



... leben voller Möglichkeiten

Leitlinien des Projekt- managements

Inhalt

I Grundsätze	3
1. Projekte	4
2. Projektphasen	5
2.1 Vorprojektphase	6
2.2 Phase Projektdefinition	10
2.3 Projektplanung	15
2.4 Projektdurchführung	21
2.5 Projektabschluss	24
3. Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement	26
3.1 Clearingstelle – zentrales und übergreifendes Projektcontrolling	26
3.2 Auftraggeber	26
3.3 Steuerungsteam	27
3.4 Projektleitung	27
3.5 Projektteam	29
3.6 Externe: Stakeholder und Dienstleister	30
4. Projektdokumentation und Qualitätssicherung	31
4.1 Projektdokumentation	31
4.2 Qualitätssicherung	32
II Werkzeuge des Projektmanagements	33
1. Formulare	33
2. EDV - Projektcontrolling – Multiprojektmanagement	33
3. Glossar	33

I Grundsätze

Dieser Leitfaden beschreibt die grundlegenden Anforderungen und Richtlinien der Projektarbeit und des Projektmanagements im Magistrat Waidhofen a/d Ybbs.

Der Leitfaden soll eine fachliche und methodische Unterstützung bei der Bearbeitung von Projekten sein und beschreibt demzufolge Methoden, Techniken und Werkzeuge der Projektarbeit in unserer Stadtverwaltung.

Diese Standardisierung von Projektarbeit dient letztlich auch der Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung unseres Projektmanagements.

Neben konkreten Formularen und auch Checklisten enthält er auch Tipps für die praktische Arbeit:



Achtung: hier sollte besondere Sorgfalt gelten; hier passieren leicht fatale Fehler.



Tipp ... Hinweise aus der Praxis



Formular im Abschnitt Werkzeuge vorhanden

Dieser Leitfaden ist sehr allgemein gehalten und auf das Wesentliche reduziert. Er soll damit für möglichst viele Projekte ein hilfreiches Instrument zur Planung und Durchführung sein.

Spezielle Formen der Projektarbeit im Baubereich werden hier explizit ausgeklammert, weil hierfür spezialisierte Vorgangsweisen zur Bearbeitung herangezogen werden müssen.

Der Leitfaden fußt im Wesentlichen auf den Ergebnissen eines Inhouseworkshops im Dezember 2015. Er berücksichtigt aber gleichermaßen zentrale Anforderungen der Ö-Norm ISO 21500:2012.

Die Verantwortung für die Pflege und Weiterentwicklung des Leitfadens obliegt dem Magistratsdirektor bzw. der Magistratsdirektorin.

1 Projekte

Projekte im Sinne dieses Leitfadens sind alle Vorhaben und Aufgabenstellungen des Magistrats Waidhofen a/d Ybbs,

- die zeitlich begrenzt (Anfang und Ende), einzigartig, komplex und auch neuartig sind,
- die auf die Erreichung einer klar definierten Zielsetzung hin ausgerichtet sind,
- für die nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen,
- die risikobehaftet sind und
- die in Teamarbeit bearbeitet werden müssen.

Alle Vorhaben, die nicht diesen Anforderungen entsprechen, sind als gewöhnliche Arbeitsaufträge zu behandeln und abzuwickeln.



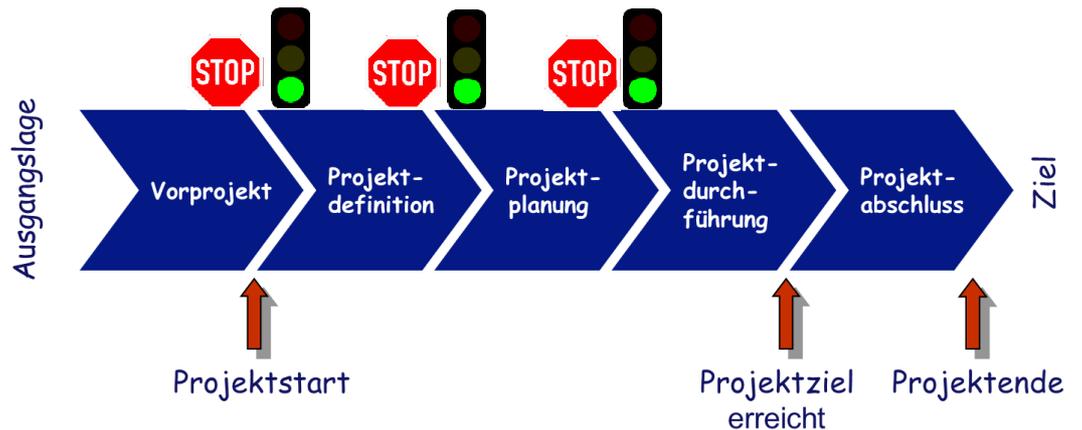
Eine bewusste Abgrenzung von Projekten ist wichtig, um zu vermeiden, dass eine Vielzahl von Aufgaben in Form von Projekten abgewickelt werden, die eigentlich sinnvoller und wirkungsvoller als gewöhnliche Arbeitsaufträge entsprechend der formalen Zuständigkeiten bearbeitet werden könnten.

Zu berücksichtigen ist, dass die Durchführung eines Projekts nach den hier dargestellten methodischen Standards mit erheblichen planerischen und organisatorischen Aufwänden verbunden ist. Diese Aufwände sind in aller Regel nur dann gerechtfertigt, wenn alle o. g. Kriterien für ein Projekt vorliegen.

Ungeachtet dessen können die Techniken und Werkzeuge des Projektmanagements selbstverständlich auch für die Bearbeitung von gewöhnlichen Arbeitsaufträgen genutzt werden.

2 Projektphasen

Projekte sind eine definierte Abfolge von Arbeitsprozessen, die dem nachstehenden Phasenablauf folgen:

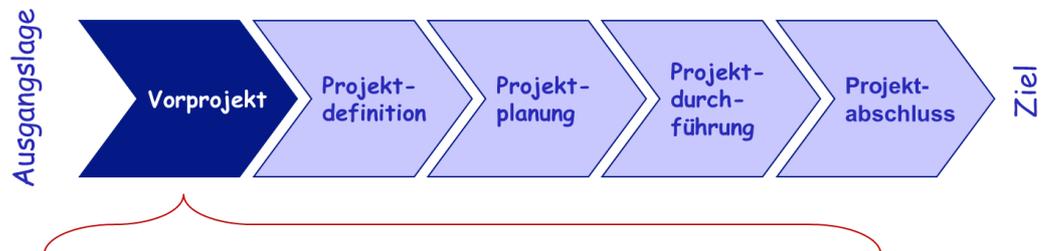


Änderungen in der Abfolge von Arbeitsschritten innerhalb der Phasen können im Einzelfall sinnvoll und erforderlich sein (z.B. Kick-Off vorziehen in die Phase der Projektplanung, wenn die jeweilige Projektleitung die Planung mit dem Team als sinnvoll erachtet).

