geeignete Form der Dokumentation gewählt werden.

¹⁹ Vgl. Bemerkungen des BRH 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68) vom 21. November 2007.

Im Weiteren dient der Abschlussbericht oftmals auch als wichtige Informationsgrundlage für die Linienorganisation, welche die Aufgaben übernimmt und gegebenenfalls die Umsetzung der Projektergebnisse begleitet.

Folgender Aufbau empfiehlt sich für einen Projektabschlussbericht:

- 1) Projektauftrag und Projektziel
- 2) Zusammenfassung (Gesamtschau des Projektes, Feststellungen/Empfehlungen)
- 3) Feststellungen
 - erzielte Ergebnisse und erreichter Ist-Zustand mit Abgleich zum ursprünglich vereinbarten Projektziel und Projektauftrag (Vergleich der geplanten Projektziele mit der tatsächlich erreichten Zielrealisierung sowie Soll/Ist-Vergleich der Zeit-, Kosten- und Personalaufwendungen)
 - Wirkungskontrolle
 - Nachschau zur Projektwirtschaftlichkeit (Erfolgskontrolle)
 - gegebenenfalls Darstellung eventueller Störungen und Mängel
- 4) Bewertung
 - gegebenenfalls Beurteilung externer Beraterleistung
 - gegebenenfalls Vorschlag zu fachlichen, organisatorischen, personellen und haushalterischen Maßnahmen zur Umsetzung der Projektergebnisse sowie zum weiteren Vorgehen
 - offene Fragen – ergänzender Untersuchungsbedarf
- 5) Empfehlungen, gegebenenfalls Anregungen

Als Informationsquelle für den Projektabschlussbericht dienen die Unterlagen aus der Projektdokumentation.

Um sicherzustellen, dass das gesammelte Wissen auch weiter verwendet und verbreitet wird, sollte der Abschlussbericht auf geeignetem Weg allen Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zugehen, die Projektarbeit leisten. Eine Präsentation der erlangten Erkenntnisse vor interessiertem Publikum trägt ebenfalls zur Wissensverbreitung und -erhaltung bei.

7.2 Abschlussitzung durchführen

Zum Abschluss jedes Projektes sollte im Rahmen einer Projektabschlussitzung eine Rückschau durchgeführt werden. Ziel dabei ist, dass alle Projektmitglieder den Projektablauf selbstkritisch reflektieren, das Projekt gezielt, offen und ehrlich bewerten und dabei festgestellte Mängel nutzen, um Prozesse und Vorgehensweisen für die Zukunft zu verbessern. Oft sind es gerade problematische Projekte, aus denen man viel Know-how für zukünftige Projekte ziehen kann. Aber selbstverständlich kann man auch aus erfolgreichen Projekten lernen und sich zusammen über den Erfolg freuen.

Durch die schriftliche Fixierung der gemachten Erfahrungen können unerfahrene Projektleitungen mögliche Fehler vermeiden und sich an Projekten orientieren, die einen positiven Verlauf genommen haben.

Ablauf und Themen einer Projektabschlussitzung:

- **Rückschau**
 - Aufwandsermittlung
 - Erfahrungen und Erlebnisse aller Projektbeteiligten
 - Kollektives Wissen sammeln und dokumentieren
 - Spannungen zwischen Mitgliedern analysieren und gegebenenfalls durch Aussprachen reparieren
 - Welche Ziele wurden erreicht/nicht erreicht?
- **Anerkennung und Kritik**
 - Positive Ergebnisse würdigen (Stärken)
 - Fehlentwicklungen aufdecken und ansprechen (Schwächen)
- **Erfahrungssicherung für künftige Projekte**
 - Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
 - Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?
- **Information über den Projektabschluss**
 - Wer bekommt den Abschlussbericht?
 - Wer wird nur kurz über den Projektabschluss informiert?

7.3 Projektabnahme erteilen

Die Projektabnahme ist der formale Abschluss des Projektes und dient der „Entlastung“ der Projektleitung. Auf der Grundlage des Projektabschlussberichts und gegebenenfalls einer speziellen Abnahmebesprechung überprüft der Lenkungsausschuss die Umsetzung des Projektauftrages, und zwar insbesondere dahingehend, ob die im Projektauftrag definierten Ziele erreicht wurden und ob die erreichten Ergebnisse richtig und aus der Sicht des Lenkungsausschusses anwendbar sind. Bei der Projektabnahme können eventuell notwendige Nachbesserungen festgestellt beziehungsweise kann die weitere Vorgehensweise festgelegt werden.

7.4 Ressourcen rückführen und Projektorganisation auflösen

Sobald ein Einzelprojekt abgeschlossen ist, endet in vielen Fällen der Einsatz des Projektteams. Die Projektorganisation ist nach Abschluss des Projektes aufzulösen.²⁰ Wenn sich aus einem Projekt neue Aufgaben ergeben, sind diese regulären Organisationseinheiten dauerhaft zu übertragen. So ist zum Beispiel nach Einführung eines Intranets das entsprechende Projekt als arbeitsorganisatorische Ergänzung zur Linienorganisation beendet, die laufende Pflege des Intranets wird dann eine neue Daueraufgabe.

Die Praxis hat gezeigt, dass bei der nun folgenden Umsetzung der Ergebnisse das Insiderwissen des Projektteams von starkem Nutzen ist. Sollten die Ergebnisse des durchgeführten Projektes weiter verfolgt werden oder müssen die Resultate umgesetzt werden, sind einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu benennen, die das Projekt auch über den formalen Projektabschluss hinaus weiter begleiten. Dabei steht eine Bandbreite von

- gelegentlichen Rückfragen über
- ein Coaching bis hin zu
- einer vollständigen Integration in die Realisierungsarbeiten

zur Verfügung.

²⁰ Vgl. Bemerkungen des BRH 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68) vom 21. November 2007.

Bei besonders komplexen Projektergebnissen kommt die Abwicklung in Form eines eigenen Umsetzungsprojektes in Betracht (insbesondere bei IT-Projekten/Workfloweinführung). Dieses Verfahren stellt zum einen die Vorteile der Projektarbeit – insbesondere den zielorientierten Einsatz kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sicher. Zum anderen verringert sich die Gefahr, wie bei einer ungesteuerten Umsetzung wesentliche Optimierungen nur rudimentär oder gar nicht zu berücksichtigen.

8 Projektrollen, Projektleitung und Projektzusammenarbeit

8.1 Projektrollen

Üblicherweise gestaltet sich die Rollenverteilung im Projekt wie folgt:

8.1.1 Auftraggeberin/Auftraggeber

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber löst das Projekt offiziell durch den Projektauftrag aus. Sie oder er übernimmt im Regelfall auch die Leitung des Lenkungsausschusses (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Auftraggeberin/des Auftraggebers

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Projektplanungsauftrag erteilen • Projektauftrag erteilen • Projektleitung benennen • Lenkungsausschuss leiten
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Einberufung des Lenkungsausschusses • Generelles Informationsrecht • Entscheidungsbefugnis bei Dissens im Lenkungsausschuss • Richtlinien- und Eskalationskompetenz
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung rechtlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen sicherstellen • Projektbudget und interne Ressourcen bereitstellen • Ziele fortlaufend anpassen • Projektleitung unterstützen (bspw. bei Problemen mit der Linie)

8.1.2 Projektleitung

Die Projektleitung wird von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber auf Grundlage der fachlichen und sozialen Kompetenz ausgewählt, diese ist essenziell für den Erfolg eines Projektes. Die Projektleitung ergreift alle notwendigen Maßnahmen, die zur Erreichung des erfolgreichen Abschlusses eines Projektes notwendig sind.

