



Co-funded by
the European Union



EUJPM²

**Für das Managen von
EU-geförderten Projekten**



Der EUPM²-Leitfaden v.1.0 wird von der Europäischen Union kofinanziert. Die darin geäußerten Ansichten und Meinungen sind ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Kommission wider. Die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.



Diese Seite ist absichtlich leer gelassen.



EUPM² Leitfaden v.1.0

Produziert und veröffentlicht von: Center for Economic and International Studies - University of Rome Tor Vergata, 2024.

Redakteure und Mitwirkende an diesem Leitfaden: Siehe [Anhang A](#).

Autoren und Mitwirkende der PM²-Methodik und des Leitfadens: Siehe [Anhang A](#).

Diese Arbeit passt den PM² Project Management Methodology Guide 3.1, mit DOI: 10.2799/970188, @European Union, 2023, an.

Es wird daher eingeräumt, dass einige Teile in dieser Arbeit reproduziert und wiederverwendet werden.

Die Gründe und Leitlinien für die Anpassung sind in [Anhang B](#) erläutert.

Weder die Europäische Kommission noch eine im Namen der Kommission handelnde Person ist für die Verwendung der folgenden Informationen verantwortlich.

Weitere Informationen über den EUPM²-Leitfaden finden Sie unter <http://www.eupm2project.eu>.

Weitere Informationen über die PM²-Methode finden Sie unter <http://pm2.europa.eu>.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Es steht Ihnen frei, das Material zu teilen - zu kopieren und in jedem Medium oder Format weiterzugeben, zu adaptieren - zu remixen, zu transformieren und auf dem Material für jeden Zweck aufzubauen, auch für kommerzielle Zwecke.

Unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen eine angemessene Quellenangabe machen, einen Link zur Lizenz bereitstellen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Weise tun, aber nicht in einer Weise, die den Eindruck erweckt, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Verwendung unterstützt.
- Keine zusätzlichen Einschränkungen - Sie dürfen keine rechtlichen Bestimmungen oder technischen Maßnahmen anwenden, die andere rechtlich daran hindern, das zu tun, was die Lizenz erlaubt.

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie die Lizenzbedingungen einhalten.





Inhaltsübersicht

1	Einführung.....	6
1.1	Der EUPM ² -Leitfaden	6
1.2	Das EUPM ² -Projekt.....	6
2	EU-finanzierte Programme und Projekte	8
2.1	Verwaltungsmodi	8
2.1.1	Direkte Verwaltung	8
2.1.2	Indirekte Verwaltung	9
2.1.3	Geteilte Verwaltung.....	9
2.2	Projektzyklusmanagement: Verknüpfung von EU-Förderprogrammen und Projekten.....	11
2.3	Integration des EUPM ² -Leitfadens in das Projektzyklusmanagement.....	12
2.4	Merkmale der Projekte	13
2.5	Besonderheiten von EU-finanzierten Projekten	14
2.6	PM ² -Vorteile bei EU-finanzierten Projekten	14
3	Übersicht	16
3.1	Das Haus der PM ²	16
3.2	Der Projektlebenszyklus.....	17
3.2.1	Einleitungsphase	18
3.2.2	Planungsphase	19
3.2.3	Gestaltung der Phase.....	20
3.2.4	Vorbereitungsphase.....	20
3.2.5	Ausführungsphase	21
3.2.6	Abschlussphase	22
3.2.7	Überwachung und Kontrolle.....	23
3.2.8	Phasen /Stufen und Genehmigungen	23
3.2.9	Die PM ² -Mentalität	24
4	Governance und Projektorganisation	26
4.1	Projektstruktur Organisation.....	26
4.2	Projektorganisation: Rollen und Zuständigkeiten	27
4.2.1	Vergabestelle (CA) und Referent (DO)	27
4.2.2	Projektleitungsausschuss (PSC)	28
4.2.3	Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	28
4.2.4	Vertreter des Konsortiums (CRs).....	29
4.2.5	Bereichskoordinator (DC).....	29
4.2.6	EU-Projektleiter (EUPM)	30
4.2.7	Partner-EU-Projektleiter (PtEUPM).....	30
4.2.8	Projekt-Zielgruppen (PTG).....	31
4.2.9	Projekt-Kernteam (PCT)	31
4.2.10	Projektunterstützungsteam (PST)	32
4.2.10.1	Finanzverwalter (PST-FM)	32
4.2.10.2	Kommunikationsmanager (PST-CM)	32
4.2.11	Andere Rollen.....	33
4.3	Matrix der Verantwortungszuweisung (RAM)	33
5	Initiierungsphase	35
5.1	Treffen initiieren.....	36
5.2	Antrag auf Projekteinreichung	37
5.3	Projekt-Fiche	38
5.4	Stage-Gate RfD (Bereit zur Planung)	39
6	Planungsphase	40
6.1	Gestaltung der Phase	40
6.1.1	Gestaltung des Kick-off-Meetings	41
6.1.2	Projekt-Stakeholder-Matrix.....	43
6.1.3	Logischer Rahmen des Projekts	44
6.1.4	Projektantragsformular	45



6.1.4.1	Arbeitsaufteilung	46
6.1.4.2	Aufwands- und Kostenschätzungen.....	46
6.1.4.3	Projektzeitplan	47
6.1.4.4	Identifizierung von Risiken	47
6.1.4.5	Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten	48
6.1.5	Finanzierungsbeschluss	48
6.2	Vorbereitungsphase	49
6.2.1	Vorbereitung des Kick-off-Meetings der Phase	50
6.2.2	Finanzhilfvereinbarung	51
6.2.3	Partnerschaftsabkommen.....	52
6.2.4	Projekt-Handbuch	53
6.2.4.1	Projekttrollen und Zuständigkeiten.....	54
6.2.4.2	Projektmanagement-Pläne	54
6.2.4.3	Projektspezifische Pläne	54
6.2.4.4	Andere.....	55
6.2.5	Projektarbeitsplan (Aktualisierung)	55
6.2.6	Kommunikations- und Verbreitungsplan	57
6.2.7	Outsourcing-Plan	58
6.2.8	Liefergegenstände Abnahmeplan	59
6.2.9	Phase Gate: RfE (Ready for Executing).....	60
7	Ausführungsphase.....	61
7.1	Durchführung des Kick-off-Meetings	62
7.2	Projekt-Koordination	63
7.3	Qualitätssicherung	65
7.4	Projektergebnisse kommunizieren.....	66
7.5	Projektberichterstattung an den öffentlichen Auftraggeber (CA).....	67
7.6	Phase Gate: RfC (Bereit zum Schließen)	68
8	Abschlussphase	69
8.1	Projektabschlussbesprechung.....	70
8.2	Projektabschlussbericht	71
8.3	Administrative Schließung.....	73
9	Überwachung und Kontrolle	75
9.1	Projektleistung überwachen	76
9.2	Zeitplan für die Kontrolle	78
9.3	Kosten kontrollieren.....	79
9.4	Stakeholder managen	80
9.5	Anforderungen verwalten	82
9.6	Verwalten von Projektänderungen	84
9.7	Das Risiko managen	86
9.8	Probleme und Entscheidungen bewältigen	87
9.9	Qualität managen.....	89
9.10	Verwalten der Abnahme von Deliverables	90
9.11	Outsourcing verwalten.....	92
Anhang A:	Beiträge und Danksagungen.....	93
Anhang B:	Praktiken und Standards in der Projektplanung und im Projektmanagement.....	95
Anhang C:	Grundprinzipien und Leitlinien für die Anpassung.....	97
Anhang D:	Partnerschaften und Stakeholder in EU-finanzierten Projekten	100
Anhang E:	Der Ansatz des logischen Rahmens	104
Anhang F:	Zusätzliche Ressourcen	106
F.1	EUPM ² -Leitfaden ARSCI-Tabelle.....	106
F.2	EUPM ² -Leitfaden Artefakte - Landschaft	108
F.3	EUPM ² -Leitfaden Aktivitäten und Artefakte	109



1 Einführung

1.1 Der EUPM²-Leitfaden

Der EUPM²-Leitfaden beschreibt die wichtigsten Schritte zur Formulierung und Verwaltung von EU-finanzierten Projekten auf der Grundlage einer maßgeschneiderten Version der PM²-Methodik. Er behält den gleichen schlanken, aber umfassenden Ansatz bei, so dass er für alle Praktiker von EU-finanzierten Projekten nützlich ist.

PM² eignet sich zwar für jedes Projekt, aber am besten für die Verwaltung EU-finanzierter Projekte. Letztere machen fast 80 % des EU-Haushalts aus, und PM² kann erheblich zur Steigerung der Projektmanagement-Kompetenz und des Erfolgs in diesem Bereich beitragen, indem es eine bessere Überwachung und Kontrolle von EU-finanzierten Projekten und Zuschüssen ermöglicht.

Die Anpassung der PM²-Methodik an die spezifischen Regeln und Methoden, die in EU-finanzierten Projekten verwendet werden, ist entscheidend für die Nutzung dieser potenziellen Vorteile. Dieser Leitfaden füllt diese Lücke, indem er einen praktischen methodischen Leitfaden für EU-Projektmanager bereitstellt, die eine Projektmanagement-Methodik anwenden möchten, um die Gestaltung und das Management von EU-finanzierten Projekten und die Erreichung der Projektziele zu verbessern.

Aus verschiedenen Studien geht hervor, dass Organisationen, die eine beliebige Projektmanagement-Methodik anwenden, das Budget besser einhalten, den Zeitplan einhalten und den Umfang, die Qualitätsstandards und den erwarteten Nutzen erfüllen. Folglich ist die durchschnittliche Misserfolgsquote bei Projekten im Vergleich zu Organisationen mit geringer Leistung niedriger.

Dieser Leitfaden enthält auch eine Beschreibung und Funktionsweise der verschiedenen Arten von EU-Finanzierungsprogrammen.

Für wen ist dieser Leitfaden gedacht?

- Studierende, die lernen möchten, wie man EU-finanzierte Projekte konzipiert und verwaltet.
- Fachleute und Organisationen, die an der Verwaltung von EU-Mitteln beteiligt sind.
- Beamte, die an der Verwaltung von EU-Finanzierungsprogrammen beteiligt sind.

1.2 Das EUPM²-Projekt

Der EUPM²-Leitfaden wurde im Rahmen des Erasmus+-Projekts "*A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM²)*" ausgearbeitet, dessen Hauptziel es war, einen gemeinsamen akademischen Weg auf der Grundlage eines gemeinsamen Lehrplans zu schaffen, der Projektdesign- und -managementmethoden integriert, um EU-finanzierte Projekte effektiver zu verwalten.

Im Rahmen des EUPM²-Projekts wurden sieben Universitäten und Organisationen mit einschlägigem Fachwissen im Bereich EU-Projektdesign und -management zusammengeführt, um die Lehrpläne des Hochschulsektors besser auf die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes und die Anforderungen an das Profil des EU-Projektmanagers abzustimmen.

Die Integrationsarbeit basierte auf der Initiative "Open PM²" der Europäischen Kommission zur Förderung einer gemeinsamen europaweiten Projektmanagement-Methodik. Die PM²-Methode eignet sich besonders für die Erstellung eines standardisierten Lehrplans auf Hochschulniveau. PM² ist eine europäische Open-Source-Methode, die leicht, schlank, einfach zu verstehen und sehr flexibel ist, um an die spezifischen Regeln und den Kontext der EU-Fonds und an die gängigsten EU-Projektplanungsmethoden angepasst zu werden.

**Faktenblatt zum EUPM²-Projekt:**

Programm:	Erasmus+	  Co-funded by the European Union
Schlüsselaktion:	Kooperationspartnerschaft (KA220)	
Titel:	Ein neuer akademischer Weg für EU-Projektmanager: Verringerung der Lücken für eine bessere Projektplanung und -verwaltung in Europa (EUPM²)	
Nummer:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
Koordinator	P1 - CEIS Universität von Rom Tor Vergata (Italien)	
Partner	P2 - Polytechnische Universität von Madrid (Spanien) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Slowenien) P4 - Universität von Tartu (Estland) P5 - FH JOANNEUM (Österreich) P6 - Nova-Universität von Lissabon (Portugal) P7 - Universität von Pardubice (Tschechische Republik)	
Assoziierte Partner	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgien) AP2 - Coordinadora de ONGD (Spanien) AP3 - ARCI (Italien) AP4 - PM² Alliance (Belgien)	
Ergebnisse des Projekts	1. PR1. Ein maßgeschneiderter Leitfaden zur Verwaltung von EU-Mitteln auf der Grundlage der PM²-Methodik. 2. PR2. Ein neuer Lehrplan für Universitätsstudenten, der auf der maßgeschneiderten PM²-Methode basiert. 3. PR3. Webbasiertes Toolkit mit verfügbaren Ressourcen zur Unterstützung der Gestaltung und Verwaltung von EU-Projekten.	
Website und Kontakte	Projekt-Website: http://www.eupm2project.eu E-Mail-Kontakt: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it	

2 EU-finanzierte Programme und Projekte

In diesem Abschnitt wird kurz erläutert, wie EU-finanzierte Programme und Projekte verwaltet werden, welche Verwaltungsrahmen verwendet werden und wie sie den EUPM²-Leitfaden ergänzen.

Die Europäische Union (EU) bietet verschiedene Zuschüsse und Finanzierungsprogramme an, um die Entwicklung verschiedener Sektoren und Regionen in der EU zu unterstützen. Diese Zuschüsse und Finanzierungsprogramme unterstützen spezifische Politikbereiche und Initiativen, wie z. B. Forschung und Innovation, Bildung und Ausbildung, Umwelt und Energie sowie regionale Entwicklung. Die Europäische Kommission, ihre Exekutivagenturen und die nationalen und regionalen Verwaltungen der Mitgliedstaaten verwalten die EU-Mittel mit unterschiedlichen Verwaltungsmodi.

2.1 Verwaltungsmodi

Die Europäische Union hat drei Hauptverwaltungsmodi für ihre Programme, die hauptsächlich von der Zuweisung der Rechenschaftspflicht und der Verwaltung der Mittel abhängen. Diese Verwaltungsmodi sind die direkte, die indirekte und die geteilte Verwaltung. Während die EU die Mittel für ein bestimmtes Programm oder Projekt bereitstellt, kann es Unterschiede bei der Zuweisung von Zuständigkeiten und der Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Zuweisung und Verwendung der Mittel, die Beteiligung an der Durchführung und Überwachung sowie die laufende Verwaltung zwischen der EU und den Mitgliedstaaten geben. Während die Mitgliedstaaten jedoch die Ausführung des größten Teils des EU-Haushalts überwachen, trägt die Kommission die letztendliche Verantwortung für die Ausführung.

2.1.1 Direkte Verwaltung

Bei der direkten Verwaltung ist **die EU direkt** für die Verwaltung und Durchführung eines Programms **verantwortlich**, und die Rolle der Mitgliedstaaten beschränkt sich im Wesentlichen auf die Bereitstellung von Beiträgen und Rückmeldungen zur Gestaltung und Durchführung des Programms. Dies ist in der Regel bei Programmen mit einer soliden EU-weiten Dimension der Fall, die einen einheitlichen und koordinierten Ansatz in allen Mitgliedstaaten erfordern. Bei diesem Modell werden die Aufgaben von den Direktionen der Kommission an ihrem Hauptsitz, in den EU-Delegationen oder durch **EU-Exekutivagenturen** (spezialisierte Einrichtungen, die die Europäische Kommission bei der Verwaltung und Umsetzung von EU-Förderprogrammen durch die Bereitstellung von Fachwissen und technischer Hilfe sowie durch die Durchführung von administrativen und operativen Aufgaben unterstützen) wahrgenommen. Es gibt keine dritten Parteien. Auf die in direkter Verwaltung durchgeführten Programme entfallen rund 20 % des EU-Haushalts 2021-2027. Die Europäische Kommission (oder ihre Einrichtungen) ist für alle Aspekte der Programmverwaltung zuständig, einschließlich:

- Festlegung der politischen Ziele und Prioritäten des Programms.
- Ausarbeitung des Rechtsrahmens und der Vorschriften.
- Zuteilung der Haushaltsmittel für das Programm.
- Verwaltung der Mittel und Ressourcen des Programms.
- Überwachung und Bewertung der Leistung des Programms.
- Berichterstattung über die Durchführung und die Ergebnisse des Programms.

Die EU-Institutionen haben auch die Befugnis, Entscheidungen über die Programmdurchführung zu treffen, z. B. über die Vergabe von Aufträgen und Zuschüssen, und können erforderlichenfalls Durchsetzungsmaßnahmen ergreifen. Es gibt mehrere Programme, die direkt von der Europäischen Kommission verwaltet werden. Hier sind ein paar Beispiele:

- **Horizont Europa** ist das Finanzierungsprogramm der EU für Forschung und Innovation. Es zielt darauf ab, die Entwicklung neuer Technologien und Innovationen zu unterstützen, die der EU und ihren Bürgern zugutekommen können.



- **Das Programm Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (COSME)** zielt darauf ab, die Gründung und Expansion von KMU zu unterstützen.
- **Erasmus+** ist das Programm der EU für allgemeine und berufliche Bildung, Jugend und Sport. Es zielt darauf ab, die Entwicklung von Fähigkeiten und Wissen unter den EU-Bürgern zu unterstützen und das interkulturelle Verständnis und die Zusammenarbeit zu fördern.
- **Die Fazilität "Connecting Europe" (CEF)** finanziert digitale Infrastrukturen wie Hochgeschwindigkeits-Internetnetze und E-Government-Dienste.

2.1.2 Indirekte Verwaltung

Die indirekte Verwaltung von EU-Mitteln bezieht sich auf ein System, bei dem die **Europäische Kommission die Verwaltung und Durchführung** von EU-Finanzierungsprogrammen an externe Einrichtungen **überträgt**. Anstatt alle operativen Aufgaben auszuführen, delegiert die Kommission bestimmte Zuständigkeiten an diese externen Organisationen, wie nationale Behörden, Agenturen oder internationale Einrichtungen. Die Kommission legt den strategischen Rahmen, die Verordnungen und die Finanzierungsprioritäten fest, während die Durchführungsstellen das Tagesgeschäft und die Projektauswahl übernehmen.

Die indirekte Verwaltung ermöglicht es der Europäischen Kommission, das Fachwissen und die Ressourcen externer Organisationen zu nutzen, um die EU-Finanzierungsprogramme wirksam umzusetzen. Außerdem ermöglicht sie einen dezentralen Ansatz, der die unterschiedlichen Bedürfnisse und Umstände in den einzelnen Mitgliedstaaten und Sektoren berücksichtigt. Die Kommission stellt durch geeignete Überwachungs- und Berichterstattungsmechanismen sicher, dass die Mittel im Einklang mit den Zielen und Vorschriften der EU verwendet werden. Hier sind ein paar Beispiele:

- **Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF).** Das Hauptziel des AMIF ist die Förderung einer effizienten und fairen Steuerung der Migrationsströme und der Integration von Drittstaatsangehörigen, die sich rechtmäßig in der EU aufhalten. Die AMIF-Mittel werden auf der Grundlage von nationalen Programmen zugewiesen, die von jedem EU-Mitgliedstaat unter Berücksichtigung der ermittelten spezifischen Bedürfnisse und Prioritäten entwickelt wurden. Das Programm fördert die Zusammenarbeit und den Austausch bewährter Verfahren zwischen den Mitgliedstaaten, um die Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen in den Bereichen Migration, Asyl und Integration zu verbessern.
- **Europäisches Solidaritätskorps.** Das von der EU finanzierte Programm "Europäisches Solidaritätskorps" zielt darauf ab, junge Menschen zu unterstützen, die sich an verschiedenen Solidaritätsaktionen beteiligen möchten. Zu diesen Aktivitäten gehören die Unterstützung benachteiligter Personen, die Bereitstellung humanitärer Hilfe und die Mitwirkung an Gesundheits- und Umweltinitiativen innerhalb der EU und darüber hinaus. Das Ziel des Programms geht über den Aspekt der Inklusion hinaus und konzentriert sich auf ökologische Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Die Umsetzung dieser Aktivitäten beinhaltet eine direkte und indirekte Verwaltung durch die Kommission über ein Netzwerk von nationalen EU-Agenturen. Die Finanzierung erfolgt in erster Linie in Form von Zuschüssen. Zu den potenziellen Begünstigten dieses Programms gehören Einzelpersonen im Alter von 18 bis 30 Jahren (bzw. 35 Jahren bei humanitärer Hilfe) und Organisationen in der EU und den Partnerländern.

Die spezifischen Vereinbarungen und Zuständigkeiten der einzelnen Programme können je nach Zielen, Art und Umfang der Initiativen variieren.

2.1.3 Geteilte Verwaltung

Die geteilte Verwaltung ist eine Form der Umsetzung von EU-Mitteln, bei der die **Verantwortung für die Verwaltung und Umsetzung** zwischen der Europäischen Kommission und den nationalen oder



regionalen Behörden der Mitgliedstaaten **geteilt** wird. Bei der geteilten Verwaltung arbeiten die Kommission und die nationalen Behörden bei der Verwaltung der Mittel zusammen, wobei jeder eine spezifische Rolle spielt.

