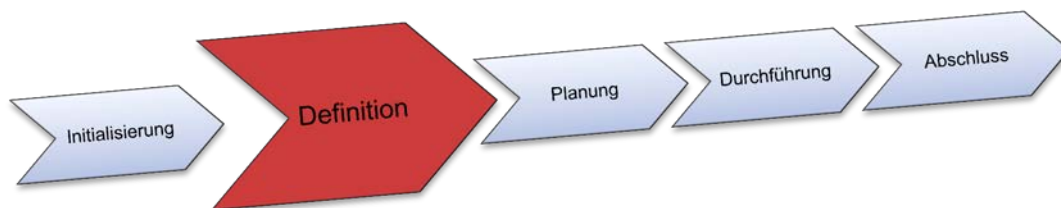


Studienbereich Betriebswirtschaftslehre,
Haushaltsrecht / Kostenrechnung

Hausarbeit

**Die Bedeutung der Definitionsphase im
Projektmanagement am Beispiel der Einführung
des UZK in die zöllnerische Ausbildung**



Melanie Ochs

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	1
II. Abbildungsverzeichnis	2
III. Abkürzungen und Begriffserläuterungen	3
1. Projektmanagement.....	4
1.1. Definition eines Projektes	4
1.2. Nutzen des Projektmanagements.....	5
2. Projektablauf.....	6
2.1. Die Projektphasen allgemein	6
2.2. Definitionsphase	8
2.2.1. Zieldefinition (SMART)	8
2.2.2. Teambildung	10
2.2.3. Ausgangssituation	12
2.2.4. Risikoanalyse	13
2.2.5. Projektstrukturplan	14
2.2.6. Aufwandsabschätzung	15
2.2.7. Zeitplan	17
3. Projektbeispiel „Einführung des UZK in die zöllnerische Ausbildung“	18
3.1.1. Zieldefinition (SMART)	19
3.1.2. Teambildung	20
3.1.3. Ausgangssituation (Ist-Analyse)	21
3.1.4. Risikoanalyse	22
3.1.5. Projektstrukturplan	22
3.1.6. Aufwandsabschätzung	23
3.1.7. Zeitplan	24
IV. Quellenverzeichnis	25
a. Einzelschriften und Lehrbücher.....	25
b. Zeitschriften	26
c. Elektronische Medien.....	26
V. Erklärung	28

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magisches Dreieck	5
Abbildung 2: Projektmanagement als Begleitung eines Projektes	5
Abbildung 3: Projektphasen in der Verwaltung	7
Abbildung 4: SMART-Formulierung	9
Abbildung 5: Aufbau eines Teams	11
Abbildung 6: Matrix zur Risikoanalyse	14
Abbildung 7: Schema für Personal- und Sachkosten für Kostenberechnungen/ Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (PKS)	16
Abbildung 8: Projektteam	21
Abbildung 9: Matrix zur Risikoanalyse des Projektes	22
Abbildung 10: Erste Ebene des Projektstrukturplans	23
Abbildung 11: Zeitplan	24

III. Abkürzungen und Begriffserläuterungen

BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMI	Bundesministerium des Innern
BWZ	Bildungs- und Wissenschaftszentrum
bzw.	beziehungsweise
DA	Delegated Act
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
GG	Grundgesetz
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
H I / II / III	Hauptstudium I / II / III
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
IA	Implementing Act
OLEV	Online-Verwaltungslexikon
PKS	Personal- und Sachkosten für Kostenberechnungen/ Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
UZK	Unionszollkodex
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZK-DVO	Zollkodex-Durchführungsverordnung

1. Projektmanagement

1.1. Definition eines Projektes

Laut DIN 69901:2009-01 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. durch seine Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen“¹, die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und seine „projektspezifische Organisation“. Damit beschreibt es ein zeitlich begrenztes, eigenständiges, komplexes und daher riskantes Vorhaben mit klaren Vorgaben bezüglich Funktionalität und Qualität und mit eigenem, in der Regel begrenztem Budget. Kosten und Nutzen müssen stets gegeneinander aufgewogen werden, um die Verhältnismäßigkeit des Aufwandes gewährleisten zu können. Die Privatwirtschaft handelt aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nach dieser Maxime, während die öffentliche Verwaltung an diesen Grundsatz der Wirtschaftlichkeit per Grundgesetz gehalten ist (Art. 114 (2) S. 1 GG). Auch § 6 HGrG und § 7 BHO verpflichten dazu.

Risikant ist ein Projekt aufgrund seiner Komplexität und Einzigartigkeit, was es vom Tagesgeschäft unterscheidet. Innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens sind neuartige, bisher unbekannte Herausforderungen zu bewältigen, was im Vergleich zum Tagesgeschäft wesentlich risikoreicher ist, bei dem es bereits eindeutig messbare Erfolgsindikatoren gibt und eine festgelegte, bewährte Vorgehensweise.

Ein Projekt hat klare Vorgaben bezüglich Funktionalität und Qualität. Der Auftraggeber entscheidet darüber, was das Projektergebnis einmal leisten soll (Funktionalität) und welche Güte es haben soll (Qualität).

Zum Erreichen des Projektziels müssen drei Komponenten im Gleichgewicht gehalten werden: ein definierter Leistungsumfang, ein vorgegebener Zeitrahmen und ein festgelegtes Budget. Zwischen diesen drei Größen besteht eine wechselseitige Abhängigkeit. Wird in einem Parameter eine Änderung vorgenommen, wird davon auch mindestens eine weitere Größe beeinflusst.² Wird zum Beispiel der Zeitfaktor nicht eingehalten, geht das entweder zu Lasten des Budgets (durch überplanmäßig einzubindende Mitarbeiter und andere Ressourcen) oder der Qualität des Ergebnisses. Die Qualität leidet auch, wenn das Budget zu knapp kalkuliert wurde; es sei denn, das Projekt wird aus Kostengründen in die Länge gezogen, wodurch gesetzte Termine nicht eingehalten werden können.

¹ Deutsches Institut für Normung e. V., DIN 69901:2009-01

² Probst/Hauerding, Projektmanagement leicht gemacht, S. 19.

Diese Konstellation der drei genannten, voneinander abhängigen Schlüsselfaktoren wird auch magisches Dreieck genannt.³

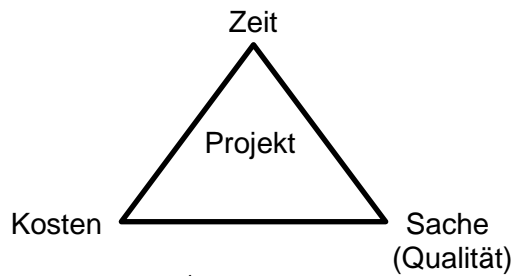


Abbildung 1: Magisches Dreieck⁴

1.2. Nutzen des Projektmanagements

Die DIN-Norm DIN 69901:2009-01 beschreibt als Projektmanagement sämtliche Tätigkeiten, die das ausführende Arbeiten im Projekt erst ermöglichen. Es umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.⁵

Projektmanagement ist eine Organisationsform, die alle auf Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung spezifischer Tätigkeiten gerichteten Instrumente miteinander vereint, sich somit auf sämtliche Phasen eines Projektes erstreckt⁶ und dieses vom Start bis zum Abschluss begleitet.



Abbildung 2: Projektmanagement als Begleitung eines Projektes⁷

Das Projektmanagement hat seinen Nutzen insbesondere in seiner interdisziplinären, konsequenten Planung. Dadurch, dass alle vom Projekt betroffenen Bereiche „unter einem Dach“ erfasst und Zuständigkeiten klar verteilt und kommuniziert werden, wird gewährleistet, dass Problemfelder und Unwägbarkeiten frühzeitig erkannt und umgangen werden können. Auch gegebenenfalls nicht zu verwirklichende Entwicklungsschritte können rechtzeitig

³ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 70.

