



Handreichung

2017-08-29 Handrei- chung Projektmanage- ment

29.08.2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort.....	3
1. Definition: Was ist (k)ein Projekt?.....	5
2. Rollen im Projekt.....	5
2.1 Auftraggeber.....	5
2.2 Projektleitung	5
2.3 Projektteam	6
2.4 Steuerungsgruppe	6
3. Projektphasen.....	6
3.1 Projektvorbereitung.....	7
3.1.1 Projektidee	7
3.1.2 Projektinitialisierung und -definition	7
3.1.3 Projektstart.....	8
3.1.4 Projektplanung	8
3.2 Projektdurchführung	11
3.2.1 Projektdurchführung und -steuerung.....	11
3.2.2 Projektkommunikation.....	12
3.3 Projektabschluss.....	14
5. Tabellarische Zusammenfassung der Projektphasen.....	16
4. Formulare	19
Checkliste: Liegt ein Projekt vor?.....	20
Projektskizze	21
Projektantrag	23
Start-Up-Workshop.....	24
Projektplan tabellarisch	26
Interner Personalaufwand.....	27
Projektstatusbericht an Projektleitung.....	28
Projektstatusbericht an Auftraggeber	29
Protokoll.....	30

Anmeldung von Haushaltsmitteln für Maßnahmen (Projekte), die zum Haushaltsplan 20../20.. erstmalig angemeldet werden und zeitlich befristet sind 31

Mustertagesordnung Projektabschlussitzung..... 33

Projektabschlussbericht..... 35

Vorwort

Die Arbeit in der kirchlichen Verwaltung ist vielseitig und darin häufig auch im guten Sinn routiniert. Zugleich stellen sich immer neue Herausforderungen: Umstände, Verhältnisse, und Auffassungen ändern sich, neue Aufgaben müssen bewältigt, innovative Ideen aufgenommen und ausprobiert werden. Vieles davon gelingt im Rahmen der alltäglichen Arbeit und der normalen Arbeitsstrukturen. Für größere und komplexe Vorhaben ist es dagegen vorteilhaft, in Projektstrukturen zu arbeiten. Der Erfolg solcher Projekte hängt zu einem nicht unwesentlichen Teil auch davon ab, dass die Projektstrukturen inhaltlich klar umrissen sind und dass unter anderem die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, zeitlichen Planungen und Ressourcen bestimmt sind – dass das Projekt mithin „nach den Regeln der Kunst“ durchgeführt wird.

Diese Handreichung soll zunächst dazu dienen, sogenannte „Linienaufgaben“ und Projekte im engeren Sinne besser voneinander unterscheidbar zu machen und dabei einheitliche Kriterien anzuwenden. Das setzt eine Verständigung über die Kennzeichen eines „Projektes“ voraus. Hierfür können grundlegende Kenntnisse aus dem Projektmanagement herangezogen werden. Ziel dieser für den internen Gebrauch im Landeskirchenamt entwickelten Handreichung ist es vor allem, strukturiertes und planvolles Arbeiten an und in Projekten zu ermöglichen, zu einem gemeinsamen verbindlichen Verständnis über Rollen und Verantwortlichkeiten in der Projektorganisation beizutragen sowie einen Überblick über personelle und finanzielle Ressourcen und Auswirkungen zu gewinnen und zu behalten.

Die Erreichung dieser Ziele liegt auch im Interesse der Landesynode, aus deren Reihen ebenfalls ein Anstoß zu einer Vereinheitlichung des landeskirchlichen Projektmanagements und zur Schaffung verbindlicher Regelungen gekommen ist. Angesichts der enger werdenden Finanzrahmen ist die Beobachtung der Kostenentwicklung und Einhaltung von Terminen von entscheidender Bedeutung. Mit den Werkzeugen des Projektmanagements wird die Auskunftsfähigkeit über den Stand eines Projektes erhöht und es lässt sich die Gefahr des Scheiterns minimieren, weil Abweichungen frühzeitig erkannt werden können und Möglichkeiten zur Gegensteuerung gegeben sind. Es wird die Transparenz von Erwartungen, Aufgaben und Verantwortungsbereichen gesteigert. Dies fördert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ebenso wie der Effizienz der Arbeit in der kirchlichen Verwaltung. Schließlich wird durch den strukturierten Blick auf die gesamte Projektarbeit der landeskirchlichen Ebene im Sinne eines „Multiprojektmanagements“ die Abstimmung des Ressourceneinsatzes auf allen Ebenen der Landeskirche erleichtert.

Wir würden uns sehr freuen, wenn diese für das Projektmanagement des Lan-

deskirchenamts entwickelte Handreichung auch als Anregung für die Projektarbeit in Kirchengemeinden, Kirchenkreisen sowie selbständigen und unselbstständigen Einrichtungen der Landeskirche und ihrer Diakonie dienen kann.

1. Definition: Was ist (k)ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes eigenständiges, komplexes Vorhaben mit klaren Vorgaben bezüglich Funktionalität und Qualität, mit begrenztem Budget (Finanzen und Personal) und mit projektspezifischer Organisation (DIN 69901).

Ob ein Vorhaben nach dieser Definition ein Projekt ist, lässt sich beispielsweise mit einer [Checkliste](#) überprüfen. Diese kann die Entscheidung für oder gegen eine Projektstruktur, und die damit verbundene offizielle Beauftragung und die Nutzung von Instrumenten des Projektmanagements, erleichtern.

Nicht jedes Vorhaben muss im Rahmen eines förmlichen Projektes realisiert werden. In der Regel kann es in den vorhandenen Strukturen und Abläufen bearbeitet werden. Insbesondere wenn ein Vorhaben auf eine Abteilung begrenzt, wenig innovativ oder das beabsichtigte Ziel kaum risikobehaftet ist, ist es sinnvoller, es in die normale Aufbauorganisation zu integrieren. Auch die Größe und Komplexität eines Vorhabens sind entscheidend.

2. Rollen im Projekt

Projektarbeit bedeutet, dass Mitarbeitende, zusätzlich zu den Aufgaben gemäß ihrer Dienstbeschreibungen in der Linienorganisation, neue Rollen und Aufgaben übernehmen. Zu Beginn des Projektes sollte zwischen den Beteiligten Klarheit über Ziele, Inhalte und Zuständigkeiten im Projekt hergestellt werden.