Unter geteilter Verwaltung:

1. **Die Europäische Kommission** gibt den strategischen Rahmen vor, legt die rechtlichen und finanziellen Regelungen fest und definiert die Prioritäten für das Förderprogramm. Sie gibt allgemeine Leitlinien vor, überwacht die Umsetzung und sorgt für die Einhaltung der EU-Vorschriften und -Ziele. Die Kommission ist für die Genehmigung der von den Mitgliedstaaten vorgeschlagenen nationalen oder regionalen Programme zuständig und zahlt die Mittel an die Durchführungsbehörden aus.
2. **Die nationalen oder regionalen Behörden** der Mitgliedstaaten sind für die laufende Verwaltung und Umsetzung der Mittel verantwortlich. Sie bereiten Programmvorschläge vor und reichen diese bei der Kommission ein, in denen sie darlegen, wie die zugewiesenen Mittel zur Erreichung der Programmziele verwendet werden sollen. Die Durchführungsbehörden wählen die Projekte aus, verteilen die Mittel, überwachen die Fortschritte und berichten über die Ergebnisse. Außerdem sorgen sie für die Einhaltung der EU-Vorschriften und -Verordnungen bei der Projektverwaltung.

Die geteilte Verwaltung unterscheidet sich von der indirekten Verwaltung durch den Grad der Beteiligung und Kontrolle der Europäischen Kommission. Bei der indirekten Verwaltung überträgt die Kommission die Verwaltung und Durchführung der Mittel an externe Einrichtungen, wie Agenturen oder internationale Organisationen. Diese Einrichtungen haben eine größere Autonomie bei der Projektauswahl, der Auszahlung der Mittel und der Überwachung. Die Kommission behält die Aufsicht, verlässt sich aber auf die Durchführungsstellen, um die operativen Aufgaben zu erfüllen.

Bei der geteilten Verwaltung hingegen arbeiten die Kommission und die nationalen oder regionalen Behörden zusammen und teilen sich die Zuständigkeiten und die Entscheidungsfindung. Die Kommission behält ein höheres Maß an Beteiligung und Kontrolle über den Umsetzungsprozess, indem sie Leitlinien vorgibt, die Fortschritte überwacht und die Einhaltung der Vorschriften sicherstellt. Die Behörden der Mitgliedstaaten spielen eine direktere Rolle bei der Projektauswahl und -verwaltung, agieren aber innerhalb des von der Kommission festgelegten Rahmens und der Leitlinien.

Die geteilte Verwaltung ist ein kooperativer Ansatz, der Fachwissen und Aufsicht auf EU-Ebene mit nationalem oder regionalem Wissen und Umsetzungskapazitäten kombiniert und so eine effektive und effiziente Nutzung der EU-Mittel unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten der einzelnen Mitgliedstaaten gewährleistet. Hier sind ein paar Beispiele:

- **Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).** Der EFRE unterstützt den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der EU durch Investitionen in regionale Entwicklungsprojekte. Er konzentriert sich auf Innovation, Infrastruktur und nachhaltige Entwicklung und wird gemeinsam von der Europäischen Kommission und nationalen oder regionalen Behörden verwaltet.
- **Europäischer Sozialfonds (ESF).** Der ESF zielt darauf ab, die Beschäftigung zu fördern, Kompetenzen zu verbessern und die soziale Eingliederung in der gesamten EU zu unterstützen. Er unterstützt Initiativen in den Bereichen allgemeine und berufliche Bildung, Beschäftigung und soziale Eingliederung, wobei die Zuständigkeiten für die Verwaltung zwischen der Europäischen Kommission und den nationalen oder regionalen Behörden aufgeteilt sind.
- **Europäischer Meeres- und Fischereifonds (EMFF).** Der Fonds stellt Mittel für Programme zur Verfügung, die darauf abzielen, die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit des Fischerei- und Aquakultursektors zu verbessern, z. B. Investitionen in neue Technologien und Ausbildungsprogramme.
- **Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER).** Der ELER unterstützt Projekte zur Entwicklung des ländlichen Raums, einschließlich der Modernisierung der Landwirtschaft, des Umweltschutzes und der Entwicklung ländlicher Unternehmen. Der Fonds wird gemeinsam von der Europäischen Kommission und den für

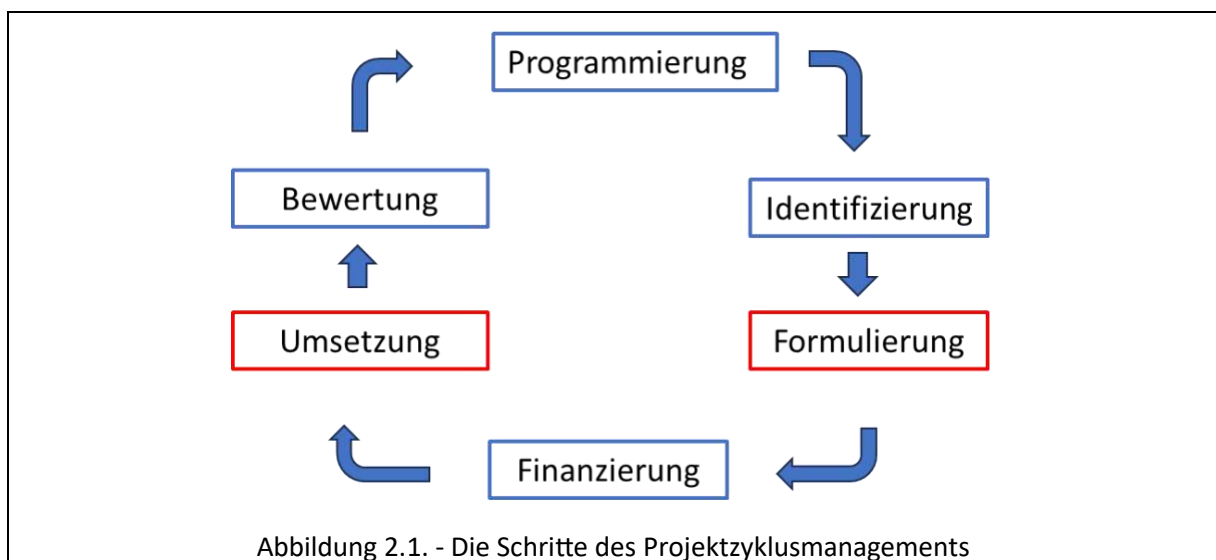
2.2 Projektzyklusmanagement: Verknüpfung von EU-Förderprogrammen und Projekten

Unabhängig von der Art der Verwaltung folgen die EU-Förderprogramme im Allgemeinen einem gemeinsamen Rahmen, der als Leitfaden für die Projektplanung, -durchführung und -bewertung dient und als Projektzyklusmanagement (PCM) bezeichnet wird. Der PCM-Rahmen stellt sicher, dass die von den verschiedenen EU-Förderprogrammen finanzierten Projekte gut geplant, effizient und effektiv umgesetzt sowie überwacht und bewertet werden, um ihre Wirkung zu verbessern. Es trägt auch dazu bei, dass die Projekte auf die Gesamtstrategie der Organisation sowie auf die Ziele der EU-Förderprogramme abgestimmt sind.

Während das PCM ursprünglich im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit eingeführt wurde, wo die Programme hauptsächlich durch direkte Vereinbarungen umgesetzt werden, bietet es - mit den entsprechenden Anpassungen - einen hilfreichen Rahmen für diejenigen, die an der Verwaltung der EU-Finanzierungsprogramme beteiligt sind, die durch die Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen umgesetzt werden.

Das PCM umfasst im Allgemeinen sechs Schritte:

1. Programmierung.
2. Identifizierung.
3. Formulierung.
4. Die Finanzierung.
5. Umsetzung.
6. Bewertung.



Programmierung

Der Programmierungsschritt hat eine mehrjährige Laufzeit. Er wird von der Europäischen Kommission koordiniert und führt zur Ausarbeitung des EU-Förderprogramms. Die strategischen Ziele und allgemeinen Prioritäten werden in der Programmplanung festgelegt.

- Output: Mehrjähriges EU-Förderprogramm.
- Zuständige Organisation: Europäische Kommission / Nationale Behörde.



Identifizierung

Der Schritt der Identifizierung umfasst alle notwendigen Aktivitäten, die zur Ausarbeitung und Veröffentlichung der Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen führen.

- Ausgabe: Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen.
- Zuständige Organisation: Europäische Kommission (oder beauftragte Behörde)/Nationale Behörde.

Formulierung:

Der Schritt "Formulierung" umfasst alle Aktivitäten, die für die Einreichung eines Projektvorschlags im Rahmen einer Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen erforderlich sind, die im vorhergehenden Schritt (Ermittlung) veröffentlicht wurde.

- Ergebnis: Projektvorschlag.
- Verantwortliche Organisation: Durchführende Organisationen/Leitende Organisationen.

Finanzierung

In der Phase der Finanzierung werden die eingereichten Projektvorschläge ausgewählt, die die in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen genannten Bewertungskriterien am besten erfüllen.

- Ergebnis: Liste der förderfähigen Projekte.
- Zuständige Organisation: Europäische Kommission (oder beauftragte Behörde)/Nationale Behörde.

Umsetzung

Der Umsetzungsschritt umfasst die Verwaltung des Projekts, um die im Projektvorschlag definierten Projektziele zu erreichen.

- Ergebnis: Die Ergebnisse des Projekts.
- Verantwortliche Organisation: Durchführende Organisationen/Leitende Organisationen.

Bewertung

Der Schritt der Bewertung umfasst alle Aktivitäten zur Beurteilung der effektiven und effizienten Durchführung des Projekts, der Einhaltung der Finanzvorschriften, der korrekten Erbringung der Projektleistungen und der Erreichung der Projektergebnisse. Sie liefert Feedback, Erkenntnisse und Empfehlungen, die in die folgende Programmplanung einfließen und den Kreislauf schließen.

- Ergebnis: Bewertungsbericht.
- Zuständige Organisation: Europäische Kommission (oder beauftragte Behörde)/Nationale Behörde.

2.3 Integration des EUPM²-Leitfadens in das Projektzyklusmanagement

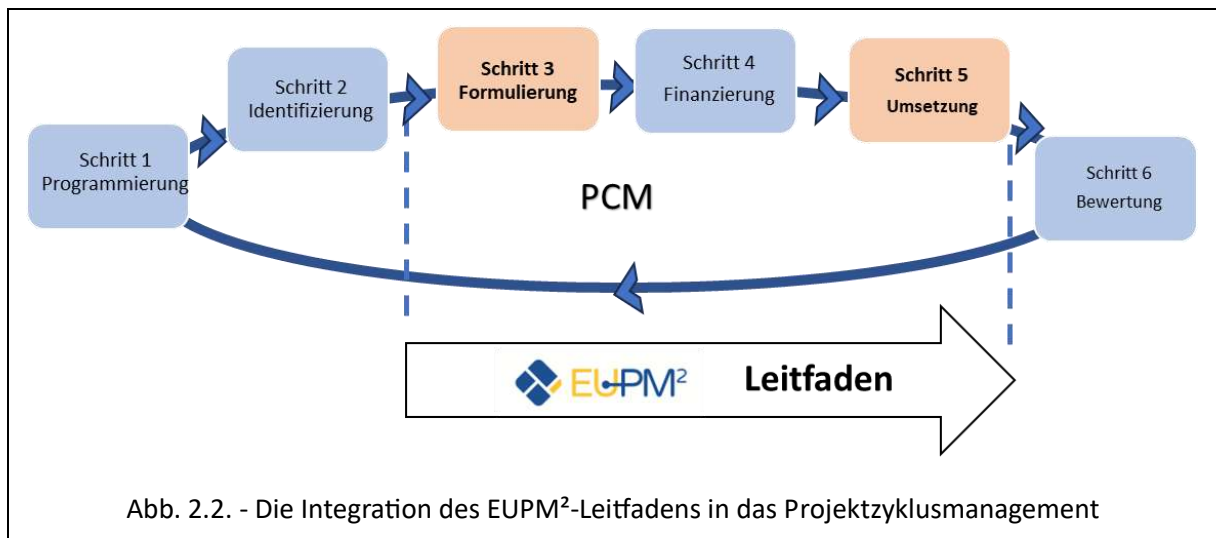
Das Projektzyklusmanagement (Project Cycle Management, PCM) konzentriert sich auf die Beziehung zwischen dem EU-Förderprogramm und den geförderten Projekten und beschreibt, wer was in den verschiedenen Schritten tut, um die Gesamtkohärenz, die Abstimmung der Ziele und die wiederkehrende Verbesserung des zyklischen Lernens zu gewährleisten. Insbesondere werden die für das EU-Förderprogramm zuständigen Behörden tätig (siehe Abb. 2.2, blaue Kästen):

- in Vorbereitung auf das EU-Finanzierungsprogramm (Programmierungsschritt),
- bei der Ermittlung und Veröffentlichung der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen (Schritt der Ermittlung)
- bei der Finanzierung der Projektvorschläge (Stufenfinanzierung)
- bei der Bewertung der durch das Programm erzielten Ergebnisse (Bewertungsschritt).

Die Organisationen, die auf die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen antworten möchten, werden sich beteiligen (siehe Abb. 2.2, orangefarbene Kästen):

- bei der Formulierung des Projektvorschlags (Formulierungsschritt)
- bei der Umsetzung des Projektvorschlags, falls die Finanzierung genehmigt wird (Umsetzungsschritt)

Der EUPM²-Leitfaden zeigt den EU-Projektmanagern, wie einzelne Projekte konzipiert und verwaltet werden sollten, indem er die Schritte der Formulierung, Finanzierung und Durchführung miteinander verbindet. Der EUPM²-Leitfaden unterstützt somit alle Organisationen, die beabsichtigen, Projektvorschläge zu formulieren und Projekte auf integrierte und kohärente Weise im Rahmen des PCM durchzuführen.



Gemäß dem EUPM²-Leitfaden beginnt das Projekt, sobald die Organisation beschließt, als Reaktion auf eine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen einen Projektvorschlag zu formulieren. Es umfasst alle Aktivitäten, die für die Einreichung und Umsetzung des Vorschlags nach der positiven Finanzierungsentscheidung der Behörden des EU-Förderprogramms erforderlich sind. Der EUPM²-Leitfaden bietet Komplementarität und Kohärenz mit dem PCM, indem er eine standardisierte Projektmanagement-Methodik für EU-finanzierte Projekte bereitstellt.

2.4 Merkmale der Projekte

Ein Projekt ist eine zeitlich begrenzte Organisationsstruktur, die eingerichtet wurde, um ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung innerhalb bestimmter Vorgaben wie Zeit, Kosten und Qualität zu schaffen. Projekte sind in unserer heutigen Gesellschaft allgegenwärtig. Projekte gibt es zu Hause, bei Freunden, in der Gemeinde, in der Wirtschaft, in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung. Hier sind einige wichtige Merkmale, die in allen Projekten vorkommen:

- Projekte haben eine starke **zeitliche Dimension** und haben einen Anfang und ein Ende.
- Projekte sind Aktivitäten, die in einer bestimmten Reihenfolge oder Struktur durchgeführt werden, um **Ergebnisse zu erzielen**.
- Projekte zielen darauf ab, **die** im Vorfeld erklärten **Ziele** durch die durchgeführten Aktivitäten und die erzeugten Ergebnisse **zu erreichen**.
- An Projekten sind in der Regel viele **Menschen beteiligt**, die durch eine klare Führung und eine eindeutige Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten in Teams organisiert werden müssen. Auch die Projekterwartungen müssen detailliert analysiert und angemessen gesteuert werden.
- Projekte finden in einem bestimmten **Umfeld** statt, das für den Erfolg berücksichtigt werden muss (politisch, rechtlich, sozial, wirtschaftlich, ökologisch usw.).
- Projekte erfordern ein gewisses Maß an **Einzigartigkeit**, was sie von Routine- oder sich wiederholenden Aufgaben abhebt und einen "Einheitsansatz" verhindert.
- Projekte arbeiten in einem **eingeschränkten** Umfeld (begrenzte Zeit, Mittel, Ressourcen usw.).
- Projekte sind mit **Ungewissheit** behaftet und müssen sich mit Risiken und Chancen und deren möglichen negativen oder positiven Auswirkungen auseinandersetzen.

Die Vereinfachung von Projekten ist ein Mittel zur Planung und Umsetzung von Veränderungen in der menschlichen Welt, und dies gilt für alle Bereiche und Formen menschlicher Aktivitäten.

2.5 Besonderheiten von EU-finanzierten Projekten

Die Europäische Union stellt jedes Jahr Finanzmittel für zahlreiche Projekte in vielen Bereichen zur Verfügung. EU-finanzierte Projekte entsprechen in der Regel den in Abschnitt 2.4 definierten Merkmalen von Projekten, weisen aber auch einige zusätzliche Besonderheiten auf.

- Von der EU finanzierte Projekte müssen **mit den politischen Zielen der EU** übereinstimmen, die in dem jeweiligen EU-Finanzierungsprogramm festgelegt sind, das die Mittel bereitstellt.
- EU-finanzierte Projekte werden im Rahmen von **Wettbewerbsverfahren** (z. B. Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen) finanziert, um ihre Förderungswürdigkeit zu begründen. Diese wettbewerbsorientierten Verfahren gewährleisten, dass ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis erzielt wird und alle interessierten Organisationen gleichermaßen teilnehmen können.
- **Die Projektkonzeption ist ein entscheidendes Element in EU-finanzierten Projekten. Sie charakterisiert** die interne logische Kette der Projekte und begründet die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Projektaktivitäten und den Zielen des EU-Förderprogramms.
- EU-finanzierte Projekte werden in der Regel von einer **Partnerschaft** durchgeführt, d. h. von einer Reihe von Organisationen, die gemeinsam zur Formulierung und Durchführung des Projekts beitragen.
- EU-finanzierte Projekte unterliegen während des gesamten Projektzyklus **strengen Normen** in Bezug auf die Durchführung der Aktivitäten, die finanzielle Begründung und andere spezifische vertragliche Verpflichtungen.

Diese Besonderheiten waren die Richtschnur für die Anpassungsarbeiten, die darauf abzielten, die Vorteile der PM² für EU-finanzierte Projekte besser zu nutzen (siehe Einzelheiten zum Tailoring in [Anhang C](#)).

2.6 PM²-Vorteile bei EU-finanzierten Projekten

Seit 1990 hat die EU viele Projekte finanziert und dabei Hunderte von Milliarden Euro investiert. Die verfügbaren Daten zeigen, dass mehr als 35.000 Finanzhilfen allein für das Programm Horizont 2020 unterzeichnet wurden. Das bedeutet, dass Projekte eine wesentliche Form der Arbeit für die EU darstellen und dass das Projektmanagement Teil der täglichen Arbeit der meisten EU-Forschungseinrichtungen ist.

PM² wurde auf der Grundlage von Betriebserfahrungen aus Projekten innerhalb der europäischen Institutionen entwickelt und mit Elementen aus einem breiten Spektrum von weltweit anerkannten Best Practices, Standards und Methoden des Projektmanagements kombiniert. Außerdem wurde es so entwickelt, dass es den spezifischen Bedürfnissen, der Kultur und den Zwängen der EU-Institutionen und -Programme gerecht wird.

Die EU hat die PM²-Methode so entwickelt, dass sie - mit einigen Anpassungen - für eine Vielzahl von Projekttypen geeignet ist, um EU-finanzierte Projekte effizient zu verwalten. Mehrere Good-Governance-Praktiken sind bereits in den Verfahren für Finanzhilfevereinbarungen enthalten, und die Dokumentation der EG- und PM²-Governance-Elemente kann zu deren Ergänzung genutzt werden. Auch die Straffung des Projektlebenszyklus mit unterschiedlichen Phasen und Prozessen ist eine gute Praxis, die PM² anleitet.

Die Einführung von PM² als Projektmanagementverfahren bietet viele Vorteile:

- Es kombiniert **weltweit anerkannte** Projektmanagement-Methoden und -Standards mit bewährten Projektmanagement-Verfahren europäischer Institutionen.
- Bietet ein **gemeinsames Vokabular** für das effektive Management von Projekten innerhalb und zwischen Organisationen.
- Ermöglicht eine bessere Rechenschaftspflicht, Transparenz und eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit der Beteiligten.
- Bietet eine solide **Führungs- und Organisationsstruktur** mit klar beschriebenen Projektrollen und Verantwortlichkeiten.



- Ermöglicht die Anpassung **an** spezifische Projektanforderungen und das organisatorische Umfeld.
- Dieses Dokument bietet **Richtlinien** für die Projektinitiierungs-, Planungs-, Durchführungs- und Abschlussphasen und beschreibt Aktivitäten zur Überwachung und Steuerung der Projektleistung.
- Bietet einen vollständigen **Satz von** Artefaktvorlagen, die bei der Dokumentation und Verwaltung des Projekts helfen.
- Sie wird **von der Europäischen Kommission gefördert** und ausführlich dokumentiert.

