GPM | WHITEPAPER

Autoren: Prof. Dr. Peter Thuy, Dr. René M. Mittelstädt

GESETZGEBUNG ALS PROJEKT

IMPULSPAPIER FÜR EINE PROJEKTORIENTIERTE WEITERENTWICKLUNG KOMPLEXER GESETZGEBUNGSVORHABEN

GESETZGEBUNG ALS PROJEKT

Impulspapier für eine projektorientierte Weiterentwicklung komplexer Gesetzgebungsvorhaben

Wissenschaftlich erweiterte und strukturell überarbeitete Fassung · Stand Juli 2026

Kernaussage
Gesetzgebung ist und bleibt ein demokratisch-politischer, parlamentarisch verantworteter und juristisch gebundener Prozess. Größere Reformgesetze sind zugleich komplexe Transformationsvorhaben: Sie verfolgen Wirkziele, sind zeitlich begrenzt, binden zahlreiche Akteure ein, erzeugen Umsetzungs- und Digitalisierungsbedarfe und sind mit erheblichen rechtlichen, finanziellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Risiken verbunden. Dieses Papier schlägt deshalb vor, komplexe Gesetzgebungsvorhaben ergänzend als Projekte zu organisieren. Professionelles Projektmanagement kann Zielklarheit, Koordination, Vollzugstauglichkeit, Transparenz und Lernen verbessern – ohne politische Aushandlung, Ressortverantwortung oder parlamentarische Autonomie zu ersetzen.

Empfehlungen auf einen Blick

- Projektorientierung nur für komplexe und strategisch bedeutsame Gesetzgebungsvorhaben vorsehen; kein zusätzlicher Projektapparat für Routineänderungen.
- Zu Beginn einen politisch legitimierten Projektauftrag mit Problemdefinition, Wirkungszielen, Nicht-Zielen, Ressourcenannahmen und Erfolgskriterien beschließen.
- Eine klare Governance mit politischem Auftraggeber, operativer Projektleitung, Lenkungsgremium und benannten Verantwortlichen für Recht, Vollzug, Digitales und Evaluation etablieren.
- Den Gesetzgebungslebenszyklus durch ein schlankes Phasen- und Stage-Gate-Modell strukturieren, das Entscheidungsreife statt bloßer Termintreue prüft.
- Vollzugs-, Digital-, Haushalts- und Akzeptanzrisiken frühzeitig in einem gemeinsamen Risikoregister erfassen und regelmäßig neu bewerten.
- Parlamentarische Beratung nicht projektförmig steuern; Änderungen des Parlaments jedoch systematisch auf Zielwirkung, Vollzug, Kosten und digitale Umsetzbarkeit prüfen.
- Mit Pilotvorhaben beginnen, die Methode unabhängig evaluieren und erst anschließend standardisieren und skalieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 4
2. Gesetzgebung zwischen Verfahren, Policy Cycle und Projekt 4
2.1. Stärken des bestehenden Gesetzgebungsverfahrens 4
2.2. Wiederkehrende strukturelle Herausforderungen 5
2.3. Was bedeutet „Gesetzgebung als Projekt“? 5
3. Warum Projektmanagement die Gesetzgebung stärken kann 6
3.1. Voraussetzungen und Grenzen 6
4. Reformkonzept: Gesetzgebung als strukturiertes Projekt 7
4.1. Auswahlkriterien: Welche Vorhaben brauchen eine Projektorganisation? 7
4.2. Verbindlicher Projektauftrag und Wirkungslogik 7
4.3. Governance: Rollen, Mandate und Verantwortlichkeiten 8
4.4. Phasenmodell und Stage-Gates 9
4.5. Systematisches Risiko-, Annahmen- und Abhängigkeitsmanagement 10
4.6. Stakeholderanalyse und Beteiligungsmanagement 10
4.7. Vollzugs- und Digitalisierungsreife 10
4.8. Änderungsmanagement im parlamentarischen Verfahren 11
4.9. Evaluation, Nutzenrealisierung und organisationales Lernen 11
4.10. Standards, Werkzeuge und Qualifizierung 11
5. Einführungsfahrplan 12
6. Erwartete Wirkungen und Erfolgskriterien 12
7. Risiken des Reformansatzes und Schutzmechanismen 13
8. Fazit 14
9. Literatur und Quellen 15
9.1. Wissenschaftliche Literatur 15
9.2. Institutionelle und amtliche Quellen 15

1. Einleitung

Gesetzgebung ist eine der anspruchsvollsten staatlichen Kernaufgaben. Sie übersetzt politische Zielvorstellungen in verbindliche Normen, greift tief in gesellschaftliche Prozesse ein und entfaltet häufig langfristige Wirkungen. Zugleich stehen Gesetzgebungsvorhaben unter Bedingungen hoher Komplexität: Mehrere Ressorts und staatliche Ebenen sind beteiligt, Interessen konkurrieren, verfassungs- und europarechtliche Bindungen sind zu beachten, Vollzugsfragen müssen geklärt und politische Zeitfenster genutzt werden. Bei digital geprägten Regelungsmaterien kommen Datenmodelle, Register, Schnittstellen, IT-Verfahren und Informationssicherheit als eigenständige Gestaltungsdimensionen hinzu.

Die Forschung zur Qualität von Gesetzgebung betont seit Langem, dass Normqualität nicht auf sprachliche oder rechtsdogmatische Qualität reduziert werden kann. Gute Gesetzgebung umfasst auch eine nachvollziehbare Problemdefinition, die Prüfung von Handlungsalternativen, die Abschätzung beabsichtigter und unbeabsichtigter Wirkungen sowie eine spätere Evaluation (Mader 2001; Schäffer 2001; Drinóczi 2015). Die internationale Better-Regulation-Debatte hat diese Perspektive durch Regulatory Impact Assessment, Stakeholderbeteiligung und Ex-post-Evaluation weiter systematisiert (Radaelli 2004; Dunlop/Radaelli 2016; OECD 2025).

In Deutschland spiegeln der Nationale Normenkontrollrat, die Gesetzesfolgenabschätzung, der Digitalcheck, das Zentrum für Legistik und die Föderale Modernisierungsagenda die wachsende Einsicht wider, dass Rechtsetzung praxistauglicher, digital anschlussfähiger, transparenter und wirkungsorientierter werden muss (BMI 2009; BMJ 2024; NKR 2025; Bundesregierung 2026). Diese Instrumente verbessern einzelne Aspekte. Häufig fehlt jedoch eine durchgängige Steuerungslogik, die politische Zielklärung, fachliche Konzeption, Rechtsetzung, parlamentarische Änderungen, Implementierung und Evaluation als zusammenhängendes Vorhaben behandelt.