⁴ Kreams, Online-Verwaltungslexikon, Köln 2015
<<http://www.olev.de/p/projekt.htm>> (Stand: 14.Juli 2016)

⁵ Deutsches Institut für Normung e. V., DIN 69901:2009-01

⁶ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 9.

⁷ Probst/Hauerndinger, Projektmanagement leicht gemacht, S. 14.

identifiziert werden. Durch die ganzheitliche Organisation und Betrachtungsweise eines Projektes im Rahmen konsequenter Planung reduziert sich die Gefahr des Scheiterns⁸ auf ein kalkulierbares Minimum.

Eine Aufgabe des Projektmanagements ist es, die Balance des magischen Dreiecks (vgl. Kapitel 1.1) bei der Projektplanung und -durchführung aufrecht zu erhalten und zu überwachen, denn ein Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn das Ergebnis mit den gegebenen Mitteln in der geforderten Qualität zum vereinbarten Termin fertiggestellt werden kann⁹.

Auch in der öffentlichen Verwaltung ist das Projektmanagement mittlerweile ein anerkanntes Element zur Verwirklichung von Projekten. Dies wird auch in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien festgelegt: § 10 (2) GGO: „Für zeitlich befristete, komplexe Aufgaben, die einen übergreifenden Personaleinsatz erfordern, sind vorzugsweise Projektgruppen einzurichten. Leitung, Ziel, Kompetenzen sowie Personal- und Sachmittel sind in dem Projektauftrag festzulegen“.

Projektmanagement ist für die Verwaltung wichtig, weil es sich bei den Projekten um wichtige Vorhaben handelt, die mit hohem Aufwand, aber großem Fehlerpotenzial, das schwerwiegende Folgen nach sich ziehen kann¹⁰, verbunden sind. Durch das Projektmanagement wird eine leistungsfähigere Kommunikation ermöglicht, sodass eine Problemverschärfung verhindert werden kann.

2. Projektablauf

2.1. Die Projektphasen allgemein

Die Durchführung von Projekten wird gängigerweise in verschiedene Phasen gegliedert.

Als Phase wird ein in sich geschlossener Arbeitsabschnitt genannt, der mit einem Meilenstein endet¹¹. Ein Meilenstein ist ein „Ereignis besonderer Bedeutung“¹², ein im Vorfeld inhaltlich und terminlich definiertes Zwischenergebnis, das den Fortschritt des Projektes messbar macht¹³. Wenn ein Meilenstein erreicht ist, kann das Projekt in die nächste Phase übergehen. Wenn nicht, gibt es die Möglichkeit, einen späteren Termin für die Erreichung festzulegen. Die Phase kann zu diesem Zeitpunkt auch vollständig wiederholt oder

⁸ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 16.

⁹ Probst/Haunerding, Projektmanagement leicht gemacht, S. 19.

¹⁰ Krens, Online-Verwaltungsllexikon, Köln 2015
<<http://www.olev.de/p/projekt.htm>> (Stand: 14. Juli 2016)

¹¹ Kraus/Westermann, Projektmanagement mit System, S. 54.

¹² Deutsches Institut für Normung e. V., DIN 69900:2009-01

¹³ Bohinc, Grundlagen des Projektmanagements, S. 83.

das Projekt gestoppt werden.¹⁴ Meilensteine dienen als Entscheidungs-, aber auch als Orientierungshilfe¹⁵ und als Instrument, die Motivation bei der Arbeit konstant aufrecht zu erhalten¹⁶.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen der einzelnen Projektphasen, die inhaltlich gleich, aber zum Teil anders benannt oder feiner unterteilt sind. Vorliegende Arbeit bezieht sich auf die Definition des Bundesministeriums des Inneren, da sie als Leitfaden für die öffentliche Verwaltung empfohlen wird.¹⁷

Jede Phase muss demnach ein klar definiertes Ergebnis beinhalten, damit festgestellt werden kann, ob sie zur Abschlussreife gelangt ist. In der Regel erfordert der Abschluss eine Führungsentscheidung, die allgemein als „Freigabe“ für die Fortsetzung des Projektes bezeichnet wird.¹⁸



Abbildung 3: Projektphasen in der Verwaltung (nach OLEV¹⁹)

In der Initialisierungsphase wird die Projektidee entworfen und formuliert, die Ziele werden skizziert und die Zuständigkeiten geklärt.²⁰

In der Definitionsphase findet die Projektgrobplanung statt, auf die im folgenden Kapitel genauer eingegangen wird.

Die Planungsphase nimmt die Feinplanung vor. Der im Rahmen der Definitionsphase skizzierte Projektstrukturplan wird finalisiert,

¹⁴ Kraus/Westermann, Projektmanagement mit System, S. 54.

¹⁵ Kraus/Westermann, Projektmanagement mit System, S. 57.

¹⁶ Kraus/Westermann, Projektmanagement mit System, S. 56.

¹⁷ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 10.

¹⁸ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 10.

¹⁹ Krems, Online-Verwaltungslexikon, Köln 2015

<<http://www.olev.de/p/projekt.htm>> (Stand: 14. Juli 2016), unter Verwendung von E DIN 69901 (Fassung 2015-12).

²⁰ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 10.

der Zeitplan aktualisiert und die Risikoanalyse intensiviert. Die Projektorganisation wird endgültig festgelegt. Weiterhin wird der Kosten- und Leistungsplan erstellt, sowie die Personalressourcen und die Qualitätssicherung geplant.²¹

Die Durchführungsphase beinhaltet den eigentlichen Projektstart, das Projektcontrolling, seine Dokumentation und die Steuerung des Berichtswesens.²²

In der Abschlussphase wird das Projekt beendet. Dazu wird unter anderem ein Abschlussbericht mit Erfolgskontrolle erstellt, die benötigten Ressourcen (Personal) rückgeführt und die Projektorganisation aufgelöst.²³

2.2. Definitionsphase

Die vorliegende Arbeit orientiert sich am Praxisleitfaden des BMI. Da in dieser Phase die konkrete Zielformulierung stattfindet, gilt es, die Definitionsphase mit besonderer Sorgfalt zu gestalten²⁴, denn: „Wer sich Ziele setzt, geht am Zufall vorbei“²⁵. Am Ende des Projektes muss messbar sein, inwieweit die Ziele erreicht oder verfehlt wurden. Für diese Beurteilung wird in der Definitionsphase die Basis geschaffen. Als Grundlage dient sie auch für die darauf folgende Planungsphase, in der die im Rahmen der Grobplanung erarbeiteten Aspekte weiter verfeinert werden.

2.2.1. Zieldefinition (SMART)

Eine Möglichkeit, Ziele wirksam zu definieren, bietet die Formulierung nach den SMART-Kriterien. SMART bedeutet übersetzt clever²⁶ und ist ein Akronym für die in der Zielvereinbarung enthaltenen Kriterien Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch und Terminiert²⁷. Ein Ziel ist nur dann SMART, wenn es in seiner Formulierung diese fünf Bedingungen erfüllt.

²¹ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 11.

²² *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 11.

²³ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 11.

²⁴ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 10.

²⁵ Zweig, Drei Dichter ihres Lebens, S. 371.

²⁶ *Willmann/Türck/Messinger*, Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch, S. 541.

²⁷ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 17.