2.1 Auftraggeber

Auftraggeber ist das Landeskirchenamt durch das Kollegium oder eine Abteilungsleitung. Ist das Kollegium Auftraggeber, benennt es einen verantwortlichen Ansprechpartner, der die Aufgaben des Auftraggebers wahrnimmt. Der Auftraggeber legt Thema, Ziel und Projektleitung eines Projektes fest. Dafür stellt er finanzielle und personelle Ressourcen bereit. Im Falle von Auseinandersetzungen oder strategischen Umoorientierungen ist der Auftraggeber Klärungs- und Entscheidungsinstanz. Zwischen Projektleitung und Auftraggeber bedarf es einer stetigen Abstimmung. Soweit das Projekt von der Landessynode initiiert wurde, ist eine regelmäßige Information sicherzustellen. Das Projektergebnis wird vom Auftraggeber am Ende abgenommen.

2.2 Projektleitung

Die Projektleitung wird in der Regel durch intern Mitarbeitende übernommen, die fachlich federführend zuständig sind bzw. durch ihre einschlägigen Kompetenzen

dafür geeignet erscheinen. Es können auch Experten außer Haus beauftragt werden. Die Projektleitung ist

- für die Erreichung vereinbarter Ziele verantwortlich
- gegenüber dem Auftraggeber rechenschaftspflichtig
- klärt mit den Dienstvorgesetzten der Mitarbeitenden deren Mitarbeit (auch im Hinblick auf den zeitlicher Umfang, Bewertung etc.) im Projekt
- gegenüber den Mitarbeitenden im Projektteam im Hinblick auf die Projektmitarbeit weisungsbefugt
- mit der Koordination und Steuerung der laufenden Arbeit im Projekt beauftragt
- für einen regelmäßigen Kontakt zum Auftraggeber beziehungsweise einer gegebenenfalls eingesetzten Steuerungsgruppe zuständig

Die Projektleitung kann Teilprojekte definieren und mit entsprechenden Leitungen ausstatten. Das hängt von der Größe und Komplexität eines Projektes ab.

2.3 Projektteam

Die Projektarbeit wird einem Projektteam anvertraut. Es ist verantwortlich für die ihm übertragenen Aufgaben. Es berichtet der Projektleitung über den Fortgang des Projekts. Im Idealfall werden die Mitglieder des Projektteams für die Bearbeitung des Projekts von ihren Linienaufgaben ganz oder teilweise freigestellt. Dies klärt vor Start der Projektarbeit der Auftraggeber mit den Dienstvorgesetzten.

2.4 Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe, die Interessen der am Projekt mittelbar oder unmittelbar beteiligten Partner einzubinden. Die Steuerungsgruppe begleitet das Projekt, nimmt aber operativ keinen Einfluss. Den Vorsitz einer Steuerungsgruppe hat stets der Auftraggeber. Die Projektleitung ist Teil der Steuerungsgruppe mit beratender Stimme.

3. Projektphasen

Der Ablauf eines Projektes gliedert sich in mehrere Phasen. Für die in den einzelnen Phasen anfallenden Aufgaben der Projektleitung sind Vorlagen verfügbar. Sie dienen als Arbeitshilfen beim Zusammentragen aller relevanten Fakten des Projekts und der Vorbereitung der Entscheidungen.

3.1 Projektvorbereitung

3.1.1 Projektidee

Diese erste Phase dient der eigenen Vergewisserung, ob es sich lohnt eine Idee weiterzuverfolgen und in ein Projekt münden zu lassen. Dazu sollten auch Gespräche mit Dienstvorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden, Gemeindegliedern oder anderen Personen geführt werden. Anschließend sollte anhand der **Checkliste** überprüft werden, ob die Idee überhaupt als Projekt oder doch eher im normalen Arbeitsablauf realisiert werden sollte.

Am Ende dieser Phase stehen die Präsentation der Idee und die Entscheidung des potenziellen Auftraggebers, ob die ursprüngliche Idee als mögliches Projekt weiterverfolgt werden soll.

3.1.2 Projektinitialisierung und -definition

Zu Anfang der zweiten Phase gilt es Mitarbeiter zu finden, die die Idee (weiter-) entwickeln und Verantwortung für die weiteren Schritte übernehmen wollen und auch zeitlich können. Das Team sollte nicht zu groß (Terminschwierigkeiten) und nicht zu klein (Arbeitsüberlastung) sein. Die Leitung des Teams sollte möglichst eine Person mit Projekterfahrung übernehmen. Das muss weder der Ideengeber noch die sachlich zuständige Person sein.

Aufgabe des Teams ist die Vorbereitung des Projektantrags. Hilfreich ist dazu die Anfertigung einer **Projektskizze**. Auch wenn in dieser Phase erst nur grobe Ergebnisse erwartet werden, sollten alle Punkte Berücksichtigung finden.

Eine möglichst konkrete Definition des Ziels / der Ziele ist schon in diesem Planungsstadium notwendig. Die klare, verbindliche Fixierung, was gemacht werden soll und dem expliziten Ausschluss, was im Rahmen des spezifischen Projektes eben nicht gemacht werden soll, vermindert die Gefahr einer Überfrachtung des Projektes beziehungsweise der Eröffnung von Nebenschauplätzen. Zudem bieten klare Ziele Orientierung für die Projektplanung und abschließend die Möglichkeit den Projekterfolg zu bewerten.

Auch eine erste Risikoanalyse sollte bereits jetzt vorgenommen werden (was wäre wenn ...?).

Die Anlage einer Projektdokumentation sorgt dafür, dass die Überlegungen des vorbereitenden Teams auch im späteren Projektverlauf vorliegen. Denn nicht immer sind die Mitglieder des vorbereitenden Teams auch gleichzeitig spätere Projektmitarbeitende.

Im Rahmen der Projektskizze ist auch zu klären, welche **Haushaltsmittel** zur

Durchführung des Projekts zur Verfügung stehen, wie hoch der personelle Aufwand sein wird und ggf. welche Auswirkungen das Projekt auf Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände oder unselbstständige Einrichtungen der Landeskirche hat. Bei mehreren, parallel verlaufenden Projekten, kann ein Multiprojektmanagement sinnvoll sein. Soweit diese Projekte auf Ebene der Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände laufen, sind sie in die Projektlandkarte des Landeskirchenamts einzutragen.

Am Ende dieser Phase steht die Vorlage des **Projektantrags** zur Entscheidung durch den Auftraggeber.

3.1.3 Projektstart

Die dritte Phase beginnt mit der schriftlichen Erteilung des Projektauftrags durch den Auftraggeber.

