



## Inhaltsverzeichnis

0	Vorwort	4
1	Ziel des Dokuments	5
1.1	Wie und von wem kann dieses Projektmanagement-Handbuch eingesetzt werden?	5
2	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	6
2.1	Status Quo der Flüchtlingsarbeit, im Kontext der GPM	6
3	Projektmanagement (PM)	7
4	Projektorganisation	8
4.1	Organigramm	8
4.2	Rollen	9
4.2.1	Definition Rollen	9
4.2.2	Rollen-Personen-Zuordnung	9
4.2.3	Helfer-Rollenverzeichnis	10
4.2.4	Rollenbeschreibung	11
5	Projektziele	12
5.1	Leistungsziele	12
5.2	Kostenziele	13
5.3	Terminziele	13
5.4	Soziale Ziele	13
5.5	Zielbaum	13
6	Projektumfeldanalyse	14
7	Stakeholderanalyse	16
7.1	Kurzbeschreibung der Methode	17
7.2	Die Stakeholderliste	18
7.3	Stakeholderportfolio	18
8	Risikomanagement	19
8.1	Das Risikoportfolio	20
9	Phasenplan	21
10	Projektstrukturplan	22
11	Projekthalt und Umfang	23
11.1	Aufgabenliste	23
11.2	Abgrenzung	23
12	Ressourcenplanung	24
13	Controlling	25
13.1	Statuswertliste	25
13.2	Controlling-Template, Status-Balkendiagramm	26
14	Projektarbeit	27

14.1	Welche Projektmeetings gibt es?	27
14.2	Meeting-Organisation	28
14.3	Meetingregeln	28
14.4	Wo können Projekt-Meetings stattfinden?	29
14.5	Wer ist wann verfügbar?	29
15	Dokumentation im Projekt	30
15.1	Muster Protokoll	30
15.2	Datenmanagement Grundsätze und Regeln:	31
15.3	Dokumentenablage	33
16	Literaturverzeichnis	34
17	Anlagenverzeichnis (zugehörige Excel- bzw. Word-Charts)	34

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Rollen/Personen – Zuordnung	9
Abbildung 2:	Methode des Stakeholdermanagements	17
Abbildung 3:	Beispiel einfaches Protokoll.	30

### Werkzeugkasten

Werkzeug-Nr. 1 – Organigramm	8
Werkzeug-Nr. 2 – Rollenverzeichnis	10
Werkzeug-Nr. 3 – Rollenbeschreibung	11
Werkzeug-Nr. 4 – Zielbaum	13
Werkzeug-Nr. 5 – Projektumfeldanalyse	15
Werkzeug-Nr. 6 – Stakeholderliste	18
Werkzeug-Nr. 7 – Stakeholderportfolio	18
Werkzeug-Nr. 8 – Risikoliste	19
Werkzeug-Nr. 9 – Risikoportfolio	20
Werkzeug-Nr. 10 – Phasenplan	21
Werkzeug-Nr. 11 – Projektstrukturplan (PSP)	22
Werkzeug-Nr. 12 – Aufgabenliste	23
Werkzeug-Nr. 13 – Ressourcenplan	24
Werkzeug-Nr. 14 – Statuswertliste	25
Werkzeug-Nr. 15 – Status-Balkendiagramm	26
Werkzeug-Nr. 16 – Besprechungsübersicht	27
Werkzeug-Nr. 17 – Projektkalender	29

## 0 - Vorwort

Der Bericht über ein erfolgreich durchgeführtes Flüchtlingsprojekt im Projektmanagement Magazin der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Ausgabe 5.2015 und der damit verbundene Aufruf der GPM-Hauptstadtrepräsentanz an die in der GPM organisierten Projektmanager, mit dem Motto „Flüchtlingsprojekte brauchen Projektmanagement-Beitrag der GPM“ veranlasste rund zwei Dutzend GPM Projektmanager sich spontan mit Ideen und Engagement sowie Rat und Tat einzubringen. Im Januar 2016 fand ein erstes Treffen in der Berliner Hauptstadtrepräsentanz statt. Ein erster Gedankenaustausch, verbunden mit der Erstellung eines groben Projektstrukturplans sowie der Bildung von vier Arbeitskreisen war das Ergebnis der Initialveranstaltung.

Die Arbeitsgruppe „Portal und Handbuch“ übernahm in dieser Erstveranstaltung die Verantwortung für die Entwick-

lung dieses Projekthandbuches. Das Handbuch richtet sich unter Anwendung grundlegender Projektmanagementmethoden an die Helfer der Kommunen, Kreise und Städte die mit Flüchtlingshilfeaufgaben betraut sind. Das Dokument soll den Helfern in den Kommunen Unterstützung bieten, die Hilfsarbeit zu strukturieren und die Helferschaft zu organisieren. Alle in diesem Handbuch inkludierten Schaubilder, Tabellen und Diagramme wurden bewusst mit Microsoft Standard-Software erstellt, um eine einfache Anpassung an die abweichenden Inhalte in den Kommunen ohne den Einsatz von Sondersoftware zu ermöglichen. Sie wurden in Annäherung an die Flüchtlingshilfe, einer rheinland-pfälzischen Gemeinde südlich von Mainz, erstellt und dienen als Beispiele, welche für jede andere Kommune individuell angepasst und fortgeschrieben werden können und sollen.

### **Anmerkung:**

Dieses Handbuch wurde vor in-Kraft-treten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) erstmals veröffentlicht und nimmt daher nicht ausdrücklich auf diese Bezug. Es entspricht aber den in der DSGVO normierten datenschutzrechtlichen Anforderungen.

## 1 - Ziel des Dokuments

Im vorliegenden Projekt-Handbuch (PHB), für die GPM Flüchtlingshilfe werden die für das Projektmanagement erforderlichen Werkzeuge beschrieben. Weiterhin werden die im Projekt eingeführten Prozesse sowie die für die Durchführung geltenden Dokumente benannt. Der Kontext des Projekt-Handbuchs bezieht sich dabei stets auf

das „Wie“, also das spezielle Vorgehen in der kommunalen Flüchtlingshilfe in der Projektpraxis, nach Möglichkeit angereichert durch Praxisbeispiele wie Tabellen, Prozesse und Schaubilder. Die männlichen Bezeichnungen - wie z. B. Projektmitarbeiter schließen selbstverständlich auch die Mitarbeiterinnen im Projekt ein.

### 1.1 - Wie und von wem kann dieses Projektmanagement-Handbuch eingesetzt werden?

Dieses Handbuch dient der Erläuterung der „Werkzeuge“ (Werkzeuge = Excel Dateien im Anhang) und gibt Aufschluss über die Hintergründe der jeweiligen Tabellen und Diagramme. Das Handbuch kann ebenso wie die Excel Tabellen im Anhang von den kommunalen Helfern aller interessierten Kommunen genutzt, eingesetzt und auf die regionalen Anforderungen angepasst werden, es unterliegt keinem Schreibschutz. Allen Excel Tabellen ist im Handbuch die Formatierung „Werkzeug“ zugewiesen.

Unterhalb des Abbildungsverzeichnisses, auf Seite 5, befinden sich alle Werkzeuge in einem „Werkzeugkasten“. Wird ein Werkzeug mit der Maus markiert und die Tastenkombination „Strg + Enter“ gedrückt, öffnet sich das entsprechende Kapitel im Handbuch. Mit einem Klick auf das jeweilige Schaubild im Kapitel des Handbuches öffnet sich eine Verlinkung direkt zum Dokument. Dieses kann sodann in der Kommune lokal gespeichert und weiterverarbeitet bzw. individuell angepasst werden.

## 2 - GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 7.700 Mitgliedern, davon rund 360 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Durch die Mitarbeit an internationalen Normen und umfangreiche Angebote zur Aus- und Weiterbildung trägt der

Fachverband seit 1979 wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei. Jährlicher Höhepunkt im Veranstaltungskalender der GPM ist das PM Forum in Nürnberg – mit rund 900 Teilnehmern der wichtigste europäische Fachkongress für Entscheidungs- und Verantwortungsträger im Projektmanagement. Mehr Informationen über die GPM unter [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de).

### 2.1 - Status Quo der Flüchtlingsarbeit, im Kontext der GPM

Auch wenn die Zahlen der Zuwanderer aktuell rückläufig sind, so sind doch seit dem Jahr 2015 mehrere hunderttausend Flüchtlinge nach Deutschland eingereist.

Menschen, die meist wochenlang unterwegs waren und vielfach von den Erlebnissen in ihrer Heimat und auf der Flucht traumatisiert sind. Diesen eine freundliche Aufnahme und eine menschenwürdige Umgebung zu ermöglichen, das ist keine leichte Aufgabe. Die Kommunen müssen oft innerhalb weniger Tage eine Vielzahl von Menschen versorgen und unterbringen. Viele kommunale Verwaltungen und zahlreiche Bürger nehmen diese Herausforderung an – mit großem Einsatz

und Engagement. Die Notwendigkeit, schnell und flexibel zu reagieren, trifft dabei auf Knappheit an Ressourcen und auf Verwaltungsstrukturen, die längere Dienstwege gewohnt sind.