Ausgangspunkt dieses Impulspapiers ist deshalb die Beobachtung, dass in großen Reformvorhaben bereits heute projektmanagementähnliche Instrumente genutzt werden – etwa Arbeitsgruppen, Zeitpläne, Lenkungsrunden, Beteiligungsformate oder Umsetzungsprogramme –, jedoch nicht immer auf der Grundlage eines gemeinsamen methodischen Rahmens. Das Papier schlägt vor, diese Praxis systematisch weiterzuentwickeln: Komplexe Gesetzgebungsvorhaben sollten neben ihrer verfassungsrechtlichen Prozesslogik auch eine professionelle Projekt- und Wirkungsteuerung erhalten.

Leitplanke
Projektmanagement ist hier eine ergänzende Organisations- und Steuerungslogik. Es darf weder die politische Verantwortlichkeit der Regierung noch die freie parlamentarische Willensbildung, die Ressortzuständigkeit, die Rechtsprüfung oder die föderale Kompetenzordnung ersetzen.

2. Gesetzgebung zwischen Verfahren, Policy Cycle und Projekt

2.1. Stärken des bestehenden Gesetzgebungsverfahrens

Das formale Gesetzgebungsverfahren in Deutschland ist verfassungsrechtlich klar strukturiert. Gesetzesinitiativen können von der Bundesregierung, aus der Mitte des Bundestages oder vom Bundesrat ausgehen. Regierungsentwürfe werden fachlich und rechtlich ausgearbeitet, ressortabgestimmt, gegebenenfalls konsultiert, vom Kabinett beschlossen und in das parlamentarische Verfahren eingebracht. Ausschussberatungen, Lesungen, Änderungsanträge, Beteiligungsrechte des Bundesrates und die verfassungsrechtlich vorgesehene Ausfertigung gewährleisten demokratische Legitimation und rechtsstaatliche Bindung.

Diese Strukturen sind nicht als Defizit, sondern als unverzichtbarer institutioneller Rahmen zu verstehen. Das Problem liegt daher nicht in der politischen oder juristischen Prägung des Verfahrens. Es entsteht dort, wo komplexe Reformvorhaben zusätzlich eine kontinuierliche, ressort- und ebenenübergreifende Steuerung von Wirkung, Ressourcen, Risiken und Umsetzung benötigen.

2.2. Wiederkehrende strukturelle Herausforderungen

a) **Ziele bleiben teilweise programmatisch.** Politische Ziele sind normativ legitim, aber für die Umsetzung nicht immer hinreichend operationalisiert. Ohne explizite Wirkungslogik und Indikatoren bleibt später unklar, ob eine Norm ihre beabsichtigte Wirkung erreicht hat. Wirkungsorientierte Gesetzgebung benötigt deshalb eine Verbindung zwischen Problem, Intervention, Outputs, Outcomes und langfristigen Wirkungen (Mayne 2012).

b) **Verantwortlichkeiten sind über den Lebenszyklus fragmentiert.** Federführende Referate und politische Leitungen tragen klare Verantwortung in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen. Häufig fehlt jedoch eine explizite operative Gesamtverantwortung für Schnittstellen, Abhängigkeiten, Risiken, Ressourcen und Umsetzungsreife. Die Forschung zur Projektgovernance zeigt, dass Erfolg nicht allein vom Projektteam abhängt, sondern wesentlich von Auftraggeberrolle, Entscheidungswegen und institutioneller Unterstützung bestimmt wird (Too/Weaver 2014; Williams et al. 2010).

c) **Konflikte und Ambiguität werden nicht immer methodisch verarbeitet.** Gesetzgebung ist notwendigerweise konfliktbehaftet. Matlands Ambiguitäts-Konflikt-Modell verdeutlicht, dass Umsetzungsbedingungen wesentlich davon abhängen, wie klar Ziele und Mittel definiert sind und wie stark politische Konflikte ausgeprägt sind (Matland 1995). Projektmanagement kann Konflikte nicht auflösen, aber Annahmen, Entscheidungsbedarfe und offene Punkte transparent machen.

d) **Vollzug und Digitalisierung werden teilweise zu spät konkretisiert.** Die Implementationsforschung dokumentiert seit Jahrzehnten die Distanz zwischen politischer Entscheidung und tatsächlicher Umsetzung (Pressman/Wildavsky 1984; Hudson et al. 2019). Werden Zuständigkeiten, Personal, Finanzierung, IT, Daten und Kommunikation erst nach Verabschiedung geklärt, steigen Anpassungsbedarf und Verzögerungsrisiken.

e) **Evaluation bleibt vom Entstehungsprozess getrennt.** Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation sind etabliert, werden aber nicht immer als durchgängiger Lernkreislauf organisiert. Mader (2001) und Schäffer (2001) verstehen Wirkungsprüfung als Bestandteil verantwortlicher Gesetzgebung; neuere Qualitätsforschung hebt zudem Transparenz und die Informationsgrundlage politischer Entscheidungen hervor (Vartiainen/Keinänen 2024).

f) **Zeitdruck begünstigt Verkürzungen.** Politische Zeitfenster und Krisenlagen können beschleunigte Verfahren erforderlich machen. Gerade unter Zeitdruck steigt jedoch der Wert klarer Prioritäten, dokumentierter Annahmen, schneller Risikoanalysen und einer bewussten Nachsteuerungsarchitektur. Eine Projektlogik soll Geschwindigkeit und Sorgfalt nicht gegeneinander ausspielen, sondern Mindestanforderungen an Entscheidungsreife sichtbar machen.

2.3. Was bedeutet „Gesetzgebung als Projekt“?

Ein Projekt ist eine temporäre Organisationsform zur Erreichung eines spezifischen Ergebnisses unter Bedingungen begrenzter Zeit, Ressourcen und Unsicherheit (Lundin/Söderholm 1995; ISO 2020). Größere Gesetzgebungsvorhaben erfüllen wesentliche Merkmale: Sie sind einmalig, zielgerichtet, interdisziplinär, organisationsübergreifend, risikobehaftet und mit einem definierten Übergang in den Vollzug verbunden.