Spezifisch	Alle Ziele müssen schriftlich, konkret und gegenwartsbezogen formuliert sein. ²⁸
Messbar	Es muss objektiv erkennbar sein, ob das Ziel erreicht wurde - die Kriterien für die Zielerreichung müssen im Vorfeld bekannt sein. ²⁹
Anspruchsvoll	Die Zielerreichung erfordert eine gewisse Anstrengung bzw. ist herausfordernd. ³⁰
Realistisch	Ein Ziel muss im Rahmen des Projektes aktiv beeinflusst werden können und liegt nicht außerhalb des Kompetenzbereiches des Projektes. ³¹
Terminiert	Ziele müssen durch einen Endtermin, gegebenenfalls auch durch Zwischentermine / Meilensteine beschrieben werden. ³²

Abbildung 4: SMART-Formulierung

Eine spezifische Zieldefinition dient dazu, dass alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von dem haben, was erreicht werden soll.³³ Interpretationsspielräume sind bei der Formulierung demnach zu vermeiden.

Die Messbarkeit von Zielen ist wichtig, damit man überhaupt erkennen kann, ob sie erreicht oder verfehlt wurden, oder auch damit bei drohendem Nichterreichen noch gegengesteuert werden kann.³⁴

Ziele sollen anspruchsvoll formuliert werden, damit den Teammitgliedern verdeutlicht wird, dass der Erfolg des Projektes mit ihrem persönlichem Engagement verbunden ist.³⁵ Auf diese Weise werden die Teammitglieder motiviert, sich für die Zielerreichung einzusetzen.

²⁸ Hemmrich/Harrant, Projektmanagement – In 7 Schritten zum Erfolg, S.14.

²⁹ Hemmrich/Harrant, Projektmanagement – In 7 Schritten zum Erfolg, S.14.

³⁰ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 18.

³¹ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 18.

³² Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 18.

³³ Karavul, Zieldefinition, Hannover 2016

<<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>>
(Stand: 14. Juli 2016)

³⁴ Karavul, Zieldefinition, Hannover 2016

<<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>>
(Stand: 14. Juli 2016)

³⁵ Bartscher/Frick, Praxiswissen Update 2009, S. 68.

Ziele müssen realistisch gesteckt werden, damit sie in der vorgegebenen Zeit mit den vorhandenen Ressourcen überhaupt erfüllbar sind.³⁶ Bei nicht realistischen Zielformulierungen kann im Projektteam eine permanente Überlastung entstehen, die zu Frust und Demotivierung führt.

Die Terminierung ist wichtig, um überhaupt einen Ansatzpunkt dafür zu haben, wann die Zielerreichung gemessen werden soll.³⁷

Ohne eine Terminierung ist ein Ziel also auch nicht messbar.

Zwischen den einzelnen Kriterien gibt es häufig Überlappungen. Enthält eine Formulierung einen Termin, ist die Zielerreichung auch häufig an diesem messbar. Ist sie nicht spezifisch, fehlt es häufig an mindestens einer anderen Komponente wie der Messbarkeit oder der Terminierung. Bei der smarten Zielformulierung kommt es nicht darauf an, dass jeder Satzteil genau einem Kriterium entspricht. Wichtig ist nur, dass das Gesamtziel die Bedingungen erfüllt.

2.2.2. Teambildung

Das Projektteam macht sich mit neuartigen Anforderungen vertraut und sucht nach Wegen, die formulierten Ziele optimal zu erreichen.³⁸

Zu Projektbeginn sind die Rollenverteilung und die Organisationsstruktur festzulegen, sowie ein Projektkernteam zu bilden.³⁹ Für die Planung und Durchsetzung muss geklärt sein, wer die Verantwortung trägt und wer im Projektteam wofür zuständig ist. Entscheidungsbefugnisse sind klar und verbindlich zuzuweisen. Jedes Projektmitglied muss jederzeit wissen, welche Kompetenzen es hat, wem es innerhalb des Teams zugeordnet ist und an wessen Weisungen es gebunden ist. Auch eine klärende Instanz für Konfliktfälle ist von Vorteil.⁴⁰

Die wichtigsten Rollen innerhalb eines Projektteams tragen der Auftraggeber, der Projektleiter, die einzelnen Mitglieder des Kernteam und die ihnen untergeordneten Mitarbeiter.⁴¹

³⁶ Karavul, Zieldefinition, Hannover 2016

<<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>>
(Stand: 14. Juli 2016)

³⁷ Karavul, Zieldefinition, Hannover 2016

<<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>>
(Stand: 14. Juli 2016)

³⁸ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 10.

³⁹ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 17.

⁴⁰ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 27.

⁴¹ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.375.

Der Auftraggeber stellt die finanziellen und personellen Ressourcen für das Projekt bereit und nennt sein Ziel und dessen Endtermin.⁴²

Der Projektleiter ist Mitglied des Projektkernteam.⁴³ In der Definitionsphase des Projektes ist er verantwortlich für die Projektstruktur- und Ressourcenplanung sowie für die Risikoanalyse.⁴⁴ Er trägt die Gesamtverantwortung für die erzielten Ergebnisse und die Stabilität des Magischen Dreiecks.⁴⁵

Die Kernteammitglieder unterstützen den Leiter aktiv bei seinen Aufgaben. Mit ihrem Expertenwissen leiten und erfüllen sie eigenverantwortlich die von ihnen übernommenen Arbeitspakete, gegebenenfalls als Leiter von Subteams⁴⁶ oder Teilprojektteams. So leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Realisierung der Projektziele.

Die Projektmitarbeiter sind dem Leiter bzw. einem Teilprojektleiter unterstellt und arbeiten diesem zu. Sie unterstützen ihn durch den gesamten Projektzyklus hindurch bei den zu erfüllenden Aufgaben und stellen dabei ihr Expertenwissen zur Verfügung.⁴⁷

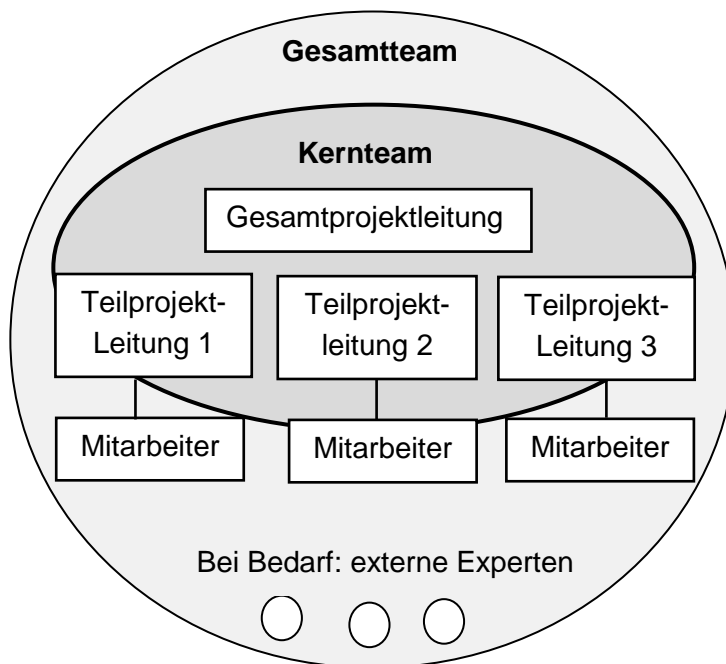


Abbildung 5: Aufbau eines Teams⁴⁸

⁴² Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.370.

⁴³ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.371.

⁴⁴ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.372.

⁴⁵ Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Projektmanagementhandbuch – Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung, S. 11.

⁴⁶ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.374.

⁴⁷ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.375.

⁴⁸ Probst/Hauerndinger, Projektmanagement leicht gemacht, S. 49.

