



Die
Bundesregierung

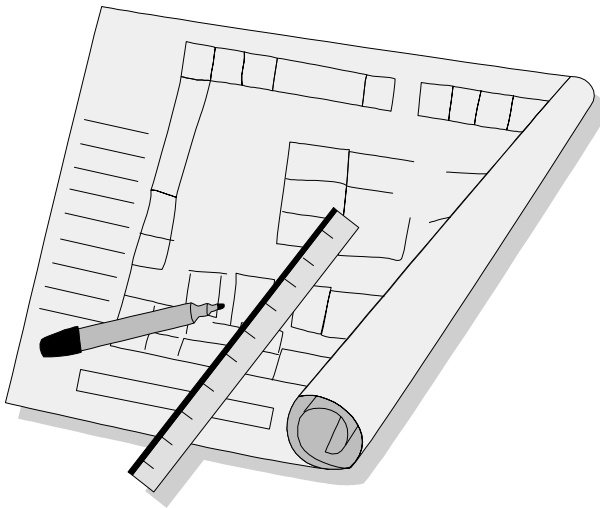
Moderner Staat – Moderne Verwaltung

Deutschland
erneuern.

Moderner Staat - Moderne Verwaltung

Projektmanagement im Bundesministerium den Innern
und seinem Geschäftsbereich

– Praxisleitfaden –



Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern

Stabsstelle Moderner Staat – Moderne Verwaltung

Alt-Moabit 101 D

10559 Berlin

Redaktion:

Bundesministerium des Innern

Referat Z 2a

in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule des Bundes

Umschlaggestaltung:

fischerAppelt Kommunikation GmbH, Hamburg

Druck:

Druckerei Albrecht Schmidt, Neugersdorf

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Einführung	5
1.1 Wozu ist der Leitfaden gedacht?	5
1.2 Wer hat an dem Leitfaden mitgewirkt?	6
1.3 Was ist ein Projekt?	6
1.4 Was bedeutet Projektmanagement?	6
1.5 Die 10 Grundfragen des Projektmanagements	7
2. Projektvorbereitung	8
2.1 Wie initiiere ich ein Projekt?	8
2.2 Worauf muss ich bei der Definition von Zielen achten?	9
2.3 Welche Projektorganisation ist sinnvoll?	10
2.4 Wie lassen sich Projekte sachgerecht in die Aufbauorganisation einer Behörde integrieren?	11
2.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	13
2.6 Vergabevorschriften	13
2.7 Qualitätsmanagement	14
3. Projektstart	16
3.1 Eröffnungsveranstaltung (Projekt-Kick-off)	16
3.2 Projektdokumentation	18
4. Projektplanung	19
4.1 Warum ist eine Projektplanung notwendig?	19
4.2 Projektstrukturierung (Was ist alles zu tun?)	20
4.3 Ablauf- und Zeitplan	20
4.4 Meilensteine	21
4.5 Ressourcenplanung	22
4.6 Kostenplanung	23
4.7 Risikoanalyse	24
4.8 Personalvertretung	25
5. Projektsteuerung	26
5.1 Was ist Projektsteuerung und wozu dient sie?	26
5.2 Ist-Datenerfassung	26
5.3 Analyse der Ist-Daten	27
5.4 Steuerungsmaßnahmen	27

6. Projektabschluss	29
6.1 Wozu ist ein Projektabschluss gut?	29
6.2 Projektabschlusssitzung	29
6.3 Projektabschlussbericht	29
6.4 Projektabnahme	30
6.5 Umsetzungsüberwachung abgeschlossener Projekte	30
7. Multiprojektcontrolling	32
8. Ansprechpartner, Tutoren, Kontakt	33
Anhang	34
1. Checkliste „Projektmanagement“	34
2. Projektantrag	36
3. Grundregeln der IT-Benutzung	37
4. Protokollmuster	38
5. Projektstrukturplan	39
6. Projektplan (Ablauf, Zeit, Ressourcen)	40
7. Projektstatusbericht	41
8. Dokumentation	42
9. Drehbuch „Kick off“	42
10. Info-Organisation	43
11. Drehbuch Projektabschluss	44
Glossar	45

1. Allgemeine Einführung

1.1 Wozu ist der Leitfaden gedacht?

Im Rahmen der Modernisierung von Staat und Verwaltung gewinnt Projektarbeit immer größere Bedeutung. Das Bundesministerium des Innern mit seinem Geschäftsbereich stellt sich mit dem folgenden Leitfaden dieser Entwicklung.

Projekte bieten sich als ideale Form an, Verbesserungsprozesse zu organisieren und Neuerungen zu implementieren. Dafür ist ein Umdenken im Entscheiden und Handeln erforderlich. Dies stellt eine große Herausforderung aber auch Chance sowohl für die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter dar.

Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, dass das Verständnis und die Akzeptanz für Projektmanagement insgesamt wachsen und ausgebaut werden.

Der vorliegende Leitfaden ist eine praktische Hilfestellung für jeden, der künftig mit Projektarbeit konfrontiert wird. Er eignet sich auch dafür, Linienaufgaben einfach besser zu organisieren und zu strukturieren. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die grundlegenden Methoden und Techniken des Projektmanagements in leicht verständlicher Form beschrieben.

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich nach einer allgemeinen Einführung am konkreten Ablauf eines Projektes:

- Projektvorbereitung,
- Projektstart,
- Projektplanung,
- Projektsteuerung,
- Projektabschluss.

Der Leitfaden erhebt nicht den Anspruch auf Vollkommenheit. Verbesserungsvorschläge sind jederzeit gerne willkommen. Berichten Sie von Ihren Erfahrungen im Umgang mit diesem Leitfaden und tragen Sie damit zu seiner praxisgerechten Fortentwicklung bei. Richten Sie Ihre Verbesserungsvorschläge an das BMI (Kontaktadresse siehe Ziffer 8).

1.2 Wer hat an dem Leitfaden mitgewirkt?

Der vorliegende Leitfaden wurde mit Unterstützung folgender Behörden erstellt:

- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik,
- Statistisches Bundesamt,
- Bundesamt für den Verfassungsschutz,
- Bundesverwaltungsamt.

1.3 Was ist ein Projekt?

Nach dem Erkennen eines Handlungsbedarfs stellt sich die Frage, ob für die Erledigung eine Linien- oder Projektorganisation sinnvoll ist.

Projekte sind einmalige Prozesse mit einem bestimmten Start- und Endtermin zur Erreichung definierter Ziele. Auf Projekte treffen in der Regel folgende Merkmale zu:

- fachliche und organisatorische Komplexität,
- eindeutige Zielvorgabe,
- Einmaligkeit, keine Routinetätigkeit,
- begrenzte Ressourcen,
- Anfang und Ende (zeitlich befristet),
- interdisziplinär,
- hierarchieübergreifend,
- Risiko,
- Innovation, hoher Neuigkeitsgrad.

In der Praxis bereitet die Unterscheidung zwischen Routine- und Projektarbeit häufig Schwierigkeiten. Dabei kommt es nicht selten vor, dass Aufgaben des laufenden Tagesgeschäfts als vermeintliche Projekte definiert werden. Die Projektstrukturen werden dadurch unübersichtlich.

1.4 Was bedeutet Projektmanagement?

Projektmanagement ist ein systematischer Prozess zur Führung komplexer Vorhaben. Es umfasst die Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung aller Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen. Projektmanagement ist damit eine Führungsaufgabe, die von den Ausführungsaufgaben der operativen Projektarbeit abzugrenzen ist. Ihr Beitrag zum Erfolg eines Projektes ist nicht zu unter-

schätzen. Deshalb müssen bei der Projektplanung genügend Ressourcen für diese Aufgabe eingeplant werden.

Zu den einzelnen Projektphasen lassen sich folgende Fragestellungen für das Projektmanagement ableiten:

Phase	Frage
Projektvorbereitung	Bearbeiten wir die richtigen Projekte?
Projektstart	Wie beginne ich sinnvoll ein Projekt?
Planung	Wie bearbeiten wir das Projekt richtig?
Steuerung	Bearbeiten wir das Projekt sachlich richtig?
Abschluss	Haben wir unsere Ziele erreicht?

1.5 Die 10 Grundfragen des Projektmanagements

Folgende Fragestellungen sollten deshalb für eine erfolgreiche Projektarbeit immer beachtet werden:

- ? Ist das Projekt für die anstehende Aufgabe die richtige Organisationsform?
- ? Sind die Projektziele eindeutig?
- ? Gibt es einen klaren Projektauftrag (einschl. Endtermin)?
- ? Hat der Lenkungsausschuss die Projektziele und Meilensteine gebilligt?
- ? Verfügt der Projektleiter über die erforderlichen Befugnisse?
- ? Welche Mitarbeiter und Ressourcen werden für das Projekt benötigt?
- ? Liegen mit den Projektbeteiligten abgestimmte Projektpläne (z. B. Projektstrukturplan, Ablauf- und Zeitplan) vor?
- ? Funktioniert die Zusammenarbeit im Projektteam?
- ? Unterliegt das Projekt einer ständigen Evaluation, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Steuerung?
- ? Wird eine angemessene Dokumentation geführt?

2. Projektvorbereitung

2.1 Wie initiiere ich ein Projekt?

Sachgerecht kann dieses Problem nur durch ein formalisiertes (schriftliches) Verfahren gelöst werden. Sämtliche Projekte einer Behörde durchlaufen dieses Verfahren. Dabei sollte ein einheitlich aufgebauter Projektantrag verwendet werden.