Das Auslassen von Phasen ist jedoch nicht zielführend und daher zu vermeiden.

Eine Besonderheit des Projektmanagements und der dargestellten Phasenlogik ist es, dass am Ende jeder Phase immer eine Stop/Go-Entscheidung getroffen werden kann und auch soll. Mit anderen Worten es soll am Übergang von Phasenabschnitten bewusst durch das Steuerungsteam entschieden werden, ob das Projekt beendet oder weitergeführt wird.

2.1 Vorprojektphase



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

Am Beginn eines jeden Projekts steht zunächst die Vorprojektphase. In ihr werden noch sehr allgemeine Projektideen konkretisiert und erste grobe Planungen vorgenommen. Hier wird auch geprüft, ob eine Idee *projektwürdig* ist (Werden alle Anforderungskriterien für ein Projekt erfüllt?) und als generell durchführbar angesehen wird (siehe 8-W-Fragen und insbesondere Fragen des Projektantrags).

Diese frühen Überlegungen sollen möglichst strukturiert erfolgen.

Leitlinien des Projektmanagements



Für eine erste Strukturierung kann es hilfreich sein, eine Projektidee anhand der folgenden **8-W-Fragen** weiter zu konkretisieren:

Warum	Warum wird das Projekt gemacht, was sind die generellen Zielsetzungen ?
Was	Was muss gemacht werden, was sind die spezifischen Projektziele ?
Wie	Wie soll vorgegangen werden, welche Mittel und Ressourcen werden für das Projekt benötigt ?
Wo	Wo wird am Projekt gearbeitet, Standort ?
Wer	Welche Firmen beziehungsweise Personen sind an der Durchführung des Projektes beteiligt ?
Wann	Wann wird mit dem Projekt begonnen, und wann muss es fertig sein ?
Wie viel	Wie viel wird das Projekt kosten ?
Wie gut	Welche Qualitätsziele müssen erreicht werden ?

In einem nächsten Schritt sind die Projektideen in einem **Projektantrag** zu erfassen.

Leitlinien des Projektmanagements



Siehe dazu das Formular „Projektantrag“.

Im Projektantrag sind insbesondere folgende Punkte herauszuarbeiten:

Projekttitlel	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll das Projekt heißen? 	
Ideengeber	<ul style="list-style-type: none"> • Wer bringt die Idee ein? 	
Kurzbeschreibung Projektidee	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lässt sich das Projekt stichwortartig beschreiben? • Welche Anlässe und Erfordernisse haben die Idee befördert? • Was sind die Hintergründe für diese Projektidee? 	
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Weshalb ist das Projekt (gerade jetzt) wichtig? • Welchen generellen Nutzen könnte es stiften? 	
Abhängigkeiten – Abgrenzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wer/welche Bereiche wäre/n von dem Projekt betroffen? • Gab/gibt es ähnliche Projekte, Studien, Maßnahmen und/oder Entscheidungen und wie können diese hier genutzt werden? • Wie hängt das Projekt mit anderen aktuellen Projekten zusammen, bzw. wie grenzt es sich gegenüber diesen Projekten ab? 	
Stakeholder - Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist von den Projektergebnissen direkt oder indirekt betroffen? • Welche Interessen/Risiken werden sichtbar? • Welche Risiken sind zu berücksichtigen? 	
Zielvorschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Was soll mit dem Projekt ganz konkret erreicht werden? • Was soll konkret anders sein zukünftig? 	
Terminvorschlag	Start	Wann soll das Projekt starten?
	Ende	Bis wann sollte es abgeschlossen sein?
Mögliche Projektorganisation	Auftraggeber(in)	Wer sollte das Projekt formell beauftragen?
	Projektleiter(in)	Wer sollte das Projekt leiten?
	Steuerungsteam	Wer sollte ins Steuerungsteam?
	Weitere Beteiligte	Wer sollte sonst noch (jedenfalls) in das Projekt einbezogen werden?
Grobe Abschätzung Ressourcenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Personen bzw. Qualifikationen werden für das Projekt benötigt? ... und in welchem Umfang? • Welche sonstigen Ressourcen müssen bereitgestellt werden (finanziell, personell, räumlich etc.)? • Ist ein Budgetansatz/Bedeckung bereits vorgesehen? 	
Entscheidung Clearingstelle	Entscheidung	Zu welcher Entscheidung kommt die Clearingstelle?
	Datum/ Unterschrift	

Leitlinien des Projektmanagements

Formelle Freigabe von Projektideen

Damit aus einer Projektidee aber letztlich ein Projekt werden kann, muss jede Idee formal als Projektantrag der „Clearingstelle“ (siehe unten Pkt. 3.1) vorgelegt werden:

Ablauf Projektbeantragung		
Was	Wer	Anmerkung
1. Projektantrag erstellen	Ideengeber	der/die Büroleiter/in des Bürgermeisters (BGM)/Magistratsdirektors (MD) unterstützt bei Bedarf. Für eine Projektbeantragung ist das Formular Projektantrag zu verwenden!
2. Projektantrag zur Entscheidung durch die Clearingstelle bei der Büroleitung des BGM/MD	Ideengeber	Anträge werden in der nächsten Sitzung behandelt.
3. Projektanträge sammeln und zur Behandlung in der Clearingstelle vorsehen	Büroleitung des BGM/MD	Ideengeber können bei Bedarf ihre Projektideen auch selbst vortragen.
4. Projektanträge einschätzen und entscheiden	Clearingstelle	Ergänzend: siehe die nachfolgenden Hinweise.
5. Information der Ideengeber	Büroleitung des BGM/MD	Festlegungen auf dem Formular Projektantrag festhalten und Formular an Ideengeber zurückgeben.
6. Information des/der Projektleiters/in	Büroleitung des BGM/MD	Damit wird formell auch der Auftrag zur Erarbeitung eines Entwurfs eines Projektauftrags gegeben.

Leitlinien des Projektmanagements

Die Clearingstelle bewertet letztlich jede Projektidee und entscheidet über weitere Schritte:

- Auftrag an die Einreicher, die Idee weiterzuentwickeln und einen Projektauftrag zu erarbeiten (mit oder ohne Anmerkungen zum Inhalt);
- Zurückstellung der Idee;
- Ablehnung der Idee.

Von der Clearingstelle ist aber nicht nur zu entscheiden, *ob* eine Projektidee weitergeführt werden soll. Es ist durch die Clearingstelle auch zu entscheiden ...

- wie das Steuerungsteam zusammengesetzt sein soll,
- wer für die Projektleitung vorgesehen werden soll,
- in welcher Intensität das Projektmanagementsystem angewendet werden soll und ob beispielsweise bei einfachen und überschaubaren Projekten ein inhaltlich reduziertes Projektmanagement („Light-Version“) ausreichend sein kann.

