



KBB KOMMUNALPOLITISCHES
BILDUNGSWERK
BERLIN E.V.



Projektmanagement für kommunalpolitisch Engagierte

Grundlagen und Ansätze

Inhalt

Einleitung.....	3
1. Grundlagen des Projektmanagements.....	4
1.1 Was ist ein Projekt?.....	4
1.2 Das magische Dreieck des Projektmanagements.....	5
1.3 Der Projektmanager als zentrale Figur.....	6
1.3.1 Aufgaben des Projektmanagers.....	6
1.3.2 Schlüsselkompetenzen.....	6
2. Projektablauf.....	7
2.1 Projektinitiierung und Zielsetzung.....	7
2.1.1 Anforderungen und Rahmenbedingungen definieren.....	7
2.1.2 Definition der Projektziele.....	8
2.1.3 Stakeholder-Analyse.....	8
2.1.4 Projektauftrag.....	9
2.2 Projektplanung.....	9
2.2.1 Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP).....	10
2.2.2 Zeitplanung mit Gantt-Diagrammen.....	10
2.2.3 Ressourcenplanung.....	12
2.2.4 Budgetplanung.....	12
2.2.5 Risikoplanung.....	13
2.2.6 Praxisbeispiel: Planung eines Kindergartens.....	13
2.2.7 Tipps für eine erfolgreiche Projektplanung.....	13
2.3 Projektdurchführung und Steuerung.....	14
2.3.1 Rollen und Verantwortlichkeiten – Das RACI-Modell.....	14
2.3.2 Kommunikationsmanagement.....	15
2.3.3 Fortschrittskontrolle.....	15
2.4 Risikomanagement.....	17
2.4.1 Schritte im Risikomanagement.....	18
2.4.2 Praxisbeispiel: Risikomanagement beim Bau eines Kindergartens.....	19
2.4.3 Risikoregister.....	20
2.5 Projektabschluss und Evaluation.....	21
2.5.1 Warum ist der Projektabschluss wichtig?.....	21
2.5.2 Schritte zum erfolgreichen Projektabschluss.....	21
2.5.3 Lessons Learned: Beispiel aus dem Bau eines Kindergartens.....	22
2.5.4 Tipps für den erfolgreichen Projektabschluss.....	22
2.5.5 Abschlussbericht für den Bau eines Kindergartens.....	22
3. Fazit und weiterführende Ressourcen.....	23
3.1 Fazit.....	23
3.2 Empfehlungen für die Praxis.....	23
3.3 Abschlussgedanke.....	23

Einleitung

Kommunalpolitiker sind entscheidend daran beteiligt, die Lebensqualität ihrer Bürgerinnen und Bürger durch die Umsetzung verschiedenster Projekte zu verbessern. Diese Projekte reichen von infrastrukturellen Maßnahmen wie dem Bau eines Kindergartens oder einer Straße bis hin zu organisatorischen Aufgaben wie der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen oder der Organisation von Bürgerveranstaltungen.

Da Projekte immer mit Ressourcenknappheit, vielfältigen Stakeholder-Interessen und einem hohen Erfolgsdruck verbunden sind, ist ein strukturiertes Projektmanagement unerlässlich. Es bietet Werkzeuge und Ansätze, die helfen, Projekte effizient zu planen, transparent durchzuführen und zielgerichtet abzuschließen.

Welche Faktoren machen ein Projekt erfolgreich? Wie definiert man klare und umsetzbare Ziele? Welche Werkzeuge helfen bei der Planung, und wie können Zeitpläne, Budgets und Ressourcen optimal verwaltet werden? Wie behalten Sie den Überblick über den Fortschritt, minimieren Risiken und steuern die Kommunikation zwischen allen Beteiligten? Und schließlich: Wie schließen Sie ein Projekt ab, werten die Ergebnisse aus und sichern Erkenntnisse für die Zukunft?

Diese Handreichung liefert Antworten auf all diese Fragen und praktische Ansätze, die Ihnen helfen, kommunale Projekte systematisch zu gestalten und erfolgreich umzusetzen. Sie erfahren, wie Sie Projekte von der ersten Idee über die Planung und Durchführung bis hin zum Abschluss strukturiert steuern können. Dabei werden Methoden wie die SMART-Zielsetzung, Stakeholder-Analyse, Gantt-Diagramme und Risikomanagement nicht nur theoretisch erklärt, sondern auch mit konkreten Beispielen und Übungen veranschaulicht.

Neben den theoretischen Grundlagen gibt das Handbuch Ihnen praxisorientierte Checklisten und Werkzeuge an die Hand, die speziell auf die Bedürfnisse der Kommunalpolitik abgestimmt sind. Anhand realistischer Beispiele, wie dem Bau eines Kindergartens oder der Verkehrsberuhigung in einem Stadtzentrum, werden typische Herausforderungen und Lösungsansätze in der kommunalen Projektarbeit aufgezeigt. Ziel ist es, Ihnen ein umfassendes Verständnis der zentralen Projektmanagement-Ansätze zu vermitteln und Sie dabei zu unterstützen, Ihre Projekte effizient, zielgerichtet und mit nachhaltigem Erfolg durchzuführen.