Gleichwohl ist ein Gesetz kein klassisches Produkt und der Gesetzgebungsprozess kein vollständig planbarer Produktionsablauf. Politische Präferenzen können sich ändern, parlamentarische Mehrheiten sind autonom, externe Ereignisse verändern Problemwahrnehmungen, und viele Regelungsfragen besitzen Merkmale „wicked problems“: Problemdefinition und Lösung entwickeln sich wechselseitig und bleiben normativ umstritten (Head 2019). Daher ist kein starres Wasserfallmodell angemessen. Erforderlich ist eine hybride Steuerung, die verbindliche Entscheidungs- und Qualitätsprüfungen mit iterativer fachlicher Arbeit verbindet.

Arbeitsdefinition
Gesetzgebung als Projekt bezeichnet die zeitlich begrenzte, methodisch strukturierte und politisch legitimierte Organisation eines komplexen Rechtsetzungsvorhabens von der Problemklärung über Entwurf und parlamentarische Begleitung bis zur Implementierungsvorbereitung und Evaluation. Der verfassungsrechtliche Gesetzgebungsprozess bleibt der verbindliche Entscheidungsrahmen; die Projektorganisation schafft Transparenz, Koordination und Umsetzungsfähigkeit.

3. Warum Projektmanagement die Gesetzgebung stärken kann

Der Mehrwert professionellen Projektmanagements liegt nicht darin, politische Aushandlung durch vermeintlich objektive Technik zu ersetzen. Die Forschung zu evidenzbasierter Politik zeigt, dass Evidenz stets in politische Deutungen, Werte und Machtverhältnisse eingebettet bleibt (Cairney 2016). Projektmanagement kann jedoch die Voraussetzungen verbessern, unter denen politische Entscheidungen vorbereitet, dokumentiert und umgesetzt werden.

Die Initiative für einen handlungsfähigen Staat (2025) fordert für Gesetzgebung integrativere, vollzugsorientierte Verfahren und eine stärkere Visualisierung von Organisationsstrukturen, Prozessabläufen und Wirkungsmodellen. Projektmanagement übersetzt diese Anforderungen in konkrete Rollen, Phasen, Methoden, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten.

a) **Mehr Ziel- und Wirkungsklarheit.** Ein Projektauftrag zwingt zur expliziten Beschreibung des Regelungsproblems, der Zielgruppen, der beabsichtigten Wirkungen, der Nicht-Ziele und der zentralen Annahmen. Eine Theory of Change oder ein Ziel-Wirkungs-Modell verbindet politische Absicht und spätere Evaluation (Mayne 2012).

b) **Verbindlichere Governance.** Projektgovernance ordnet Auftraggeberrolle, operative Leitung, Eskalation, Berichtswesen und Änderungsentscheidungen. In öffentlichen Projekten sind klare Governance-Rahmen besonders wichtig, weil politische, administrative und fachliche Verantwortlichkeiten zusammenwirken (Williams et al. 2010; Too/Weaver 2014).

c) **Bessere ressort- und ebenenübergreifende Koordination.** Komplexe Vorhaben benötigen Kooperation über Organisationsgrenzen hinweg. Kollaborative Governance kann Wissen und Umsetzungskapazität verschiedener Akteure mobilisieren, setzt aber klare Regeln, vertrauenswürdige Verfahren und eine ausgewogene Beteiligung voraus (Ansell/Gash 2008).

d) **Frühere Sichtbarkeit von Risiken und Abhängigkeiten.** Ein gemeinsames Risikoregister verbindet rechtliche, finanzielle, organisatorische, technische und gesellschaftliche Risiken. Abhängigkeiten – etwa zwischen gesetzlicher Grundlage, IT-Entwicklung, Haushaltsmitteln und Personalgewinnung – werden nicht erst im Vollzug sichtbar.

e) **Systematischeres Stakeholdermanagement.** Stakeholderanalyse hilft, Betroffene, Vollzugsakteure, Wissenshalter und potenzielle Konfliktparteien frühzeitig zu identifizieren. Sie unterstützt damit sowohl demokratische Beteiligung als auch die Qualität und Akzeptanz von Regelungen (Bryson 2004; OECD 2025).

f) **Konsequenteres Änderungsmanagement.** Änderungen sind im politischen Verfahren normal. Projektmanagement schafft kein Änderungsverbot, sondern eine transparente Prüfung, welche Auswirkungen eine Änderung auf Ziele, Kosten, Fristen, Vollzug, IT, Nebenwirkungen und Kommunikation hat.

g) **Stärkere Lern- und Evaluationsfähigkeit.** Die projektorientierte Perspektive betrachtet Inkrafttreten nicht als Endpunkt, sondern als Übergang in Nutzung und Wirkung. Evaluation, Review-Klauseln, Monitoring und Lessons Learned werden bereits in der Konzeptionsphase vorbereitet.

3.1. Voraussetzungen und Grenzen

Der Ansatz ist jedoch nicht für jedes Änderungsgesetz sinnvoll. Projektmanagement erzeugt selbst Koordinations- und Dokumentationsaufwand. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Projektifizierung des öffentlichen Sektors warnen davor, Projektformen unreflektiert auf Daueraufgaben zu übertragen:

Temporäre Strukturen können parallele Verantwortlichkeiten, kurzfristige Logiken und Wissensverluste erzeugen (Fred 2020). Projektorientierung sollte deshalb selektiv, proportional und eng mit den permanenten Ressortstrukturen verbunden eingesetzt werden.

Ferner darf die Steuerungslogik nicht auf die Autonomie des Parlaments übergreifen. Die Exekutive kann die Vorbereitung und Umsetzungsplanung projektförmig organisieren. Im parlamentarischen Verfahren dient das Projektteam der fachlichen Zuarbeit, Folgenprüfung und Dokumentation. Es besitzt jedoch kein Mandat, parlamentarische Willensbildung zu steuern oder Änderungsrechte faktisch zu begrenzen.

4. Reformkonzept: Gesetzgebung als strukturiertes Projekt

4.1. Auswahlkriterien: Welche Vorhaben brauchen eine Projektorganisation?

Eine formalisierte Projektorganisation sollte nur dann eingesetzt werden, wenn Komplexität und Transformationsbedarf dies rechtfertigen. Ein kurzer Projektwürdigkeits-Check kann anhand der folgenden Kriterien erfolgen. Je mehr Kriterien in hoher Ausprägung vorliegen, desto stärker sollte die Projektgovernance ausgestaltet sein.