Die Aufnahme und Integration so vieler Menschen mit unterschiedlichen Sprachen und Kulturen wird in Deutschland im Rahmen der EU nur dann zu schaffen sein, wenn dieses komplexe Projekt gut organisiert wird. Erfahrene Projektmanager wissen, dass über den Erfolg komplexer Projekte nicht in theoretischen Debatten entschieden wird, sondern im praktischen Handeln. Wirksames Projektmanagement ist keine Kalkulationsmethode, sondern ein Führungsinstrument für den Wandel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Quelle: Magazin projektManagement aktuell, Ausgabe 5.2015

### 3 - Projektmanagement (PM)

Projektmanagement ist zugleich Arbeitsphilosophie und Handwerk. Es unterstützt dabei, komplexe Aufgaben schnell zu strukturieren und in bearbeitbare Einheiten aufzuteilen. Häufig ist es notwendig, Experten unterschiedlicher Fachrichtungen zusammenzubringen und ihre jeweiligen Stärken zu bündeln. Der Erfolg ist deshalb immer auch abhängig von den beteiligten Menschen und der Fähigkeit, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen.

Die Klärung der Rollen und die Vereinbarung von Entscheidungswegen unterstützt dabei, ein Team von Individualisten zu einer kraftvollen Einheit zu verbinden.

Projektmanagement verfügt über Methoden, den Aufgaben einen Rahmen

zu geben und die Lösung und Bearbeitung der Aufgabe in Phasen zu strukturieren. Sie ermöglichen es, den Grad der Umsetzung kontinuierlich verfolgen zu können. Die Unterteilung in Startphase, Planungsphase, Realisierungsphase und die hoffentlich erfolgreiche Abschlussphase des Vorhabens führt dazu, die in den jeweiligen Phasen benötigten Arbeitsmittel und das zur Bearbeitung notwendige Personal einplanen zu können.

Die International Project Management Association (IPMA) hat, repräsentiert durch die GPM in Deutschland, ein Modell von essentiellen Kompetenzen für den Menschen in der Projektarbeit entwickelt. Es ist in der IPMA Competence Baseline (ICB 3.0) beschrieben.

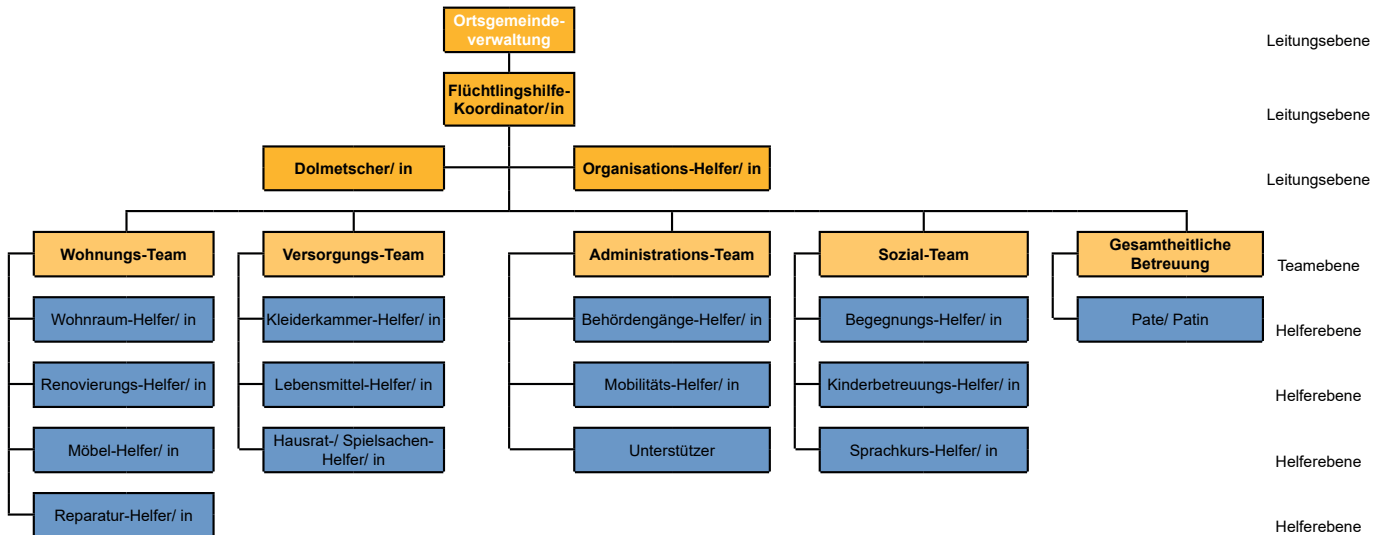
1 Technische Kompetenzelemente	2 Verhaltensbezogene Kompetenzelemente	3 Kontextbezogene Kompetenzelemente
1.1 Projektmanagementenerfolg	2.1 Führung	3.1 Projektorientierung
1.2 Interessierte Parteien	2.2 Engagement und Motivation	3.2 Programmorientierung
1.3 Projektanforderungen und Projektziele	2.3 Selbststeuerung	3.3 Portfolioorientierung
1.4 Risiken und Chancen	2.4 Durchsetzungsvermögen	3.4 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
1.5 Qualität	2.5 Entspannung und Stressbewältigung	3.5 Stammorganisation
1.6 Projektorganisation	2.6 Offenheit	3.6 Geschäft
1.7 Teamarbeit	2.7 Kreativität	3.7 Systeme, Produkte und Technologie
1.8 Problemlösung	2.8 Ergebnisorientierung	3.8 Personalmanagement
1.9 Projektstrukturen	2.9 Effizienz	3.9 Gesundheit, Arbeits- Betriebs- und Umweltschutz
1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)	2.10 Beratung	3.10 Finanzierung
1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	2.11 Verhandlungen	3.11 Rechtliche Aspekte
1.12 Ressourcen	2.12 Konflikte und Krisen	
1.13 Kosten und Finanzmittel	2.13 Verlässlichkeit	
1.14 Beschaffung und Verträge	2.14 Wertschätzung	
1.15 Änderungen	2.15 Ethik	
1.16 Überwachung und Steuerung, Berichtswesen		
1.17 Information und Dokumentation		
1.18 Kommunikation		
1.19 Projektstart		
1.20 Projektabschluss		

## 4 - Projektorganisation

Es kommt schon mal vor dem Start eines Projektes das Argument, dass überhaupt keine Projektorganisation benötigt wird. Dies hat zur Folge, dass sich jeder nur mehr um sich selbst kümmert und keine Augen mehr für fachübergreifende Belange hat. Doch das ist nicht der richtige Ansatz und jeder kann sich sehr gut vorstellen, wie ein Projekt ohne gewisse Strukturen ablaufen würde. Die Praxis zeigt ebenfalls immer wieder, wenn Projekte ohne eine vernünftige Organi-

sation abgewickelt werden, kommt es sehr oft zu Terminverzögerungen. Der Grund liegt sehr häufig darin, dass sich nicht wirklich jemand um die Kernpunkte eines Projektes kümmert. Es fehlt oft einfach an ausreichender Kommunikation unter den einzelnen Fachbereichen, wodurch es zu Missverständnissen kommt, die wiederum Änderungen hervorrufen, was dann zu Termin- und Kostenüberschreitungen führt.<sup>2</sup>

### 4.1 - Organigramm



Werkzeug-Nr. 1 – Organigramm

<sup>2</sup> Quelle: Open PM. Was bedeutet überhaupt Projektorganisation



## 4.2 - Rollen

Rollen bezeichnen eine temporäre Funktion einer Person oder Organisationseinheit innerhalb der Projektorganisation.

### 4.2.1 - Definition Rollen

Eine Rolle wird beschrieben durch Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen. Zur vollständigen Definition einer Rolle gehört die Angabe, ob sie teilbar (d. h. ob sie von mehreren Personen wahrgenommen werden kann) und kombinierbar ist (d. h. ob sie mit anderen Rollen gemeinsam von einer einzigen Person wahrgenommen werden kann).

Zusätzlich kann in der Rollenbeschreibung enthalten sein, welche Qualifikationen oder anderen Eigenschaften notwendig sind, um sie zu übernehmen. Die gängige Literatur verwendet statt dem in der Organisationslehre üblichen Begriff „Funktion“ den Begriff „Rolle“.<sup>3</sup>

### 4.2.2 - Rollen-Personen-Zuordnung

Rolle	Person
Koordinator/in	Silke Musterfrau
Wohnraum-Helfer/in	Walter Mustermann
Möbel-Helfer/in	Sven Holzwurm
Renovierungs-Helfer/in	Giovanni Paletti
Hausrat-Helfer/in	Sigline Tafel
Bekleidungs-Helfer/in	Bruno Banani
Lebensmittel-Helfer/in	Martha Satt
Behördengänge-Helfer/in	Jonny Anstalt
Mobilitäts-Helfer/in	Bernd Mobilus
Reparaturen-Helfer/in	Peter Heil
Begegnungs-Helfer/in	N.N.
Dolmetscher/in	Sonja Translatus
Sprachkurs-Helfer/in	Dagmar Translatus
Kinderbetreuungs-Helfer/in	Pipi Langstrumpf
Organisations-Helfer/in	N.N.
Pate/Patin (gesamtheitliche Betreuung)	Peter Globus
Unterstützer	Daniel Helfermann

Abbildung 1: Rollen/Personen – Zuordnung

<sup>3</sup> Quelle: Projektmagazin, Das Fachportal für Projektmanagement

### 4.2.3 - Helfer-Rollenverzeichnis

Das Helfer-Rollenverzeichnis bietet eine Tabelle zur transparenten Übersicht der eingesetzten Helfer. Sie dient zugleich als Adress-, Telefon- und E-Mail Verzeichnis. Sie bedarf der Pflege durch die Rolle Organisations-Helfer.