2.2.3. Ausgangssituation

Jedes Unternehmen und jede Verwaltung bewegt sich in einer Umwelt, die „nicht kontrollierbare Variablen“⁴⁹ enthält und die „nicht gesteuert werden“⁵⁰ können. Daher ist es in der Definitionsphase wichtig, die Rahmenbedingungen der Projektdurchführung zu analysieren. Im Leitfaden des BMI spricht man hierbei von der Projektumfeldanalyse. Sie versucht, alle eintretbaren Einflüsse auf das Projekt zu identifizieren und ihre Auswirkung auf den Projekterfolg einzuschätzen. Dazu wird das direkte und indirekte Projektumfeld darauf untersucht, wie es darüber denkt und wo es Unterstützung für das Projekt oder auch Widerstand dagegen gibt.⁵¹

Zum direkten Umfeld zählen die Personen bzw. Faktoren⁵², die unmittelbar in das Projekt und seine Ziele involviert sind und insofern die Zielerreichung wesentlich beeinflussen können. Dazu gehören beispielsweise der Auftraggeber, das Projektteam oder interne Regeln.

Das indirekte Umfeld besteht aus Personen und Faktoren, die nicht am Projekt beteiligt, aber von ihm betroffen sind. Sie haben zwar keinen direkten Einfluss auf die Zielerreichung, können aber dennoch stark auf seinen Erfolg einwirken, je nachdem ob und wie intensiv sie darauf reagieren.⁵³ Bei einer besonders starken negativen Reaktion können sie das Projekt gefährden oder sogar zum Scheitern bringen. Zum indirekten Umfeld gehören die Nutzer des Endproduktes oder gesetzliche Rahmenbedingungen. In der Verwaltung ergibt sich im Gegensatz zur freien Wirtschaft die Besonderheit, dass ihre internen Regeln eng mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen verknüpft sind, da sie an die herrschenden Gesetze gebunden ist. Verfassungsmäßig verankert ist dieser Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung in Art. 20 (3) GG. Die Bindung der Verwaltung an höherrangiges Recht wird auch Vorrang des Gesetzes genannt.⁵⁴

In der Umfeldanalyse wird auch herausgearbeitet, welche Erwartungen und Anforderungen alle Beteiligten an das Projekt und dessen Ziel stellen. Die daraus erlangten Informationen dienen

⁴⁹ Runia, Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, S.57.

⁵⁰ Runia, Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, S.57.

⁵¹ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 21.

⁵² Peipe, Crashkurs Projektmanagement, S. 73.

⁵³ Peipe, Crashkurs Projektmanagement, S. 73.

⁵⁴ Bundeszentrale für politische Bildung, Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, Bonn 2016

<<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/22291/gesetzmaessigkeit-der-verwaltung>> (Stand: 14. Juli 2016)

dazu, weitere Konsequenzen für die Gestaltung des Projektablaufs zu ziehen.⁵⁵

2.2.4. Risikoanalyse

Risiken sind Ereignisse, deren Auswirkungen bekannt sind, von denen man aber nicht weiß, ob sie tatsächlich eintreten werden.⁵⁶

Da jedes Projekt aufgrund seiner Einzigartigkeit und Komplexität risikobehaftet ist, muss es einer Risikoanalyse unterzogen werden, um bereits im Vorfeld mögliche Unwägbarkeiten zu identifizieren, zu bewerten und gegebenenfalls geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.⁵⁷ Die grundsätzliche Aufgabe besteht in der Identifikation von Risikofaktoren und deren negativer Wirkung auf den Projektablauf.⁵⁸ Weil bei einem Projekt nicht oder nur begrenzt auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, stellt die Risikoanalyse eine Art von „Vordenken“ dar, was bei der Umsetzung schief laufen könnte, welche Konsequenzen das für den Projektablauf hat und wie man sie vermeidet bzw. angemessen darauf reagiert.

Zunächst wird herausgearbeitet, welche Faktoren gegen ein Erreichen der gesetzten Ziele sprechen bzw. sie gefährden könnten.⁵⁹

Alle möglichen Risiken müssen zusammengetragen, eindeutig benannt und nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Schadenshöhe bewertet werden.

Das Bundesinnenministerium schlägt für die Projektrisikoaanalyse in der öffentlichen Verwaltung nachfolgendes Bewertungsschema vor. Die erfassten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Schadenshöhe bei Eintritt bewertet und priorisiert:

⁵⁵ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 21.

⁵⁶ *Bohinc*, Grundlagen des Projektmanagements, S. 144.

⁵⁷ *Hagen Management GmbH*, Projektmanagement Handbuch
<<http://www.pm-handbuch.com/planung/#risikoanalyse>> (Stand: 14. Juli 2016)

⁵⁸ *Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger*, Auftrags- und Projektmanagement, S.367.

⁵⁹ *Kraus/Westermann*, Projektmanagement mit System, S. 57.

		Eintrittswahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Bewertung			
		wenig wahr- scheinlich < 25 %	wahrscheinlich 25 % – 75 %	sehr wahr- scheinlich > 75 %	
		1	2	3	
Schaden bei Eintritt	Gering (we- nig relevan- te Ergebnis- se gefährdet)	1	grün	grün	grün
	Mittel (Teil- ergebnisse gefährdet)	2	grün	gelb	gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3	gelb	rot	rot

Abbildung 6: Matrix zur Risikoanalyse⁶⁰

Anhand einer solchen Matrix werden Risiken erkannt und visualisiert. In einem nächsten Schritt geht es darum, mögliche Gegenmaßnahmen zu entwickeln und abzuwägen. Dabei kann unterschieden werden zwischen Präventivmaßnahmen und solchen, die bei Schadenseintritt zu ergreifen sind.⁶¹

Anschließend muss die Entscheidung fallen, ob die Risiken in Kauf genommen werden.⁶² Falls nicht, ist das Projekt nicht durchführbar und an diesem Punkt als voraussichtlicher Flop abzubrechen.⁶³

2.2.5. Projektstrukturplan

Bereits in der Definitionsphase wird im Rahmen der Formulierung von Grobzielen ein Projektstrukturplan⁶⁴ erstellt. Seine Feinausarbeitung erfolgt erst in der Planungsphase. Er ist das zentrale Instrument zur Planung und Kommunikation für alle Projektbeteiligten.⁶⁵ Seine Aufgabe ist es, eine vollständige und strukturierte Darstellung aller projektbezogenen Leistungen und Aufgaben zu

⁶⁰ Bundesministerium des Inneren, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 36.

⁶¹ Schwarz/Krajger/Dummer, Von der Geschäftsidee zum Markterfolg: Das Management von Innovationen in Gründungs- und Wachstumsunternehmen, S. 122

⁶² Probst/Haunerding, Projektmanagement leicht gemacht, S. 43.

⁶³ Probst/Haunerding, Projektmanagement leicht gemacht, S. 25.

⁶⁴ Hofmann, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 41.

⁶⁵ Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger, Auftrags- und Projektmanagement, S.349.

schaffen.⁶⁶ Diese werden zeitlich und inhaltlich voneinander abgegrenzt und in so genannte Arbeitspakete zusammengefasst.⁶⁷ Dann werden sie einzelnen Projektmitgliedern direkt zugeordnet, sodass nicht nur die Abläufe, sondern auch die Verantwortlichkeiten jedes Arbeitspaketes klar erkennbar sind.⁶⁸

Ziel des Projektstrukturplans ist es, übersichtlich und transparent darzustellen, was von wem zu tun ist, nicht wie es zu tun ist.⁶⁹ Auf ihn bauen alle nachfolgenden Planungen (z.B. Termin- und Kostenplanung) auf.⁷⁰

Der Projektstrukturplan bietet dem Team zahlreiche Vorteile⁷¹: er bringt System in die Planung und verschafft einen transparenten Überblick über die zu erledigenden Aufgaben, deren Kapazitäten und Kosten. Das Projekt wird durch ihn übersichtlich gegliedert, was seine Abwicklung und Dokumentation erleichtert. Er bietet einen Überblick über das gesamte Projekt und dient als verlässliche Entscheidungsgrundlage für den Projektleiter. Zudem hält er das gesamte Team auf dem gleichen Informationsstand.