Kriterium	Leitfrage	Typische Indikatoren
Strategische Bedeutung	Verändert das Gesetz zentrale staatliche Leistungen, Rechte, Märkte oder gesellschaftliche Strukturen?	Koalitions- oder Regierungspriorität; erhebliche öffentliche Sichtbarkeit; langfristige Wirkungen.
Akteurs- und Ebenenkomplexität	Wie viele Ressorts, Länder, Kommunen, Behörden und externe Gruppen sind betroffen?	Mehrere Ressorts; föderaler Vollzug; zahlreiche Vollzugsorganisationen; intensive Konsultation.
Umsetzungs- und Digitalabhängigkeit	Sind neue Verwaltungsverfahren, Register, Datenflüsse oder IT-Systeme erforderlich?	Ende-zu-Ende-Digitalisierung; neue Schnittstellen; Identitäts- oder Datenmanagement; hohe technische Abhängigkeit.
Finanzielle und personelle Tragweite	Erzeugt das Vorhaben erhebliche Haushalts-, Personal- oder Erfüllungsaufwände?	Neue Leistungen oder Behördenaufgaben; Investitionen; dauerhafte Personalbedarfe.
Rechtliche Komplexität	Bestehen starke verfassungs-, unions- oder völkerrechtliche Abhängigkeiten?	Kompetenzfragen; Grundrechtseingriffe; EU-Umsetzung; hohe Klagerisiken.
Politischer Konflikt und Zielambiguität	Sind Ziele, Mittel oder Verteilungswirkungen stark umstritten?	Konkurrierende Zielsysteme; hohe Konfliktintensität; schwierige Kompromissbildung.
Zeit- und Krisendruck	Muss in engem Zeitfenster entschieden und zugleich parallel umgesetzt werden?	EU-Fristen; Krisenreaktion; festes Inkrafttretensdatum; parallele Verordnungen und IT-Projekte.

Für kleinere, technisch begrenzte oder regelmäßig wiederkehrende Änderungen genügt die bestehende Linienorganisation. Für mittlere Vorhaben kann ein reduziertes Set aus Projektauftrag, Meilensteinen, Risiko- und Stakeholderübersicht ausreichend sein. Große Transformationsgesetze benötigen dagegen eine vollumfängliche Governance.

4.2. Verbindlicher Projektauftrag und Wirkungslogik

Am Beginn eines projektwürdigen Vorhabens steht ein von der politischen Leitung freigegebener Projektauftrag. Er übersetzt den politischen Regelungswillen in einen verbindlichen Orientierungsrahmen,

ohne spätere politische Entscheidungen vorwegzunehmen. Der Projektauftrag sollte mindestens enthalten:

- Regelungsanlass und belastbare Problemdefinition einschließlich verfügbarer Evidenz;
- politisches Oberziel, konkrete Wirkungsziele und operative Teilziele;
- Zielgruppen und erwartete Verhaltens- oder Zustandsänderungen;
- Regelungsumfang, Schnittstellen und ausdrücklich benannte Nicht-Ziele;
- erste Regelungs- und Nichtregelungsalternativen;
- Erfolgskriterien, Indikatoren und Evaluationsfragen;
- Governance, Rollen und Entscheidungswege;
- Zeitrahmen, zentrale Meilensteine und externe Fristen;
- Ressourcen-, Haushalts- und Kompetenzannahmen;
- wesentliche Risiken, Unsicherheiten und offene Grundsatzentscheidungen.

Ergänzend sollte ein Ziel-Wirkungs-Modell darstellen, durch welche Mechanismen die gesetzliche Intervention zu den beabsichtigten Ergebnissen beitragen soll. Es schafft keine Scheingenauigkeit, sondern macht Annahmen prüfbar. Gerade bei komplexen Wirkzusammenhängen ist eine Beitragsperspektive realistischer als der Anspruch, gesellschaftliche Wirkungen eindeutig einem Gesetz zurechnen zu können (Mayne 2012; HOWLETT 2019).

4.3. Governance: Rollen, Mandate und Verantwortlichkeiten

Die Governance muss sich in die verfassungs- und organisationsrechtlichen Zuständigkeiten einfügen. Sie sollte keine Parallelhierarchie schaffen, sondern vorhandene Verantwortung explizit machen und Schnittstellen ordnen.

Rolle	Kernverantwortung	Leitplanke
Politischer Auftraggeber / Sponsor	Legitimiert Projektauftrag, priorisiert Ziele, sichert Ressourcen und entscheidet politische Grundsatzfragen.	Bleibt politisch verantwortlich; delegiert keine politische Entscheidung an die Projektleitung.
Senior Responsible Owner / Gesamtverantwortliche Leitung	Verantwortet die Gesamtwirksamkeit und verbindet politische, fachliche und administrative Leitung.	Sollte ausreichend Autorität besitzen und über den gesamten Lebenszyklus ansprechbar sein.
Operative Projektleitung	Plant und koordiniert Arbeitspakete, Termine, Risiken, Stakeholder, Berichte und Eskalationen.	Steuert das Vorhaben, nicht die politische Willensbildung; benötigt ein klares Mandat.
Lenkungsausschuss	Entscheidet über Zielkonflikte, Ressourcen, wesentliche Änderungen und Eskalationen.	Klein, entscheidungsfähig und mit klaren Schwellenwerten; keine bloße Informationsrunde.
Rechts- und Legistikverantwortung	Sichert Normenklarheit, Systemkohärenz, Verfassungs- und Unionsrechtskonformität.	Juristische Qualitätsprüfung bleibt eigenständig und darf nicht unter Terminlogik subordinieren.
Vollzugsverantwortung	Bündelt Anforderungen von Ländern, Kommunen, Behörden und weiteren Vollzugsakteuren.	Muss frühzeitig beteiligt sein und Umsetzungsreife verbindlich bewerten.

Rolle	Kernverantwortung	Leitplanke
Digital- und Datenverantwortung	Prüft digitale Umsetzbarkeit, Datenflüsse, Register, Standards, Schnittstellen und IT-Zeitpläne.	Digitalcheck nicht als spätes Prüfformular, sondern als kontinuierliche Gestaltungsaufgabe.
Evaluationsverantwortung	Entwickelt Indikatoren, Datenstrategie, Evaluationsdesign und Review-Zeitpunkte.	Möglichst methodisch unabhängig; Evaluation bereits vor Inkrafttreten vorbereiten.

4.4. Phasenmodell und Stage-Gates

Ein Phasenmodell schafft Orientierung über den gesamten Lebenszyklus. Es ersetzt weder Ressortabstimmung noch parlamentarische Beratung, sondern verbindet sie mit prüfbaren Reifegraden. Die Gates sind keine automatischen Freigaben: Sie dienen der transparenten politischen Entscheidung, ob ein Vorhaben fortgeführt, angepasst, vertieft oder zurückgestellt wird.