Ziel ist es, nur solche Projekte zu initiieren, für die genügend Ressourcen zur Verfügung stehen und die der Strategie der Behörde entsprechen. Nur eine so angelegte Projektsteuerung garantiert den sachgerechten Ressourceneinsatz.

Folgende gestufte Organisation wird für dieses Verfahren empfohlen:

Gremium	Aufgabe
Antragsteller (federführendes Referat)	<ul style="list-style-type: none">• formuliert Projektantrag• legt Antrag bei Projektservicestelle vor
Projektservicestelle (in der Regel Organisations- oder Haushaltsreferat)	<ul style="list-style-type: none">• prüft eingehende Anträge• beteiligt ggf. weitere Organisationseinheiten• klärt offene Punkte• formuliert Beschlussempfehlung für Bewilligungsgremium• nimmt Beratungsfunktion gegenüber dem Antragsteller wahr
Bewilligungsgremium (Leitung)	<ul style="list-style-type: none">• entscheidet über Projektdurchführung• legt Prioritäten für die Projekte in der Warteschlange fest• erteilt ggf. Projektauftrag

Um den Aufwand und die Organisation dieses Verfahrens vertretbar und schlank zu halten, empfiehlt es sich, dieses Verfahren nur bei großen und kapazitätsintensiven Projekten vollständig durchlaufen zu lassen. Kriterien für die Klassifizierung der Projekte sind behördenspezifisch festzulegen. Entsprechende Kriterien könnten beispielsweise sein:

- Gesamt-Aufwand in Geldeinheiten,
- Personentage,
- Reichweite des Projektes gemessen an der Zahl der betroffenen Fachbereiche,
- Bedeutung des Projektes gemessen an den Zielen der Behörde.

Mehr als 3 Projektklassen sollten nicht gebildet werden. Je nach Projektklasse erfolgt dann die Entscheidung über die Projektdurchführung entweder vom Fachbereich selbst oder vom Bewilligungsgremium.

2.2 Worauf muss ich bei der Definition von Zielen achten?

Unter einem Ziel wird ein angestrebter Zustand (Soll) oder eine erwünschte Wirkung verstanden. Ziele beschreiben also zukünftige Ergebnisse, die durch bestimmte Maßnahmen oder Lösungen erreicht werden.

Übertragen auf ein erfolgreiches Projektmanagement bedeutet das:

Damit später im Rahmen der Projektdurchführung keine Unklarheiten hinsichtlich der Zielsetzung des Projektes auftreten, sollte die Zielsetzung des Projektes bei Projektstart ausdrücklich mit dem Lenkungsausschuss kommuniziert und abgestimmt werden. Eine sachgerechte Projektinitialisierung und -organisation treffen hier geeignete Vorkehrungen.

Sollen Ziele wirksam sein, sind einige Forderungen zu erfüllen:

Anforderungen und Ziele	
Ziele dürfen der Strategie der Behörde nicht widersprechen	Strategieverträglichkeit
Ziele sind so zu formulieren, dass im vorhinein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird (Operationalisierung)	Messbarkeit
Ziele müssen im Rahmen des konkreten Projektes beeinflusst werden können (nicht unrealistisch sein oder außerhalb des Kompetenzbereiches des Projektes liegen)	Realisierbarkeit

Alle Ziele mit einem nennenswerten Gewicht sollten bekannt sein (zu viele Ziele können allerdings den Blick für das Wesentliche verstellen)	Vollständigkeit
Ziele dürfen sich nicht widersprechen, Zielkonkurrenzen sind erlaubt	Widerspruchsfreiheit
Ziele müssen unterschiedliche Lösungen erlauben, sie dürfen nicht von vornherein nur eine Lösung zulassen	Lösungsneutralität
Identische Ziele sollen nicht mehrfach durch unterschiedliche Begrifflichkeiten verfolgt werden	Redundanzfreiheit
Ziele müssen für die jeweilige Fragestellung (z.B. ein Teilprojekt) maßgeschneidert sein	Relevanz
Ziele sind permanent an die aktuelle Situation und den aktuellen Wissensstand anzupassen	Aktualität

2.3 Welche Projektorganisation ist sinnvoll?

In der Praxis hat sich für Projekte eine hierarchische, mehrstufige Gremienorganisation bewährt:

Der **Projektleiter** koordiniert, organisiert und kommuniziert die Projektarbeit. Dabei muss er auch auf Schnittstellen seines Projektes zu anderen Projekten und zur Gesamtorganisation achten. Er trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt. Hierfür sind ihm die erforderlichen Befugnisse schriftlich zu geben (z.B. durch Zielvereinbarung oder Personalverfügung durch das Personalreferat). Erste Aufgabe des Projektleiters bei Projektstart ist es, die Projektziele aus dem Projektantrag zu konkretisieren und im Rahmen eines Projektplanes mit dem Lenkungsausschuss abzustimmen.

Das **Projektteam** ist für die operative Abwicklung der Projektarbeit zuständig. Die Projektmitarbeiter berichten dem Projektleiter über den Fortgang des Projektes im allgemeinen und informieren ihn im besonderen möglichst umgehend über Probleme und drohende Terminverzögerungen.

Der **Lenkungsausschuss** überwacht als Kontroll- und Entscheidungsgremium die Projektdurchführung. Der Lenkungsausschuss tritt immer dann zusammen, wenn wichtige Meilensteine erreicht wurden. Mitglieder des Lenkungsausschusses sind in der Regel Vertreter der Leitungsebene (Auftraggeber). Die Personalvertretung sowie Mitarbeiter, für deren Arbeitsbereiche sich Auswirkungen der Ergebnissen eines Projekts ergeben, sollten dem Lenkungsausschuss ebenso angehören. Wenn externe Auftragnehmer (z.B. Unternehmensberatungen) beteiligt sind, können diese ebenfalls im Lenkungsausschuss beratend vertreten sein.

Umfang und Arbeitsintensität des Projektes bestimmen, in welchem Maße Projektleitung und -mitglieder ihren Linienfunktionen entzogen werden müssen (Freistellungsgrad). Hier sind Mischformen denkbar (teilweise freigestellte Mitarbeiter (erweitertes Projektteam) neben einem festen Stamm (Kernteam) von vollständig freigestellten Mitarbeitern). Damit entsteht je nach gewählter Organisationsform für die Linienorganisation das Problem von Kapazitätsengpässen, für die Projektorganisation die Probleme einer zusätzlichen Terminkoordination und konzentrierten Projektdurchführung.

Die Kompetenzen der Linien- und der Projektorganisation ergeben sich i. d. R. aus der gewählten Organisationsform. Sollte es hier Unklarheiten geben, empfiehlt sich eine schriftliche Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung, etwa im Geschäftsverteilungsplan.

2.4 Wie lassen sich Projekte sachgerecht in die Aufbauorganisation einer Behörde integrieren?

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

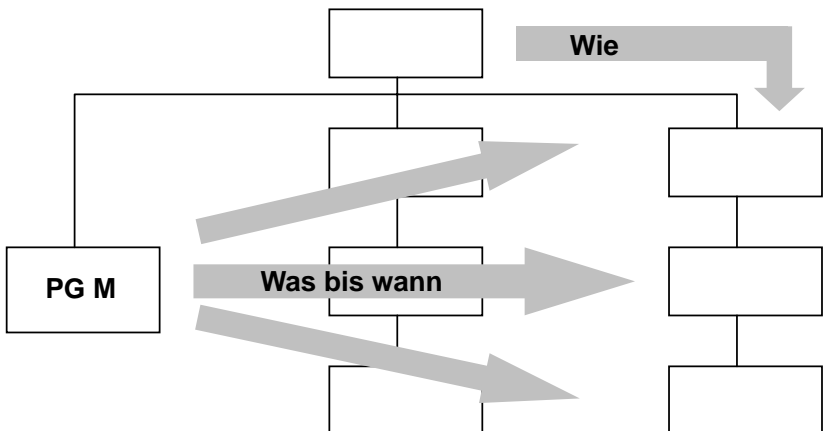
Für die Aufbauorganisation haben sich in der Praxis 3 gängige Modelle herauskristallisiert. Dabei ist die Ausprägung von Weisungskompetenz und zeitliche Verfügbarkeit von Projektmitgliedern jeweils unterschiedlich. Die zweckmäßige Projektorganisation kann nur ausgewählt werden, wenn den Verantwortlichen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Organisationsformen bekannt sind.

– Reine Projektorganisation (Task Force)

Zusammenfassung der Projektplanung und -durchführung in einer neu zu bildenden Organisationseinheit mit Freistellung der Mitarbeiter aus der Linienorganisation (*besonders geeignet für Projekte mit außergewöhnlichem Umfang und hoher Arbeitsintensität, z. B. Koordinierung der Aufgaben im Zusammenhang mit der Fußball-WM 2006*)

– 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 bei ihrem bisherigen Unterstellungsverhältnisses bleiben. Die Matrix-Instanz entscheidet „was bis wann“, die Linieninstanz trifft die Verfahrensentscheidung „wie“ (z. B. *PG Modernisierung des BMI im Referat Z 2a; die Projekte der PG M werden z.T. im GB und anderen Organisationseinheiten des BMI durchgeführt*).