Auch wenn die PM²-Methodik auf Unternehmensprojekte ausgerichtet zu sein scheint, sollten andere Organisationen verstehen, wie sich die verschiedenen Teile auf ihre Projekte übertragen und anwenden lassen.

Die Anpassung und Einführung von PM² bringt Organisationen, die mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden und Ansätzen aus anderen Ländern, Organisationen und Kulturkreisen arbeiten, Vorteile und Angleichung. Dies trifft den Prozess der Projektdurchführung und bringt das internationale Team zusammen. Es ist auch wichtig zu verstehen, dass die PM²-Methodik an das Projekt angepasst werden sollte, entweder durch eine Vergrößerung oder Verkleinerung, je nach Inhalt und Umfang des Projekts. Die Kontrolle, die jedes Projekt benötigt, hängt vom Inhalt, der Partnerschaft und dem Umfang des Projekts ab; daher sollte der Grad der Kontrolle angepasst werden, wobei der zusätzliche Aufwand berücksichtigt werden sollte, den eine verstärkte Kontrolle erfordert. Bei der Anpassung der PM²-Methodik sollten jedoch der Gesamtansatz und die Denkweise beibehalten werden, d. h. es sollten nicht nur einige Teile der Methodik verwendet werden, da sich die verschiedenen Säulen und Ebenen gegenseitig ergänzen. Ein gut gemanagtes Projekt gewährleistet, dass die Projektaktivitäten und -ergebnisse gut und qualitativ hochwertig durchgeführt werden.

3 Übersicht

3.1 Das Haus der PM²

Der EUPM²-Leitfaden folgt der gleichen Struktur wie das "The House of PM²". Dieses "Haus" ist auf dem Fundament der Best Practices des Projektmanagements aufgebaut.

Das Haus des PM² stützt sich auf vier Säulen:

1. Das Modell der **Projektleitung und -organisation**.
2. Der **Lebenszyklus** eines Projekts.
3. Die **Projektprozesse**.
4. Eine Reihe von **Projektartefakten**.

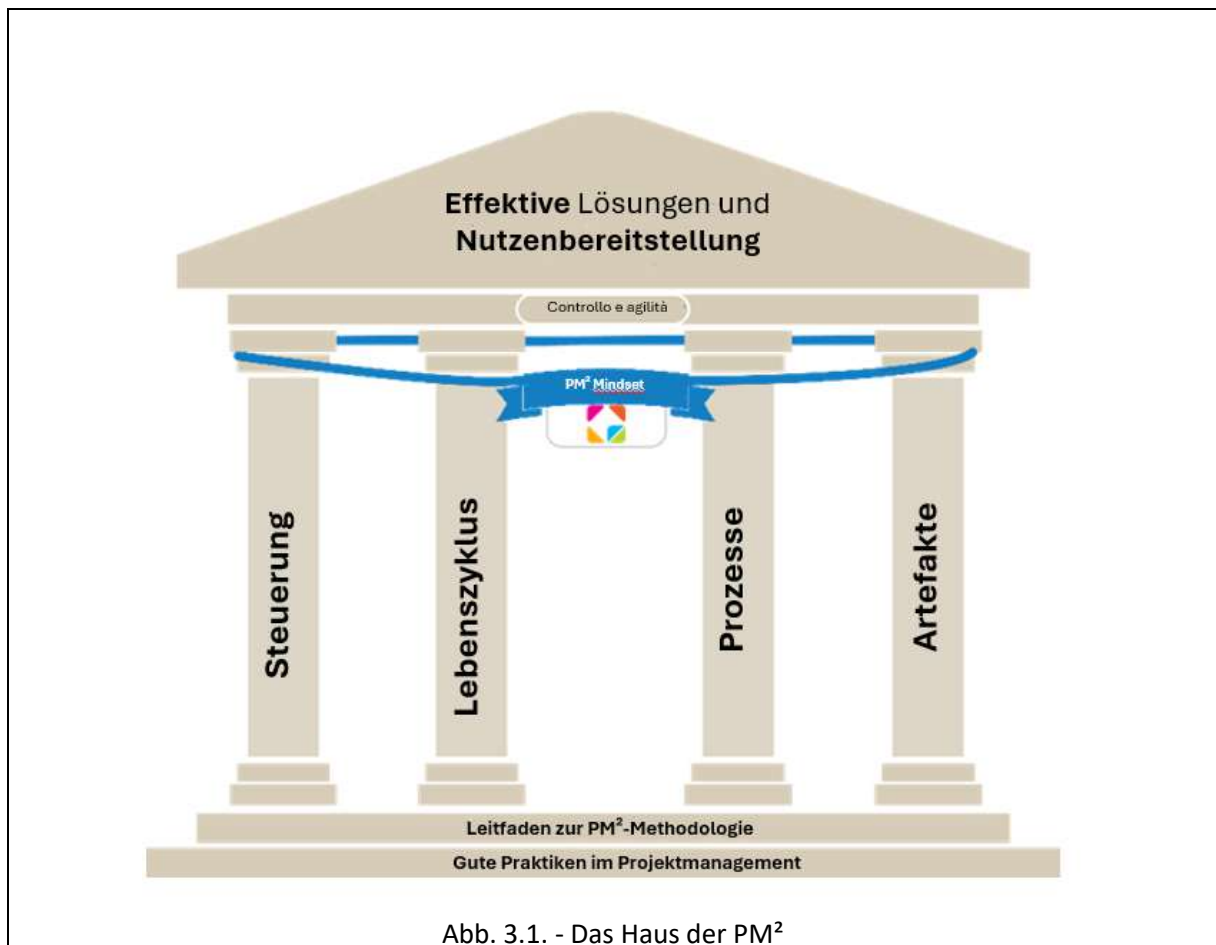


Abb. 3.1. - Das Haus der PM²

Der Geist des PM² wird durch die **PM²-Mindsets** definiert, die den Klebstoff darstellen, der die PM²-Praktiken zusammenhält und einen Standardsatz von Überzeugungen und Werten für PM²-Projektteams bietet. Die Mindsets konzentrieren sich auf das "**Warum**", das der ursprüngliche Zweck von PM² ist, um Lösungen und Vorteile für Projekte und Projektteams effektiv zu liefern.

PM² verbessert die Effektivität des Projektmanagements durch:

- Verbesserung der Kommunikation und der Verbreitung von Informationen.
- Klärung der Erwartungen so früh wie möglich im Projektlebenszyklus.
- Definition des Projektlebenszyklus (von der Initiierung bis zum Abschluss).
- Bereitstellung von Leitlinien für die Projektplanung.
- Einführung von Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen.
- Vorschlagen von Managementaktivitäten und -ergebnissen (Pläne, Sitzungen, Entscheidungen).

3.2 Der Projektlebenszyklus

Der Projektlebenszyklus des EUPM²-Leitfadens besteht aus vier verschiedenen Phasen, wobei in jeder Phase eine andere Art von Aktivität vorherrscht (d. h., in der Initiierungsphase überwiegen die Initiierungsaktivitäten usw.). Die Planungsphase ist in zwei Stufen unterteilt: Entwerfen und Vorbereiten. Die Planungsphase endet mit der Einreichung des Projektvorschlags beim öffentlichen Auftraggeber, während die Vorbereitungsphase nach der (positiven) Finanzierungsentscheidung beginnt.

Während phasenbezogene Aktivitäten ihren Höhepunkt in einer bestimmten Phase/Stufe erreichen, können Aktivitäten dieser Art auch in benachbarten Phasen ausgeführt werden (z. B. werden Planungsaktivitäten auch in der Ausführungsphase wiederholt).

Ein Projekt geht in die nächste Phase über, wenn die Ziele der aktuellen Phase/Stufe als Ergebnis einer formellen (oder weniger formellen) Überprüfung des Abschlusses der Phase/Stufe mit Hilfe einer Checkliste als erreicht gelten.

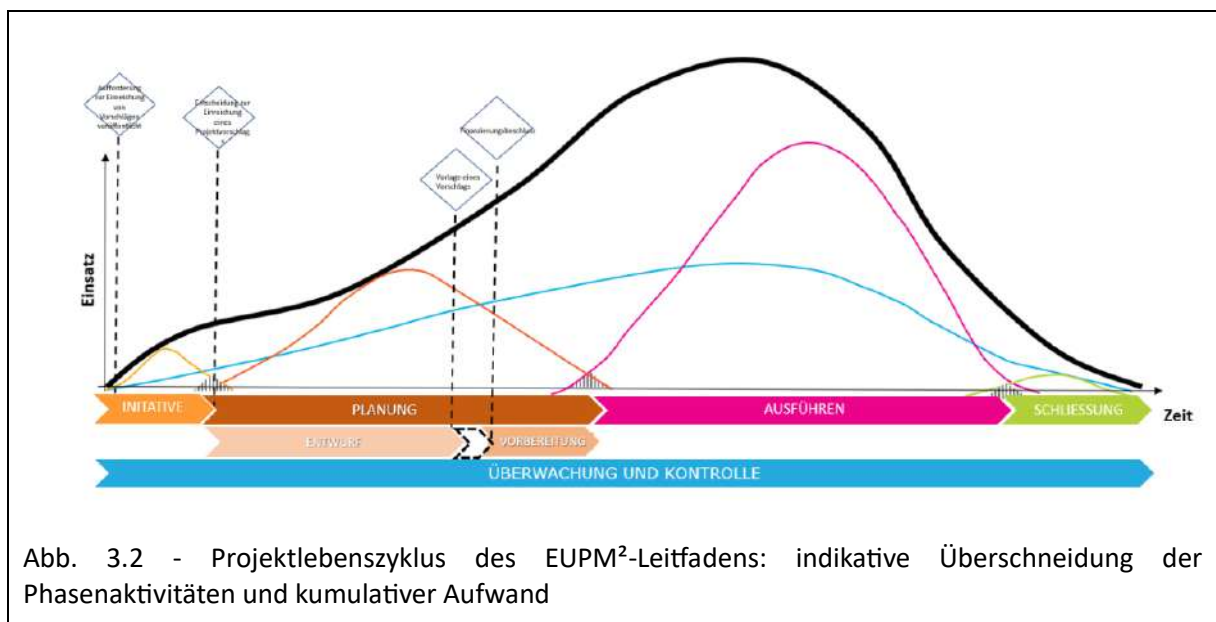


Abb. 3.2 - Projektlebenszyklus des EUPM²-Leitfadens: indicative Überschneidung der Phasenaktivitäten und kumulativer Aufwand

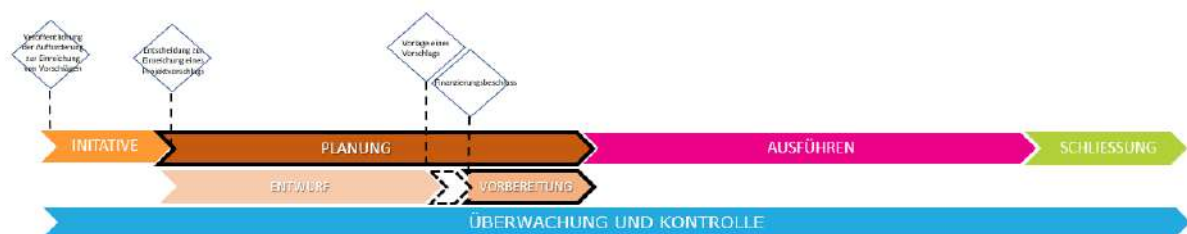
Das von der EU geförderte Projekt geht von der Initiierungs- zur Planungsphase über, nachdem die Entscheidung getroffen wurde, einen Projektvorschlag auf eine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen hin einzureichen. Sobald die Entscheidung gefallen ist, geht das Projekt in die Planungsphase über, die in zwei Phasen unterteilt ist. In der Entwurfsphase wird der Projektvorschlag formuliert und zur Förderung eingereicht. Wenn der Projektvorschlag zur Finanzierung angenommen wird, wird der Projektarbeitsplan aktualisiert und die Projektmanagementpläne werden in der Vorbereitungsphase ausgearbeitet. Nach der Planungsphase geht das Projekt in die Durchführungsphase über, an deren Ende die Abnahme- und Abschlussaktivitäten stehen. Überwachungs- und Kontrollaktivitäten finden während des gesamten Lebenszyklus statt, obwohl sie in der Durchführungsphase ihren Höhepunkt erreichen.

Phasen	Etappen	Beschreibung
1. Initiierung		Identifizierung der Projektidee, die bei der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen eingereicht werden soll, und Bewertung ihrer Kohärenz mit den Zielen der Organisation. Teilen Sie die Projektidee, um Projektpartner zu finden. Die Projektidee für die Entwurfsphase vorbereiten.
2. Planung	Gestaltung von	Definition der Projektpartnerschaft und Entwicklung der Projektidee durch Ausarbeitung des logischen Projektrahmens, entsprechende Planung der Arbeiten, Ausfüllen und Einreichen des Projektantragsformulars beim Auftraggeber (CA)

	Vorbereiten von	Ausarbeitung und Aktualisierung des Projektarbeitsplans, Fertigstellung der Projektpläne und des Steuerungsmodells, Einsetzung des Projektkerntteams (PCT)
4. Ausführen von		Koordinierung der Ausführung von Projektplänen. Erstellung der Ergebnisse und Sicherstellung der internen Abnahme, Vorlage der Projektberichte.
5. Schließen		Koordinierung der förmlichen Abnahme des Projekts durch den Auftraggeber (CA). Bericht über die Projektleistung. Erfassung von Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach dem Projekt. Schließen Sie das Projekt administrativ ab.

Die Bedeutung der Initiierungs- und Planungsphase wird oft unterschätzt, und unerfahrene Projektteams beginnen mit der Formulierung des Projektvorschlags auf der Grundlage der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, ohne einen soliden logischen Projektrahmen zu entwickeln. Dies kann zu minderwertigen Projektvorschlägen, unwirksamen Ergebnissen, Verzögerungen, geringerer Wirkung und stressiger Umsetzung führen. Dies ist ein häufiger und kostspieliger Fehler, der häufig die Ursache für die Ablehnung von Projektvorschlägen durch den öffentlichen Auftraggeber ist.

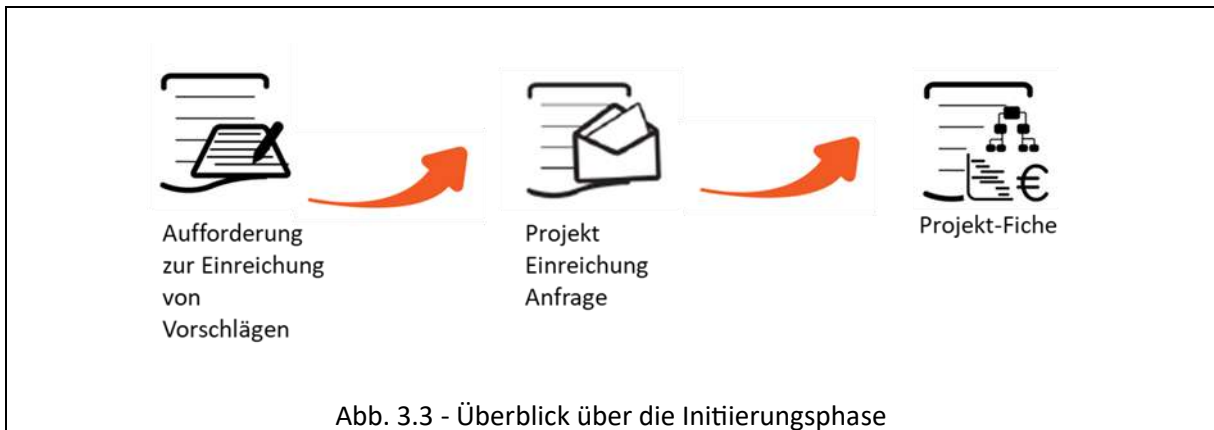
3.2.1 Einleitungsphase



In der [Initiierungsphase](#) stellen die Beteiligten sicher, dass die Projektidee mit der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmt, und stellen die Informationen zusammen, die erforderlich sind, um die Genehmigung zur Fortsetzung der Planungsphase zu erhalten. Der wichtigste Input dieser Phase ist die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, in der die allgemeinen Ziele, Prioritäten und Verfahren für die Teilnahme an der Aufforderung festgelegt sind und die zur Ermittlung eines Bedarfs, eines Problems oder einer Gelegenheit für die Organisation führt.

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Initiierungsphase:

- Erstellung des **Antrags auf Projekteinreichung** mit Informationen über die in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen festgelegten Anforderungen, die Projektidee, die angesprochenen Bedürfnisse und den Nutzen für die Organisation. Es handelt sich um ein internes Dokument für die federführende Organisation, da es das vorgeschlagene Projekt im Rahmen ihrer Strategie rechtfertigt.
- Die Erstellung des **Projektbogens** bietet Informationen über die Projektidee, die mit potenziellen Projektpartnern und Interessenvertretern geteilt werden können, um die Konsortialpartnerschaft aufzubauen und das Projekt zu präsentieren. Es handelt sich um ein Dokument, das von der federführenden Organisation erstellt und an potenzielle Projektpartner weitergegeben wird.



Die Aufforderung zur Einreichung von Projektanträgen und das Projektformular definieren den ursprünglichen Projektumfang auf der Grundlage der Maßnahmen und Ziele der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen. Der EU-Projektmanager (EUPM) und das Projektkernteam (PCT) beziehen sich auf beide Dokumente und verwenden sie während des gesamten Projekts.

Am Ende der Initiierungsphase prüft der Zuschussgeber (GO) die oben genannten Dokumente und entscheidet, ob das Projekt fortgesetzt werden kann.

In der Initiierungsphase **ist der** Aufbau einer **ausgewogenen Partnerschaft von entscheidender Bedeutung**, da EU-finanzierte Projekte in der Regel von einem Konsortium aus mehreren Organisationen aus verschiedenen EU- oder Drittländern durchgeführt werden. In einem Konsortium können drei verschiedene Arten von Organisationen vertreten sein:

- Führende Organisation (oder federführender Partner, Koordinator oder federführender Begünstigter).
- Partnerorganisation (oder Durchführungspartner).
- Assoziierte Partnerorganisation.

Weitere Informationen über Partnerschaften finden Sie in [Anhang D](#).

Die federführende Organisation lädt potenzielle Partnerorganisationen in der Regel mittels eines Projektbogens zur Teilnahme am Konsortium ein. Nach Erhalt einer Partnerschaftseinladung muss jede Organisation die Teilnahme intern bewerten, indem sie einen Antrag auf Projekteinreichung verfasst und den Vorstand ihrer Organisation um Genehmigung bittet.

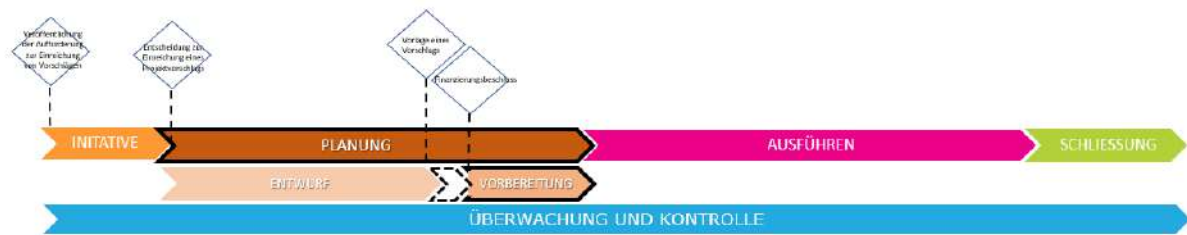
Die Aktivitäten und Artefakte der Initiierungsphase werden in [Abschnitt 8](#) erläutert.

3.2.2 Planungsphase



Die zweite Phase eines EUPM²-Projekts ist die [Planungsphase](#). In einem EUPM²-Projekt ist die Planungsphase in die Phasen Entwurf und Vorbereitung unterteilt.

3.2.3 Gestaltung der Phase



Die erste Phase der Planungsphase eines EUPM²-Projekts ist die [Konzeptionsphase](#). In der Konzeptionsphase wird die Projektidee in einen Projektvorschlag umgewandelt und dem zuständigen Auftraggeber (CA) zur Finanzierungsentscheidung vorgelegt. Die Projektidee wird unter Verwendung der vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Vorlage (Projektantragsformular) zu einem konkreten Vorschlag entwickelt.