Phase / Gate	Kerninhalt	Mindestprodukte	Entscheidungsfrage
0. Auftrag	Politisches Problem, Mandat und Projektwürdigkeit klären.	Projektwürdigkeits-Check; vorläufiger Auftrag; Sponsor; Kernteam.	Ist das Vorhaben hinreichend priorisiert und projektwürdig?
1. Problem- und Zielreife	Problemursachen, Betroffene, Ziele, Nicht-Ziele und Evidenz klären.	Problemdefinition; Ziel-Wirkungs-Modell; Stakeholder- und Risikoübersicht.	Sind Problem und gewünschte Wirkung ausreichend klar, um Optionen zu entwickeln?
2. Konzeptreife	Regelungs- und Nichtregelungsoptionen bewerten.	Optionenvergleich; Folgenabschätzung; Vollzugs- und Digitalansatz; Evaluationskonzept.	Ist eine Option politisch, rechtlich, finanziell und operativ tragfähig?
3. Entwurfsreife	Gesetzentwurf integrieren und ressortabstimmen.	Entwurf; Begründung; Kosten-/Erfüllungsaufwand; Implementierungsplan; offenes Risikoregister.	Ist der Entwurf kabinetts- und konsultationsreif?
4. Parlamentsbegleitung	Änderungen fachlich bewerten und Umsetzungsfolgen aktualisieren.	Change Log; Folgenkurzprüfungen; aktualisierte Risiken und Implementierungsplanung.	Welche Wirkungen und Abhängigkeiten erzeugen wesentliche Änderungen?
5. Umsetzungsreife	Vollzug, IT, Personal, Finanzierung, Kommunikation und untergesetzliche Normen vorbereiten.	Readiness-Check; Schulungs- und Kommunikationsplan; Daten-/IT-Bereitschaft; Eskalationsplan.	Kann die Regelung zum vorgesehenen Termin verlässlich vollzogen werden?
6. Wirkung und Lernen	Monitoring, Evaluation, Nachsteuerung und Wissenssicherung.	Monitoringbericht; Evaluation; Lessons Learned; Reformoptionen.	Wirkt die Regelung wie beabsichtigt und welcher Anpassungsbedarf besteht?

4.5. Systematisches Risiko-, Annahmen- und Abhängigkeitsmanagement

Gesetzgebung ist mit Unsicherheit verbunden. Ein Risikoregister sollte nicht nur klassische Projektrisiken erfassen, sondern auch politische und normative Unsicherheiten, ohne sie fälschlich zu „technisieren“. Für jedes wesentliche Risiko werden Ursache, mögliche Auswirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit, Frühindikatoren, Verantwortung und Maßnahmen dokumentiert. Ebenso wichtig ist ein Annahmenregister: Viele Wirkungsmodelle beruhen auf Erwartungen über Verhalten, Kapazitäten oder technische Verfügbarkeit, die explizit überprüft werden sollten.

- Verfassungs-, Unions- und Völkerrechtsrisiken sowie Normenkollisionen;
- Vollzugsfähigkeit und Zuständigkeitsklarheit auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene;
- Haushalts-, Finanzierungs-, Personal- und Beschaffungsrisiken;
- IT-, Daten-, Register-, Standardisierungs- und Cybersicherheitsrisiken;
- Erfüllungsaufwand und Belastungswirkungen für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung;
- Akzeptanz-, Kommunikations- und Compliance-Risiken;
- Verteilungswirkungen, Grundrechtsfolgen und nicht intendierte Nebenwirkungen;
- Terminabhängigkeiten zu Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, Haushaltsentscheidungen und Umsetzungsprojekten.

Das Register ist regelmäßig – insbesondere vor jedem Gate und nach wesentlichen parlamentarischen Änderungen – zu aktualisieren. Entscheidend ist nicht die Vollständigkeit eines Formulars, sondern die Verknüpfung mit Entscheidungen und Verantwortlichkeiten.

4.6. Stakeholderanalyse und Beteiligungsmanagement

Beteiligung erfüllt demokratische, epistemische und operative Funktionen. Sie erweitert Wissen, macht Konflikte sichtbar, verbessert Vollzugstauglichkeit und kann Akzeptanz fördern. Stakeholderanalyse darf dabei nicht mit einer bloßen Einflussmatrix gleichgesetzt werden. Sie muss auch Gruppen sichtbar machen, die wenig Organisationsmacht besitzen, aber besonders betroffen sind. Bryson (2004) bietet hierfür differenzierte Analyseinstrumente; Ansell und Gash (2008) zeigen zugleich, dass kollaborative Prozesse nur unter geeigneten institutionellen Bedingungen tragfähig sind.

Aus der Analyse folgt ein Beteiligungsplan, der Zeitpunkt, Ziel, Format, Adressaten, Rückmeldelogik und Transparenz festlegt. Geeignete Formate sind unter anderem frühe Problemkonsultationen, Fachworkshops, Praxischecks, kommunale Umsetzungsdialoge, digitale Konsultationen, Nutzerreisen, Planspiele, Pilotierungen und strukturierte Rückmeldeschleifen mit Vollzugsbehörden. Wichtig ist eine nachvollziehbare Rückmeldung, wie Beiträge berücksichtigt oder aus welchen Gründen nicht übernommen wurden. Die OECD hebt gerade diese Rückkopplung als Voraussetzung glaubwürdiger Beteiligung hervor (OECD 2025).

4.7. Vollzugs- und Digitalisierungsreife

Ein Gesetz ist nicht umsetzungsreif, nur weil sein Text rechtstechnisch abgeschlossen ist. Vor dem Inkrafttreten sollten mindestens Zuständigkeiten, Prozesse, Daten, IT, Personal, Finanzierung, Schulung, Kommunikation, untergesetzliche Regelungen und Übergangsfristen geklärt sein. Bei digital relevanten Vorhaben ist die fachliche Normgestaltung mit dem Design der künftigen Verwaltungsleistung zu verzahnen. Rechtliche Begriffe, Tatbestände und Nachweise müssen maschinenlesbare und interoperable Verfahren ermöglichen, ohne rechtsstaatliche Anforderungen zu verkürzen.