Die Rolle der Projektleitung kann sowohl durch interne Beschäftigte als auch durch externe Beraterinnen und Berater eingenommen werden. Daraus ergeben sich folgende Konstellationen:

■ Interne Projektleitung:

Die Projektleitung übernimmt eine interne Beschäftigte oder ein interner Beschäftigter. Der Ablauf des Projektes bleibt dabei weitgehend in der Hand der zu untersuchenden Organisation, was von vielen Behörden als Vorteil gewertet wird. Diese Situation kann sich aber zum Nachteil entwickeln, wenn Eigeninteressen die neutrale Betrachtung gefährden.

■ Externe Projektleitung:

Die Projektleitung und damit auch die Ergebnisverantwortung und die Entscheidungskompetenz über das inhaltliche und methodische Vorgehen liegen weitgehend bei einer externen Beraterin oder einem externen Berater. Die Einflussnahmemöglichkeit durch Linieninstanzen ist nicht gegeben, sodass von der Objektivität der Projektergebnisse ausgegangen werden kann, die die externe Projektleitung auch vollständig zu verantworten hat.

Beide Varianten haben Vor- und Nachteile und sind deshalb in Abhängigkeit vom Untersuchungsziel und den speziellen Rahmenbedingungen des Projektes auszuwählen. Soll zum Beispiel eine nachgeordnete Behörde im Auftrag des zuständigen Ministeriums untersucht werden, empfiehlt sich der Einsatz einer externen Projektleitung, um beispielsweise Eigeninteressen auszuschließen. Findet eine Untersuchung im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse einer Behörde statt, kann die Projektleitung durchaus auch durch einen internen Beschäftigten der Behörde übernommen werden. Es sollte aber in jedem Fall nur eine Projektleitung pro Projekt geben. Geteilte Projektleitungen haben sich in der Praxis nicht bewährt, da in den meisten Fällen inhaltliche Meinungsverschiedenheiten und Kompe-

Abbildung 16: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichten des Projektteams • Projektplanung, -steuerung und -kontrolle • Risikomanagement • Moderation der Projektsitzungen • Teilnahme an Sitzungen des Lenkungsausschusses
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Projektteammitgliedern • Verfügungsrecht über das Projektbudget • Informationsrecht bezüglich aller relevanten Informationen aus der Linie
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung des Projektes entsprechend dem Projektauftrag • Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses • Information des Lenkungsausschusses beispielsweise der Auftraggeberin/des Auftraggebers • Ergebnisverantwortung gegenüber Lenkungsausschuss/der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber • Verantwortung der Dokumentation

tenzgerangel zwischen den internen und externen Projektleitungen zum Projektrisiko (Risikomanagement) werden.

8.1.3 Projektteammitglieder

Die operativen Aufgaben eines Projektes werden durch die Projektteammitglieder wahrgenommen. Interne Projektteammitglieder müssen entsprechend ihren Aufgaben im Projekt von ihrer Linientätigkeit freigestellt werden. Ist eine komplette Freistellung der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter nicht möglich, muss die Projektleitung mit deren Vorgesetzten die anteilige Verfügbarkeit klären, diese möglichst schriftlich festhalten und Eskalationswege darstellen (siehe Abbildung 17, Seite 54).

Abbildung 17: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektteams

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der übertragenen Arbeitspakete • Rückmeldung des Fortschrittes an die Projektleitung • Unterstützung bei Planungsaufgaben • Teilnahme an Projektsitzungen • Dokumentation
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Einforderung von Arbeitsmitteln • gegebenenfalls Weisungsbefugnis gegenüber anderen Beschäftigten bezüglich unterstützender Aufgaben, die von der Projektleitung übertragen wurden
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • termingerechte Fertigstellung der übertragenen Arbeitspakete • zeitnahe Information der Projektleitung bei Problemen • Klärung von Angelegenheiten mit der Projektleitung, sofern sie das Projekt beeinflussen (Urlaub, Fortbildung etc.)

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der verschiedenen Rollen können selbstverständlich variiert werden, wenn entsprechender Bedarf besteht. Es ist jedoch unbedingt darauf zu achten, dass alle Aufgaben auch tatsächlich wahrgenommen werden.

8.1.4 Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss stellt die Entscheidungsinstanz dar. Er entscheidet über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Kompetenzen der Projektleitung liegen.

Neben der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber ist der Lenkungsausschuss mit fachkundigen Vertreterinnen und Vertretern der Führungsebene des Projektbereichs und gegebenenfalls Mitgliedern der Interessenvertretungen besetzt. Die Zahl der Mitglieder des Lenkungsausschusses sollte nicht zu groß sein, da Entscheidungen und Beschlüsse einstimmig getroffen werden sollten. Ist dies nicht möglich, kann die Entscheidung allein durch die Auftraggeberin, den Auftraggeber oder durch Mehrheitsbeschluss getroffen werden.

Die Sitzungen des Lenkungsausschusses können in regelmäßigen Intervallen, in Anbindung an die Projektmeilensteine oder nach Bedarf stattfinden. An der Sitzung des Lenkungsausschusses nehmen auch die Projektlei-

tung und bei Bedarf zusätzlich benötigte Beraterinnen und Berater sowie Spezialistinnen und Spezialisten teil.

In kleineren, wenig komplexen Projekten ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses nicht notwendig. Dort übernimmt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber dessen Aufgaben.

Abbildung 18: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Lenkungsausschusses

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsergebnisse beurteilen und abnehmen • Akzeptanz des Projektes fördern • Entscheidungen herbeiführen
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche/fachliche Entscheidungskompetenz
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Führung und Unterstützung der Projektleitung • Gewährleistung korrekter Arbeitsergebnisse

8.1.5 Projektservicestelle

Fallen in einer Behörde regelmäßig projektwürdige Aufgaben an, empfiehlt es sich, in der Gesamtorganisation eine für Projektmanagement zuständige Stelle zu verankern.²¹ Dies kann zum Beispiel eine Stabsstelle, ein Projektbüro oder das Organisationsreferat sein. Zu den Aufgaben dieser Stelle gehört es, Projektanträge zu bearbeiten, Projekte zu priorisieren und vorzubereiten, die Behördenleitung zu beraten und die Projektleitungen zu unterstützen. Projekte sollten immer von der Leitungsebene getragen werden. Dies fördert die Akzeptanz von Projekten und unterstreicht deren Bedeutung. Einen hochrangigen „Projektpaten“ zu berufen, kann hierbei hilfreich sein.

Der Mehrwert einer solchen Instanz zwischen Antragstellerin oder Antragsteller und Auftraggeberin oder Auftraggeber liegt in der effizienteren Abwicklung des Verfahrens. Gehen die Projektanträge unbegutachtet an die Auftraggeberin oder den Auftraggeber, kommt es nicht selten zur Forderung, den Antrag zu konkretisieren und Abhängigkeiten zu anderen Projekten zu prüfen. Eine Klärung dieser Fragen im Vorfeld durch eine kompetente Projektservicestelle kann hier Zeit und Aufwand sparen.

²¹ Vgl. Bemerkungen des BRH 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68).

8.2 Projektteam bilden und entwickeln

Das Projektteam wird häufig im Verlauf unter erheblichen Belastungen und hohem Druck zusammenarbeiten müssen. Aufgrund der hohen Komplexität ist eine erfolgreiche Teamarbeit erforderlich. Der gemeinsame Erfolg der Mitglieder des Projektteams hängt davon ab, ob es gelingt, in kurzer Zeit auf der Grundlage der klaren Rollenverteilung Regeln der Zusammenarbeit zu definieren und danach zu handeln.