Alle Festlegungen der Clearingstelle sind direkt auf dem Projektantrag festzuhalten!

Die vorgesehene Projektleitung erarbeitet im nächsten Schritt einen Entwurf für einen Projektauftrag.

2.2 Phase Projektdefinition



Mit Beschluss des Projektantrags durch die Clearingstelle beginnt ein Projekt förmlich und startet in die nächste Phase der Konkretisierung, nämlich die

Leitlinien des Projektmanagements

eigentliche *Projektdefinition* und hier vor allem die Erarbeitung der Voraussetzungen für den Abschluss eines Projektauftrags. Wichtige Etappen in dieser Phase sind: die zureichende Einschätzung der Ausgangssituation (Begründung des Projekts) und eine möglichst exakte Benennung der zu erreichenden Ziele. Auch gilt es in dieser Phase die Projektorganisation zu konzipieren und weitere zentrale Rahmenbedingungen (siehe nächsten Abschnitt Projektauftrag) vorzudenken.

Je nach Inhalt und Ziel eines Projekts sind in dieser Phase bereits unterschiedliche Analysen vorzusehen. So etwa ...

- **SWOT-Analyse** (engl. für **S**trengths (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren)) ist ein Instrument der strategischen Planung; sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen. (<https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>)
- Erarbeitung von **Szenarien** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Szenariotechnik>)
- **Projektkontextanalysen**
Zeitlich ... z. B. Welche generellen zeitlichen Perspektiven gibt es? Welche besonderen zeitlichen Erfordernisse sind zu berücksichtigen?
Sachlich ... z. B. Welche Überschneidungen, Synergien und Abhängigkeiten mit anderen Projekten sind zu berücksichtigen? Welche Nicht-Ziele/Tabuthemen gibt es?
Sozial ... z. B. Welche relevanten Umwelten/Interessengruppen auch Stakeholder sind zu berücksichtigen? Welche Interessen aber auch Widerstände sind wahrscheinlich?

Durch die Projektleitung ist jetzt auch ein elektronischer Projektordner anzulegen (siehe Punkt 4.1 Projektdokumentation).

Zwischenschritt Projektauftrag

Die Erstellung eines Projektauftrags hat den Zweck, ein Projekt formell zu genehmigen, die wesentlichen Eckpunkte eines Projekts – v. a. Erwartungen, Zielsetzungen, Laufzeit, Ressourcen – verbindlich zu machen. Auch soll durch den Projektauftrag abschließend die Projektorganisation und insbesondere die Projektleitung formell festgeschrieben werden.

Projektaufträge werden vom Auftraggeber/der Auftraggeberin sowie der zukünftigen Projektleitung unterschrieben.

Leitlinien des Projektmanagements



Siehe dazu das Formular „Projektauftrag“.

Der **Projektauftrag** – mithin das Projektauftragsformular – beinhaltet folgende Beschreibungsmerkmale:

Leitlinien des Projektmanagements

Projekttitle	Kurze Bezeichnung des Projekts. Möglichst sprechender Titel (z. B. Entwicklungsstrategie Innenstadt)	
Kurzbeschreibung	Kurze Beschreibung des Anlasses und der Hintergründe des Projekts.	
Ziele	Nennung der wesentlichen Ziele. Im Formular sind drei Zeilen vorgesehen. Diese Begrenzung ist nicht zwingend und kann bei Bedarf erweitert werden. Es wird hier nicht unterschieden zwischen verschiedenen Zielrichtungen, also Inhaltsziele, Qualitätsziele, Ressourcenziele. Die Projektantragsteller können die Zielzeilen somit in Abhängigkeit vom Projekttyp frei nutzen.	
Termine	Start	Wann beginnt das Projekt formell?
	Ende	Wann ist ein Abschluss des Projekts vorgesehen?
Projektorganisation	Auftraggeber(in)	Siehe dazu Abschnitt 3
	Projektleiter(in)	Siehe dazu Abschnitt 3
	Steuerungsteam	Siehe dazu Abschnitt 3
	Teammitglieder	Siehe dazu Abschnitt 3
	Sonstige	Weitere Zeilen können eingefügt und sonstige Beteiligte/Mitwirkende hier genannt werden.
Ressourcenbedarf für die Projektdurchführung	Personal	Abschätzung des internen Personalaufwandes möglichst in Arbeitsstunden. Diese Abschätzung kann u.U. erst gemacht werden, wenn die genauere Projektplanung (Projektstrukturplan und Arbeitspaketplanung) vorliegt. Demzufolge ist von den Auftraggebern jeweils zu entscheiden, inwieweit man ein Projekt mit einer vorläufigen Schätzung freigibt, oder die Detailplanung als Basis möchte.
	Budget	Wie oben; Abschätzen der Sachkosten.
	Technik	Abschätzen von speziellen Technikanforderungen z.B. Maschinen, Computern, etc. die nicht zwangsläufig angeschafft, aber aus dem Bestand der Stadt heraus genutzt werden sollen.
	Sonstiges	Anführen von sonstigen erforderlichen Ressourcen wie etwa Seminar- oder Besprechungsräume.
Begrenzungen	Welche <i>inhaltlichen</i> (Komplexität der Aufgabe) aber auch <i>ressourcenmäßigen</i> (Zeit, Personal, Geld) Begrenzungen sind zu berücksichtigen.	
Risiken	Darstellen von zentralen Ergebnissen der durchgeführten Risikoanalyse. Die Risikoanalyse insgesamt kann als Beilage zum Projektauftrag dienen.	
Abhängigkeiten – Abgrenzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wer/welche Bereiche wäre/n von dem Projekt betroffen? • Gab/gibt es ähnliche Projekte, Studien, Maßnahmen und/oder Entscheidungen und wie können diese hier genutzt werden? • Wie hängt das Projekt mit anderen aktuellen Projekten zusammen, bzw. wie grenzt es sich gegenüber diesen Projekten ab? 	
Projektfreigabe	Datum	Selbsterklärend
	Unterschrift Projektleiter(in)	Selbsterklärend
	Unterschrift Auftraggeber (in)	Selbsterklärend

Leitlinien des Projektmanagements



Generell sollte es möglich sein, viele bereits im Projektantrag erarbeitete Inhalte direkt in den Projektauftrag zu übernehmen.