Umsetzungsreife-Check
Vor Inkrafttreten sollte der Lenkungsausschuss eine dokumentierte Einschätzung erhalten: Sind Rechtsgrundlagen, Verordnungen, Zuständigkeiten, Haushaltsmittel, Personal, IT, Datenzugänge, Schnittstellen, Schulungen, Kommunikationsmittel und Supportstrukturen zum vorgesehenen Termin tatsächlich verfügbar? Verbleibende Lücken sind mit Verantwortlichen und Übergangsmaßnahmen zu versehen.

4.8. Änderungsmanagement im parlamentarischen Verfahren

Parlamentarische Änderungen sind Ausdruck demokratischer Entscheidungsfreiheit. Eine projektorientierte Begleitung darf daher keine „Abweichung vom Plan“ unterstellen. Sie soll vielmehr die Informationsqualität erhöhen. Für wesentliche Änderungsanträge erstellt die Exekutive auf Anforderung kurze Folgenprüfungen: Welche Auswirkungen ergeben sich auf Wirkungsziele, Systemkohärenz, Haushalts- und Erfüllungsaufwand, Vollzug, Digitalisierbarkeit, Übergangsfristen und Risiken?

Ein Change Log dokumentiert die Entwicklung des Vorhabens, ohne politische Aushandlungen zu bewerten. Nach Beschlussfassung wird der Projektauftrag an die endgültige Gesetzesfassung angepasst. Damit bleibt die Implementierungsplanung auf den demokratisch beschlossenen Normtext ausgerichtet.

4.9. Evaluation, Nutzenrealisierung und organisationales Lernen

Evaluation beginnt mit der Zieldefinition. Bereits in der Konzeptionsphase sind Evaluationsfragen, Indikatoren, Datenquellen, Baselines, Verantwortlichkeiten und Zeitpunkte festzulegen. Je nach Vorhaben kommen Prozessevaluation, Wirkungsevaluation, Vollzugsanalyse, Kosten-Nutzen-Betrachtung oder realistische Evaluation in Betracht. Da gesellschaftliche Wirkungen häufig durch mehrere Faktoren entstehen, sollte nicht nur nach eindeutiger Kausalität, sondern auch nach plausiblen Wirkbeiträgen gefragt werden (Mayne 2012).

Neben der Gesetzeswirkung ist der Gesetzgebungsprozess selbst auszuwerten: Welche Annahmen erwiesen sich als falsch? Wo entstanden Verzögerungen? Welche Beteiligungsformate lieferten verwertbares Wissen? Welche Risiken wurden früh oder spät erkannt? Welche Schnittstellen funktionierten? Lessons Learned sollten in einem ressortübergreifenden Wissensspeicher zugänglich gemacht werden. Eine Abschlussbewertung allein auf Basis von Zeit und formaler Verabschiedung wäre unzureichend; maßgeblich sind Vollzugsfähigkeit und realisierte öffentliche Wirkung.

4.10. Standards, Werkzeuge und Qualifizierung

Damit die Methode nicht vom Engagement einzelner Personen abhängt, braucht es einen schlanken, einheitlichen Werkzeugkasten. Standardisierung muss proportional sein und in bestehende digitale Verfahren integriert werden. Erforderlich sind insbesondere:

- Projektwürdigkeits-Check und skalierbare Governance-Modelle;
- Vorlage für Projektauftrag und Ziel-Wirkungs-Modell;
- Stage-Gate-Checklisten mit Mindestprodukten;
- Risikoregister, Annahmenregister und Abhängigkeitsübersicht;
- Stakeholder- und Beteiligungsplan;
- Change Log für wesentliche Änderungen;
- Umsetzungsreife-Check einschließlich Digital- und Datenperspektive;
- Evaluations- und Lessons-Learned-Vorlagen;
- ein digitales Projektcockpit mit klaren Zugriffs- und Transparenzregeln.

Flankierend sind Kompetenzen in Projektgovernance, Wirkungsorientierung, Stakeholdermanagement, Risikoanalyse, Moderation, Konfliktklärung, digitaler Verwaltungsarchitektur und Evaluation aufzubauen.

RIA-Forschung zeigt, dass formale Regeln allein keine hohe Qualität gewährleisten; institutionelle Kapazität, Führung und tatsächliche Nutzung der Instrumente sind entscheidend (Staroňová 2010; Radaelli 2004).

5. Einführungsfahrplan

Eine flächendeckende Verpflichtung ohne Erprobung würde dem eigenen Anspruch einer lernenden Reform widersprechen. Empfohlen wird ein stufenweises Vorgehen.

Stufe	Maßnahmen	Ergebnis
1. Konzeption (3–6 Monate)	Interministerielle Arbeitsgruppe; Auswahlkriterien und Minimalstandard; Rollenmodell; Datenschutz- und Transparenzprüfung; Auswahl von Pilotvorhaben.	Abgestimmter Pilotstandard und benannte Verantwortlichkeiten.
2. Pilotierung (12–18 Monate)	Anwendung auf zwei bis vier unterschiedlich gelagerte Gesetzgebungsvorhaben; methodische Begleitung; Qualifizierung; unabhängige Prozessevaluation.	Erfahrungswissen zu Aufwand, Nutzen, Akzeptanz und Anpassungsbedarf.
3. Konsolidierung (6 Monate)	Überarbeitung des Werkzeugkastens; Festlegung proportionaler Standards; Integration in E-Gesetzgebung, Digitalcheck und Ressortprozesse.	Praxiserprobtes Vorgehensmodell mit klarer Anschlussfähigkeit.
4. Skalierung	Ausweitung auf projektwürdige Vorhaben; Aufbau einer kleinen Kompetenz- und Unterstützungsstelle; regelmäßiges Benchmarking und Wissenstransfer.	Institutionalisierte, aber schlanke Projekt- und Wirkungsteuerung.
5. Meta-Evaluation nach drei Jahren	Vergleich von Pilot- und Nicht-Pilotvorhaben; Befragung von Ressorts, Parlament, Ländern, Kommunen und Betroffenen; Aufwand-Nutzen-Bewertung.	Entscheidung über Fortführung, Anpassung oder Begrenzung des Ansatzes.

Als organisatorischer Träger bietet sich keine neue Großstruktur an. Sinnvoll wäre eine kleine ressortübergreifende Kompetenzstelle oder ein „Legislation Project Support Office“, das Standards pflegt, Projektleitungen berät, Reviews moderiert und Lessons Learned bündelt. Die inhaltliche Verantwortung verbleibt vollständig bei den zuständigen Ressorts und politischen Organen.