Berlin, Februar 2025

Oliver Mairinger

1. Grundlagen des Projektmanagements

1.1 Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das darauf abzielt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Projekte zeichnen sich durch ihre Einzigartigkeit und Komplexität aus, die sie von Routinetätigkeiten unterscheiden. In der Kommunalpolitik sind Projekte vielfältig und reichen von der Gestaltung neuer öffentlicher Plätze bis hin zur Einführung digitaler Verwaltungsprozesse.

Merkmale eines Projekts:

- **Einzigartigkeit:** Jedes Projekt verfolgt spezifische Ziele, die sich von Standardaufgaben unterscheiden.
- **Zeitliche Begrenzung:** Projekte haben einen klaren Anfang und ein definiertes Ende.
- **Ressourcenbegrenzung:** Sie arbeiten innerhalb finanzieller, personeller und materieller Einschränkungen.
- **Interdisziplinarität:** Projekte erfordern die Zusammenarbeit von Experten aus verschiedenen Fachbereichen.
- **Unsicherheit und Risiko:** Projekte beinhalten häufig unbekannte Herausforderungen, die eine Planung und Kontrolle erfordern.

Beispiele kommunaler Projekte:

- **Bau eines Kindergartens**
- **Organisation eines Bürgerfestes**
- **Einführung eines digitalen Verwaltungssystems**

1.2 Das magische Dreieck des Projektmanagements

Das magische Dreieck verdeutlicht die drei zentralen Erfolgsfaktoren eines Projekts: **Zeit**, **Kosten** und **Leistung**. Diese Faktoren stehen in einer engen Wechselwirkung zueinander. Änderungen an einem dieser Ziele beeinflussen zwangsläufig die anderen.

- **Zeit:** Einhaltung von Zeitvorgaben und Projektzeitplänen.
- **Kosten:** Einhaltung des Budgets und optimale Ressourcennutzung.
- **Leistung:** Erfüllung der gewünschten Projektanforderungen.



Wechselwirkungen:

- Möchten Sie Kosten einsparen, könnte dies die Leistung mindern oder zusätzliche Zeit erfordern.
- Verkürzt sich die verfügbare Zeit, kann dies zu erhöhten Kosten durch zusätzliche Ressourcen führen.

Praxisbeispiel: Das Bezirksamt plant eine Verkehrsberuhigungszone in einem Kiez. Wird entschieden, das Projekt in kürzerer Zeit umzusetzen, könnten die Kosten durch Überstunden und zusätzliche Arbeiter steigen, während die Qualität der Ergebnisse unter Zeitdruck leiden könnte.

1.3 Der Projektmanager als zentrale Figur

Die Rolle des Projektmanagers ist entscheidend für den Erfolg eines Projekts. Er ist für die Planung, Durchführung und Steuerung verantwortlich und fungiert als Schnittstelle zwischen dem Projektteam und den Stakeholdern.

1.3.1 Aufgaben des Projektmanagers:

- 1. Planung:** Definition von Zielen, Zeitplänen und Ressourcen.
- 2. Steuerung:** Überwachung des Fortschritts, Erkennung und Steuerung von Risiken.
- 3. Kommunikation:** Sicherstellung einer transparenten Informationsweitergabe an alle Beteiligten.
- 4. Abschluss:** Überprüfung der Zielerreichung und Dokumentation des Projekterfolgs.

1.3.2 Schlüsselkompetenzen:

- **Kommunikationsstärke:** Effektiver Austausch mit Stakeholdern und dem Team.
- **Führungsqualität:** Motivation des Teams und klare Zielvorgaben.
- **Organisationstalent:** Strukturierte Planung und Problemlösung.

Praxisfokus: Ein effektiver Projektmanager in der Kommunalpolitik erkennt die politischen, sozialen und finanziellen Rahmenbedingungen eines Projekts und kann diese gezielt in seine Entscheidungen einbinden.

2. Der Projektablauf

2.1 Projektinitiierung und Zielsetzung

Die Initiierungsphase bildet den Grundstein für jedes Projekt und entscheidet maßgeblich über dessen Erfolg. In dieser Phase werden die Ziele, Anforderungen und Rahmenbedingungen des Projekts definiert. Die Projektinitiierung legt den Grundstein für einen reibungslosen Ablauf und den späteren Erfolg. Durch das frühzeitige Festlegen von Anforderungen, klar definierten Zielen und die Einbindung der Stakeholder wird eine solide Basis geschaffen. Es geht darum, eine klare Richtung vorzugeben und die notwendigen Grundlagen für die Planungsphase zu schaffen.

2.1.1 Anforderungen und Rahmenbedingungen definieren






Bevor die Ziele des Projekts ausgearbeitet werden, ist es wichtig, den Projektumfang und die spezifischen Anforderungen der Stakeholder festzulegen. Diese Schritte helfen, den Handlungsspielraum realistisch einzuschätzen und mögliche Konflikte frühzeitig zu adressieren:

- 1. Projektumfang bestimmen:** Klären Sie, welche Aufgaben und Ergebnisse das Projekt umfasst – und welche nicht. Dies schafft Klarheit und reduziert das Risiko unkontrollierter Ausweitungen („Scope Creep“).
 - Beispiel: Beim Bau eines Kindergartens könnten der Bau und die Ausstattung zum Projektumfang gehören, jedoch nicht der spätere Betrieb der Einrichtung.
- 2. Stakeholder-Anforderungen einholen:** Analysieren Sie die Bedürfnisse und Erwartungen aller relevanten Akteure, z. B. Bürgerinnen und Bürger, Bezirksverordnetenversammlung oder weiteren Genehmigungsbehörden. Diese Anforderungen können technischer, organisatorischer oder gesellschaftlicher Natur sein.
 - Beispiel: Bürgerinnen und Bürger fordern barrierefreie Zugänge, während das Bezirksamt auf Einhaltung des Budgets achtet.
- 3. Rahmenbedingungen festlegen:** Definieren Sie externe und interne Vorgaben, wie verfügbare Ressourcen, rechtliche Auflagen oder politische Ziele.
 - Beispiel: Ein Budget von 2 Millionen Euro oder Umweltauflagen können den Projektverlauf beeinflussen.
- 4. Erfolgskriterien bestimmen:** Legen Sie messbare Indikatoren fest, die den Projekterfolg bewerten.
 - Beispiel: Ein Erfolgskriterium könnte die Fertigstellung innerhalb des vorgegebenen Budgets oder eine hohe Zufriedenheit bei einer Bürgerbefragung sein.

2.1.2 Definition der Projektziele:

Ziele sollten klar, realistisch und messbar sein. Die SMART-Methode ist dabei ein hilfreiches Werkzeug.

- **Spezifisch:** Was genau soll erreicht werden?
- **Messbar:** Wie wird der Erfolg gemessen?
- **Attraktiv:** Warum ist das Ziel wichtig?
- **Realistisch:** Ist das Ziel erreichbar?
- **Terminiert:** Wann soll es erreicht werden?

S	M	A	R	T
Spezifisch	Messbar	Attraktiv	Realistisch	Terminiert
				
Spezifisch, klare, eindeutige und präzise Beschreibung	Objektiv beurteilbar und überprüfbar	Das Ziel ist von allen verstanden, akzeptiert und ausführbar	Möglichkeit zur Erreichung des Zieles	Definierbares Ende / klare Zeitvorgabe (Endtermin, Dauer) die zu Zielerreichung maximal bleibt

Praxisbeispiel: Der Bezirk plant den Bau eines neuen Kindergartens. Ziel ist es, bis Juni 2026 eine Einrichtung für 100 Kinder zu schaffen, die modernen Standards entspricht.

2.1.3 Stakeholder-Analyse:

Die Stakeholder-Analyse hilft, alle betroffenen Akteure zu identifizieren und ihre Interessen zu bewerten. Ein hilfreiches Werkzeug ist das Einfluss-Interesse-Diagramm, mit dem Stakeholder in Kategorien eingeordnet werden können.

Eng managen und beteiligen:

Stakeholder mit hohem Einfluss und Interesse.

Zufriedenstellen:

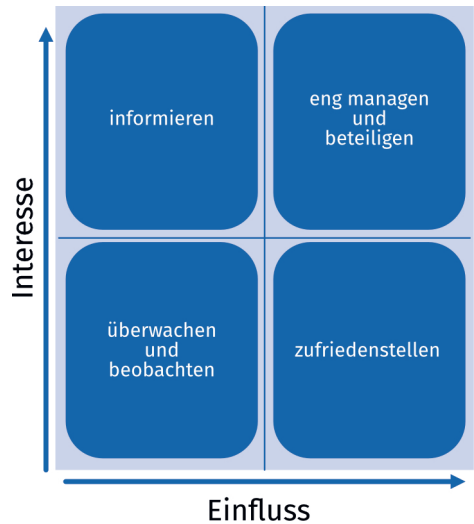
Stakeholder mit hohem Einfluss, aber geringem Interesse.

Informieren:

Stakeholder mit niedrigem Einfluss, aber hohem Interesse.

Beobachten:

Stakeholder mit niedrigem Einfluss und Interesse.



2.1.4 Der Projektauftrag

Am Ende der Initiierungsphase sollte der Projektauftrag erstellt werden. Dieses Dokument dient als Grundlage für die nächsten Schritte und stellt sicher, dass alle Beteiligten die Ziele, Anforderungen und Rahmenbedingungen teilen. Der Projektauftrag umfasst:

- Projektziele und Erfolgskriterien
- Stakeholder-Analyse und deren Anforderungen
- geplanter Zeit- und Budgetrahmen
- klar definierte Verantwortlichkeiten

2.2 Projektplanung

Die Planungsphase ist die wohl wichtigste Phase eines Projekts, da sie die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung schafft. Eine gründliche Planung minimiert Risiken, optimiert den Ressourceneinsatz und sorgt dafür, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von den Zielen und Aufgaben haben. In dieser Phase werden alle wesentlichen Elemente des Projekts detailliert ausgearbeitet.

2.2.1 Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP):

Der PSP zerlegt das Projekt in kleinere, überschaubare Arbeitspakete. Diese hierarchische Darstellung hilft dabei, den Überblick zu behalten und Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

Ziel:

Schaffung von Transparenz über alle Aufgaben, sowie deren Sicherstellung.

Beispiel:

Für ein Verkehrsberuhigungsprojekt könnte der PSP folgende Arbeitspakete umfassen:

- **Planung:** Entwurf der Verkehrsführung
- **Bürgerbeteiligung:** Informationsveranstaltungen
- **Umsetzung:** bauliche Maßnahmen
- **Abschluss:** Evaluierung und Übergabe

2.2.2 Zeitplanung mit Gantt-Diagrammen:

Das Gantt-Diagramm ist ein visuelles Werkzeug, das die zeitliche Abfolge der Aufgaben darstellt. Es zeigt Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen und identifiziert kritische Pfade, die den Projektzeitraum bestimmen.