Aktuell nicht besetzte Rollen werden mit N.N. (Nomen Nominandum (lateinisch für ‚[noch] zu nennender Name‘)<sup>4</sup> ausgewiesen. Gezielt kann nach diesen Helfern gesucht werden bzw. interes-

sierten neuen Helfern kann die zugehörige Rollenbeschreibung ausgehändigt werden, um abzugleichen, ob eine Deckungsgleichheit der Interessen am aktuellen Bedarf besteht und eine nicht besetzte Rolle besetzt werden kann. Anderenfalls kann der interessierte Bürger in einem anderen Bereich seines Interesses unterstützen und in das Rollenverzeichnis aufgenommen werden.

Helfername	Rolle	Adresse	Telefon	Handy	E-Mail
Silke Musterfrau	Koordinator/ in				
Walter Mustermann	Wohnraum-Helfer/ in				
Sven Holzwurm	Möbel-Helfer/ in				
Giovanni Paletti	Renovierungs-Helfer/ in				
Sigline Tafel	Hausrat-Helfer/ in				
Bruno Banani	Bekleidungs-Helfer/ in				
Martha Satt	Lebensmittel-Helfer/ in				
Jonny Anstalt	Behördengänge-Helfer/ in				
Bernd Mobilus	Mobilitäts-Helfer/ in				
Peter Heil	Reparaturen-Helfer/ in				
N.N.	Begegnungs-Helfer/ in				
Sonja Translatus	Dolmetscher/ in				
Dagmar Translatus	Sprachkurs-Helfer/ in				
Pipi Langstrum	Kinderbetreuungs-Helfer/ in				
	Organisations-Helfer/ in				
	(ges)				

Werkzeug-Nr. 2 – Rollenverzeichnis

#### Anmerkung:

Die hier empfohlene Liste enthält sensible personenbezogenen Daten die dem Datenschutz gemäß der DSGVO unterliegen. Dabei sind die datenschutzrechtlichen Grundsätze des Art. 5 DSGVO, insbesondere Zweckbindung, Speicherbegrenzung sowie Integrität und Vertraulichkeit zu wahren. Die Daten nur für den in dem Handbuch dargestellten Zweck verwendet werden. Sobald die Daten nicht mehr erforderlich sind, etwa weil eine Person nicht mehr mitwirkt oder das Projekt beendet ist, müssen diese gelöscht werden. Schließlich – und in der aktuellen Krise sehr relevant - muss sichergestellt werden, dass kein Zugriff auf die Daten durch unbefugte Dritte erfolgt.

<sup>4</sup> Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Nomen Nominandum

## 4.2.4 - Rollenbeschreibung

Eine Rollenbeschreibung dient der klaren Definition einzelner Rollen und wird im Rahmen einer individuellen Rollen-Beschreibung spezifiziert. Anforderungen, Aufgaben, Schnittstellen und Abgrenzungen bzw. Rollenausschlüsse werden klar beschrieben.

Die wesentliche Grundlage für den Erfolg des Rollen-Trägers ist die vollständige Beschreibung der von ihm bekleideten Rolle.<sup>5</sup>

Aufgaben- beschreibung	Ziele	Der/Die Flüchtlingskoordinator/in hat die Flüchtlingshilfe im Kreise der Kommune durch eine strukturierte Helferorganisation, geeignete Methoden und Werkzeuge organisiert.
	Aufgaben	Der/Die Flüchtlingskoordinator/in in der kommunalen Flüchtlingshilfe leitet die erforderlichen Maßnahmen zur strukturierten Organisation der Flüchtlinge. Er/Sie bildet dabei ein schnell funktionierendes Netzwerk an Helfern. Er/Sie ist in die Strategie der Flüchtlingshilfe innerhalb der Ortsgemeinde/ Stadtleitung eingebunden. Er/Sie dient auch als Teammotor zur Motivation der Helfer.
	Sonderaufgaben	Teilnahme an runden Tischen und ähnlichen Veranstaltungen innerhalb der Verbandsgemeinde bzw. des Kreises oder der Stadt.
	Hierarchieebene	Der/Die Flüchtlingskoordinator/in arbeitet direkt der Ortsgemeinde/Stadtleitung zu.

Werkzeug-Nr. 3 – Rollenbeschreibung

<sup>5</sup> Quelle: ViProMan Vitales Projektmanagement, Grundlagen der Projektorganisation

## 5 - Projektziele

Ziele beschreiben im Projektmanagement einen zukünftig gewünschten Soll-Zustand, der unter Einhaltung der Rahmenbedingungen und Restriktionen wie beispielsweise der Kosten und Termine herbeigeführt werden soll.

Die Definition der Ziele erfolgt dabei nach der sogenannten „SMART-Formel“. Das Akronym (Kurzwort) „SMART“ setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der folgenden Kriterien zusammen.

### Ziele sollten:

Spezifisch

Messbar

Akzeptabel (erreichbar)

Realistisch und

Terminiert (zeitlich planbar)

– kurz: **SMART** – formuliert werden.

Die Fragestellung lautet: Welche Projektziele bzw. welche Ergebnisse (Leistungsziele, Terminziele, soziale Ziele) sollen erreicht werden? Die Ziele werden wie folgt gegliedert:

### 5.1 - Leistungsziele

- Es steht ausreichend angemessener Wohnraum zur Verfügung
- Die Versorgung der Flüchtlinge mit Lebensmitteln, Kleidung, und Hausrat ist sichergestellt
- Die ärztliche Versorgung der Flüchtlinge ist sichergestellt
- Die Mobilität (zu Amts- und Behördengängen) ist gewährleistet
- Die Kommunikation (Sprachkurse/ Dolmetscher) ist gesichert
- Es stehen ausreichend Helfer zur Verfügung
- Die Hilfe ist organisiert und verläuft strukturiert
- Integration der Flüchtlinge wird von den Ortsvereinen unterstützt

## 5.2 - Kostenziele

- Die Hilfe wird primär auf Basis von Spenden und Zuwendungen geleistet
- Etwaige Fördermittel wurden beantragt und stehen zur Verfügung

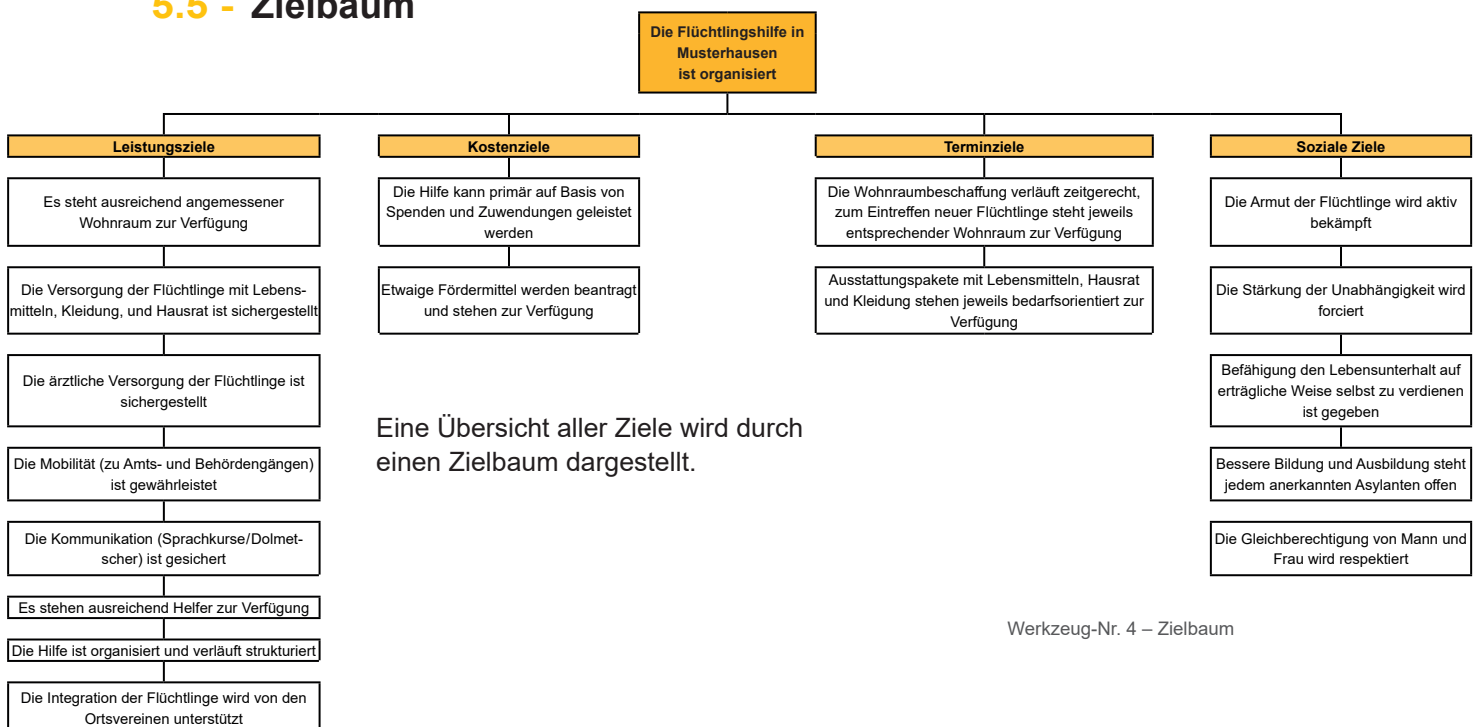
## 5.3 - Terminziele

- Die Wohnraumbeschaffung verläuft zeitgerecht, zum Eintreffen neuer Flüchtlinge steht jeweils entsprechender Wohnraum zur Verfügung
- Ausstattungs Pakete mit Lebensmitteln, Hausrat und Kleidung stehen jeweils bedarfsorientiert zur Verfügung

## 5.4 - Soziale Ziele

- Die Armut der Flüchtlinge wird aktiv bekämpft
- Bildung und Ausbildung steht jedem anerkannten Asylanten offen
- Die Stärkung der Unabhängigkeit wird forciert
- Die Gleichberechtigung von Mann und Frau wird respektiert
- Die Befähigung, den Lebensunterhalt auf erträgliche Weise selbst zu verdienen, ist gegeben

## 5.5 - Zielbaum



## 6 - Projektumfeldanalyse

Ein Projekt findet nie im luftleeren Raum statt. Um diese Tatsache zu berücksichtigen, wird im Rahmen der Umfeldanalyse das Umfeld eines Projektes analysiert – ganz wie der Name vermuten lässt. Hierbei geht es darum, alle Rahmenbedingungen, Einflüsse und äußeren Faktoren zu sammeln, die auf das Projekt wirken können.

