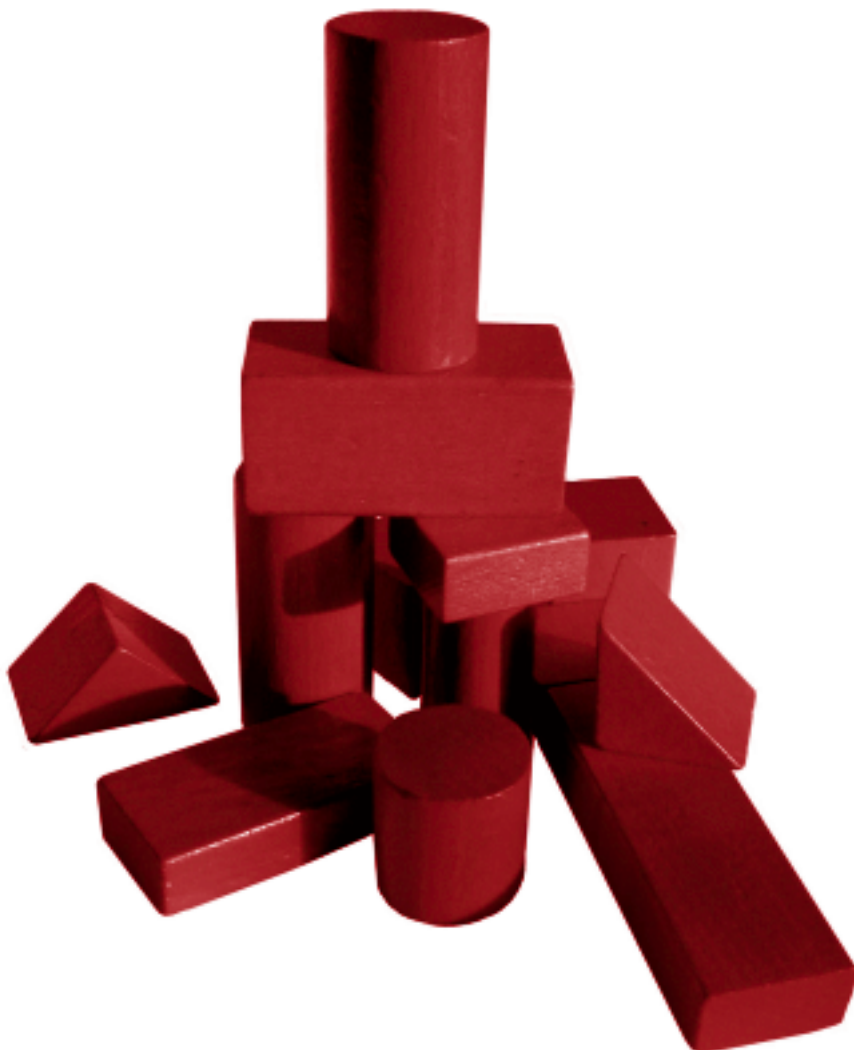


23

Schriftenreihe

Raumplanung Vorarlberg

Projekthandbuch für Gemeinden



Autor

Stefan Hagen

Inhaltliche Mitwirkung

Martin Duelli, Amt der Stadt Feldkirch

Werner Höfle, Amt der Stadt Dornbirn

Wolfgang Kopf, Gemeindeamt Röthis

Thomas Ladner, Amt der Vorarlberger Landesregierung

Christoph Türtcher, Amt der Vorarlberger Landesregierung

Fachliche Beratung

Prof. Dr. Jürgen Polke, Fachhochschule Vorarlberg

Gestaltung

Oliver Ruhm

Herausgeber

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abt. VIIa
Raumplanung und Baurecht

Römerstraße 15

A-6901 Bregenz

Zahl: VIIa-356.00

Online-Version dieses Projekthandbuches

www.vorarlberg.at/gemeindeentwicklung

Bregenz, Mai 2002

Vorwort



Rein

Berchtold

Die Vorarlberger Landesregierung hat im Februar 2001 neue Richtlinien für die Projektarbeit in der Landesverwaltung erlassen. Gemeinsam mit Professoren und Studierenden der Fachhochschule Dornbirn wurde im Vorfeld auch ein Projekthandbuch gestaltet. Es freut mich, dass es gelungen ist, erfahrene Gemeindeexperten mit den Inhalten dieses Handbuchs zu befassen und nun eine auf die speziellen Bedarfe der Gemeinden abgestimmte Grundinformation über Projektarbeit zur Verfügung stellen zu können.

LR Manfred Rein Vorarlberger Landesregierung

Für viele Aufgaben, die unsere Gemeindeverwaltungen heute zu bewältigen haben, sind starre Organisationsstrukturen zu schwerfällig geworden. Flexiblere Strukturen und Organisationsformen sind gefragt, um den Anforderungen gerecht werden zu können. Das vorliegende Projekthandbuch trägt diesem Umstand Rechnung und soll bei der Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten unterstützen.

Bgm. Mag. Wilfried Berchtold Vorarlberger Gemeindeverband



Böheim

Greußing

Ruepp

Das Handbuch ist wie ein Leitfaden: Es definiert den organisatorischen Rahmen für Projekte und umreißt Projektabläufe, immer unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen in öffentlichen Verwaltungen. Für die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gemeinden ist es eine wertvolle Unterstützung.

Dr. Gabriele Böheim Gemeindeakademie, Schloss Hofen

Trotz der schwer vermeidlichen Fachsprache kann das Handbuch sehr hilfreich sein in der Durchführung von Gemeindeprojekten. Es kann das Verständnis für Abläufe und auftretende Probleme erleichtern. Besonders die angeführten Checklisten und Formulare sind eine große Hilfe beim Zurechtfinden mit den ganzen Informationen und den Anforderungen, die die Durchführung eines größeren, komplexen Projektes mit sich bringt.

Gabriele Greußing Gemeindevertreterin Mäder

Städte und Gemeinden arbeiten immer mehr projektorientiert. Die professionelle, zügige und kostenoptimierte Umsetzung der Maßnahmen steht dabei im Vordergrund. Die Erfahrungen, die wir in Dornbirn gemacht haben, sind durchwegs positiv. Gerne haben wir sie bei der Mitarbeit an diesem Projekt eingebracht. Das Handbuch ist Hilfestellung und Leitfaden für alle, die in Projekten arbeiten wollen.

Martin Ruepp Vizebürgermeister Stadt Dornbirn

Projekthandbuch für Gemeinden

Planung, Durchführung und
Steuerung von Gemeindeprojekten

A Projekthandbuch

B Formulare und Checklisten

Verwendete Symbole



Vorsicht, hier passieren häufig Fehler!



Hinweis aus der Praxis



Vorschlag zur elektronischen Verarbeitung



Formular ist im Anhang

Hinweis

Soweit in diesem Projekthandbuch personenbezogene Begriffe verwendet werden, kommt ihnen keine geschlechtsspezifische Bedeutung zu. Sie sind bei der Anwendung auf bestimmte Personen in der jeweils geschlechtsspezifischen Form zu verwenden.

A Projekthandbuch

1	Zweck und Verwendung des Handbuchs	8
2	Warum Projektmanagement?	9
3	Projektbegriff	10
4	Projektorganisation	11
4 1	Rollen im Projekt	11
4 1 1	Auftraggeber	12
4 1 2	Lenkungsgremium	12
4 1 3	Projektleiter	12
4 1 4	Projektmitarbeiter	12
4 1 5	Externe Dienstleister	13
4 1 6	Projektkunden	13
4 1 7	Arbeitsgruppen	13
4 2	Besonderheiten in Gemeindeprojekten	14
5	Projekttablauf	15
5 1	Vorprojektphase	16
5 1 1	Projektinitiierung	16
5 1 2	Grobplanung	16
5 1 3	Projektentscheidung	17
5 2	Projektdefinition	17
5 2 1	Gestaltung der Projektorganisation	18
5 2 2	Projektstartsitzung	18
5 2 3	Situationsanalyse	18
5 2 4	Projektzielsetzung	19
5 2 5	Projektbegrenzung und -kontext	21
5 2 6	Projektauftrag	23
5 3	Projektplanung	24
5 3 1	Projektstrukturplan und Arbeitspaketspezifikation	26
5 3 2	Meilenstein- und Terminplanung	28
5 3 3	Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung	30
5 3 4	Kostenplanung	30
5 3 5	Kommunikationsplan	32
5 3 6	Risikoanalyse	33
5 4	Projektdurchführung	35
5 4 1	Projektcontrolling	36
5 4 2	Projektstatusbericht	38
5 4 3	Projektdokumentation	38
5 4 4	Implementierung der Projektergebnisse	39
5 5	Projektabschluss	39

1 Zweck und Verwendung des Handbuchs

Das vorliegende Projekthandbuch soll als praxisorientierter Leitfaden verstanden werden, welcher Mitarbeiter von Gemeinden in der professionellen Planung, Durchführung und Steuerung von gemeindeinternen und -externen Projekten unterstützt. Das Handbuch enthält

- ♥ Vorschläge zur Gestaltung einer adäquaten Projektorganisation,
- ♥ einen standardisierten Projektablauf,
- ♥ methodische Unterstützung in Form von Planungsinstrumenten und -techniken sowie
- ♥ Beispiele, Formulare und Checklisten, die Verständlichkeit und Praxisbezug der einzelnen Inhalte verbessern sollen.

Es wurde darauf geachtet, die Inhalte dieses Projekthandbuches möglichst neutral zu halten, sodass sie auf Projekte verschiedenster Größe, Art und Komplexität angewendet werden können. Spezielle Formen der Projektarbeit wie beispielsweise jene im Bau- oder Informatikbereich werden jedoch explizit ausgeklammert, da diese besonderer Vorgangsweisen der Themenbearbeitung bedürfen.

Neben der bestmöglichen Anwendung der Projektmanagementmethodik tragen folgende zusätzliche Maßnahmen zur Professionalisierung der Projektarbeit bei:

- ♥ Optimierung der **organisatorischen Rahmenbedingungen** für Projekte (durch klare Rollenverteilung, Institutionalisierung von Lenkungs-gremien, Räumlichkeiten für Projektarbeit, etc.)
- ♥ **Qualifizierung** der Projektleiter und –mitarbeiter in den Bereichen Fach-, Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenz (durch Work-shops, Seminare, Erfahrungsaustausch, Lehrgänge, etc.)
- ♥ Verbesserung der internen und externen **Projektkommunikation** (durch die Abhaltung regelmäßiger Projektstatus-sitzungen, Einrichtung einer internetbasierten Kommunikations- und Informationsplattform, etc.)

Dieses Handbuch will einen Beitrag zur Verbesserung der sogenannten Projektmanagementmethodik liefern. Die oben angeführten und ebenso wichtigen zusätzlichen Maßnahmen sollten jedoch in den einzelnen Gemeinden individuell konzipiert und organisiert werden und in maßge-schneiderten gemeindeinternen „Richtlinien für Projektarbeit“ festgehalten werden.

2 Warum Projektmanagement?

Die Organisationsform und Arbeitsmethode des Projektmanagements gewinnt seit mehreren Jahren sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch im privatwirtschaftlichen Bereich enorm an Bedeutung. Immer häufiger werden Organisationen mit komplexen, zeitlich begrenzten und neuartigen Aufgabenstellungen konfrontiert, welche in der Stamm- oder Linienorganisation nicht mehr optimal gelöst werden können. Solche Aufgaben verlangen oft die bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Spezialisten, welche durch **Projekte** gewährleistet werden kann.

Die Vorteile von Projektarbeit in Gemeinden können wie folgt zusammengefasst werden:

- ♥ **bürgerorientierte** Form der Aufgabenbearbeitung durch intensive Miteinbeziehung und Berücksichtigung von Bürgerinteressen
- ♥ Steigerung von **Effektivität** (Qualität) und **Effizienz** (Produktivität) der gesamten Gemeindearbeit
- ♥ optimale Arbeits- und Organisationsform zur **bereichs- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit**
- ♥ schnelle und zielgerichtete Problemlösung
- ♥ höhere **Planentreue** in Bezug auf Qualität, Kosten und Termine
- ♥ erhöhte **Akzeptanz** der Arbeitsergebnisse bei Bürgern, Gemeindemitarbeitern und sonstigen beteiligten Zielgruppen durch Miteinbeziehung in die Teamarbeit und laufende Projektkommunikation mit Interessensgruppen
- ♥ aktives **Wissensmanagement** innerhalb der Gemeinde durch Berichtswesen, Projektdokumentation, Projektevaluation und -reflexion, bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch, Projektabschlussberichte, etc.



Damit Projektmanagement in einer Gemeinde funktionieren kann, bedarf es unter anderem qualifizierter Projektleiter, gemeindeinterner Promotoren für Projektarbeit, klarer Spielregeln (Richtlinien) für die Projektarbeit sowie einer sorgfältigen Auswahl möglicher Projektthemen und -ideen. Zusätzlich sollten sich an Projekten beteiligte Gemeindemitarbeiter in gewissen Abständen treffen, um Erfahrungen und Wissen bezüglich Projektmanagement im öffentlich-rechtlichen Bereich auszutauschen.