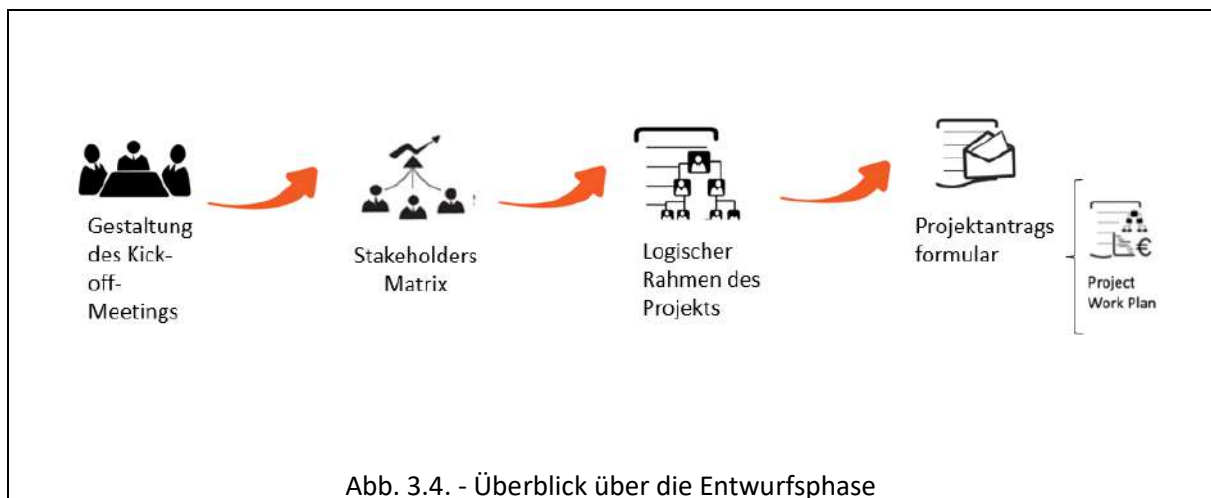
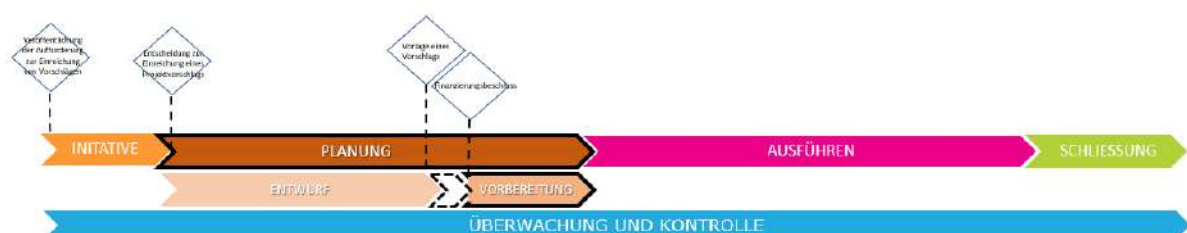


Abb. 3.4. - Überblick über die Entwurfsphase

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Entwurfsphase:

- Identifizierung der Projektbeteiligten und Erstellung der **Matrix der Projektbeteiligten**, einschließlich der ersten Partner und Teammitglieder sowie der Zielgruppen, Begünstigten und potenziellen Projektadressaten für Kommunikations- und Verbreitungsstrategien.
- Erstellung des **Projektlogikrahmens**, der den analytischen Prozess zur Ermittlung der Zielhierarchie des Projekts und deren Verknüpfung mit den zu ihrer Erreichung erforderlichen Ergebnissen und Aktivitäten beschreibt. Der logische Projektrahmen ist eine Grundlage für die Ausarbeitung des Projektantragsformulars.
- Ausarbeitung **des Projektantragsformulars**, dessen Inhalt und Struktur vom öffentlichen Auftraggeber festgelegt werden. Im Allgemeinen umfasst dies die Begründung des Projekts in Bezug auf Wirkung und Exzellenz, die Ausrichtung der Projektidee auf die Ziele der Aufforderung, die spezifischen Ziele, die erbrachten Leistungen, die für die Umsetzung und das Erreichen der Wirkung erforderlichen Ressourcen, Kosten und Zeit sowie das Projektsteuerungsmodell.

3.2.4 Vorbereitungsphase



Die Vorbereitungsphase beginnt nach der positiven Finanzierungsentscheidung des öffentlichen Auftraggebers (AV). Falls der Projektvorschlag vom Auftraggeber nicht finanziert wird, geht das Projekt in die Abschlussphase über (siehe [Abschnitt 11 - Abschlussphase](#)).

Auf der Grundlage des Projektantragsformulars wird in der Vorbereitungsphase der Projektarbeitsplan aktualisiert, wobei der Projektumfang, die geschätzten Ressourcen und der Projektzeitplan, einschließlich der Anfangs- und Enddaten aller Aktivitäten, vertieft werden. Das Projekthandbuch wird aktualisiert, einschließlich des Projektmanagementansatzes und des Governance-Modells.



Abb. 3.5. - Überblick über die Vorbereitungsphase

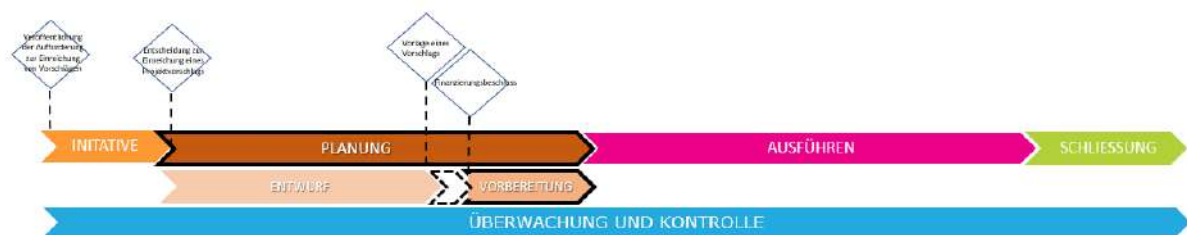
Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Vorbereitungsphase:

- Durchführung des Vorbereitungs-Kick-off-Meetings, um die Vorbereitungsphase offiziell zu beginnen.
- Erstellung des Projekthandbuchs, in dem der Managementansatz des Projekts festgelegt wird.
- Aktualisierung der Matrix der Projektbeteiligten, in der alle Projektbeteiligten aufgeführt sind.
- Aktualisierung des Projektarbeitsplans (Arbeitsaufteilung, Aufwand, Kosten, Zeitplan).
- Erstellung anderer wichtiger Pläne wie des Kommunikations- und Verbreitungsplans, des Risikomanagementplans, des Outsourcing-Plans usw.

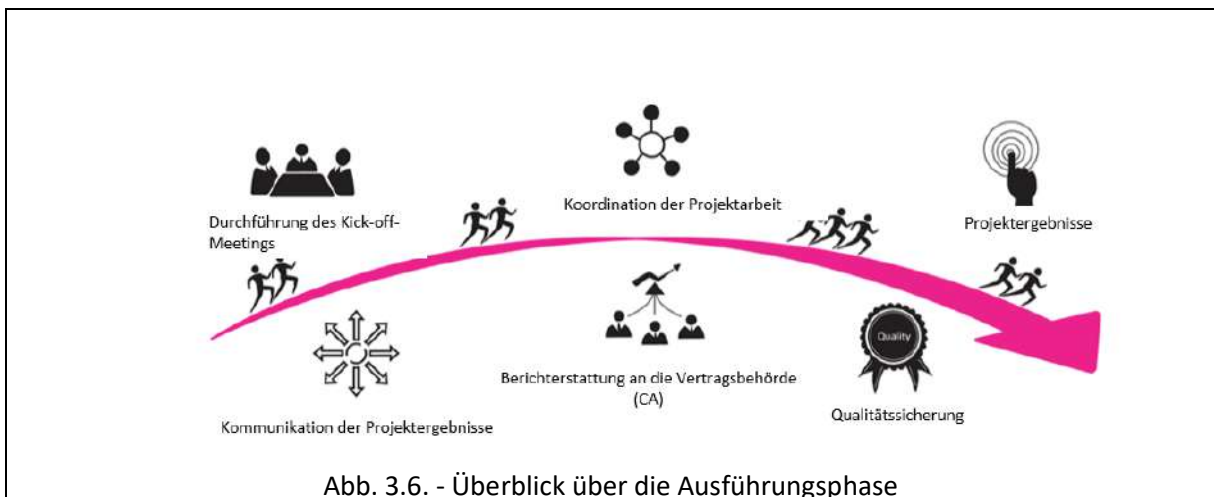
Der EU-Projektmanager (EUPM) beantragt auf der Grundlage der Ergebnisse der Planungsphase die Genehmigung zum Übergang in die Durchführungsphase. Der Projektleitungsausschuss (PSC) trifft diese Entscheidung.

Die Aktivitäten und Artefakte der Planungsphase werden in [Abschnitt 9](#) erläutert.

3.2.5 Ausführungsphase



Die vierte Phase eines EUPM²-Projekts ist die Durchführungsphase. In dieser Phase erstellt das Projektkernteam (PCT) die im Projektarbeitsplan festgelegten Projektleistungen. In dieser Phase des Projektlebenszyklus werden in der Regel die meisten Ressourcen eingesetzt und es ist die meiste Überwachung erforderlich.

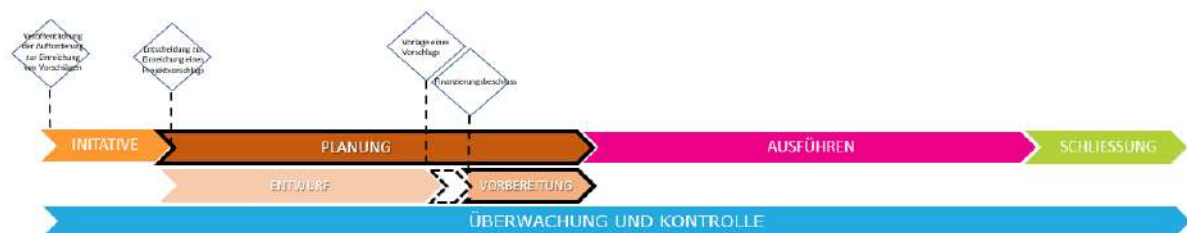


Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Durchführungsphase:

- Durchführung des Kick-off-Meetings.
- Koordinierung von Projekten, Arbeitskräften und Ressourcen sowie Lösung von Konflikten und Problemen.
- Erbringung der Projektleistungen gemäß den Projektplänen.
- Ausarbeitung der Projektberichte

Die Aktivitäten und Artefakte der Ausführungsphase werden in [Abschnitt 10](#) erläutert.

3.2.6 Abschlussphase



In der [Abschlussphase](#) eines Projekts wird der abschließende Projektbericht erstellt und an den öffentlichen Auftraggeber geschickt. Nach der Bewertung des Projektabschlussberichts wird das Projekt verwaltungstechnisch abgeschlossen, und die gewonnenen Erkenntnisse werden erfasst. Alle Projektdokumente werden ordnungsgemäß abgelegt und archiviert, und alle vom Projekt genutzten Ressourcen werden formell freigegeben.



Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Abschlussphase:

- Abschluss aller Aktivitäten zum formellen Abschluss des Projekts.
- Ausarbeitung des Projektabschlussberichts.
- Besprechung der gesamten Projekterfahrung und der gewonnenen Erkenntnisse mit dem Projektteam.
- Dokumentation von Lessons Learned und Best Practices für zukünftige Projekte.
- Administrativer Abschluss des Projekts und Archivierung aller Projektunterlagen.

Die Aktivitäten und Artefakte der Abschlussphase werden in [Abschnitt 11](#) erläutert.

3.2.7 Überwachung und Kontrolle



Die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten erstrecken sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts. Bei der Überwachung geht es um die Messung der laufenden Aktivitäten und die Bewertung der Projektleistung anhand der Projektpläne. Beim Controlling geht es darum, Abweichungen von Plänen, Probleme und Risiken zu erkennen und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

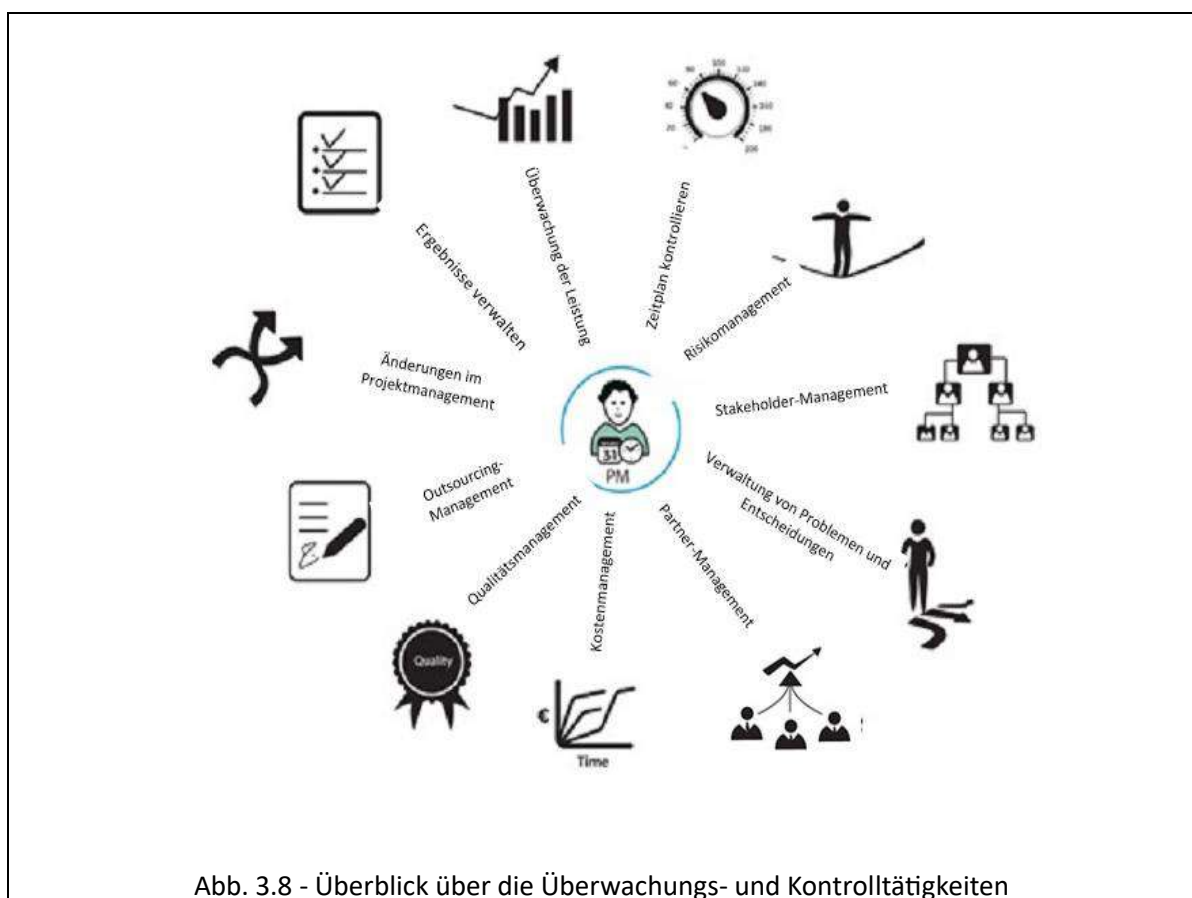


Abb. 3.8 - Überblick über die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten

Die Aktivitäten und Artefakte für die Überwachung und Kontrolle werden in [Abschnitt 12](#) erläutert.

3.2.8 Phasen /Stufen und Genehmigungen

Am Ende jeder Phase/Stufe durchläuft das Projekt ein Prüfungs- und Genehmigungsverfahren. Dadurch wird sichergestellt, dass die zuständigen Personen/Stellen das Projekt überprüfen, bevor es in die nächste Phase/Stufe übergeht. Diese Kontrollpunkte tragen zur Gesamtqualität des Projektmanagements bei und ermöglichen einen kontrollierteren Projektverlauf.

Die drei EUPM² Guide-Phasentore sind:

- **RfP** (Ready for Planning) am Ende der Initiierungsphase.
- **RfE** (Ready for Executing): am Ende der Vorbereitungsphase.
- **RfC** (Ready for Closing): am Ende der Ausführungsphase.



3.2.9 Die PM²-Mentalität

Der EUPM²-Leitfaden enthält die PM²-Mindsets, d. h. Einstellungen und Verhaltensweisen, die Projektteams helfen, sich auf das zu konzentrieren, was für das Erreichen ihrer Projektziele entscheidend ist. Diese Denkweisen helfen Projektteams, die Komplexität des Projektmanagements in Organisationen zu bewältigen und machen den EUPM²-Leitfaden effektiver und vollständiger.

EU-Projektmanager (EUPMs), Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) und Projektteams, die den EUPM²-Leitfaden anwenden:

1. Anwendung **bewährter PM²-Praktiken** zur Verwaltung ihrer Projekte.
2. **Denken Sie daran**, dass Projektmanagement-Methoden dazu da sind, den Projekten zu dienen, und nicht andersherum.
3. Behalten Sie bei allen Projekten und Projektmanagementaktivitäten eine **Ergebnisorientierung** bei.
4. **Sie sind bestrebt**, Projektergebnisse mit **maximalem Nutzen** zu erzielen, anstatt nur Pläne zu befolgen.
5. Fördern Sie eine Projektkultur der Zusammenarbeit, klaren **Kommunikation und Verantwortlichkeit**.
6. Weisen Sie die Projektrollen den **am besten geeigneten Personen** zu, um das Projekt zu fördern.
7. **Bringen Sie** die oft widersprüchlichen "Ps" des Projektmanagements - Produkt, Zweck, Prozess, Plan, Menschen, Freude/Schmerz, Beteiligung, Wahrnehmung und Politik - auf die produktivste Weise **ins Gleichgewicht**.
8. Investieren Sie in die Entwicklung von Fach- und **Verhaltenskompetenzen**, um bessere Projektmitarbeiter zu werden.
9. **Einbindung der Projektbeteiligten** in die organisatorischen Veränderungen, die zur Maximierung des Projektnutzens erforderlich sind.
10. Wissen **weitergeben**, aktiv mit Lessons Learned umgehen und zur Verbesserung des Projektmanagements innerhalb ihrer Organisationen beitragen.
11. Sie sind stets darauf bedacht, ein **ethisches und professionelles Verhalten an den Tag zu legen**.

Die PM²-Mindsets:

- Unterstützung von Projektteams bei der Bewältigung der komplexen Projektrealitäten.
- Unterstützung von Projektteams bei der (Neu-)Positionierung von Projektmanagementzielen in einem breiteren organisatorischen Kontext.
- Erinnern Sie die Projektteams daran, was für den Projekterfolg wichtig ist.
- sind hilfreiche Erinnerungen an praktische Einstellungen und Verhaltensweisen.

Um die PM²-Mindsets im Auge zu behalten, sollten sich EU-Projektmanager (EUPMs), Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) und Projektteams, die den EUPM²-Leitfaden befolgen, die folgenden wichtigen, häufig gestellten Fragen (IAQs) stellen:

- **Wissen wir, was wir tun?** Entwickeln Sie eine klare und gemeinsame Projektvision. Managen Sie das Projekt ganzheitlich und optimieren Sie das gesamte Projekt, nicht nur Teile.
- **Wissen wir, warum wir das tun? Interessiert es wirklich jemanden?** Stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt von Bedeutung ist. Verstehen Sie seine Ziele, seinen Wert, seine Auswirkungen und seine Beziehung zur Unternehmensstrategie.
- **Sind die richtigen Leute beteiligt?** Menschen machen Projekte erfolgreich. Das Hauptkriterium für die Einbeziehung von Personen und die Zuweisung von Projektrollen sollte sein, dass sie den Bedürfnissen und Zielen des Projekts dienen.
- **Wissen wir, wer was tut?** Legen Sie Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar fest und verstehen Sie sie.
- **Leistung um jeden Preis oder jedes Risiko?** Vermeiden Sie risikoreiches Verhalten und Taktiken. Denken Sie immer daran, dass es nicht nur auf das Ergebnis ankommt, sondern auch darauf, wie Sie dorthin gelangen.