Das ist besonders deshalb hilfreich, da man als Projektmanager schnell dazu neigt, sich ausschließlich auf den Projektkinhalt zu konzentrieren. Allerdings wäre ein Blick über den Tellerrand durchaus angebracht.

Die Kernfrage der Umfeldanalyse lautet: „Was gibt es zu beachten?“ Es geht darum, alle wichtigen Faktoren zu sammeln, die auf das Projekt wirken und die deshalb berücksichtigt werden müssen.

Zur besseren Übersicht und zur Ableitung der richtigen Schlüsse werden die gesammelten Faktoren nach folgenden Kriterien geordnet:

### **Sachliche und soziale Faktoren**

Soziale Umfeldfaktoren sind Personen oder Personengruppen, die das Projekt in irgendeiner Weise beeinflussen können. In der Umfeldanalyse geht es zunächst lediglich darum,

diese Personen(gruppen) zu benennen, um sie anschließend in der Stakeholderanalyse näher zu beleuchten und Strategien zur Einbindung der unterschiedlichen Interessen zu entwickeln.

Die sachlichen Umfeldfaktoren sind harte Fakten oder Themen, die auf das Projekt wirken. Beispiele sind gesetzliche Bestimmungen, Richtlinien im Unternehmen, bestehende Anforderungen, zu beachtende strategische Ziele oder aktuelle Markttrends.

### **Interne und externe Faktoren**

Interne Faktoren liegen innerhalb des Projektes und müssen im Projektverlauf berücksichtigt werden.

Externe Faktoren befinden sich außerhalb des Projektes. Oftmals handelt es sich um gesetzliche, geografische und klimatische Faktoren. Externe Faktoren sind oft nicht direkt beeinflussbar.<sup>6</sup>

Zur besseren Übersicht werden die gesammelten Faktoren in einer übersichtlichen Grafik angeordnet.

---

<sup>6</sup> Quelle: Projekte leicht gemacht – Die Umfeldanalyse

	Soziale Faktoren	Sachliche Faktoren
Intern	Ortsgemeindeverwaltung Helfer Flüchtlingshilfe in Gemeinde Flüchtlinge Ortsvereine Kirche örtliche Feuerwehr örtliche Kindergärten Projektteam GPM Hauptstadt-Repräsentanten Andere Projekte GPM Flüchtlingshilfe	Prozesse Budgetrahmen Projekthandbuch GPM Hauptstadtpräsenz GPM Statuten Terminliche Schere zw. Bedarf und Progress Zusammenführung der Arbeitsgruppen- ergebnisse Fluktuation der Projekt-Mitglieder
Extern	Regionale Ansprechpartner Kreisverwaltung Reg. AP Verbandsgemeindeverwaltung Landesregierung Bundesregierung Reg. Ansprechpartner Hilfsorganisationen Regionale Ansprechpartner BAMF Regionale Ansprechpartner Jobcenter Regionale Ansprechpartner Schulen/Kita's Haus- und Wohnungseigentümer Bürger	Gesetze Richtlinien Andere externe Flüchtlingsprojekte Fördermittel Verteilschlüssel Stimmung zu Flüchtlingen im Land Rechte Tendenzen Finanzierung weiterführender Schritte Zuwanderungsstopp Landes- und Bundesregierung
	<b>Stakeholder Analyse</b>	<b>Risikoanalyse</b>

Werkzeug-Nr. 5 – Projektumfeldanalyse

## 7 - Stakeholderanalyse

Personen oder Personengruppen, die am Projekt direkt beteiligt, am Projektablauf interessiert oder von den Auswirkungen der Projektziele oder Projektergebnisse betroffen sind, definiert man als Stakeholder. Stakeholder wollen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen und die Projektziele mitgestalten. Der Einfluss solcher Stakeholder auf das Projekt kann sich zwischen „fördernd“ über „neutral“ bis hin zu „die Projektziele ver hindernd“ zeigen. Die möglichen Interessenkonflikte der Stakeholder mit dem Projekt beinhalten sowohl Chancen als auch Risiken bezogen auf die Realisierung der Projektziele. Nur wer die potenziellen Projektförderer und Projektgegner kennt, hat die Möglichkeit fördernde Chancen zu nutzen und bremsende Risiken abzuwehren. Die Stakeholderanalyse betrachtet potenzielle Beteiligte und Betroffene eines Projekts und macht damit Ziele,

Wünsche und Strategien – bezogen auf die Projektarbeit wie auch auf die Projektziele – für das Projektteam transparent. Das Projektteam erarbeitet daraus strategische Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder und setzt diese Maßnahmen im Projektmarketing um. Bestenfalls wird eine Aktivierung der Unterstützungspotenziale und die Reduzierung von Projektgegnern und Gegenargumenten erreicht.

**Red. Hinweis:** Die Stakeholderanalyse ist als persönliches Dokument des Projektleiters zu verstehen, das unter Verschluss zu halten ist und nicht veröffentlicht werden sollte, da sie eine persönliche, subjektive Beurteilung anderer Menschen darstellt!



## 7.1 - Kurzbeschreibung der Methode

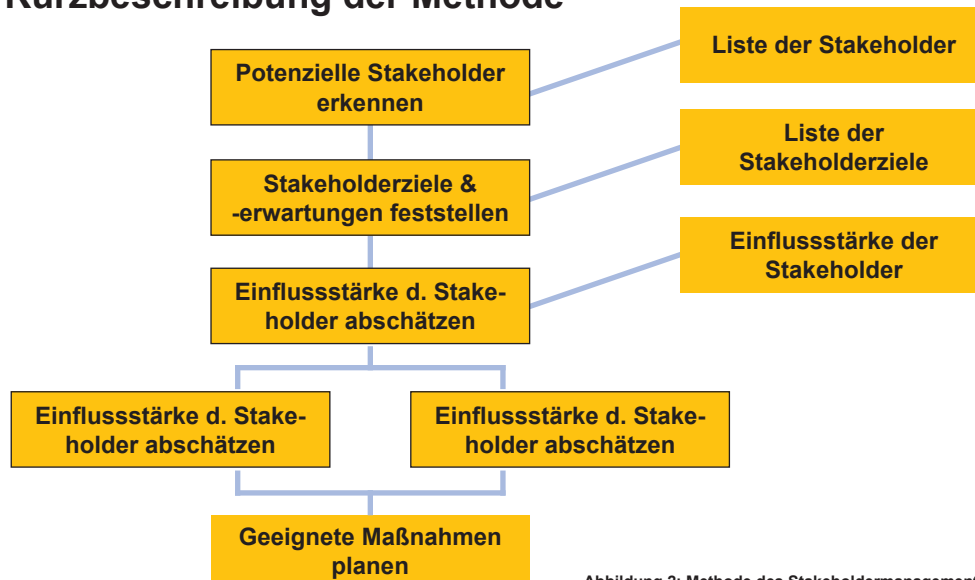


Abbildung 2: Methode des Stakeholdermanagements

Stakeholder sind sowohl die Projektbeteiligten als auch alle anderen von den Projektergebnissen betroffenen oder an den Projektergebnissen interessierten Personen oder Personengruppen. Eine Umfeldanalyse liefert die notwendigen Informationen über Art und Zahl der Stakeholder. Ein guter Überblick über die relevanten Stakeholder lässt sich in einem ersten Workshop mit dem Team erarbeiten. Brainstorming oder Kartenabfrage sind die üblichen Arbeitsmethoden hierfür. Ein weiterer Workshop stellt Wünsche, Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen und Befürchtungen der Stakeholder fest. Häufig ist es sinnvoll, die wesentlichen Stakeholder zu diesem zweiten Workshop einzuladen. Zusammen mit den Stakeholdern kann das Team direkt alle nötigen Informationen erarbeiten. Stakeholder formulieren ihre eigenen Ziele, aber auch ihre Ziele und Wünsche an die Projektarbeit. Menschen wollen ernst genommen und frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Dadurch sichern sie dann optimale

Unterstützung während der Projektarbeit zu und ersparen Vermutungen, Abschätzungen und Annahmen. Die Ziele und Strategien der verschiedenen Stakeholder zu kennen ist sehr wichtig für das Projekt.

