



Arbeit in Projekten im Erzbischöflichen Generalvikariat

Projektmanagement-Richtlinie



ERZBISTUM
PADERBORN

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Änderungshinweise	3
3	Gültigkeitsbereich.....	3
4	Begriffe und Definitionen	3
4.1	Definition Projekt und Maßnahme	3
4.2	Projektwürdigkeit.....	4
4.3	Definition Projektmanagement	4
4.3.1	Arbeit in einem Projekt (Einzelprojektmanagement)	5
4.3.2	Multiprojekt-/Projekte-Portfoliomanagement.....	5
5	Rollen und Organisation	6
5.1	Projektauftraggeberschaft	7
5.2	Projektleitung	7
5.3	Managementteam projektübergreifende Entscheidungen.....	7
5.4	Abteilung Entwicklung (als Projektmanagement-Office)	8
6	Projektarbeit.....	8
6.1	Einzelprojektmanagement	8
6.1.1	Projekt starten.....	9
6.1.2	Projekt steuern.....	9
6.1.3	Projektziel erreichen.....	9
6.2	Multi-Projektmanagement.....	9
6.2.1	Projekte initiieren.....	9
6.2.2	Projekte beauftragen	10
6.2.3	Projektportfolio steuern	10
6.2.4	Projektarbeit evaluieren.....	10
7	Ansprechpartner.....	10
8	Abkürzungen	10
9	Mitgeltende Dokumente.....	11

1 Einleitung

Diese Richtlinie bündelt die zentralen Entscheidungen für die Arbeit mit Projekten, die im Erzbischöflichen Generalvikariat und für die Pastoral im Erzbistum Paderborn ausgeführt werden. Als Projekt wird dabei eine zeitlich befristete Zusammenarbeit über unterschiedliche Bereiche hinweg verstanden (siehe ausführliche Projektdefinition in Kapitel 2).

Mit der Arbeit in Projekten stellen sich die Einrichtungen und Dienste im Erzbistum Paderborn den Aufgaben, die sie nur bewältigen können, wenn sie und die in ihnen tätigen Menschen an die Grenzen der bekannten Strukturen und Zuständigkeiten oder sogar darüber hinausgehen. Als „wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Kirche ihren Sendungsauftrag in der heutigen Welt erfüllen kann“, bezeichnet das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn die Fokussierung auf die Fähigkeiten, die sich nutzen lassen können, „um die Sendung der Kirche zu leben und dem Aufbau der Gemeinde zu dienen“ (als Charismen, Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, S. 44f.).

Projektarbeit in der Kirche hat dabei zwei Dimensionen: Sie dient dazu, neue Herausforderungen unter wirksamem Einsatz der vorhandenen Möglichkeiten zu bewältigen, und sie dient dazu, Christinnen und Christen darin zu ermutigen, ihre Begabungen für den Dienst an anderen zur Entfaltung zu bringen.

Von Projektarbeit erwarten wir:

- wirksame Umsetzung von Vorhaben, die für die Kirche im Erzbistum Paderborn von strategischer Bedeutung sind und nur im temporären Zusammenwirken unterschiedlicher Bereiche bearbeitet werden können
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit über Anforderungen und angestrebtes Ergebnis sowie über Vorgehensweise in der Umsetzung und dazu eingesetzte Ressourcen – dies sowohl für die Mitarbeitenden im Projekt, als auch für die Beteiligten in der Linienorganisation und im Umfeld der Arbeit
- Planung und Priorisierung unter Berücksichtigung der (begrenzten) Möglichkeiten der gesamten Organisation – was nicht als Konflikt „neu“ gegen „alt“ oder „Projekt“ gegen „Linie“, sondern angesichts der wachsenden Komplexität, der steigenden Anforderungen und der viele Veränderungserwartungen, die an Kirche gerichtet werden, nur in einem gemeinsamen, von wechselseitiger Wertschätzung geprägten Verständigungsprozess gelingen kann

Durch Klarheit über Ziele und Werkzeuge soll Projektmanagement bei der Gestaltung von Veränderungen als Hilfe und spürbare Entlastung erlebbar werden. Diese Richtlinie dient der grundlegenden Orientierung zum Thema. Die Abteilung Entwicklung im Erzbischöflichen Generalvikariat unterstützt bei allen weitergehenden Fragen und bei allen Arbeiten in Projekten.