Organisatorische Grundhaltung muss die Misserfolgsvermeidung sein, Missverständnisse zwischen unterschiedlichen Spezialistinnen und Spezialisten und Identifikationsprobleme gegenüber fachübergreifenden, zeitweiligen Teams sollten vermieden werden.

Die Projektleitung sollte wegen der Vielfalt der wahrzunehmenden Aufgaben besonders sorgfältig ausgewählt werden. Neben der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz sollte sie immer auch über soziale und persönliche Kompetenz verfügen. Auch bei der Auswahl der Projektgruppenmitglieder sollten diese Qualifikationen bedacht werden.²²

8.3 Effektiv kommunizieren und kooperieren

Mit der Komplexität der Projekte nimmt auch die Bedeutung der Kommunikation zu. Es geht um Vernetzung, um Abstimmung, um Koordination, um Dialog, um Vertrauen und Unterstützung. Die Transparenz des Projektverlaufs, eine offene und ehrliche Kommunikation, eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit entscheiden oft über den Erfolg. Einerseits müssen Informationen und Daten schneller an unterschiedlichen Orten verfügbar sein, andererseits muss zwischen unterschiedlichsten Interessen abgestimmt werden – wobei die Kommunikationspartnerinnen und Kommunikationspartner nicht nur Projektgruppenmitglieder sondern unter anderem auch Projektbeteiligte, Interessengruppen und Interessenvertreterinnen und -vertreter sind. Zusätzlich müssen fachliche und organisationsübergreifende Grenzen überwunden werden. Für die Umsetzung eines Kommunikationskonzepts müssen entsprechende Projektmittel eingeplant und eingesetzt werden.

Darüber hinaus muss man darauf achten, dass die für die Kommunikation und Kooperation im Projekt aufgestellten Spielregeln (siehe Kick-off) eingehalten werden und bei drohenden Konflikten zügig eingegriffen wird. Oftmals herrscht in den Projekten auch Unklarheit darüber, in welcher Form in einer bestimmten Situation zu kommunizieren ist und/oder wer in die Kommunikation einzubeziehen ist. Zu klären ist, auf welcher technischen Basis (Tools, Austauschserver, E-Mail-Verteiler etc.) innerhalb der Projektgruppe kommuniziert wird.

Beim Aufbau und in der Zusammenarbeit (Kooperation) in Projektgruppen sind mehr und mehr das „Teamspiel“, die Anerkennung zwischenmenschlicher Bindung und die Pflege von produktiven Beziehungsgeflechten und Netzwerken mit gegenseitigen Vorteilen gefragt. Von den Teammitgliedern wird eine aktive und engagierte Beteiligung und offene Kooperation mit den anderen erwartet. Die Kooperationsfähigkeit spielt bei der Auswahl der Projektgruppenmitglieder eine große Rolle.

8.4 Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

Die meisten Projekte werden intern durchgeführt, meist über verschiedene Referate und/oder Abteilungen hinweg (zum Beispiel Fachreferat, IT-Referat, Organisationsreferat, eine oder mehrere Fachabteilungen). Diese müssen neben den Anwenderinnen und Anwendern frühzeitig in den einzelnen Projektphasen je nach Betroffenheit eingebunden sein. Sie sollten zur Unterstützung und zu Stellungnahmen veranlasst werden.

8.5 Zusammenarbeit mit der Personalvertretung

Bei internen Projekten kann die Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen entscheidend für den Projekterfolg sein. Im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit sollte deshalb die Personalvertretung bereits vor Projektbeginn informiert werden.

Durch einzelne Arbeitspakete bei der Durchführung von Projekten, aber auch das geplante Projektergebnis können darüber hinaus personalvertretungsrechtliche Beteiligungstatbestände sowie bestehende Dienstvereinbarungen berührt sein (§§ 75 ff. Bundespersonalvertretungsgesetz – BPersVG). In diesen Fällen sollten die Personalvertretung und andere Interessenver-

²² Vgl. Bemerkungen des BRH 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung, BT-DRS 16/7100 (Nr. 68).

tretungen (zum Beispiel Gleichstellungsbeauftragte und -beauftragter, Vertretung für die Belange behinderter Menschen) sowie die behördlichen Datenschutz- und Sicherheitsbeauftragten frühzeitig in das Projekt eingebunden werden, beispielsweise durch Mitgliedschaft im Lenkungsausschuss. Bei behörden- oder ressortübergreifenden Projekten ist gegebenenfalls die Zuständigkeit der jeweiligen Hauptpersonalräte zu beachten.

Beteiligungspflichtige Vorhaben sind beispielsweise:

- Projekte zur Einführung einer neuen IT (z. B. § 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG)
- Maßnahmen, die die Gestaltung der Arbeitsplätze oder die Versetzung von Beschäftigten berühren (z. B. § 75 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG und § 76 Abs. 1 Nr. 4 BPersVG)
- die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG)
- die Einführung von Systemen und Verfahren, die von der Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik (BITV) erfasst werden
- Erhebungstechniken im Rahmen von Organisationsuntersuchungen, bei denen personenbezogene Daten erhoben werden²³

Bei Projekten, die Modernisierungsvorhaben zum Gegenstand haben, sind darüber hinaus die von der Bundesregierung mit den Gewerkschaften geschlossene Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung vom 5. Oktober 2007²⁴ und die dort enthaltenen Regelungen zur Beteiligung zu beachten.

8.6 Zusammenarbeit mit Externen

Die öffentliche Verwaltung nutzt seit Jahren in zunehmendem Maße die Unterstützung externer Beraterinnen und Berater bei der Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben. Ein sachgerechter Einsatz des Sachverständigen Dritter kann der Verwaltung helfen, richtige Antworten auf neue und komplexe Fragestellungen in einem sich rasch verändernden Umfeld zu finden. Der Bundesrechnungshof hat aus seinen Prüfungsergebnissen zehn Eckpunkte²⁵ als wesentliche Handlungserfordernisse identifiziert, die beim Einsatz externer Beraterinnen und Berater unverzichtbar sind.

²³ Siehe dazu Abschnitt 1.3.3.3 „Personalvertretungsrecht“ im www.Orghandbuch.de.

²⁴ http://www.bmi.bund.de/cln_145/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2007/mitMarginalspalte/10/bundesregierung_gewerkschaften_modernisierungs_fortbildungsvereinbarung.html

²⁵ Eckpunkte für den wirtschaftlichen Einsatz externer Beraterinnen und Berater durch die Bundesverwaltung http://www.bundesrechnungshof.de/aktuelles/dateien/eckpunkte_berater.pdf

9 Fortbildung und Qualifikation²⁶

Projektleitung und Projektmitglieder sollen über eine ausreichende und nachgewiesene Fach- und Methodenkompetenz im Projektmanagement verfügen. Ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen, wie zum Beispiel Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Integrationsfähigkeit, Dialog- und Teamfähigkeit, sind für die Führung und das erfolgreiche Zusammenwirken im Projekt als Erfolgsfaktoren unerlässlich. Für den Einsatz sollten Erfahrungen in vergleichbaren Projekten berücksichtigt werden.

Neben einem umfangreichen Angebot auf dem Weiterbildungs- und Seminarmarkt bietet die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung eine für die Bundesverwaltung angepasste Fortbildung für die Bereiche Projektmanagement, Organisation, Verhaltensfortbildung und Personalentwicklung.