Bearbeitungsreihenfolge oder die geplante Dauer der einzelnen Arbeitspakete sind nicht Gegenstand des Projektstrukturplans. Sie werden später in Ablauf- oder Terminplänen festgelegt.⁷²

2.2.6. Aufwandsabschätzung

Die Aufwandsabschätzung stützt sich auf die Grobstruktur des Projektes, die in der Definitionsphase als vorläufiger Projektstrukturplan erstellt wird (siehe Kapitel 2.2.5). Das Budget wird vom Projektkernteam und – falls notwendig – unter Zuhilfenahme von Experten abgeschätzt, indem alle voraussichtlich benötigten materiellen und personellen Ressourcen wertmäßig geschätzt und adiiert werden⁷³. Um die Sach- und Personalkosten zuverlässig schätzen zu können, empfiehlt das BMI der Verwaltung, die dafür jährlich vom BMF veröffentlichten Sätze und Pauschalen⁷⁴ heranzuziehen.

⁶⁶ *Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger*, Auftrags- und Projektmanagement, S.348.

⁶⁷ *Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger*, Auftrags- und Projektmanagement, S.349.

⁶⁸ *Hofmann*, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 41.

⁶⁹ *Hofmann*, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 43.

⁷⁰ *Kleinaltenkamp/Plinke/Geiger*, Auftrags- und Projektmanagement, S.349.

⁷¹ *Kraus/Westermann*, Projektmanagement mit System, S. 88.

⁷² *Hofmann*, 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, S. 44.

⁷³ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 20.

⁷⁴ *Bundesministerium der Finanzen*, Bundeshaushalt, Berlin 2016
<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/personalkostensaetze-2015-anl.html>
(Stand: 14. Juli 2016)

Personaleinzelkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerpflichtiges Brutto • Versorgung (Beamte) / Arbeitgeberanteil Sozialversicherung (Arbeitnehmer) • Personalnebenkosten
+ Sacheinzelkosten
<ul style="list-style-type: none"> • sächliche Verwaltungsausgaben • Investitionen • Büroräume
+ Gemeinkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinzelkosten x Gemeinkostenzuschlagssatz • Sacheinzelkosten x Gemeinkostenzuschlagssatz
= Jahreswert PKS

Abbildung 7: Schema für Personal- und Sachkosten für Kostenberechnungen/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (PKS)⁷⁵

Anhand der Aufwandsschätzung ist dann zu prüfen, ob das Projekt überhaupt finanzierbar ist. Die Schätzung ist somit zusammen mit der Risikoanalyse (vgl. Kapitel 2.2.4) ein Baustein der so genannten Machbarkeitsprüfung, denn ein nicht finanzierbares Projekt ist auch nicht durchführbar. Obwohl ein Projekt einzigartig ist, besteht die Möglichkeit, nutzbare Daten und Erfahrungen aus vorherigen Vorhaben zu Rate zu ziehen. Liegen keinerlei Erfahrungswerte vor, wird die Aufwandsschätzung oft zu knapp kalkuliert. Grund dafür ist beispielsweise, dass der Aufwand für die Querschnittsaufgaben, wie das Management selber, häufig unterschätzt wird.⁷⁶ Daher empfiehlt das BMI in solchen Fällen, einen finanziellen Puffer einzuplanen. Wird im Rahmen der Aufwandsschätzung das Budget zu knapp kalkuliert, führt das im weiteren Verlauf des Projektes dazu, dass das bereits erläuterte magische Dreieck aus dem Gleichgewicht gerät und die Erreichung des Ziels gefährdet ist. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Aufwandsschätzungen immer ehrlich und realistisch vorzunehmen sind⁷⁷ und nicht vor dem Hintergrund zeitlicher und finanzieller Wunschvorstellungen.

Auch die Aufwandsschätzung wird in der nachfolgenden Phase in Form eines Kosten- und Finanzplanes genauer detailliert.

⁷⁵ Bundesministerium der Finanzen, II A 3 - H 1012-10/07/0001:012 - 2016/0444399, vom 11. Mai 2016.

⁷⁶ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 21.

⁷⁷ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 21.

2.2.7. Zeitplan

Nach der Risikoanalyse und der Erstellung des PSP, in dem das „was“ festgelegt wurde, ist das „wann“ zu konkretisieren. Bei der Erstellung des Zeitplans werden die vorzunehmenden Aktivitäten in eine zeitliche und logische Reihenfolge gebracht. Unter Mitarbeit der Arbeitspaketverantwortlichen werden für die Erledigung einzelner Arbeitsschritte konkrete Termine vereinbart⁷⁸. Bei Festlegung werden verschiedene Faktoren zugrunde gelegt, um die Termine einhaltbar abschätzen zu können. Dazu gehören die Erfahrungswerte der Verantwortlichen, der Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung, der Umfang des Projektes und einzurechnende Zeitzuschläge, beispielsweise für die Einarbeitung.⁷⁹ Weiterhin ist die Mitarbeiterverfügbarkeit zu berücksichtigen.⁸⁰

Anhand von Meilensteinen wird dann eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vorgenommen und optisch dargestellt. Der Zeitplan ist das zentrale Instrument für die Steuerung und Überwachung des Projektablaufs.⁸¹ Mit ihm kann überwacht werden, ob das Projekt noch im Zeitplan ist. Wenn im Verlauf der Durchführung noch neue Erkenntnisse hinzukommen, die den Zeitplan beeinflussen, kann dieser auch später noch angepasst werden.⁸² Dies ist allein schon deshalb der Fall, da in der Definitionsphase ohnehin nur die „Grobplanung“ des Projektes vorgenommen wird.

⁷⁸ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 25.

⁷⁹ *Probst/Haunerding*, Projektmanagement leicht gemacht, S. 63.

⁸⁰ *Peipe*, Crashkurs Projektmanagement, S. 104.

⁸¹ *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 25.

⁸² *Bundesministerium des Inneren*, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 25.

3. Projektbeispiel „Einführung des UZK in die zöllnerische Ausbildung“

Über einige Jahre hinweg wurde intensiv an einem modernisierten Zollrecht gearbeitet, um es zu vereinfachen und um die Vorgaben des Lissaboner Vertrages (in Bezug auf die Befugnisübertragung und die Übertragung von Durchführungsbefugnissen⁸³) in die Umsetzung von Basisrechtsakten einzubauen⁸⁴.

Vor diesem Hintergrund wurde am 9. Oktober 2013 die Verordnung (EU) Nr. 952/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung des Zollkodex der Union als Neufassung der Verordnung (EG) Nr. 450/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Festlegung des Zollkodex der Gemeinschaft angenommen⁸⁵, der Unionszollkodex (UZK).

Der UZK trat am 30. Oktober 2013 in Kraft und löste als neuer Basisrechtsakt den bis dahin geltenden Zollkodex ab⁸⁶. Die Zollkodex-Durchführungsverordnung (ZK-DVO) wurde abgelöst vom Delegated Act (DA) und dem Implementing Act (IA). Die vorgeannten Rechtsakte sind seit 01. Mai 2016 anwendbar⁸⁷.

Die neuen Rechtsgrundlagen mussten auch rechtzeitig zum Anwendungszeitpunkt Einzug in die zöllnerische Ausbildung halten. In Ermangelung interner Informationen zur Einführung des UZK in die Ausbildung am BWZ macht sich vorliegende Arbeit zur Aufgabe, die oben erläuterten Methoden der Definitionsphase exemplarisch anzuwenden und zu veranschaulichen, wie ein solches Projekt geplant werden könnte.