Durch permanente Anwendung der Stakeholderanalyse hat das Projekt die Chance, die Zufriedenheit der Stakeholder nachhaltig zu sichern. Das aktive Durchführen der Stakeholderanalyse an sich fördert in der Regel die Projektarbeit proaktiv. Die Betroffenen und Beteiligten erkennen, dass man sich um sie kümmert, ihre Ängste und Erwartungen ernst nimmt und sie die Gelegenheit haben, sich aktiv in Veränderungen einzubringen.<sup>7</sup> Sofern sich Projektziele ändern, können sich auch bei den Stakeholdern Veränderungen ergeben. Bekannte Stakeholder fallen weg, neue Stakeholder kommen hinzu. Eine offene Informationspolitik im Projekt verbessert die ehrliche und offene Mitarbeit aller.

<sup>7</sup> Quelle: GPM-Infocenter Beschreibung der Stakeholderanalyse

## 7.2 - Stakeholderliste

Zur Identifikation und Bewertung der Stakeholder sowie zur Planung der individuellen Maßnahmen dient ein weiteres Werkzeug, die

Stakeholderliste. Hier werden alle gesammelten Informationen der Stakeholder dokumentiert, bewertet und fortgeschrieben.

Lfd. Nr.	Stakeholdername	Einstellung zum Projekt	Einstellung		Erwartetes Konfliktpotential	individuelle Maßnahmen
			Gegner	hoch		
		Neutral	mittel			
		Unterstützer	gering			
Lfd. Nr.	Stakeholdername	Einstellung zum Projekt	Einflusskraft		Erwartetes Konfliktpotential	individuelle Maßnahmen
1	Hans Mustermann	Unterstützer	gering		keines bekannt	Einladung zum nä. Runden T.
2	Fritz Beispielheimer	Unterstützer	mittel		Weiterhin steigende Mietpreise könnten Konflikte schüren	Einbindung in aktuell anstehende Flüchtlingswelle, ggf. weitere Anmietung von Wohnungen, für angemessene Mietpreisen und seinen Einsatz
3	Anne Print	Neutral	hoch		keines bekannt	Positiv auf Interviewantworten eingehen, offen und ehrlich Informationen
4	Herr Mecke	Gegner	hoch		Herr Mecke hinter vorgehaltener Hand auf Nachbarn aufpassen	Umfeld beobachten, Versuche

Werkzeug-Nr. 6 – Stakeholderliste

## 7.3 - Stakeholderportfolio

Nach der Dokumentation der Stakeholder in der Stakeholderliste werden die Stakeholder (ersatzweise bedient man sich hierzu der laufenden Nummer in Spalte 1) in ein Stakeholderportfolio überführt. Das Portfolio gibt rasch Aufschluss über die positiven Unterstützer des Projektes, veranschaulicht aber auch die kritischen

Gegner mit ggf. hoher Einflusskraft. Eine auf die unterschiedlichen Interessen abgestimmte Informationspolitik hilft dabei, die negativen Einflüsse auf das Projekt zu minimieren und das Flüchtlingsprojekt erfolgreich zu führen.

Einstellung zum Projekt	Gegner			4
	Neutral			3
	Unterstützer	1	2	
		gering	mittel	hoch
		Einflusskraft		

Die Zahl innerhalb des Siebenecks entspricht der laufenden Stakeholdernummer der Stakeholderanalyse.

Werkzeug-Nr. 7 – Stakeholderportfolio

## 8 - Risikomanagement

Ziel des Risikomanagements ist es, ein Werkzeug zu entwickeln und zu implementieren, wodurch gefährdende Entwicklungen im Projekt frühzeitig erkannt werden. Das Risikomanagement ist eine kontinuierlich fortzuführende Aufgabe während der

gesamten Laufzeit des Projektes. Das Risikomanagement ist präventiv und regelmäßig durchzuführen. Die Ergebnisse sind in der Risikoliste zu dokumentieren und fortzuschreiben. Das Risikomanagement umfasst folgende Schritte:

1. Risiken identifizieren
2. Risikobewertung
3. Maßnahmen planen
4. Risiken überwachen und Wirksamkeit der Maßnahmen verfolgen

Projektrisiken werden gemeinsam identifiziert und in der Risikoliste geführt. Hier werden sie in Bezug auf ihre Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit (soweit möglich) eingeschätzt (gering/mittel/hoch). Bei Themen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder

erheblichen Auswirkungen (=“Prio1 Risiken“) erarbeitet die Projektleitung Vorschläge für die Senkung von Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungen. Alle Prio1 Risiken werden in den regelmäßigen Sitzungen thematisiert.

Exemplarisch beschrieben.

Qualität  
Zeit  
Kosten  
Personal  
Politisch

Risiko Nr.	Risikotitel	Risikobeschreibung	Risikoart	Gegenmaßnahme	Aufwand der Maßnahme	Wirkung der Maßnahme
1	Prozesse	Die komplexen Prozessabläufe der Flüchtlingshilfe lassen sich nur in aufwendigen und kostenintensiven Tools visualisieren. Die erforderlichen Kosten bzw. die Finanzierung verhält sich konträr zur Gemeinnützigkeit der GPM. Die Prozesse können daher nicht bedarfsgerecht visualisiert werden.				
2	Budgetrahmen	Die Menge der Flüchtlinge übersteigt die Möglichkeiten des hierfür zur Verfügung stehenden Budgetrahmen.				
3	Projekthandbuch	Das Projekthandbuch wird von den Kommunen nicht angenommen. Das Verständnis für die Erfordernis von PM-Methoden kann nicht im erforderlichen Masse geweckt werden.	Qualität			
	GPM Hauptstadtpräsenz	Die GPM Hauptstadtpräsenz agiert auf Bundesregierungsebene, es fehlt die Nähe zu den Städten und Gemeinden und damit die Ebene der Gemeinden für das Handbuch erstellt werden soll.				

## 8.1 - Risikoportfolio

Anschließend werden die bewerteten Risiken in ein Risikoportfolio – also ein Diagramm – überführt. Diese

Darstellung erlaubt den schnellen Überblick der kritischen und eher harmlosen Risiken.

Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)	hoch (bis 90%)			
	mittel (bis 60%)			6
	gering (bis 30%)		14 15	3
		gering (1)	mittel (2)	hoch (3)
		Tragweite (T)		

Die Zahl innerhalb des Siebenecks entspricht der laufenden Stakeholdernummer der Stakeholderanalyse.

Werkzeug-Nr. 9 – Risikoportfolio

## 9 - Phasenplan

Eine Projektphase ist ein ganz bestimmter Teil des Projektverlaufs, der sich von anderen Projektzeiträumen klar abgrenzen lässt. Eine Projektphase beinhaltet sowohl wichtige Teile des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte als auch Entscheidungen, die als Grundlage für die nächste Projektphase dienen. Phasen haben

klar definierte Zielsetzungen und können auch zeitlich begrenzt sein.<sup>8</sup> Der Phasenplan unterteilt das Projekt in erste grobe Bereiche und stellt die Abhängigkeitsbeziehungen einzelner Teilaufgaben zueinander dar, weiterhin gibt er einen ersten, groben Aufschluss über die Gesamtdauer des Projektes.

Projektphase	Teilaufgabe in der Kommune	2015				2016						
		September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	
Initialisierungsphase	Ankunft	■										
	Zuteilung		■									
	Administration			■								
Planungsphase	Wohnraumbeschaffung		■									
	Renovierung			■								
	Ausstattung				■							
Umsetzungsphase	Übergabe Wohnraum				■							
	Bedarfsermittlungen					■						
	Betreuung (Behörden, etc.)					■	■	■	■	■	■	■
Sozio-kulturelle Phase	Begegnungstreffen					■	■	■	■	■	■	■
	Vereinsleben						■	■	■	■	■	■
	Bildung & Beruf						■	■	■	■	■	■
Abschlussphase	Abschluss des Asylverfahrens										■	■
	Rückkehrperspektive										■	■
	Vollumfängliche Integration										■	■

Werkzeug-Nr. 10 – Phasenplan

<sup>8</sup> Quelle: GPM – ICB 3.0 Phasenplan

## 10 - Projektstrukturplan

Im Projektstrukturplan (PSP) wird der gesamte Liefer- und Leistungsumfang eines Projektes hierarchisch in operationalisierbare Einheiten aufgegliedert. Die unterste Ebene des Projektstrukturplanes bilden die Arbeitspakete, die über die hierarchischen Beziehungen

zu zusammengehörenden Teilaufgaben aggregiert sind. Diese Eigenschaften machen den Projektstrukturplan zum „Vater“ aller Projektpläne. Aus ihm werden alle nachfolgenden Pläne erzeugt. Er ist ein unverzichtbares Element im Projektmanagement.<sup>10</sup>