Die sich überlappenden Weisungssysteme bereiten in der Praxis Schwierigkeiten. Auftrags- und Weisungsverhältnisse müssen permanent abgestimmt werden.

– Einfluss-Projektorganisation

Projektführung und -durchführung liegen in vollem Umfang in der Linienorganisation, es gibt lediglich einen Projektkoordinator (kommt dem Stabsprinzip gleich). Lässt sich leicht verwirklichen, da die bestehende Organisation nur minimal beeinflusst wird. Die Linieninstanzen behalten ihre vollen Kompetenzen.

2.5 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Grundsätze der Wirtschaftlichkeit

Nach § 7 Abs. 2 BHO muss eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für alle Maßnahmen von erheblicher finanzieller Bedeutung durchgeführt werden. Dies gilt unabhängig davon, ob die Aufgabe im Rahmen der Linien- oder der Projektorganisation durchgeführt wird.

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!

Wann wird eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt?

Gemäß § 7 Abs. 2 BHO sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. In Abhängigkeit von der Größe des Projekts schreibt der Gesetzgeber mehrere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor (Vorl. VV zu § 7 Abs. 2 BHO).

2.6 Vergabevorschriften

Da es im Rahmen eines Projektes ggf. mehrfach notwendig werden kann, Vergabeverfahren durchzuführen, z.B. für

- den Einkauf externer Beratungs- und Unterstützungsleistungen,

- die Beschaffung von Hard- und Software,
- ...

sind bei der gesamten Projekt-/Zeitplanung frühzeitig die dafür erforderlichen Zeiträume einzuplanen, zumal eine „hausgemachte“ Dringlichkeit nicht als Begründung für ein Abweichen von den geltenden Vergabebestimmungen herangezogen werden darf.

Für die Vergabe öffentlicher Aufträge gelten grundsätzlich die Bestimmungen der VOL Teil A. Nach deren Grundsätzen (§ 2 VOL/A) sind Leistungen im Wettbewerb zu vergeben, wobei kein Unternehmen diskriminiert werden darf. Ab einem geschätzten Auftragswert von 130.000 SZR (entspricht etwa 272.471 DM) bzw. 200.000 Euro (entspricht 391.166 DM) bei Forschungs- und Entwicklungsleistungen sind darüber hinaus die Vorschriften der „EU-Paragrafen“ (sog. a-Paragrafen) der VOL/A anzuwenden. Darüber hinaus sind die geltenden „Richtlinien für Beschaffungsverfahren“ des BMI (Erlass O III 5 - 634 112/52 vom 6. April 1995) zu beachten, die unter anderem die Beteiligung des Beschaffungsamtes des BMI bei der Vergabe von Aufträgen ab einem Auftragswert von 15.000 DM (gem. Erlass O 2 (c) - 634 112/52 vom 22. November 1999) vorsehen.

Je nach Art des durchzuführenden Vergabeverfahrens kann dieses einen Zeitraum von bis zu 4 Monaten ab Veröffentlichung (Offenes Verfahren) in Anspruch nehmen. Der für die Erstellung von Leistungsbeschreibung und Pflichtenheft zusätzlich erforderliche Aufwand muss außerdem berücksichtigt werden.

Um im Rahmen einer externen Vergabe optimale Ergebnisse zu erzielen, kommt der als Basis dienenden Leistungsbeschreibung eine sehr hohe Bedeutung hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Genauigkeit zu. Um mögliche spätere Probleme im Projektverlauf in diesem Zusammenhang weitestgehend auszuschließen, können ggf. auch 2-stufige Vergaben (1. Feinkonzeptionierung / 2. Vergabe der Leistung auf Basis von 1.) gewählt werden.

2.7 Qualitätsmanagement

Ziel eines erfolgreichen Qualitätsmanagements ist neben der Wirtschaftlichkeit das Erreichen optimaler Projektergebnisse. Dies betrifft sowohl das Ergebnis selbst als auch den Weg dort hin.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements für die Durchführung eines Projektes geht es im wesentlichen um drei Schritte:

- ⇒ 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 ggf. zu gewichten. Basis für die Festlegung der Qualitätsmerkmale ist dabei die Zielsetzung des Gesamtprojektes bezüglich der Realisierbarkeit und der (Detail-) Anforderungen an die Projektergebnisse. Wichtigster Punkt dafür ist u.a. die Erstellung eines Lasten- und eines Pflichtenheftes für externe Vergaben bzw. die Beschreibung detaillierter Projekt(ergebnis)anforderungen.

In der Realisierungsphase geht es darum, ein Projekt entsprechend der definierten Qualitätsmerkmale durchzuführen. Dazu ist während der Durchführungsphase eines Projektes eine permanente Qualitätssicherung erforderlich. Ziel dieser stetigen Qualitätssicherung muss das frühzeitige Erkennen möglicher Abweichungen von der Gesamtzielsetzung sein, um rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Die mit der Qualitätssicherung betrauten Mitarbeiter überprüfen dazu alle im Rahmen der Projektdurchführung erstellten Produkte (z.B. Dokumente, Konzepte, Pläne, Software, Hardware etc.). Daneben überwacht die Qualitätssicherung die Behebung festgestellter Mängel (Fehlermanagement).

Erst in der Nutzungsphase (der Projektergebnisse) wird sich zeigen, ob sich die Mühe gelohnt hat, ob das Produkt/die Projektergebnisse den Erfordernissen entsprechen oder nicht.

Möglich ist auch, das Qualitätsmanagement durch einen externen Qualitätssicherer durchführen zu lassen. Gründe für die Beauftragung eines Externen könnten sein:

- Fehlende eigene Kompetenz in Detailfragen,
- Notwendigkeit einer „externen Rüttelstrecke“,
- Fehlende Ressourcen für das Qualitätsmanagement.

Komplexität und finanzielle Dimensionen eines Projekts bestimmen den Grad des Qualitätsmanagements.

3. Projektstart

3.1 Eröffnungsveranstaltung (Projekt-Kick-off)

Was ist ein Projekt-Kick-off?

Ein Projekt-Kick-Off ist die erste offizielle Sitzung des Projektteams, nachdem der Projektauftrag erteilt wurde. Sie dient noch nicht dazu, inhaltlich am Projekt zu arbeiten, sondern soll Gelegenheit für die Teammitglieder geben, sich über das Projektziel zu informieren und sich gegenseitig kennen zu lernen.

Was sind die Ziele des Projekt-Kick-off?

Der Projekt-Kick-Off dient verschiedenen Zielen:

- **Vorstellungsrunde:** Um später auch die direkte Kommunikation im Projektteam sicherzustellen, muss jedem Teammitglied klar sein, wer welche Erfahrungen und Know-how-Schwerpunkte besitzt. Dies ist insbesondere auch wichtig für Themen, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem eigentlichen Projekt-Thema stehen, da häufig Wissen aus anderen, angrenzenden Bereichen nützlich für die Lösung von Problemen ist. Außerdem ist dies der geeignete Zeitpunkt, um die Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche der Teammitglieder abzufragen und gegebenenfalls zu korrigieren.
- **Klärung der Rollen der einzelnen Teammitglieder:** Für jedes Teammitglied gibt es bereits zum Beginn eines Projektes eine oder mehrere ihm zugedachte Rollen.
- **Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes für alle Projektbeteiligten:** Da im Vorfeld bis zu einem offiziellen Projektauftrag meist schon Gerüchte über das neue Projekt entstehen, sollten die Teammitglieder ganz zu Anfang 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. Folgende Themenbereiche können in die Spielregeln einbezogen werden:

- Organisation (Protokoll, Raumreservierung, Beschlussfindung, Moderation, etc.)
- Kommunikation innerhalb des Teams und mit der Umgebung
- Verhaltenskodex (Vorbereitung von Sitzungen, Pünktlichkeit, maximale Redezeit, etc.)
- Sanktionen bei Nichteinhalten der Spielregeln („Mannschaftskasse“, ...)

Wie sollte ein Projekt-Kick-Off ablaufen?

Folgender Ablauf für einen Projekt-Kick-Off hat sich als sinnvoll erwiesen:

- Der Projektleiter eröffnet die Sitzung. Er stellt sich vor und informiert dabei auch über seine relevanten Erfahrungen aus der Vergangenheit.
- Der Projektleiter stellt das inhaltliche Projektziel vor.
- Jedes Teammitglied stellt sich selbst vor und schildert seine Erfahrungen, die es möglicherweise auch aus früheren ähnlichen Projekten einbringen kann. Außerdem kann jeder Teilnehmer seine Wünsche und Befürchtungen äußern, die zunächst kommentarlos aufgenommen werden.
- Der Projektleiter informiert über weitere Details zum Projektauftrag und geht dabei auch auf die Wünsche und Vorschläge der Teammitglieder ein. Dazu gehört auch die Information über Aufgaben und Befugnisse von Instanzen und Gremien aus der Projektorganisation (Entscheidungsgremien, Auftraggeber, etc.).
- Gemeinsam werden die Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit im Team festgelegt.
- Die weitere Vorgehensweise wird vereinbart (nächster Termin, Tagesordnungspunkte etc.)

Die Sitzung sollte maximal 2 Stunden dauern.

Was sollte man bei einem Projekt-Kick-Off vermeiden?