2 Änderungshinweise

Version	Stand	Bearbeitung	Änderungen / Kommentar
1.0	01.07.2019	Msgr. Dr. Michael Bredeck	Freigabe als Vorgabedokument für Projektarbeit
1.1	17.06.2020	Markus Freckmann	Anpassungen an Corporate Design, geschlechtersensible Sprache, geänderte Aufbauorganisation

Tabelle 1: Änderungshinweis

3 Gültigkeitsbereich

Dieses Dokument stellt Begriffe, Rollen und Abläufe des Projektmanagements dar. Alle Einrichtungen und Dienste im Erzbistum Paderborn können in ihrem Projektmanagement Unterstützung durch die Abteilung Entwicklung im Erzbischöflichen Generalvikariat erhalten, wenn sie dazu bereit sind, die in diesem Dokument genannten Begriffe, Rollen und Abläufe anzuerkennen.

4 Begriffe und Definitionen

4.1 Definition Projekt und Maßnahme

Ein **PROJEKT** ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

Ein Projekt weist folgende Merkmale auf:

- **Neuartig / einmalig** – Jedes Projekt beschäftigt sich mit einer innovativen, einmaligen Aufgabe, die **zur Umsetzung der Strategie** dient.
- **Komplex** – Die im Projekt zu bearbeitende Aufgabenstellung ist komplex und benötigt deshalb organisationsübergreifende Ressourcen und Fähigkeiten.
- **Zeitlich befristet** – Jedes Projekt verfügt über einen klar definierten Start- und Abschlusstermin.
- **Definiertes Ergebnis** – Jedes Projekt verfolgt ein spezifisches und eindeutig formuliertes Ergebnis bei vorgegebenen Rahmenbedingungen (Einsatz von Ressourcen, Umfang der Aufgabe).
- **Qualitätsorientiert** – Das Projekt erfordert die Einhaltung verbindlicher Qualitätsstandards und -anforderungen.

Eine **MAßNAHME** ist genauso wie ein Projekt ein Vorhaben mit einem definierten Zeit- und Kosten-/ Ressourcenrahmen, zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse, die dazu dienen, die definierten Ziele zu erreichen, unter Einhaltung verbindlicher Qualitätsstandards und -anforderungen.

Eine Maßnahme ist durch eine geringe organisatorische Komplexität und eine geringe Durchlaufzeit vor allem aber auch durch sich wiederholende/ standardisierte Abläufe gekennzeichnet.