In Absprache mit dem Auftraggeber stellt das vorbereitende Team das Projektteam zusammen. Im Projektteam sollen nur Personen mitarbeiten, die fachlich und zeitlich dazu in der Lage sind.

Bei größeren Projekten empfiehlt sich eine Auftakt-Veranstaltung, in der einem interessierten Personenkreis (Stakeholder¹, Projektmitarbeitende, andere Interessierte) der Projektauftrag vorgestellt und das Projekt offiziell gestartet wird.

3.1.4 Projektplanung

In der vierten Phase geht es um eine detaillierte Planung des Projektes. Dabei fließen die Erkenntnisse aus der Arbeit an der Projektskizze und ggf. aus dem Auftaktveranstaltung mit ein. Eine solide Planung garantiert, dass das Projekt gesteuert und zielgerichtet durchgeführt und zu Ende gebracht werden kann.

In dieser Phase wird das Projekt umfassend in inhaltliche Aufgaben zerlegt, es werden Termine gesetzt und Verantwortliche benannt. Dies geschieht sinnvollerweise in der ersten Sitzung und beispielsweise in Form eines moderierten **Start-Up-Workshops**², an dem das gesamte Team teilnimmt. Die Einbindung des Teams und deren Einigung auf einen Projektplan bringt Verbindlichkeit für alle Beteiligten.

Im Rahmen der Projektplanung werden folgende Themen bearbeitet:

- Projektorganisation

¹ Betroffene und Beteiligte

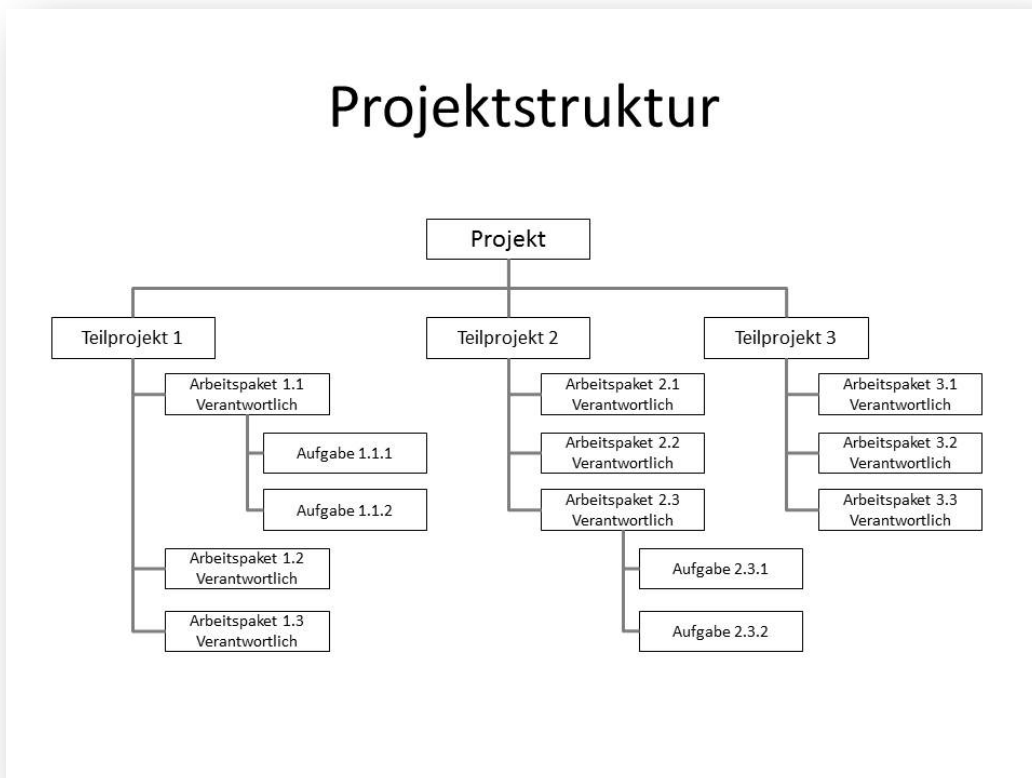
² In diesem Workshop sollten die Mitglieder des Projektteams einander kennenlernen und Erfahrungen und Erwartungen austauschen, sowie offene Fragen klären. Ebenfalls sollten die Rollen der Beteiligten sowie die Form des gemeinsamen Arbeitens geklärt werden.

In dieser Phase geht es um das gegenseitige Kennenlernen, Verständigung über Ziel und Inhalt des Projektes und Verabredungen zur zukünftigen Zusammenarbeit.

- **Projektstruktur**

Zunächst gilt es, die anfallenden Aufgaben zu klären: was genau ist zu tun? Die einzelnen Arbeitsschritte sollten vollständig von einer Person / einem Team bearbeitet werden können. Anschließend werden sie inhaltlich zu Arbeitspaketen zusammengefasst und eine verantwortliche Person für deren Bearbeitung benannt. Im Rahmen von größeren oder komplexeren Projekten kann es sinnvoll sein, die Arbeitspakete wiederum Teilprojekten zuzuordnen.

Die Projektstruktur sollte schriftlich festgehalten und den Beteiligten zugänglich gemacht werden, damit zu jeder Zeit allen Beteiligten klar ist, welche Aufgaben im Rahmen des Projekts bearbeitet werden und welche damit auch nicht. Grundsätzlich kann die Projektstruktur in Form eines Baumdiagramms abgebildet werden (siehe folgende Abbildung). Es empfiehlt sich, die Projektstruktur abschließend auf Vollständigkeit und klare Abgrenzung der Aufgaben zu prüfen – Nachbesserungen können arbeitsintensiv und teuer werden.