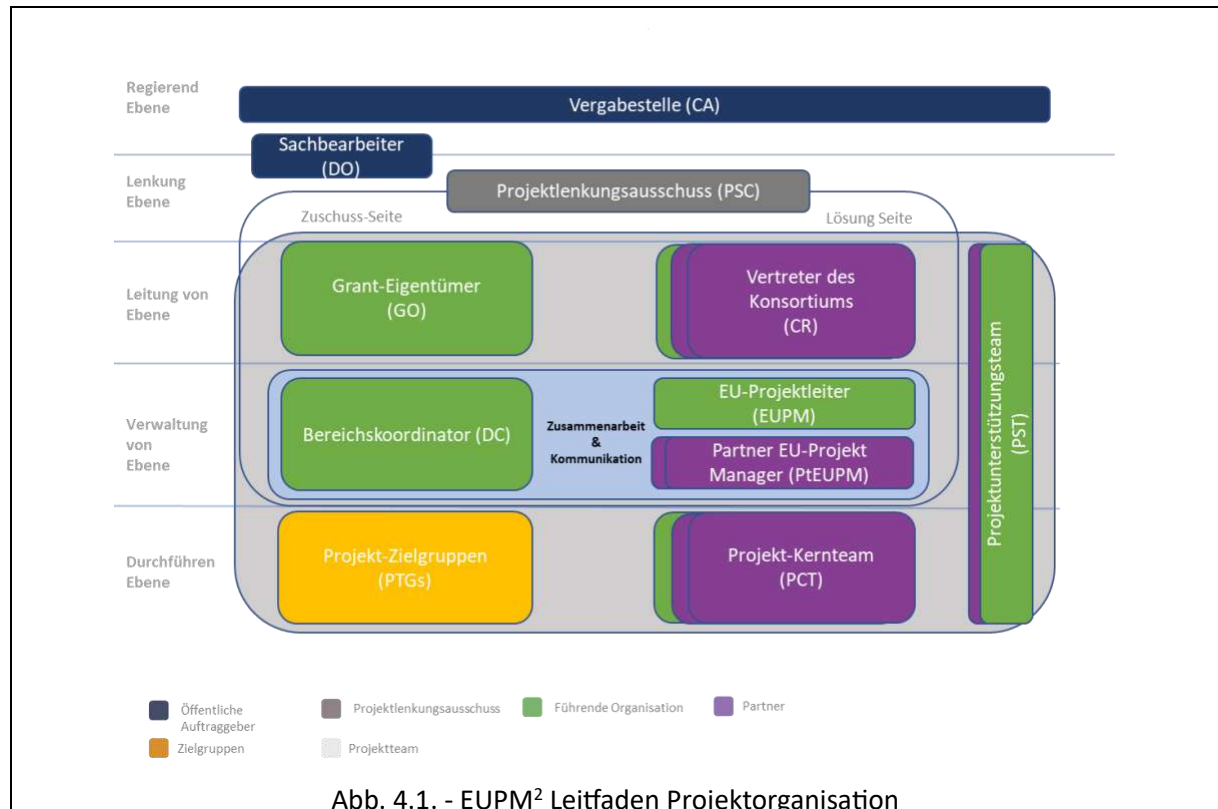
- **Ist dies eine Aufgabe für "sie" oder für "uns"?** Stellen Sie sicher, dass alle Projektpartner als ein Team auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Echte Teamarbeit funktioniert, also fördern Sie eine klare, effektive und häufige Kommunikation.
- **Haben wir uns verbessert?** Verpflichten Sie sich, sich selbst und Ihre Organisation durch das Sammeln und Weitergeben von Wissen ständig zu verbessern. Projektteams sollten darüber nachdenken, wie sie effektiver werden können, und ihr Verhalten entsprechend anpassen.

4 Governance und Projektorganisation

In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie wichtig eine strukturierte Organisation und eine angemessene Zuweisung von Rollen und Zuständigkeiten sind, um eine fundierte Entscheidungsfindung, Rechenschaftspflicht und Effizienz zu erleichtern.

4.1 Projektstruktur Organisation

Der EUPM²-Leitfaden enthält ein Modell für die Projektorganisation, das in Ebenen und Seiten gegliedert ist und an generische EU-finanzierte Projekte angepasst wurde. Das folgende Diagramm gibt einen Überblick über diese Struktur mit den entsprechenden Rollen auf jeder Ebene und Seite.



Die Seiten ermöglichen die Zuweisung eines gewissen Maßes an Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht für das Projekt innerhalb des Konsortiums, während **die Ebenen** den Grad der strategischen und operativen Beteiligung an dem Projekt bestimmen.

Seiten

Seite des Zuschussantragstellers

Die Seite des Zuschussantragstellers wird hauptsächlich von der Organisation eingenommen, die als Leader-Partner des Konsortiums fungiert. Sie identifiziert die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, leitet die Antwort, sammelt das Interesse der Partner und agiert als einziger Gesprächspartner mit dem öffentlichen Auftraggeber, der letztendlich für alle Projektmittel, Aktivitäten und Ergebnisse verantwortlich ist.

Lösung Seite

Die Lösungsseite wird von allen an dem Projekt beteiligten Organisationen (Konsortium) unter der Koordination der federführenden Organisation besetzt. Alle Organisationen bringen ihr Know-how, ihr Fachwissen und ihre Ressourcen ein, unterstützen die Projektkonzeption, stellen Teams für die Durchführung der Projektaktivitäten zusammen und erstellen die Projektergebnisse.

Schichten

Beherrschende Ebene

Die Leitungsebene entspricht dem Auftraggeber (Contracting Authority, CA). Sie steht außerhalb der übrigen Projektpartner und überwacht die Durchführung des Projekts und die Erreichung der im Projektvorschlag festgelegten Projektziele. Sie ist auf der höchsten Ebene tätig, auf der die strategischen Prioritäten festgelegt, die Vergabeentscheidungen getroffen, das Budget ausgezahlt und die Berichte und Ergebnisse bewertet und genehmigt werden.

Lenkungebene

Die Steuerungsebene sorgt für die allgemeine Projektleitung und -führung und hält das Projekt auf seine Ziele ausgerichtet. Sie ist dem Auftraggeber unterstellt und umfasst die in den Ebenen Leitung und Management definierten Rollen sowie weitere optionale Rollen.

Regieführende Ebene

Die Leitungsebene setzt sich für das Projekt ein und ist Eigentümerin der Finanzhilfevereinbarung. Sie mobilisiert die notwendigen Ressourcen und überwacht die Leistung des Projekts, um seine Ziele zu erreichen. Die Leitungsebene umfasst die Rollen des Finanzhilfegebers (GO) und der Vertreter des Konsortiums (CR).

Ebene verwalten

Die Managementebene konzentriert sich auf das tägliche Projektmanagement. Sie organisiert, überwacht und kontrolliert die Arbeit, um die geplanten Ergebnisse zu erzielen und zu nutzen. Die Mitglieder der Verwaltungsebene sind der Führungsebene unterstellt. Die Verwaltungsebene umfasst die Rollen des Bereichskoordinators (DC), des EU-Projektmanagers (EUPM) und des Partner-EU-Projektmanagers (PtEUPM). Eine enge Zusammenarbeit und gute Kommunikation zwischen diesen Rollen sind für den Erfolg des Projekts von größter Bedeutung.

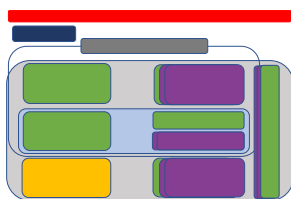
Ausführende Schicht

Die ausführende Schicht führt die spezialisierte Projektarbeit durch, um die Ergebnisse zu erzielen. Die Mitglieder der ausführenden Schicht sind der verwaltenden Schicht unterstellt. Die ausführende Schicht umfasst die Rollen der Projektzielgruppen (PTG) und des Projektkernteams (PCT).

Das Projektteam besteht aus Personen, die die in den Ebenen Durchführen, Managen und Leiten definierten Rollen übernehmen. Alle diese Personen müssen als Team zusammenarbeiten, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

4.2 Projektorganisation: Rollen und Zuständigkeiten

4.2.1 Vergabestelle (CA) und Referent (DO)



Die Vergabestelle (CA) ist die Einrichtung, die die Finanzhilfevereinbarung mit der Leader-Organisation unterzeichnet, um die Mittel für das Projekt zu vergeben und zu mobilisieren. Je nach Verwaltungsmodus der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen kann es sich bei dem öffentlichen Auftraggeber um die Europäische Kommission, eine EU-Exekutivagentur oder eine nationale oder regionale Behörde handeln. Diese Stelle gibt die strategische

Ausrichtung und die Ziele vor; sie ist befugt, das Projekt zu genehmigen, die Mittel freizugeben und wesentliche Projektänderungen zu genehmigen.

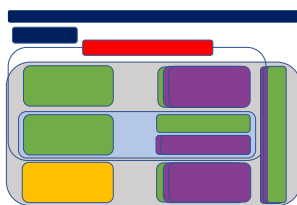
Der Auftraggeber (CA) ernennt in der Regel einen Desk Officer (DO), der als direkter Ansprechpartner für den Finanzhilfeempfänger (GO) fungiert und die Aufgabe hat, die Bedingungen der Finanzhilfevereinbarung zu überblicken, weiterzuverfolgen, Rückfragen zu klären und die Erfüllung der Bedingungen sicherzustellen. Der Desk Officer (DO) ist nicht in das tägliche Projektmanagement

eingebunden, kann aber zur Teilnahme am Projektleitungsausschuss (PSC) eingeladen werden oder Ad-hoc-Projektüberprüfungssitzungen beantragen.

Zuständigkeiten

- Definieren Sie die Strategie und die Ziele des EU-Finanzierungsprogramms.
- Bereitet die Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen vor und veröffentlicht diese.
- Bewertet die Vorschläge und vergibt die Zuschüsse.
- Unterzeichnet die Finanzhilfvereinbarung.
- Genehmigt die Projektzahlungen.
- Überwacht und kontrolliert die Projektdurchführung.
- Genehmigt größere Projektabweichungen.
- Validierung von Berichten und Arbeitsergebnissen.

4.2.2 Projektleitungsausschuss (PSC)

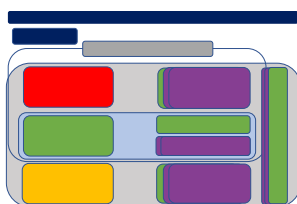


Der Projektleitungsausschuss (PSC) besteht aus Vertretern aller Durchführungspartner der Führungsebene und der Verwaltungsebene. Er bietet ein Forum für die gemeinsame Überwachung, Diskussion, Lösung auftretender Probleme und Entscheidungsfindung während des Projekts. Andere Rollen, einschließlich der Vertreter des Auftraggebers, können an den Sitzungen des PSC teilnehmen. Den Vorsitz im PSC führt der Grant Owner (GO).

Zuständigkeiten

- Er setzt sich für das Projekt ein und sorgt dafür, dass es in den Partnerorganisationen auf höchster Ebene bekannt wird.
- Leitet und fördert die erfolgreiche Durchführung des Projekts auf strategischer Ebene und hält das Projekt auf seine Ziele ausgerichtet.
- Ermöglicht die Überwachung und Kontrolle des Projekts auf höchster Ebene.
- Er genehmigt geringfügige Abweichungen und Änderungen des Projektumfangs innerhalb der in der Finanzhilfvereinbarung festgelegten Grenzen und hat das letzte Wort bei Entscheidungen.
- Befasst sich mit eskalierten Problemen und Konflikten.
- Genehmigt Berichte und andere relevante Dokumente (einschließlich Leistungen), die vom öffentlichen Auftraggeber zu validieren sind.

4.2.3 Eigentümer der Finanzhilfe (GO)



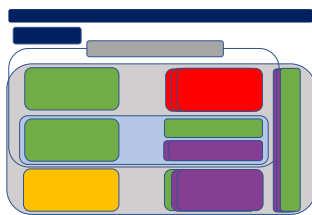
Der Zuschussempfänger (GO) ist gegenüber dem Auftraggeber (CA) für das gesamte Projekt (Budget, Aktivitäten, Ergebnisse usw.) verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Der GO stellt sicher, dass die Projektleistungen und -ergebnisse mit den politischen Zielen der EU übereinstimmen und dass alle Bedingungen der Finanzhilfvereinbarung erfüllt werden. Der GO unterzeichnet die Finanzhilfvereinbarung mit dem Auftraggeber für alle Durchführungspartner.

Zuständigkeiten

- Legt die Ziele des Vorschlags für ein Zuschussprojekt fest und nimmt ihn an.
- Ist für die Risiken des Finanzhilfprojekts verantwortlich und stellt sicher, dass die Projektergebnisse mit den Zielen und Prioritäten der Aufforderung übereinstimmen.
- Unterzeichnet die Finanzhilfvereinbarung mit dem öffentlichen Auftraggeber für alle Partner.

- Oberste Verantwortlichkeit für die Gesamtdurchführung des Projekts gegenüber dem Auftraggeber (AV) und alleinige Anlaufstelle für die Kommunikation mit dem Auftraggeber (AV).
- Führt den Vorsitz im Projektlenkungsausschuss (PSC).
- Mobilisierung der für das Projekt erforderlichen Ressourcen unter Verwendung des vereinbarten Budgets und Verteilung der Mittel an die Durchführungspartner.
- Ernennet den Bereichskoordinator (DC) und den EU-Projektmanager (EUPM) an der Seite des Lead Partners.
- Er überwacht regelmäßig den Projektfortschritt.
- Koordiniert die Lösung von eskalierten Problemen und Konflikten.
- Genehmigung und Abzeichnung von wichtigen Management-Artefakten, Berichten und Ergebnissen.

4.2.4 Vertreter des Konsortiums (CRs)

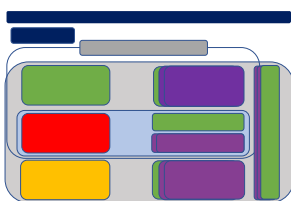


Jeder Durchführungspartner ernennt einen Konsortialbeauftragten (CR), der die Gesamtverantwortung für den ihm zugewiesenen Budgetanteil, die Aktivitäten und die Ergebnisse übernimmt. Jeder Vertreter des Konsortiums unterzeichnet in der Regel ein Mandat, das es dem Finanzhilfeempfänger (GO) erlaubt, die Finanzhilfevereinbarung in seinem Namen zu unterzeichnen. Der Vertreter des Konsortiums (CR) unterzeichnet auch die Partnerschaftsvereinbarung, die die interne Funktionsweise des Konsortiums regelt.

Zuständigkeiten

- Die Vertreter des Konsortiums (CRs) unterzeichnen die Partnerschaftsvereinbarung und sind für ihren Anteil an den Projektaktivitäten und dem Budget rechenschaftspflichtig.
- Mobilisierung der erforderlichen Ressourcen bei den Partnerorganisationen.
- Ernennet den Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM).
- Die Vertreter des Konsortiums genehmigen die Ziele und Ergebnisse der ausgelagerten Tätigkeiten und sind für die Leistung des Auftragnehmers verantwortlich.

4.2.5 Bereichskoordinator (DC)



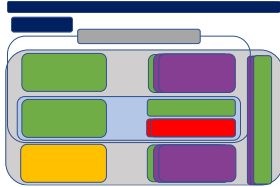
Der Bereichskoordinator (DC) ist ein Experte auf dem Gebiet des Projekts und sorgt dafür, dass sich das Projekt auf die in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen festgelegten politischen Ziele und auf die Erreichung der im Projektantragsformular vorgesehenen Ergebnisse konzentriert. Der Bereichskoordinator (DC) arbeitet eng mit dem EU-Projektmanager (EUPM) und den Partner-EU-Projektmanagern (PtEUPMs) zusammen, um die reibungslose Umsetzung des Projekts, der Aktivitäten und der Ergebnisse zu koordinieren.

Zuständigkeiten

- Koordinierung der Ausarbeitung und Einreichung des Projektantragsformulars.
- Koordinierung des Aufbaus von Partnerschaften.
- Garantiert die Zusammenarbeit und einen effizienten Kommunikationskanal mit dem EU-Projektmanager (EUPM) und den EU-Projektmanagern der Partner (PtEUPM).
- Koordiniert die Projektzielgruppen (PTG) und stellt die Verbindung zwischen ihnen und dem Konsortium her.
- Koordiniert die Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Verwaltungsverfahren, stellt sicher, dass die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, und erfüllt alle Anforderungen an die Berichterstattung.

- stellt sicher, dass die Meinungen und Ansichten der Projektzielgruppen (PTG) bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.
- stellt sicher, dass die Projektergebnisse auch nach Ablauf des Bewilligungszeitraums nachhaltig sind.
- Koordiniert den Zeitplan und die Erstellung der Berichte und überwacht die Gesamtqualität und Kohärenz im Bereich der Finanzhilfe.

4.2.6 EU-Projektleiter (EUPM)

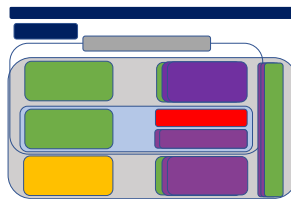


Der EU-Projektmanager (EUPM) verwaltet das Projekt täglich, um einen effizienten Ressourceneinsatz und qualitativ hochwertige Ergebnisse zu gewährleisten. Er kümmert sich auch um das Risiko- und Problemmanagement, die Projektkommunikation und das Stakeholder-Management. Er ist auch für die Ausarbeitung des Projektvorschlags mit Unterstützung des Bereichskoordinators (DC) verantwortlich.

Zuständigkeiten

- Koordiniert die Ausarbeitung des logischen Projektrahmens und des Projektantragsformulars und ist für dessen ordnungsgemäße Einreichung verantwortlich.
- Führt den Projektvorschlag entsprechend der Finanzhilfevereinbarung aus.
- Koordiniert die Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs).
- Koordiniert das Projektkernteam (PCT) mit den Partner-EU-Projektmanagern (PtEUPMs) und gewährleistet die effektive Nutzung der zugewiesenen Ressourcen.
- Stellt sicher, dass die Projektziele innerhalb der festgelegten Grenzen erreicht werden, und ergreift erforderlichenfalls Präventiv- oder Korrekturmaßnahmen.
- Steuerung der Erwartungen der Interessengruppen.
- Überwacht die Erstellung aller Management-Artefakte und holt die Genehmigung des Grant Owners (GO) oder des Project Steering Committee (PSC) ein.
- Gewährleistet die kontrollierte Weiterentwicklung der Ergebnisse durch ein angemessenes Änderungsmanagement.
- Durchführung von Risikomanagementaktivitäten für projektbezogene Risiken.
- Überwacht den Projektstatus und berichtet dem Projektleitungsausschuss (PSC) und dem Auftraggeber (CA) in festgelegten Abständen über den Projektfortschritt.
- Eskaliert unlösbare Projektprobleme an den Projektleitungsausschuss (PSC).
- Bindeglied zwischen der Regie- und der Darstellungsebene des Projekts.

4.2.7 Partner-EU-Projektleiter (PtEUPM)



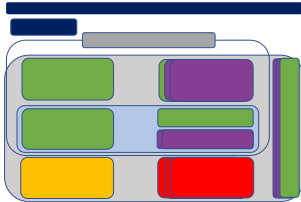
Der Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) spielt die Rolle des EU-Projektmanagers (EUPM) bei jedem Durchführungspartner und überwacht die tägliche Arbeit in Bezug auf den dem Durchführungspartner zugewiesenen Anteil am Budget, die Aktivitäten und die Ergebnisse.

Zuständigkeiten

- Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Durchführung des Projekts wie in der Finanzhilfevereinbarung angegeben.
- Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Koordinierung des Projektkernteam (PCT), um die effektive Nutzung der von den Durchführungspartnern bereitgestellten Ressourcen zu gewährleisten.
- Beitrag zur Sicherstellung, dass die Projektziele im Rahmen der ermittelten Beschränkungen erreicht werden, wobei erforderlichenfalls Präventiv- oder Korrekturmaßnahmen zu ergreifen sind.
- Steuerung der Erwartungen der Interessengruppen an die Durchführungspartner.

- Unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM) bei der Erstellung aller Management-Artefakte.
- Unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM) bei der Durchführung von Risikomanagementaktivitäten für Risiken im Zusammenhang mit den Projektaktivitäten der Durchführungspartner.
- Mitwirkung und Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung aller Projektberichte.

4.2.8 Projekt-Zielgruppen (PTG)

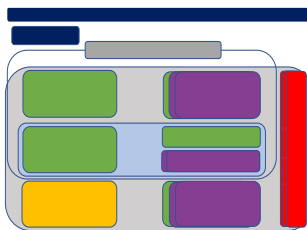


Die Projektzielgruppen (PTG) sind die Endbegünstigten des Projekts. Sie gehören zur Seite der Antragsteller, da sie die Projektergebnisse eher nutzen, als dass sie die Leistungen erbringen. Sie können intern oder extern zu den Durchführungspartnern gehören und spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung, Prüfung und Validierung der Projektleistungen.

Zuständigkeiten

- Hilfe bei der Definition der Bedürfnisse der Zuschussempfänger.
- Sicherstellen, dass die Projektspezifikationen und -ergebnisse den Bedürfnissen der Zuschussempfänger entsprechen.
- Überprüfung der Projektspezifikation und der Annahmekriterien im Namen der Zuschussempfänger.
- Kommunikation der Meinungen im Projektlenkungsausschuss (PSC) und Sicherstellung, dass diese bei der Entscheidung über die Umsetzung einer vorgeschlagenen Änderung berücksichtigt werden.
- Bei Bedarf Teilnahme an Demonstrationen und Pilotphasen.
- Abzeichnung von Dokumenten im Zusammenhang mit den Zuschussempfängern (Anforderungsdokumente, Abnahmeprüfung der Ergebnisse usw.).

4.2.9 Projekt-Kernteam (PCT)

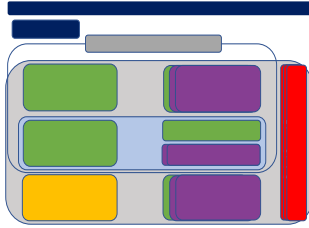


Das Projektkernteam (PCT) besteht aus Fachleuten, die für die Durchführung der Projektaktivitäten verantwortlich sind, was zur Erreichung der Ergebnisse führt. Da die Projektaktivitäten im Allgemeinen in Arbeitspakete aufgeteilt sind, besteht das Projektkernteam (PCT) aus Arbeitspaketleitern (WPL) und der Größe und Art des Projekts ab und wird vom EU-Projektmanager (EUPM) festgelegt.