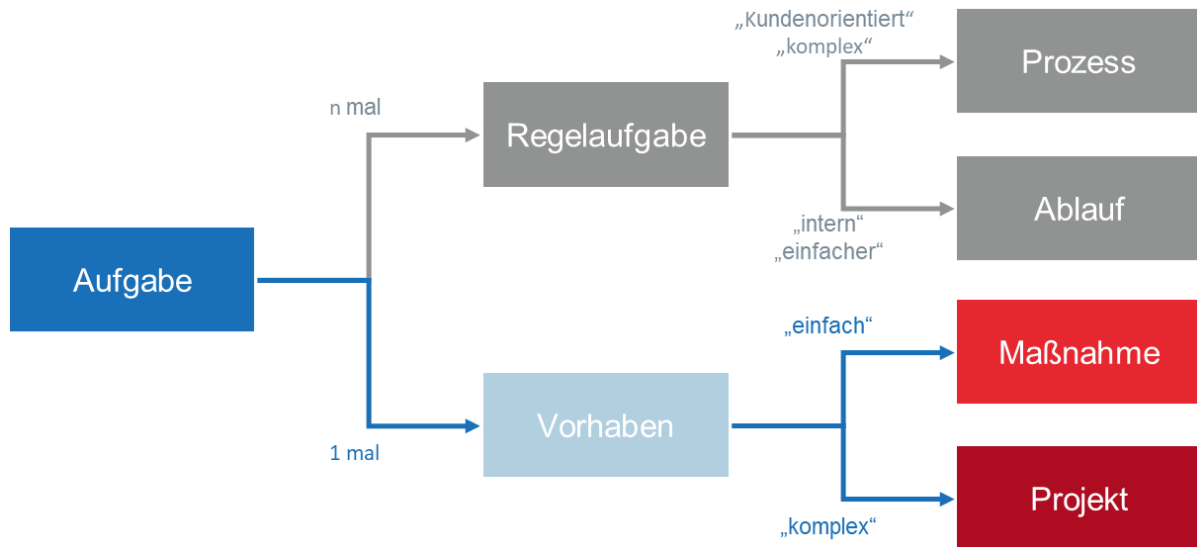


Abbildung 1: Schaubild Prozess/Projekt

4.2 Projektwürdigkeit

Die Entscheidung, ob eine Projektidee in Form eines Projektes bearbeitet wird, ist entlang der Projektdefinition (2.1) zu treffen. Sind das angezielte Ergebnis und die Rahmenbedingungen hinreichend klar formuliert? Stellt sich die Aufgabe einmalig? Ist die Aufgabe ausreichend komplex, um als Projekt bearbeitet zu werden? Für die Unterscheidung von Projekt und bloßer Maßnahme können folgende Kriterien herangezogen werden:

Kriterien	Projekt	Maßnahme
Anzahl an beteiligten Organisationseinheiten	≥ 2 Bereiche	innerhalb eines Bereiches
Durchlaufzeit	länger als 6 Monate	länger als 1 Monat
Ressourcenaufwand (intern)	> 100 Personentage	> 20 Personentage
Führungsaufmerksamkeit (strategische Bedeutung)	mittel - sehr hoch	gering - mittel

Tabelle 2: Kriterien für die Projektwürdigkeit

4.3 Definition Projektmanagement

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, den Start, die Steuerung und den Abschluss von Projekten. Dabei wird unterschieden zwischen Einzelprojektmanagement (Arbeit in einem Projekt) und Multiprojekt- bzw. Portfoliomanagement (Arbeit an mehreren Projekten).

4.3.1 Arbeit in einem Projekt (Einzelprojektmanagement)

Beim Einzelprojektmanagement geht es um die Planung und Steuerung aller Aktivitäten eines einzelnen Projekts. Dazu gehört auch die Motivation der Beteiligten, die Projektziele zu erreichen. Projekte sind zeitlich befristete (temporäre) Organisationen. Daher sind alle Aufgaben des Einzelprojektmanagements auf die Projektlaufzeit begrenzt.

Projektmanagement steuert aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit (Termine) mit festgelegten Mitteln (Ressourcen, Kosten) ein bestimmtes Ergebnis (Inhalt, Umfang, Qualität) zu erzielen. Diese drei Faktoren stehen in wechselseitiger Abhängigkeit („magisches Dreieck“). Wenn ein Faktor verändert wird, beeinflusst diese Änderung aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit weitere Faktoren.