3 Projektbegriff

Der Terminus „Projekt“ wird oft missbräuchlich und falsch verwendet. Eine klare Abgrenzung zu der routinemäßigen Gemeindearbeit ist deshalb notwendig.

Grundsätzlich sollten nur jene Aufgabenstellungen als Projekte definiert und bearbeitet werden, die



- ♥ **zeitlich begrenzt, einzigartig, komplex und neuartig sind,**
- ♥ **über klare Ziele verfügen,**
- ♥ **begrenzte, eindeutig definierte Ressourcen zur Verfügung haben,**
- ♥ **aufgrund ihrer Einzigartigkeit und Komplexität ein gewisses Risiko des Scheiterns in sich bergen und**
- ♥ **in Teamarbeit durchgeführt werden.**

Die wesentlichsten Projektkriterien sind in der Regel die zeitliche Begrenzung sowie das Vorhandensein klarer Ziele. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass nur verhältnismäßig komplexe und umfangreiche Problemstellungen der Gemeindearbeit als Projekte definiert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass eine Vielzahl von Projekten definiert wird, welche dann nicht professionell abgearbeitet werden können. Durch die Einzigartigkeit und Komplexität von Projekten bergen diese auch immer das Risiko des Scheiterns in sich. Durch eine gewissenhafte Projektplanung können diese Gefahren jedoch im Regelfall minimiert werden. Darüber hinaus sollte versucht werden, Projekte in Teams von mindestens drei Personen durchzuführen.



Eine klare Trennung und Abgrenzung von Projekten und routinemäßiger Linienarbeit ist in Gemeinden von großer Bedeutung. Andernfalls besteht die Gefahr, dass auch jene Aufgaben in Form von Projekten abgewickelt werden, die eigentlich effizienter und effektiver in der Linie erarbeitet werden könnten.

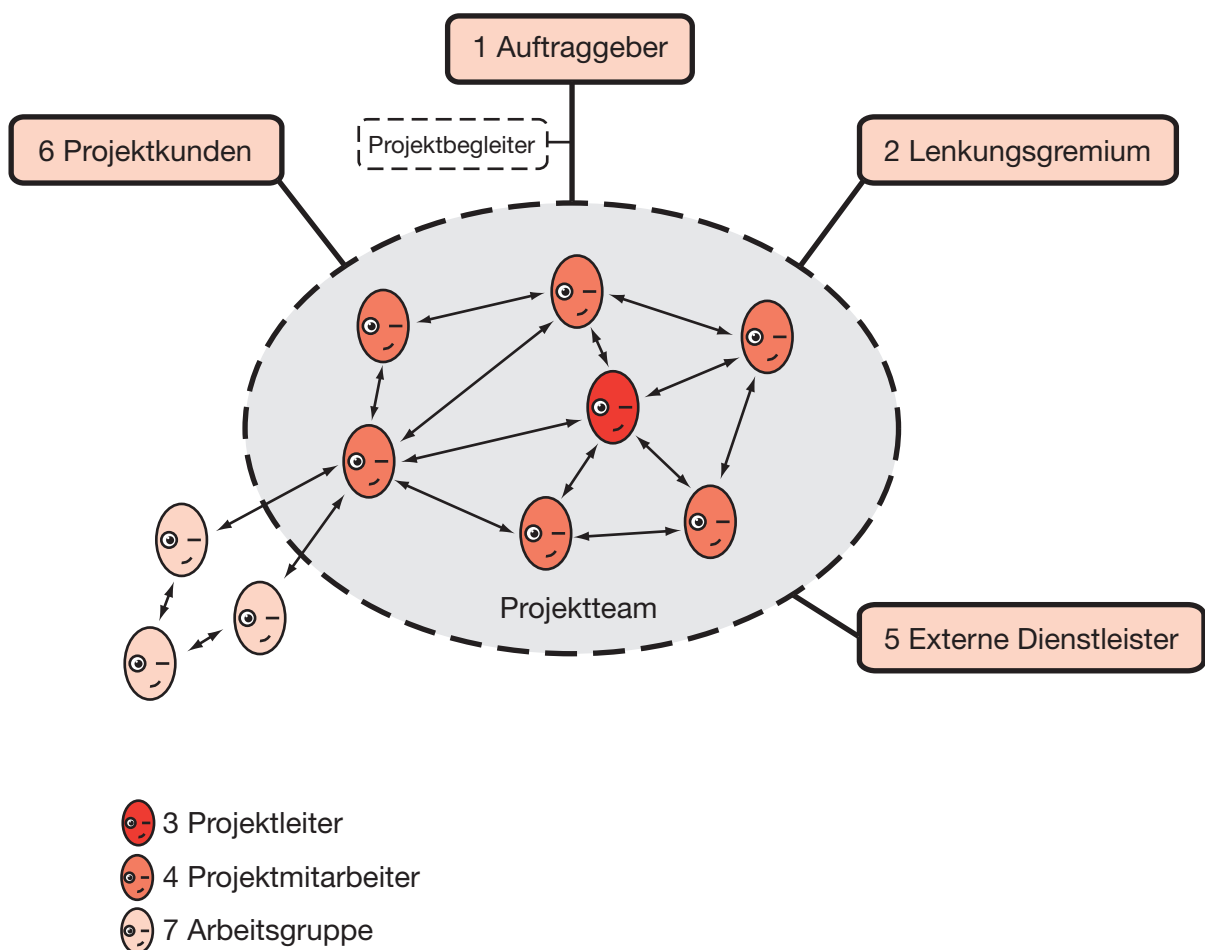
Typische Projektaufgaben sind beispielsweise die Planung und Durchführung eines Tages der offenen Tür im Rathaus anlässlich eines Jubiläums, der Aufbau einer Jugendbetreuung oder die Sanierung einer Volksschule. Typische Linienaufgaben sind hingegen die von der Gemeinde jährlich durchgeführte Sperrmüllsammlung, die Abhaltung von regelmäßigen Gemeinderatssitzungen oder die Publikation des Gemeindeblattes.

4 Projektorganisation

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Gemeindeprojekten ist die verbindliche Festlegung von Verantwortlichkeiten, Informations- und Kommunikationsflüssen, Entscheidungsbefugnissen, Aufgabenbereichen, etc. Diese Zusammenhänge und Rahmenbedingungen werden in der sogenannten Projektorganisation definiert. Eine einfache und trotzdem effektive Form der Gestaltung einer Projektorganisation ist die Definition von Projektrollen.

4.1 Rollen im Projekt

In Gemeindeprojekten können folgende Projektrollen abgegrenzt werden:



4 1 1 Auftraggeber

Auftraggeber in einem Gemeindeprojekt ist grundsätzlich jene Person oder Personengruppe, welche die finanziellen Mittel zur Verfügung stellt. Er ist weiterhin der wesentlichste Entscheidungsträger und Erfolgsverantwortliche eines Projekts, da er Zwischen- und Endergebnisse überwacht und bei Bedarf steuert.

4 1 2 Lenkungsgremium

Ein Lenkungsgremium (Steuerungsgremium, Lenkungsausschuss) repräsentiert die Interessen des Projektauftraggebers und der sachlich mitbetroffenen Entscheidungsträger. Die Mitglieder eines solchen Gremiums müssen regelmäßig über den aktuellen Projektstatus informiert werden, damit sie bei Bedarf rechtzeitig in den Projektverlauf eingreifen können. Das Lenkungsgremium setzt sich üblicherweise aus politischen Vertretern, Experten und Repräsentanten wichtiger Anspruchsgruppen des Projekts (z.B. Bürgervertreter) zusammen.

4 1 3 Projektleiter

Der Projektleiter ist für die gesamte Koordination eines Projekts verantwortlich. Zu seinen Hauptaufgaben gehören folglich die Gestaltung der Projektkommunikation, die Grobplanung und Definition eines Projekts, die detaillierte Projektplanung und -koordination sowie die laufende Überwachung und Steuerung des Projektverlaufs. Wenn der Projektleiter zusätzlich der maßgebliche Fachmann für den Großteil der inhaltlichen Fragen eines Projekts ist, besteht die Gefahr, dass er seine Projektleiterfunktion vernachlässigen muss. Besonders in kritischen Projektsituationen sollte ein Projektleiter primär Moderator, Motivator und Konfliktlöser für ein Projektteam sein.



Da vor allem kleinere Gemeinden oft nicht über die entsprechend qualifizierten Personalressourcen verfügen, um komplexe Projekte professionell durchzuführen, besteht die Möglichkeit, speziell ausgebildete Projektbegleiter zu beauftragen. Primäre Aufgabe eines Projektbegleiters ist es, die Gemeinde bei der Definition, Planung und Durchführung von Projekten in fachlicher und methodischer Hinsicht zu unterstützen.

4 1 4 Projektmitarbeiter

Die Mitarbeiter eines Projekts sollten über das notwendige Wissen und die Erfahrung verfügen, um zur inhaltlichen Lösung eines Problems beizutragen. Darüber hinaus sind soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft etc.) von enormer Wichtigkeit, da Gemeindeprojekte im Regelfall auch immer teilweise in Teamarbeit bearbeitet werden. Gegebenenfalls ist es ratsam, Gemeindeglieder als Projektmitarbeiter zu gewinnen, um die Bürgerinteressen optimal zu

berücksichtigen. Die Mitarbeiter eines Gemeindeprojekts sollten grundsätzlich so früh wie möglich in den Projektprozess miteinbezogen werden, damit sie diesen auch aktiv beeinflussen können und so persönliche Identifikation mit dem jeweiligen Projekt entsteht.

4 1 5 Externe Dienstleister

In vielen Gemeindeprojekten werden Projektplanung und -durchführung teilweise oder zur Gänze an externe Dienstleister (meist Berater, sonstige Spezialisten, Marktforschungsinstitute etc.) übertragen. Dies ist immer dann notwendig, wenn die jeweilige Gemeinde nicht über die personellen Ressourcen verfügt, um das Projekt in Eigenregie durchzuführen.

4 1 6 Projektkunden

Als Projektkunden (Zielgruppe) werden jene Personen und Anspruchsgruppen bezeichnet, welche direkt oder indirekt durch das Projektergebnis beeinflusst werden bzw. davon profitieren. Es ist notwendig, diese Projektrolle möglichst klar zu definieren und auch mit den Kunden eines Projekts zu kommunizieren. Bei Gemeindeprojekten sind die Projektkunden meist Teile oder die Gesamtheit der Ortsbevölkerung.

4 1 7 Arbeitsgruppen

Bei sehr umfangreichen und komplexen Projekten können Arbeitsgruppen gebildet werden, die Teilaufgaben des Projekts eigenständig bearbeiten. Mitglieder solcher Arbeitsgruppen sind meist Gemeindebedienstete, Vertreter von Bevölkerungsgruppen, Experten, Berater sowie andere externe Dienstleister. Arbeitsgruppen werden in der Regel von einzelnen Projektmitarbeitern koordiniert.



Die Projektorganisation wird primär dadurch bestimmt, auf welche Art und Weise die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Projekt geregelt sind. Hierbei gilt es darauf zu achten, dass nicht sämtliche Entscheidungsbefugnis und Verantwortung beim Projektleiter bzw. beim Auftraggeber gebündelt ist, sondern dass alle am Projekt beteiligten Personen und Gremien für den Projekterfolg mitverantwortlich sind und diesen auch aktiv beeinflussen können.

4 2 Organisatorische Besonderheiten in Gemeindeprojekten

Die Gestaltung einer adäquaten Projektorganisation ist in Gemeindeprojekten ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Zielerreichung. Gemeindeprojekte bedürfen aus Gründen ihrer Positionierung im politischen Umfeld einer besonders gut überlegten und widerstandsfähigen Organisation.

Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, indem

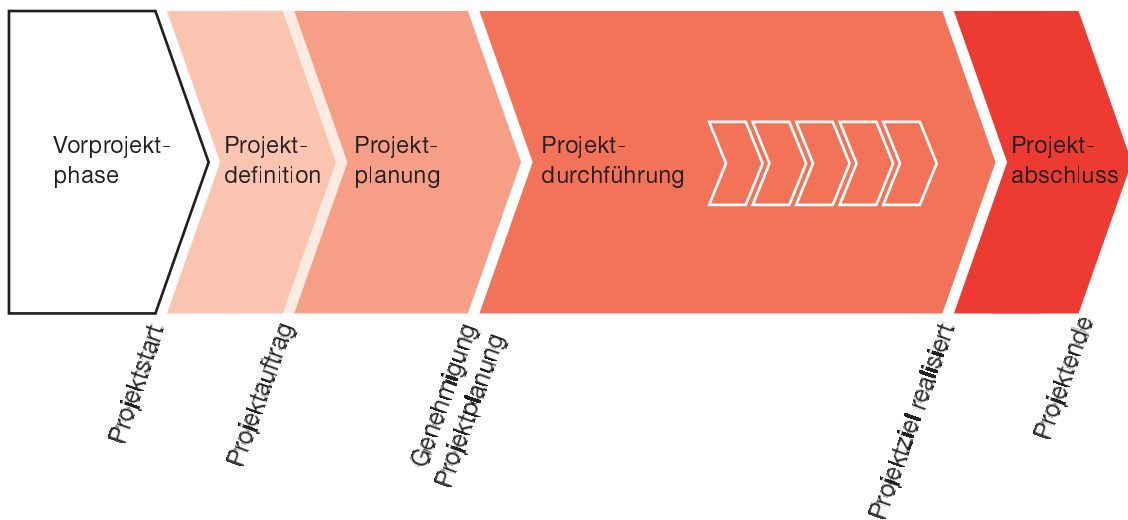
- ♥ die Projektrollen möglichst klar definiert und verteilt werden (Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Rechte, Informationspflichten, etc.),
- ♥ die im Projekt mitwirkenden Personen professionell auf ihre Aufgaben vorbereitet werden,
- ♥ klare Spielregeln der Teamarbeit vereinbart werden,
- ♥ auf eine bestmögliche Kommunikation der gesamten Projektorganisation geachtet wird und
- ♥ die Projektmitarbeiter angemessenen Freiraum für selbstverantwortliches und unternehmerisches Handeln erhalten.



Erste Überlegungen bezüglich der Projektorganisation sollten möglichst noch vor Beginn eines Projekts gemacht werden. Typischerweise diskutieren und gestalten Projektauftraggeber und Projektleiter in der Vorprojektphase die mögliche Projektorganisation. Sobald die Projektorganisation festgelegt ist, werden die am Projekt beteiligten Personen in den Projektprozess miteinbezogen.

5 PROJEKTABLAUF

Auf den folgenden Seiten wird ein möglicher Projektablauf für Gemeindeprojekte beschrieben. Dieser phasenorientierte Ansatz bildet jedoch nur eine denkbare Variante der Vorgehensweise und kann bzw. sollte bei Bedarf adaptiert und verändert werden.



Phase 01 Vorprojektphase

Projektinitiierung, Grobplanung des Projekts, erste Überlegungen zur Gestaltung der Projektorganisation, erste Analyse möglicher Projektrisiken und -chancen, Vorbereitung der Projektentscheidung

Phase 02 Projektdefinition

Formierung der Projektorganisation, Analyse der Ausgangssituation, exakte und möglichst detaillierte Zieldefinition (Qualität/Kosten/Zeit), Spielregeln der Zusammenarbeit, Projektabgrenzung, Projektkontextanalyse, Projektauftrag

Phase 03 Projektplanung

Projektstrukturplan / Arbeitspaketspezifikation, Meilenstein- und Terminplan, Aufwandsschätzung / Ressourcenplan, Kostenplan, Kommunikationsplan, Risikoanalyse

Phase 04 Projektdurchführung

Umsetzung der Projektplanung, Projektcontrolling, Berichtswesen, gegebenenfalls Implementierung der Projektergebnisse (z.B. bei Reorganisationsprojekten)

Phase 05 Projektabschluss

Fertigstellung der Projektdokumentation, Projektreflexion und -evaluation, (feierliche) Abschlussitzung



In Gemeindeprojekten sind gerade die frühen Projektphasen von besonderer Wichtigkeit. Hier werden sämtliche Rahmenbedingungen des Projekts festgelegt, die später nur noch schwer korrigierbar sind. Hierzu zählen beispielsweise die frühe Miteinbeziehung möglicher Projektmitglieder, Projektkunden und sonstiger Anspruchsgruppen, die realistische Abschätzung des wahrscheinlichen Projektaufwandes (Personal, Zeit, Budget) sowie die vorausschauende Konzeption einer effizienten Implementierung und Umsetzung geplanter Projektergebnisse.

Jede Projektphase beginnt und endet mit einem wesentlichen Projekt-ereignis, einem sogenannten **Meilenstein**. Anlässlich der Meilensteine treten nach Möglichkeit alle projektbeteiligten Personen zusammen, um über die weitere Vorgangsweise zu beraten. Die Phasen der Projektdefinition und Projektplanung können bei weniger komplexen Projekten auch zu einer einzigen Phase zusammengefasst werden. Meilensteine sollten generell für jedes Projekt spezifisch gesetzt werden. In der Phase der Projektdurchführung gibt es meist mehrere Meilensteine, um die inhaltliche Erarbeitung der Projektziele bestmöglich steuern zu können.

5 1 Vorprojektphase

5 1 1 Projektinitiierung

Projektideen in Gemeinden können durch verschiedenste Anlässe oder Personen entstehen. Grundsätzlich unterscheidet man gemeindeinterne (Gemeindebedienstete, Gemeinderat, Bürgermeister etc.) und gemeindeexterne (Bürger, Experten, Politiker etc.) Projektinitiierungsquellen. Wird eine Projektidee für grundsätzlich interessant befunden, sollte nach Möglichkeit eine Grobplanung der Projektaufgabe gemacht werden.

5 1 2 Grobplanung

Um die meist unstrukturierten und wenig konkreten Projektideen in eine strukturierte Form zu bringen, wird eine sogenannte Grobplanung durchgeführt. Die Projektentscheidung, die üblicherweise der Gemeindevertretung bzw. dem Bürgermeister obliegt, wird dadurch bedeutend vereinfacht.

Eine Projektgrobplanung kann folgende Punkte enthalten:

- ◆ kurze Beschreibung der Ausgangs- oder Problemsituation
- ◆ mögliche Projekthinhalte, -ziele und Projektnutzen
- ◆ mögliche Projektorganisation
- ◆ Projektstart und -ende
- ◆ geschätzte Projektkosten, Finanzierbarkeit (ggf. Folgekosten)
- ◆ kurze Analyse möglicher Projektrisiken und -chancen



Die Grobplanung sollte den Umfang von einer bis drei DIN A4 Seiten nicht wesentlich überschreiten. Ziel einer Grobplanung ist es, eine Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber zu schaffen, ob die Projektidee tatsächlich realisiert, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder gänzlich verworfen werden soll. [Formular Seite 45]



Wenn die Möglichkeit besteht, die Projektidee bereits in der Vorprojektphase mit möglichen späteren Projektmitgliedern, Experten oder externen Dritten zu diskutieren, sollte diese unbedingt genützt werden. Durch diese unterschiedliche Betrachtungsweise der Problemstellung wird in der Regel schnell klar, ob die Realisierung einer Projektidee sinnvoll ist oder nicht.

5 1 3 Projektentscheidung

Die Entscheidung über die Realisierung einer Projektidee obliegt in der Regel dem Projektauftraggeber (Bürgermeister, Gemeindevertretung, sonstige Gremien und Entscheidungsträger). Dieser entscheidet über die Vergabe der Ressourcen (personell, finanziell, räumlich, etc.) und stellt somit die finale Entscheidungsinstanz für Gemeindeprojekte dar. Bei positiver Projektentscheidung sollte möglichst schnell eine Projektorganisation formiert werden, damit das Projekt offiziell gestartet werden kann.

5 2 Projektdefinition

Zu Beginn des tatsächlichen Projekts sollte ein Projektvorhaben möglichst detailliert definiert und abgegrenzt werden. Ziel der Projektdefinition ist es, die Projektidee aus der Vorprojektphase weiter zu konkretisieren und daraus messbare Projektziele und Erfolgskriterien abzuleiten.



Eine der größten Gefahren in Projektarbeiten besteht darin, die frühen Projektphasen (Vorprojektphase, Definition, Planung) zu schnell und ohne aktive Beteiligung der Projektmitglieder, des Auftraggebers und sonstiger Anspruchsgruppen (betroffene Bürger, Experten, Politiker etc.) zu durchlaufen. Besonders der gemeinsamen Festlegung und gewissenhaften Dokumentation der Projektziele sollte größte Aufmerksamkeit zukommen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mit der Problemlösung begonnen wird, ohne dass jedem Projektmitglied klar ist, wo genau das Problem liegt bzw. welche Ziele mit dem Projekt verfolgt werden.

5 2 1 Gestaltung der Projektorganisation

Nach positiver Projektentscheidung ist es die Aufgabe des Projektleiters, geeignete Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen und die verschiedenen Rollen zu verteilen. Dies sollte in ständiger Abstimmung mit dem Auftraggeber sowie den bereits für das Projekt gewonnenen Mitarbeitern geschehen.

5 2 2 Projektstartsitzung

Bei der Projektstartsitzung (auch Kick-off Meeting) müssen alle am Projekt beteiligten Personen anwesend sein. Ziel dieses ersten Zusammenkommens ist es, das Projekt so weit wie möglich zu konkretisieren und dessen Umfang abzugrenzen. Bei kleineren Projekten kann zum Schluss der Projektstartsitzung der Projektauftrag formuliert und unterzeichnet werden, bei großen, komplexen Projekten sind im Regelfall mehrere Sitzungen notwendig.

Mögliche Tagesordnungspunkte einer Projektstartsitzung sind:

- ♥ Diskussion und Analyse der Ausgangssituation bzw. Problemstellung
- ♥ Konkretisierung und Festlegung der Projektziele (zeitlich, sachlich, finanziell)
- ♥ Abgrenzung des Projektumfanges, Analyse des Projektkontextes
- ♥ Gemeinsame Formulierung des Projektauftrags
- ♥ Festlegung von Spielregeln der Zusammenarbeit, diverser Rahmenbedingungen, etc.

Die oben genannten Inhalte einer Projektstartsitzung werden auf den folgenden Seiten dieses Projekthandbuches genauer beschrieben.

5 2 3 Situationsanalyse

Zu Beginn eines Projektes sollte die Ausgangs- und Problemsituation so detailliert wie nötig (nicht wie möglich) betrachtet werden. Durch diese Vorgangsweise kann sichergestellt werden, dass sämtliche weiteren Überlegungen im Rahmen des Projektes auf einem realistischen Bild der Ist-Situation aufbauen.



Diverse Arbeits- und Kreativitätstechniken eignen sich besonders für eine detaillierte Situationsanalyse. Erfahrene Moderatoren und Projektleiter verstehen es, mit Hilfe von Techniken wie z.B. Brainstorming oder -writing, der grafischen Aufbereitung und Illustration am Flip-Chart oder Kärtchen-Techniken an der Pinwand in kürzester Zeit mit einem kleinen Arbeitsteam die entscheidenden Faktoren einer Ist-Situation zu erkennen und zu benennen. Diese Ist-Analyse bildet die Grundlage aller weiteren Überlegungen und ist deshalb häufig von großer Wichtigkeit für eine effektive Definition, Planung und Durchführung eines Projektes.

5 2 4 Projektzielsetzung

Ein entscheidender Unterschied zwischen Projekt- und Linienarbeit besteht in Detaillierungsgrad und Umfang der Zielformulierung. Die im Rahmen der Grobplanung formulierten Projektziele werden in der Phase der Projektdefinition weiter konkretisiert und so weit wie möglich quantifiziert (messbare Erfolgskriterien). Nur so ist am Ende eine objektive Projektbewertung möglich.

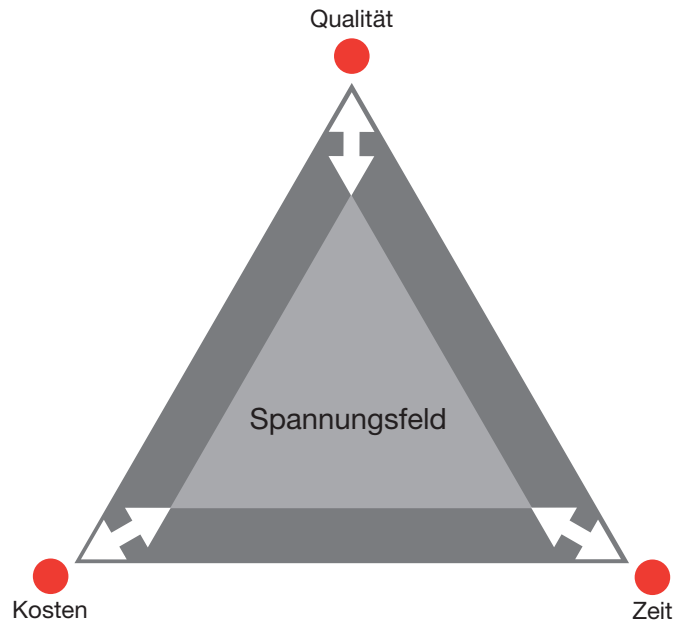


Eine unzureichende oder schlampige Zieldefinition stellt erfahrungsgemäß einen der wesentlichsten Gründe dar, warum Projekte scheitern oder nicht den gewünschten Erfolg bringen. Der exakten und umfangreichen Definition der Projektziele kommt deshalb in jedem Projekt besondere Bedeutung zu. Es gilt der Grundsatz: **Kein Projekt ohne klare Projektziele!**

Die in einem Projekt verfolgten Ziele können grundsätzlich in drei Zielbereiche unterteilt werden:

- ♥ Qualitätsziel
- ♥ Kostenziel
- ♥ Zeitziel

Diese Zielbereiche stehen in einem direkten Spannungsfeld zueinander. Verändert man einen der Bereiche (beispielsweise erhöhte Qualität), so muss dies zwingend Auswirkungen auf einen oder beide der anderen Bereiche haben (beispielsweise höhere Kosten und längere Dauer).