Zuständigkeiten

- Beteiligt sich an der Entwicklung des Projektumfangs und der Planung der Projektaktivitäten.
- Führt die Projektaktivitäten auf der Grundlage des Projektarbeitsplans und des Zeitplans durch.
- Erstellt die Projektleistungen.
- Dadurch erhalten der EU-Projektmanager (EUPM) und die Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) Informationen über den Fortschritt der Aktivitäten.
- Nimmt bei Bedarf an Projektbesprechungen teil und hilft bei der Lösung von Problemen.
- Nimmt an der Projektabschlussbesprechung im Rahmen der Sammlung von Lessons Learned teil.

4.2.10 Projektunterstützungsteam (PST)



Das Projektunterstützungsteam (PST) besteht aus Personen, die das Projekt unterstützen. Es setzt sich häufig aus Vertretern verschiedener horizontaler Dienststellen zusammen, wie z. B. Rechnungswesen, Finanzen, Personalwesen, Rechtswesen, Kommunikation usw. Seine Zusammensetzung und Struktur hängt von den Erfordernissen des Projekts ab.

Zuständigkeiten

- Bietet administrative und finanzielle Unterstützung für das Projekt.
- Legt die Anforderungen für die Berichterstattung und Kommunikation fest.
- Verwaltet die Sitzungen des Projektlenkungsausschusses (PSC) und verfasst die entsprechenden Berichte.
- Unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM) und die Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) bei der Projektplanung, -überwachung und -steuerung.
- berät über Projektmanagementinstrumente und Verwaltungsdienste.
- Verwaltet die Projektdokumentation (Versionierung, Archivierung usw.).

Schlüsselrollen im Projektunterstützungsteam (PST)

Innerhalb des PST übernehmen diejenigen, die an der Finanzverwaltung beteiligt sind, wichtige Aufgaben bei EU-finanzierten Projekten, einschließlich der Kostenberichterstattung und der Projektkommunikation und -verbreitung.

4.2.10.1 Finanzverwalter (PST-FM)

Der Finanzmanager (PST-FM) verwaltet die Projektausgaben und unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM) bei der Budgetierung des Projekts und der Berichterstattung. Jede Partnerorganisation ernannt einen Partner-Finanzmanager (PST-PtFM), der die Kosten für ihren Anteil an den Projektaktivitäten verwaltet.

Zuständigkeiten

- Einrichtung des Systems zur Erfassung der Projektausgaben.
- Überwachung der Einkaufsverfahren.
- Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung des Haushaltsplans.
- Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Berichterstattung über Projektausgaben.

4.2.10.2 Kommunikationsmanager (PST-CM)

Der Kommunikationsmanager (PST-CM) ist für die Gestaltung und Umsetzung der externen Kommunikations- und Verbreitungsstrategie des Projekts verantwortlich. Er wird in der Regel vom federführenden Partner ernannt, kann aber auch von den Kommunikationsbeauftragten der einzelnen Durchführungspartner unterstützt werden.

Zuständigkeiten

- Legt die Anforderungen an die externe Kommunikations- und Verbreitungsstrategie des Projekts fest, einschließlich eines geeigneten Ansatzes für die sozialen Medien.
- Setzt die externe Kommunikationsstrategie des Projekts in Abstimmung mit dem EU-Projektmanager (EUPM) um.
- Pfllegt die Beziehungen zur Presse und zu den Medien.
- Verweist auf den Projektlenkungsausschuss (PSC) für Informationen über die Sichtbarkeit des Projekts und Medienangelegenheiten.
- Koordinierung mit den Kommunikationsbeauftragten der Partner bei der Entwicklung und Umsetzung der externen Kommunikations- und Verbreitungsstrategie.



4.2.11 Andere Rollen

Projektleiter des Auftragnehmers (CPM)

Der Projektmanager des Auftragnehmers (CPM) leitet die Mitarbeiter des Auftragnehmers, die an dem Projekt arbeiten, und plant, kontrolliert und berichtet über die Produktion der ausgelagerten Leistungen. In enger Zusammenarbeit mit dem EU-Projektmanager (EUPM) oder dem Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) stellt der Projektmanager des Auftragnehmers (CPM) sicher, dass alle Arbeiten fristgerecht und gemäß den vereinbarten Standards ausgeführt werden, und garantiert den erfolgreichen Abschluss und die Lieferung der untervergebenen Aktivitäten.

Projektunterstützungsbüro (PSO)

Das Project Support Office (PSO), auch Project Management Office oder Project Office genannt, ist eine optionale Struktur, die den Projektteams Dienstleistungen wie die Anwendung der Methodik und die Nutzung von Artefakten, Informationssystemen, Governance, Logistik und verschiedene Unterstützungsleistungen anbieten kann.

Projekt-Qualitätssicherung (PQA)

Die vom Projektlenausschuss (PSC) zugewiesene und unabhängig vom EU-Projektmanager (PM) arbeitende Projektqualitätssicherung (PQA) gewährleistet die hohe Qualität des Projekts und seiner Ergebnisse, indem sie Prozesse und Artefakte überprüft, Abweichungen von den festgelegten Qualitätsstandards feststellt und Korrekturmaßnahmen empfiehlt. Es handelt sich um eine optionale Funktion in einer Organisation, die direkt dem Projektlenausschuss (PSC) unterstellt ist und entweder von einer Gruppe oder einem einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen werden kann.

4.3 Matrix der Verantwortungszuweisung (RAM)

Die Responsibility Assignment Matrix (RAM) stellt die Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Aktivität dar und verdeutlicht sie. Die RAM ist auch als ARSCI-Tabelle bekannt, was für:

ARSCI		Beschreibung
A	Verantwortlich	Letztlich verantwortlich für die korrekte und gründliche Ausführung der Arbeit. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
R	Verantwortlich	Macht die Arbeit. Andere können gebeten werden, unterstützend tätig zu werden. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
S	Unterstützt	Als Teil eines Teams arbeiten Rollen mit Unterstützungsfunktion mit der verantwortlichen Person zusammen. Die Unterstützungsrolle hilft, die Aufgabe zu erledigen. Es kann mehrere Unterstützungsrollen geben.
C	Konsultiert	Diejenigen, deren Meinung gefragt ist und mit denen eine wechselseitige Kommunikation stattfindet. Die konsultierte Rolle trägt nicht zur Erfüllung der Aufgabe bei. Es kann mehrere konsultierte Rollen geben.
I	Informiert	Diejenigen, die über den Fortschritt informiert werden. Es kann mehrere informierte Rollen geben.

Die Stakeholder sollten während des Projekts an ihre Rollen und Verantwortlichkeiten erinnert werden. Der EUPM²-Leitfaden enthält in [Anhang F](#) eine RAM-Tabelle (ARSCI) für alle Artefakte in den Projektlebenszyklen.

Beispiel: Die Rollen des RAM für den EUPM²-Leitfaden sind an der Erstellung des Projektantragsformulars beteiligt:

RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projektantragsformular	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.



- **Rechenschaftspflichtig:** Der Projektlenkungsausschuss (PSC) ist rechenschaftspflichtig (ist letztendlich und kollektiv für das Artefakt verantwortlich).
- **Verantwortlich:** Der EU-Projektmanager (EUPM) ist für die Einreichung des Projektantragsformulars verantwortlich.
- **Unterstützt:** Der EU-Projektmanager (PM) arbeitet mit den Partner-EU-Projektmanagern (PtEUPM) und dem Bereichskoordinator (DC) zusammen, um das Projektantragsformular auszufüllen. Die endgültige Verantwortung liegt jedoch beim EU-Projektleiter (EUPM).
- **Konsultiert:** Der Zuschussempfänger (GO) und die Projektzielgruppen (PTG) werden konsultiert.
- **Informiert:** Der öffentliche Auftraggeber wird über die Einreichung des Projektantragsformulars informiert.

5 Initiierungsphase

Die erste Phase eines EUPM²-Guide-Projekts ist die Initiierungsphase. Sie beginnt mit der Identifizierung einer Projektidee im Anschluss an die Veröffentlichung der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, die sowohl zur Erreichung eines im EU-Förderprogramm festgelegten Ziels als auch zur Erreichung des strategischen Ziels einer Organisation beiträgt. Der **Hauptzweck** dieser Phase ist:

- Sicherstellen, dass die Projektidee auf die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und die strategischen Ziele der Organisation abgestimmt ist.
- Suche nach potenziellen Projektpartnern, um das für das Projekt erforderliche Konsortium zu bilden (falls erforderlich).
- Zusammenstellung der Informationen, die erforderlich sind, um die formale Genehmigung zur Ausarbeitung des Projektantragsformulars zu erhalten.

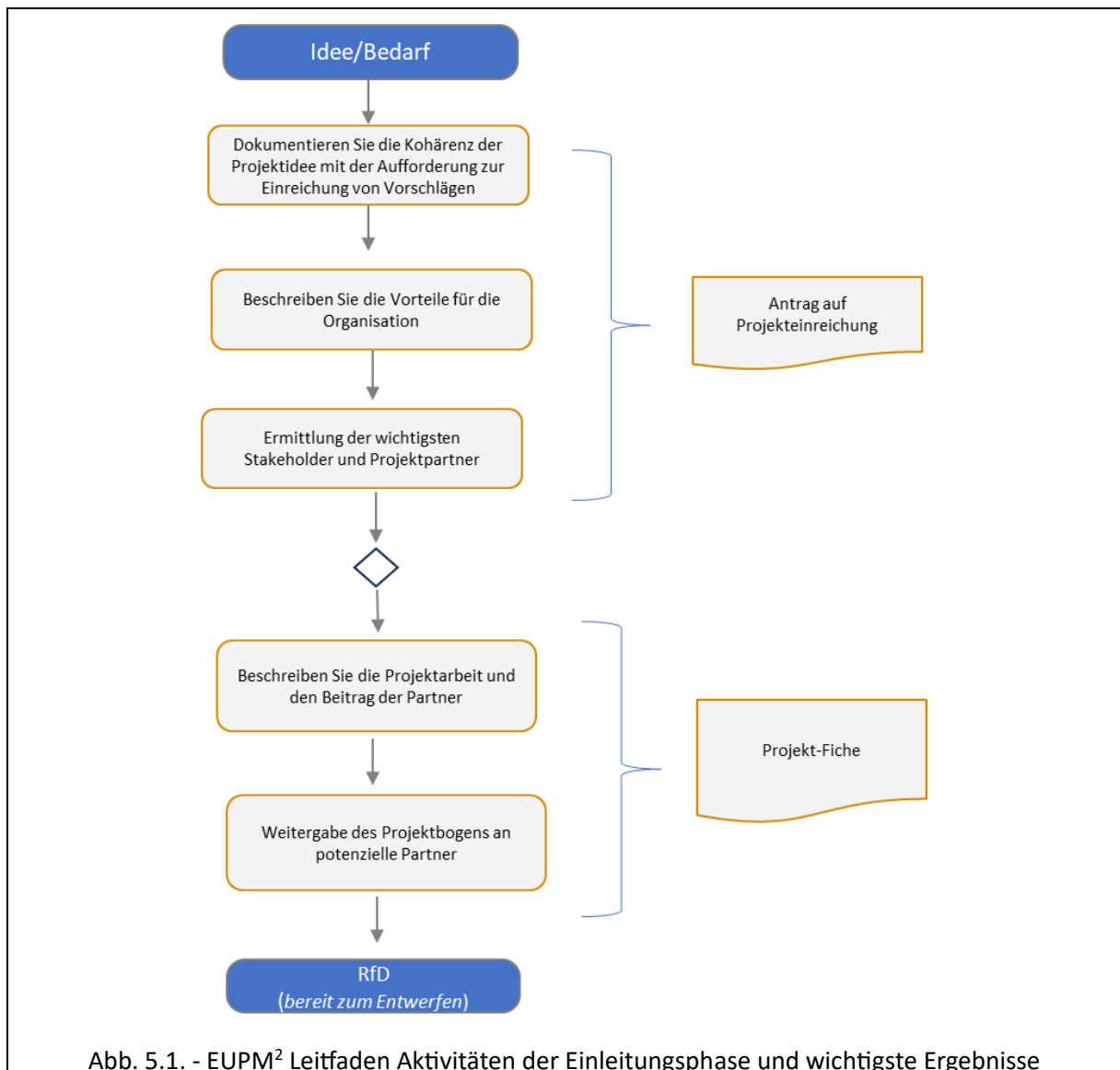


Abb. 5.1. - EUPM² Leitfaden Aktivitäten der Einleitungsphase und wichtigste Ergebnisse

Wichtige Artefakte

Die wichtigsten Projektartefakte, die in der Initiierungsphase erstellt werden, sind der **Antrag auf Projektvorlage** und das **Projektbogenblatt**. Einige Projektprotokolle werden ebenfalls erstellt (z. B. Risikoprotokoll, Fehlerprotokoll, Entscheidungsprotokoll), während das Änderungsprotokoll in der Regel in der Planungsphase (Entwurfsphase) erstellt wird.

Artefakt	Beschreibung
Antrag auf Projekteinreichung	Formalisiert die Projektinitiierung und enthält die Schlüsseldaten aus der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und die Schlüsselemente der Projektidee.
Projekt-Fiche	Beschreibt die Projektidee, die Relevanz für die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, einschließlich des erwarteten Ziels, und eine vorläufige Schätzung von Arbeit, Zeit und Kosten.

Abb. 5.2. - Schlüsselaktivitäten und Artefakte der Einleitungsphase

5.1 Treffen initiieren

Hierbei handelt es sich um ein informelles Treffen, in der Regel zwischen dem Projektinitiator - in der Regel dem Bereichskoordinator (DC) - und dem Zuschussempfänger (GO), mit anderen relevanten Personen aus der Leader-Organisation, die zur Erstellung der Dokumente der Einleitungsphase beitragen können.

Bei diesem Treffen soll die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen geprüft und eine mögliche Projektidee für die Einreichung eines Projektvorschlags diskutiert werden. Ziel ist es, den Kontext der Projektidee besser zu verstehen und zu entscheiden, ob mit der Erstellung des Antrags auf Projekteinreichung fortgefahren werden soll.

Die Dokumentation und die Erfahrungen aus früheren ähnlichen Projekten, die im Rahmen desselben EU-Förderprogramms eingereicht wurden, können ebenfalls als Input für dieses Treffen genutzt werden.

5.2 Antrag auf Projekteinreichung

Der Antrag auf Projekteinreichung ist der Ausgangspunkt des EUPM²-Projekts und formalisiert seine Initiierung. Durch die Erstellung eines Antrags auf Projekteinreichung stellt der Projektinitiator sicher, dass die wichtigsten Informationen über die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und die Projektidee formell erfasst werden und als Grundlage für die Entscheidung über die Einreichung des Projektantragsformulars dienen können.

Die Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen ist ein internes Dokument und enthält grundlegende Informationen über die Anforderungen der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen in Bezug auf Budget, Zeitplan, Zulassungsbedingungen und Kriterien, anhand derer die federführende Organisation die Projektidee bewertet. Sie enthält außerdem:

- Grundlegende Informationen über die Projektidee.
- Verbindung mit den Zielen des EU-Förderprogramms und den strategischen Zielen der Organisation.
- Die wichtigsten zu liefernden Ergebnisse.
- In dieser Phase werden die wichtigsten Annahmen, Beschränkungen und Risiken bewertet.
- Die potenziell zu beteiligenden Partner.
- Eine grobe Schätzung des Zeit- und Kostenaufwands für das Projekt.
- Gesamtschätzung der internen Ressourcen für die Planung (Personal, Infrastrukturen).

In dem Dokument werden die Relevanz der Projektidee für die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und die Vorteile für die Organisation dargelegt, die sich aus der internen Genehmigung ergeben, in die Entwurfsphase einzutreten und den Projektvorschlag einzureichen.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
Initiator	Jeder innerhalb der Organisation kann einen Antrag auf Projekteinreichung stellen.
Genehmigender	Je nach Projekt kann der Grant Owner (GO) oder das übergeordnete Governance-Gremium den Antrag auf Projekteinreichung annehmen und das weitere Vorgehen genehmigen.

Eingaben

- Das Strategiedokument der Organisation.
- Opportunity Map.
- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Ein Problem, ein Bedarf oder eine Gelegenheit, die der Projektinitiator zum Ausdruck gebracht hat.

Leitlinien

- Beachten Sie, dass zwar jeder einen Antrag auf Projekteinreichung stellen kann, der Fördermitteleigentümer (Grant Owner, GO) die Erstellung jedoch häufig an den Bereichskoordinator (Domain Coordinator, DC) delegiert.
- Je nach Projektgröße und Genehmigungsverfahren der Organisation kann die Genehmigung informell (d. h. der Grant Owner nimmt sie an) oder formell (d. h. ein Leitungsgremium der Leader-Organisation überprüft und genehmigt sie) erfolgen.
- Achten Sie darauf, dass alle relevanten Informationen enthalten sind, aber beschränken Sie sich an dieser Stelle auf die wichtigsten Informationen. Genauere Angaben werden in andere Dokumente (Projektbogen, Projektantragsformular usw.) aufgenommen.
- Beachten Sie den zeitlichen Rahmen der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen (d. h. die verfügbare Zeit bis zum Ablauf der Einreichungsfrist).



Schritte

1. Der Antrag auf Projekteinreichung wird erstellt.
2. Der Antrag auf Projekteinreichung wird zur Genehmigung an das zuständige organisatorische Führungsgremium der Leader-Organisation geschickt. Je nach Größe des Projekts und dem Genehmigungsverfahren der Organisation kann die Genehmigung informell erfolgen.
3. Sobald der Antrag auf Projekteinreichung genehmigt ist, wird das Projekt mit einer vorläufigen Beschreibung des Projektumfangs im Projektbogen genauer definiert.
4. Der Grant Owner (GO) ernennt den EU-Projektmanager (EUPM) und das Projektkernteam (PCT). Der EU-Projektmanager (EUPM) wird in der Regel nach der Genehmigung des Antrags auf Projekteinreichung (oder spätestens vor der Fertigstellung des Projektbogens) zugewiesen. Im Gegensatz dazu wird das Projektkernteam (PCT) in der Regel vor dem Planungs-Kick-off-Meeting ernannt.

ARSCI

Initiieren	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Antrag auf Projekteinreichung	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

5.3 Projekt-Fiche

Die federführende Organisation erstellt das Projektformular, um nach potenziellen Partnern zu suchen, die zur Realisierung des Projekts beitragen. Es enthält das Profil der federführenden Organisation, die Projektidee auf der Grundlage der Ziele der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und eine Schätzung der erforderlichen Arbeiten in Bezug auf Umfang, Zeit und Kosten. Er muss so zugeschnitten sein, dass der erwartete Beitrag jedes potenziellen Partners zum Projekt deutlich wird.

So wird das Projektformular an potenzielle Projektpartner weitergegeben, um deren Zustimmung zum Beitritt zu dem Konsortium einzuholen, das das Projektantragsformular einreichen und das Projekt durchführen wird.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
Bereichskoordinator (DC)	Überprüft das Projektformular, erstellt die Liste der potenziellen Partner und ist für die Einreichung verantwortlich.
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	Mitwirkung an der Erstellung der Liste potenzieller Partner.
EU-Projektleiter (EUPM)	Entwurf des Projektbogens.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Antrag auf Projekteinreichung.

Leitlinien

- Der Projektbogen sollte kurz sein, damit er so schnell wie möglich an potenzielle Partner geschickt werden kann. Es muss auch den erwarteten Beitrag hervorheben, der von jedem Partner verlangt wird, um die Projektziele zu erreichen und den EU-Mehrwert zu gewährleisten (falls erforderlich).
- Verzichten Sie auf die Darstellung detaillierter Anforderungen. Stellen Sie stattdessen die wichtigsten Anforderungen und Merkmale dar und erläutern Sie die Relevanz der Projektidee für die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Passen Sie das Projektformular an, einschließlich der Beschreibung der Hauptaufgaben, die potenzielle Partner übernehmen sollten.



Schritte

1. Der Bereichskoordinator (DC) trägt zur Erstellung des Projektbogens bei, während der EU-Projektmanager (EUPM) für die Übergabe des Dokuments verantwortlich ist.
2. Der Bereichskoordinator (DC) und der Zuschussempfänger (GO) erstellen eine Liste mit potenziellen Projektpartnern.
3. Der EU-Projektmanager (EUPM) versendet das Projektformular an potenzielle Partner und überwacht den Aufbau von Partnerschaften.

ARSCI

Initiieren	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekt-Fiche	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.

5.4 Stage-Gate RfD (Bereit zur Planung)

Dies ist das Tor zur ersten Phase. Bevor das Projekt in die nächste Phase übergehen kann, wird eine Überprüfung und Genehmigung empfohlen. Der EU-Projektmanager (EUPM) beurteilt, ob das Projekt für den Beginn der Planungsphase bereit ist, indem er die ordnungsgemäße Genehmigung des Antrags auf Projekteinreichung und das Feedback der potenziellen Partner, die zur Teilnahme an der Projektpartnerschaft eingeladen wurden, überprüft.

Der EUPM²-Leitfaden enthält für jede Phase eine Vorlage für eine Checkliste zur Überprüfung der Beendigung der Phase, die der EU-Projektmanager (EUPM) als Leitfaden für die Bewertung und Überprüfung der spezifischen Ziele der Phase verwenden kann.