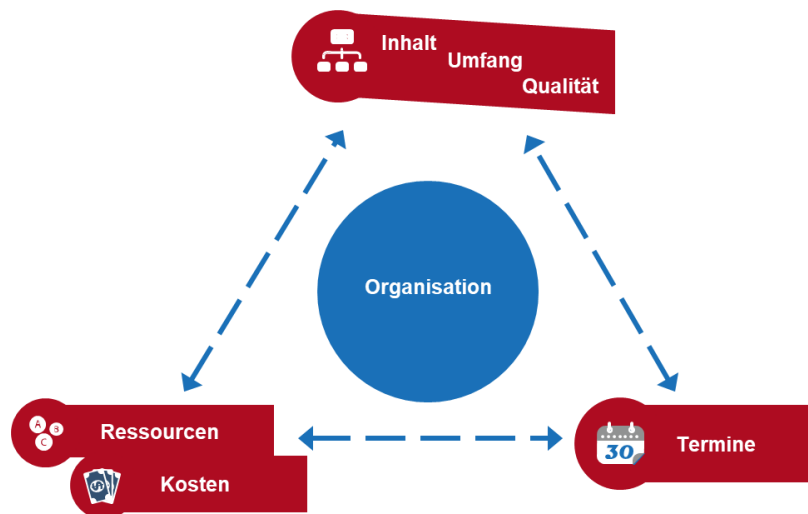


Abbildung 2: Magisches Dreieck des Projektmanagements

4.3.2 Multiprojekt-/Projekte-Portfoliomanagement

Über das Multiprojekt- bzw. Projekte-Portfoliomanagement (Arbeit an mehreren Projekten) werden alle Projektaktivitäten übergreifend koordiniert und gesteuert. Im Portfoliomanagement werden lediglich Projekte, keine Maßnahmen betrachtet.

Die Abteilung Entwicklung bereitet Übersichten über die geplanten, laufenden und abgeschlossenen Projekte für die Gremien vor, die Aufgaben der Portfolio-Steuerung wahrnehmen.

Für die vereinfachte Übersicht im **Projektportfolio** werden die Einzelprojekte in eine Priorisierung zueinander gebracht. Die Entscheidung über die Prioritäten trifft das Portfolio-Gremium. Es werden folgende Prioritäten unterschieden:

- **Prio A:** Das Projekt bekommt sowohl die für seinen Erfolg nötigen Mitarbeiter, als auch die dazu nötige Führungsaufmerksamkeit. Im Engpass müssen andere Projekte zu Gunsten eines Prio A-Projektes zurückstecken. In einer Projektkrise erhält das Projekt unmittelbaren Zugang zu Entscheidungsträgern
- **Prio B:** Das Projekt kann in aller Regel damit planen, dass ihm im Engpass anderer Projekte keine Mitarbeiter abgezogen werden und dass es regelmäßig

Zugang zu Führungsentscheidungen erhält. In einer Projektkrise kann es bis zum nächsten Regel-Termin eines Gremiums dauern, bis das Projekt eine Entscheidung bekommt.

- **Prio C:** Das Projekt muss damit rechnen, dass ihm bei einem Engpass in anderen Projekten Mitarbeiter zu Gunsten eines höher priorisierten Projektes entzogen werden. Führungsentscheidungen erhält es in der Regel direkt von seinem Auftraggeber und berichtet nur in größeren Abständen in übergeordnet Gremien.

Die Übersicht enthält **Statusinformationen** zum Einzelprojekt, die regelmäßig (im Standard alle zwei Monate) durch die Projektverantwortlichen aktualisiert werden. Angezeigt wird der Projektfortschritt mit einem Prozent-Wert (bezogen auf Erreichung des Projektzieles) sowie die aktuelle Arbeitsfähigkeit des Projektes mit einer Ampel. Es werden folgende Ampel-Statu unterschieden:

- **grün:** Das Projektziel wird erreicht. Es werden keine Entscheidungen durch das Projektumfeld benötigt.
- **gelb:** Das Projekt hat Schwierigkeiten, sein Ziel zu erreichen. Es benötigt Aufmerksamkeit und unter Umständen Entscheidungen aus dem Projektumfeld.
- **rot:** Das Projekt kann unter den aktuellen Umständen sein Ziel nicht erreichen. Es benötigt rasche Entscheidungen, die eine deutliche Veränderung bewirken.

Die vereinfachten Statusinformationen auf der Portfolio-Ansicht sind durch ausführliche Projektberichte hinterlegt.