Elemente eines Gantt-Diagramms:

Für ein Verkehrsberuhigungsprojekt könnte der PSP folgende Arbeitspakete umfassen:

- **Aufgabenliste:** alle Arbeitspakete
- **Zeitleiste:** Beginn und Ende jeder Aufgabe
- **Abhängigkeiten:** Verbindungen zwischen aufeinander aufbauenden Aufgaben

Vorteile:

Übersichtlichkeit, einfache Kommunikation, schnelle Anpassbarkeit

Gantt-Diagramm (Beispielszenario)

Arbeitspaket	Dauer	Abhängigkeit	Wk 01	Wk 02	Wk 03	Wk 04	Wk 05	Wk 06	Wk 07	Wk 08	Wk 09	Wk 10	Wk 11	Wk 12	Wk 13	Wk 14	Wk 15	Wk 16	Wk 17	Wk 18	Wk 19	Wk 20	Wk 21	Wk 22
Projektdefinition	2 Wochen	-	█	█																				
Architekten beauftragen	4 Wochen	nach Projektdefinition		█	█	█	█																	
Genehmigungen einholen	8 Wochen	2 Wochen nach Architektenbeauftragungsart			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Baustelleneinrichtung	2 Wochen	nach Genehmigungen								█	█													
Rohbau errichten	4 Wochen	nach Baustelleneinrichtung										█	█	█	█									
Innenausbau	3 Wochen	1 Woche nach Rohbaustart											█	█	█									
Sicherheitsprüfungen durchführen	2 Wochen	nach Innenausbau																	█	█				
Möblierung und Ausstattung	4 Wochen	nach Sicherheitsprüfungen																			█	█	█	█
Eröffnungsveranstaltung planen	2 Wochen	Parallel zur Möblierung																				█	█	
Übergabe und Inbetriebnahme	1 Woche	nach Möblierung und Eröffnung																					█	

2.2.3 Ressourcenplanung:

Projekte erfordern eine Vielzahl von Ressourcen, darunter Personal, Materialien und Finanzen. In dieser Phase wird ermittelt, welche Ressourcen benötigt werden, und deren Verfügbarkeit wird geprüft.

Schritte:

1. Identifikation der benötigten Ressourcen
2. Ermittlung der Verfügbarkeiten (z. B. Personalplanerstellung)
3. Erstellung eines Ressourcenkalenders

Beispiel:

Für ein kommunales Projekt könnte die Planung folgende Punkte umfassen:

- technisches Personal für die Bauausführung
- Materialien, wie Asphalt für Straßenarbeiten
- Budget für Informationskampagnen

2.2.4 Budgetplanung:

Die Budgetplanung legt die finanziellen Rahmenbedingungen für das Projekt fest. Dabei werden die geschätzten Kosten für alle Phasen und Aktivitäten detailliert erfasst.

Werkzeuge:

- **Soll-Ist-Vergleich:** Überwachung der tatsächlichen Ausgaben im Vergleich zur Planung
- **Zielkostenrechnung (Target Costing):** Festlegung eines optimalen Kostenrahmens

Praxisbeispiel:

Ein Bau eines Kindergartens könnte ein Budget von 750.000 Euro haben, das auf folgende Bereiche aufgeteilt wird:

- Planung: 50.000 Euro
- Bauausführung: 650.000 Euro
- Öffentlichkeitsarbeit: 50.000 Euro

2.2.5 Risikoplanung:

In der Planung müssen auch potenzielle Risiken berücksichtigt werden, um frühzeitig Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Die Risikoplanung umfasst:

- Identifikation von Risiken (z. B. Verzögerungen durch Wetterbedingungen)
- Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe
- Erstellung eines Risikomanagementplan

2.2.6 Praxisbeispiel: Planung eines Kindergartens

Ein Projektteam der Stadtverwaltung plant den Bau eines neuen Kindergartens. Der Projektstrukturplan sieht folgende Arbeitspakete vor:

1. Planungsphase:

- Architekten beauftragen
- Genehmigungen einholen

2. Bauphase:

- Rohbau errichten
- Innenausbau durchführen

3. Abnahme und Inbetriebnahme

- Sicherheitsprüfungen durchführen
- Eröffnungsveranstaltung planen

2.2.7 Tipps für eine erfolgreiche Projektplanung:

In der Planung müssen auch potenzielle Risiken berücksichtigt werden, um frühzeitig Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Die Risikoplanung umfasst:

- **Realistisch planen:** Zeit und Budget großzügig kalkulieren, um Spielraum für unvorhergesehene Ereignisse zu schaffen.
- **Kommunikation sicherstellen:** Regelmäßige Abstimmungen mit dem Team und den Stakeholdern vermeiden Missverständnisse.
- **Anpassungsfähig bleiben:** Planungen regelmäßig überprüfen und bei Bedarf anpassen.

2.3 Projektdurchführung und Steuerung

Die Phase der Projektdurchführung ist der Moment, in dem Pläne in die Tat umgesetzt werden. Während dieser Phase werden die definierten Aufgaben bearbeitet, Ressourcen eingesetzt und der Fortschritt des Projekts überwacht. Die Steuerung ist dabei ein integraler Bestandteil, um sicherzustellen, dass das Projekt weiterhin im geplanten Rahmen bleibt.