6 Planungsphase

Die zweite Phase eines EUPM²-Guide-Projekts ist die Planungsphase, in der die meisten Artefakte des Projekts erstellt werden. Sie ist in zwei verschiedene Phasen unterteilt: die Entwurfsphase und die Vorbereitungsphase. Mit dieser Phase werden zwei Ziele verfolgt:

- Sicherstellen, dass ein wettbewerbsfähiges Projektantragsformular, das eine starke und ausgewogene Partnerschaft und einen relevanten und gut strukturierten Projektvorschlag (Entwurfsphase) enthält, rechtzeitig eingereicht wird.
- Vorbereitung einer effektiven und effizienten Verwaltung und Durchführung aller Projektaktivitäten. (Vorbereitungsphase)

6.1 Gestaltung der Phase

Die Entwurfsphase beginnt mit dem Kick-off-Meeting und endet mit der Einreichung des Antragsformulars bei der Vergabestelle. Diese Phase zielt darauf ab, einen relevanten, kohärenten und gut konzipierten Projektvorschlag mit einer starken und ausgewogenen Partnerschaft zu gewährleisten, der allen in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen festgelegten Anforderungen und Vergabekriterien entspricht.

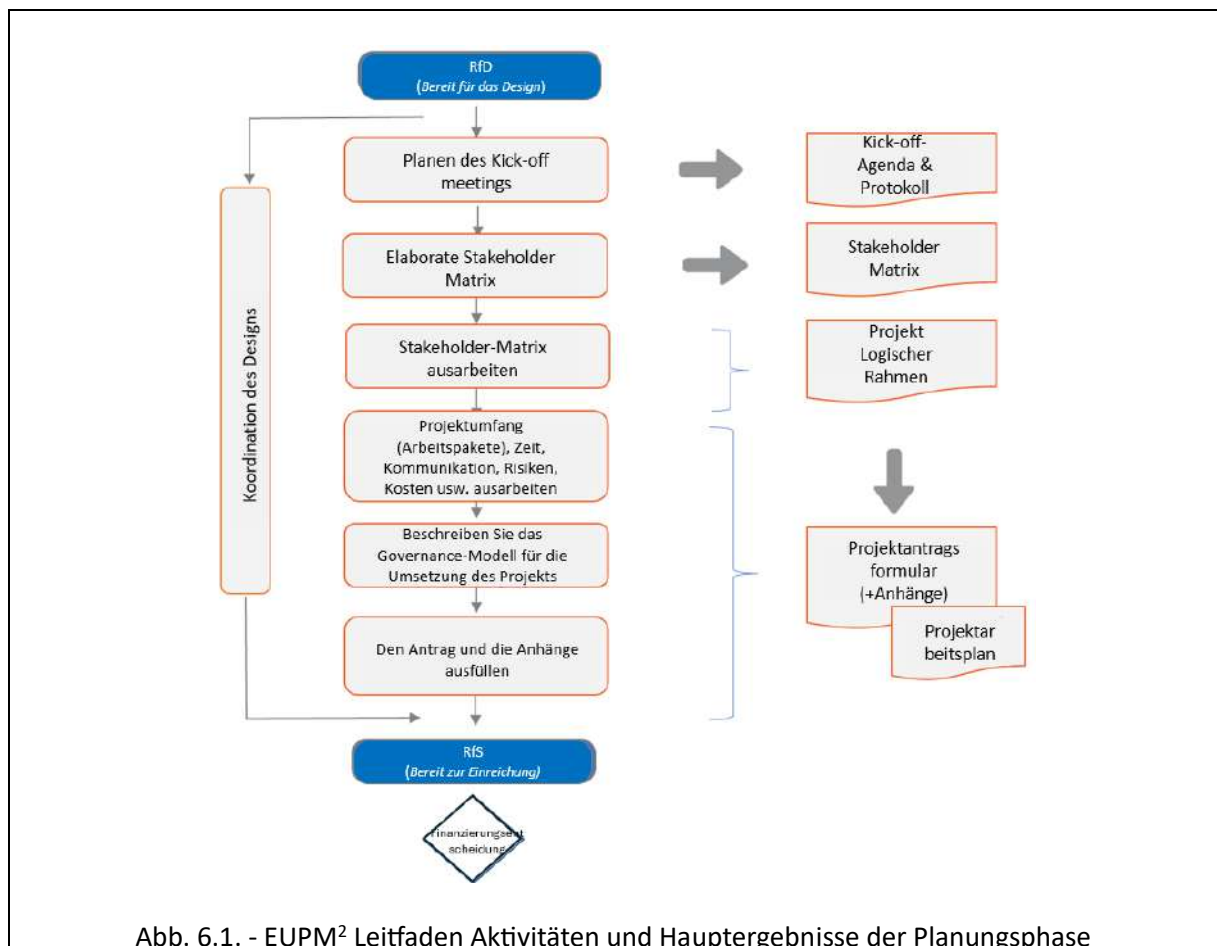
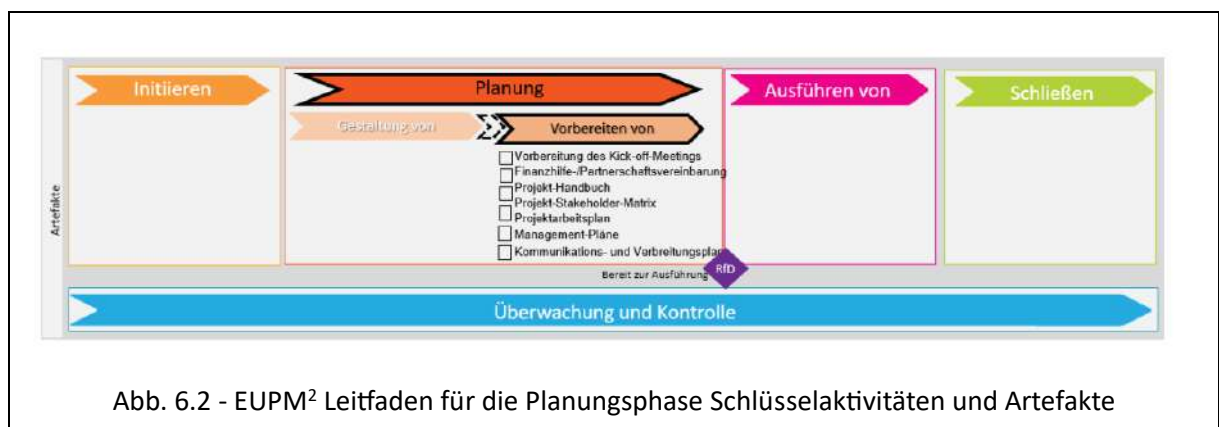


Abb. 6.1. - EUPM² Leitfaden Aktivitäten und Hauptergebnisse der Planungsphase

Wichtige Artefakte

Die wichtigsten Projektartefakte, die in der Konzeptionsphase erstellt werden, sind die **Projekt-Stakeholder-Matrix**, der **logische Projektrahmen** und das **Projektantragsformular**.

Artefakt	Beschreibung
Projekt-Stakeholder-Matrix	Bei der Stakeholder-Matrix handelt es sich um eine vorläufige Analyse zur Erfassung aller Personen oder Personengruppen, die von dem Projekt betroffen sein könnten, sowie zur Ermittlung ihrer Fähigkeiten, Bedürfnisse und Beschränkungen, um Kommunikations- und/oder Engagementstrategien zu entwickeln, die den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Projekts fördern können.
Logischer Rahmen des Projekts	Der logische Rahmen des Projekts beschreibt die logischen Zusammenhänge zwischen dem allgemeinen Ziel des EU-Förderprogramms, den spezifischen Zielen des vorgeschlagenen Projekts und den Leistungen und Aktivitäten zu deren Erreichung. Er enthält auch eine Analyse der wichtigsten Interessengruppen sowie der Probleme, die mit dem Projekt angegangen werden. Der logische Projektrahmen dient als Grundlage für die Ausarbeitung des Projektantragsformulars.
Projektantragsformular	Obwohl Struktur und Inhalt des Projektantragsformulars von den einzelnen Auftraggebern festgelegt werden, enthält es im Allgemeinen folgende Angaben: die Begründung des Projekts im Hinblick auf die Auswirkungen, die Übereinstimmung der Projektidee mit den Zielen der Aufforderung, die spezifischen Projektziele, das Modell der Projektleitung, die zu erbringenden Leistungen sowie die für die Durchführung des Projekts und die Erreichung der Auswirkungen und Ziele erforderlichen Ressourcen, Kosten und Zeit.



6.1.1 Gestaltung des Kick-off-Meetings

Die Designing-Phase beginnt mit einem offiziellen Designing-Kick-off-Meeting, dessen Ziel es ist:

- Vergewissern Sie sich, dass alle Beteiligten die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen und die Projektidee verstanden haben.
- Klären Sie die Erwartungen aller Projektpartner und wichtiger Projektbeteiligter.
- Diskutieren Sie die Projektidee.
- Prüfen Sie die Struktur und den Inhalt des Projektantragsformulars.
- Identifizieren Sie Projektrisiken.
- Teilen Sie sich die Arbeit, um das Projektantragsformular fristgerecht einzureichen.

In dieser frühen Phase wird das Projektteam erheblich von den bisherigen Erfahrungen mit EU-finanzierten Projekten profitieren, insbesondere von den Erkenntnissen aus früheren ähnlichen Projekten. Alle Projektpartner sollten mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung beitragen.

Dieses Kick-off-Meeting sollte effektiv geplant und durchgeführt werden, da alle an der Planungsphase beteiligten Akteure aufeinander abgestimmt werden müssen. Die EUPM² bietet Vorlagen für die Tagesordnung und das Protokoll des Treffens.



Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Organisieren Sie das Treffen
Partner-EU-Projektleiter (PtEUPM) Projekt-Kernteam (PCT) Bereichskoordinator (DC) Projekt-Zielgruppen (PTG) Vertreter des Konsortiums (CR)	Erforderliche Teilnehmer
Kommunikationsmanager (PST-CM)	Teilnahmepflicht (falls zugewiesen)
Andere Projektrollen oder Interessengruppen	Optionale Teilnahme (je nach Bedarf des Projekts).
Finanzverwalter (PST-FM)	Teilnahmepflicht (falls zugewiesen)

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Leitlinien für EU-Finanzierungsprogramme.
- Projekt-Fiche.

Schritte

Vor dem Designing Kick-off Meeting:

1. Planen Sie das Treffen.
2. Entwurf der Tagesordnung für die Sitzung mit Angabe der zu erörternden Punkte.
3. Versenden Sie die Tagesordnung der Sitzung im Voraus.
4. Sicherstellung der Anwesenheit der erforderlichen Teilnehmer.
5. Kümmern Sie sich um alle logistischen Erfordernisse und bereiten Sie Unterlagen oder Handouts für die Sitzung vor.

Während des Planungs-Kick-off-Meetings:

1. Stellen Sie die Teilnehmer der Sitzung vor.
2. Stellen Sie sicher, dass ein Protokollführer bestimmt wird, damit Notizen zu den Aktionspunkten gemacht werden können. Diese werden zusammengestellt und den Teilnehmern nach der Sitzung zugesandt.
3. Gehen Sie mit den Teilnehmern den Projektbogen durch, damit sie die Projektidee und den Projektumfang verstehen.
4. Skizzieren Sie die Ziele, Erwartungen und Aktivitäten der Entwurfsphase und besprechen Sie den Zeitplan, um die Abgabefrist einzuhalten.
5. Beschreiben Sie den Aufbau des einzureichenden Projektantragsformulars und der zugehörigen Anhänge.
6. Verteilen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten für die Gestaltung.
7. Besprechen Sie den Zeitplan des Projekts.
8. Erörtern Sie den Gesamtansatz für das Projekt.
9. Erörtern Sie Risiken, Beschränkungen und Annahmen.
10. Erörterung bzw. Vorstellung projektunterstützender Hilfsmittel in Zusammenarbeit mit dem Project Support Team (PST).
11. Lassen Sie Zeit für alle anderen Fragen und Antworten.
12. Fassen Sie die Diskussion zusammen (Entscheidungen, Maßnahmen und Risiken).
13. Kommunizieren Sie die nächsten Schritte.

ARSCI

Entwurfsstadium	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Entwurfsphase	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.
Kick-off Meeting										

6.1.2 Projekt-Stakeholder-Matrix

Ein Stakeholder ist jede Person, Gruppe oder Organisation, die das Projekt beeinflussen kann, von ihm (positiv oder negativ) betroffen ist oder sich selbst als von ihm betroffen sieht. In der Stakeholder-Matrix werden alle (wichtigen) Projektbeteiligten mit ihren Kontaktdaten aufgeführt und ihre Rolle(n) im Projekt klar dargelegt. Sie enthält auch die Begünstigten des Projekts oder die Endnutzer der Projektergebnisse. Ein Stakeholder kann das Projekt und seine Ergebnisse beeinflussen; daher können die Stakeholder auch nach ihrer Relevanz klassifiziert werden.

Die Projekt-Stakeholder-Matrix soll den EU-Projektmanager (EUPM) dabei unterstützen, die Stakeholder des Projekts auf der Grundlage ihrer Macht und ihrer positiven oder negativen Einstellung effektiv zu steuern. Die in der Matrix erfassten Informationen sollten auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten sein und zur Festlegung von Kommunikations- und Einbindungsaktivitäten verwendet werden (siehe [Anhang D](#)).

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Bereitet die Projekt-Stakeholder-Matrix vor.
Partner EU-Projektmanager (PtEUPM)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Erstellung der Stakeholder-Matrix des Projekts
Bereichskoordinator (DC)	Unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM)
Andere Projektbeteiligte	Konsultiert bei der Identifizierung von Interessengruppen.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Vorbereitung des Protokolls der Auftaktveranstaltung (MoM).

Leitlinien

- Es ist von entscheidender Bedeutung, die menschliche Dimension des Projekts aus allen möglichen Perspektiven zu ermitteln und zu analysieren.
- Es ist wichtig, interne Stakeholder (d. h. Partner und Teammitglieder) und externe Stakeholder (d. h. Endbegünstigte, Nutzer der Ergebnisse usw.) zu berücksichtigen, die zu den Projektzielgruppen (PTG) gehören werden.
- Beurteilen Sie die Bedeutung und Relevanz der einzelnen Stakeholder für das Projekt. Dies ermöglicht auch eine effektivere Einbindung und Kommunikationsstrategie.

Schritte

1. Identifizieren Sie anhand der Stakeholder-Matrix des Projekts alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die eine Rolle im Projekt spielen oder direkt oder indirekt von den Projektaktivitäten positiv oder negativ betroffen sein werden.
2. Fassen Sie die Eigenschaften, Fähigkeiten, Interessen und den Einfluss der einzelnen Personen oder Gruppen auf das Projekt zusammen und geben Sie die Kontaktdaten an.
3. Festlegung von Kommunikations- und Einbindungsmaßnahmen für die ermittelten Stakeholder, um die externe Unterstützung zu erhöhen und den Widerstand gegen das Projekt zu verringern.

Hinweis: Beachten Sie bei der Erstellung und Handhabung der Projekt-Stakeholder-Matrix alle geltenden Vorschriften zum Schutz der Privatsphäre und der Rechte an personenbezogenen Daten.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekt-Stakeholder-Matrix	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	C

6.1.3 Logischer Rahmen des Projekts

Die Ausarbeitung des logischen Rahmens des Projekts bildet die Grundlage für die Entwicklung des Projektvorschlags. Er beschreibt die Interventionslogik des Projekts und hebt die folgenden Punkte hervor:

- Die angesprochenen Probleme.
- Wie das Projekt zu den allgemeinen Zielen des EU-Finanzierungsprogramms beiträgt.
- Die projektspezifischen Ziele.
- Die Leistungen, die zur Erreichung der spezifischen Ziele erforderlich sind.
- Die Aktivitäten, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind.

Die Ausarbeitung des Projektlogikrahmens folgt dem Logical Framework Approach (LFA), einem analytischen Prozess, der zur Unterstützung der Konzeption von EU-finanzierten Projekten verwendet wird (siehe [Anhang D](#)). Der logische Projektrahmen sollte vor dem Ausfüllen des Projektantragsformulars ausgefüllt und unter den Partnern ausgetauscht werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Ausarbeitung des logischen Projektrahmens
Bereichskoordinator (DC)	Beteiligt an der Definition der Schlüsselemente des Dokuments.
Partner-EU-Projektleiter (PtEUPM)	Bei der Ausarbeitung des Dokuments konsultiert.
Andere Interessengruppen	Bei der Ausarbeitung des Dokuments konsultiert.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Projekt-Fiche.
- Protokoll des Kick-off-Meetings zur Gestaltung.
- Projekt-Stakeholder-Matrix

Leitlinien

- Der EU-Projektmanager (EUPM) ist für die Erstellung des logischen Projektrahmens verantwortlich, wobei er vom Bereichskoordinator (DC) unterstützt wird.
- Die Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) arbeiten bei der Erstellung des logischen Projektrahmens mit.
- Die Projektzielgruppen sollten an der Ausarbeitung des logischen Projektrahmens beteiligt werden.

Schritte

1. Beschreiben Sie die Projektidee auf der Grundlage der in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen genannten Ziele und förderfähigen Maßnahmen.
2. Überarbeiten und aktualisieren Sie auf der Grundlage der Projektidee die Stakeholder-Matrix und analysieren Sie den Grad des Interesses und des Einflusses aller wichtigen Stakeholder an dem Projekt.
3. Ermitteln Sie die mit der Projektidee verbundenen Probleme und deren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang.
4. Umwandlung der durch einen Problembaum dargestellten Probleme in zukünftige Ziele.
5. Bestimmen Sie die Projektstrategie.
6. Ausarbeitung der Logical Framework Matrix zur Definition:
 - Wie das Projekt zu den allgemeinen Zielen des EU-Finanzierungsprogramms beiträgt.
 - Die projektspezifischen Ziele.
 - Die Leistungen, die zur Erreichung der spezifischen Ziele erforderlich sind.
 - Die zur Erreichung der Projektziele erforderlichen Aktivitäten.
 - Die identifizierten Annahmen und Risiken.
 - Überlegen Sie sich die erforderlichen Indikatoren, Ziele und Quellen für die Überprüfung und beziehen Sie diese mit ein.

ARSCI

Entwurfsstadium	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Logischer Rahmen des Projekts	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

6.1.4 Projektantragsformular

Das Projektantragsformular ist das Dokument, das nach der Veröffentlichung der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen durch den Auftraggeber (CA) ausgefüllt und dem Bewerber als Projektvorschlag vorgelegt werden muss. Das Projektantragsformular liefert dem Auftraggeber alle Informationen, die er benötigt, um die Relevanz und Qualität des Projektvorschlags anhand der in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen festgelegten Kriterien zu beurteilen. Dies führt zu einer Finanzierungsentscheidung.

Das Projektantragsformular besteht im Allgemeinen aus zwei Hauptteilen. Der erste Teil dient dazu, die Gründe für das Projekt zu erfassen, die Übereinstimmung der Projektidee mit den in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen beschriebenen Zielen und Aktivitäten zu beschreiben und die Relevanz des Projekts und seine Auswirkungen auf die allgemeinen Ziele des EU-Förderprogramms zu erörtern. Der zweite Teil umfasst die Grundlagen *des Was, Wie und Wann* des Projekts. Je nach Komplexität und Dimension des Projekts kann der Umfang der Schätzung der wichtigsten Projektvariablen variieren. Im Allgemeinen wird in dieser Phase ein in Arbeitspakete unterteilter **Projektarbeitsplan** verlangt.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Ausarbeitung des Projektantragsformulars.
Bereichskoordinator (DC)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung des Projektantragsformulars mit Schwerpunkt auf dem narrativen Teil.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung des Projektantragsformulars.
Andere Interessengruppen	Sollte an der Ausarbeitung des Projektantragsformulars beteiligt sein.
Projektunterstützungsteam (PST) Finanzverwalter (PST-FM) Kommunikationsmanager (PST-CM)	Unterstützung bei der Erstellung des Haushaltsplans, der Kommunikation und Verbreitung sowie bei allen anderen erforderlichen Aspekten.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Projekt-Fiche.
- Projekt-Stakeholder-Matrix
- Logischer Rahmen des Projekts.

Leitlinien

- Beachten Sie, dass die Form und die Tiefe der Analyse, die für das Projektantragsformular erforderlich sind, von der Dimension und Komplexität des Projekts, den beteiligten Partnern und dem verfügbaren Budget abhängen.
- Legen Sie einen klaren Projektlogikrahmen mit messbaren Kriterien fest, anhand derer der Erfolg des Projekts und sein Beitrag zur Strategie des EU-Förderprogramms bestimmt werden, bevor Sie mit dem Ausfüllen des Projektantragsformulars beginnen.
- Beschreiben Sie den Gesamtansatz zur Durchführung des Projekts (Projektstrategie).
- Sicherstellen, dass die Beiträge aller Projektpartner und betroffenen Projektbeteiligten berücksichtigt werden.