⁸³ *Bundesministerium der Finanzen*, Unionszollkodex und Durchführungsrecht, Berlin 2016,
<https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/Der_Zollkodex_der_Union/UZK_und_Durchfuehrungsrecht/uzk_und_durchfuehrungsrecht_node.html>
(Stand: 14. Juli 2016)

⁸⁴ *Witte*, AW-Prax, S. 373.

⁸⁵ *Europäische Kommission*, Delegierte Verordnung der Kommission, Brüssel
<<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2015/DE/3-2015-9248-DE-1-1.PDF>> (Stand: 14. Juli 2016)

⁸⁶ *Bundesministerium der Finanzen*, Unionszollkodex und Durchführungsrecht, Berlin 2016,
<https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/Der_Zollkodex_der_Union/UZK_und_Durchfuehrungsrecht/uzk_und_durchfuehrungsrecht_node.html> (Stand: 14. Juli 2016)

⁸⁷ *Bundesministerium der Finanzen*, Unionszollkodex und Durchführungsrecht, Berlin 2016,
<https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/Der_Zollkodex_der_Union/UZK_und_Durchfuehrungsrecht/uzk_und_durchfuehrungsrecht_node.html> (Stand: 14. Juli 2016)

3.1.1. Zieldefinition (SMART)

Um die Zieldefinition des Projektes SMART zu gestalten, muss die Formulierung spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein. Die Zieldefinition ist nicht SMART, wenn nicht alle diese Bedingungen erfüllt sind.

Ein Negativbeispiel hierfür wäre:

„Pünktliche Einführung des UZK in die zöllnerische Ausbildung“.

Das Ziel ist nicht spezifisch, denn „pünktlich“ ist kein konkreter Begriff. Nicht alle Beteiligten wissen zwangsläufig, was genau in diesem Fall pünktlich ist. Somit herrscht keine Klarheit darüber, wann das Projekt überhaupt abgeschlossen sein soll. Die Bezeichnung „zöllnerische Ausbildung“ ist auch unklar: es kann die des mittleren oder die des gehobenen Dienstes gemeint sein. Eine Formulierung soll keinen Interpretationsspielraum lassen, darum ist alles unspezifisch, was mehr als eine Deutungsmöglichkeit bietet. Die Wortwahl bietet auch keinen Anhaltspunkt dafür, wie die Zielerreichung messbar gemacht wird. Es fehlt die Nennung einer Zeitangabe oder sonst eines messbaren Kriteriums. Anhand dieser Formulierung ist nach Projektabschluss nicht messbar, ob das Ziel erreicht wurde. Ob das Ziel anspruchsvoll ist, lässt sich nicht beurteilen, da es schlichtweg nicht ausreichend konkret formuliert ist. Das gleiche gilt für die Frage, ob es realistisch ist. Um dies zu beantworten, müsste die Formulierung detaillierter sein. Wenn sie nicht spezifisch und messbar ist, lässt sich auch nicht beurteilen, ob ein Ziel realistisch ist.

Ein Musterbeispiel würde etwa lauten:

„Spätestens am 29. März 2016 ist der Unionszollkodex in die zöllnerische Ausbildung am BWZ durch das Lehrpersonal implementiert, sodass zur Anwendbarkeit am 01. Mai 2016 alle Anwärter in der neuen Gesetzeslage geschult sind.“

Diese Formulierung beinhaltet Informationen, was (Implementierung des UZK in den Unterricht) wo (am BWZ) erreicht werden soll und wer daran beteiligt bzw. davon betroffen ist (das Lehrpersonal und die Anwärter). Sie ist somit spezifisch.

Auch die Messbarkeit ist gegeben: bis spätestens 29. März sollen alle Lehrpläne auf den UZK umgestellt sein. Dieses Datum wurde gewählt, weil die Anwärter des Hauptstudiums III an diesem Tag nach 10 Monaten Praxisphase wieder in die Theoriephase starten und davor nur im Vorläufer des UZK geschult worden waren. Bei deren Unterrichtsbeginn muss ihr Lehrplan umgestellt sein. Für die Studierenden des Hauptstudiums I musste der Lehrplan bereits zu

deren Unterrichtsbeginn am 05. August 2015 und für den Einstellungsjahrgang 2015 schon im Juli fertig sein. Datum der Zielbewertung ist der 01. Mai 2016. Dieser Termin ist gesetzlich vorgeschrieben, da der UZK ab diesem Tag unionsweit gültig ist. Zu diesem Datum muss das Ziel also erreicht sein. Es ist erreicht, wenn Anwärter aller drei Jahrgänge zu diesem Zeitpunkt im UZK geschult worden sind. Anhaltspunkt zur Beurteilung bieten beispielsweise die Lehrpläne.

Das Ziel ist anspruchsvoll formuliert, weil die Umstellung des Lehrplans und die Zusammenstellung neuen Lehrmaterials keine Routineaufgabe ist und die Dozenten sich erst noch selbst mit der neuen Rechtslage vertraut machen müssen. Wie in Kapitel 1.1 vorgestellt, müssen die drei Rahmenbedingungen Qualität, Termin, Kosten in einer Balance gehalten werden. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Projekt mit ausreichendem Vorlauf gestartet wurde, um den gesetzlich vorgegeben Termin und die Qualität zu erreichen. Falls „zu spät“ mit dem Projekt gestartet wurde, gibt es nur die Möglichkeit die Kosten in Form von Überstunden / Personalmehrbedarf zu erhöhen, damit das Ziel noch realistisch erreicht werden kann.

3.1.2. Teambildung

Im vorliegenden Fall gibt es keinen klassischen Auftraggeber. Es handelt sich nicht um einen Kundenauftrag (was in der Verwaltung ohnehin unüblich wäre), sondern um Unionsrecht, das auf nationaler Ebene praktisch anwendbar gemacht werden muss. Dazu gehört die Schulung der Zollanwärter. Die Europäische Kommission ist nicht der Auftraggeber für die Änderung der Lehrpläne, die Pflicht daraus leitet sich nur aus der von ihr verabschiedeten Gesetzesänderung ab. Auftraggeber könnte als oberste Bundesbehörde der Generalzolldirektion das Bundesfinanzministerium sein. Er könnte sich auch eine Ebene weiter unten befinden, nämlich in der Generalzolldirektion, die seit 01. Januar 2016 als Bundesoberbehörde die fünf Bundesfinanzdirektionen als Mittelbehörden abgelöst hat⁸⁸, und der das BWZ als Direktion IX untersteht⁸⁹. Diese Vermutung ist allerdings zu verwerfen im Hinblick darauf, dass es die Generalzolldirektion erst seit Anfang des Jahres 2016 gibt, das Projekt aber schon früher gestartet wurde, da der Lehrplan des

⁸⁸ *Bundesministerium der Finanzen*, Generalzolldirektion: Der Zoll hat sich neu aufgestellt, Berlin 2015

<<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2015/12/2015-12-29-PMGDZ.html>> (Stand: 14. Juli 2016)

⁸⁹ *Generalzolldirektion*, Organigramm, Bonn 2015

<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Abt_3/Organigramm-gzd.pdf?__blob=publicationFile&v=1> (Stand: 14. Juli 2016)

Grundstudiums bereits im Sommer 2015 umgestellt war. Somit ist vom Bundesministerium der Finanzen als „Auftraggeber“ auszugehen.