9.1 Fach- und Methodenkompetenz

9.1.1 Projektmanagement für Projektmitglieder

Das diesbezügliche Fortbildungsangebot umfasst unter anderem die folgenden Bereiche:

- Begriffliche Grundlagen und Bedeutung des Projektmanagements
- Typische Mängel
- Voraussetzung, Ziele und Prioritäten von Projekten
- Zeitliche und logische Abfolge von Projektplanungs- und -durchführungsphasen
- Projektbeteiligte und deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Planung, Analyse und Steuerung als Projektcontrollingaufgaben
- Projektinformation (Berichts- und Dokumentationswesen)
- Gesprächsleitung, Moderation, Visualisierung und Protokollführung bei Projektsitzungen
- Grundlagen und Möglichkeiten der IT-Nutzung innerhalb von Projekten
- Projektarbeit unter Einbeziehung von Gender- und Gleichstellungsaspekten

²⁶ Die Fortbildung in diesem Bereich bietet die BAKöV unter www.bakoev.bund.de/Projektbeteiligte und unter den genannten Schwerpunkten. Hier sind auch die Angebote zur Fortbildung IT-Projektmanagement und zum V-Modell XT.

- Planung von Stabsorganisationen durch Projektmanagement zur Unterstützung der Sonderaufgabe der Behörde

9.1.2 Projektmanagement für die Projektleitung

Projektleitungen bilden die Schnittstelle zwischen Auftraggeberin oder Auftraggeber und Auftragnehmerin oder Auftragnehmer und sind für den reibungslosen Ablauf des gesamten Projektes verantwortlich. Die Projektleitung sollte über fundierte Kenntnisse in der Projektplanung, im Projektmanagement, in der Projektsteuerung und dem Projektcontrolling, der Dokumentation und dem Ressourceneinsatz verfügen und grundsätzliches Verständnis für die Anforderungen der Fachabteilungen mitbringen.

Das diesbezügliche Fortbildungsangebot umfasst unter anderem die folgenden Bereiche:

- Rollen im Projektmanagement, Anforderungen und ihr Einfluss auf den Projekterfolg
- Praxisfälle („Best Practice“), konkrete Projektsituationen und Anregungen für die praktische Umsetzung
- Projektmanagementdefinition/-modell und Projektmanagementsysteme
- Fallen und Erfolgsfaktoren im Projektmanagement
- Projektaufbauorganisation
- Multiprojektinitiative
- Auftragsklärung
- Methoden der Projektplanung
- Projektsteuerung und -führung
- Personalentwicklung für/durch Projekte
- Projektabschluss und Praxistransfer

9.1.3 IT-Projektmanagement²⁷

Bei der Durchführung von IT-Projekten empfiehlt sich die Anwendung des Vorgehensmodells V-Modell XT und die Berücksichtigung weiterer Standards und Methoden.

Das diesbezügliche Fortbildungsangebot umfasst unter anderem die folgenden Bereiche:

- Vorgehen im IT-Projektmanagement in der Verwaltung unter besonderer Berücksichtigung von E-Government-Projekten
- Zusammenfassender Überblick über grundlegende Methoden und Techniken des IT-Projektmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Konzepte und Methoden zur Bewältigung der fachlichen und organisatorischen Komplexität in IT-Projekten und den Umgang mit speziellen Anforderungen
- Umgang mit dem Change Management in komplexen Prozessen der IT-Projekte, dem Controlling und der Steuerung in IT-Projekten
- Besondere Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung wie zum Beispiel rechtliche Rahmen- und Vertragsbedingungen, Umgang mit Ausschreibungen und Verträgen, Entwicklungen und Projekte im E-Government, SAGA, V-Modell XT, WiBe und IT-Service-Management
- Werkzeuge und Tools für das professionelle IT-Projektmanagement im Überblick

9.2 Handlungskompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen

Die erfolgreiche Führung von Projektteams erfordert eine ziel- und teamorientierte Leitung sowie die Steuerung gruppendynamischer Prozesse. Das heißt zugleich, die Potenziale der Teammitglieder zu erkennen und ergebnisorientiert einzusetzen, Leitlinien der Zusammenarbeit zu entwickeln sowie auftretende Konflikte im Team adäquat zu lösen.

Das diesbezügliche Fortbildungsangebot umfasst unter anderem die folgenden Bereiche:

- Konfliktbewältigung
- Führung
- Besprechungsleitung
- Präsentation von Arbeitsergebnissen

²⁷ Die Fortbildung für IT-Projektmanagement der BAKöV wird ab 2009 mit einem Zulassungstest, Abschlusstest und einem Zertifikat verbunden.

10 Regeln für Kleinprojekte

Bei Kleinprojekten sollten mindestens die folgenden Schritte eingehalten werden²⁸:

- 1) Offizielle Ernennung einer Projektleiterin oder eines Projektleiters und des Projektteams: Eintragung in die Projektliste
- 2) Projektstartsituation
- 3) Schriftlicher Projektauftrag und schriftlich fixierte Projektdefinition
- 4) Projektstrukturplan mit ausgefüllten Arbeitspaketbeschreibungen; Bewertung der Arbeitspakete mit Kosten beziehungsweise Mengen (zum Beispiel Bearbeiterstunden) und mitschreitende Erfassung der pro Arbeitspaket angefallenen Kosten beziehungsweise Stunden (eventuell Kostentrendanalyse = KTA)
- 5) Terminierung der Arbeitspakete: Balkenpläne oder Terminliste; laufende Aktualisierung
- 6) Definition von Meilensteinen (Anzahl >2) mit zugeordneten Meilensteinergebnissen; Verwendung von Meilensteintrendanalyse (MTA)
- 7) Festlegung eines einfachen Berichtsformats und regelmäßige Projektstatussituationen
- 8) Projektabschlusssituation mit Abschlussbericht

11 Grundsätze für Multiprojektmanagement

Plant, steuert und überwacht eine Projektleitung mehrere Projekte, die um die gleichen personellen und sachlichen Ressourcen konkurrieren, spricht man von Multiprojektmanagement. Häufig beeinflussen sich Projekte untereinander, beispielsweise durch Konkurrenz um Ressourcen. Deshalb sind Überlegungen über die Wechselwirkungen zwischen den Projekten schon während der Initialisierungsphase vorzunehmen und auch während der gesamten Projektlaufzeit aufrechtzuerhalten. In strategischer Hinsicht kann das Multiprojektmanagement eine Priorisierung der Projekte erfordern. Mögliche Kriterien sind hierbei strategische Bedeutung und Dringlichkeit des Projektziels sowie das Risiko eines Scheiterns. Bei der Vergabe von Prioritäten sollte aber auch berücksichtigt werden, dass sich eine bevorzugte Behandlung bestimmter Projekte durch die Projektleitung negativ auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den anderen Projekten auswirken kann.

Da die zeitliche Belastung der Projektleitung in den verschiedenen Phasen eines Projektes in der Regel unterschiedlich stark ausfällt, ist es sinnvoll, bei der Festlegung des jeweiligen Projektbeginns darauf zu achten, dass sich die parallel zu betreuenden Projekte während ihrer Laufzeit in unterschiedlichen Phasen befinden.

Fachspezifische Kompetenz der Projektleitung ist im Falle mehrerer zu betreuender Projekte in der Regel nicht in allen relevanten Bereichen gleichermaßen ausgeprägt. Im Rahmen des Multiprojektmanagements bietet sich daher tendenziell eine stärkere Einbeziehung der Linienorganisation an.