6. Erwartete Wirkungen und Erfolgskriterien

Die Einführung projektorientierter Gesetzgebung ist selbst an Wirkungen zu messen. Plausible Nutzenannahmen sind:

a) **Klarere Ziele und begrenzterer Regelungsumfang.** Wirkungsziele und Nicht-Ziele erleichtern Priorisierung und reduzieren die Gefahr sachfremder Überfrachtung.

b) **Bessere Entscheidungsgrundlagen.** Optionen, Annahmen, Folgen, Risiken und offene Punkte werden früh sichtbar und nachvollziehbar dokumentiert.

c) **Höhere Vollzugs- und Digitaltauglichkeit.** Vollzugsakteure, IT- und Datenverantwortliche werden nicht erst nach Abschluss des Entwurfs beteiligt.

d) **Robustere Koordination.** Rollen, Eskalationswege, Abhängigkeiten und Ressourcenentscheidungen werden verbindlicher.

e) **Transparenteres Änderungsmanagement.** Wesentliche Änderungen werden mit ihren Folgen sichtbar, ohne parlamentarische Freiheit einzuschränken.

f) **Stärkere Lernfähigkeit.** Monitoring, Evaluation und Lessons Learned werden integraler Bestandteil des Vorhabens.

Zur Bewertung des Ansatzes sollten Prozess-, Qualitäts-, Umsetzungs- und Wirkungsindikatoren kombiniert werden. Beispiele sind: Anteil der Vorhaben mit expliziter Wirkungslogik; Zeitpunkt der Einbindung von Vollzugsakteuren; Zahl und Schwere spät erkannter Umsetzungsrisiken; Erreichung von Umsetzungsmeilensteinen; Nachbesserungsbedarf kurz nach Inkrafttreten; Qualität und Nutzung von Evaluationen; Zufriedenheit der beteiligten Ressorts und Vollzugsbehörden; zusätzlicher Steuerungsaufwand. Einfache Erfolgsnarrative sind zu vermeiden: Auch ein gut gesteuertes Vorhaben kann politisch scheitern oder aufgrund externer Veränderungen angepasst werden.

7. Risiken des Reformansatzes und Schutzmechanismen

Risiko	Mögliche Fehlentwicklung	Schutzmechanismus
Technokratisierung	Politische Konflikte erscheinen als Managementprobleme; normative Entscheidungen werden hinter Methoden verborgen.	Politische Entscheidungen und Wertkonflikte ausdrücklich kennzeichnen; Projektleitung ohne politische Entscheidungskompetenz.
Parallelbürokratie	Zusätzliche Gremien und Dokumente verlängern Verfahren.	Proportionalitätsprinzip; Nutzung bestehender Gremien; Minimalstandard; digitale Integration.
Scheingenauigkeit	Indikatoren und Zeitpläne vermitteln falsche Planbarkeit komplexer Wirkungen.	Annahmen, Unsicherheiten und Bandbreiten dokumentieren; adaptive Planung; qualitative Evaluation.
Einschränkung parlamentarischer Autonomie	Projektpläne werden faktisch als Änderungsbarriere genutzt.	Klare Trennung: Parlament entscheidet frei; Projektteam liefert ausschließlich Folgeninformationen.
Projektifizierung von Daueraufgaben	Temporäre Strukturen verdrängen Linienverantwortung und Wissen geht nach Projektende verloren.	Verantwortung in der Linie verankern; geregelte Übergabe; Wissenssicherung; selektiver Einsatz (Fred 2020).
Beteiligungsasymmetrie	Gut organisierte Interessen dominieren; schwer erreichbare Gruppen bleiben unsichtbar.	Inklusive Stakeholderanalyse; gezielte Ansprache; Transparenz über Beiträge und Interessen.
Methodenritualismus	Formulare werden ausgefüllt, ohne Entscheidungen zu verbessern.	Gates auf Entscheidungsfragen ausrichten; unabhängige Qualitätsreviews; Führungskräfteverantwortung.
Überbetonung von Termintreue	Rechtliche und fachliche Qualität werden Zeitplänen untergeordnet.	Qualitäts- und Reifegrade statt reiner Terminkontrolle; begründete Re-Planung ausdrücklich zulassen.

8. Fazit

Gesetzgebung ist mehr als die Herstellung rechtlich verbindlicher Normen. Sie ist ein Instrument politischer Gestaltung und staatlicher Transformation. Wer mit Gesetzen gesellschaftliche Wirklichkeit verändern will, muss deshalb nicht nur den Normtext, sondern auch Problemverständnis, Umsetzungsvoraussetzungen, Risiken, Beteiligung und Wirkung professionell gestalten.

Die verfassungsrechtliche und parlamentarische Prozessordnung bleibt dabei unantastbarer Rahmen. Die Projektperspektive ergänzt sie um eine Organisations- und Steuerungslogik für besonders komplexe Vorhaben. Sie schafft klare Aufträge, Rollen, Reifeprüfungen, Risiko- und Stakeholderstrukturen, Umsetzungsplanung und Evaluationsschleifen. Ihr Nutzen liegt nicht in der Entpolitisierung, sondern in der besseren Realisierung demokratisch legitimierter Entscheidungen.

Der Ansatz sollte selektiv, proportional und lernorientiert eingeführt werden. Ein Pilotprogramm mit unabhängiger Evaluation ist der angemessene nächste Schritt. Gelingt es, Projektmanagement mit Legistik, Better Regulation, digitaler Verwaltungsentwicklung und parlamentarischer Autonomie zu verbinden, kann daraus ein wichtiger Baustein für einen handlungsfähigeren, transparenteren und lernenden Staat entstehen.

Fazit
Große Gesetzgebungsvorhaben sind nicht nur Verfahren zur Erzeugung von Normtexten. Sie sind demokratisch legitimierte Transformationsprojekte – und sollten mit derselben Sorgfalt auf Wirkung, Umsetzbarkeit und Lernen ausgerichtet werden, die ihrer gesellschaftlichen Bedeutung entspricht.

Autoren

Prof. Dr. Peter Thuy ist seit 1. Juni 2022 Präsident der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Der habilitierte Wirtschaftswissenschaftler sammelte Berufserfahrung im Verlagswesen und in der Wirtschaftsprüfung und war vor seiner jetzigen Position mehr als 20 Jahre Rektor und Geschäftsführer an der IUBH (heute: IU Internationale Hochschule) tätig. Dort prägte er maßgeblich die Entwicklung von einer kleinen, spezialisierten Campushochschule zur größten deutschen Hochschule mit Programmangeboten insbesondere im Fernstudium. Darüber hinaus gehörte er zwölf Jahre dem Vorstand des Verbands Privater Hochschulen (VPH) an - davon 9 Jahre als Vizepräsident und 3 Jahre als Präsident.