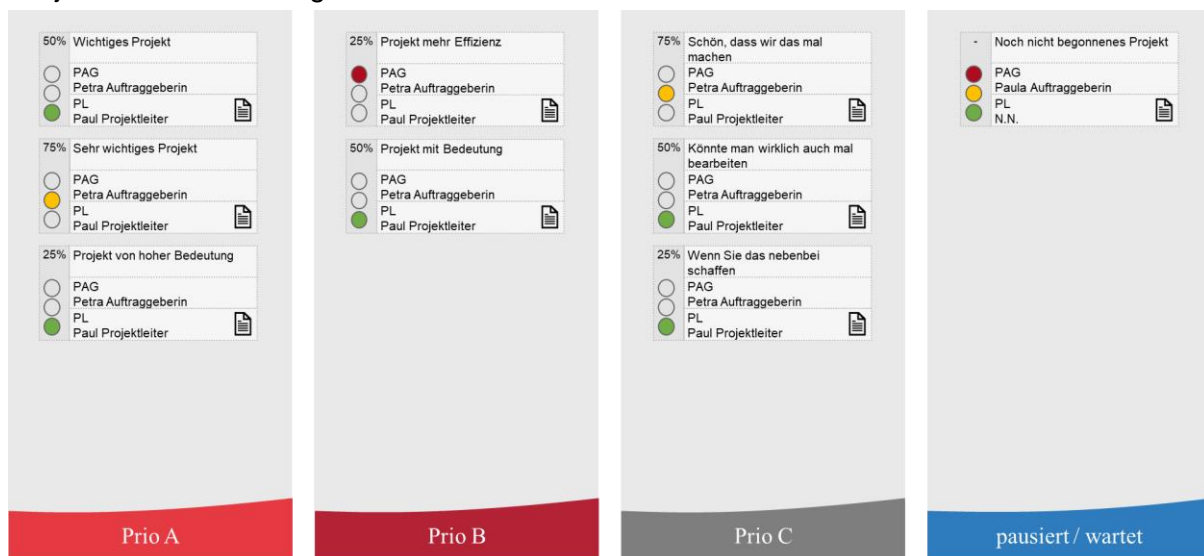


Abbildung 3: Beispiel für ein Projektportfolio

5 Rollen und Organisation

Ein Projekt übernimmt zeitlich befristet Aufgaben für die Organisation. Dazu bindet es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein sowie nutzt weitere Ressourcen, die dann für Regelaufgaben nicht mehr im üblichem Umfang zur Verfügung stehen. Außerdem ist es für seine Dauer eingebunden in Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen der Organisation.

Es kommt so dazu, dass Personen aus der Organisation mehrere Rollen ausfüllen müssen. Sowohl Rollen in der Linienorganisation (z.B. Führungskraft oder Experte für ein Themen), als auch im konkreten Projekt (z.B. zur Mitarbeit im Projektteam). Damit die permanenten und temporären Rollen jeweils angemessen ausgefüllt werden können, werden die Aktivitäten rund um sämtliche Projekte der Organisation in einem Multi-Projektmanagement koordiniert (siehe Abbildung 4).

Folgend werden die Rollen im Projektmanagement beschrieben. Ausführliche Darstellungen geben die Rollenprofile und Checklisten im Werkzeugkoffer Projektmanagement.