Qualität

- ♥ Was sind Umfang und Inhalt des Projektes?
- ♥ Welches Endprodukt soll erreicht werden?
- ♥ Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?

Kosten

- ♥ Wie hoch ist das Projektbudget?
- ♥ Wieviele Ressourcen werden für das Projekt bereitgestellt?

Zeit

- ♥ Wann soll das Projekt fertig gestellt sein?
- ♥ Welche Meilensteine werden gesetzt?



Projektziele sollten in Teilziele und/oder messbare Erfolgskriterien unterteilt werden. Es sollte immer versucht werden, Projektziele so weit wie möglich in konkreten Zahlen und Fakten auszudrücken, da sie wesentliche Steuerungsgrößen für die Projektlenkung und das Projektcontrolling darstellen. [Formular Seite 48]



Um ein Gemeindeprojekt klar von anderen Vorhaben der Gemeinde (diverse Projekte, Routinetätigkeiten, etc.) abzugrenzen, besteht die Möglichkeit, sogenannte „Nicht-Ziele“ zu formulieren. Dadurch kann festgelegt werden, was eindeutig nicht Inhalt und Ziel des jeweiligen Projektes ist. Diese Technik ist jedoch in der Praxis nur in begrenztem Maße anwendbar und sinnvoll, da für jedes Projekt theoretisch unendlich viele Nicht-Ziele definiert werden könnten.

Projektziele sollten

- ♥ unmissverständlich formuliert,
- ♥ messbar,
- ♥ kontrollierbar,
- ♥ zeitgebunden,
- ♥ schriftlich dokumentiert,
- ♥ in Teil- und Erfolgskriterien unterteilt,
- ♥ für das Projektteam akzeptabel und erstrebenswert sowie
- ♥ erreichbar sein.

Zusätzlich ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Projektziele definiert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass nicht alle Ziele im Rahmen eines Projektes realisiert werden können. Auch hier gilt der Grundsatz: „**Weniger ist mehr.**“ Dies bezieht sich jedoch nicht auf die Konkretisierung und Detaillierung von Projektzielen in Form von Teilzielen und messbaren Erfolgskriterien, sondern lediglich auf die sorgfältige Auswahl der Projektziele.

5 2 5 Projektabgrenzung und -kontext

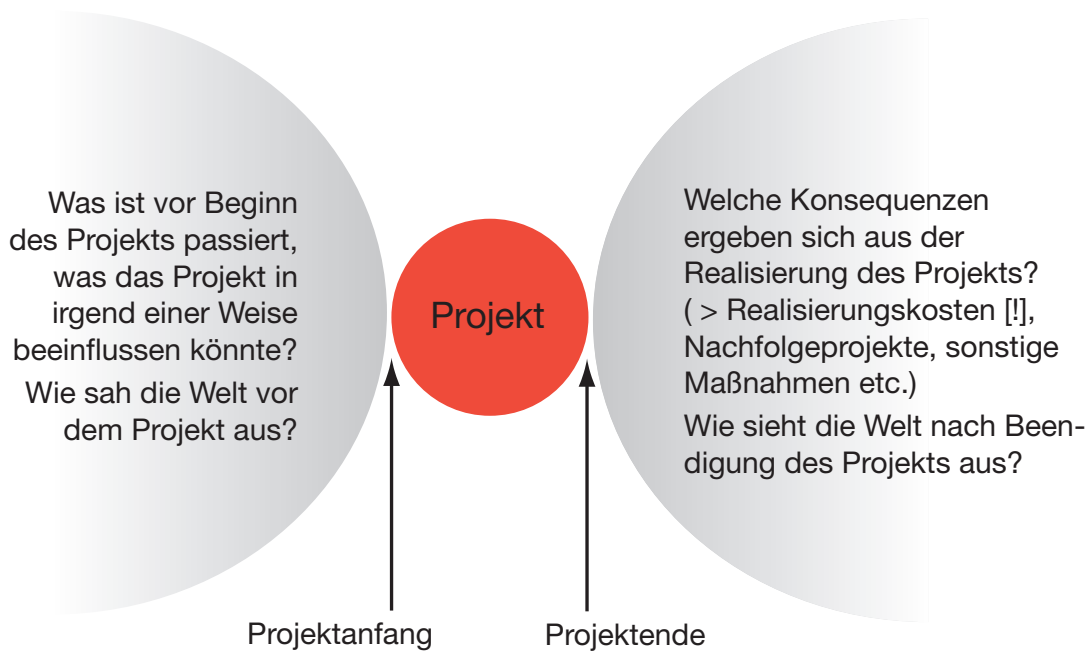
Eine exakte Festlegung der Grenzen eines Projektes ist für den erfolgreichen Projektverlauf von entscheidender Bedeutung. Diese Projektabgrenzung erfolgt in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht. **Nur was abgrenzbar ist, ist auch planbar!**

- ♥ Die **zeitliche Projektabgrenzung** erfolgt durch die Festlegung von Projektstart, Projektende und der diversen Meilensteine.
- ♥ Die **sachliche Projektabgrenzung** erfolgt durch die exakte und detaillierte Definition der Projektziele, des -inhaltes sowie des -nutzens.
- ♥ Die **soziale Projektabgrenzung** erfolgt durch die Benennung der Projektorganisation und Beschreibung der Projektrollen.

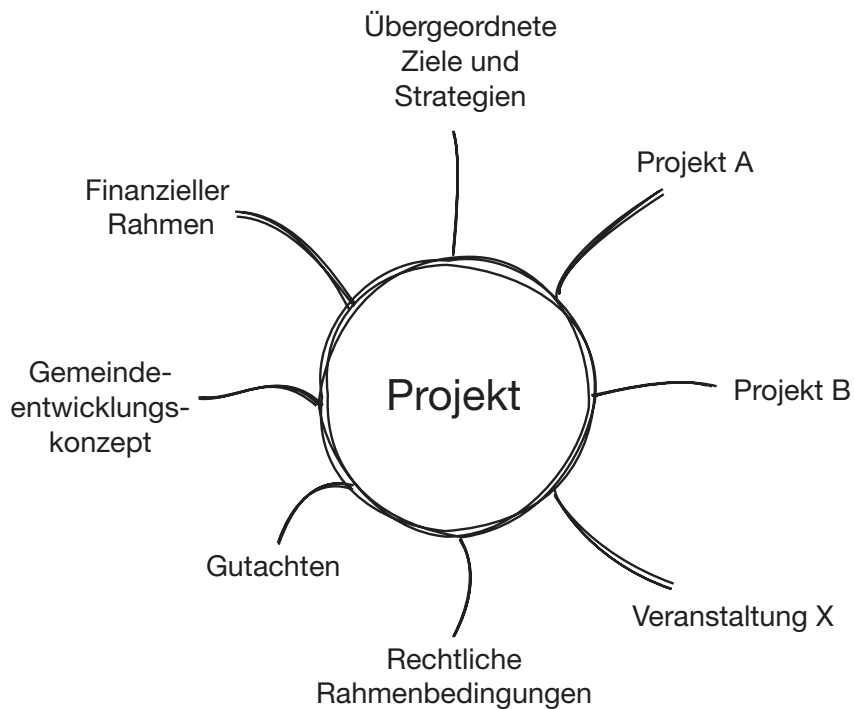
Die in weiterer Folge durchgeführte Kontextanalyse hat den Zweck, das Projekt vernetzt in einem System von Rahmenbedingungen, Personen, Institutionen, anderen Projekten etc. im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise zu analysieren. Die Kontextanalyse erfolgt – gleich wie die Projektabgrenzung – in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht.

Um die Kontextanalyse eines Projektes zu illustrieren, folgen nun einige Beispiele (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

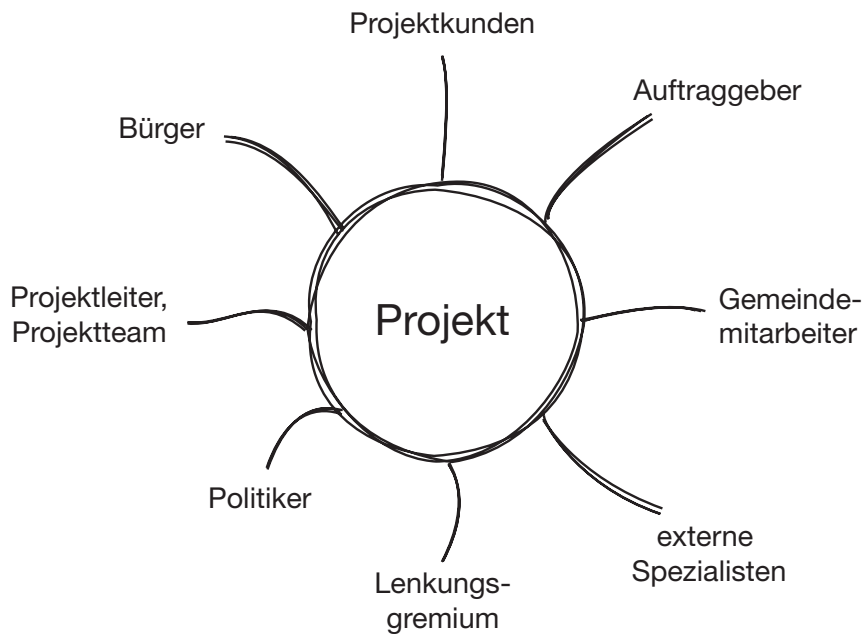
Zeitliche Kontextanalyse



Sachliche Kontextanalyse



Soziale Kontextanalyse



Die Kontextanalyse kann mit MS Power Point einfach und sauber dargestellt werden. Unter „Autoform – Verbindungen“ finden Sie verschiedenste Verbindungslinien, mit denen die äußeren Einflussfaktoren mit dem inneren Kreis verbunden werden können.

5 2 6 Projektauftrag



Der Projektauftrag sollte am Ende der Definitionsphase vom Projektleiter und seinen -mitarbeitern formuliert werden. Der vom Projektleiter stellvertretend unterzeichnete Projektauftrag wird dem Auftraggeber zur endgültigen Genehmigung vorgelegt. [Formular Seite 49]

Ein Projektauftrag enthält in der Regel folgende Punkte:

- ♥ Projekttitle
- ♥ Projektorganisation (Auftraggeber, Lenkungsgremium, Projektleiter, Projektmitarbeiter, externe Dienstleister, etc.)
- ♥ Kurzbeschreibung der Ausgangs-/Problemsituation
- ♥ Projektziele (eventuell auch Projektnutzen und -inhalte)
- ♥ Projektstart und -ende
- ♥ Projektbudget
- ♥ wesentliche Termine, Meilensteine, Projektphasen
- ♥ Projektrisiken und -chancen



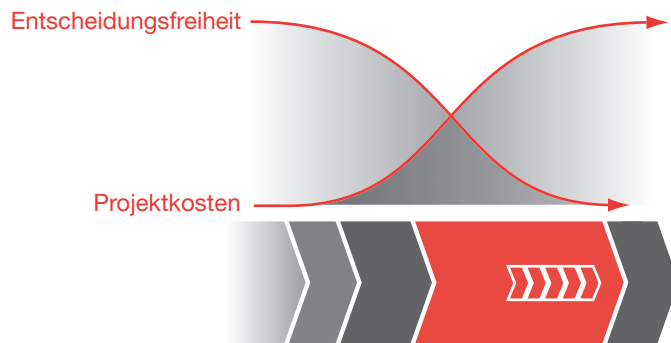
*Ein Projektauftrag ist ein Vertrag zwischen Projektauftraggeber, Projektleiter und Projektmitarbeitern über den Inhalt eines Projektes. Aus diesem Grund muss **unbedingt** darauf geachtet werden, **dass der Projektauftrag unmissverständlich und klar formuliert ist**. Die am Projekt beteiligten Personen sollten sich schon im Vorhinein überlegen, welche möglichen Konflikte und Missverständnisse im Zusammenhang mit dem Projektauftrag auftreten könnten und wie diese schon im Vorfeld geklärt und umgangen werden können. Erst wenn der von Auftraggeber und Projektleiter unterschriebene Projektauftrag vorliegt, sollte die nächste Projektphase gestartet werden.*

5.3 Projektplanung

Nach Genehmigung des Projektauftrags kann das Projekt im Detail geplant werden. Die Projektplanung baut inhaltlich auf der Grobplanung sowie der Projektdefinition auf, welche in den vorangegangenen Projektphasen erstellt wurden.