Als Behörde folgt die Umsetzung der geltenden hierarchischen Struktur. Die Projektstruktur auf Ebene der Zollverwaltung Münster könnte wie folgt aussehen:

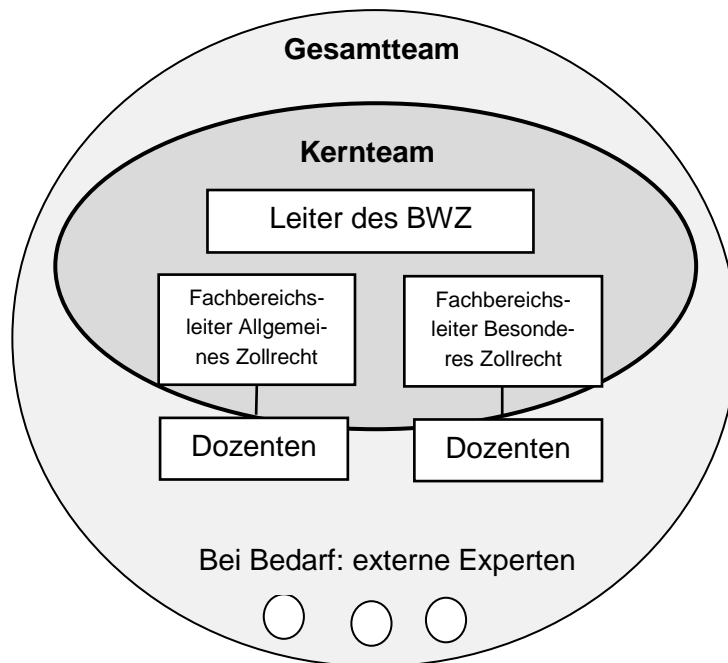


Abbildung 8: Projektteam

3.1.3. Ausgangssituation (Ist-Analyse)

Bei der direkten Umfeldanalyse sind die am Projekt beteiligten Personen relevant. Denkbar ist hier, deren Kompetenzen und Wissensstände bezüglich der gesetzlichen Novelle zu analysieren und gegebenenfalls Schwachstellen aufzudecken. Zu den sachlichen Faktoren zählt hier insbesondere die Analyse des Lehrplaninhalts. Relevant ist, Rechtssicherheit im eigenen Team zu schaffen, zu analysieren, welche Fächer von der Änderung betroffen sind und wie man den Anwärtern die Änderungen am besten näher bringt, damit sie im späteren beruflichen Alltag die Gesetze beherrschen. Das indirekte Umfeld besteht aus Personen und Faktoren, die vom Projekt betroffen sind. Das sind im vorliegenden Fall die Studenten der verschiedenen Einstellungsjahrgänge. Zum indirekten Umfeld gehört auch die gesetzliche Änderung selbst, dazu zählen sowohl wesentliche Rechtsänderungen, als auch Übergangszeiträume⁹⁰.

⁹⁰ Bundesministerium der Finanzen, Der Zollkodex der Union, Berlin 2016
 <http://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/Der_Zollkodex_der_Union/der_zollkodex_der_union_node.html> (Stand: 14. Juli 2016)

3.1.4. Risikoanalyse

Mögliche Risiken in Bezug auf das vorliegende Projekt sind in folgender Matrix dargestellt.

		Eintrittswahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Bewertung		
		wenig wahrscheinlich < 25 %	wahrscheinlich 25 % – 75 %	sehr wahrscheinlich > 75 %
		1	2	3
Schaden bei Eintritt	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1	noch nicht eindeutig geklärte Auslegung einzelner Rechtsnormen	
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2	nicht alle Dozenten sind ausreichend geschult	Studenten des H III sind nicht rechtzeitig zur Laufbahnprüfung geschult
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3	Studenten nehmen die Änderung nicht an	Lehrplanumstellung nicht rechtzeitig fertiggestellt

Abbildung 9: Matrix zur Risikoanalyse des Projektes

Für rot markierte Risiken müssen Maßnahmen zur Risikovermeidung durchgeführt werden. Für die rechtzeitige Lehrplanumstellung wäre beispielsweise die Einberufung von regelmäßigen Projektsitzungen, um den Zeitplan zu überprüfen oder auch die Freistellung von mit dem Projekt beauftragten Personen von weniger dringenden Aufgaben. Eine Präventivmaßnahme für die („gelbe“) Problematik der H III – Studenten mit der Laufbahnprüfung ist die Umstellung des Lehrplans, damit sie mehr Zeit für die Vorbereitung haben. Dazu gehört, dass das von der Änderung nicht betroffene Fach Zolltarif größtenteils vom H III ins H II verlagert wurde, damit im H III mehr Zeit für das stark von der Änderung betroffene Allgemeine Zollrecht bleibt.

3.1.5. Projektstrukturplan

Ein Arbeitspaket, das es in jedem Projektstrukturplan gibt, ist das Projektmanagement. Hiermit wird das Projekt gesteuert, dokumentiert und die Zielerreichung überprüft. Weitere Arbeitspakete kön-

nen direkt aus der Risikoanalyse abgeleitet werden, wie beispielsweise die Umstellung des Lehrplans für H III – Studenten. Alle Aufgaben, Tätigkeiten und Vorgänge, die mit dem Projekt in Verbindung stehen, werden in Arbeitspaketen zusammengefasst. Die oberste Ebene (siehe Abbildung) stellt sich im Beispiel wie folgt dar:

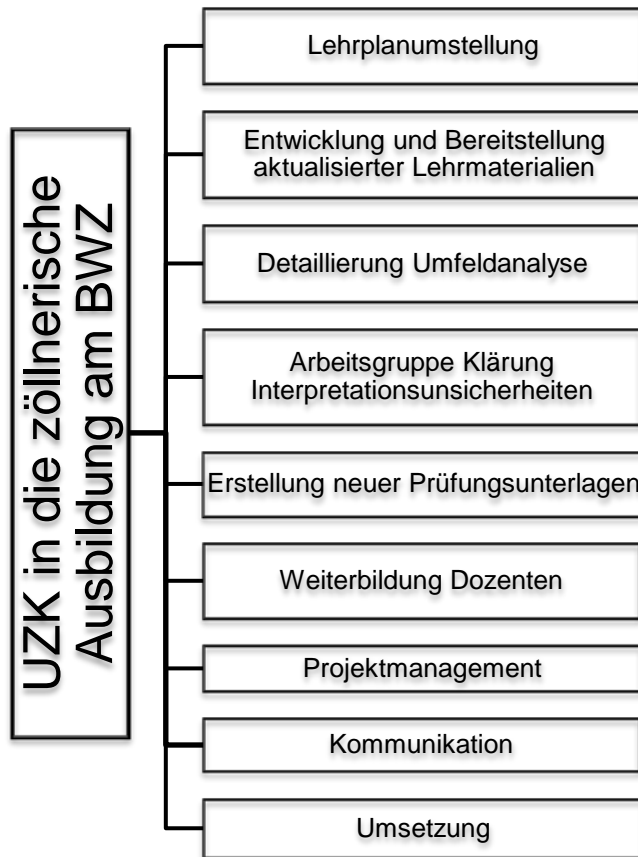


Abbildung 10: Erste Ebene des Projektstrukturplans

3.1.6. Aufwandsabschätzung

Die Aufwandsabschätzung erfolgt in der in Kapitel 2.2.6 beschriebenen Weise. Die Prüfung der grundsätzlichen Projektfinanzierbarkeit entfällt hier, da die erfolgreiche Durchführung für die Verwaltung obligatorisch ist und nicht zur Debatte steht, ob das Projekt überhaupt durchgeführt werden kann.