### Strukturierte Integration von Flüchtlingen in Musterhäusern

Projektmanagement	F-1.2 Initialisierungsphase	F-1.3 Planungsphase	F-1.4 Umsetzungsphase	F-1.5 Sozio- kulturelle Phase	F-1.6 Abschlussphase
<b>Projektorganisation</b>	<b>Erstaufnahme-einrichtung</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>Ankunft</b>	<b>Arbeit</b>	<b>Abschluss des Asylverfahrens</b>
Kick-Off Veranstaltung	Registration	Helferorganisation	Begrüßung	Berufsbetreuung	Vollst. Integration
Rollen	Zuteilung	Ressourcenzuteilung	Einweisung in Whg.	Ausbildungsbetreuung	
Organigramm	Verbringung EA zu KV	Budgetermittlung		Minijobs	
Umfeldanalyse	Ausländerbehörde			Umweltprojekte	
<b>Zielplanung</b>	<b>Dokumentenerstellung</b>	<b>Wohnraum</b>	<b>Erstausstattung</b>	<b>Begegnung</b>	<b>Rückkehrperspektive</b>
Zieldefinition	Duldung	Unterkunftsuche	Lebensmittel	Bürgercafe	PM-Qualifizierung
Zielbaum	Aufenthaltsgestaltung	Vorhaltung	Kleidung	Arbeitskreistreffen	
Anforderungsman.	Krankenscheine	Renovierung	Spieleachen	Kinderbetreuung	
<b>Phasenplanung</b>	<b>Asylbewerberleistungs-gesetz</b>	<b>Hausrat</b>	<b>Medizinische Versorgung</b>	<b>Vereinsleben</b>	<b>Ablehnung des Asylantrages</b>
Kreativtechniken	Auszahlungen organis.	Beschaffung	Beschaff. Krankenschein	Aufnahme in Ortsvereine	Abschiebung
Phasenplan	Informationen verteilen	Spendenaufrufe	Begleitung zum Arzt	Organ. Spielmittage	
		Bevorratung			
<b>Termin- und Ablaufplanung</b>		<b>Transfer</b>	<b>Interview</b>		
Projektstrukturplan		Datenübermittl. ADD / KV	Gesprächstermin in KV		
Teilaufgaben		Zuweisung in Gemeinde	Gespr. Termin in BAMF		
Arbeitspaket-Beschreib.		Transfer mit Bus od. Taxi	Gespr. Term. in Jobcenter		
Aufgabenliste					
Statuswertliste					
<b>Kommunikation</b>			<b>Bildung</b>		
Stakeholdermanagement			Anmeldung Kita's		
Kommunikations Matrix			Anmeldung Schule		
Besprechungswesen			Sprachkurse		
Protokollierung					
Berichtswesen					
<b>Risikomanagement</b>			<b>Arbeit</b>		
Risikoliste			Einstiegsqualifizierung		
Risikoportfolio			Berufspraktika		
			Fachkräfteselektion		
<b>Ressourcenplanung</b>			Aus- und Weiterbildung		
Ressourcenganglinie					
Soll/ Ist- Analyse					

Werkzeug-Nr. 11 – Projektstrukturplan (PSP)

## 11 - Projektinhalt & Umfang

### 11.1 - Aufgabenliste

Bei der Erstellung des initialen Projektstrukturplans werden zunächst Oberthemen aufgelistet, die anschließend weiter differenziert werden. Am Ende entstehen Arbeitspakete als kleinste Einheit welche ggf. mehrere Aktivitäten zu einer – auch zeitlich – zusammenhängenden Aufgabe zusammenfassen. Zur Identifikation (laufende Nummer) und Beschreibung der Arbeitspakete wird eine Aufgaben- und Arbeitspaketliste eingerichtet. Diese Liste dient auch zur Detailplanung, Dokumentation

und Steuerung der Bearbeitung der Arbeitspakete. Im Rahmen der Projektbesprechungen können der Status der Aufgaben, der nächste Schritt, Termine, Probleme und Verantwortlichkeiten besprochen und dokumentiert werden. Innerhalb dieser Besprechungen dient die Aufgabenliste als Moderationshilfe und Gesprächsgrundlage und hat sich insbesondere als Steuerungsinstrument bei wechselseitigen Abhängigkeiten bewährt.

Lfd. Nr.	Aufgabe- Titel	Aufgabenbeschreibung	Aktueller Stand	Nächster Schritt	Termin nächster Schritt	Termin gesamt Aufgabe	Status	% fertig	Verantwortlich	Priorität
1	Cafe-Helferplan erstellen	Erstellung einer Planung zur Organisation des Begegnungscafe	E-Mail an alle Helfer gesandt, Rücklauf noch offen	Nachhaken	5/15/2016	6/1/2016	In Arbeit	10%	Frau Mustermann	2
2							Nicht begonnen			
3							Zurückgestellt			
4							Abgeschlossen			
5										

Werkzeug-Nr. 12 – Aufgabenliste

### 11.2 - Abgrenzung

Bei der Festlegung des Projektumfanges im Projektstrukturplan und der Sammlung der einzelnen Aufgaben in der Aufgabenliste ist es auch wichtig zu definieren, was NICHT mehr Bestandteil dieses Projektes ist und was somit vom

Projektteam NICHT geleistet werden soll. Dort wo der Ablauf der kommunalen Flüchtlingshilfe zur Alltagsaufgabe wird, hört das Projekt auf.

## 12 - Ressourcenplanung

Aus den vorherigen Planungsschritten des Organigramms und des Phasenplans können nun die für das Projekt

erforderlichen Ressourcen ermittelt werden, indem die Rollen den Projektphasen zugeordnet werden.

Helferzahl:	5	7	12	12	10
	Initialisierungsphase	Planungsphase	Umsetzungsphase	Sozio- kulturelle Phase	Abschlussphase
	Koordinator/in	Koordinator/in	Koordinator/in	Koordinator/in	Koordinator/in
	Organisations-Helfer/in	Organisations-Helfer/in	Organisations-Helfer/in	Organisations-Helfer/in	Organisations-Helfer/in
	Wohnraum-Helfer/in	Wohnraum-Helfer/in			
	Renovierungs-Helfer/in	Renovierungs-Helfer/in			
		Möbel-Helfer/in			
		Hausrat-Helfer/in	Hausrat-Helfer/in		
			Bekleidungs-Helfer/in	Bekleidungs-Helfer/in	
			Lebensmittel-Helfer/in	Lebensmittel-Helfer/in	
			Behördengänge-Helfer/in		
			Mobilitäts-Helfer/in	Mobilitäts-Helfer/in	Mobilitäts-Helfer/in
			Reparaturen-Helfer/in	Reparaturen-Helfer/in	Reparaturen-Helfer/in
			Begegnungs-Helfer/in	Begegnungs-Helfer/in	Begegnungs-Helfer/in
			Dolmetscher/in	Dolmetscher/in	Dolmetscher/in
				Sprachkurs-Helfer/in	Sprachkurs-Helfer/in
				Kinderbetreuungs-Helfer/in	Kinderbetreuungs-Helfer/in
	Unterstützer	Unterstützer	Unterstützer	Unterstützer	Unterstützer
			Pate/Patin	Pate/Patin	Pate/Patin

Werkzeug-Nr. 13 – Ressourcenplan



## 13 - Controlling

### 13.1 - Statuswertliste

Dieses Messinstrument zerlegt den Ablauf eines Projektes in kleine, digital messbare Mikromeilensteine. Diese Mikromeilensteine entsprechen definierten, wiederkehrenden Arbeitsschritten, welche bei Erreichen des Arbeitsschrittes mit einem Datumseintrag im Matrixfeld quittiert werden. Hierbei wird jedem einzelnen Arbeitsschritt ein Statuswert, also eine chronologisch geordnete und in Richtung Fertigstellung des Projektes aufsteigende Ziffer als Kürzel zugewiesen.

Horizontal werden die Statuswerte von links nach rechts chronologisch aufgetragen, vertikal werden die Namen der Flüchtlinge (Jeder Mensch wird als eigenes Projekt dargestellt) aufgelistet. Die Anzahl der eingetragenen Statuswerte pro Spalte werden summiert und drücken die Summe der erreichten Arbeitsschritte pro Statuswert aus. „Alt Daten“, also bereits zur Erstellung der Liste erreichte Arbeitsschritte werden mit „Dummywerten“ z. B. „31.12.2013“ einheitlich dokumentiert. Leere Datumseinträge weisen noch offene Aufgaben pro Flüchtling aus.

		24	Kinder	24	24	24	24	24	24	24
Anrede	Vorname	Familienname	Alter	100 - Grenzübertritt BRD erfolgt	110 - Ankunft in Erstaufnahmeeinrichtung	120 - Registrierung in Erstaufnahmeeinrichtung	130 - Zuteilungs-information ADD an Kreisverwaltung	140 - Vorinformation Kreisverwaltung (KV) an Stadt- oder Verbands-gemeindeverwaltung	150 - Informations-weiterleitung an Gemeinde	160 - Unterkunft-suche
Frau	Aida	Al-Assad	38	11/2/2015	11/5/2015	11/6/2015	11/11/2015	11/16/2015	11/18/2015	11/19/2015
Herr	Ali	Al-Assad	39	11/2/2015	11/5/2015	11/6/2015	11/11/2015	11/16/2015	11/18/2015	11/19/2015
Herr	Djadi	Ibrahim	17	11/4/2015	11/7/2015	11/8/2015	11/13/2015	11/18/2015	11/20/2015	11/21/2015
Herr	Faris	Al Zeno	26	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Frau	Alia	Al Agha	45	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Herr	Halim	Al Agha	51	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Herr	Isam	Al Agha	13	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Herr	Hilal	Al Agha	11	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Frau	Charada	Al Agha	4	11/5/2015	11/8/2015	11/9/2015	11/14/2015	11/19/2015	11/21/2015	11/22/2015
Frau	Asifa	Al Sayed	20	1/11/2016	1/14/2016	1/15/2016	1/20/2016	1/25/2016	1/27/2016	1/28/2016
Herr	Jussuf	Al Haj	25	1/18/2016	1/21/2016	1/22/2016	1/27/2016	2/1/2016	2/3/2016	2/4/2016