Ziele

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit ist die möglichst exakte Festlegung von Zielen. Damit Ziele wirksam werden können, müssen diese zureichend konkret und klar abgefasst werden. Als Standard der Überprüfung gilt das so genannte „Smart“-Konzept. Demzufolge müssen Ziele den folgenden Kriterien genügen:

Anforderung an „gute“ Ziele

Buchstabe	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Leitlinien des Projektmanagements

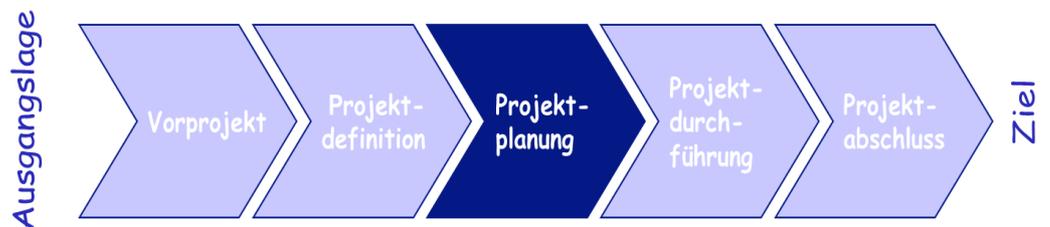


Bei der Zielformulierung sind einige Fallen zu beachten:

- Ziele sollten so konkret wie möglich, jedenfalls nicht zu allgemein formuliert werden (z. B. *Das Image der Stadt soll besser werden*).
- Es dürfen keinesfalls nur Tätigkeiten aufgezählt werden (z.B. *Durchführen einer Befragung*).
- Ziele sollen anspruchsvoll sein (Motivation, Energie freisetzen), aber gleichfalls nicht überfordernd sein (Demotivation: „das ist nie zu schaffen“).
- Auch ist darauf zu achten, dass Ziele auf den wahren Kern des Themas und nicht nur auf das Offensichtliche hin ausgerichtet sind.

2.3 Projektplanung

Im Anschluss an den formellen Projektauftrag erfolgt die weitere Detaillierung /Feinplanung des Projekts.



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

Leitlinien des Projektmanagements

Die wichtigsten und daher verpflichtenden Planungserfordernisse sind die Erstellung ...

- eines *Projektstrukturplans* einschließlich der Definition von *Arbeitspaketen*,
- eines *Zeitplans* einschließlich der Planung von *Meilensteinen* (wichtige Projektetappen/Zwischenergebnisse),
- eines *Projektkommunikationsplans*, sowie
- die Festlegung von *grundlegenden organisatorischen Aspekten der Teamarbeit*.



Siehe dazu das Formular „Projektplanung“.

Leitlinien des Projektmanagements

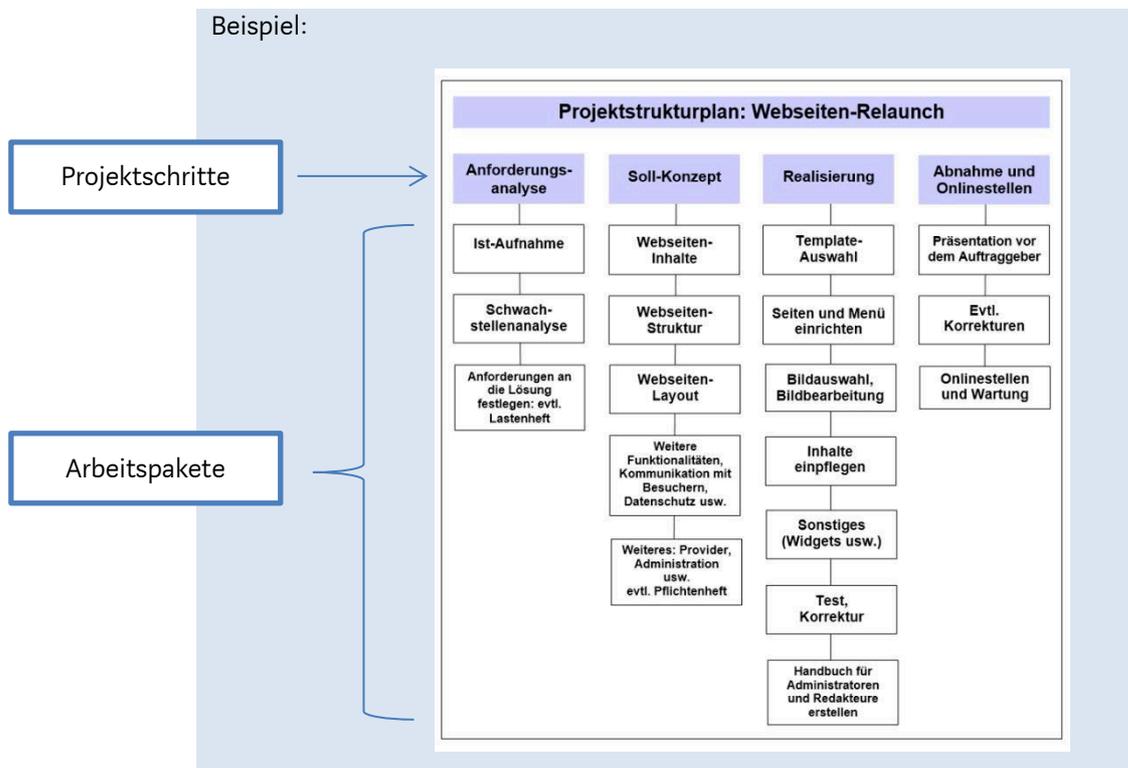
Projektstrukturplan

Mit dem Projektstrukturplan wird das gesamte Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt. Wichtig ist dabei, dass *alle* relevanten Tätigkeiten eines Projektes sichtbar werden und gleichzeitig in eine sachliche und mittelbar auch zeitliche Abfolge gegliedert werden (von links nach rechts und von oben nach unten).

Für die Darstellung von Projektstrukturplänen empfiehlt sich die Baumstruktur, die einem Organigramm ähnelt.

Die Anzahl der Gliederungsebenen und der dargestellten Elemente ist abhängig von der Komplexität eines Projekts:

Beispiel:



Arbeitspakete

Vor allem bei größeren und stark arbeitsteilig organisierten Projekten kann es sinnvoll sein, die einzelnen Arbeitspakete noch genauer zu beschreiben und damit jeweiligen Verantwortlichen einen möglichst konkreten Arbeitsauftrag an die Hand zu geben.

Leitlinien des Projektmanagements

Solche graphischen Darstellungen ermöglichen es auch, parallele Aktivitäten im Projekt sichtbar und damit auch nachvollziehbar zu machen.