In operativer Hinsicht ist eine übergreifende Planung der Termine und Kapazitäten, des Berichtswesens und des Wissensmanagements erforderlich. Für die nachhaltige Überwachung der Termine eignet sich ein Multiprojektcontrolling, bei dem die jeweiligen Arbeitspaketverantwortlichen Terminüberschreitungen rechtzeitig mit Begründung darzulegen und Wege für die Abhilfe anzugeben haben.

²⁸ In Anlehnung an: Schelle, Projekte zum Erfolg führen, 4. Auflage, München 2004, Seite 46.

12 Akzeptanz- und Change-Management

Projekte haben vielfach Reform- und Modernisierungsprozesse zum Gegenstand. Bei der Umsetzung von Veränderungen kommt es nicht allein auf die inhaltlichen Ziele der Maßnahmen an. Wesentlich ist auch das Verhalten der Menschen, die die Veränderungsmaßnahmen umsetzen (sollen) oder von der inhaltlichen Veränderung betroffen sind. Denn diese spüren den Wandel durch Reorganisationsmaßnahmen in ihrer täglichen Arbeit und können für das Veränderungsprojekt sowohl Motor als auch Bremse sein.

Daher ist es für ein erfolgreiches Change-Management (CM), das heißt für die systematische Planung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen, unerlässlich, die Umsetzung dieser Prozesse im Sinne eines Akzeptanzmanagements motivational und informativ zu unterstützen.

Eine erfolgreiche Planung und Durchführung interner Reorganisations- oder sonstiger Veränderungsmaßnahmen ist nur möglich, wenn die betroffenen Beschäftigten im Verlauf (Prozess) der Veränderung so frühzeitig wie möglich mitgenommen werden. Der Mensch ist die entscheidende Komponente im Änderungsgeschehen. Ohne seine Einbindung im Veränderungsprozess ist ein Erfolg der angestrebten Maßnahmen zumindest gefährdet, denn Unwissenheit durch mangelnde Beteiligung macht den Menschen argwöhnisch und führt zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Projekt.

Das Bundesministerium des Innern arbeitet zurzeit an einer Umsetzung der Empfehlungen des Bundesrechnungshofes zur Konzeption, Umsetzung, Evaluierung und Dokumentation von Change-Projekten²⁹ durch einen neuen ressortübergreifenden Fokus auf das Thema Veränderungsmanagement.

Die Ergebnisse der Arbeiten werden bei der weiteren Überarbeitung des Leitfadens Berücksichtigung finden.

Die große Bedeutung, die einem professionellen CM in der Bundesverwaltung beigemessen wird, kommt aktuell auch dadurch zum Ausdruck, dass der Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) das Thema CM als einen der Arbeitsschwerpunkte für das Jahr 2009 festgelegt hat.

Ein wichtiger Baustein zur Optimierung der Arbeit der Bundesverwaltung auf dem Gebiet des CM sind die einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen der BAKÖV. Die BAKÖV hat CM seit vielen Jahren im Fortbildungsangebot. Neben Standardseminaren werden individuell auf das jeweilige Projekt zugeschnittene strategische Workshops zum Change-Prozess angeboten.

²⁹ http://www.intranet.bund.de/cln_581/nn_20282/SharedDocs/Publikationen/BRH-Hinweise/BRH-interne-Reorganisationsma_C3_9Fnahmen,templateId=raw.property=publicationFile.pdf/BRH-interne-Reorganisationsmaßnahmen.pdf

13 Leitsätze für Projektmanagement

Projektmanagement ist ein umfassender Ansatz, der auf wenige, aber einprägsame Grundsätze verdichtet werden kann. Die folgenden Prinzipien sind als grundlegende Leitsätze zu verstehen, an denen sich die Projektarbeit orientiert.

Projekte ...

- 1) ... erfordern besondere Sorgfalt in der Definitionsphase (klar definierte Anforderungen an die Lösung, Analyse der Risiken und des Umfeldes).
- 2) ... haben klare Ziele und Vorgaben, die den Beteiligten bekannt sind.
- 3) ... sind zu strukturieren und controllinggestützt zu steuern, wobei der jeweilige Projektstand in geeigneter Weise transparent gemacht wird.
- 4) ... verlangen die rechtzeitige Einbeziehung aller von dem Projekt Betroffenen in die Projektarbeit.
- 5) ... sind frühzeitig und stetig auf Risiken zu untersuchen.
- 6) ... erfordern eine schnelle Reaktion auf Probleme und Störungen.
- 7) ... leben von gegenseitigem Vertrauen der Beteiligten und davon, dass offen, genau und zielgerichtet kommuniziert wird.
- 8) ... werden in personifizierter Verantwortung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit klaren und ausreichenden Entscheidungskompetenzen abgewickelt.
- 9) ... haben eine klar definierte Ergebnis- und Prozessqualität, die durch Verfahren der Qualitätssicherung sichergestellt wird.
- 10) ... werden geordnet abgeschlossen, dokumentiert, (auch im Falle eines Scheiterns) ausgewertet und die Projektergebnisse werden evaluiert.

Anhang

I Formulare

Folgende Formblätter finden Sie auf den nächsten Seiten dieser Broschüre:

Projektphase	Mustervordruck
Initialisierung	... ³⁰
Definition	Projektauftrag
Planung	Projektstrukturplan Meilensteinplan Projektplan (Ablauf, Zeit, Ressourcen)
Steuerung	Projektstatusbericht Ergebnisprotokoll
Abschluss	Projektabschlussbericht

³⁰ Formlos, Vorläufer des Projektauftrages.

Formular Projektauftrag

Projektauftrag

Projektbezeichnung												
Auftraggeber/-in oder Antragsteller/-in												
Projektbedeutung												
Bitte ankreuzen												
Sehr hoch <input type="checkbox"/>												
Hoch <input type="checkbox"/>												
Niedrig <input type="checkbox"/>												
Projektgegenstand												
<p>1. Ausgangslage Beschreibung der Problemsituation/des Anlasses für das Vorhaben</p> <p>2. Projektbereich Benennung der betroffenen Organisationseinheiten inkl. Schnittstellen</p> <p>3.1 Inhaltliche Ziele Begründung, was mit dem Projekt erreicht werden soll</p> <p>3.2 Zeitliche Ziele</p> <p>Starttermin:</p> <p>Endtermin:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nr.</th> <th style="width: 75%;">Meilenstein</th> <th style="width: 20%;">Termin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>4. Einflussgrößen Aufzählung der zu beachtenden Rahmenbedingungen</p>	Nr.	Meilenstein	Termin	1.			2.			...		
Nr.	Meilenstein	Termin										
1.												
2.												
...												