Werkzeug-Nr. 14 – Statuswertliste

#### Anmerkung:

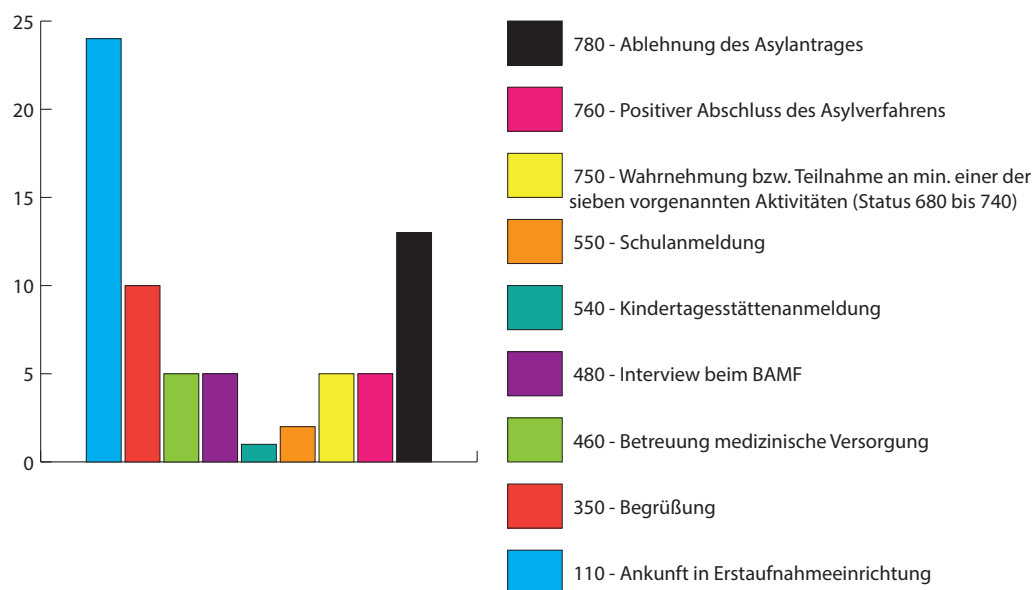
Die hier empfohlene Liste enthält sensible personenbezogenen Daten die dem Datenschutz gemäß der DSGVO unterliegen. Dabei sind die datenschutzrechtlichen Grundsätze des Art. 5 DSGVO, insbesondere Zweckbindung, Speicherbegrenzung sowie Integrität und Vertraulichkeit zu wahren. Die Daten nur für den in dem Handbuch dargestellten Zweck verwendet werden. Sobald die Daten nicht mehr erforderlich sind, etwa weil eine Person nicht mehr mitwirkt oder das Projekt beendet ist, müssen diese gelöscht werden. Schließlich – und in der aktuellen Krise sehr relevant - muss sichergestellt werden, dass kein Zugriff auf die Daten durch unbefugte Dritte erfolgt.

## 13.2 - Controlling-Template, Status-Balkendiagramm

Das Überführen der Statuswertliste in ein „Excel-Pivot Chart“ (hier hilft der GPM Projektmanager gerne) erlaubt die variable Auswahl von Statuswerten, die zur Steuerung der kommunalen Flüchtlingshilfe für die Leitung von Interesse sind.

Der blaue Balken ganz links steht für die Menge an Flüchtlingen in der

Kommune. Jeder Balken weiter rechts drückt die Anzahl der bereits erledigten Arbeitsschritte des nächsten Statuswertes aus. Wenn alle Flüchtlinge integriert sind, sind alle Balken genauso hoch wie der blaue Balken ganz links, die „Luft nach oben“ drückt die noch bevorstehende Arbeit der Kommune aus.



Werkzeug-Nr. 15 – Status-Balkendiagramm

## 14 - Projektarbeit

Neben der Projektsteuerung über die oben genannten Werkzeuge ist eine tatsächlich gelebte Zusammenarbeit der wichtigste Erfolgsfaktor in einem Pro-

jekt. Diese Zusammenarbeit wird unter anderem in verschiedenen Projektmeetings organisiert und gefestigt.

### 14.1 - Welche Projektmeetings gibt es?

Die projektrelevanten Meetings werden zu Beginn des Projektes von der Leitungsebene festgelegt und vom Organisationshelfer in einer Übersicht festgehalten. Abhängig von der gewählten

Projektmanagement-Methode und von der Projektphase wird entschieden, wie häufig sich die verschiedenen Gremien treffen.

Bezeichnung	Art	Dauer (h)	Häufigkeit	Teilnehmer	Wer lädt ein	Output
Lenkungsausschuss-Sitzung	Statusbericht	1 – 2	2-wöchentlich	Leitungsebene	Orga-Helfer	Protokoll
Statusmeeting der Projektleitung mit der Teamleitersebene	Gegenseitiger Informations-Austausch	1	wöchentlich	Projektleitung und Teamebene	Orga-Helfer	Statusbericht
Workshops zur Erarbeitung von Projektergebnissen	Arbeits-Treffen	max. 4	Nach Bedarf	Projektteam	Jeweiliger Teamleiter	Konzept, Einträge für Aufgabenliste, evtl. Protokoll und Change Requests
Gemeindesitzung	Info-Veranstaltung	2	wöchentlich	Leitungsebene, Öffentlichkeit	Gemeindeverwaltung	Protokoll
Daily-Meeting	Kurzer gegenseitiger Informations-Austausch	Max 15 Minuten	täglich	Projektteam	Jeweiliger Teamleiter	Aktualisierung Aufgabenliste
Review (Präsentation der geleisteten Arbeitsergebnisse)	Informationsveranstaltung, Präsentation	1 - 2	Nach Erreichung eines Meilensteines	Projektteam, Leitungsebene, Stakeholder	Jeweiliger Teamleiter	Abnahme oder Change Requests
Lessons Learned	Kritische Reflektion	Nach Bedarf	Nach ersten Erfahrungen im Projekt	Leitungs- und Team-Ebene	Orga-Helfer	Festlegung von Änderungen im weiteren Projektverlauf

Werkzeug-Nr. 16 – Besprechungsübersicht

## 14.2 - Meeting-Organisation

Die Einladung zu den Projektmeetings sollte schriftlich erfolgen. Folgende

- Titel der Veranstaltung
- Art der Veranstaltung
- Veranstaltungsort
- Veranstaltungsdatum
- Veranstaltungsbeginn und -ende
- Name des Meetingleiters/Moderators

Informationen können für die Teilnehmer relevant sein:

- Teilnehmer
- Ziel des Meetings
- Geplante Agenda
- Verfügbare Zeit je Agendapunkt
- Welche Vorbereitung muss durch wen vorab erfolgen?
- Wer protokolliert ?

## 14.3 - Meetingregeln

Um eine gute Kommunikationskultur und eine Ergebnisorientierung in den Meetings zu fördern, können für das Projekt Meetingregeln gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden.

Beispiele:

### **Jedes Meeting hat einen Leiter.**

Jedes Meeting hat einen Leiter, der für die Moderation, die Ergebnissicherung und die Nachverfolgung offener Aufgaben verantwortlich ist. Ist kein anderer benannt, fällt die Rolle dem zu, der zum Meeting eingeladen hat.

### **Jedes Meeting hat eine Agenda und ein klar benanntes Ziel.**

Ist Agenda und/oder Ziel nicht benannt, müssen die Teilnehmer die Definition des Ziels einfordern.

### **Jedes Meeting hat einen Zeitrahmen.**

Nach 2/3 der angesetzten Dauer sollte Zwischenbilanz gezogen und ein evtl. notwendiger Folgetermin abgestimmt werden. Jeder Teilnehmer sollte auf diese 2/3 Regel achten.

Beiträge, die für die Teilnehmer - aber nicht für das Meetingziel - wichtig erscheinen, werden auf einem Flipchart gesammelt und am Ende des Meetings bewertet bzw. je nach Priorität in einem weiteren Meeting besprochen.

### **Fairer und respektvoller Umgang**

Der Umgang miteinander ist respektvoll und fair, die Teilnehmer hören einander zu, fassen sich kurz und lassen einander ausreden.

Bei Konflikten oder festgefahrenen Diskussionen hilft fast immer: Pause machen!

## Ergebnisse dokumentieren

Ergebnisse (inkl. Aufgaben) werden festgehalten; entweder in den betreffenden Dokumenten oder in einem Ergebnisprotokoll. Für die Nachverfolgung ist der Meetingleiter zuständig, sofern kein anderer bestimmt wurde.

## 14.4 - Wo können Projekt-Meetings stattfinden?

Sofern es für das Projekt unterschiedliche Besprechungsräume gibt, die von den Projektmitgliedern für die Treffen genutzt werden können, empfiehlt es sich, den einladenden Personen eine

Übersicht über diese Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen:

## 14.5 - Wer ist wann verfügbar?

Um eine Übersicht darüber zu erhalten, welches Projektmitglied und welcher Helfer wann für die Projektarbeit zur Verfügung steht, kann ein zentraler Projektkalender angelegt werden, den im Idealfall jeder einsehen kann. Es ist

individuell je Projekt zu entscheiden, ob in solch einem Kalender eher die mögliche Anwesenheit der Personen oder eher die Abwesenheit eingetragen werden soll.