Eine gewissenhafte und detaillierte Projektplanung ist für die erfolgreiche Zielerreichung eines Projektes von entscheidender Bedeutung. In dieser frühen Phase des Projektes entstehen noch verhältnismäßig geringe Projektkosten, die Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Gestaltung des Projektinhaltes und seiner Ziele ist hingegen noch sehr groß.



Obige Grafik soll den Zusammenhang zwischen Entscheidungsfreiheit und Projektkosten verdeutlichen. Dies ist nur eine mögliche Begründung für die Wichtigkeit der frühen Projektphasen (Vorprojektphase, Definition, Planung).



*Projektplanung ist immer **zukunftsorientiert**. Veränderungen während des Projektverlaufs sind deshalb die Regel und nicht die Ausnahme. Aus diesem Grund ist es praktisch in jedem Projekt notwendig, die anfänglich erstellte Projektplanung regelmäßig zu überarbeiten und zu korrigieren (rollierende Projektplanung). Andernfalls kann es vorkommen, dass zwar die zu Beginn festgelegten Projektziele zu 100% erreicht werden, dass diese Ziele aber mittlerweile überflüssig geworden sind.*

Sollten umfangreiche Änderungen der Zieldefinition des Projektauftrags (Projekthalt und -ziele, Budget, Ressourcen, Termine etc.) notwendig werden, so ist es zwingend erforderlich, den ursprünglichen Auftrag zu adaptieren und vom Auftraggeber neu genehmigen zu lassen.

Planen wird in diesem Projekthandbuch als das „**systematische Durchleuchten und Durchdringen einer Projektaufgabe**“ verstanden. Hierzu gibt es in der Fachliteratur eine Fülle von Projektplanungsinstrumenten und -methoden, welche jedoch nur in bedingtem Maße für Gemeindeprojekte praktikabel und sinnvoll sind. Die in diesem Projekthandbuch beschriebenen Planungsschritte stellen häufig verwendete Standardmethoden dar, welche für Gemeindeprojekte in der Regel ausreichend sind. Dies sind:

- ♥ Projektstrukturplan und Arbeitspaketspezifikation
- ♥ Meilenstein- und Terminplan
- ♥ Aufwandsschätzung und Ressourcenplan
- ♥ Kostenplan
- ♥ Kommunikationsplan
- ♥ Risikoanalyse



Sobald in Projekten im Team gearbeitet und diskutiert wird, sollten so oft wie möglich grafische Hilfsmittel verwendet werden. Es ist oft sehr hilfreich, komplexe Zusammenhänge und Problemstellungen am Flip-Chart oder am Overhead-Projektor grafisch darzustellen und die Illustration gemeinsam zu diskutieren.

5 3 1 Projektstrukturplan und Arbeitspaketspezifikation

Der Projektstrukturplan ist das zentrale Planungsinstrument eines jeden Projektes. Anhand des Strukturplans wird die komplexe Projektaufgabe in überschaubare Teilaufgaben und Arbeitspakete gegliedert. Der Projektstrukturplan bildet die Grundlage für alle weiteren Planungsschritte und sollte deshalb möglichst detailliert erarbeitet werden.



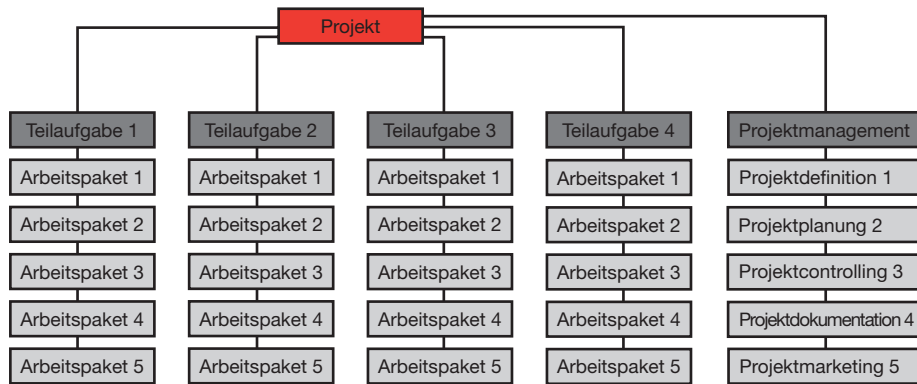
Wenn das gesamte Projektteam (Projektleiter, Projektmitarbeiter) den Projektstrukturplan von Beginn an gemeinsam entwickelt, so kann dies mit nicht zielführenden Diskussionen und somit ineffizienten Arbeitssitzungen verbunden sein. Die Praxis hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, wenn ein Projektmitglied – meist der Projektleiter – einen ersten Entwurf des Projektstrukturplans gestaltet und dieser Entwurf im Projektteam diskutiert und gegebenenfalls adaptiert wird.

Ein Projektstrukturplan gliedert sich in mehrere Strukturierungsebenen. In der 1. Ebene wird der Projekttitel eingetragen, die 2. Ebene strukturiert das Projekt in übergeordnete Teilaufgaben. Diese können

- ♥ funktionsorientiert,
- ♥ objektorientiert,
- ♥ phasenorientiert oder
- ♥ gemischtorientiert sein.

Bei **funktionsorientierten Projektstrukturplänen** werden die Teilaufgaben nach Funktionen zusammengefasst (z.B. Ist-Analyse, Soll-Konzept, Implementierung). **Objektorientierte Projektstrukturpläne** sind nach konkreten Objekten bzw. Ereignissen gegliedert (z.B. Rohbau, Dachstuhl, Installationen, etc.). Bei **phasenorientierten Projektstrukturplänen** bilden verschiedene Projektphasen (z.B. Konzeption, Entwurf, Detaillierung, etc.) die Teilaufgaben des Projektes. Der **gemischtorientierte Projektstrukturplan** enthält Elemente aus den drei zuvor genannten Herangehensweisen. Diese Form ist in der Praxis häufig zu finden.

Die Teilaufgaben eines Projektstrukturplans werden in der 3. Ebene wiederum in diverse Arbeitspakete untergliedert. Arbeitspakete stellen die kleinste Planungseinheit des Projektstrukturplans dar. Sie definieren die tatsächliche Arbeit, die im Projekt bewältigt werden muss.



Es ist üblich, am rechten Rand des **Projektstrukturplans** all jene Aufgaben aufzulisten, welche im Rahmen des Projektmanagements anfallen (z.B. Projektdefinition und -planung, Projektcontrolling, Projektdokumentation, etc.).



Die Organigrammfunktion in MS Power Point eignet sich hervorragend zum Erstellen eines sauberen Projektstrukturplans. Gehen Sie auf „Datei - Neu“ und wählen Sie das Baumdiagramm-Folienlayout aus. Ein Doppelklick auf das entsprechende Icon öffnet den Baumdiagrammassistenten.

Checkliste für die Erstellung eines Projektstrukturplans

- ♥ Die Gesamtaufgabe wird in ca. 5 bis 10 logische Teilaufgaben gegliedert. Eine Teilaufgabe ist immer auch das Projektmanagement, welches am rechten Rand des Projektstrukturplans aufscheint.
- ♥ Die einzelnen Teilaufgaben und Arbeitspakete können und sollen sogar zeitlich parallel erledigt werden. Es ist somit nicht zwingend notwendig, dass die Teilaufgaben quasi von links nach rechts abgearbeitet werden (wie bei einem phasenorientierten Projektstrukturplan üblich).
- ♥ Die Gliederung in Teilaufgaben und Arbeitspakete ist immer dann beendet, wenn Arbeitspakete erreicht sind, die (theoretisch) einer organisatorischen Stelle (Projektmitarbeiter, externer Dienstleister, etc.) zur vollen Verantwortung und Realisierung übergeben werden können.
- ♥ Arbeitspakete müssen so formuliert werden, dass sie ein klar abgegrenztes Aufgabengebiet umfassen. Deshalb sollte versucht werden, für jedes Arbeitspaket ein eindeutiges Ziel zu definieren.
- ♥ Der zeitliche Aufwand für die Umsetzung eines Arbeitspaketes sollte im Vergleich zum gesamten Projektaufwand so gering sein, dass eine kurzfristige und effiziente Steuerung noch möglich ist.
- ♥ Das Kostenvolumen eines Arbeitspaketes sollte im Verhältnis zu den Projektgesamtkosten verhältnismäßig gering sein (max. 5 bis 10 % der Gesamtkosten), damit ein wirkungsvolles Projektcontrolling möglich ist.



Nach der Erstellung des Projektstrukturplans sollten die Arbeitspakete in der sogenannten Arbeitspaketspezifikation detailliert beschrieben werden (Ziele, Verantwortung, Kosten, Termine etc.). [Formular Seite 52]

Die Arbeitspaketspezifikation kann erst gegen Ende der Planungsphase eines Projektes komplettiert werden, da die Ergebnisse der Zeit-, Ressourcen- und Kostenplanung in die Arbeitspaketspezifikation eingearbeitet werden müssen. Trotzdem ist die stufenweise und parallele Vervollständigung der Arbeitspaketspezifikation von Nutzen, da hier die zentralen Planungsergebnisse in einem Dokument komprimiert sind.

Eine (verhältnismäßig umfangreiche) Arbeitspaketspezifikation könnte folgendermaßen gestaltet sein:

Arbeitspaket (AP):	Information der Anrainer
Ziel:	Die Anrainer werden über Art und Umfang der baulichen Maßnahmen umfassend informiert.
Verantwortung:	Fr. Mayer, Hr. Ender
Arbeitsaufwand:	Fr. Mayer: 15 Std., Hr. Ender: 5 Std.
Fixkosten:	€ 1.200 für Informationsunterlagen, Verpflegung bei Info-Veranstaltung
Gesamtkosten des AP:	€ 2.125
Dauer:	2. Feb. 2002 bis 15. März 2002
Inhalt/Ergebnisse:	Informationsunterlagen für Anrainer Info-Veranstaltung (1 Abend) Anlaufstelle für Anrainer eingerichtet (Service-Hotline)

5 3 2 Meilenstein- und Terminplanung



Um Projekte leichter steuern zu können, empfiehlt sich eine grobe zeitliche Strukturierung des Projektverlaufes in verschiedene Projektphasen. Vor allem die Durchführungs- und Implementierungsphase eines Projektes sollte durch Meilensteine in mehrere Teilphasen gegliedert werden.

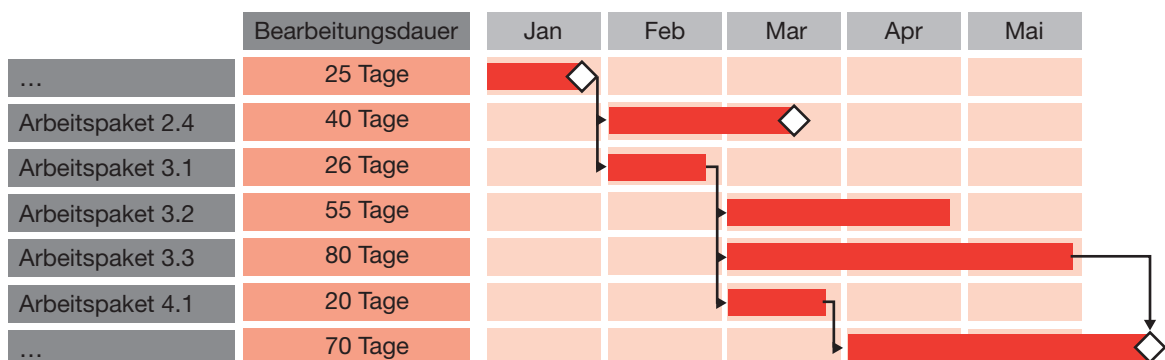
Ein Meilenstein stellt ein wesentliches Projekt ereignis oder -ergebnis dar, welches möglichst genau definiert sein sollte. Es ist sinnvoll, für jedes Projekt – je nach Umfang – 5 bis 10 Meilensteine festzulegen. Projektstart und -ende stellen immer Meilensteine dar.

Nach der Festlegung möglicher Meilensteine eines Projektes sollte eine detaillierte Terminplanung vollzogen werden. Diese könnte nach dem folgenden Schema ablaufen:

- ♥ Jedem Arbeitspaket des Projektstrukturplans wird eine geschätzte Bearbeitungsdauer (meist in Tagen oder Wochen) zugewiesen. Diese Bearbeitungsdauer bezeichnet jenen **Zeitraum**, der für die Erledigung eines Arbeitspaketes zur Verfügung steht und **nicht** den geplanten Arbeitsaufwand der verantwortlichen Mitarbeiter!
- ♥ In der Regel bestehen **Abhängigkeiten** zwischen den einzelnen Arbeitspaketen. So können diverse Arbeiten erst dann aufgenommen werden, wenn andere bereits abgeschlossen sind. (Mit dem Aufstellen der Bierbänke bei einem Gemeindefest kann beispielsweise erst dann begonnen werden, wenn das Festzelt aufgebaut ist.)
- ♥ Wenn das Projekt über einen fix definierten Endtermin verfügt (z.B. ein Tag der offenen Tür, der zu einem ganz bestimmten Datum stattfinden muss), so müssen die Bearbeitungsdauern der Arbeitspakete so koordiniert und angepasst werden, bis sämtliche Arbeiten innerhalb der Projektdauer untergebracht sind.