- **Risikoanalyse**
 Projekte sind üblicherweise mit mehr Risiken verbunden, als normale Arbeitsabläufe. Mögliche Risiken können in der Verfügbarkeit von Personal oder Sachmitteln liegen. Ebenso können Widerstände der Beteiligten, eine unrealistische Zeitplanung oder eine unzureichende Finanzplanung das Projekt gefährden. Diese Unsicherheiten müssen vorab identifiziert und analysiert werden (Was wäre wenn ...?). Risiken mit geringen Folgen können eventuell toleriert werden. Bei zu erwartenden stärkeren Auswirkungen sind korrigierende Maßnahmen einzuplanen. Unter Umständen ist es sinnvoll, vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen.
- **Ablaufplanung**
 Ein Projekt hat einen festgelegten Start- und Endtermin. Der Zeitraum dazwischen sollte sorgfältig und realistisch geplant werden. Unter Berücksichtigung der zeitlichen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Arbeitspaketen / Aufgaben müssen diese in eine logische Reihenfolge gebracht werden. Es ist zu klären, was nacheinander bearbeitet werden muss und was parallel bearbeitet werden kann. Insbesondere bei risikobehafteten Arbeitspaketen sollten Pufferzeiten³ für besondere Vorkommnisse eingerechnet werden. Insbesondere bei größeren Projekten sollten feste Termine für die Vorlage / Feststellung von Teilergebnissen, die so genannten Meilensteine, definiert werden.
- **Ressourcenplanung**
 Anhand der Arbeitspakete können die benötigten Ressourcen an Personal, Sachmitteln und Finanzen ermittelt und beantragt werden.
 Bei der Beteiligung interner Mitarbeitender fällt in jedem Fall ein Personalaufwand an, denn während der Arbeit für das Projekt stehen diese Mitarbeitenden für die normale Arbeit nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung.⁴ Für die Berechnung der voraussichtlichen Arbeitszeit, die notwendig ist, um das Ergebnis eines Arbeitspaketes zu erreichen, können z.B. Erfahrungen aus ähnlichen oder vergangenen Projekten zu Hilfe genommen werden.
 Daneben sind die benötigten Sachmittel aufzuführen. Dazu gehören z.B. notwendige Räume und Ausstattung. Nicht vorhandene Sachmittel sind unter Kosten aufzuführen.
 Zu den Kosten gehören auch externe Beratungen und Dienstleistungen, Reise- und Bewirtungskosten usw.

³ Hier kann die 80:20-Regel helfen: 80% der geplanten Zeit sollte die eigentliche Aufgabe betreffen, 20% sind Pufferzeit.

⁴ Erfahrene Teammitglieder: voraussichtliche Stundenzahl x 1,3
 Unerfahrene Teammitglieder: voraussichtliche Stundenzahl x 1,5

- **Projektplan**
Die Ergebnisse aus der Projektstruktur-, der Ablauf- und der Ressourcenplanung werden in einem Projektplan zusammengefasst und sind damit der Fahrplan für die Durchführung des Projektes. Am übersichtlichsten ist die Darstellung in einer **Tabelle**.

3.2 Projektdurchführung

Nach der gründlichen Planung werden in dieser Phase die Projektergebnisse erarbeitet. Entscheidend sind hier die Kommunikation innerhalb des Projektteams sowie die Berichte an die Projektleitung beziehungsweise den Auftraggeber. Auf diese Weise können Fortschritte festgestellt, Abweichungen vom Projektplan erkannt und gegebenenfalls steuernde Maßnahmen ergriffen werden.

3.2.1 Projektdurchführung und -steuerung

In einem ersten Schritt muss die Projektleitung klären und festlegen, welche Daten und Informationen relevant sind, um Aussagen über das laufende Projekt und seinen Fortschritt zu treffen und welche dieser Aussagen Auslöser für steuernde Maßnahmen sein sollen.

Als Kontrollinstrument bietet sich ein Soll-Ist-Vergleich an, an den dann eine Prognose angeschlossen wird.

Als Ansatzpunkte für den Soll-Ist-Vergleich bieten sich folgende Punkte an:

- Einhaltung des geplanten Budgets
- Einhaltung der Zeitschiene bzw. von Terminvorgaben
- Bisher erfolgter Personalaufwand (Erfassung von Arbeitsstunden)
- Ergebnisse aus der Projektarbeit bzw. erreichte (Teil-)Ziele

Grundlage für den Vergleich der ersten beiden Punkte sind die Angaben im Projektplan.

Für den dritten Punkt steht das Formular **Interner Personalaufwand** zur Verfügung. Die Erfassung des personellen Aufwandes für das Projekt ist u.a. sinnvoll, weil auf Grundlage dieser Information Erfahrungswerte für vergleichbare Projekte gewonnen werden können.

Als Steuerungsinstrumente bieten sich während der praktischen Projektarbeit Besprechungen mit dem Projektteam, Statusberichte an die Projektleitung, an-

lassbezogene Nachfragen bei Mitgliedern des Projektteams und Nachjustierung der Projektplanung an.

Idealerweise wird die Einhaltung des Projektplans regelmäßig kontrolliert. Die Wahl der Kontrollzeitpunkte sollte die Möglichkeit offen halten noch um- oder gegensteuern zu können.

Abweichungen können - müssen aber nicht - Anzeichen von Fehlentwicklungen sein. In der folgenden Tabelle werden häufige Ursachen von Abweichungen und mögliche Steuerungsmaßnahmen einander gegenüber gestellt:

Änderungswünsche durch Auftraggeber oder Änderungen im Projektumfeld	Konsequenzen bei den Kosten/für die Zeitplanung deutlich machen; ggf. Erweiterung von Inhalt und Umfang des Projektes veranlassen
Mangelnde oder unrealistische Zeitplanung	Auf Hauptziele konzentrieren, zusätzliche personelle Ressourcen aktivieren, ggf. Termine verschieben
Fehlende Motivation, Überlastung, mangelnde Qualifikation im Team	Aufgabenverteilung ändern, Budget für Externe nutzen, personelle Alternativen erwägen und ggf. umsetzen
Mangelnde Rückendeckung durch Auftraggeber, unklare Kompetenzen bei den Beteiligten	Rollen im Projekt nachdrücklich herausarbeiten und Einhaltung erwirken
Fehlende Einigung über wichtige Aktivitäten, Konflikte	Auftraggeber als Eskalationsinstanz nutzen

3.2.2 Projektkommunikation

Gelingende Kommunikation und ein einheitlicher Informationsstand sind entscheidende Erfolgsfaktoren für ein Projekt. Dazu sind festgelegte Leitungs- und Berichtswege sinnvoll.

Die Einrichtung einer gemeinsamen (elektronischen) Kommunikations- und Dokumentationsplattform ist eine gute Möglichkeit, einen einheitlichen Informationsstand für alle Beteiligten zu ermöglichen. Bei größeren Projekten wird ein Projektbüro eingerichtet, in dem alle Fäden zusammenlaufen, das Informationen in die Projektdokumentation einpflegt und alle Teammitglieder auf dem Laufenden hält.

Die Bringschuld für Informationen liegt einerseits beim Arbeitspaketverantwortlichen an die Projektleitung und von dort an die Auftrag gebende Instanz. Die Informationen werden jeweils in einem Projektbericht an die Projektleitung bzw. für den Auftraggeber aufbereitet. Die Formulare [Projektstatusbericht an Projektleitung](#) und [Projektstatusbericht an Auftraggeber](#) können genutzt werden.