- Vom Projektleiter „diktierte“ Spielregeln für die Zusammenarbeit im Projektteam.
- Inhaltliche Diskussionen über die Vorgehensweise im Projekt. Dazu sollte ein eigener Planungs-Workshop stattfinden.
- Projektleiter, die sich selbst stark in den Vordergrund stellen und nicht auf die Wünsche und Fragen der Teammitglieder eingehen.

3.2 Projektdokumentation

Die Projektdokumentation besteht aus allen wichtigen Texten, Zeichnungen und sonstigen Dokumenten, die dabei helfen, den Projektverlauf nachzuvollziehen. Ziel ist es, den Prozess zum Erreichen des Projektziels zu dokumentieren.

Die Projektdokumentation stellt sicher, dass jederzeit ein aktueller Stand der Projektplanung und des Projektauftrages inkl. Änderungsaufträgen existiert. In ihr finden sich zentral alle wichtigen Informationen zum Projekt. Ferner dient die Projektdokumentation als wichtiges Hilfsmittel bei der Erstellung des Abschlussberichts.

Eine Projektdokumentation sollte enthalten:

1. Projektauftrag, Projektziele,
2. Wirtschaftlichkeitsberechnungen,
3. Projektorganisation (u.a. Telefonverzeichnis, Spielregeln der Zusammenarbeit, etc.),
4. Dokumentation des Qualitätssicherungsprozesses,
5. Projektpläne (Projektstrukturplan, Ablauf- und Zeitplan, Aufwandschätzung, Kostenplanung, etc.),
6. Meilensteinberichte, Statusberichte,
7. Sitzungsprotokolle,
8. Abschlussbericht.

Die Projektdokumentation soll jederzeit allen Projektmitgliedern zur Verfügung stehen. Die modernen Bürokommunikationsprodukte bieten die entsprechenden Möglichkeiten (z.B. ein zentraler Projektordner im Intranet mit Zugriffsrechten für alle Projektgruppenmitglieder).

4. Projektplanung

4.1 Warum ist eine Projektplanung notwendig?

Die Projektplanung gehört zu den ersten und wichtigsten Aufgaben, die ein Projektleiter nach Auftragserteilung mit seinem Projektteam abstimmt. Erst nachdem ein Projekt geplant ist, bekommt man einen Überblick, welche Schritte sinnvollerweise als nächste zu tun sind. Die Projektplanung gibt also Sicherheit, das Richtige zur richtigen Zeit zu tun.

Der Projektplan ist lebendig und muss vom Projektleiter kontinuierlich aktualisiert/verfeinert werden.

Eine fundierte und realistische Projektplanung ist ferner die Basis für eine funktionierende Projektsteuerung. Sie wird wie eine Landkarte verwendet, die es erlaubt, das Abweichen vom richtigen Weg möglichst frühzeitig festzustellen – nicht erst, wenn man sich hoffnungslos verfahren hat.

Wie gehe ich vor, um ein Projekt zu planen?

Der Aufbau einer kompletten Projektplanung erfolgt in folgenden Schritten:

Projektstrukturplan:	Was ist alles zu tun?
Ablauf- und Zeitplan:	In welcher Reihenfolge müssen die Arbeitspakete abgearbeitet werden?
Meilensteine:	Welche wesentlichen Ergebnisse müssen bis wann vorliegen?
Ressourcenplanung:	Sind die Ressourcen ohne Überlastung vorhanden?
Kostenplanung:	Wie viel Kosten verursachen die einzelnen Arbeitspakete?
Risikoanalyse:	Was könnte mein Projekt gefährden und welche Maßnahmen kann ich dagegen treffen?

Der erstellte Projektplan sollte dem Lenkungsausschuss zur Billigung vorgelegt werden. Dies sollte sinnvoller Weise mit folgenden Unterlagen geschehen:

- Projektstrukturplan (um eine komplette Übersicht über das gesamte Projekt zu vermitteln)
- Balkenplan (um den zeitlichen Ablauf des Projekts darzustellen)

- Meilenstein-Definitionen (um mit dem Lenkungsausschuss zu vereinbaren, welche Ergebnisse bei welchem Meilenstein vorliegen müssen)
- Kostenplan (um die voraussichtlichen Kosten transparent zu machen)

4.2 Projektstrukturierung (Was ist alles zu tun?)

Was ist ein Projektstrukturplan?

Ein Projektstrukturplan (PSP) ist eine Übersicht, die alle zum Erreichen des Projektziels notwendigen Tätigkeitsfelder (ggf. Teilprojekte) enthält. Der PSP wird von allen Mitgliedern des Projektteams gemeinsam erarbeitet.

Wozu soll ich einen Projektstrukturplan erstellen?

Für die Erstellung eines Projektstrukturplans sprechen mehrere Gründe:

- Durch die graphische Darstellung der Aufgaben (z.B. Baumform) kann der gesamte PSP relativ einfach auf Vollständigkeit hin überprüft werden – auch von Fachleuten, die bei der Planung selbst nicht mit dabei waren. Dies ist auch der wichtigste Zweck des PSP – eine möglichst vollständige Auflistung aller zur Erreichung des Projektziels notwendigen Aufgaben.
- Der Projektstrukturplan fördert gesamtheitliches Denken, da hier immer das gesamte Projekt abgebildet ist – selbst wenn weiter entfernte Projektphasen zunächst noch grob geplant werden.
- Da der Projektstrukturplan einfach zu verstehen ist, eignet er sich auch für Präsentationen. Außerdem ist er ein hervorragendes Kommunikationsmittel, in dem jedes Projektmitglied sofort seinen Beitrag zum Gesamtprojekt erkennt.
- Die Projektstrukturierung fördert den Teamentwicklungsprozess, da dies im Rahmen eines neuen Projektes das erste gemeinsam erarbeitete Ergebnis ist.
- Der PSP führt zu einer Unterteilung des Gesamtprojektes in kleinere, leichter überschaubare Aktivitäten und hilft somit, die Komplexität zu reduzieren.

4.3 Ablauf- und Zeitplan

Der Projektstrukturplan stellt das Projekt relativ grob, dafür jedoch recht überschaubar dar. Eine weitergehende Projektaufteilung erfolgt mit Hilfe der Ablauf- und Zeitplanung. Dabei sind die im Projektstrukturplan ermittelten Arbeitspakete aufzugliedern und in logische, sachliche und zeit-

liche Ablaufbeziehungen zu bringen. Hierzu ist festzustellen, welche zeitlichen und sachlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Arbeitspaketen bestehen. Die Arbeitspakete sollten einzelnen Personen zugeordnet werden.

Der Ablauf- und Zeitplan dient dazu, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vornehmen zu können und bildet außerdem die Basis für eine effektive Projektsteuerung und -überwachung.

Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Termine tagesgenau mit dem entsprechenden Verantwortlichen vereinbart werden. Aufgabe des Projektleiters ist die nachhaltige Überwachung der Termine. Die jeweiligen Terminverantwortlichen haben bei Terminüberschreitung diese rechtzeitig mit Begründung darzulegen und Wege für die Abhilfe anzugeben.

Dabei sind Meilensteine als wichtige und vordefinierte Zwischenstationen im Ablauf- und Zeitplan einzubeziehen und als solche deutlich zu kennzeichnen.

Der Ablauf- und Zeitplan lässt sich in der Regel als Balkendiagramm darstellen. Gerade diese Darstellungsform ist ein gutes Planungsinstrument. Ergänzend dazu kommen für die Darstellung komplexer und besonders zeitkritischer Projekte besondere Darstellungsformen (z.B. Netzpläne) mit DV-technischer Unterstützung in Betracht.

Der gesamte Ablauf- und Zeitplan richtet sich nach dem im Projektauftrag benannten Endtermin.

4.4 Meilensteine

Was sind Meilensteine?

Meilensteine sind wichtige Ereignisse im Projektverlauf und markieren den Abschluss von wichtigen Projektschritten. Sie ergeben sich aus der Projektstruktur.

Wozu dienen Meilensteine?

Meilensteine sind Punkte, an denen eine Entscheidung über den weiteren Projektfortgang gefällt werden kann. So werden z.B. besonders wichtige Meilensteine als Gateway oder Review bezeichnet, bei deren Erreichen eine Review-Sitzung durchgeführt wird. Hierbei wird zunächst geprüft, ob die für diesen Meilenstein festgelegten Ergebnisse vorhanden sind. Außer-

dem wird eine Entscheidung gefällt, ob das Projekt wie geplant weitergeführt, abgebrochen oder in Teilen wiederholt wird.

Ein Meilenstein ist immer ein Ereignis (Ergebnisse sind vorhanden, Entscheidung ist gefällt), von dem sich eindeutig feststellen lässt, ob es eingetreten ist oder nicht. Deshalb kann darauf eine objektive Ermittlung und Darstellung des Projektstatus sowie ein fundiertes Berichtswesen aufbauen. Meilensteine können zu sog. Meilensteinplänen zusammengefasst werden. Diese geben einen schnellen Überblick über die wesentlichen Eckpunkte der Projektplanung und sind deshalb auch zur Information des Managements geeignet.

Außerdem sind richtig definierte Meilensteine die Basis für ein interessantes Controlling-Instrument, die Meilenstein-Trend-Analyse.

Wie werden Meilensteine definiert?