Eine weit verbreitete Methode zur Vereinfachung der Terminplanung ist der sogenannte Balkenplan. Mit Hilfe des Balkenplans werden die Bearbeitungsdauern und Abhängigkeiten der diversen Arbeitspakete visualisiert. Ein Balkenplan eignet sich darüber hinaus sehr gut zur Kommunikation der terminlichen Rahmenbedingungen eines Projektes an die verschiedensten projektbeteiligten Personen (Auftraggeber, Projektmitarbeiter, etc). Ein Balkenplan kann ähnlich der folgenden Grafik gestaltet sein:





Ein Balkenplan ist verhältnismäßig einfach in MS Excel zu erstellen. So können die vertikalen Spalten beispielsweise folgende Projekinformationen enthalten: Arbeitspaket / Bearbeitungsdauer / Anfangsdatum / Enddatum / Verantwortliche Personen / geschätzter Arbeitsaufwand / KW 20 (Kalenderwoche) / KW 21 / KW 22 / KW 23 / ...

5 3 3 Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung

Die zuvor beschriebene Terminplanung geht fließend in die Aufwandschätzung und Ressourcenplanung eines Projektes über. Folgende Vorgehensweise ist möglich:

- ♥ Für jedes Arbeitspaket wird der **geschätzte Arbeitsaufwand** (in Stunden) festgelegt. Diese Aufwandsschätzung ist umso einfacher, je kleiner der Umfang des Arbeitspaketes ist.
- ♥ In Abstimmung mit den betroffenen Personen (Projektleiter und -mitarbeiter, externe Projektbeteiligte) wird die **Verantwortung** für die Bearbeitung einzelner Arbeitspakete festgelegt.
- ♥ Durch die bereits bestehende zeitliche Auslastung der Projektbeteiligten (aufgrund Linientätigkeit, sonstige Projekte etc.) kommt es häufig vor, dass diese nur zu bestimmten Zeiten für ein Projekt einsatzbereit sind. Aus diesem Grund muss in der Regel eine **detaillierte Überarbeitung** und Koordination der gesamten Termin- und Ressourcenplanung vorgenommen werden, um Terminkollisionen und Ressourcenengpässe zu umgehen.



Im Zuge der Ressourcenplanung ergibt sich oft eine Überlastung einzelner Schlüsselpersonen des Projektes. Diese kann beispielsweise durch die Hinzuziehung zusätzlicher Personalressourcen, die gänzliche Übertragung der Verantwortung einzelner Arbeitspakete an andere Personen oder die teilweise Freistellung der betroffenen Mitarbeiter von der Linienarbeit behoben werden.

5 3 4 Kostenplanung

Kosten in Gemeindeprojekten können grundsätzlich in

- ♥ **ausgabenwirksame** (Beratungskosten, Materialkosten, Reisekosten, Verpflegung, externe Dienstleitungen, etc.) und
- ♥ **nicht ausgabenwirksame** Kosten (laufende, gemeindeinterne Personalkosten) unterteilt werden.



Es liegt im Ermessen der Entscheidungsträger des Projektes (Auftraggeber, Lenkungsgremium), ob die „nicht ausgabenwirksamen Kosten“ in das Projektbudget miteingerechnet werden (im Sinne einer Kostenvahrheit zu empfehlen!), oder ob diese durch die laufenden Personalaufwendungen der Gemeinde gedeckt sind.

Eine in der Praxis häufig verwendete und bewährte Methode zur Kostenplanung stellt die Kostenstrukturierung dar. Diese Kostenermittlungsmethode basiert auf dem Projektstrukturplan, der Arbeitspaketspezifikation sowie der Ressourcenplanung. Die Projektkosten werden folgendermaßen ermittelt:

- ♥ Für jedes Arbeitspaket wird der **geschätzte Arbeitsaufwand** (in Stunden) mit den Stundensätzen der verantwortlichen Mitarbeiter multipliziert. Daraus ergeben sich die Personalkosten des Projektes (ausgabenwirksam oder nicht ausgabenwirksam).
- ♥ Soweit im Projektstrukturplan und der dazugehörigen Arbeitspaketspezifikation bereits **Fixkosten** (wie etwa Beratungskosten, Reisekosten, Verpflegung, externe Dienstleistungen, etc.) definiert wurden, sind diese zu addieren.
- ♥ Daraus ergibt sich eine **Gesamtkostensumme** für das Projekt.



Es empfiehlt sich, die Projektkosten in MS Excel zu berechnen. Hierzu kann – falls vorhanden – der Balkenplan herangezogen werden. Andernfalls sollte eine neue Datei mit z.B. folgenden Spaltenbezeichnungen erstellt werden: Arbeitspaket / bearbeitet von / geschätzter Arbeitsaufwand / Stundensatz / Fixkosten / Plankosten AP

Folgende Planungsgrundsätze sollten bei der Kostenplanung beachtet werden:

- ♥ Kostenplanung sollte nie im Alleingang oder zwischen Tür und Angel erfolgen. Es sollten (wenn möglich) alle Projektmitglieder und Experten in die Aufwandsschätzung und anschließende Berechnung der Kosten miteinbezogen werden.
- ♥ Die Kostenplanung sollte ausreichend dokumentiert sein (inkl. Planungsprämissen, Annahmen, etc.), damit sie auch später noch nachvollziehbar ist.
- ♥ Für jene Arbeitspakete, welche an externe Dienstleister vergeben werden, sollte eine möglichst detaillierte Kostenaufschlüsselung gefordert werden.

5 3 5 Kommunikationsplan

Eine wesentliche Aufgabe des Projektleiters ist es, für eine möglichst effiziente und reibungslose Projektkommunikation zu sorgen. Hierunter fällt sowohl die Kommunikation innerhalb der Projektorganisation als auch nach außen hin zu den externen Anspruchsgruppen des Projektes (Steuerungsgremium, Auftraggeber, Bürger, Politiker, etc.).

In den vergangenen Jahren ist im modernen Projektmanagement der Begriff „Projektmarketing“ entstanden. Projektmarketing bezeichnet die Notwendigkeit, Projekte und ihre (Zwischen-)Ergebnisse offensiv zu vermarkten und dafür zu werben. Für Gemeindeprojekte liegt im Projektmarketing eine enorme Chance. Gerade in Projekten öffentlich-rechtlicher Institutionen ist die externe Projektkommunikation mit Bürgern, dem Lenkungsgremium, Politikern und sonstigen Anspruchsgruppen von entscheidender Bedeutung.

Im Rahmen der Projektplanung sollte ein Kommunikationsplan für das Projekt entworfen werden, in dem festgelegt wird, **wer**, **wann** (in welchen Abständen), **wie** und **in welchem Umfang** Informationen über das Projekt erhält.



Ein Kommunikationsplan kann beispielsweise folgende Inhalte umfassen: Bezeichnung der Anspruchsgruppe (Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Projektkunden, etc.), Art der Information (Projektstatus bzgl. Qualität / Kosten / Zeit, aktuelle Risikoanalyse, Probleme, nächste Schritte, etc.), Frequenz, Kommunikationsmedium, Rückmeldung in X Tagen. [Formular Seite 56]



Um die Projektkommunikation effizient zu gestalten, eignen sich neben den klassischen Möglichkeiten der Kommunikation (Schriftverkehr, Informationsveranstaltungen, Gemeindemedien, etc.) auch moderne Kommunikationstechnologien wie e-Mail, Internet-Lösungen, Handy, etc.

Die Projektkommunikation sollte jedoch nicht als reine „Bringschuld“ des Projektleiters verstanden werden, sondern auch als „Holschuld“ jedes einzelnen Projektbeteiligten.

5 3 6 Risikoanalyse



Gerade bei komplexen und umfangreichen Gemeindeprojekten wird dringend empfohlen, eine umfassende Risikoanalyse durchzuführen. Potenzielle Projektrisiken, die zu Kosten- und Terminüberschreitungen, Verfehlung des Sachziels oder gar zum Scheitern des gesamten Projektes führen können, sollten bereits in der Planungsphase erkannt, analysiert, vermindert oder ganz vermieden werden.

Jedes Projekt birgt aufgrund der besonderen Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen diverse Projektrisiken. Beispiele hierfür sind:

- ♥ Es fehlen wesentliche Inhalte in öffentlichen Ausschreibungen oder Pflichtenheften. Kosten- und Zeitüberschreitungen durch Nacharbeiten drohen.
- ♥ Die zur Verfügung stehende Zeitdauer ist für einzelne Projektphasen oder Arbeitsschritte zu knapp bemessen. Zeitüberschreitungen können die Folge sein.
- ♥ Die Anspruchsgruppen fühlen sich nicht genügend informiert, Widerstände gegen das Projekt können aufgebaut werden.
- ♥ Das angestrebte Sachziel kann mit dem vorhandenen Projektbudget nicht erreicht werden.

Die Risikoanalyse im Projektmanagement hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Einer der Gründe hierfür liegt in dem sich permanent ändernden Umfeld für Projektarbeiten, was die Projektteams oft vor ungeahnte Probleme stellt.

Mögliche Vorgangsweise einer qualitativen Risikoanalyse:

- ♥ Die in der Definitionsphase gemachte Kontextanalyse wird herangezogen, um potenzielle Schnittstellenprobleme aufzuspüren und zu untersuchen.

Beispiele hierfür wären Gefahren durch schwierige rechtliche Rahmenbedingungen, Einfluss politischer Vertreter, Nichtberücksichtigung wesentlicher Ergebnisse anderer Projekte oder zu geringe Integration der Bürgerinteressen.

- ♥ Eine weitere einfache Methode der Risikoanalyse ist das Überprüfen der einzelnen Arbeitspakete des Projektstrukturplans auf ihren Risikogehalt.

Folgende Fragen könnten durch das Projektteam beantwortet werden:
Was könnte uns davon abhalten, dass wir dieses Arbeitspaket in der

vorgeschriebenen Zeit erledigen können? Was könnte die Kosten unkontrolliert ansteigen lassen? Welche technischen Risikofaktoren könnten die Lösung des Arbeitspaketes behindern oder unmöglich machen? etc.

Für die eruierten Risiken sollten jeweils Maßnahmen zur Vermeidung oder Verminderung überlegt und dokumentiert werden.

Mögliche Vorgangsweise einer quantitativen Risikoanalyse:

Bei der quantitativen Risikoanalyse wird versucht, mögliche Projektrisiken und deren Auswirkung auf die Projektzielbereiche Qualität/Kosten/Zeit zu analysieren und Gegenmaßnahmen festzulegen. Diese Risikobetrachtung kann nach dem folgenden Schema durchgeführt werden:

Projektrisiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung auf			Gegenmaßnahmen
		Qualitätsziel	Kostenziel	Zeitziel	
Ausschreibung muss neu gemacht werden	10%	0	2	1	...
Geringe Besucherzahlen bei Abschlussveranstaltung	20%	2	0	0	...

0 = Keine Auswirkung 1 = Geringe Auswirkung 2 = Erhebliche Auswirkung 3 = Große Auswirkung

Sollte die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit einzelner Projektrisiken wesentlich über 25% gehen, so sollte versucht werden, das Risiko gänzlich zu vermeiden (z.B. durch veränderte Zielsetzung, zusätzliche Ressourcen, etc.) oder auf Dritte zu übertragen (z.B. Versicherung, Auftraggeber, Lenkungsgremium, etc.).



Nach Abschluss aller Planungsschritte sollte die Projektplanung (oder Auszüge) dem Auftraggeber bzw. dem Lenkungsgremium zur Prüfung und Bewilligung vorgelegt werden. Gegebenenfalls muss an dieser Stelle auch der Projektauftrag adaptiert oder neu verfasst werden, da in der Planungsphase oft neue Erkenntnisse gewonnen werden, welche zu Beginn des Projektes nicht bedacht wurden.

5 4 Projektdurchführung

In der Phase der Projektdurchführung wird die Projektplanung realisiert. Generell sollte hierbei darauf geachtet werden, dass die in der Planung festgelegten Kosten- und Terminvorgaben nicht wesentlich überschritten und die Qualitäts- und Sachziele erreicht werden. Hierzu muss effizientes Projektcontrolling betrieben werden (meist durch Projektleiter, Auftraggeber und Steuerungsgremium), welches es möglich macht, auftretende Abweichungen schnell zu erkennen und zu bekämpfen.



Durch die gedankliche Vorwegnahme des Projektverlaufs in der Planungsphase ist es üblich, dass der tatsächliche Projektverlauf mit der ursprünglichen Projektplanung nicht 1:1 überein stimmt. Je nach Neuartigkeit, Komplexität oder verwertbaren Erfahrungen, die im Laufe des Projektes gemacht werden, treten diverse Abweichungen auf, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Projektverlauf haben können.