Als **Mindeststandard** sind die zentralen **Meilensteine** in einer Tabelle darzustellen:

Meilensteine	Datum	
	Datum	
	Datum	
	Datum	

Meilensteine sind, Zeitpunkte von besonderer Bedeutung für das jeweilige Projekt. Sie markieren wichtige Entscheidungspunkte wie etwa den Beginn oder das Ende eines wichtigen Projektabschnitts bzw. die Erreichung einer wichtigen Etappe im Projekt, die als Voraussetzung für weitere Schritte gilt: *So ist zum Beispiel das Abbinden der Fundamente Voraussetzung für die Kellerwände, die Fertigstellung der Kellerdecke ein Meilenstein für den Beginn des Hochbaus.*

Leitlinien des Projektmanagements

Projektkommunikationsplan

Anspruchsgruppe	Art und Umfang der Information	Frequenz	Informationsmedium	Rückmeldung



Bei der Planung von Maßnahmen ist die gesamte Bandbreite an Kommunikationsformen und –medien zu berücksichtigen und jedenfalls „projektangemessen“ zu kommunizieren.



Alle nach außen gerichtete Kommunikation muss in Abstimmung mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit erfolgen!

Festlegungen zur Teamorganisation

Im Einzelnen sind zu planen:

Kommunikation	Besprechungs- termine	<i>Wann</i> und <i>wie</i> regelmäßig trifft sich das Team?
	Besprechungsorte	<i>Wo</i> finden die Besprechungen statt?
	Protokollierung	<i>Wie</i> erfolgt die Dokumentation?
	Laufende Kommunikation	Welche sonstigen Kommunikationsinstrumente kommen für die laufende Kommunikation zum Einsatz?
Dokumentation	Ablage	<i>Wo</i> werden die Arbeitsergebnisse für alle zugänglich abgelegt? (z. B. Projektplattform SharePoint, WIKI)
	EDV-Organisation	Welche sonstigen technischen Festlegungen sind zu treffen (z.B. Festlegung von Standardanwendungen, Einrichtung whatsapp-Gruppe).



siehe **Formulare** Standardberichte und Standardprotokoll.

Risikoanalyse

Beschreibung des Risikos	Eintrittswahrscheinlichkeit*)	Auswirkungen auf			Gegenmaßnahmen
		Qualitätsziel	Kostenziel	Zeitziel	

*) Bei der Bewertung von Risiken wird nur unterschieden zwischen *gering*, *mittel* und *hoch*.

Bei Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit sind jedenfalls Gegenmaßnahmen konkret zu planen. Bei geringerer Eintrittswahrscheinlichkeit sind diese Maßnahmen vorläufig lediglich zu benennen und damit Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Bei gravierenden Risiken mit einer gleichzeitig geringen Eintrittswahrscheinlichkeit gilt es verstärkt die Entwicklung des Risikos zu beobachten, um ggf. rasch intervenieren zu können.



Bei komplexeren Projekten ist es generell sinnvoll, das Projektteam aktiv bereits in die Projektplanung einzubinden. Vorteile dieser Vorgehensweise sind ...

- die Nutzung des (Erfahrungs-)Wissens des Teams und damit die Chance auf eine höhere Qualität der Planung,
- eine größere Verbundenheit der Teammitglieder mit der Aufgabe und den Zielen,
- eine leichtere Zuordnung von Arbeitspaketen etc.

In diesem Fall wäre das Kick-Off-Meeting (siehe Seite 22) vorzuziehen.

2.4 Projektdurchführung

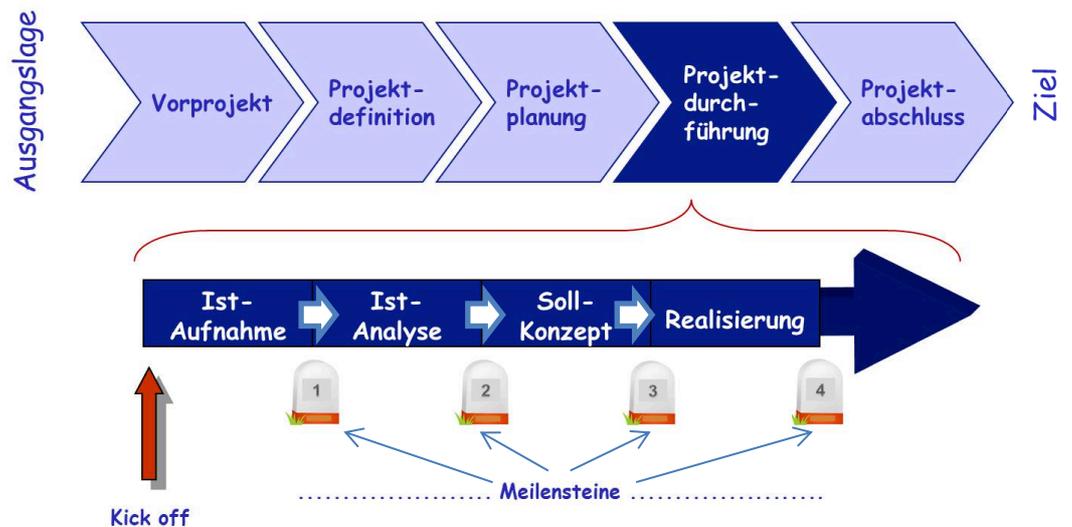
Je nach Charakter eines Projekts folgt die Projektdurchführung einem unterschiedlichen Muster.

Konzeptionelle Projekte (z.B. Erarbeitung eines Kulturkonzepts) beginnen in aller Regel mit einer Analyse der Ausgangssituation Ist-Aufnahme und anschließende

Leitlinien des Projektmanagements

Bewertung dieser Erkenntnisse (Ist-Analyse). Darauf aufbauend wird ein mögliches Konzept (Soll-Bild) entworfen und nach entsprechendem Beschluss auch realisiert (Realisierung).

Bauprojekte oder IT-Projekte wiederum folgen ihrer jeweils eigenen Logik.



Der genaue Ablauf dieser Phase ist jedoch bereits in den vorangehenden Schritten festzulegen und in der Durchführungsphase dann „nur mehr“ entsprechend der Planung zu bearbeiten.



Sofern im Zuge der detaillierten Planung **Mehraufwände** gegenüber dem ursprünglichen Projektauftrag erkennbar werden, muss das Steuerungsteam noch vor dem Start der Phase der Projektdurchführung eine entsprechende Entscheidung des Bürgermeisters bzw. der Bürgermeisterin einholen. Bei Bedarf ist der Projektauftrag entsprechend anzupassen.

Zwischenschritt Kick-Off-Meeting

Den Auftakt dieser Phase bildet jedenfalls ein Kick-Off-Meeting des Projektteams – sofern dies nicht bereits in der zurückliegenden Phase erfolgt ist. Es dient in erster Linie der Information des Projektteams über das Projekt an sich und dessen bisherige Entwicklung; es dient aber auch der Abstimmung von Zielen und Arbeitspaketen und der Zuteilung von Arbeitspaketen.