Zur Definition eines Meilensteins (MS) gehören:

- MS-Name
- MS-Verantwortlicher
- Termin für die Erbringung der MS-Ergebnisse
- festgelegte MS-Ergebnisse (z.B. Dokumente, Prototypen, Entscheidungen, etc.)

4.5 Ressourcenplanung

Wie gehe ich bei der Aufwandsschätzung vor?

Basis für die Aufwandsschätzung sind die Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan. Jedes Arbeitspaket wird für sich alleine betrachtet.

Folgende Vorgehensweise empfiehlt sich:

- Abschätzen der Arbeitsmenge (= Aufwand in Personentagen), die voraussichtlich notwendig sein wird, um das Ziel/Ergebnis des Arbeitspakets zu erreichen. Soweit vorhanden, sollten hierzu Erfahrungswerte herangezogen werden.
- Beim Abschätzen des Aufwands für ein Arbeitspaket sollte der zuständige Mitarbeiter mit eingebunden sein – der Projektleiter alleine wird dies in der Regel nicht leisten können.

Wie lassen sich aus dem geschätzten Aufwand die Termine für den Zeitplan ableiten?

Nachdem der für die einzelnen Arbeitspakete erforderliche Aufwand fest-

gestellt wurde, müssen die Projekttermine berechnet werden. Die Dauer eines Arbeitspaketes lässt sich folgendermaßen abschätzen: Aufwand (in Personentagen) dividiert durch Mitarbeiter (in Personen).

Was sind die häufigsten Fehler bei der Aufwandsschätzung?

- Erfahrungsgemäß fallen Aufwandsschätzungen zu neuen Themen oder von Mitarbeitern, die nur selten bewusst Aufwände schätzen, eher zu niedrig denn zu hoch aus.
- Viele Mitarbeiter trennen Aufwand und Dauer nicht scharf. Der Aufwand hängt jedoch vom zu erbringenden Arbeitsinhalt ab, die Dauer kann dagegen durch mehr oder weniger intensives Arbeiten an einem Arbeitspaket beeinflusst werden.
- Viele Angaben zum voraussichtlichen Aufwand werden unter dem Druck knapper Ressourcen und enger Terminpläne gemacht – und sind deswegen von vornherein unrealistisch.
- Auch Projektmanagement verursacht Aufwand! Dieser wird jedoch häufig nicht in die Planung mit einbezogen. Analog verhält es sich mit Aufwänden für Qualitätssicherung.

4.6 Kostenplanung

Wozu dient die Planung der Projekt-Kosten?

In der Regel ist mit der offiziellen Erteilung eines Projektauftrages auch die Freigabe eines bestimmten Projektbudgets verbunden. Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, im Rahmen dieses Projektbudgets das vereinbarte Projektziel zu erreichen.

Um die Höhe des Projektbudgets zu veranschlagen, ist eine Abschätzung der voraussichtlichen Projekt-Kosten notwendig. Erst danach ist eine fundierte Aussage möglich, wie viel die Realisierung des Projektziels voraussichtlich kosten wird. Liegen die voraussichtlichen Projekt-Kosten über dem Projektbudget, muss der Projektleiter dies sofort mit dem Lenkungsausschuss abstimmen.

Wie komme ich zu einer fundierten Projekt-Kostenplanung?

Basis für die Projekt-Kostenplanung ist der Projektstrukturplan, der eine vollständige Aufstellung aller für die Erreichung des Projektziels notwendigen Arbeitspakete beinhaltet. Deshalb reicht es aus, wenn die Kosten für die Realisierung aller Arbeitspakete bekannt sind – die Summe ergibt die geplanten Projekt-Kosten.

Zur Planung der Arbeitspakete sind folgende Kostenarten relevant:

Kostenart	Bedeutung
Personalkosten	Dazu gehören die bereits im Rahmen der Aufwandsschätzung geplanten Personalressourcen. Diese werden einfach mit dem entsprechenden Verrechnungssatz multipliziert, um die Personalkosten zu bekommen.
Materialkosten	Dies sind alle (Verbrauchs-)Materialien (z.B. Druck- und Papierkosten), die beschafft werden müssen, damit ein Arbeitspaket abgearbeitet werden kann.
Gerätekosten	Dies sind Kosten für die Anschaffung von Geräten (z.B. PC oder eine neue Software) zur Unterstützung des Projekts. Da diese Geräte in der Regel über das Projektende hinaus genutzt werden, ist es sinnvoll, die Anschaffungskosten nur anteilmäßig auf das Projektbudget anzurechnen.
sonstige Kosten	Dazu gehören Kosten, die in die obigen drei Kategorien nicht zuordnenbar sind (z.B. Reisekosten oder Kosten für externe Dienstleistungen)

Soweit eine Behörde über eine Kosten- und Leistungsrechnung verfügt, sollte dieses Instrument zur Kostenplanung genutzt werden.

4.7 Risikoanalyse

Wozu dient eine Risikoanalyse?

Aufgabe der Risikoanalyse ist es, Faktoren, die eine Gefahr für den Projekterfolg (die im Projektauftrag definierte Leistung in geplanter Zeit mit den geplanten Ressourcen im vorgegebenen Budget zu erbringen) darstellen, zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Gegenmaßnahmen vorzubereiten bzw. einzuleiten.

Wie finde ich Projektrisiken heraus?

Der erste Schritt der Risikoanalyse ist die Risikofindung. Ziel ist es, alle denkbaren Gefahren für den Projekterfolg zu identifizieren.

Hierfür gibt es zwei Quellen:

- Kreativität – hier können Kreativitätstechniken sinnvoll eingesetzt werden, wie z.B. Brainstorming.
- Erfahrungen – sie werden meist in Form von Checklisten „konserviert“ und lassen sich auch über Expertenbefragungen „anzapfen“.

Typische Projektrisiken sind z.B.:

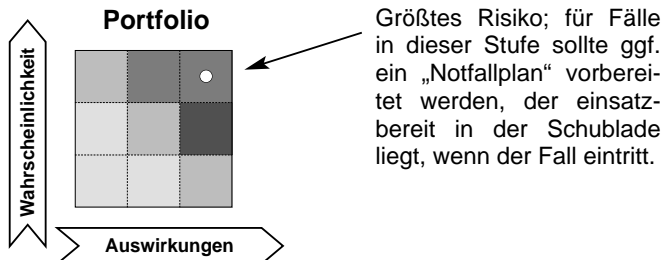
- Ausfall von wichtigen Mitarbeitern während der Projektabwicklung durch Krankheit etc..
- Nichteinhaltung zugesagter Termine.
- Fehlende Akzeptanz bei den potenziellen Nutzern des Produktes.
- Zu optimistische Planung.
- Verzögerung aufgrund unklarer Definition der Projekttrollen und daraus resultierenden Kompetenzkonflikten.
- Konflikte zwischen Teammitgliedern.

Wie lassen sich Projektrisiken bewerten?

Ein Risiko ist immer dann ein hohes Risiko, wenn zwei Eigenschaften erfüllt sind:

- Die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt, ist hoch.
- Die Auswirkungen bei Eintreten des Risikos sind hoch.

Dementsprechend ist es sinnvoll, die gefundenen Projektrisiken in ein Portfolio einzutragen.



4.8 Personalvertretung

Die Personalvertretung ist frühzeitig in die Projektarbeit einzubinden. Personalvertretungsrechtliche Beteiligungstatbestände sind davon unberührt.

5. Projektsteuerung

5.1 Was ist Projektsteuerung und wozu dient sie?

Unter Projektsteuerung (Projektcontrolling) versteht man alle Maßnahmen, die dazu dienen, den tatsächlichen Projektverlauf mit der ursprünglichen Planung in Einklang zu bringen. Der Projektleiter muss vor allem agieren und nur bei Bedarf reagieren. Er ist gefordert, das Projekt aktiv zu beeinflussen und damit zu steuern.

Je mehr Zeit der Projektleiter bei der Projektsteuerung darauf verwendet, notwendige Maßnahmen zu treffen und gemeinsam mit seinem Projektteam umzusetzen, desto höher ist die Qualität der einzelnen Steuerungsmaßnahmen und desto mehr Möglichkeiten gibt es, auf Abweichungen zu reagieren. Ziel des Projektcontrollings ist es deshalb, ein Frühwarnsystem aufzubauen, das dem Projektleiter rechtzeitig und deutlich aufzeigt, wann eine Reaktion auf Planabweichungen notwendig ist.

Wie gehe ich bei der Projektsteuerung vor?

Die Projektsteuerung läuft periodisch in sich immer wiederholenden Schritten ab:

- Erfassung von Ist-Daten (Bestandsaufnahme):
Die Basis für jedes Projektcontrolling sind Informationen darüber, wie die Abarbeitung der einzelnen Arbeitspakete läuft.
- Analyse und Auswertung der Ist-Daten (Soll-/Ist-Vergleich):
Im zweiten Schritt sind die erhobenen Ist-Daten in Bezug zur Planung zu setzen. Wichtig ist, die Auswirkungen der derzeitigen Situation auf den weiteren Projektverlauf festzustellen.
- Definition von Steuerungsmaßnahmen bei Planabweichungen:
Ist bei der Auswertung der Ist-Daten klar geworden, dass die Erreichung des Projektziels gefährdet ist, müssen entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden, um das Projekt wieder in den Plan zu bringen bzw. den Plan anzupassen.

5.2 Ist-Datenerfassung

Welche Ist-Daten benötige ich als Basis für die Projektsteuerung?