Abweichungen können sich beispielsweise ergeben,

- ♥ weil sich das politische Umfeld im Laufe des Projektes verändert hat und dadurch die Zielsetzung des Projektes adaptiert werden muss,
- ♥ weil unvorhersehbare Ereignisse eingetreten sind (technische Schwierigkeiten, Krankheit, etc.),
- ♥ weil der geplante Arbeitsaufwand für einzelne Arbeitspakete zu gering angenommen wurde,
- ♥ weil Arbeitspakete aufgrund von Ressourcenproblemen nicht rechtzeitig bearbeitet werden konnten oder
- ♥ weil Meilensteine zu früh angesetzt wurden.



In der Projektdurchführung ist es primär die Aufgabe von Projektleiter, Auftraggeber und Lenkungsgremium, den Projektverlauf so zu steuern, dass die geplanten Projektziele bestmöglichst erreicht werden. Dazu ist ein ständiger und konsequenter Soll-Ist-Vergleich notwendig (Projektcontrolling).

5 4 1 Projektcontrolling

Der Begriff „Controlling“ geht deutlich über jenen der reinen „Kontrolle“ hinaus. Das Controlling eines Projektes ist vielmehr eine unterstützende Funktion, welche sämtliche Abläufe und Arbeitsschritte laufend überwacht, notwendige Informationen bereitstellt und sammelt sowie einen permanenten Soll-Ist-Vergleich durchführt.



Projektcontrolling wird üblicherweise primär mit der Durchführungsphase von Projekten in Verbindung gebracht. Besonders in diesem Projektabschnitt muss der Projektablauf laufend kontrolliert, gesteuert und überwacht werden. Moderne Projektmanagementansätze gehen jedoch davon aus, dass effizientes Controlling für den gesamten Projektablauf (von der Projektdefinition bis zum -abschluss) wichtig ist. Die Mitarbeiter eines Projektes sollten sich permanent die Frage stellen, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist oder ob Gefahr droht, die festgelegten Ziele zu verfehlen.

Die Aufgabe des Projektcontrollings liegt im Wesentlichen darin,

- ♥ mögliche Abweichungen zwischen Projektplanung und Projektverlauf frühzeitig zu **prognostizieren** (> Controlling im Vorhinein),
- ♥ bereits eingetretene Abweichungen zu **erkennen** und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen (> laufendes Controlling) sowie
- ♥ eingetretene Abweichungen und Schwierigkeiten zu **evaluieren** und daraus Schlüsse und Erfahrungen für weitere Projekte zu ziehen (> Controlling im Nachhinein).

Controlling im Vorhinein wird hauptsächlich durch eine intensive Risikoanalyse in der Definitions- und/oder Planungsphase eines Projektes gewährleistet.

Das laufende Controlling geschieht vor allem unter der Federführung des Projektleiters, der aktuelle Informationen über den Projektverlauf sammelt und der Projektorganisation zur Verfügung stellt, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche erstellt und nach möglichen Lösungsstrategien bei kritischen Planabweichungen sucht.

Controlling im Nachhinein wird in der Phase des Projektabschlusses vorgenommen. Hier wird das Projekt gemeinsam mit sämtlichen Projektbeteiligten evaluiert, Probleme und Fehler werden kritisch besprochen, die gewonnenen neuen Erfahrungen werden optimalerweise schriftlich dokumentiert und offen kommuniziert (Stichwort: lernende Organisation, Wissensmanagement).



Grundsätzlich sollte beim Projektcontrolling darauf geachtet werden, dass zwischen Eintreten, Erkennen und Bekämpfen einer Planabweichung möglichst wenig Zeit verstreicht. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Abweichungen schon zu weit fortgeschritten sind und somit nicht mehr unter Kontrolle gebracht werden können.

Meilensteine bieten eine besonders gute Gelegenheit für das Controlling eines Projektes. Anlässlich dieser definierten Zwischenergebnisse können die bisherigen Projektphasen und -schritte kritisch hinterfragt und eventuell notwendige Korrekturen der Projektplanung beschlossen werden. Bei Meilenstein-Sitzungen sollten alle Projektbeteiligten anwesend sein!

Neben den Meilensteinmeetings müssen auch regelmäßige Arbeitssitzungen (Projektsitzungen, Statusmeetings, Koordinationstreffen, etc.) abgehalten werden. Solche Arbeitssitzungen dienen

- ♥ dem gemeinsamen Erarbeiten von gemeinschaftlichen, interdisziplinären Lösungen, die **nicht oder nur schwer in Einzelarbeit gelöst werden können**,
- ♥ dem **Austausch** von Erfahrungen und Informationen,
- ♥ der Klärung des aktuellen Projektstatus (Zwischenergebnisse, Konflikte, Schwierigkeiten, Abweichungen in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit),
- ♥ dem **Abstimmen** des weiteren Vorgehens und
- ♥ der eventuellen **Überarbeitung der Projektplanung** (bei wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen).



In gemeinsamen Arbeitssitzungen sollten nur jene Arbeitspakete und Probleme bearbeitet werden, die in Einzelarbeit nicht oder nur schwer lösbar sind. In der Regel sind sehr viele Aufgaben eines Projektes in Einzelarbeit oder kleinen Arbeitsgruppen am effizientesten und schnellsten zu lösen! Zu viele Projektsitzungen machen den Projektverlauf ineffizient und führen oft zu Demotivation der Projektbeteiligten.



Die Qualität und Effizienz des Projektcontrollings kann durch computer-gestützte Lösungen entscheidend optimiert werden. Hierzu eignet sich vor allem MS Excel, da hier – aufbauend auf den Plandaten – sehr einfach Ist-Werte eingegeben, Abweichungen ermittelt und Kosten- / Zeitüberschreitungen festgestellt werden können.

5 4 2 Projektstatusbericht

Um den Auftraggeber, das Lenkungsgremium und alle weiteren Projektbeteiligten über den aktuellen Stand eines Projektes zu informieren, ist es in der Phase der Projektdurchführung notwendig, regelmäßige Statusberichte (Projektfortschrittsberichte) zu erstellen. Der Zyklus dieser Informationsbereitstellung (wöchentlich, 14-tägig, etc.) sollte mit Auftraggeber bzw. Lenkungsgremium vereinbart und in der Kommunikationsplanung festgehalten werden.



Der Projektstatusbericht wird üblicherweise nach einer Vorlage erstellt. Folgende Punkte kann bzw. sollte ein Statusbericht enthalten: allgemeine Projektdaten (Bezeichnung, Leitung, etc.), Kurzbeschreibung Projektstatus, Status Qualitätsziele, Status Terminziele, Status Kostenziele, Status Teamarbeit, weitere Vorgangsweise, Datum, Unterschrift. [Formular Seite 58]

5 4 3 Projektdokumentation

In einem Projekt sollten sämtliche wichtigen Arbeitsschritte lückenlos dokumentiert und gegebenenfalls kommentiert werden. Der Projektleiter hat in der Regel dafür zu sorgen, dass diese Projektdokumentation ständig aktualisiert und ergänzt wird. Er kann aber auch andere Mitarbeiter (projektintern oder -extern) mit der Erstellung und Fortführung der Projektdokumentation beauftragen.

Eine Projektdokumentation kann folgende Punkte enthalten:

- ♥ Beschreibung der Vorprojektphase
- ♥ Beschreibung des Projekthinhaltes (Ausgangssituation, ursprüngliche Ziele, Nutzen, Ressourcen, Budget, etc.)
- ♥ Projektdefinition und -planung (Sach-, Kosten- und Terminziele, Projektstrukturplan, etc.)
- ♥ Beschreibung der Projektdurchführung (Änderungen der Rahmenbedingungen, Planabweichungen, Erfolge, erarbeitete Lösungen, etc.)
- ♥ Beschreibung der Teamarbeit
- ♥ Gewonnene Erfahrungen (> lessons learned)

Die Projektdokumentation dient in der Regel als Grundlage für den Schlussbericht, falls dieser gefordert und erstellt wird. Dieser Schlussbericht wird am Ende des Projektes dem Auftraggeber und dem Lenkungsgremium zur Kenntnisnahme vorgelegt.

5 4 4 Implementierung der Projektergebnisse

Bei einigen Gemeindeprojekten stellt nicht die Erarbeitung von Lösungen die Hauptaufgabe dar, sondern vielmehr die Implementierung der Ergebnisse (in der Linie oder in der Bevölkerung). Beispiele hierfür sind Projekte zur internen Reorganisation und Optimierung einer Gemeindeverwaltung oder all jene Projekte, die eine große Anzahl von Bürgern direkt betreffen. Bei sehr komplexen und kritischen Implementierungsmaßnahmen wird diese Aufgabe auf eines oder mehrere Folgeprojekte verlagert, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.



Die Praxis hat gezeigt, dass es teilweise ungemein schwierig ist, Lösungen und Ergebnisse effizient zu implementieren, wenn im Vorfeld (Vorprojektphase, Projektdefinition und -planung) über die Köpfe der betroffenen Personen hinweg entschieden wurde. Besonders hilfreich kann es deshalb sein, wenn von Beginn an sogenannte Promotoren (Sozial-, Fach- und Machtpromotoren) in den verschiedensten Zielgruppen gefunden werden, welche die Meinung der jeweiligen Zielgruppe vertreten und auch entscheidend beeinflussen können.

Wenn die erarbeiteten Lösungen aus irgendwelchen Gründen (z.B. mangelhafte Kommunikation mit den Betroffenen; zu wenig Rücksichtnahme auf die Probleme und Ängste der Betroffenen; Nichtberücksichtigung von Meinungspromotoren, die das Projekt bekämpfen, etc.) von den betroffenen Personen nicht angenommen und umgesetzt werden, so kann das Projekt keinesfalls erfolgreich gewesen sein. Gerade der Projektkommunikation (Projektmarketing) kommt bei diesen schwierigen Projekten eine Schlüsselfunktion zu.

5 5 Projektabschluss

Um ein Projekt offiziell zu beenden, sollte unbedingt eine **Abschluss-sitzung** einberufen werden. Bei diesem Treffen aller Projektbeteiligten kann das Endergebnis präsentiert, diskutiert, reflektiert und gemeinsam bewertet werden. Besonders im Hinblick auf die bereits mehrfach angesprochenen gemeinsamen Lerneffekte von Projekten (Projektcontrolling im Nachhinein, lessons learned, Wissensmanagement) sollte der Projektabschluss und die dazugehörige Sitzung sinnvoll genutzt werden.



Im Anschluss an den formellen Teil der Abschlusssitzung sollte eine gesellige Projektfeier veranstaltet werden, um die geleistete Arbeit auch gebührend zu würdigen!

Projekthandbuch für Gemeinden

Planung, Durchführung und
Steuerung von Gemeindeprojekten

A Projekthandbuch

B Formulare und Checklisten

Formulare und Checklisten

Checkliste Vorprojektphase	44
Projektgrobplanung	45
Projektorganisation	46
Checkliste Projektstartsitzung	47
Projektzieleplan	48
Projektauftrag	49
Vorprojekt-/Nachprojektphase	50
Projektstrukturplan	51
Arbeitspaketspezifikation	52
Funktionen- und Rollendiagramm	53
Meilensteinplan	54
Projektkostenplan	55
Projekt-Kommunikationsplan	56
Risikoanalyse	57
Statusbericht	58
Sitzungsprotokoll	59
Checkliste Projektdokumentation	60



Online-Version der Formulare

Es wird empfohlen, die auf den folgenden Seiten skizzierten Formulare individuell zu adaptieren und entsprechend zu ergänzen. Sie können sich die offenen Dokumente auf der Webseite zum Projekthandbuch herunterladen:

www.vorarlberg.at/gemeindeentwicklung

Checkliste Vorprojektphase

Projekttitel:

Datum:

Wie bzw. durch wen ist die Projektidee entstanden?

Welche relevanten Projekte, Studien, Maßnahmen und/oder Entscheidungen wurden bereits durchgeführt bzw. beschlossen?

Hat dieses Projekt derzeit Priorität, oder sollten andere Vorhaben zuerst realisiert werden?

Wie lautet das mögliche Projektziel? (Möglichst in einem Satz)

In welchem zeitlichen Rahmen soll das Projekt abgewickelt werden?

Welche Personen bzw. Qualifikationen werden für das Projekt benötigt?

Welche Ressourcen können bzw. müssen bereit gestellt werden (finanziell, personell, räumlich etc.)?

Wer ist von den Projektergebnissen direkt oder indirekt betroffen? Wie setzt sich die Zielgruppe des Projektes zusammen?

Gibt es potenzielle Projektrisiken, welche das Vorhaben behindern könnten?

Nach welchen Kriterien soll das Projekt bewertet werden?