Als Standardablauf für dieses Kick-Off wird vorgeschlagen:

 **Kick-Off – Standardablauf**

1. Begrüßung
2. Vorstellungsrunde (Erwartungen, individuelle Ziele, Qualifikation etc.)
3. Erläuterung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Vorprojektphase
4. Gemeinsame Diskussion und Analyse der Ausgangssituation/Problemstellung
5. Konkretisierung möglicher Projektziele (Qualitäts- und Sachziel, Zeitziel, Kostenziel)
6. Festlegung Projekttitel
7. Projektabgrenzung und –kontextanalyse (zeitlich, sachlich, sozial)
8. Sonstige Rahmenbedingungen des Projekts
9. Inhalte des Projektauftrags
10. Festlegung von Spielregeln der Zusammenarbeit (siehe unten)
11. Offene Punkte
12. Weitere Vorgangsweise – Maßnahmenvereinbarungen

 **Beispiele für Spielregeln**

Zur Kommunikation

- ✓ Ich-Botschaft,
- ✓ wir lassen uns ausreden,
- ✓ wir lassen andere Meinungen gelten,
- ✓ wir informieren uns aktiv (z.B. wenn man Termine nicht halten kann),
- ✓ Zuhören ist für uns genauso wichtig wie reden,
- ✓ Schweigen ist für uns nicht automatisch Zustimmung,
- ✓ ...

Zur Zusammenarbeit

- ✓ wir halten Termine ein,
- ✓ wir leben Verbindlichkeit und halten Zugesagtes ein,
- ✓ wir helfen uns gegenseitig,
- ✓ wir kommen nicht unvorbereitet in Sitzungen,
- ✓ wir sind die ganze Zeit anwesend,
- ✓ wir halten uns an unsere Abmachungen/Beschlüsse,
- ✓ wir gehen wertschätzend miteinander um,
- ✓ ...

Zur Arbeitsweise

- ✓ wir zeigen Offenheit für Neues,

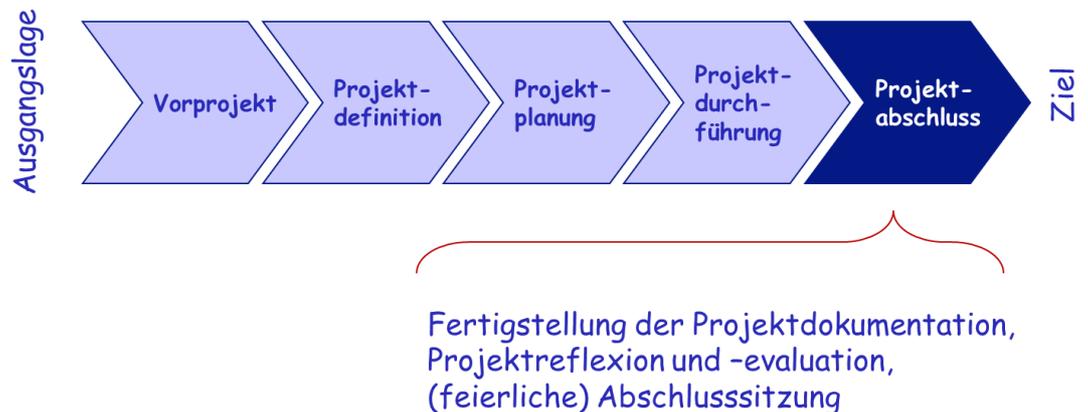
Leitlinien des Projektmanagements

- ✓ auch unkonventionelle Ideen prüfen wir erst und entscheiden dann,
- ✓ wir arbeiten miteinander und nicht gegeneinander,
- ✓ wir tragen Verantwortung für die übertragenen Aufgaben,
- ✓ alle Unterlagen stehen allen gleichermaßen zur Verfügung,
- ✓ ...

Zum Umgang untereinander

- ✓ wir sprechen Konflikte offen an und bearbeiten sie unmittelbar,
- ✓ wir nehmen Rücksicht aufeinander,
- ✓ ...

2.5 Projektabschluss



Abschließende Sitzung - verpflichtende Projektreflexion

Am Ende eines jeden Projekts ist verpflichtend eine Projektreflexion im Team durchzuführen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Ggf. kann auch das Steuerungsteam dazu eingeladen werden.

Die Reflexion betrifft folgende vier Bereiche:

Ergebnisse	Prozess – Projektablauf
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden die Ziele vollständig erreicht? ▪ Wie gut waren unsere Planungen? ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie bewerten wir den gesamten Ablauf des Projekts? Ablauf, Tempo ... ▪ Gab es kritische Punkte/Störungen ... und wie konnten wir als Team diese erfolgreich meistern? ▪ Inwieweit war der Leitfaden für die Arbeit hilfreich?

Leitlinien des Projektmanagements

Zusammenarbeit im Team	Lernerfahrungen
<ul style="list-style-type: none">▪ Wie haben wir die Zusammenarbeit im Team erlebt?▪ Wie haben wir den Teamzusammenhalt erlebt?▪ Welche positiven/negativen Erlebnisse gab es?▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Folgerungen ziehen wir daraus für zukünftige Projekte?▪ Was hat jeder Einzelne für sich im Projekt (neu) gelernt?▪ Wie könnten wir unser Projektmanagement weiter verbessern?▪ Welche Anpassungen im Projektmanagementleitfaden wären hilfreich?▪ ...



siehe **Formular** Schlussreflexion

Fertigstellung der Projektdokumentation

Im Rahmen des Projektabschlusses ist auch die Projektdokumentation fertigzustellen. Dazu zählt insbesondere ...

- das Erstellen/Finalisieren des Projektberichts;
- das Archivieren von wichtigen Projektdokumenten;
- das Prüfen der Dokumentation auf Vollständigkeit;
- das Löschen von Zwischenergebnissen und vorläufigen Berichten.



Diese Projektphase ist sehr wichtig für das Team aber auch das gesamte Projektmanagement im Magistrat. Daher ist in der Projektplanung hierfür ausreichend Zeit einzuplanen.

Die Ergebnisse der Reflexion sind im Formular festzuhalten und im Projektordner abzulegen.

Die dokumentierten Lernerfahrungen sind zeitgerecht auch an die Clearingstelle zu übermitteln, damit diese entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des Projektmanagements einleiten kann.

3 Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement

Standardmäßig sind in jedem Projekt folgende Rollen und Funktionen vorzusehen und zu benennen. Sofern in einem Projekt weitere als die nachfolgend genannten Funktionen und Rollen erforderlich sind, sind diese im Projektauftrag festzuhalten und genau zu definieren.

3.1 Clearingstelle – zentrales und übergreifendes Projektcontrolling

Die Clearingstelle übernimmt im Rahmen des Projektmanagements einerseits eine wichtige *Filterfunktion* im Vorfeld von Projekten indem von ihr Projektideen geprüft und über deren weitere Bearbeitung entschieden wird.

Andererseits übernimmt die Clearingstelle eine wichtige Funktion im Multiprojektcontrolling der Stadt (diese Funktion ist in weiterer Folge noch zu konkretisieren).