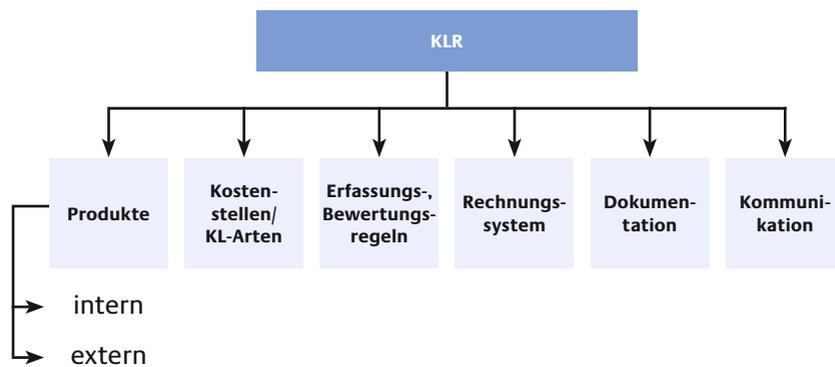
5. Aufwand/Kosten
Beanspruchte Personalressourcen (in Personentagen) und geschätzte Gesamtkosten des Projektes
6. Termine/Meilensteine
Gesamtschau des Projektes mit den wesentlichen Terminen/Meilensteinen
7. Projektaufbauorganisation
Projektleitung:
Kernteam:
Projektmitglieder:
Teilprojekte:
Lenkungsausschuss:
8. Schnittstellen
Schnittstellen mit anderen Arbeitseinheiten in der Behörde (z. B. Referate xy)
Externe Schnittstellen (z. B. Geschäftsbereich oder anderes Ressort)
9. Kompetenzen/Entscheidungsbefugnisse der Projektleitung
<ul style="list-style-type: none"> • z. B. Vorgesetzte/-r im Rahmen der Projektarbeit und Regelung der Zeichnungsbefugnis • z. B. Formulierung der Zustimmungserfordernisse der Auftraggeber/-innen
10. Sonstiges (z. B. Verweis auf Anlagen oder auf besondere Projektrisiken)

Formular Projektstrukturplan

Projektstrukturplan

Im Projektstrukturplan werden die geplanten Aufgaben eines Projektes „hierarchisch“ geordnet, das heißt, aus dem Gesamtprojekt werden kleinere Einheiten (Teilprojekte, Aufgabenkomplexe und Arbeitspakete) abgeleitet. Folgende Prinzipien sollten dabei beachtet werden:

- Pragmatische Strukturierung (ergebnisorientiert)
- Innerer Zusammenhang
- Kommunikation (Projektmarketing)



Formular Meilensteinplan

Projektmeilensteinplan

Projektbezeichnung:	Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems
Projekt-ID:	17-08
Projektleitung:	Hans Mustermann/Organisationseinheit
Aktuelles Datum:	TT.MM.JJJJ

Itd. MS-Nr.	Meilensteinbezeichnung	Soll-Termin	Ist-Termin	Bearbeiter, Verzögerungsgrund, Anmerkungen etc.
Projektdefinition und -planung				
1	Finanzierung der Projektdurchführung ist entschieden	Monat/Jahr	Monat/Jahr	
2	Stellenausschreibung ist veröffentlicht	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	
3	Wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in ist eingestellt			
4	Projektorganisation ist festgelegt			
5	Zieldefinition ist abgestimmt			
6	Meilensteinplan liegt vor			
7	Vorstellung des Projektes mit Machbarkeitsbewertung im Lenkungsausschuss			
8	Lenkungsausschuss bestätigt die von der Projektgruppe vorgelegte Projektbeschreibung und erteilt groben Projektauftrag			
Projektdurchführung: Ist-Analyse & Soll-Konzept				
9	Analyse und Modellierung der Ist- und Soll-Prozesse ist abgeschlossen			
10	Fachkonzept liegt vor			
11	Technische Rahmenbedingungen und Anforderungen (Rahmen- und Integrationskonzept) sind beschrieben			
12	Leistungsbeschreibung liegt vor			
Projektdurchführung: Beschaffungsverfahren				
13	Ausschreibungsunterlagen sind zusammengestellt			
14	Ausschreibung wurde vom Beschaffungsamt veröffentlicht			
15	Auswahl eines Anbieters ist abgeschlossen			
Projektdurchführung: Systemeinführung				
16	Ablieferung des Produktes durch Auftragnehmer			
17	Prüfung, ggf. Nachbesserung, Abnahme des Produkts			
18	Implementierung des Systems ist durchgeführt			
Projektabschluss				
19	Vorstellung des Abschlussberichts auf Lenkungsausschuss-Sitzung			
20	Endgültige Projektabnahme			

Formular Projektplan

Nr.	Arbeitspaket	Kalenderjahr					Kalenderjahr							
		Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	
1	z. B. Konstituierungsphase				10.4.–20.6.									
2						Beispiel								
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
	Projektteam		7											
	Lenkungsausschuss						15							

Formular Projektstatusbericht

Projektstatusbericht

Projektname:

Berichtszeitraum:

Datum:

Projektauftrag vom:

Gz.:

Auftraggeber/-in:

Projektleiter/-in:

1. Projektstatus

(Ampel zum Stand der inhaltlichen, zeitlichen und budgetgerechten Zielerreichung)

Grün (o. k.) Gelb (Vorwarnung) Rot (Problem)

2. Kurzdarstellung des Projektverlaufs

(einschließlich Zielerreichung und weiteren Vorgehens)

3. Meilensteinplan

Nr.	Meilenstein	Termin		Bemerkung
		Plan	Ist	
1.				
2.				
3.				
...				

4. Projektbudget

	Plan	Ist
Interner Personalaufwand (in Personentagen)		
Sachkosten für externe Dienstleistungen (in €)		
IT-Sachkosten (in €)		
Sonstige Sachkosten, z. B. Fortbildung oder Reisekosten (in €)		

5. Eventuell bestehende Projektrisiken

6. Anstehende Entscheidungen durch Auftraggeber/-in

7. Anhänge

Anzahl:

Aktueller Projektzeitplan anbei: ja nein

8. Bewertung durch Auftraggeber/-in

Bericht wird: abgenommen nicht abgenommen bitte Rücksprache

Formular Ergebnisprotokoll

Organisationsreferat

Az

Ergebnisprotokoll

Anlass:

Datum:

Ort:

Uhrzeit (von-bis):

Besprechungsleiter:

Teilnehmer:

Verfasser:

Seite:
1 von 1

Tagesordnung:

TOP 1

TOP 2

TOP 3

TOP 4

Ergebnis:

TOP 1

TOP 2

TOP 3

TOP 4

In der folgenden Übersicht werden die vereinbarten Aufträge nochmals zusammengefasst:

Auftrag	Termin	Verantwortlich

Nächster Termin:

Anlagen:

Berlin, den
gez.

Formular Projektabschlussbericht

<h2>Projektabschlussbericht</h2>		
Projektname:	Datum:	
Projektauftrag vom:	Gz.:	
Auftraggeber/-in:		
Projektleiter/-in:		
<hr/>		
Projektlaufzeit		
Starttermin:	Projektabschluss:	Ursprünglich geplant:
1. Ergebnisse		
1.1 Projektziele (Zielerreichung)		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
1.2 Wichtige Einzelergebnisse		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		
1.3 Einzuleitende Maßnahmen als Folge des Projektes		
<ul style="list-style-type: none"> - Art der einzuleitenden Maßnahmen - Verantwortliche(r) - Vorgaben für die zeitliche Umsetzung 		
2. Kosten		
	Plan	Ist
Interner Personalaufwand (in Personentagen)		
Sachkosten für externe Dienstleistungen (in €)		
IT-Sachkosten (in €)		
Sonstige Sachkosten, z. B. Fortbildung oder Reisekosten (in €)		
3. Sonstiges		
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		

II Glossar³¹

Begriff	Erläuterung
Ablaufplan	Übersicht über den geplanten sachlichen, unter Umständen auch zeitlichen Ablauf des Projektgeschehens, orientiert am Projektziel, den Realisierungsbedingungen und den geplanten Ergebnissen
Ablaufstruktur	Darstellung der Elemente (zum Beispiel Vorgänge) eines Ablaufes sowie deren zeitlichen und logischen (Anordnungs-) Beziehungen untereinander
Abnahme	<p>Entscheidung der Auftraggeberin oder des Auftraggebers, dass ein (Teil-)Ergebnis den Vereinbarungen und Erwartungen entspricht und somit als Grundlage für nachfolgende Prozesse verwendet werden kann und muss</p> <p>ANMERKUNG: Die Abnahme erfolgt in Verbindung mit einer Abnahmeprüfung und wird in einem Abnahmedokument (gegebenenfalls unter Vorbehalt) protokolliert. Sie hat üblicherweise wesentliche Rechtsfolgen, zum Beispiel den Beginn von Zahlungs- und Gewährleistungsfristen, den Haftungs- und Beweislastübergang usw.</p>

³¹ Übernommen von der DIN 69901.