Abweichungen vom Plan werden durch die übersichtliche Darstellung sofort sichtbar.

Umgekehrt ist die Projektleitung verantwortlich für eine umfassende Information der Mitglieder des Projektteams und der Steuerungsgruppe über das Projekt, in der Regel im Rahmen regelmäßig stattfindender Sitzungen. Die Ergebnisse dieser Projektteam- und Steuerungsgruppensitzungen werden in **Protokollen** festgehalten.

Auch die ggf. notwendige regelmäßige Berichtspflicht an die Landessynode, falls das Projekt einem Wunsch oder Beschluss der Landessynode entspringt, muss geregelt werden.

Ziel von **Projektteamsitzungen** ist es, den Status des Projektes gemeinsam mit Projektleitung und den Mitgliedern des Projektteams festzustellen.

Eine mögliche Agenda für Projektteamsitzungen ist:

- Aktueller Projektstatus anhand von Statusberichten, Abgleich des Soll/Ist-status
- Reflexion der abgenommenen Arbeitspakete
- Beschluss, wie mit den noch offenen Arbeitspaketen und eventuellem Entscheidungsbedarf durch die Steuerungsgruppe weiter verfahren wird
- Gemeinsame Identifizierung möglicher Risiken oder sonstigen Handlungsbedarfs einschließlich geeigneter Gegenmaßnahmen
- Aufnahme der Beschlüsse/Aktivitäten in eine „Offene-Punkte-Liste“⁵
- Vorbereitung des Berichtes an die Steuerungsgruppe

Ziele der **Steuerungsgruppensitzung** sind zum einen die Vorstellung von Teilergebnissen des Projektes (Meilensteine) und Information über den Fortschritt des Projektes in regelmäßigen Abständen (Status des Projektes), zum anderen die Abnahme von fertig gestellten Arbeitspaketen.

Es ist sinnvoll, wichtige Meilensteine und Teilergebnisse des Projektes durch die Steuerungsgruppe abnehmen zu lassen. Das Projektteam erhält dadurch die Sicherheit, dass es „auf dem richtigen Weg“ ist.

Nachstehende Unterlagen sollten der Steuerungsgruppe im Vorfeld der Sitzungen zur Verfügung gestellt werden:

⁵ Die „Offene-Punkte-Liste“ ist ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Projektleitung. In dieser Liste werden Aktivitäten oder Entscheidungen, die sich erst im Projektverlauf ergeben, festgehalten. Die zu erledigenden Punkte werden einem Verantwortlichen zugeordnet und mit einem Termin versehen.

- Berichte zu abgeschlossenen, von der Steuerungsgruppe abzunehmenden Arbeitspaketen,
- Gesamtübersicht über den Projektstatus (bezogen auf die Arbeitspakete) und eine
- kurze Zusammenfassung des Projektverlaufs

3.3 Projektabschluss

Jedes Projekt hat nicht nur einen festgesetzten Anfang, sondern auch ein eindeutiges Ende. Eine gründlich vorbereitete Projektabschlussitzung und ein offizieller Projektabschlussbericht markieren dieses Ende. Für das gesamte Projekt wird Bilanz gezogen und abschließend festgestellt, ob das Projektziel - unter Einhaltung der Rahmenbedingungen - erreicht wurde.

Der Abschlussbericht fasst die Entwicklung des Projektes zusammen und vervollständigt abschließend die gesamte Projektdokumentation. Probleme, die im Verlauf des Projektes aufgetreten sind, werden im Bericht dargestellt. Empfehlungen und Anregungen für die künftige Projektarbeit können formuliert werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass gemachte Erfahrungen für künftige Projekte genutzt werden können. Um insgesamt eine nachhaltige Ergebnissicherung zu gewährleisten, sollte der Bericht allgemein zugänglich sein. Das Formular **Projektabschlussbericht** gibt Anregungen zur Gliederung. Grundlage für die dort auch erwähnte Nachkalkulation aller Kostenarten ist der Projektplan (z.B. müssen gegebenenfalls nicht verbrauchte Projektmittel zurückgeführt werden). Die abschließende Bewertung sollte durch das gesamte Team erfolgen.

Dieser Bericht der Projektleitung gibt zum einen einer eventuellen Steuerungsgruppe gegenüber Rechenschaft, zum anderen ist er Informationsgrundlage für den Auftraggeber für die offizielle Abnahme des Projektergebnisses.

In der Projektabschlussitzung soll gemeinsam zurück geblickt, die Teamzusammenarbeit bewertet, Positives heraus gearbeitet, der Projektablauf kritisch hinterfragt und erfahrene Mängel offen dargelegt werden. Das Formular **Mustertagesordnung** nimmt die Themen wie folgt auf und führt mit spezifischen Fragestellungen zur Ergebnissicherung⁶:

- Projektergebnisse prüfen
- Analyse der Projektergebnisse und des Projektverlaufs (Stärken-/Schwächen-Analyse, Lob und Anerkennung aussprechen, sachlich konstruktive Kritik üben)

⁶ Ebenso kann vorab eine Evaluation im Rahmen des Projektes Ergebnisse bringen. Mögliche Methoden sind: Fragebogen, Interview, Beobachtung oder Statistiken.

- Erfahrungsauswertung und Schlussfolgerungen daraus
- Informationen zum Projektabschluss

Wenn Umsetzungs- oder Folgekosten anfallen, können sie an dieser Stelle ebenso benannt werden wie eventuelle Folgeaktivitäten.

Nach entsprechender Würdigung der Mitarbeit und gegebenenfalls einem qualifizierten Feedback ist die Projektorganisation aufzulösen. Der formale Abschluss des Projektes erfolgt mit der Abnahme durch den Auftraggeber.