Ist-Daten können sich auf alle Parameter der Projektsteuerung beziehen:

- Termine
- Aufwand
- Kosten

Für die Erfassung der Daten sollten einfache Verfahren vereinbart werden, die möglichst wenig Aufwand für die Betroffenen verursachen.

5.3 Analyse der Ist-Daten

Wozu sollte ich die Ist-Daten analysieren?

Zu diesem Zweck gibt es verschiedene Controlling-Methoden, von denen eine im Folgenden kurz dargestellt wird.

Soll-/Ist-Vergleich

Der Soll-/Ist-Vergleich ist das bekannteste und am weitesten verbreitete Instrument des Projektcontrollings. Ziel ist es, durch die Gegenüberstellung von ursprünglicher Planung (= Soll) und momentaner Planung (= Ist) Abweichungen transparent zu machen und deren Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf abzuschätzen.

Der Soll-/Ist-Vergleich kann für alle Steuerungsparameter (Termine, Aufwände, Kosten) gemacht werden.

5.4 Steuerungsmaßnahmen

Welche Steuerungsmaßnahmen sind grundsätzlich möglich?

Werden bei der Auswertung der Ist-Daten mögliche Probleme bei der weiteren Projektabwicklung bzgl. Kosten, Aufwand oder Terminen erkannt, müssen Gegenmaßnahmen getroffen werden.

Folgende Maßnahmen zur Projektsteuerung bei drohendem Terminverzug sind möglich:

- Verkürzung der Dauer terminbestimmender Vorgänge durch
 - Erhöhung der verfügbaren Kapazität (Überstunden, Fremdvergabe, Änderung von Prioritäten, usw.).
 - höhere Effizienz (externer Spezialist, Schulung, ...) bei der Abwicklung der Aktivitäten.
- Verminderung des Leistungsumfangs von Aufgaben oder des gesamten Projektes (womit sich der Aufwand und damit bei gleichbleibendem Personaleinsatz die Vorgangsdauer reduziert (siehe Kapitel Aufwandschätzung).
- Änderung der Reihenfolge durch Überlappung oder Parallelisierung bislang aufeinander folgender Arbeitspakete (Kapazitäten beachten).
- Verschieben von Terminen, notfalls auch des Projektendtermins.

Wie lassen sich Steuerungsmaßnahmen beurteilen?

Wesentlich für die Beurteilung von Steuerungsmaßnahmen sind zwei Faktoren:

- Kosten – Was kostet eine bestimmte Maßnahme an Zeit, Geld und Aufwand?
- Wirkung – Welche Auswirkungen hat eine Maßnahme auf Termine, Budget oder Produktqualität?

Um die richtige Maßnahme auszuwählen, müssen diese beiden Faktoren gegeneinander abgewogen werden. Ein Patentrezept dafür gibt es leider nicht!

Wie könnte ein Projekt-Statusbericht aussehen?

Der Projekt-Statusbericht dient dazu, den Lenkungsausschuss über den Status eines Projektes zu informieren. Falls in einer Behörde mehrere Projekte laufen, über die regelmäßig berichtet wird, ist es sinnvoll, einen einheitlichen Statusbericht zu definieren.

Ein Projekt-Statusbericht sollte folgende Kriterien berücksichtigen:

- Der Anlass für den Statusbericht sollte erkennbar sein.
- Das Ausfüllen sollte schnell möglich sein, um unnötigen Aufwand zu vermeiden.
- Die Informationen über den Projekt-Status sollten von oben nach unten immer detaillierter werden, so dass der Entscheider schnell erkennen kann, ob es im Projekt Probleme gibt.
- Direkt im Statusbericht sollte Platz für verbale Problembeschreibungen sowie Entscheidungen sein.

6. Projektabschluss

6.1 Wozu ist ein Projektabschluss gut?

Zum Abschluss jedes Projektes sollte im Rahmen einer Projektabschluss-sitzung eine Rückschau durchgeführt werden. Unabhängig davon, wie ein Projekt verlaufen ist, kann man aus der Vergangenheit lernen. Oft sind es gerade problematische Projekte, aus denen man viel Know-how für zukünftige Projekte ziehen kann. Selbstverständlich kann man auch aus erfolgreichen Projekten lernen und sich zusammen über den Erfolg freuen.

6.2 Projektabschluss-sitzung

Wie sollte eine Projektabschluss-sitzung ablaufen?

Folgende Themen sollten in einer Projektabschluss-sitzung angesprochen werden:

1. Rückschau
 - Was war gut (Stärken)?
 - Was war weniger gut (Schwächen)?
 - Welche Ziele wurden erreicht/nicht erreicht?
2. Anerkennung und Kritik
3. Erfahrungssicherung für künftige Projekte
 - Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
 - Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?
4. Information über den Projektabschluss
 - Wer bekommt den Abschlussbericht?
 - Wer wird nur kurz über den Projektabschluss informiert?
5. Ggf. Abschlussfeier

6.3 Projektabschlussbericht

Mit dem Projektabschlussbericht legt der Projektleiter gegenüber dem Lenkungsausschuss Rechenschaft über Verlauf und Ergebnisse des Projekts ab. Er ist Voraussetzung für die Projektabnahme und ist mit allen Mitgliedern des Projektteams abzustimmen. 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.

Folgender Aufbau empfiehlt sich für einen Projektabschlussbericht:

1. Projektziel und Projektauftrag,
2. Gesamtschau über den Verlauf des Projekts,
3. erzielte Ergebnisse und erreichter Ist-Zustand mit Abgleich zum ursprünglich vereinbarten Projektziel und Projektauftrag,
4. Abgleich der (ursprünglich) geplanten und tatsächlichen Termine,
5. Nachschau zur Projektwirtschaftlichkeit (Erfolgskontrolle),
6. ggf. Darstellung evtl. Störungen und Mängel,
7. ggf. Beurteilung externer Beraterleistung,
8. ggf. Vorschlag zu weiterem Vorgehen,
9. ggf. Anregungen für künftige Projektarbeit.

Als Informationsquelle für den Projektabschlussbericht dient die projektbegleitende Dokumentation.

6.4 Projektabnahme

Die Projektabnahme ist der formale Abschluss des Projekts und dient der „Entlastung“ des Projektleiters. Auf der Grundlage des Projektabschlussberichts und ggf. 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 evtl. notwendige Nachbesserungen festgestellt bzw. die weitere Vorgehensweise festgelegt werden.

Mit der Abnahme des Projektergebnisses wird das Projektteam aufgelöst und aus der Projektverantwortung entlassen.

6.5 Umsetzungsüberwachung abgeschlossener Projekte

Sobald ein Einzelprojekt abgeschlossen ist, endet in vielen Fällen der Einsatz des Projektteams. Die Praxis hat gezeigt, dass bei der nun folgenden Umsetzung der Ergebnisse das Insiderwissen des Projektteams von

starkem Nutzen ist. Von daher wird empfohlen, zumindest einzelne Mitarbeiter aus der Projektarbeit für die Umsetzung des Ergebnisses einzuplanen. Dabei steht eine Bandbreite von

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

zur Verfügung.

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

7. Multiprojektcontrolling

Sobald mehrere Einzelprojekte zu betreuen sind, besteht die Gefahr, dass der Gesamtüberblick zu allen laufenden und anstehenden Aufträgen verloren geht. Diese Gefahr wird noch verstärkt, wenn Aufträge mit

- unterschiedlichem Personal,
- variierenden Start- und Endterminen,
- gleichzeitigem Einsatz des selben Personals – bzw. anderer Ressourcen – in mehreren Projekten sowie
- inhaltlichen Überschneidungen

zu bewältigen sind.

Sinnvollerweise sollte diese Aufgabe bei der Projektservicestelle angesiedelt werden.

Als **Mindestanforderung** soll dabei eine planerische Darstellung mit folgenden Inhalten der Einzelprojekte realisiert werden:

- Kurzbezeichnung des Projektes
- Hauptziel(e)
- Personaleinsatz (ggf. variabel für einzelne Projektschritte)
- Gesamtdauer (bei Bedarf mit einzelnen Meilensteinen)
- Ansprechpartner.

Zur Sicherstellung eines wirtschaftlichen und effizienten Ressourceneinsatzes wird eine möglichst verbindliche Vorplanung – ggf. im Rahmen einer Machbarkeitsstudie – empfohlen.

Die Vorplanung kann in der Regel, abhängig von der jeweiligen Organisationsform und -anbindung, auf die durchführenden Organisationseinheiten bzw. Projektleiter delegiert werden. Ausschlaggebend ist, dass eine abgestimmte Gesamtplanung inklusive Priorisierung vorliegt, bevor mehrere Projekte zeitgleich oder überlappend in Angriff genommen werden. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf inhaltliche Abhängigkeiten, die Vermeidung von Redundanzen und die Nutzung von Synergieeffekten zu legen. Der **Abstimmungsgrad** wird erfahrungsgemäß mit der Komplexität der Projekte steigen:

- Referats-/Abteilungsintern
- Zentralabteilung/Hausleitung,
- Eigene Behörde/vorgesetzte Behörde oder/und
- Behörde/Externe

Es ist sinnvoll, geeignete Übersichten zu allen Projekten einer Behörde in einer zentralen Organisationseinheit zu pflegen. Bei Terminverschiebungen, wechselnden Prioritäten o. ä. kann somit eine übergreifende und flexible Personal- und Projektsteuerung sichergestellt werden.