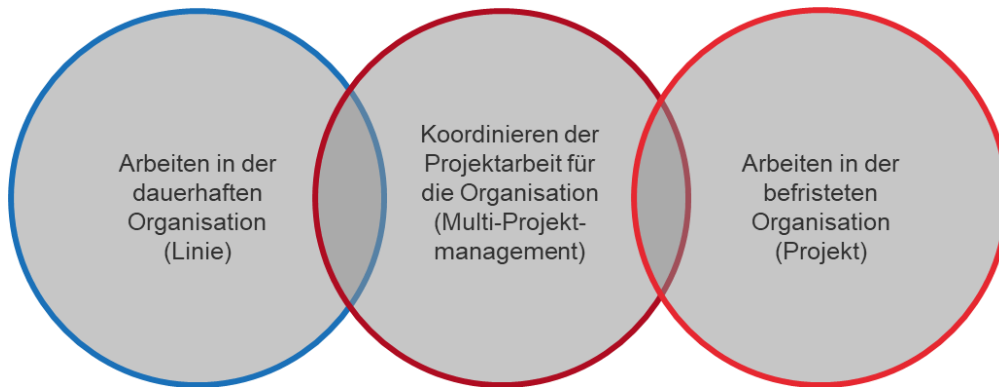


Abbildung 4: Ebenen einer projektorientierten Organisation

5.1 Projektauftraggeberschaft

- ...ist für die Organisation die Person, die das Projektergebnis erreicht haben will, und vertritt die Interessen der Organisation im Projekt
- ...trifft die wesentlichen Entscheidungen für das Projekt oder bringt Projektthemen in den Gremien der Organisation zur Entscheidung
- ...ist direkte Führungskraft der Projektleitung

5.2 Projektleitung

- ...hat die Ausführungsverantwortung für das Projekt
- ...koordiniert die Projektmitarbeiter
- ...steuert die Einhaltung von Terminen, von bereitgestellten Ressourcen und Ergebnissen
- ...berichtet dem Projektauftraggeber und an das Multi-Projektmanagement

5.3 Managementteam projektübergreifende Entscheidungen

- ...sichert die Strategiekonformität und Machbarkeit der Projekte für die Organisation
- ...trifft die Entscheidungen zur Beauftragung von einzelnen Projekten, benennt den Projektauftraggeber
- ...sichert die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der projektorientierten Organisation

...nimmt regelmäßig den Bericht zum Projektportfolio entgegen

5.4 Abteilung Entwicklung (als Projektmanagement-Office)

...unterstützt Aufgaben der Rolle Projektauftraggeberschaft und führt in den Managementteams Entscheidungen zum Multi-Projektmanagement herbei

...unterstützt die Projektleitungen im gesamten Projektverlauf

...konzipiert und steuert Standards und Qualifikationsmaßnahmen zur Projektarbeit und Projektkultur

...verantwortet die Abläufe zum Multi-Projektmanagement

6 Projektarbeit

Im Verlauf der Projektarbeit durchläuft das Projektteam bei der Bearbeitung verschiedene Projektphasen, die untenstehend schematisch aufgezeigt werden. Hilfsmittel und Werkzeuge für die Arbeit in den jeweiligen Phasen stellt die Abteilung Entwicklung bereit (Werkzeugkoffer). Verbindliche Standards gelten dabei nur für Aufgaben des Multi-Projektmanagements, wo dies notwendig ist, um eine verlässliche Qualität der Informationen und Entscheidungen sicherstellen zu können.