An- oder Abwesenheitskalender			Jahr	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
			Monat	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.	Jan.
			KW	4	4	4	5	5	5	5	5
			Wo-Tag	Fr.	Sa.	So.	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.
			Tag	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
Name Projektmitglied	Rolle	Σ									
Silke Musterfrau	Koordinator/ in	1		1							
Walter Mustermann	Wohnraum-Helfer/ in	0									
Sven Holzwurm	Möbel-Helfer/ in	0,5				0,5					
Giovanni Paletti	Renovierungs-Helfer/ in	1								1	
Sigline Tafel	Hausrat-Helfer/ in	0									
Bruno Banani	Bekleidungs-Helfer/ in	0									
Martha Satt	Lebensmittel-Helfer/ in	0									
		0									

Werkzeug-Nr. 17 – Projektkalender

## 15 - Dokumentation im Projekt

### 15.1 - Muster Protokoll

Als wichtigstes Prinzip jedes Treffens und jeder Abstimmung ist zu beachten: „Ohne Protokoll und Vereinbarung zum weiteren Vorgehen ist jede solche Veranstaltung für die Gesamtheit der Teilnehmenden Zeitverschwendung.“

Damit ist das wichtigste laufend nachzuführende Dokument das Protokoll. Üblicherweise genügt es hierfür die einfache Regel W-m-w-bw (Was macht Wer bis Wann?) zu beachten, um eine hinreichend sichere Basiskommunikation sicherzustellen. Nachfolgend ein einfaches Beispiel:



<b>Protokoll zum Projekt / Teilprojekt</b>	
<b>Regelbesprechung Team / Arbeitsgruppenmeetings / PL Abstimmungsrunde</b>	
<b>Ort, Datum</b>	
<b>Protokollant/in</b>	
<b>Teilnehmer</b>	
<b>Verteiler:</b>	

1. Agenda
2. Einzelthemen
3. Termine und Meilensteine
4. ToDo-Liste

Lfd Nr	Was? (Sachverhalt und Aufgabe)	Typ Beschluss Aufgabe Info	Ver-antw.	Bis Wann?	Status Offen Erledigt
					Offen
					Erl.
					Offen
					On hold
					Offen
					Offen

Abbildung 3: Beispiel einfaches Protokoll

## 15.2 - Datenmanagement Grundsätze & Regeln

**Allgemeine Grundsätze der Datensicherheit sind vom Projekt sofern relevant zu beachten:**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Die Entstehung, Erfassung, und Aktualisierung von Daten</li><li>■ Sicherstellung vor unerlaubter Manipulation</li><li>■ Schutz vor Verlust und Zerstörung</li><li>■ Vermeidung unkontrollierter Weitergabe, Einsichtnahme und Unerlaubtem Zugriff</li><li>■ Prozesse der Datenauskunft</li><li>■ Datensicherheit</li><li>■ Datensicherung/Archivierung</li><li>■ Löschregeln/Vernichtung</li></ul> | <p>Die Datenhaltungsregelung muss neben Daten zur Person auch Kopien von Dokumenten und die Archivierung, Weitergabe, Verwendung und Veröffentlichung von Bild- und Videomaterial, auf welchem Personen eindeutig erkennbar sind, berücksichtigen.</p> <p>Achten Sie darauf, dass Sie auch im Projekt eine angemessene Datensicherheit aufrechterhalten. Sie arbeiten mit sensiblen, die Persönlichkeit betreffenden Daten und Informationen und es gelten die datenschutzrechtlichen Gesetze.</p> <p>Diesem zufolge müssen Sie die explizite Zustimmung der Person haben, deren Daten und Informationen Sie speichern; es sei denn, es besteht eine gesetzliche Grundlage zur Speicherung dieser Daten</p> <p>Ein entsprechender Vermerk auf einem Formular mit dem die Zustimmung dokumentiert wird (z. B. durch ankreuzen des Hinweises) genügt im Normalfall.</p> |
|--|---|
- Geplante oder zwangsläufig entstehende Datensammlungen und jede Datenhaltung über Flüchtlinge und Asylbewerber sollten unbedingt mit dem Datenschutzbeauftragten der Kommune oder des Trägerverbandes abgestimmt und dessen Empfehlungen umgesetzt werden.

Beispiel für einen solchen Vermerk:

**Datenschutzrechtliche Einwilligungen:**

---

Hiermit stimme ich zu, dass die personenbezogenen Daten, welche ich hier angebe, vom Ak Asyl digital erfasst werden. Diese Zustimmung kann ich jederzeit und ohne Fristen schriftlich oder per Mail an: ..... widerrufen.

---

Ihre Angaben werden ausschließlich dem Leitungsteam des AK Asyl elektronisch (via interne Adress-Datenbank) oder in Papier zum Zweck der direkten Kommunikation mit Ihnen zugänglich gemacht. Eine andersartige Verwendung Ihrer Daten ist nach menschlichem Ermessen ausgeschlossen und seitens des AK nicht beabsichtigt.

---

**Meine persönlichen Daten**

**Anrede:**  
**Vorname**  
**Name**  
**etc ...**

**Senden**

Weitere Empfehlungen sind z. B.: der Webseite des BAMF zu entnehmen (<http://www.bamf.de/DE/Willkommen/Aufenthalt/eAufenthaltsittel/Datenschutz/datenschutz-node.html>)

**Anmerkung:**

Dieses Handbuch wurde vor in-Kraft-treten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) erstmals veröffentlicht und nimmt daher nicht ausdrücklich auf diese Bezug. Es entspricht aber den in der DSGVO normierten datenschutzrechtlichen Anforderungen.



## 15.3 - Dokumentenablage

Ziele einer guten Dokumentenablage:

- Informationen sicher und kurzfristig (wieder)finden können.
- Wissen, wo etwas hingehört und wenn nicht eine sinnvolle erweiterbare Zuordnungsempfehlung treffen (Stichwort-Ablage-Index)
- Den Verteiler kennen um Informationen zurückzuziehen oder aktualisieren zu können (Lenkungspflicht)
- Den Autor/Ursprung nachvollziehen können um eine Aktualisierung oder Änderung sicher an der Quelle platzieren zu können (Urheberschaft)
- Das Datum der Erstellung und ggf. den Dateinamen des Originales sowie den Ablageort kennen, um Duplikate oder Redundanzen zu vermeiden.
- Den Umfang des Dokumentes erkennen können um ggf. fehlende Bestandteile eingrenzen oder ausschließen zu können. (Seite x von y)
- Achten Sie auf eine geregelte Dokumenten- und Datenablage durch eine von allen Beteiligten verstandene Grundstruktur und Regelungen darüber, wer für die Ablage der Dokumente zuständig ist
- Halten Sie personenbezogene Informationen und Dokumente von organisatorischen Informationen zur laufenden Arbeit soweit möglich getrennt und regeln Sie den Zugriff.
- Trennen Sie zeitlich begrenzt gültige Information von Informationen mit langfristiger Gültigkeit. (Aktualität und Geltungsdauer)
- Durchdenken und regeln Sie den Prozess für die Vernichtung ungültiger aber auch unzulässig gesammelter Informationen.
- Lagern Sie Dokumente und Informationen (digital und physikalisch) so, dass Sie jederzeit sicherstellen können, wer darauf Zugriff hat.
- Schützen Sie die so klassifizierten Dokumente angemessen vor Verlust, Beschädigung, Diebstahl, unautorisiertem Zugriff.

## 16 - Literaturverzeichnis

- <sup>1</sup> Quelle: Magazin projektManagement aktuell, Ausgabe 5.2015
- <sup>2</sup> Quelle: Open PM. Was bedeutet überhaupt Projektorganisation
- <sup>3</sup> Quelle: Projektmagazin, Das Fachportal für Projektmanagement
- <sup>4</sup> Quelle: Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Nomen Nominandum
- <sup>5</sup> Quelle: ViProMan Vitales Projektmanagement, Grundlagen der Projektorganisation
- <sup>6</sup> Quelle: Projekte leicht gemacht – Die Umfeldanalyse
- <sup>7</sup> Quelle: GPM-Infocenter Beschreibung der Stakeholderanalyse
- <sup>8</sup> Quelle: GPM – ICB 3.0 Phasenplan
- <sup>9</sup> Quelle: GPM – Infocenter, Strukturplanung

## 17 - Anlagenverzeichnis (zugehörige Excel bzw. Word-Charts)

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| ■ Organigramm          | ■ Phasenplan                |
| ■ Rollenverzeichnis    | ■ Projektstrukturplan (PSP) |
| ■ Rollenbeschreibung   | ■ Aufgabenliste             |
| ■ Zielbaum             | ■ Ressourcenplan            |
| ■ Projektumfeldanalyse | ■ Statuswertliste           |
| ■ Stakeholderliste     | ■ Status- Balkendiagramm    |
| ■ Stakeholderportfolio | ■ Besprechungsübersicht     |
| ■ Risikoliste          | ■ Projektkalender           |
| ■ Risikoportfolio      |                             |



---

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 7.700 Mitgliedern, davon rund 360 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten in Europa. Durch die Mitarbeit an internationalen Normen und umfangreiche Angebote zur Aus- und Weiterbildung trägt der Fachverband seit über 30 Jahren wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei. Jährlicher Höhepunkt im Veranstaltungskalender der GPM ist das PM Forum in Nürnberg – mit rund 850 Teilnehmern der wichtigste europäische Branchenevent für Entscheidungs- und Verantwortungsträger im Projektmanagement.

Mehr dazu unter [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de).



GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.**

**[info@gpm-ipma.de](mailto:info@gpm-ipma.de)**  
**[www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)**

**Hauptgeschäftsstelle Nürnberg**  
Am Tullnaupark 15  
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0  
Fax: +49 911 433369-9

**Hauptstadtrepräsentanz Berlin**  
Mittelstraße 55  
10117 Berlin

Tel.: +49 30 36403399-0  
Fax: +49 30 36403399-5