Projektgrobplanung

Projekttitel:

Grobplanung erstellt von:

Datum:

Projektbeschreibung

Ausgangssituation/Problemstellung:

Projekthinhalte/Projektnutzen:

Projektziele/Messgrößen:

Projektorganisation

Projektleiter:

Projektteam:

Externe Dienstleister:

Projektdaten

Projektstart:

Projektende:

Projektkosten:

davon ausgabewirksam:

Realisierungskosten (nach Projektende):

Mögliche Projektrisiken:

Ersteller Grobplanung

Gesehen (Projektauftraggeber)

Projektorganisation

Projekttitel:

Datum:

Projektrollen

Auftraggeber

Lenkungsgremium

Projektleiter

Projektmitarbeiter ...

Projektmitarbeiter ...

Projektmitarbeiter ...

Projektmitarbeiter ...

Externe Dienstleister

Arbeitsgruppe ...

Checkliste Projektstartsitung

Projekttitlel:

Datum:

Einladungende Personen:

Ort der Sitzung:

Dauer der Sitzung:

Mögliche Tagesordnungspunkte:

- ♥ Begrüßung
- ♥ Vorstellungsrunde (Erwartungen, individuelle Ziele, Qualifikation etc.)
- ♥ Erläuterung der Vorprojektphase
- ♥ Gemeinsame Diskussion und Analyse der Ausgangssituation/ Problemstellung
- ♥ Konkretisierung möglicher Projektziele (Qualitäts- und Sachziel, Zeitziel, Kostenziel)
- ♥ Festlegung Projekttitlel
- ♥ Projektabgrenzung und -kontextanalyse (zeitlich, sachlich, sozial)
- ♥ Sonstige Rahmenbedingungen des Projektes
- ♥ Formulierung Projektauftrag
- ♥ Festlegung von Spielregeln der Zusammenarbeit, eventuell
- ♥ Formulierung eines Teamvertrages
- ♥ Offene Punkte
- ♥ Weitere Vorgangsweise

Projektauftrag

Projekttitle:

Datum:

Projektorganisation

Auftraggeber:

Lenkungsgremium:

Projektbegleiter:

Projektleiter:

Projektteam:

Externe Dienstleister:

Projektbeschreibung:

Ausgangssituation:

Kurzbeschreibung Projektinhalt:

Projektziele: 






Projektdate:




Projektstart:

Projektende:

Projektkosten: davon ausgabewirksam:

Meilensteine: 



Projektphasen:

Projektrisiken: 



Vorprojekt-/Nachprojektphase

Projekttitel:

Datum:

Beschreibung der Vorprojektphase

Wie ist es zum Projekt gekommen?

Welche relevanten Projekte, Ereignisse oder Maßnahmen gab es vor dem Projekt?

Welche Erfahrungen aus früheren Projekten können genutzt werden?

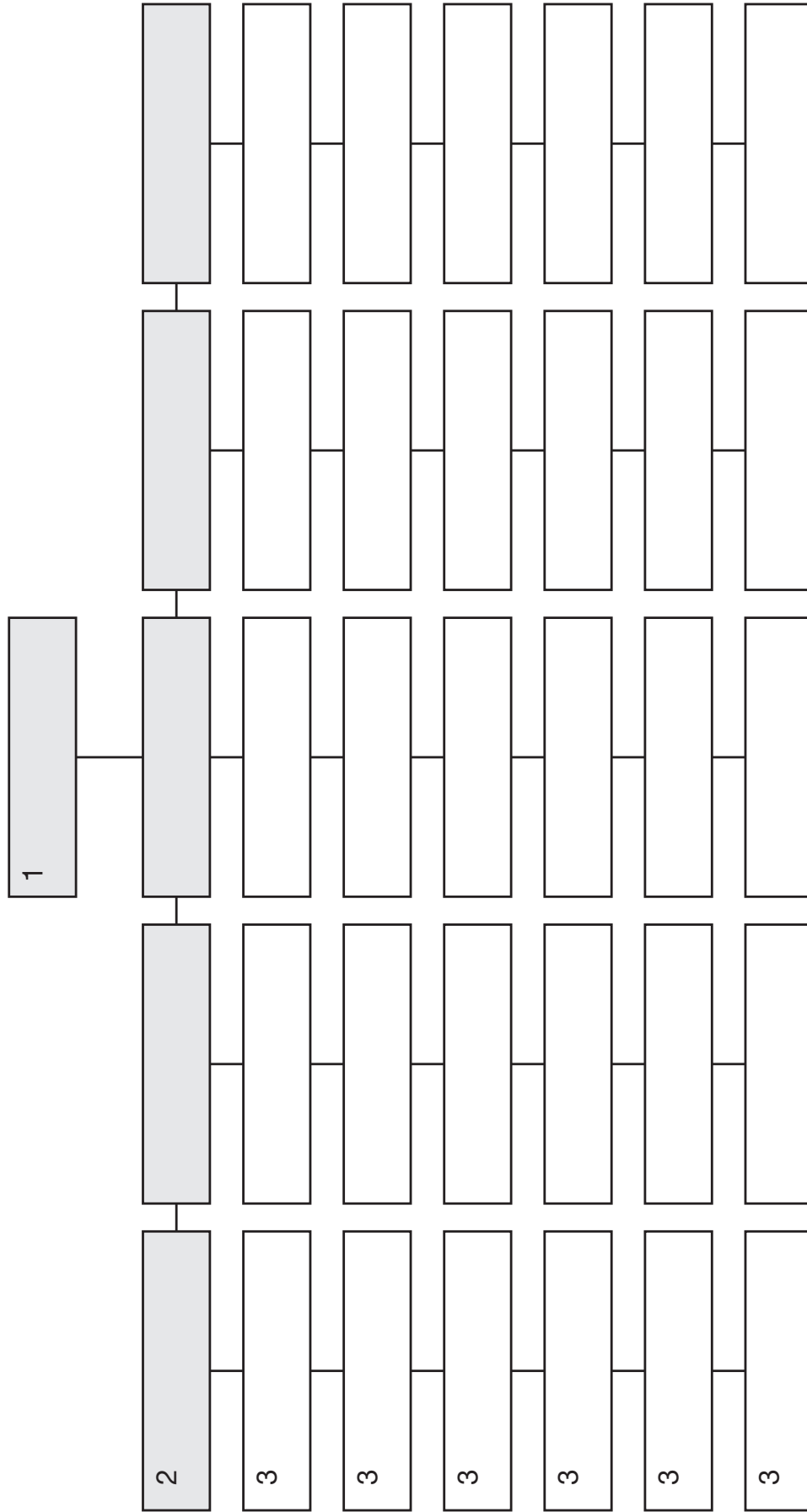
Beschreibung der Nachprojektphase

Welche Folgeaktivitäten bzw. -projekte sind geplant?

Wie und von wem sollen die gewonnenen Erfahrungen und Ergebnisse weiter verwertet werden?

Wie sollen die Projektergebnisse langfristig genutzt und weiter verwertet werden?

Projektstrukturplan



- 1 Projekttitlel
- 2 Teilaufgaben
- 3 Arbeitspakete

Arbeitspaketspezifikation

Arbeitspaket AP

Verantwortung:

Mitarbeit:

Arbeitsaufwand (in h):

Kosten AP:

Dauer:

Ergebnisse/Ziele



Arbeitspaket AP

Verantwortung:

Mitarbeit:

Arbeitsaufwand (in h):

Kosten AP:

Dauer:

Ergebnisse/Ziele



Arbeitspaket AP

Verantwortung:

Mitarbeit:

Arbeitsaufwand (in h):

Kosten AP:

Dauer:

Ergebnisse/Ziele



Funktionen- und Rollendiagramm

Arbeitspaket	Projektrollen	Auftraggeber / Lenkungs-gremium	Projektleiter	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Externer Dienstleister

Legende:
 V = Verantwortung
 M = Mitarbeit
 E = Entscheidung
 I = Information

Meilensteinplan

Projekttitel:

Datum:

Meilenstein	Datum	Ergebnisse / Ziele
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥
		♥

Projektkostenplan

Projekttitel:

Datum:

Arbeitspaket	Verantwortlich	Arbeitsaufwand	Stundensatz	Fixkosten	Gesamtkosten

Projekt-Kommunikationsplan

Projekttitel:

Datum:

Anspruchsgruppe	Art und Umfang der Information	Frequenz	Informations-medium	Rückmeldung

Risikoanalyse

Projekttitel:

Datum:

Methoden der qualitativen Risikoanalyse:

- ♥ Diskussion
- ♥ Brainstorming
- ♥ Analyse der Schnittstellen des sozialen Projektkontextes
- ♥ Untersuchung des Risikogehaltes der einzelnen Arbeitspakete des Projektstrukturplanes
- ♥ Erfahrungen aus früheren Projekten
- ♥ Kommunikation und Diskussion mit Zielgruppen/Projektkunden

Quantitative Risikoanalyse:

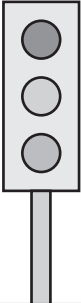
Projektisiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung auf			Gegenmaßnahmen
		Qualitätsziel	Kostenziel	Zeitziel	

Statusbericht

Projekttitel:

Datum:

Verteiler:

 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Projektkrise<input type="checkbox"/> Projekt ist kritisch<input type="checkbox"/> Projekt ist planmäßig	Kurzbeschreibung Projektstatus:
Status Qualität (Sachziele) Korrektive Maßnahmen:	
Status Zeit (Terminziele) Korrektive Maßnahmen:	
Status Kosten (Budgetziele) Korrektive Maßnahmen:	
Außergewöhnliche Ereignisse	
Status Teamarbeit	
Weitere Vorgehensweise	

Ersteller Statusbericht

Lenkungsgremium

Sitzungsprotokoll

Projekttitlel:

Sitzung vom:

Zeit:

Schriftführer:

Anwesend/Funktion:

Entschuldigt:

Tagesordnungspunkte:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Sitzungsergebnisse:



Schriftführer

Gesehen

Checkliste Projektdokumentation

Projekttitel:

Datum:

Mögliche Inhalte:

- ♥ Beschreibung der Vorprojektphase (Wie kam es zu dem Projekt?)
- ♥ Beschreibung des Projektinhaltes (Was soll mit dem Projekt erreicht werden?)
 1. Ausgangssituation, Problemstellung
 2. ursprüngliche Projektziele
 3. Projektkunden/Zielgruppe
 4. Projektnutzen
 5. eingesetzte Ressourcen (personell, finanziell, räumlich etc.)
 6. Rahmenbedingungen
- ♥ Projektdefinition und -planung
 1. Sachziele (Pflichtenheft, Teilziele, Ergebnisse)
 2. Kostenziele (Budget, ausgabenwirksame Kosten, nicht ausgabenwirksame Kosten, Personalkosten etc.)
 3. Terminziele (Projektstart und -ende, Meilensteine, Projektphasen)
 4. Planungsschritte (Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Ressourceneinsatzplanung, Risikoanalyse, Kommunikationsplan etc.)
- ♥ Beschreibung der Projektdurchführung und -realisierung
 1. Veränderungen der ursprünglichen Rahmenbedingungen
 2. Abweichungen vom Plan und deren Gründe
 3. Lösungsstrategien, Vorgangsweise
 4. Zwischenergebnisse
 5. Schlussendliche Lösung(en)
- ♥ Evaluation der Teamarbeit
- ♥ Evaluation des gesamten Projektes (Zielerreichung in Bezug auf Qualität/Kosten/Zeit, gewonnene Erfahrungen, etc.)
- ♥ Weitere Schritte, Ausblick

Schriftenreihe Raumplanung

Folgende Broschüren sind in dieser Schriftenreihe erschienen (größtenteils bereits vergriffen):

- 1 1976 Verkehrsplanung Vorarlberg, Entwurf 1976
- 2 1976 Betriebliche Abfallerhebung in Vorarlberg
- 3 1978 Vorarlberger Fremdenverkehrskonzept
- 4 1980 Konzept für den Ausbau der touristischen Aufstiegshilfen im Montafon
- 5 1981 Der Grenzraum des Landes Vorarlberg gegenüber Bayern
- 6 1983 Grundlagen und Probleme der Raumplanung Vorarlberg
- 7 1984 Energiebericht Vorarlberg
- 8 1987 Abfallkonzept der Vorarlberger Landesregierung
- 9 1989 Energiekonzept Vorarlberg
- 10 1990 Die Realisierung des Vorarlberger Abfallkonzepts
- 11 1991 Bauflächen im Rheintal
- 12 1991 Bauflächen im Walgau
- 13 1992 Verkehrsplanung Vorarlberg 1992
- 14 1992 Bodenschutzkonzept Vorarlberg
- 15 1992 Tourismuskonzept Vorarlberg 1992
- 16 1995 Wanderwege-Konzept Vorarlberg
- 17 1995 Einkaufszentren – Ziele der Raumplanung
- 18 1996 Raumplanung in Vorarlberg 1970 – 1995
- 19 1996 Raumplanung durch das Land – Grundsätze der Vorgehensweise
- 20 1996 Strukturdaten Vorarlberg
- 21 1997 Das räumliche Entwicklungskonzept – Ein Leitfaden für Gemeinden
- 22 2001 Ortszentren als Einkaufsschwerpunkte
- 23 2002 Projekthandbuch für Gemeinden