Dr. René Mittelstädt leitet seit 2022 die Stabsstelle Public Affairs der GPM in Berlin. Vorherige Stationen waren die Bremische Bürgerschaft, der Deutsche Bundestag und die Landesvertretung von NRW.



9. Literatur und Quellen

9.1. Wissenschaftliche Literatur

Ansell, C.; Gash, A. (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.

Bryson, J. M. (2004): What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), 21–53. DOI: 10.1080/14719030410001675722.

Cairney, P. (2016): The Politics of Evidence-Based Policy Making. London: Palgrave Macmillan.

Drinóczi, T. (2015): Concept of Quality in Legislation—Revisited. Statute Law Review, 36(3), 211–227. DOI: 10.1093/slr/hmv008.

Dunlop, C. A.; Radaelli, C. M. (Hrsg.) (2016): Handbook of Regulatory Impact Assessment. Cheltenham: Edward Elgar.

Fred, M. (2020): Local Government Projectification in Practice – A Multiple Institutional Logic Perspective. Local Government Studies, 46(3), 351–370. DOI: 10.1080/03003930.2019.1606799.

Head, B. W. (2019): Forty Years of Wicked Problems Literature: Forging Closer Links to Policy Studies. Policy and Society, 38(2), 180–197. DOI: 10.1080/14494035.2018.1488797.

Howlett, M. (2019): Designing Public Policies: Principles and Instruments. 2. Aufl., Abingdon: Routledge.

Hudson, B.; Hunter, D.; Peckham, S. (2019): Policy Failure and the Policy-Implementation Gap: Can Policy Support Programs Help? Policy Design and Practice, 2(1), 1–14. DOI: 10.1080/25741292.2018.1540378.

Lundin, R. A.; Söderholm, A. (1995): A Theory of the Temporary Organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437–455. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00036-U.

Mader, L. (2001): Evaluating the Effects: A Contribution to the Quality of Legislation. Statute Law Review, 22(2), 119–131. DOI: 10.1093/slr/22.2.119.

Matland, R. E. (1995): Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. Journal of Public Administration Research and Theory, 5(2), 145–174. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242.

Mayne, J. (2012): Contribution Analysis: Coming of Age? Evaluation, 18(3), 270–280. DOI: 10.1177/1356389012451663.

Pressman, J. L.; Wildavsky, A. (1984): Implementation. 3. Aufl., Berkeley: University of California Press.

Radaelli, C. M. (2004): The Diffusion of Regulatory Impact Analysis – Best Practice or Lesson-Drawing? European Journal of Political Research, 43(5), 723–747. DOI: 10.1111/j.0304-4130.2004.00172.x.

Schäffer, H. (2001): Evaluation and Assessment of Legal Effects Procedures: Towards a More Rational and Responsible Lawmaking Process. Statute Law Review, 22(2), 132–153. DOI: 10.1093/slr/22.2.132.

Staroňová, K. (2010): Regulatory Impact Assessment: Formal Institutionalization and Practice. Journal of Public Policy, 30(1), 117–136. DOI: 10.1017/S0143814X09990201.

Too, E. G.; Weaver, P. (2014): The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006.

Vartiainen, N.; Keinänen, A. (2024): Measuring the Quality of Law Drafting: Did COVID-19 Weaken Evidence-Based Policy Making in Finland? Statute Law Review, 45(1), hmae017. DOI: 10.1093/slr/hmae017.

Williams, T.; Klakegg, O. J.; Magnussen, O. M.; Glasspool, H. (2010): An Investigation of Governance Frameworks for Public Projects in Norway and the UK. International Journal of Project Management, 28(1), 40–50. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.04.001.

9.2. Institutionelle und amtliche Quellen

Bundesministerium des Innern (BMI) (2009): Arbeitshilfe zur Gesetzesfolgenabschätzung. Berlin.

Bundesministerium der Justiz (BMJ) (2024): Das Projekt „Zentrum für Legistik“. Projektinformation, Berlin.

Bundesregierung (2026): Erster Fortschrittsbericht zur Föderalen Modernisierungsagenda. Berlin, 25. Juni 2026.

Initiative für einen handlungsfähigen Staat (2025): Abschlussbericht. Berlin.

International Organization for Standardization (ISO) (2020): ISO 21502:2020 – Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management. Genf.

Nationaler Normenkontrollrat (NKR) (2025): Jahresbericht 2025 – Einfach, schnell, wirksam. Den Staat neu gestalten. Berlin.

OECD (2025): OECD Regulatory Policy Outlook 2025. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/56b60e39-en.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Es ist Zeit für Projektmanagement!
Als gemeinnütziger Verein und Fachverband haben wir eine Mission: den großen Nutzen von Projektmanagementmethoden für Wirtschaft, Gesellschaft und Institutionen sichtbar zu machen. Wir bilden über unser Lizenzpartner-System Expertinnen und Experten aus und zertifizieren sie in unserer akkreditierten Zertifizierungsstelle, der PM-ZERT.

Wir begeistern Menschen für das Arbeiten in Projekten!
Seit über 40 Jahren fördert die GPM das Projektmanagement in der Gesellschaft, befähigt Menschen, ihre innovativen Ideen nachhaltig zu verwirklichen und unterstützt bei allen Fragen zum Projektmanagement. Wir bieten umfangreiche Initiativen und Angebote für Einzelpersonen, Hochschulen, Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Politik und Verbände. Dazu gehört auch die Förderung junger Menschen sowie die Gleichstellung von Frauen im Projektmanagement.

gpm-ipma.de

Weltweit vernetzt – als Teil der IPMA

Nicht nur das Projektmanagement gewinnt immer weiter an Bedeutung, sondern auch große starke Netzwerke mit wichtigen Bündnissen. Die GPM Community ist eines der führenden Expertennetzwerke in Europa, das Wissen und Erfahrungen aus Tausenden von Projekten teilt.

Als Teil der International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM ein wichtiger Bestandteil eines großen internationalen Netzwerks von Organisationen, deren gemeinsamens Ziel die Entwicklung von Projektmanagementkompentenz und die Vernetzung von Menschen im Projektmanagement weltweit ist.

ipma.world

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg
Am Tullnaupark 15 I 90402 Nürnberg
+49 911 433369-0

Hauptstadtrepräsentanz Berlin
Mittelstraße 55 I 10117 Berlin
+49 30 36403399-0