Dabei greift auch hier das für die öffentliche Verwaltung geltende und in Kapitel 1.1. genannte Wirtschaftlichkeitsprinzip. Der Grundsatz der Sparsamkeit, auch genannt Minimalprinzip, findet hier als Unterfall dieses Ansatzes Anwendung: er bedeutet, mit möglichst geringem Mitteleinsatz ein gesetztes Ziel zu erreichen⁹¹. Zwei Seiten des Magischen Dreiecks, nämlich die Qualität (das gesetzte Endergebnis) und die terminliche Komponente sind bereits vorge-

⁹¹ Bundesministerium der Finanzen, Das System der öffentlichen Haushalte, S. 10.

geben. Diese Vorgaben werden nun mit geringstmöglichem Mitteleinsatz zu realisieren versucht.

3.1.7. Zeitplan

Im Zeitplan manifestiert sich die zeitliche Abfolge der einzelnen Projektaufgaben.

Die Detaillierung des Zeitplans kann nach Bedarf erfolgen. Vorliegend wurde zur Veranschaulichung eine Gliederung in Quartalsabschnitte gewählt. Als Starttermin gilt der Tag des Inkrafttretens des UZK, Endtermin ist der Tag seiner Anwendbarkeit. Nachfolgende Grafik stellt exemplarisch dar, wie der Zeitplan dieses Projektes aussehen könnte.

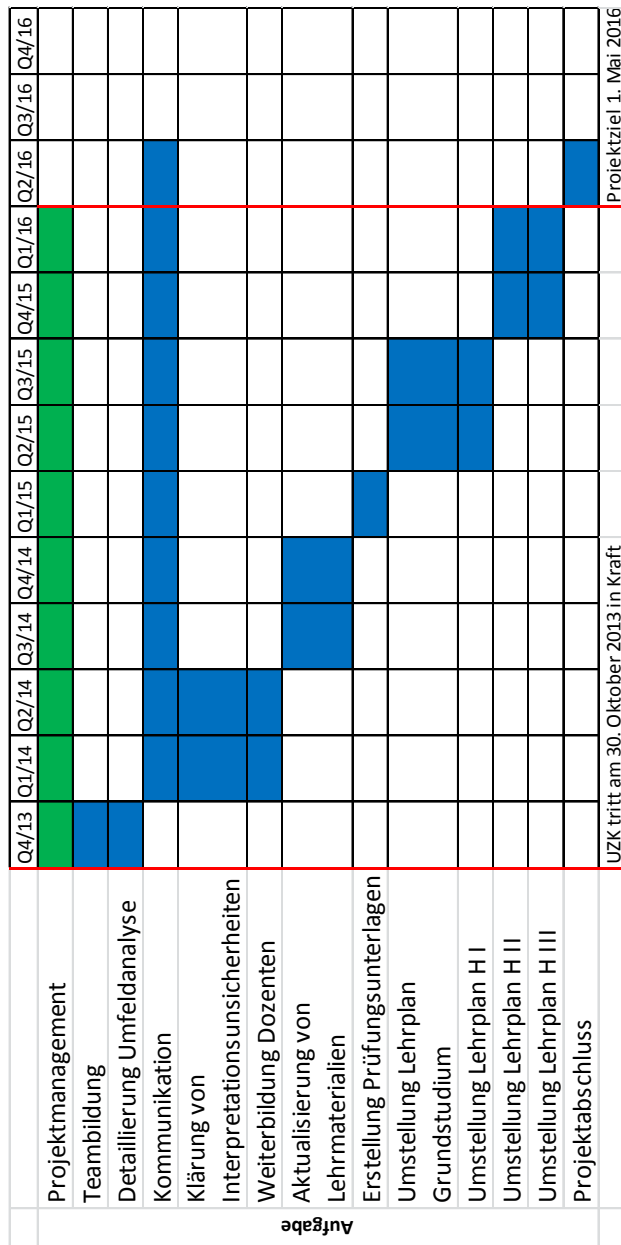


Abbildung 11: Zeitplan

IV. Quellenverzeichnis

a. Einzelschriften und Lehrbücher

Bohinc, Thomas	Grundlagen des Projektmanagements, Offenbach 2010
Bundesministerium der Finanzen	Das System der öffentlichen Haushalte, Berlin 2015
Bundesministerium des Inneren	Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Berlin 2012
Hemrich, Angela Harrant, Horst	Projektmanagement – In 7 Schritten zum Erfolg, 3. Auflage, München 2011
Hofmann, Yvette E.	30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement, Offenbach 2007
Kraus, Georg Westermann, Reinhold	Projektmanagement mit System, 4. Auflage, Wiesbaden 2010
Peipe, Sabine	Crashkurs Projektmanagement, 5. Auflage, Freiburg 2011
Probst, Hans-Jürgen Hauerding, Monika	Projektmanagement leicht gemacht, 2. Auflage, Heidelberg 2007
Kleinaltenkamp, Michael Plinke, Wulff Geiger, Ingmar	Auftrags- und Projektmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2013
Runia, Peter	Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3. Auflage, München 2011
Schwarz, Erich J. Krajger, Ines Dummer, Rita	Von der Geschäftsidee zum Markterfolg: Das Management von Innovationen in Gründungs- und Wachstumsunternehmen, 2. Auflage, Wien 2013
Senatsverwaltung für Inneres und Sport	Projektmanagementhandbuch – Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung, Berlin 2007

- Willmann, Helmut
Türk, Gisela
Messinger, Heinz
- Langenscheidts Taschenwörterbuch
Englisch, 8. Auflage, München 2002
- Zweig, Stefan
- Drei Dichter ihres Lebens: Casanova,
Stendhal, Tolstoi, Frankfurt 1961

b. Zeitschriften

- Bartscher, Thomas
Frick, Juliane
- Ziele und Zielvereinbarungen, Praxis-
wissen Update 2009, S. 68.
- Witte, Peter
- Der Unionszollkodex, AW-Prax 2013,
S. 373.

c. Elektronische Medien

- Bundesministerium
der Finanzen
- Bundshaushalt, Berlin 2016
<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundshaushalt/personalkostensaetze-2015-anl.html>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Bundesministerium
der Finanzen
- Der Zollkodex der Union, Berlin 2016
<http://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoel/le/Der_Zollkodex_der_Union/der_zollkodex_der_union_node.html>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Bundesministerium
der Finanzen
- Generalzolldirektion: Der Zoll hat sich
neu aufgestellt, Berlin 2015
<<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2015/12/2015-12-29-PMGDZ.html>>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Bundesministerium
der Finanzen
- Unionszollkodex und Durchführungs-
recht, Berlin 2016,
<https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoel/le/Der_Zollkodex_der_Union/UZK_und_Durchfuehrungsrecht/uzk_und_durchfuehrungsrecht_node.html> (Stand: 14. Juli 2016)

- Bundeszentrale für politische Bildung
Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, Bonn 2016
<<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/22291/gesetzmaessigkeit-der-verwaltung>>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Europäische Kommission
Delegierte Verordnung der Kommission, Brüssel
<<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2015/DE/3-2015-9248-DE-1-1.PDF>>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Generalzolldirektion
Organigramm, Bonn 2015
<http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Abt_3/Organigramm-gzd.pdf?__blob=publicationFile&v=1>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Hagen Management GmbH
Projektmanagement Handbuch
<<http://www.pm-handbuch.com/planung/#risikoanalyse>>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Karavul, Berekat
Zieldefinition, Hannover 2016
<<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>>
(Stand: 14. Juli 2016)
- Krems, Burkhardt
Online-Verwaltungslexikon, Köln 2015
<<http://www.olev.de/p/projekt.htm>>
(Stand: 14. Juli 2016)

V. Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich und sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Schwalbach, 15.07.2016

A handwritten signature in cursive script, reading "Melanie Oels", written over a horizontal line.

Unterschrift