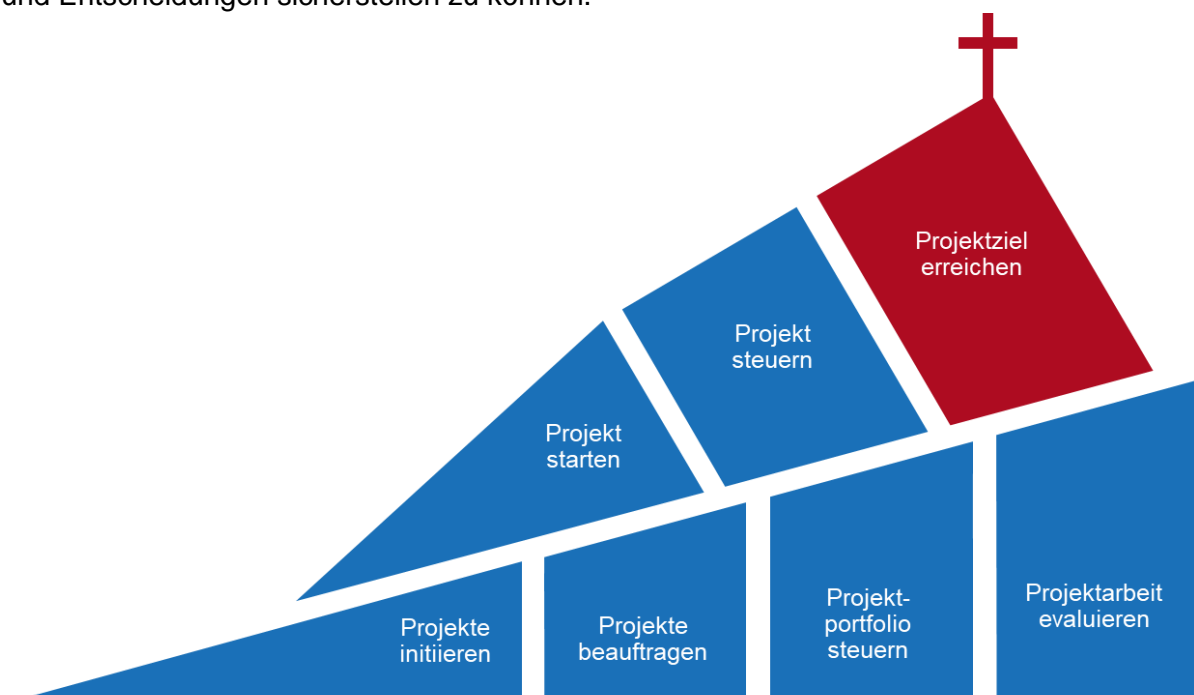


Abbildung 5: Phasen der Multi- und Einzelprojektarbeit

6.1 Einzelprojektmanagement

Das Einzelprojektmanagement (siehe 2.3.1) lässt sich in drei Phasen betrachten. Verantwortlich für die Schritte sind Projektauftraggeberschaft (Entscheidungsverantwortung) und Projektleitung (Ausführungsverantwortung). Unterstützung erhalten diese Rollen durch die Abteilung Entwicklung.

6.1.1 Projekt starten

Das Projekt startet formell mit der Erteilung des Projektauftrags. Dabei schließen Projektauftraggeberschaft (als Vertretung der Organisation) und Projektleitung einen Kontrakt über wechselseitige Leistungsverpflichtungen. Schritte zum Projektstart sind eine detaillierte Arbeitsplanung (zum Beispiel mit einem Projektstrukturplan), der Aufbau des Projektteams und der weiteren Projektinfrastruktur sowie die Etablierung von Beziehungen zu wesentlichen Beteiligten im Projektumfeld (Stakeholder).

6.1.2 Projekt steuern

Während des Projektverlaufs überwacht die Projektleitung (PL) systematisch den Fortschritt und berichtet regelmäßig an die Projektauftraggeberschaft (PAG) und ins Multi-Projektmanagement. PAG und PL gewährleisten, dass nötige Entscheidungen (u.a. in Projektkrisen, siehe 2.3.2 Ampel-Status) herbeigeführt, dokumentiert und kommuniziert werden.

Standardmäßig erfolgt der Bericht zum Projektfortschritt (ins Multi-Projektmanagement) auf dem Formular für den **Statusbericht**. Änderungen am Auftrag (incl. Inhalte, Dauer und Aufwände) werden im Projektsteckbrief dokumentiert. Projektsteckbrief und Statusbericht bilden gemeinsam den Projektbericht und sind Mindest-Bestandteil eines Projekthandbuchs.

6.1.3 Projektziel erreichen

Jedes Projekt ist zeitlich befristet und hat daher ein Ende. An diesem Ende erfolgt ein systematischer Projektabschluss. Dabei geht es wesentlich darum, die im Projekt erzielten Ergebnisse am Maßstab des Projektsteckbriefs zu bewerten (Projektauftrag), sie an die permanente Organisation zu übergeben und die temporäre Organisation aufzulösen. Alle Projektbeteiligte werden (durch die Projektauftraggeberschaft) von ihren temporären Aufgaben entpflichtet. Standardmäßig wird der Projektabschluss im **Projektabschlussbericht** dokumentiert.