5. Tabellarische Zusammenfassung der Projektphasen

3.1 Projektvorbereitung		
3.1.1 Projektidee	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Vorüberlegungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat mich auf die Idee gebracht?
		<ul style="list-style-type: none"> • Was soll mit dem Vorhaben erreicht werden?
		<ul style="list-style-type: none"> • Was ist in dieser Angelegenheit bereits getan worden?
		<ul style="list-style-type: none"> • Wer noch könnte ein Interesse an dem Vorhaben haben?
		<ul style="list-style-type: none"> • Wer könnte kein Interesse an dem Vorhaben haben?
<i>Abschluss:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit potenziellen Mitstreitern und Unterstützern 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der oben genannten Fragen
	<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine Projektstruktur notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe Checkliste
	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung herbeiführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll die Projektidee weiter verfolgt werden?
3.1.2 Projektinitialisierung und -definition	<ul style="list-style-type: none"> • Ernennung einer vorläufigen Projektleitung und eines vorläufigen Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben die Beteiligten Projekterfahrungen?
		<ul style="list-style-type: none"> • Haben die Beteiligten neben ihrer normalen Arbeit die Zeit, sich um das Projekt zu kümmern? Klärung mit Vorgesetzten
	<ul style="list-style-type: none"> • Beginn der Projektdokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlegen einer Akte, damit der Projektablauf und der aktuelle Planungsstand jederzeit von Interessierten abrufbar sind.
	<ul style="list-style-type: none"> • Anfertigung einer Projektskizze 	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Bestimmung von Ausgangslage, Ziel(en), Inhalt und Umfang des Vorhabens, Nutzen, Stakeholder, zeitlichem Rahmen, benötigten Ressourcen inkl. Haushaltsmittel, Durchführbarkeit und Risiken, ggf. Auswirkungen auf Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände oder unselbstständige Einrichtungen der Landeskirche
	<i>Abschluss:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Fixierung des Projektantrags
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlage des Projektantrags zur Entscheidung 	
3.1.3 Projektstart	<ul style="list-style-type: none"> • Erteilung des Projektauftrags 	

	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenstellung des Projektteams 	<ul style="list-style-type: none"> Ansprache der bereits identifizierten Personen (sofern notwendig über deren Vorgesetzte) Benennung der Projektbeteiligten Ernennung der Projektleitung
	<ul style="list-style-type: none"> Auftakt-Veranstaltung⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung des Projektauftrags Erläuterung des Projektzieles Erste Überlegungen zur Projektplanung
3.1.4 Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> Erste Sitzung 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe Start-Up-Workshop
<i>Abschluss:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vorlage des Projektplans beim Entscheidungsgremium 	
3.1 Projektdurchführung		
3.1.1 Projektdurchführung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Kontrolle und ggf. Steuerung des Projektes während der Durchführung 	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung der Daten und Informationen, die als Kontrollinstrument dienen sollen Durchführung eines Soll-Ist-Vergleiches im Blick auf Budget, Terminvorgaben, Personalaufwand (siehe dazu interner Aufwand) und zwischenzeitlich erreichte (Teil-)Ziele
3.2.2 Projektkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung von Informationsflüssen und Berichtswesen innerhalb des Projektes und nach außerhalb 	<ul style="list-style-type: none"> Projektteamsitzungen, bei denen Protokoll geschrieben wird, für die interne Kommunikation Für die Kommunikation an die Projektleitung: Projektstatusbericht an Projektleitung Für die Kommunikation mit dem Auftraggeber des Projektes: Projektstatusbericht an Auftraggeber Lenkungsgruppensitzungen, bei denen Protokoll geschrieben wird, für die Kommunikation zwischen Projektbeteiligten und Auftraggeber des Projektes Ggf. Informationsfluss in die Landessynode regeln.

⁷ Nur notwendig bei größeren und komplexen Projekten.

3.1 Projektabschluss

	<ul style="list-style-type: none">• Festgelegtes und eindeutiges Ende des Projektes	<ul style="list-style-type: none">• Der Projektabschlussbericht ist Informationsgrundlage für den Auftraggeber für die offizielle Abnahme des Projektergebnisses und Rechenschaftsabgabe der Projektleitung gegenüber dem Auftraggeber / ggf. der Steuerungsgruppe
		<ul style="list-style-type: none">• Die Projektabschlussitzung, für die eine Mustertagesordnung zur Verfügung steht, dient dem gemeinsamen Rückblick und der Bewertung des Projektverlaufs
	<ul style="list-style-type: none">• Abnahme durch Auftraggeber und offizielle Auflösung der Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none">• Würdigung der Mitarbeit
		<ul style="list-style-type: none">• Ggf. qualifiziertes Feedback

4. Formulare

- [Checkliste](#)
- [Projektskizze](#)
- [Projektantrag](#)
- [Start-Up-Workshop](#)
- [Projektplan](#)
- [Interner Personalaufwand](#)
- [Projektstatusbericht an Projektleitung](#)
- [Projektstatusbericht an Auftraggeber](#)
- [Protokoll](#)
- [Anmeldung von Haushaltsmitteln](#)
- [Projektabschlussbericht](#)
- [Mustertagesordnung Projektabschlussitzung](#)

Checkliste: Liegt ein Projekt vor?

- Die Checkliste hilft bei der Entscheidung, ob die Realisierung eines Vorhabens als formales Projekt erfolgen sollte.

Fragen	Ja	Nein
Ist für das Vorhaben eine eigene Organisationsform notwendig, weil es nicht im Rahmen der üblichen Arbeitsprozesse umsetzbar ist?		
Hat das Vorhaben Tätigkeiten abseits der normalen Routinetätigkeit zum Inhalt?		
Ist die Aufgabenstellung besonders komplex?		
Kann nur bedingt auf bestehendes Wissen und vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen werden?		
Verlangt das Vorhaben die Zusammenarbeit mehrerer verschiedener Bereiche (Abteilungen/Referate)?		
Ist ein erhöhter Aufwand an Personal- und Finanzmitteln mit dem Vorhaben verbunden?		
Ist das Vorhaben zeitlich begrenzt und / oder existiert ein besonderer zeitlicher Druck?		
Erfordert das Vorhaben eine kontinuierliche Planung und Steuerung ⁸ ?		

Auswertung:

Je öfter die Antwort „Ja“ lautet, je weniger alltäglich das Vorhaben erscheint, umso eher sollte es den Status eines Projektes bekommen und mit den Methoden und Techniken des Projektmanagements⁹ bearbeitet werden.

⁸ Regelmäßige Statusberichte, fortlaufende Überprüfung der Zielerreichung, Erfassung des Ressourceneinsatzes,...

⁹ Siehe Handbuch Projektmanagement

Projektskizze

1. Ausgangslage

Wie ist die Ausgangslage, die der Projektidee zugrunde liegt?

2. Ziel(e)

Welches Ergebnis soll nach Ende des Projektes erreicht sein? Woran werde ich erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?¹⁰

3. Grobe Bestimmung von Inhalt und Umfang des Vorhabens

Was muss im Rahmen des Projektes getan werden, um das Ziel zu erreichen?

4. Nutzen

Wer hat welchen Nutzen von der Zielerreichung?