Als Clearingstelle fungieren der Bürgermeister/die Bürgermeisterin sowie der *Magistratsdirektor/die Magistratsdirektorin*. Fallweise können weitere Personen beigezogen werden, so etwa Ideengeber, die ihre Projektideen persönlich vorstellen wollen oder auch Gruppenleiter für eine zusätzliche fachliche Einschätzung.

3.2 Auftraggeber/Auftraggeberin

Projektauftraggeber/Projektauftraggeberin sind jene Personen/Personengruppen, welche das Projekt formell beauftragen, die erforderlichen Ressourcen (Finanzmittel, Personal, Technik) zur Verfügung stellen, die Projektorganisation letztlich festlegen und vor allem die Projektergebnisse abnehmen.

Meist werden der Bürgermeister/die Bürgermeisterin bzw. der Magistratsdirektor/die Magistratsdirektorin als Auftraggeber von Projekten aktiv werden.



Sofern nach Beginn eines Projekts zusätzliche oder andere Wünsche von politisch Verantwortlichen an das Projektteam respektive der Projektleitung herangetragen werden, so sind diese entweder durch den Auftraggeber bzw. das Steuerungsteam zu bewerten und entsprechende Entscheidungen (z. B. Anpassung Ziele oder Auftrag des Projekts) zu fällen. Für den Projektablauf ist es hilfreich, wenn die Auftraggeber nicht unmittelbar operativ wirksam werden und

stattdessen Wünsche und Anregungen über das Steuerungsteam in das Projekt einbringen.

3.3 Steuerungsteam

Das Steuerungsteam ist jene Gruppe von etwa 3-5 Personen, die jeweils individuell für ein Projekt definiert wird und die die Gesamtverantwortung für das Projekt – insbesondere die Projektergebnisse haben.

Das Steuerungsteam repräsentiert die Interessen des Auftraggebers/der Auftraggeberin und muss kontinuierlich von der Projektleitung über den Projektverlauf informiert werden. Es kontrolliert laufend den Projektfortschritt und trifft wichtige Entscheidungen im Projekt.

Sofern im Projektverlauf eine Erweiterung der Ressourcen erforderlich wird, holt das Steuerungsteam beim Bürgermeister bzw. der Bürgermeisterin eine entsprechende Entscheidung ein.

Der Auftraggeber/die Auftraggeberin kann Mitglied des Steuerungsteams sein.

3.4 Projektleitung

Die Projektleitung ist für die Detailplanung und im Umsetzungsprozess für die gesamte Projektkoordination und Projektdokumentation verantwortlich.

Zu den wichtigsten **Aufgaben** der Projektleitung zählen insbesondere:

- die Grobplanung und Definition eines Projekts und die anschließende detaillierte Projektplanung;
- die laufende Überwachung des Projektfortschritts und die wiederkehrende Koordination der Aktivitäten im Projektteam und somit die gesamte Steuerung des Projektverlaufs;
- die kontinuierliche aktive Projektkommunikation nach innen und nach außen und nicht zuletzt;
- die zureichende und zeitnahe Information des Steuerungsteams bzw. des Projektteams.



Die Projektleitung muss NICHT zwingend Fachexperte oder Fachexpertin für die inhaltlichen Fragen eines Projekts sein. Die Projektleitung muss jedoch die Fähigkeit haben, eine komplexe Aufgabenstellung mittels Teamarbeit zu bewältigen.

Für eine **Projektleitung** sollten idealerweise folgende **persönliche Fähigkeiten** vorhanden sein:

- Kooperationsbereitschaft,
- Flexibilität,
- Beharrlichkeit,
- Belastbarkeit,
- Motivationsfähigkeit,
- Durchsetzungsvermögen,
- Einfühlungsvermögen,
- Verhandlungsgeschick,
- Organisationstalent,
- Führungsvermögen,
- Bereitschaft zur Delegation,
- Kostenbewusstsein,
- Kritikfähigkeit,
- Zeitmanagement.



Die Projektleitung ist NICHT verantwortlich für das Gelingen oder das Scheitern eines Projektes oder die letztendlichen Ergebnisse. Wohl aber für die gesamte Projektabwicklung und somit vor allem für einen zielbezogenen Ablauf, die Steuerung des Projektteams und des Projekts insbesondere im Hinblick auf die Termin- und Kostenziele, die Kommunikation.

Um diese Aufgabe erfüllen zu können, haben Projektleiter und Projektleiterinnen folgende **Kompetenzen (Befugnisse)**:

- Vorschlagsrecht für die Zusammensetzung des Projektteams¹;
- Weisungsbefugnisse in Bezug auf die Arbeitsverteilung im Team;

¹ Im Falle, dass es Unstimmigkeiten mit dem unmittelbar Vorgesetzten des ausgewählten Mitarbeiters gibt, entscheidet der Magistratsdirektor nach Maßgabe der personellen Ressourcen.

Leitlinien des Projektmanagements

- Kompetenz, alle erforderlichen Entscheidungen zu treffen, die die Steuerung und Kontrolle der Projektarbeiten, die Einberufung und Leitung aller projektbezogenen Verhandlungen, sowie die Sammlung sämtlicher zur Berichterstattung erforderlichen Informationen betrifft;

Im Falle von personellen Ressourcen- und Kompetenzproblemen innerhalb der Magistratsverwaltung kann die Projektleitung eine Entscheidung des Magistratsdirektors bzw. der Magistratsdirektorin einfordern.

3.5 Projektteam

Die Projektmitarbeiter und Projektmitarbeiterinnen sollten über Wissen und Erfahrung in der Projektarbeit und in dem vom Team zu bearbeitenden Aufgabenfeld verfügen, um durch ihre Mitarbeit zur inhaltlichen Lösung des Problems beizutragen. Sie sollten ferner soziale Kompetenz besitzen in Bezug auf Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft etc.



Für jede Projektleitung ist es zielführend, das Projektteam so früh als möglich in den Projektprozess einzubinden und zwar möglichst bereits in die Planung (s.o.), um auch hier bereits fachliche Expertise aber vor allem praktische Erfahrungen nutzen zu können.

Bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen und langfristiger Projekte ist der Erfolg oder Misserfolg v.a. von der Effektivität eines Teams abhängig. Nicht das Expertenwissen einzelner Mitglieder, sondern eine optimale Nutzung des gesamten Wissens- und Erfahrungsspektrums und der unterschiedlichen persönlichen Potenziale ist wesentlich.

Für die Auswahl der Teammitglieder ist Vielfalt und zwar sowohl in fachlicher, wie auch persönlicher Hinsicht anzustreben.

Aus fachlichen Gründen, um Themen möglichst umfassend (360 Grad-Blick) bearbeiten zu können und keinen wesentlichen fachlichen Aspekt zu vergessen. Unter fachlichen Aspekten ist auch das Erfahrungswissen zu beachten.