Umsetzung der Aufgaben:

Die Projektdurchführung umfasst die eigentliche Umsetzung der im Projektstrukturplan definierten Arbeitspakete. Verantwortlichkeiten werden auf Basis der Planung verteilt, und das Projektteam führt die Aufgaben gemäß dem Zeit- und Ressourcenplan durch.

Beispiel:

Im Rahmen eines Verkehrsberuhigungsprojekts beginnen die Arbeiten mit der Einrichtung von Baustellen und der Durchführung der baulichen Maßnahmen, wie der Errichtung von Verkehrsinseln oder Fußgängerüberwegen.

2.3.1 Rollen und Verantwortlichkeiten – das RACI-Modell

Um Missverständnisse und Konflikte bei der Durchführung zu vermeiden, ist es wichtig, die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt klar zu definieren. Das RACI-Modell bietet dabei eine effektive Methode:

- **Responsible (R):** Zuständig für die Durchführung einer Aufgabe.
- **Accountable (A):** Verantwortlich für Entscheidungen und die Abnahme der Ergebnisse.
- **Consulted (C):** Wird bei Entscheidungen einbezogen und gibt Feedback.
- **Informed (I):** Wird über Fortschritte und Ergebnisse informiert.

2.3.1.1 Praxisbeispiel:

Bauphase eines Kindergartens:

- **R: Bauunternehmen**
- **A: Projektleiterin / Projektleiter der Stadtverwaltung**
- **C: Sicherheitsbeauftragte / Sicherheitsbeauftragter**
- **I: Anwohnerinnen und Anwohner und lokale Politikerinnen und Politiker**

Dieses Modell hilft, Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen und Kommunikationswege zu strukturieren.

2.3.2 Kommunikationsmanagement

In der Projektdurchführung ist die Kommunikation ein kritischer Erfolgsfaktor. Eine klare und regelmäßige Informationsweitergabe fördert das Vertrauen zwischen den Beteiligten und minimiert Missverständnisse.

Elemente eines Kommunikationsplans:

- **Zielgruppen:** Identifikation aller Beteiligten (z. B. Bezirksverordnetenversammlung, Bürgerinitiative, Bauunternehmen).
- **Kommunikationsmethoden:** Auswahl geeigneter Kanäle (z. B. E-Mails, Statusmeetings, Bürgerveranstaltungen).
- **Frequenz:** Festlegung, wie oft Berichte und Updates erfolgen (z. B. wöchentliche Projektmeetings, monatliche Fortschrittsberichte).

Verantwortlichkeiten:

Wer ist für die Kommunikation verantwortlich? (z. B. Projektmanager, Pressestelle des Bezirks oder der Stadt).

Praxisbeispiel:

Im Verkehrsberuhigungsprojekt wird ein monatlicher Fortschrittsbericht an den zuständigen Ausschuss der BVV geschickt, während Bürgerinnen und Bürger über die Webseite des Bezirksamtes oder der Stadt über den aktuellen Stand informiert werden.

2.3.3 Fortschrittskontrolle

In der Projektdurchführung ist die Kommunikation ein kritischer Erfolgsfaktor. Eine klare und regelmäßige Informationsweitergabe fördert das Vertrauen zwischen den Beteiligten und minimiert Missverständnisse.

Die Steuerung des Projekts erfordert eine kontinuierliche Überwachung des Fortschritts, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen. Hilfreiche Methoden sind:

2.3.3.1 Ampelstatus:

Um den Fortschritt der einzelnen Arbeitspakete zu visualisieren, kann eine Darstellung mit unterschiedlichen Farben sinnvoll sein. Üblicherweise wird dies mittels Ampelfarben dargestellt

- **Grün:** Alles im Plan.
- **Gelb:** Abweichungen vorhanden, jedoch ohne gravierende Auswirkungen.
- **Rot:** Kritische Abweichungen, die eine Eskalation verursachen.

2.3.3.2 Key Performance Indicators (KPIs):

Um eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Arbeitspakete zu gewährleisten, sollten Kenngrößen sog. Key Performance Indicators (KPIs) definiert werden. Die einzelnen Arbeitspakete sollten anhand dieser KPIs eingestuft und bewertet werden.

KPIs können wie folgt gewählt werden:

- **Fortschritt:** Prozentsatz der abgeschlossenen Arbeitspakete.
- **Budget:** Abweichung des tatsächlichen Budgets vom Plan.
- **Qualität:** Erfüllung der definierten Anforderungen.

2.3.3.3 Gantt-Diagramme und Soll-Ist-Vergleiche:

Anhand des GANTT Diagrammes und der KPIs sollten die Fortschritte der einzelnen Elemente des Projekt Struktur Plans einer regelmäßigen Überprüfung des tatsächlichen Fortschritts im Vergleich zur Planung unterzogen werden. Dies sollte den bisherigen Leistungsumfang in Kosten und Zeit einordnen. Ziel ist es, durch Regelmäßige Fortschrittkontrolle frühestmöglich auf Abweichungen mit geeigneten Gegenmaßnahmen reagieren zu können.