Begriff	Erläuterung
Arbeitspaket	<p>Eine in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb eines Projektes, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden kann</p> <p>ANMERKUNG 1: Ein Arbeitspaket ist das kleinste Element des Projektstrukturplans, das in diesem nicht weiter aufgegliedert werden kann und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegt.</p> <p>ANMERKUNG 2: Ein Arbeitspaket kann allerdings zur besseren Strukturierung und bei der Erstellung des Ablaufplans in Vorgänge aufgegliedert werden, die dabei untereinander in Beziehung gesetzt werden.</p>
Aufwand	<p>Eingesetzte Ressourcen zur Deckung von Kosten, Zeit- und/oder Ressourcenbedarf (einschließlich Finanzmitteln) von Vorgängen, Arbeitspaketen oder Projekten</p>

Begriff	Erläuterung
Aufwandsschätzung	<p>Einmalige oder wiederholte Schätzung von Kosten, Zeit- und/oder Ressourcenbedarf, insbesondere für zukünftige Vorgänge, Arbeitspakete oder Projekte</p> <p>ANMERKUNG: Die Schätzung kann mittels Expertenschätzung, Projektvergleich und/oder Branchenstandardwerten erfolgen und von einzelnen Vorgängen oder Arbeitspaketen aufsteigend zum Aufwand des ganzen Projektes führen und/oder umgekehrt von einer Schätzung des Aufwands des ganzen Projektes absteigend zum Aufwand einzelner Arbeitspakete oder Vorgänge führen.</p>
Benchmarking	<p>Kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten (Dienstleistungen), Prozessen und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten</p>
Change-Management	<p>(de: Änderungsmanagement) Erfassung, Bewertung, Entscheidung, Dokumentation und Steuerung der Umsetzung von Änderungen im Projekt gegenüber der bisher gültigen Planung</p>

Begriff	Erläuterung
Definitionsphase	<p>Gesamtheit der Tätigkeiten und Prozesse zur Definition eines Projektes</p> <p>ANMERKUNG: Hierzu zählen unter anderem Zieldefinition, Aufwandsschätzung und Machbarkeitsbewertung.</p>
Finanzmittel	Übersicht über die für ein oder mehrere Projekte voraussichtlich benötigten Finanzmittel, welche auch den zeitlichen Verlauf des finanziellen Bedarfs ausweisen kann
Freigabe	Erlaubnis zur Durchführung nachfolgender Arbeiten mit festgelegtem Inhalt. Im V-Modell XT wird die Freigabe auch als Projektfortschrittsentscheidung bezeichnet.
Informations- und Berichtswesen	<p>Alle Einrichtungen und Regeln zur zielgruppenorientierten Information und Berichterstattung – abgestimmt auf die Erfordernisse der Dokumentation – wie Analysen, Bewertungen, Trendaussagen, Rechnungslegung</p> <p>ANMERKUNG: Im Berichtswesen werden unter Berücksichtigung von Berichtswegen und -mitteln unter anderem die Gestaltung, der Inhalt, das Format, die Berichtszeitpunkte und die Verteilung von Projektberichten festgelegt.</p>

Begriff	Erläuterung
Initialisierungsphase	<p>Gesamtheit der Tätigkeiten und Prozesse zur formalen Initialisierung eines Projektes</p> <p>ANMERKUNG: Hierzu zählen unter anderem die Skizzierung der Ziele, die Benennung von Verantwortlichen usw.</p>
Kick-off-Meeting	Offizielle Veranstaltung nach erfolgter Planung, die mindestens alle Mitglieder des Projektteams und gegebenenfalls Vertreter der Auftraggeberseite vereint, um ihnen ein gemeinsames Verständnis bezüglich des Projektes zu vermitteln und die auszuführenden Arbeiten in Gang zu setzen
Kostenplan	Darstellung der voraussichtlich für das Projekt anfallenden Kosten, welche auch den Kostenverlauf enthalten kann
Lenkungsausschuss	Übergeordnetes Gremium, an das die Projektleitung berichtet und das ihr als Entscheidungs- und Eskalationsgremium zur Verfügung steht
Meilensteinplan	Terminplan, der im Wesentlichen Meilensteine ausweist

Begriff	Erläuterung
Meilenstein-trendanalyse	<p>Kontinuierliche Aufzeichnung, Analyse und Prognose der wahrscheinlichen Meilensteintermine</p> <p>ANMERKUNG: Der Abtrag der Termine erfolgt aufgrund wiederholter Neuberechnungen oder Neuschätzungen von zu gegebenenfalls vorher festgelegten Zeitpunkten.</p>
Multiprojektmanagement	<p>Organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte</p> <p>ANMERKUNG: Das Multiprojektmanagement kann in Form von Programmen oder Portfolios organisiert werden. Dazu gehört insbesondere die Koordinierung mehrerer Projekte bezüglich der Zuordnung gemeinsamer Ressourcen zu den einzelnen Projekten.</p>
Planungsphase	<p>Gesamtheit der Tätigkeiten und Prozesse zur formalen Planung eines Projektes</p> <p>ANMERKUNG: Hierzu zählen unter anderem Vorgänge und Arbeitspakete planen, Kosten- und Finanzmittelplan erstellen, Risiken analysieren, Ressourcenplan erstellen usw.</p>

Begriff	Erläuterung
Projekt	<p>Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation</p>
Projektabschlussbericht	<p>Zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen für mögliche Anschlussprojekte</p>
Projekt-aufbauorganisation	<p>Hierarchisch geordnete Projektorganisation mit zum Beispiel Weisungsrechten, Zuständigkeiten oder Berichtspflichten</p> <p>ANMERKUNG: Die typische Darstellungsform ist das Organigramm.</p>
Projektauftrag	<p>Auftrag zur Durchführung eines Projektes oder einer Phase, wobei er mindestens folgende Punkte enthält: Zielsetzung, erwartete Ergebnisse, Randbedingungen, Verantwortung, geplante Ressourcen, übereinstimmende Willensbekundung der Auftraggeberin oder des Auftraggebers und des Projektverantwortlichen</p>

Begriff	Erläuterung
Projektbericht, Projektstatusbericht	Zusammenfassender Projektbericht über den aktuellen Stand im Projekt (über alle Teilbereiche)
Projektbeteiligte	(en: stakeholder) Gesamtheit aller Projektbeteiligten, -betroffenen und -interessierten, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projektes direkt oder indirekt berührt sind ANMERKUNG: Dazu gehören zum Beispiel Auftraggeberin und Auftraggeber, Auftragnehmerin und Auftragnehmer, Projektleitung, Projektmitglieder, Nutzerin und Nutzer des Projektergebnisses, Arbeitnehmervertretung, Anwohnerin und Anwohner, Naturschutzverbände, Stadtverwaltung, Banken, Politik usw.
Projektbudget (Budget)	Summe der einem Projekt zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel
Projektcontrolling	Sicherstellung des Erreichens aller Projektziele durch Ist-Datenerfassung, Soll/Ist-Vergleich, Analyse der Abweichungen, Bewertung der Abweichungen gegebenenfalls mit Korrekturvorschlägen, Maßnahmenplanung, Steuerung der Durchführung von Maßnahmen