6.2 Multi-Projektmanagement

Das Multi-Projektmanagement (siehe 2.3.2) lässt sich in vier Phasen betrachten. Verantwortlich für die Schritte sind die entsprechenden Managementteams (Entscheidungsverantwortung) und die Abteilung Entwicklung (Ausführungsverantwortung).

6.2.1 Projekte initiieren

Projekte dienen wesentlich der Umsetzung von strategischen Richtungsentscheidungen der Organisation. Es gibt sehr vielfältige Wege, wie die Organisation nötige Projekte identifiziert. In der Phase Projekte initiieren werden neue Ideen untereinander und in Beziehung zu laufenden Projekten auf Strategierelevanz und potentielle Machbarkeit bewertet. Nur ausgewählte Projektideen erreichen die nächste Phase.

6.2.2 Projekte beauftragen

Am Ende dieser Phase steht ein vollständig ausgearbeiteter Projektauftrag. Das bedeutet vor allem, dass Entscheidungen vorbereitet sind über die strategische Bedeutung, über Ziele und Inhalte (und Nicht-Ziele), Dauer und Aufwände sowie über die Rollen Projektauftraggeber (siehe 3.1) und Projektleitung (siehe 3.2). Standardmäßig wird der Projektauftrag mit dem Formular für den **Projektsteckbrief** erteilt und durch die Unterschrift von Projektauftraggeber und Projektleiter bestätigt.

6.2.3 Projektportfolio steuern

Die Organisation hat einen verlässlichen Überblick zu allen aus ihr heraus beauftragten Projekten. Sie steuert die Beziehungen zwischen den Projekten (inhaltlich) und den Einsatz von Ressourcen der Organisation für Projektarbeit. Wesentliches Instrument der Steuerung ist die Priorisierung der Projekte. Dadurch können Projekte zu Gunsten anderer Projekte zurückgestellt, nicht beauftragt oder abgebrochen werden. Standardmäßig erhalten die Managementteams der Organisation im Rhythmus von zwei Monaten mit dem **Projektportfolio** eine Übersicht aller laufenden Projekte und deren Status

6.2.4 Projektarbeit evaluieren

Unabhängig vom Abschluss eines Einzelprojektes erfolgt ein systematisches Lernen der Organisation aus dem Zusammenwirken von permanenter und Projektorganisation. Leitend dafür ist der im Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn formulierte Auftrag, „die Aufmerksamkeit künftig stärker auf die Bedingungen für Wachstum und Neuanfang im kirchlichen Leben zu richten und diese Bedingungen zu fördern“ (Zukunftsbild, S. 101). Als ein Beitrag dazu werden die Erfahrungen zusammengetragen, die in Einzelprojekten gemacht wurden.

7 Ansprechpartner

Ansprechpartner zur Projektarbeit ist im Erzbischöflichen Generalvikariat:

Abteilung Entwicklung
 projekte@erzbistum-paderborn.de
 Kersten Schumacher, Telefon 05251 125-1709
 Markus Freckmann, Telefon 05251 125-1704
 Domplatz 3, 33098 Paderborn

8 Abkürzungen

Kürzel	Beschreibung
EGV	Erzbischöfliches Generalvikariat
PM / PjM	Projektmanagement

Projektantrag	Projektantrag wird durch Freigabe des Auftragsgebers zum Projektauftrag (Formal beides auf dem Projektsteckbrief).
PSP	Projektstrukturplan
AP	Arbeitspaket
PL	Projektleitung
PAG	Projektauftraggeberschaft

Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis

9 Mitgeltende Dokumente

Nr.	Dokumentenname	
[1]	Projektsteckbrief	1.2
[2]	Projektstatusbericht (als Projektbericht zusammen mit Steckbrief)	1.2
[3]	Projektabschlussbericht	1.0
[4]	Rollenbeschreibung und -verteilung für die Arbeit mit und in Projekten	1.0
[5]	PM- Werkzeugkoffer	1.0

Tabelle 3: Mitgeltende Dokumente