5. Stakeholder¹¹

Wer ist an dem Projekt zu beteiligen oder könnte zusätzlich Interesse an dem Projekt haben? Welche Gründe dafür könnten vorliegen?

6. Zeitlicher Rahmen

Wann kann das Projekt frühestens beginnen? Wann ist der späteste Beginn? Wie lange wird es voraussichtlich dauern?

7. Ressourcenschätzung

- Wie viele Personen werden durch das Projekt in welchem Maße gebunden? Wer könnte das sein? Welche Kompetenz benötigt die Projektleitung?
- Welche Kosten werden voraussichtlich anfallen? Stehen Haushaltsmittel zur Verfügung? Wie sieht ein grober Kostenplan aus?
- Fallen möglicherweise Zusatzkosten durch eine Höhergruppierung aufgrund der Projektstätigkeit an?
- Welche Sachmittel werden zur Projektdurchführung benötigt?
- Welche Auswirkungen hat das Projekt auf Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände oder unselbstständige Einrichtungen der Landeskirche?

8. Durchführbarkeit

Stehen die benötigten Ressourcen¹² zur Verfügung? Wird (externe) Unterstützung gebraucht? Welche?

¹⁰ Ziele sollten konkret, messbar, attraktiv, realistisch und mit einem Termin versehen sein (SMART).

¹¹ Betroffene und Beteiligte

¹² Auch ggf. in den betroffenen Kirchenkreisen/Kirchenkreisverbänden oder unselbstständigen Einrichtungen

9. Risiken

Was kann einer erfolgreichen Projektdurchführung entgegenstehen? Welche Folgen können entstehen? Wie kann dem Risiko begegnet werden? Gibt es ein Kriterium für den Abbruch des Projektes?

10. Zusätzliche Angaben:

Projektantrag

Projekttitel:

1. Projektziel

Geplante Ergebnisse des Projekts in Umfang und Qualität, Überprüfungsmaßstab

2. Projektbeschreibung

Ausgangslage, Inhalt und Umfang des Vorhabens, Projektstruktur, Umgang mit Risiken, Auswirkungen auf Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände oder unselbstständige Einrichtungen der Landeskirche, ... , Evaluation

3. Zeitplan

Beginn und Ende des Projekts

4. Ressourcenplan

Personal, Haushaltsmittel, Sachmittel

5. Berichtswesen

Information des Auftraggebers

Der vorstehende Projektantrag wird genehmigt.

Ort, Datum

Auftraggeber

Start-Up-Workshop

- Der Workshop ist die erste Sitzung des Projektteams.
- Die Teilnahme aller Projektteam-Mitglieder ist verpflichtend!
- Der zeitliche Rahmen des Workshops beträgt – je nach Größe und Komplexität des Projektes – ein bis zwei Tage.

Moderation durch:

Ablauf:

1. Projektorganisation:
 - a. Gegenseitiges Kennenlernen
 - b. Austausch von Erfahrungen und Erwartungen
 - c. Klärung offener Fragen
 - d. Zielklärung
 - e. Rollenklärung
 - f. Klärung der Form des gemeinsamen Arbeitens
2. Projektstrukturplanung
 - a. Klärung, welche Aufgaben im Rahmen des Projektes zu erledigen sind
 - b. Aufteilung in Arbeitspakete
 - c. Ggf. Zuordnung zu Teilprojekten¹
 - d. Benennung von verantwortlichen Personen für deren Bearbeitung
 - e. Überprüfung der Projektstrukturplanung
3. Risikoanalyse
 - a. Auswertung der Risikoanalyse aus der Projektskizze
 - b. Ggf. Ergänzung
 - c. Entwicklung eines Maßnahmenplans
 - d. Ggf. Einarbeitung in die Projektstrukturplanung
4. Ablaufplanung
 - a. Festlegung von Start- und Endtermin
 - b. Feststellung der zeitlichen Abhängigkeiten der Arbeitspakete
 - c. Festlegung einer logischen Reihenfolge der Arbeitspakete²
 - d. Festlegung des Zeitbedarfs der Arbeitspakete³
 - e. Meilensteine⁴ definieren
 - f. Projektplan verschriftlichen⁵

¹ Dies kann bei größeren und komplexeren Projekten notwendig und hilfreich sein.

² Ggf. können Arbeitspakete parallel bearbeitet werden.

³ Insbesondere bei komplexeren oder risikobehafteten Arbeitspaketen unbedingt Pufferzeiten einrechnen!

⁴ Meilensteine sind feste Termine für die Vorlage /Feststellung von Teilergebnissen.

⁵ Dies kann in tabellarischer Form erfolgen (siehe [Projektplan](#)).

5. Ressourcenplanung

a. Personaleinsatz

- Erfahrene Teammitglieder: voraussichtliche Stundenzahl x 1,3
- Unerfahrene Teammitglieder: voraussichtliche Stundenzahl x 1,5

b. Sachmittel

- Räume
- Computer, Laptop, ...
- ...

c. Finanzmittel

- Externe Beratung
- Externe Dienstleistung
- Reisekosten
- Bewirtungskosten
- Miete
- ...

6. Projektplan

Zusammenfassung von Projektstrukturplanung, Ablaufplanung und Ressourcenplanung, z.B. in Form einer Tabelle.

Projektplan tabellarisch

Projekttitlel:

Lfd. Nr.	Beschreibung (Arbeitspaket, Aufgabe, Meilenstein)	Zeitplan (von – bis, am)	Verantwortlich	Kosten / Aufwände (Haushaltsmittel, Personalaufwand, Sachmittel)		Status (offen, in Arbeit, erledigt)	Bemerkungen
				Soll	Ist		
1	Arbeitspaket:						
1.1	Aufgabe:						
1.2	Aufgabe:						
1.3	Meilenstein:						
2	Arbeitspaket:						
2.1	Aufgabe:						
2.2	Aufgabe:						
2.3	Meilenstein:						
3	Arbeitspaket:						
3.1	Aufgabe:						
3.2	Aufgabe:						
3.3	Meilenstein:						

Interner Personalaufwand

Projekttitlel:

Name:

Aktualisierungsdatum:

Kalenderwoche	Arbeitsstunden für das Projekt	Bemerkungen
KW 01		
KW 02		
KW 03		
KW 04		
KW 05		
KW 06		
KW 07		
KW 08		
KW 09		
KW 10		
KW 11		
KW 12		
KW 13		
KW 14		
KW 15		
KW 16		
KW 17		
KW 18		
KW 19		
KW 20		
KW 21		
KW 22		
KW 23		
KW 24		
KW 25		
KW 26		
KW 27		
KW 28		
KW 29		
KW 30		
KW 31		
KW 32		
KW 33		
KW 34		
KW 35		
KW 36		
KW 37		
KW 38		
KW 39		
KW 40		
KW 41		
KW 42		
KW 43		
KW 44		
KW 45		
KW 46		
KW 47		
KW 48		
KW 49		
KW 50		
KW 51		
KW 52		
Summe	0	

Projektstatusbericht an Projektleitung

Projekttitlel:

Aktualisierungsdatum:

Verfasser:

Projektleitung:

Status (bitte ankreuzen):

	Kritisch – sofortiger Handlungsbedarf
	Teilweise kritisch – Rücksprache erforderlich
	Planmäßig

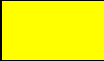

Lfd. Nr.	Arbeitspaket / Aufgabe	Status			Termin	Im Zeitrahmen		Bemerkungen
		Noch offen	In Arbeit	erledigt		Ja	Nein	
1	Arbeitspaket / Verantwortlich:							
1.1	Aufgabe:							
1.2	Aufgabe:							
1.3	Meilenstein:							
...								

Projektstatusbericht an Auftraggeber

Projekttitle:

Aktualisierungsdatum:

Projektleitung:

Status (bitte ankreuzen):		Kritisch – sofortiger Handlungsbedarf durch Auftraggeber
		Teilweise kritisch – Gesprächsbedarf zwischen Projektleitung und Auftraggeber
		Planmäßig

Finanzielle Mittel:	geplant	€
	verbraucht	€

Interne Arbeitsstunden	Gesamt:	
------------------------	----------------	--

Lfd. Nr.	Arbeitspaket / Aufgabe	Status			Termin	Im Zeitrahmen		Bemerkungen
		Noch offen	In Arbeit	erledigt		Ja	Nein	
1	Arbeitspaket / Verantwortlich:							
2	Arbeitspaket / Verantwortlich:							
3	Arbeitspaket / Verantwortlich:							
...								

Protokoll

Projekt:

Gremium:

Sitzungsdatum:

Teilnehmende:

Gäste:

Protokollführung:

	Verantwortlich	Termin
TOP 1: Begrüßung und Feststellung der Tagesordnung		
TOP 2: Genehmigung des Protokolls vom		
TOP 3:		
TOP 4:		
TOP 5:		
TOP 6:		
TOP 7:		
TOP 8:		
TOP 9:		

Bitte bei Beschlüssen die/den Verantwortliche/n für die Ausführung und den Termin benennen.

Anmeldung von Haushaltsmitteln für Maßnahmen (Projekte), die zum Haushaltsplan 20../20.. erstmalig angemeldet werden und zeitlich befristet sind

(Nicht für Erhöhungen, die von den allgemeinen Haushaltsvorgaben (Eckdaten) abweichen.)

1. Bezeichnung (ggf. Kostenstelle)
2. Geplante Laufzeit 2.a) Beginn: 2.b) Ende
3. Voraussichtliche Gesamtkosten:
4. Personalbedarf 4.a) Anzahl von Stellen und Wertigkeit: 4.b) Gesamtkosten: 4.c) ¹ Kosten 20...: 4.d) ² Kosten 20...:
5. Sachkostenbedarf 5.b) Gesamtkosten: 5.c) ¹ Kosten 20...: 5.d) ² Kosten 20...:

¹ Kosten Jahr 1

² Kosten Jahr 2

6. Begründung

(Konzepte oder Planunterlagen beifügen, ggf. gesondertes Blatt verwenden)

7. Zuständigkeit

7.a) Abteilung:

7.b) Sachbearbeitung:

(Unterschrift, Tel.)

Mustertagesordnung Projektabschlussitzung

1. Begrüßung
2. Bekanntgabe der Sitzungsagenda und der -ziele
3. Kurze Projektbeschreibung
4. Projektergebnisse prüfen:
 - Inwieweit wurden die Projektziele erreicht?
 - Was wurde nicht erreicht?
 - Was wurde besser erreicht als geplant?
 - Was kann als besonderer Erfolg gewertet, was muss als Misserfolg verbucht werden?
 - Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte von Aufwand und Kosten und andere Planabweichungen.
 - Was hat Kosten verursacht, die vorher nicht eingeplant waren?
5. Analyse der Projektergebnisse und des Projektverlaufs:
 - Analysieren Sie in der Gruppe die Ursachen von Erfolgen und Misserfolgen.
 - Wie war die Zusammenarbeit?
 - Was hätte besser sein können?
 - Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
 - Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?
 - Positive Ergebnisse würdigen (Stärken) und Fehlentwicklungen aufdecken und ansprechen (Schwächen)
 - Lob und Anerkennung aussprechen
 - wie war die Zusammenarbeit?
 - was waren die Stärken?
 - was ist besonders gut gelungen?
 - Sachlich konstruktive Kritik üben
 - was waren die Schwächen?
 - was wird in Zukunft anders gemacht?

- Ungeklärte Konflikte lösen
 - was ist noch offen?
 - was war verletzend?
- Erfahrungsauswertung bzw. Schlussfolgerungen:
 - Was können wir nächstes Mal besser machen um Fehler zu vermeiden?
 - Was können wir von dem Projekt lernen, sowohl in fachlicher als auch organisatorischer Hinsicht?
 - Welche Erfahrungen nimmt der Einzelne mit?
 - Was sollte bei zukünftigen Projekten anders und besser gemacht werden?
 - Im Projekt erarbeitetes Erfahrungswissen sammeln und dokumentieren.
- Sind vor dem Projektabschluss noch Restarbeiten zur erledigen? Wer erledigt diese?
- Informationen über den Projektabschluss:
 - Wer bekommt den Abschlussbericht (falls erforderlich)?
 - Wer wird nur kurz über den Projektabschluss informiert?
- Auflösung der Projektorganisation
- Dank und Verabschiedung

Projektabschlussbericht

Projekt:	Datum:
Auftraggeber:	
Projektleitung:	
Ziel:	
Abschlussstermin:	
Teilziele:	
<ul style="list-style-type: none">• erreicht •• teilw. erreicht •• nicht erreicht •	
Randbedingungen:	
Förderlich für die Erreichung der Projektziele:	
Hinderlich für die Erreichung der Projektziele:	
Bemerkungen:	
Datum / Unterschrift:	
_____	_____
(Projektleitung)	(Auftraggeber)