In Bezug auf die Persönlichkeiten geht es darum, eine produktive Reibung im Team zu erzeugen. Je ähnlicher die Teammitglieder in ihren Einstellungen und Charakteren sind, umso weniger Meinungs- und Erfahrungsvielfalt gibt es. Damit sinkt der Innovationsgrad der Ideen, weil die gegenseitige Befruchtung und Anregung, auch aus Irritationen, geringer ist.

Zwar ist ein homogenes Team leichter zu führen (weniger Konfliktpotenzial), dafür ist der Ertrag der Zusammenarbeit auch geringer.



In der Wissenschaft gibt es eine ganze Menge an Ansätzen, Teammitglieder zu „typisieren“ im Sinne einer Charakterisierung. Eine Methode zur Einschätzung, welche Persönlichkeitstypen in einem Team zusammengekommen sind, hat der Engländer Meredith Belbin in den 1970er Jahren entwickelt. Dieser Test kann helfen, die Zusammensetzung des Teams einzuschätzen.

Was die Größe der Teams anbelangt ist zu berücksichtigen:

- **Kleine Projektgruppen** (bis etwa 3-5 Personen) können bei Einzelaufgaben deutlich schneller agieren; ihnen fehlt es dann aber möglicherweise an der inhaltlich-thematischen Breite, die notwendig wäre, um ein komplexes Thema in einer größeren Organisation abdecken zu können.
- **Größere Teams** (mehr als 10) hingegen, verlieren an Handlungsfähigkeit, weil die Diskussionen zu lange dauern und nur schwer zu einem Ergebnis zu führen sind, Teilnehmer in großen Gruppen seltener zu Wort kommen und die Ergebnisse in entsprechend geringerem Umfang mitgestalten können, Terminkoordination wird schwieriger und die Kosten steigen.

Insofern sollten die Projektteams größerer Projekte idealerweise mehr als 5 und weniger als 10 Mitglieder haben.

3.6 Externe: Stakeholder und Dienstleister

Je nach Aufgabenstellung eines Projekts kann es sinnvoll sein, einzelne Aufgaben in einem Projekt (z. B. die Projektplanung, die Moderation von Workshops oder auch die Projektdurchführung) teilweise oder zur Gänze an **externe Dienstleister** (meist externe Berater/Beraterinnen, Spezialisten, Marktforschungsinstitute etc.) zu übertragen. Dies ist dann der Fall, wenn in der Stadt entsprechendes Knowhow fehlt, oder die personellen Ressourcen nicht verfügbar sind, um das Projekt in Eigenregie durchzuführen.

Im Einzelfall kann es auch hilfreich sein, Vertreter von Kunden/Kundinnen oder späteren Nutzern/Nutzerinnen von zu entwickelnden Angeboten in das Projekt einzubinden. Dies kann in sehr unterschiedlicher Form erfolgen:

- **Kommunikation - Dialog:** Abfrage von Wünschen und Anforderungen, ...

- **Mitgestaltung:** ... Einbindung in Workshops, Anbieten von eigenen Formaten (z. B. Open Space Konferenz)



Die Zusammenarbeit mit Personen/Institutionen außerhalb der Stadtverwaltung erfordert besondere Sorgfalt in der genauen Definition der Rolle und Aufgabe. Meist wird dazu ein entsprechender Leistungsvertrag geschlossen ...

In jedem Fall sind die geltenden Vergaberichtlinien bzw. Richtlinien der Stadt einzuhalten und zwar insbesondere das NÖ Stadtrechtsorganisationsgesetz (NÖ STROG) sowie die Fertigungsverordnung des Magistrats.

In Zweifelsfällen ist über die Steuerungsgruppe eine Entscheidung zu erwirken.

4 Projektdokumentation und Qualitätssicherung

4.1 Projektdokumentation

Für die Projektdokumentation ist folgende Mindestgliederung (Ordner/Verzeichnisse) vorzusehen:

- **Projektsteuerung:** enthält den Projektauftrag, die Projektplanung und alle Protokolle der Sitzungen,
- **Berichte:** enthält alle laufenden Berichte und auch den Abschlussbericht,
- **Ordner entsprechend der Projektstruktur** (z.B. IST-Analyse, Kritische Analyse/Bewertung, Sollkonzept);
- **Materialien – Unterlagen:** alle sonstigen Arbeitsunterlagen;
- **Projektabschluss** (v.a. Ergebnis der Abschlussreflexion).

Die Gliederungsebenen werden ausschließlich von der Projektleitung angelegt und verändert.

4.2 Qualitätssicherung

Grundsätze

Folgende Ansätze sind im Projektmanagementkonzept der Stadt vorgesehen:

- Schulung und Ausbildung,
- Leitfaden und standardisierte Werkzeuge,
- Verpflichtende Vorprüfung und Freigabe von Projekten (inkl. Einschätzungen zu Projektkonzepten),
- Verpflichtende Schlussreflexion.

Darüber hinaus kann ...

- die Büroleitung des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin und des Magistratsdirektors/ der Magistratsdirektorin in der Phase der Projektideenkonkretisierung sowie
- die Abteilung Kommunikation in Fragen des Layouts und Redaktion von Berichten unterstützend in Anspruch genommen werden.

Regelmäßige Reflexion und Weiterentwicklung

Spätestens alle zwei Jahre sollen im Rahmen eines vom Magistratsdirektor organisierten etwa halbtägigen Workshops die praktischen Erfahrungen im Projektmanagement reflektiert und Ergänzungen/Änderungen beim Konzept (Leitfaden) und den Werkzeugen vereinbart und dann umgesetzt werden.

Im Rahmen der Reflexion sollen insbesondere die dokumentierten Lernerfahrungen erörtert werden.

II Werkzeuge des Projektmanagements

1 Formulare und Arbeitshilfen

Für das Projektmanagement im Magistrat Waidhofen a/d Ybbs sind folgende Werkzeuge/Arbeitshilfen einzusetzen:

- Formular Projektantrag,
- Formular Projektauftrag,
- Formular Projektplanung,
- Formular Standardprotokoll Besprechungen/Sitzungsprotokoll,
- Formular Statusbericht ,
- Formular Projektabschluss/Schlussreflexion.

Alle Formulare und Arbeitshilfen stehen im Intranet zum Download zur Verfügung.

2 EDV - Zentrales Projektcontrolling – Multiprojektmanagement

Hinweis: Dieser Teil des Leitfadens wird in weiterer Folge auf Basis der Erfahrungen aus der praktischen Anwendung dieses Leitfadens erstellt.

3 Glossar

Hinweis: Sofern im Zuge der Einführung dieses Leitfadens der Bedarf nach einem Glossar erkennbar wird, soll ein solches hier noch eingefügt werden.