8. Ansprechpartner, Tutoren, Kontakt

Haben Sie Verbesserungsvorschläge zu diesem Leitfaden, benötigen Sie weitere Informationen oder brauchen Sie Hilfestellungen für Ihr Projektmanagement, dann nehmen Sie bitte Kontakt auf mit dem Organisationsreferat im Bundesministerium des Innern.

Telefon: 018 88 681 – 13 16/26 11

Telefax: 018 88 681 – 5 13 16/5 26 11

E-Mail: georg.gelhausen@bmi.bund.de oder thomas.franke@bmi.bund.de

Anhang

1. Checkliste „Projektmanagement“

Die folgende Checkliste soll dazu dienen, die wesentlichen Grundsätze des Leitfadens mit Hilfe konkreter Prüffragen zu gewährleisten und so eine erfolgreiche Projektarbeit sicherzustellen. Die Anlagen können auch im Internet abgerufen werden:

1.	Projektvorbereitung	erledigt
1.1	Ist die „Projektwürdigkeit“ gegeben, d.h., ist es sinnvoll, die gestellte Aufgabe in Projektform zu erfüllen?	
1.2	Gibt es einen förmlichen Projektauftrag? Wenn nein, Projektantrag gemäß Formblatt (Anhang 2) bei der Projektservicestelle stellen.	
1.3	Sind die Ziele des Projektes eindeutig und klar kommuniziert? Wenn nein, Abstimmung mit Lenkungsausschuss.	
1.4	Ist die technische Ausstattung des Projektteams gewährleistet (z.B. PC, Flipchart, etc.)?	
1.5	Ist ein Projektraum (auch im Sinne einer Beratungsstelle) sinnvoll?	
1.6	Ist ein zentrales PC-Laufwerk mit Zugriff für alle Teammitglieder eingerichtet?	
1.7	Sind Grundregeln für die IT-Benutzung vereinbart? (Anhang 3)	
1.8	Sind Aktenzeichen angelegt?	
1.9	Ist ein einheitliches Layout (z.B. für Folien, Protokolle, etc.) vorgesehen? (Anhang 4)	
1.10	Gibt es eine zusammenfassende Übersicht der Projektmitglieder mit Tel., Fax, E-Mail, Zimmer-Nr., Referat und Zuständigkeit?	
1.11	Sind Projektform und Organisation festgelegt (Stab-Linieorganisation, Matrix-Organisation, Reine Projektorganisation)? Ggf. Vereinbarung über Freistellung der Teammitglieder mit Vorgesetzten treffen und/oder Personalverfügung.	
1.12	Ist das Projektteam richtig besetzt oder müssen im Hinblick auf den Projektauftrag weitere Spezialisten hinzugezogen werden?	
1.13	Beteiligung bzw. Mitwirkung Personalvertretung erforderlich?	

2.	Projektplanung	erledigt
2.1	Ist der Projektrahmen hinsichtlich Haushaltsmittelbedarf geprüft, ggf. Haushaltsmittel rechtzeitig beim zuständigen Haushaltsreferat beantragen?	
2.2	Liegt ein Projektstrukturplan vor? (Anhang 5)	
2.3	Ist ein Projektplan (Zeit, Meilensteine, Arbeitsschritte, Aufwand, Verantwortlichkeiten) erstellt? (Anhang 6)	
2.4	Sind Qualitätssicherungsmaßnahmen vereinbart?	
3.	Projektsteuerung	erledigt
3.1	Ist die kontinuierliche Kontrolle der Projektplanung (Ziele, Ergebnisse, Qualitätsanforderungen, Kosten, Zeit und Personalaufwand) sichergestellt? (Primäre Aufgabe des Projektleiters, bei Bedarf steuernd eingreifen)	
3.2	Wird der Lenkungsausschuss regelmäßig über den Projektstatus informiert. Dies kann schriftlich geschehen. Bei wesentlichen Meilensteinen sollte die Einberufung des Lenkungsausschusses erfolgen! (Anhang 7)	
4.	Dokumentation	erledigt
4.1	Ist die Dokumentation des Projektes geplant? Soweit sinnvoll, kann diese bereits parallel zum Projekt erstellt werden (differenziert nach Arbeitspaketen und Phasen des Projektes, Gliederungsvorschlag - Anhang 8)	
5.	Projektmanagement	erledigt
5.1	Sind Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart? (Drehbuch für Kick-off-Veranstaltung – Anhang 9)	
5.2	Ist ein Jour Fixe vereinbart?	
5.3	Besprechungen ergebnisorientiert vorbereiten: Einladung mit Tagesordnung Kurzprotokoll (Anhang 3)	
5.4	Präsentationen zielgenau und prägnant vorbereiten (Big points)	
6.	Kommunikation	erledigt
6.1	Instrumente nutzen wie z.B. Workshop, Info-Veranstaltung, Projektzeitung, Hotline, Intranet	
6.2	Info-Organisation festlegen (Anhang 10)	
7.	Projektabschluss	erledigt
7.1	Projekt mit einer rückblickenden Analyse beenden (Drehbuch für Abschlusssitzung – Anhang 11)	

2. Projektantrag

Projekttitel
Projektgegenstand
<p>1. Ausgangslage Beschreibung der Problemsituation/des Anlasses für das Vorhaben</p> <p>2. Projektbereich Benennung der betroffenen Org.-Einheiten inkl. Schnittstellen</p> <p>3. Ziele Begründung, was mit dem Projekt erreicht werden soll</p> <p>4. Einflussgrößen Aufzählung der zu beachtenden Rahmenbedingungen</p> <p>5. Aufwand / Kosten Beanspruchte Personalressourcen (in PT) und geschätzte Gesamtkosten des Projekts</p> <p>6. Termine / Meilensteine Gesamtschau des Projektes mit den wesentlichen Terminen / Meilensteinen</p> <p>7. Projektaufbauorganisation Kernprojektteam: Lenkungsausschuss: Projektleitung (federführendes Referat):</p> <p>8. Nutzen (quantitativ und qualitativ) Beurteilung der Nutzen/Kosten- Relation (grobe Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, ggf. Darstellung von Lösungsalternativen)</p>

3. Grundregeln der IT-Benutzung

1. Der Outlook Terminkalender ist von allen Projektteammitgliedern zu führen.
2. Bei mehr als 24-stündiger voraussehbarer Abwesenheit an Arbeitstagen ist der Posteingangsassistent mit Hinweistext auf die Dauer der Abwesenheit zu aktivieren. Auf die Weiterleitung der Mails ist nach Möglichkeit zu verzichten. Vertreter öffnen arbeitstäglich das Posteingangsfach der/des zu Vertretenen (soweit nicht die Weiterleitung der Mails mit dem Vertreter ausdrücklich vereinbart wurde).
3. Soweit möglich, ist bei jeder mehr als kurzfristigen Abwesenheit das Telefon auf einen Kollegen/Kollegin umzustellen.
4. Dem Vertreter/den Vertretern ist ein permanentes Zugriffsrecht auf den Posteingang, gesendete Mails und gelöschte Mails sowie den Aufgabenblock einzurichten, damit auch bei unvorhergesehener Abwesenheit die Arbeitsfähigkeit gewährleistet ist. (Private Mails können beim Versand als solche gekennzeichnet und in einem besonderen Ordner abgelegt werden.)
5. Mails sind mit einer Betreffsangabe abzusenden.
6. Für die Ablage elektronischer Dokumente werden aufgabenbezogene Ordner im L-Laufwerk eingerichtet, in die alle Mitarbeiter ihre Dokumente einstellen. Die weitere Untergliederung der Ordner ist von den Mitarbeitern, die gemeinsam die Aufgabe bearbeiten, einvernehmlich festzulegen.
7. Dateinamen beginnen grundsätzlich mit dem Datum in folgender Schreibweise xxxxxx Jahr, Monat, Tag.
8. Auf jedem Schreiben ist das korrekte Aktenzeichen aus dem Aktenplan anzugeben. Das Datei-Info ist für jede Datei auszufüllen (in Word: Extras, Optionen, Speichern, automatische Abfrage für Dateieigenschaften – kennzeichnen).
9. Die Kanzlei ist aufzufordern, alle Schreiben per Mail zur Verfügung zu stellen. In diesem Fall ist als Ersteller des Schreibens im Datei Info auch der diktierende Mitarbeiter anzugeben, um die Suche zu erleichtern.
10. Innerhalb des Referates werden Dokumente grundsätzlich nur als Verknüpfung gemailt.

4. Protokollmuster

Referat

Az

Ergebnis-Protokoll

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:	

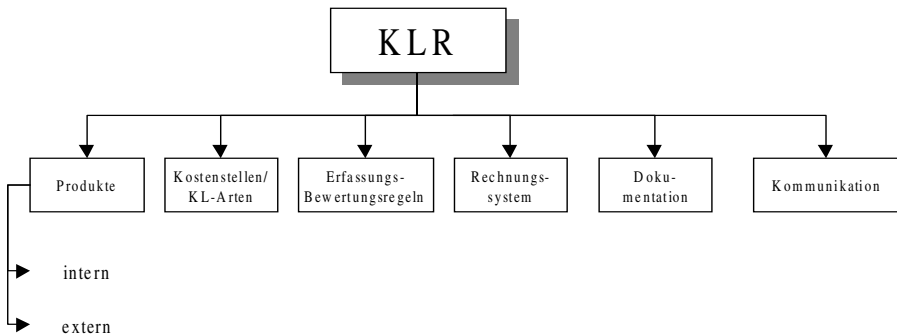
....., den gez.