Begriff	Erläuterung
Projektdokumentation	Gesamtheit aller relevanten Dokumente, die in oder aus einem Projekt entstehen, Verwendung und Anwendung finden oder anderen Bezug zum Projekt haben ANMERKUNG: Hierzu könnten zum Beispiel auch Kontaktdaten, Hyperlinks und Beiträge in Projektforen oder Web 2.0 zählen.
Projekthandbuch	Das Projekthandbuch fasst zum Ende der Planungsphase alle Einzelpläne, die im Rahmen der Projektarbeit erstellt werden (wie zum Beispiel Ressourcenplan, Kosten- und Finanzplan, Qualitätssicherungsplan, Projektstrukturplan, Meilensteinplan), zusammen.
Projektidee	Erste Idee beziehungsweise Initialimpuls für ein zukünftiges Projekt
Projektmanagement	Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten
Projektmarketing	Bekanntmachen und Bewerben des Projektes bei den Projektbeteiligten unter den Gesichtspunkten des Projektnutzens, der Genehmigung, Unterstützung, Förderung, Erschließung von Ressourcen und Verminderung von Risiken

Begriff	Erläuterung
Projektorganisation	<p>Aufbau- und Ablauforganisation zur Abwicklung eines bestimmten Projektes</p> <p>ANMERKUNG: Die Projektorganisation kann aus Bestandteilen der vorhandenen Betriebsorganisation bestehen und wird dann lediglich durch projektspezifische Regelungen ergänzt.</p>
Projektrisiko	<p>Mögliche negative Abweichung im Projektverlauf (relevante Gefahren) gegenüber der Projektplanung durch Eintreten von ungeplanten oder Nichteintreten von geplanten Ereignissen oder Umständen (Risikofaktoren)</p> <p>ANMERKUNG 1: Mögliche Risikoarten sind: kaufmännische, technische, politische, terminliche, Ressourcen- und Umweltrisiken, ferner die Ungenauigkeiten bei Schätzungen von Dauer und Aufwand.</p> <p>ANMERKUNG 2: Ein Projektrisiko wird quantifiziert als Produkt aus Schadenshöhe (Tragweite) und Eintrittswahrscheinlichkeit des jeweiligen Risikofalles.</p>

Begriff	Erläuterung
Projektstruktur	<p>Gesamtheit aller Elemente (Teilprojekte, Arbeitspakete, Vorgänge) eines Projektes sowie der wesentlichen Beziehungen zwischen diesen Elementen</p>
Projektstrukturplan (PSP)	<p>Vollständige, hierarchische Darstellung aller Elemente (Teilprojekte, Arbeitspakete) der Projektstruktur als Diagramm oder Liste</p> <p>ANMERKUNG: Jedes darin übergeordnete Element muss durch die ihm untergeordneten Elemente jeweils vollständig beschrieben sein. Das kleinste Element des Projektstrukturplans ist das Arbeitspaket.</p>
Projektteam	<p>Alle Personen, die einem Projekt zugeordnet sind und zur Erreichung des Projektzieles Verantwortung für eine oder mehrere Aufgaben übernehmen</p>
Projektumfeld	<p>Umfeld, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird</p> <p>ANMERKUNG: Das Umfeld beeinflusst das Projekt und wird seinerseits vom Projekt beeinflusst.</p>
Projektziel	<p>Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden</p>

Begriff	Erläuterung
Qualitäts-sicherungsplan	Dokument, das festlegt, welche Verfahren und Instrumente sowie zugehörige Ressourcen wann und durch wen bei einem spezifischen Projekt, Produkt, Prozess oder Vertrag zur Sicherung der Qualität angewendet werden müssen
Ressource	Abgrenzbare Gattung beziehungsweise Einheit von Personal, Finanzmitteln, Sachmitteln, Informationen, Naturgegebenheiten, Hilfs- und Unterstützungsmöglichkeiten, die zur Durchführung oder Förderung von Vorgängen, Arbeitspaketen oder Projekten herangezogen werden können ANMERKUNG: Besondere Bedeutung für das Projektmanagement hat, dass die Ressourcen nur in begrenztem Umfang verfügbar sind.
Ressourcenbedarf	Anzahl oder Menge von Ressourcen einer bestimmten oder mehrerer Ressourcenarten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb eines Zeitraums erforderlich ist
Ressourcenplan	Übersicht über die für ein oder mehrere Projekte eingeplanten Ressourcen ANMERKUNG: Sie kann auch die zeitliche Ressourcenbelastung ausweisen.

Begriff	Erläuterung
Risikoanalyse	Projektmanagementprozess, der die Identifikation und Bewertung von Projektrisiken umfasst
Risikobewertung	Quantifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe für alle identifizierten Risikofälle sowie Erörterung der Risikofaktoren mit nicht-quantifizierbarer Tragweite
Risikofaktor	Einfluss, Geschehen oder Umstand, durch dessen Eintreten ein Risikofall entstehen kann
Risikomanagement	Systematische Anwendung von Managementgrundsätzen, -verfahren und -praktiken zwecks Ermittlung des Kontextes sowie Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung/Bewältigung, Überwachung und Kommunikation von Risiken
SWOT-Analyse	Das Akronym SWOT ist ein gängiger Begriff aus dem Bereich der Betriebswirtschaft und steht für „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Gefahren). Die SWOT-Analyse fasst die wesentlichen Ergebnisse der Analyse der externen Einflussfaktoren und der Analyse der internen Fähigkeiten eines Vorhabens zusammen.

Begriff	Erläuterung
Zieldefinition	Quantitative und qualitative Festlegung des Projektinhaltes und der einzuhaltenen Realisierungsbedingungen, zum Beispiel Kosten und Dauer, in Zielmerkmalen mit meist unterschiedlichen Zielgewichten (zum Beispiel Muss- und Kann-Ziele)
Zielerreichung	(en: attainment of objective) Effektivität und Effizienz der Projektabwicklung hinsichtlich der Realisierung des Projektzieles, zum Beispiel Ist/Soll-Quotienten, Sparsamkeit des Finanzmitteleinsatzes, Schnelligkeit der Abwicklung usw.

III Empfehlenswerte Praxisbeispiele

- a) **Projektmanagementhandbuch der Berliner Verwaltung**
Internetquelle: http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/projekthandbuch.html
- b) **„quint-essenz“, Schweiz**
Internetquelle:
www.quint-essenz.ch/de/info

IV Beteiligte, Kontakt

Dieser Leitfaden wurde unter dem Vorsitz des Bundesministeriums des Innern mit folgender Arbeitsgruppe erarbeitet:

Abbildung 19: Übersicht der Arbeitsgruppe

Name	Verwaltung
Dr. Sven Asmussen	Bundesministerium der Finanzen
Dr. Käthe Friedrich	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Esther Fuchs	Bundesministerium der Finanzen
Heike Gasper	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
Georg Gelhausen	Bundesministerium des Innern
Prof. Dr. Burkhardt Kreams	Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
René Kuhlmeier	Bundesministerium der Finanzen
Alexander Luther	Statistisches Bundesamt

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums des Innern kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.