Praxisbeispiel:

- **Fortschritt:** „60 % der Bauphase abgeschlossen.“
- **Budget:** „Ausgaben liegen 8 % unter dem Planbudget.“
- **Ampelstatus:** Grün (keine kritischen Probleme)

2.3.3.4 Maßnahmen bei Abweichungen

Wenn Abweichungen auftreten, sind gezielte Maßnahmen erforderlich:

- **Zeitprobleme:** Zusätzliche Ressourcen bereitstellen oder Aufgaben priorisieren.
- **Budgetüberschreitungen:** Einsparpotenziale identifizieren oder zusätzliche Mittel beantragen.
- **Qualitätsmängel:** Ursachen analysieren und Korrekturen durchführen.

Praxisbeispiel:

Bei Lieferverzögerungen für Baumaterialien könnte ein alternativer Lieferant beauftragt werden, um den Zeitplan einzuhalten.

2.3.3.5 Tipps für eine erfolgreiche Projektdurchführung:

Wenn Abweichungen auftreten, sind gezielte Maßnahmen erforderlich:

- **Regelmäßige Reviews:** Überprüfen Sie regelmäßig die Fortschritte.
- **Flexibilität bewahren:** Seien Sie bereit, Pläne bei unvorhergesehenen Problemen anzupassen.
- **Kommunikationskultur fördern:** Sorgen Sie für eine transparente und offene Kommunikation mit allen Beteiligten.

2.4 Risikomanagement

Das Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil des Projektmanagements, da es hilft, potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Gerade in der Kommunalpolitik können unvorhergesehene Risiken, wie politische Veränderungen oder öffentliche Proteste, die erfolgreiche Durchführung eines Projekts gefährden. Ein systematisches Risikomanagement schafft Stabilität und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt im Zeit- und Kostenrahmen bleibt.

2.4.1 Schritte im Risikomanagement

1. Risikobewertung:

- **Identifikation:** Potenzielle Risiken werden gesammelt und dokumentiert. Dabei können folgende Kategorien berücksichtigt werden:
 - Technische Risiken: Verzögerungen durch fehlerhafte Baupläne
 - Finanzielle Risiken: Budgetüberschreitungen oder unvorhergesehene Kosten
 - Externe Risiken: Wetterbedingungen, politische Entscheidungen oder öffentliche Widerstände
- **Werkzeuge:** Brainstorming, Checklisten, Projekterfahrungen aus ähnlichen Vorhaben

2. Analyse:

- Die identifizierten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet. Die Ergebnisse werden in einer **Risikomatrix** dargestellt:
 - **Grün:** Niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit und geringe Auswirkungen.
 - **Gelb:** Moderate Wahrscheinlichkeit oder mittlere Auswirkungen.
 - **Rot:** Hohe Wahrscheinlichkeit und schwerwiegende Auswirkungen – diese Risiken erfordern sofortige Maßnahmen.

3. Maßnahmenplanung:

- Für jedes identifizierte Risiko wird eine Strategie entwickelt:
 - **Vermeiden:** Maßnahmen treffen, um das Risiko vollständig zu eliminieren.
 - **Reduzieren:** Die Wahrscheinlichkeit oder die Auswirkungen eines Risikos minimieren.
 - **Akzeptieren:** Risiken bewusst in Kauf nehmen, falls sie tolerierbar sind.
 - **Transferieren:** Das Risiko an externe Parteien weitergeben, z. B. durch Versicherungen.

4. Überwachung und Kontrolle:

- Während des gesamten Projekts werden Risiken kontinuierlich beobachtet und aktualisiert. Neue Risiken können entstehen, während andere an Bedeutung verlieren.

2.4.2 Praxisbeispiel: Risikomanagement beim Bau eines Kindergartens

Projekt:

Bau eines Kindergartens für 100 Kinder, Fertigstellung bis Juni 2026.

Risikomatrix:

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenshöhe	Bewertung	Maßnahmen
Verzögerungen bei der Baugenehmigung	Mittel	Hoch	Rot	Regelmäßige Kommunikation mit den Behörden, frühzeitige Einreichung aller Unterlagen.
steigende Materialkosten	Hoch	Mittel	Rot	Kostenvoranschläge von mehreren Anbietern einholen, Puffer im Budget einplanen.
Beschwerden von Anwohnerinnenn & Anwohnern wegen Baulärm	Mittel	Mittel	Gelb	Transparente Informationsveranstaltungen, Bauzeiten auf Tagesstunden beschränken.
wetterbedingte Verzögerungen	Niedrig	Hoch	Gelb	Zeitpuffer in den Bauzeitplan integrieren.