5. Projektstrukturplan

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

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

Beispiel: Kosten- und Leistungsrechnung



6. Projektplan (Ablauf, Zeit, Ressourcen)

Nr.	Arbeitspaket/ -schritte	Verant- wortlich	Starttermin			Endtermin			Aufwand		
			Soll	Ist	Diff.	Soll	Ist	Diff.	Soll	Ist	Diff.
1	Arbeitspaket 1										
	Arbeitsschritt a										
	Arbeitsschritt b										
	Arbeitsschritt c										
2	Arbeitspaket 2										
	Arbeitsschritt a										
	Arbeitsschritt b										
	Arbeitsschritt c										
3	Arbeitspaket 3										
	Arbeitsschritt a										
	Arbeitsschritt b										
	Arbeitsschritt c										
4	Arbeitspaket 4										
	Arbeitsschritt a										
	Arbeitsschritt b										
	Arbeitsschritt c										



7. Projektstatusbericht

Statusbericht

– Stand –

Projektname:

Anlass für den Bericht:

Verantwortlich	
Referat	
	
	
Projektkurzbeschreibung	
Inhalt/Ziele	
Zeitplan	
Start	
Ende	
Projektstatus	
<p>Allgemeine Hinweise insbesondere zu folgenden Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird der Zeitplan eingehalten? • Gibt es Schwachstellen? • Erste Erfolge? • Handlungsbedarf für Lenkungsausschuss 	

8. Dokumentation

(Gliederungsvorschlag)

- Ausgangslage, Projektauftrag
- Zielsetzung des Projektes
- Projektorganisation, Projektteam
- Projektplan
- Projektergebnisse gegliedert nach Teilprojekten (vgl. Projektstrukturplan)
- Projektkommunikation
- Glossar
- Abschlussbericht

Hinweis:

Sollte die Dokumentation mehr als 30 Seiten umfassen, empfiehlt sich eine **Managementfassung**, die auf max. 5 Seiten die wesentlichen Projektergebnisse zusammenfasst.

9. Drehbuch „Kick off“

- Begrüßung durch Projektleiter
- Vorstellungsrunde
- Jeder formuliert seine mit dem Projekt verbundenen Erwartungen und Befürchtungen
- Festlegung der Regeln der Zusammenarbeit
- Verantwortungsteilung (Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen)
- Weiteres Vorgehen

Hinweis:

Eine inhaltliche Diskussion über die Vorgehensweise im Projekt sollte vermieden werden. Dazu sollte ein eigener Planungsworkshop stattfinden.

10. Info-Organisation

Wie? (Medien)	Schulung		
Wer? (Adressat)	Anwender		
Wozu? (Ziele)	Akzeptanz		
Was? (Inhalt)	Projektziele oder -status		
Wann? (Termin)	1 x monatlich		
Wo? (Ort)	Raum xy		
Durch wen? (Verantwortlich)	Projektleiter		

11. Drehbuch Projektabschluss

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Welche Probleme allgemeiner Art gab es hinsichtlich Vorgehensweise oder Zusammenarbeit mit anderen Stellen im Hause?
- Wo lagen unsere Stärken?
- Wo hat jeder für sich aus dem Projekt gelernt?
- Was sollte man in Zukunft grundsätzlich anders machen?
- Gegenseitiges Lob und konstruktive Kritik.

Glossar

Arbeitspaket

Teil eines Projektes, der im Projektstrukturplan nicht weiter aufgegliedert ist. Ein Arbeitspaket kann auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen. Um das Projektziel zu erreichen, ist die Abarbeitung aller Arbeitspakete nötig. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Arbeitspakete häufig auch mit „Aufgabe“, „Aktivität“ oder „Vorgang“ bezeichnet.

Aufwand

Der Aufwand eines Arbeitspakets beschreibt die Arbeitsmenge, die notwendig ist, um ein definiertes Arbeitsergebnis zu erbringen. Einheit in der Regel = Personentage (PT)

Aufwandsschätzung

Abschätzung des zur Abarbeitung eines Arbeitspakets notwendigen Aufwandes. Sie basiert vor allem auf Erfahrungen und ist die Grundlage für die Kapazitäts- und Terminplanung.

Balkendiagramm

Diagramm zur Visualisierung der Zeitplanung eines Projektes. Die Dauer eines Arbeitspakets wird durch die Länge des Balkens in der Zeitachse symbolisiert. Die Balken können sowohl Ist- als auch Soll-Daten umfassen. Ereignisse werden als Zeitpunkte dargestellt.

Belastungsdiagramm

Graphik zur Visualisierung der Belastung von Mitarbeitern (oder Abteilungen) durch Arbeitspakete aus ein oder mehreren Projekten.

Dauer

Zeitspanne vom Anfang bis zum Ende eines Arbeitspaketes. Einheit: Tage, Stunden, Wochen, etc.. Sie wird entweder direkt geschätzt oder richtet sich nach der Bearbeitungsdauer der einzelnen Ressourcen.

Entscheidungsgremien

Instanzen der Projektorganisation wie z.B. Lenkungsteam, Steuerungskreis, Controlling-Ausschuss usw.. Sie sind i.d.R. dafür zuständig, projektübergreifende Konflikte zu lösen und Prioritäten zu vergeben.

Interdisziplinäre Zusammensetzung

Zusammensetzung eines Projektteams aus Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche einer Behörde, um deren unterschiedliche menschliche und fachliche Stärken zum Erreichen des Projektziels zu nutzen.

Kick-Off-Sitzung (= Projekt-Kick-Off)

Erstes Treffen von Projektleiter und Projektteam zur Initialisierung eines Projektes. Dabei werden der Projektauftrag, Projektziele, -inhalte, -termine und deren Rahmenbedingungen diskutiert, die Teammitglieder miteinander bekannt gemacht sowie die weitere Vorgehensweise beschlossen.

Kreativitätstechniken

Methoden zur Anregung der Kreativität bei der Erarbeitung neuartiger Problemlösungsansätze.

Matrix-Projektorganisation

Form einer Projektrahmenorganisation. Mischform zwischen reiner Projektorganisation und Projektkoordination. Verantwortung und Befugnisse sind zwischen Projektleiter und den beteiligten Linienfunktionen aufgeteilt.

Multiprojekt-Controlling

Analyse des Zusammenwirkens aller Projekte, um projektübergreifende Ressourcenkonflikte (Personalkapazitäten, Hilfsmittel, Finanzen) aufzudecken und geeignete koordinierende Maßnahmen einleiten zu können.

Projektcontrolling (= Projektsteuerung)

Aufgabe des Projektleiters. Ziel ist es, mögliche Probleme während der Projektabwicklung möglichst frühzeitig zu erkennen und evtl. Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Projektleiter

Verantwortlicher für die Erreichung der im Projektauftrag fixierten Projektziele. Er ist erster Ansprechpartner des Auftraggebers. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung des Projektleiters sollten behördenweit festgelegt sein.

Projektmanagement

Projektmanagement ist eine Führungskonzeption, die dazu dient, Projekte zielorientiert und effizient abzuwickeln. Dazu gehören organisatorische, methodische und zwischenmenschliche Aspekte.

Projektmitarbeiter

Alle an einem Projekt beteiligten Personen, auch wenn sie nicht zum Projektteam gehören.

Projektorganisation

Die Projektorganisation besteht primär aus dem Auftraggeber, dem Projektleiter und dem Projektteam, kann jedoch den Erfordernissen entsprechend um weitere Kontroll- und Entscheidungsgremien erweitert werden. Mit dem Ende des Projektes wird die Projektorganisation aufgelöst.

Projektphasen

Zeitlich voneinander abhängige Abschnitte eines Projektablaufs.

Beispiel: Analyse – Konzept – Entwicklung – Realisierung – Test

Projektplanung

Alle Tätigkeiten, die zu einem Projektplan führen. Ein Projektplan kann aus folgenden Elementen bestehen:

- Projektstrukturplan inkl. Arbeitspaketbeschreibungen
- Terminplan (Netz-, Balken-, Meilensteinplan)
- Ressourcenplan
- Kostenplan
- Risikoanalyse

Projektsteuerung (= Projektcontrolling)

Aufgabe des Projektleiters. Ziel ist es, mögliche Probleme während der Projektabwicklung möglichst frühzeitig zu erkennen und evtl. Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Projektstrukturierung

Erarbeiten eines Projektstrukturplans. Ein Projekt wird hierarchisch in immer kleinere Elemente zerteilt. Die unterste Ebene ist die Basis für die weitere Projektplanung.

Projektstrukturplan

Übersicht über alle zur Erreichung des Projektziels erforderlichen Arbeitsschritte.

Reine Projektorganisation

Form einer Projektrahmenorganisation. Für die Dauer eines Projektes werden die beteiligten Mitarbeiter zu einer selbständigen Organisationseinheit zusammengefasst und dem Projektleiter unterstellt.

Ressourcenplanung (= Einsatzplanung)

Planung des zeitlichen Einsatzes der an der Projektdurchführung beteiligten Ressourcen, abhängig von ihrer Verfügbarkeit.