2.4.3 Risikoregister:

- **Risiko:** Verzögerungen bei der Baugenehmigung
 - **Beschreibung:** Verzögerungen durch unklare Anforderungen oder schleppende Bearbeitung.
 - **Maßnahme:** Regelmäßige Abstimmung mit der Genehmigungsbehörde und frühzeitige Einreichung aller notwendigen Unterlagen.
 - **Verantwortlich:** Projektleiterin / Projektleiter
- **Risiko:** Unerwartete Kostensteigerungen bei Baumaterialien
 - **Beschreibung:** Preiserhöhungen durch Lieferengpässe oder Marktschwankungen.
 - **Maßnahme:** Verhandlungen mit mehreren Anbietern, Einsatz von Alternativmaterialien bei Bedarf.
 - **Verantwortlich:** Beschaffungsmanagerin / Beschaffungsmanager
- **Risiko:** Beschwerden von Anwohnerinnen und Anwohnern wegen Baulärm
 - **Beschreibung:** Negative Reaktionen von Anwohnerinnen und Anwohnern, die sich durch den Lärm gestört fühlen.
 - **Maßnahme:** Einrichtung eines Beschwerdemanagements, Information der Anwohnerinnen und Anwohnern durch Flyer und Aushänge, Begrenzung der Bauzeiten auf werktags 8 Uhr bis 18 Uhr.
 - **Verantwortlich:** Kommunikationsbeauftragter / Kommunikationsbeauftragter
- **Risiko:** wetterbedingte Verzögerungen
 - **Beschreibung:** Starkregen oder Frost verhindern Arbeiten im Außenbereich.
 - **Maßnahme:** Einplanen eines Zeitpuffers von zwei Wochen für witterungsbedingte Unterbrechungen.
 - **Verantwortlich:** Bauleiterin / Bauleiter

2.4.3.1 Maßnahmen in der Praxis:

1. **Frühzeitige Planung der Genehmigung:** Alle relevanten Dokumente wurden rechtzeitig / ausreichend vor Baubeginn eingereicht, und es fanden regelmäßige Treffen mit der zuständigen Behörde statt.
2. **Puffer im Budget:** Das Projektteam kalkulierte zusätzliche 10 % des Budgets für unvorhergesehene Materialkosten ein, was spätere finanzielle Engpässe verhinderte.
3. **Transparenz bei den Anwohnern:** Vor Baubeginn wurden die Anwohnerinnen und Anwohner durch einen Infoabend über die geplanten Bauzeiten informiert.

Fazit:

Beim Bau eines Kindergartens können Risiken wie Genehmigungsprobleme, Materialkosten und Anwohnerbeschwerden den Projektverlauf beeinflussen. Ein proaktives Risikomanagement hilft, solche Herausforderungen frühzeitig zu adressieren und die Projektziele dennoch zu erreichen.

2.5 Projektabschluss und Evaluation

Der Projektabschluss ist eine der wichtigsten Phasen im Projektmanagement. Hier wird der Erfolg des Projekts bewertet, die Ergebnisse dokumentiert und wichtige Erkenntnisse für zukünftige Projekte gesammelt. Diese Phase stellt sicher, dass das Projekt nicht nur operativ abgeschlossen wird, sondern dass auch nachhaltige Verbesserungen für die Zukunft ermöglicht werden.

2.5.1 Warum ist der Projektabschluss wichtig?

- **Erfüllung der Projektziele:** Überprüfung, ob alle definierten Ziele erreicht wurden.
- **Stakeholder-Zufriedenheit:** Sicherstellen, dass die Erwartungen aller Beteiligten erfüllt wurden.
- **Dokumentation der Ergebnisse:** Festhalten von Erfolgen und Herausforderungen für spätere Referenzprojekte.
- **Übergabe an den Betrieb:** Reibungslose Integration der Projektergebnisse in den Alltag (z. B. Übergabe des Kindergartens an das Bezirksamt).
- **Lessons Learned:** Analyse der Erfahrungen und Ableitung von Verbesserungen für zukünftige Projekte.

2.5.2 Schritte zum erfolgreichen Projektabschluss

1. **Überprüfung der Ziele:**
 - Sind alle Projektziele erreicht worden?
 - Beispiel: Wurde der Kindergarten termingerecht fertiggestellt und erfüllt er die geplante Kapazität für 100 Kinder?
 - Überprüfung von messbaren Kriterien (z. B. Kosten, Qualität, Zeit).
2. **Abnahme durch Stakeholder:**
 - Einholung von Feedback von Stakeholdern wie Bezirksverordnetenversammlung, Bezirksamt, Bürgerinnen / Bürger oder zukünftigen Nutzerinnen und Nutzern.
 - Durchführung einer formalen Abnahme, z. B. durch eine Abschlussbesprechung mit allen Beteiligten.
3. **Übergabe und Inbetriebnahme:**
 - Übergabe der Projektergebnisse an die zuständigen Stellen (z. B. Übergabe des Kindergartens an die Verwaltung).
 - Sicherstellen, dass alle notwendigen Dokumentationen (z. B. Baupläne, Wartungsanleitungen) bereitgestellt werden.
4. **Erstellung des Abschlussberichts:**
 - Zusammenfassung der wichtigsten Projektergebnisse.
 - Dokumentation von Herausforderungen und wie sie gelöst wurden.
 - Bewertung der Projektleistung anhand von KPIs.
5. **Lessons Learned:**
 - Reflexion des gesamten Projekts mit dem Team.
 - Was lief gut? Was hätte besser laufen können?
 - Welche Erfahrungen können auf zukünftige Projekte übertragen werden?

2.5.3 Lessons Learned: Beispiel aus dem Bau eines Kindergartens

Erfahrung	Lösung im aktuellen Projekt	Empfehlung für zukünftige Projekte
Verzögerungen bei der Baugenehmigung	frühzeitige Einreichung und regelmäßige Kommunikation	noch früheren Kontakt zu Genehmigungsbehörden aufnehmen
Beschwerden wegen Bau- lärm	Begrenzung der Bauzeiten und regelmäßige Informationsveranstaltungen	bereits vor Projektstart umfassende Bürgerkommunikation einplanen
Budgetüberschreitungen durch Materialkosten	Puffer im Budget und Verhandlung mit Lieferanten	Kostenplanung detaillierter ausarbeiten und Alternativen prüfen
positive Teamarbeit und klare Kommunikation	regelmäßige Meetings und klar definierte Rollen	Kommunikationsplan standardisieren und regelmäßig umsetzen

2.5.4 Tipps für den erfolgreichen Projektabschluss

- **Frühzeitige Planung:** Der Abschluss sollte bereits zu Projektbeginn mitgedacht werden (z. B. Erstellung von Übergabedokumenten).
- **Stakeholder einbeziehen:** Eine transparente und umfassende Kommunikation mit Stakeholdern erhöht die Akzeptanz und Zufriedenheit.
- **Erfolge feiern:** Anerkennung der Teamleistung fördert die Motivation und den Teamgeist für zukünftige Projekte.

2.5.5 Beispiel: Abschlussbericht für den Bau eines Kindergartens

Projektname: Neubau eines Kindergartens im Bezirk X Projektzeitraum: Januar 2025 – Juni 2026

Projektziele: Bau eines Kindergartens mit Platz für 100 Kinder unter Einhaltung des Budgets von 2 Millionen Euro.

Ergebnisse:

- Der Kindergarten wurde im Juni 2026 fertiggestellt und entspricht den geplanten Kapazitäten.
- Das Projekt blieb mit 1,95 Millionen Euro im Budget.
- Eine Anwohnerbefragung ergab eine Zufriedenheit von 92 % mit der Bauausführung.

Lessons Learned:

- Frühzeitige Bürgerbeteiligung hat die Akzeptanz des Projekts deutlich gesteigert.
- Wetterbedingte Verzögerungen konnten durch Zeitpuffer ausgeglichen werden.
- Verbesserungsbedarf besteht bei der Materialplanung, um Lieferengpässe zu vermeiden.

3. Fazit und weiterführende Ressourcen

3.1 Fazit

Effektives Projektmanagement ist ein unverzichtbares Werkzeug für Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker, um die vielfältigen Herausforderungen bei der Planung und Umsetzung kommunaler Projekte zu meistern. Ob es sich um den Bau eines Kindergartens, die Organisation eines Bürgerfestes oder die Einführung eines neuen Verwaltungssystems handelt – mit einem systematischen Ansatz lassen sich Projekte effizient, zielgerichtet und nachhaltig umsetzen..

Diese Handreichung hat Ihnen die wesentlichen Grundlagen und Werkzeuge des Projektmanagements vorgestellt:

- Die Bedeutung klarer Ziele, strukturiert durch die SMART-Methode.
- Die Planung und Steuerung von Ressourcen, Zeitplänen und Budgets mithilfe von Werkzeugen wie dem Projektstrukturplan oder dem Gantt-Diagramm.
- Das proaktive Management von Risiken, um Hindernisse frühzeitig zu erkennen und anzugehen.
- Die Bedeutung der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit Stakeholdern.
- Den Abschluss und die Evaluation von Projekten als Grundlage für zukünftige Erfolge.

Durch die Anwendung der hier vorgestellten Methoden und Techniken können Sie nicht nur Projekte erfolgreich realisieren, sondern auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger stärken und die Lebensqualität im Bezirk nachhaltig verbessern.

3.2 Empfehlungen für die Praxis

1. **Nutzen Sie Checklisten und Vorlagen:** Sie helfen, strukturierte Abläufe zu schaffen und nichts zu übersehen.
2. **Beiben Sie flexibel:** Projekte entwickeln sich oft anders als geplant – passen Sie sich an neue Gegebenheiten an.
3. **Reflektieren Sie Ihre Projekte:** Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen und wenden Sie diese auf neue Vorhaben an.
4. **Fördern Sie Teamarbeit und Kommunikation:** Ein motiviertes Team und eine transparente Kommunikation sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

3.3 Abschlussgedanke

Projekte sind der Schlüssel zur Gestaltung der Zukunft im jeweiligen Verantwortungsbereich. Mit den richtigen Methoden, einer klaren Vision und engagierten Mitstreiterinnen und Mitstreitern können Sie nachhaltige Erfolge erzielen und das Vertrauen Ihrer Bürgerinnen und Bürger gewinnen. Denken Sie daran: Jedes Projekt – egal wie groß oder klein – beginnt mit einem ersten Schritt. Gehen Sie diesen Schritt gut vorbereitet und mit Zuversicht.

Impressum

Herausgeber:

Kommunalpolitisches Bildungswerk Berlin e.V.
Tim-Rainer Bornholt, Vorsitzender
Paul-Lincke-Ufer 8b
10999 Berlin

www.kbb-berlin.de

E-Mail: info@kbb-berlin.de

📷 @kommunalbildungswerk

Satz und Produktion:

INPETTO Werbung
Berliner Allee 58
13088 Berlin

Tel.: 030 / 960 63 424

Tel.: 0172 / 970 43 77

www.inpetto-werbung.de



www.kbb-berlin.de

Die Arbeit des Kommunalpolitischen Bildungswerks e.V. wird unterstützt aus Mitteln der Förderung von parteinahen Stiftungen und kommunalpolitischen Bildungsträgern/-werken gem. Förderrichtlinie der Berliner Landeszentrale für politische Bildung.

GEFÖRDERT DURCH		
Berliner Landeszentrale für politische Bildung	BERLIN	