Schritte

1. Erläutern Sie **die Gründe für das Projekt** und zeigen Sie auf, wie die vorgeschlagene Lösung zur Erreichung der Prioritäten und Ziele des EU-Förderprogramms beiträgt und wie sie für die

- Projektzielgruppen (PTG) relevant ist. Beschreiben Sie außerdem die vorgeschlagene Lösung im Hinblick auf Innovation, Skalierbarkeit, Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit.
2. Nennen Sie das **Projektmanagementkonzept** und beschreiben Sie die Durchführungskapazitäten des Konsortiums.
 3. Entwicklung des **Projektumfangs** und Identifizierung und Organisation der Arbeiten und **Leistungen**, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind (*siehe Logischer Projektrahmen*). Ausarbeitung der ersten Version des *Projektarbeitsplans*, einschließlich:
 - Der **Projektstrukturplan** bietet eine hierarchische Aufschlüsselung (Unterteilung) aller Arbeiten, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind. Die Aktivitäten müssen in Arbeitspakete gruppiert werden, die mit den zu liefernden Ergebnissen verbunden sind.
 - Die **Aufwands- und Kostenschätzungen** umreißen den erwarteten Ressourcenbedarf und die Zeit, die für die Durchführung jeder Projektaufgabe im Rahmen der Verfügbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten erforderlich ist. Die Aufwands- und Dauerschätzungen bilden den Projektzeitplan und das Budget.
 - Im **Projektzeitplan** werden die Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen identifiziert, ihre Start- und Endtermine festgelegt und dann die Gesamtdauer des Projekts bestimmt.
 4. Identifizieren Sie **Risiken** und Einschränkungen auf höchster Ebene.
 5. Ermittlung der wichtigsten **Kommunikations- und** Verbreitungsaktivitäten.
 6. Bereiten Sie alle **Anhänge** vor, die in den Projektantragsformularen enthalten sind. Sie betreffen im Allgemeinen die Formalisierung der Beteiligung des Partners am Projekt (z. B. das Mandat des Partners usw.),
 7. Alle Partner genehmigen das Projektantragsformular, bevor es zur Finanzierung eingereicht wird.

ARSCI

Entwurfsstadium	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Projektantragsformular	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

6.1.4.1 Arbeitsaufteilung

Dieser Abschnitt des Projektarbeitsplans zielt darauf ab, das Projekt in kleinere und besser handhabbare Komponenten zu unterteilen, z. B. in Leistungen, **Arbeitspakete**, Aktivitäten und Aufgaben. Die Untergliederung erfolgt auf mehreren Ebenen, wobei jede Ebene immer detailliertere Leistungen und Arbeiten enthält. Hier werden die zu erbringenden Projektleistungen und die mit ihrer Erbringung verbundene Arbeit definiert.

Manchmal verlangt der Auftraggeber (CA), dass die Projektaktivitäten in obligatorische Arbeitspakete (WP) aufgeteilt werden. Zu den obligatorischen Arbeitspaketen gehören in der Regel das Arbeitspaket Projektmanagement, das Arbeitspaket Kommunikation und mehrere Arbeitspakete im Zusammenhang mit der Projektdurchführung.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen
- Logischer Rahmen des Projekts

Ausgänge

- Arbeitsgliederung (Teil des Abschnitts Projektarbeitsplan des Projektantragsformulars).

6.1.4.2 Aufwands- und Kostenschätzungen

In diesem Abschnitt des Projektarbeitsplans wird der Aufwand für jede im Arbeitsplan angegebene Projektaufgabe auf der Grundlage der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten geschätzt. Nachdem eine Aufgabe einer Ressource (oder einem Ressourcenprofil) zugewiesen wurde, können ihre Kosten nach den verschiedenen vorgesehenen Kostenschätzungsmethoden berechnet werden.



Bei EU-finanzierten Projekten erfolgt die Kostenschätzung nach einer der in Artikel 125 Absatz 1 der Verordnung (EU) 2018/1046 vorgesehenen Berechnungsformen:

- (a) **Finanzierungen, die nicht an die Kosten** der betreffenden Maßnahmen **geknüpft sind** und auf der Erfüllung von Bedingungen beruhen, die in sektorspezifischen Vorschriften oder Kommissionsentscheidungen festgelegt sind, oder auf der Erreichung von Ergebnissen, die anhand zuvor festgelegter Etappenziele oder Leistungsindikatoren gemessen werden;
- (b) **Erstattung** der entstandenen förderfähigen Kosten;
- (c) **Einheitskosten**, die alle oder bestimmte spezifische Kategorien von förderfähigen Ausgaben abdecken, die im Voraus unter Bezugnahme auf einen Betrag pro Einheit festgelegt werden;
- (d) **Pauschalbeträge**, die pauschal alle oder bestimmte Kategorien von förderfähigen Kosten abdecken, die im Voraus festgelegt werden
- (e) **Pauschalfinanzierung**, die bestimmte Kategorien von förderfähigen Kosten abdeckt, die im Voraus durch Anwendung eines Prozentsatzes festgelegt werden;
- (f) eine **Kombination** der unter den Buchstaben a) bis e) genannten Formen.

Eingaben

- Finanzvorschriften für EU-Förderprogramme
- Nationale Finanzvorschriften
- Finanzvorschriften der Organisation
- Projektarbeitsplan (Abschnitt des Projektantragsformulars)

Ausgänge

- Budget (Teil des Abschnitts "Projektarbeitsplan" des Projektantragsformulars).

6.1.4.3 Projektzeitplan

Dieser Abschnitt des Projektarbeitsplans dient dazu, die Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen und Aufgaben zu dokumentieren, ihre Anfangs- und Enddaten zu bestimmen und die Gesamtdauer des Projekts zu berechnen. Der erforderliche Detaillierungsgrad wird vom Auftraggeber festgelegt und kann je nach EU-Förderprogramm variieren.

Ein detaillierter Zeitplan kann für das gesamte Projekt im Voraus erstellt werden, oder er kann (in angemessener Detailliertheit) nur für einige frühe Teile der Ausführungsphase ausgearbeitet und dann schrittweise in allen Einzelheiten entwickelt werden. Der EU-Projektmanager (EUPM) verwendet den Zeitplan, um die Projektarbeit zu genehmigen, zu koordinieren, abzunehmen und den Gesamtfortschritt zu überwachen.

Eingaben

- EU-Finanzierungsprogramm Finanzvorschriften
- Projektarbeitsplan (Abschnitt des Projektantragsformulars)

Ausgänge

- Projektzeitplan (Teil des Abschnitts Projektarbeitsplan des Projektantragsformulars)

6.1.4.4 Identifizierung von Risiken

In diesem Schritt sollen die wichtigsten Risiken ermittelt werden, die sich auf die Projektziele auswirken können (*siehe Spalte "Bedingungen" in der Matrix des logischen Rahmens*). Beachten Sie, dass während des Projekts jederzeit neue Risiken auftreten können, die in das Risikoprotokoll aufgenommen werden sollten, um sie weiter zu analysieren und zu bearbeiten. (siehe [Abschnitt 9.7](#) für weitere Einzelheiten)

Das erforderliche Niveau der Risikoermittlung wird vom Auftraggeber festgelegt und kann je nach EU-Förderprogramm variieren.



Eingaben

- Logischer Projektrahmen Matrix
- Projektarbeitsplan (Abschnitt des Projektantragsformulars)

Ausgänge

- Liste der Risiken

6.1.4.5 Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, Informations- und Kommunikationsaktivitäten zu identifizieren, um Medien, Institutionen, wichtige Stakeholder und die Öffentlichkeit für die Projektziele zu sensibilisieren und das Preis-Leistungs-Verhältnis der EU-Finanzierung aufzuzeigen.

Im Allgemeinen verlangt der Auftraggeber (AV) die Ausarbeitung eines umfassenden Arbeitspakets, das sich ausschließlich auf die Kommunikation und Verbreitung konzentriert. Der Inhalt dieses Arbeitspakets soll die Partnerschaft bei der effektiven Kommunikation anleiten.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen
- Regeln für die Kommunikation und Sichtbarkeit des EU-Förderprogramms
- Logischer Projektrahmen Matrix

Ausgabe

- Arbeitspaket Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten (Teil des Abschnitts Projektarbeitsplan des Projektantragsformulars)

6.1.5 Finanzierungsbeschluss

Nach Einreichung des Projektantragsformulars bewertet der Auftraggeber den Vorschlag auf der Grundlage der in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen festgelegten Bewertungskriterien und entscheidet, ob er ihn finanziert oder nicht. In jedem Fall erhält die Leader-Organisation die Benachrichtigung und den **Bewertungsbericht**, den sie mit allen anderen relevanten Partnern und Interessengruppen teilen muss.

- Wenn der Projektvorschlag **genehmigt wird**, geht das Projekt in die Vorbereitungsphase über (Einzelheiten siehe [Abschnitt 6.2](#))
- Wird der Projektvorschlag **abgelehnt**, sollte der EU-Projektmanager (EUPM) zur Abschlussphase übergehen (Einzelheiten siehe [Abschnitt 10](#)), um den Evaluierungsbericht zu bewerten, der nützliche Erkenntnisse und Empfehlungen für die erneute Einreichung des Projektvorschlags bei einer künftigen Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen liefern kann.

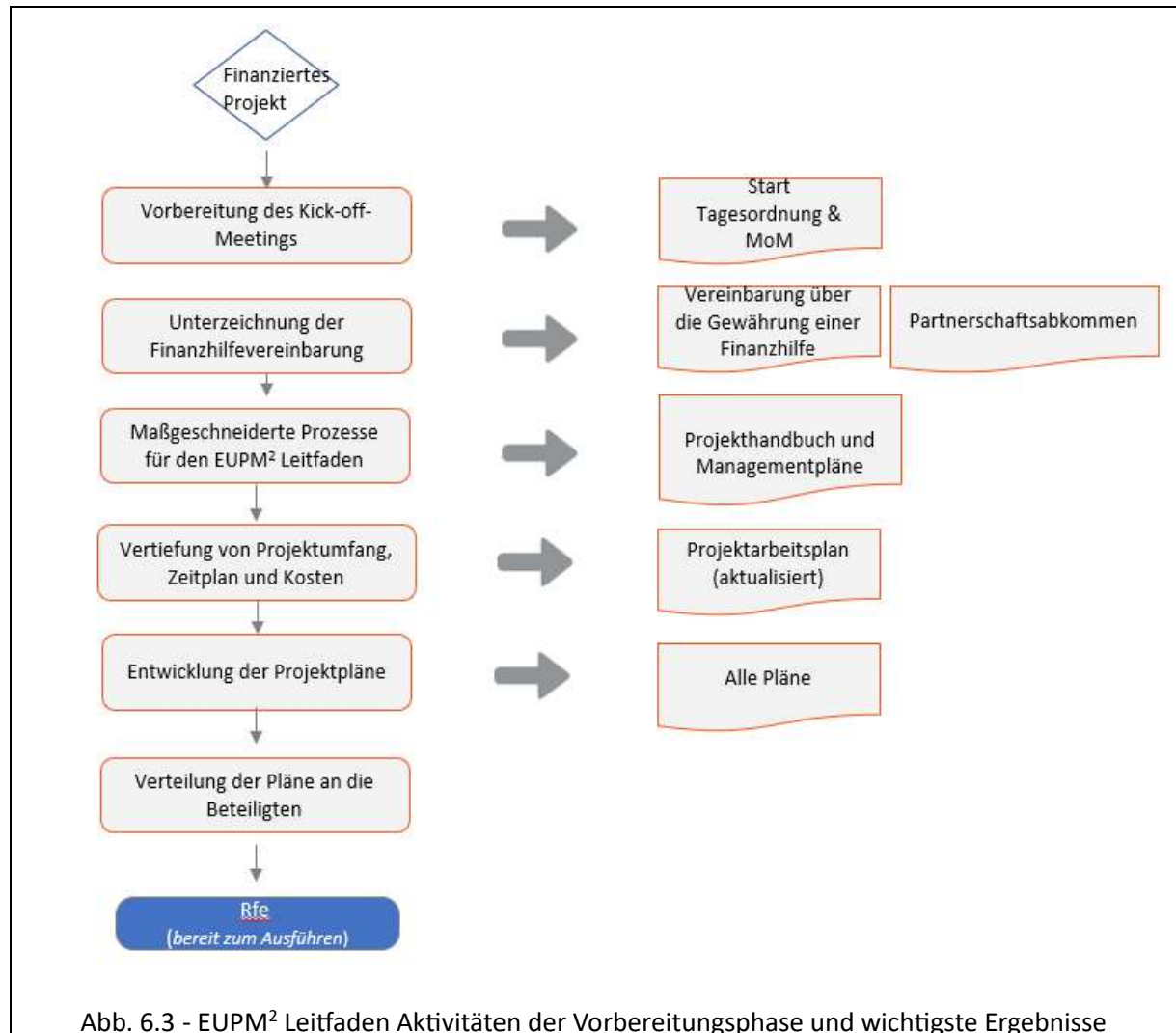
Hinweis: In einigen Fällen kann der öffentliche Auftraggeber (AV) die Finanzierungsentscheidung in einem zweistufigen Verfahren treffen. In der ersten Stufe muss die Organisation einen ersten zusammenfassenden Vorschlag (Concept Note) einreichen. In der zweiten Phase werden nur die in die engere Wahl gezogenen Vorschläge in einem vollständigen Antrag näher erläutert.

ARSCI

Entwurfsstadium	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUP M	PtEU PM	PCT	PST
Finanzierungsbeschluss	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.

6.2 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase beginnt, nachdem der öffentliche Auftraggeber (AV) eine positive Finanzierungsentscheidung getroffen hat, was mehrere Monate nach Einreichung des Projektantrags dauern kann. Ziel dieser Phase ist es, die effektive und effiziente Verwaltung und Durchführung aller Projektaktivitäten vorzubereiten. In dieser Phase werden die Finanzhilfvereinbarung und die Partnerschaftsvereinbarung unterzeichnet, das Projekthandbuch ausgearbeitet, der Projektarbeitsplan weiterentwickelt und alle Projektpläne vorbereitet und festgelegt.



Wichtige Artefakte

Artefakt	Beschreibung
Finanzhilfvereinbarung	Die Finanzhilfvereinbarung ist ein Dokument, das die Bedingungen der gewährten Finanzhilfe für die Durchführung des Projekts wiedergibt. Struktur und Inhalt der Finanzhilfvereinbarung können je nach EU-Finanzierungsprogramm variieren. Das Dokument wird von der Vergabestelle (CA) bereitgestellt.
Partnerschaftsabkommen	Die Partnerschaftsvereinbarung ist ein konsortiumsinternes Dokument, das die Aufgaben und Pflichten der Konsortialpartner bei der Durchführung des Projekts beschreibt. Der EUPM ² -Leitfaden enthält eine Vorlage für die Partnerschaftsvereinbarung.

Artefakt	Beschreibung
Projekt-Handbuch	Das Projekthandbuch fasst die Projektziele zusammen und dokumentiert den gewählten Ansatz zur Erreichung der Projektziele. Es dokumentiert auch die Rollen der Projektleitung und ihre Zuständigkeiten und definiert die für die Verwaltung des Projekts erforderlichen Pläne sowie alle Entscheidungen zur Anpassung der Methodik. Der EUPM ² -Leitfaden bietet eine Vorlage für das Projekthandbuch.
Management-Pläne	In diesen Plänen werden die verschiedenen anzuwendenden Verfahren (z. B. für das Risikomanagement) festgelegt. Der EUPM ² -Leitfaden enthält Vorlagen für Managementpläne sowie Leitlinien für deren Anpassung an den Kontext und die Bedürfnisse des Projekts.
Projektpläne (spezifisch)	Diese Pläne sind projektspezifisch (z. B. der Projektarbeitsplan) und werden entsprechend den Projekterfordernissen und der Analyse und Erfahrung des Teams erstellt. Der EUPM ² -Leitfaden enthält Vorlagen und Richtlinien für diese Pläne.

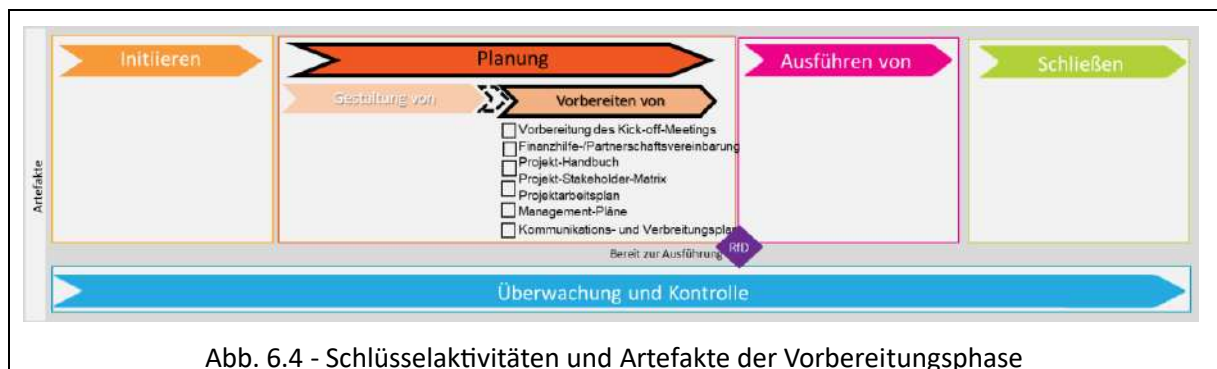


Abb. 6.4 - Schlüsselaktivitäten und Artefakte der Vorbereitungsphase

6.2.1 Vorbereitung des Kick-off-Meetings der Phase

Die Vorbereitungsphase beginnt mit einem offiziellen Vorbereitungs-Kick-off-Meeting, dessen Ziel es ist,:

- Sicherstellen, dass alle Projektpartner mit an Bord sind und ihre Rolle verstehen.
- Besprechen Sie den Inhalt der Finanzhilfevereinbarung.
- Erörtern Sie die Partnerschaftsvereinbarung und das Projektsteuerungsmodell.
- Prüfen Sie den Projektumfang und die Projektpläne.
- Identifizieren Sie Projektrisiken.
- Erleichterung der Teambildung und des Erwartungsmanagements.

In dieser Phase wird das Projektteam in erheblichem Maße von den bisherigen Erfahrungen mit EU-finanzierten Projekten profitieren, insbesondere von den Erkenntnissen aus früheren ähnlichen Projekten.

Dieses Kick-off-Meeting sollte effektiv geplant und durchgeführt werden, da alle an der Vorbereitungsphase beteiligten Akteure aufeinander abgestimmt werden müssen. Der EUPM²-Leitfaden enthält Vorlagen für die Tagesordnung und das Protokoll des Treffens (MoM).

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Organisieren Sie das Treffen
Partner-EU-Projektleiter (PtEUPM)	Erforderliche Teilnehmer
Projekt-Kernteam (PCT)	
Bereichsordinator (DC)	
Projekt-Zielgruppen (PTG)	
Vertreter des Konsortiums	



Projektunterstützungsteam (PST) - Finanzverwalter (PST-FM) - Kommunikationsmanager (PST-CM)	Teilnahme erforderlich.
Andere Projektrollen oder Interessengruppen	Optionale Teilnahme (je nach Bedarf des Projekts).
Sachbearbeiter (DO)	Kann zum Beitritt eingeladen werden

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- EU-Programmrichtlinien.
- Projekt-Stakeholder-Matrix
- Logischer Rahmen des Projekts.
- Projektantragsformular (und Anhänge).

Schritte

Vor dem Vorbereitungs-Kick-off-Meeting:

1. Planen Sie das Treffen.
2. Entwurf der Tagesordnung für die Sitzung mit Angabe der zu erörternden Punkte.
3. Versenden Sie die Tagesordnung der Sitzung im Voraus.
4. Sicherstellung der Anwesenheit der erforderlichen Teilnehmer.
5. Kümern Sie sich um alle logistischen Erfordernisse und bereiten Sie Unterlagen oder Handouts für die Sitzung vor.

Während des Kick-off-Meetings zur Vorbereitung:

1. Stellen Sie die Teilnehmer der Sitzung vor.
2. Stellen Sie sicher, dass ein Protokollführer bestimmt wird, damit Notizen zu den Aktionspunkten gemacht werden können. Diese werden zusammengestellt und den Teilnehmern nach der Sitzung zugesandt.
3. Gehen Sie mit den Teilnehmern das Projektantragsformular durch, damit sie die Projektidee und den Projektumfang sowie ihre spezifische Rolle verstehen.
4. Skizzieren Sie die Ziele, Erwartungen und Aktivitäten der Vorbereitungsphase.
5. Verteilen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten für die Vorbereitung.
6. Besprechen Sie den Zeitplan des Projekts.
7. Erörtern Sie den Gesamtansatz für das Projekt.
8. Erörtern Sie Risiken, Beschränkungen und Annahmen.
9. Erörterung oder Vorstellung von projektunterstützenden Instrumenten (mit Beiträgen des Projektunterstützungsteams, PST).
10. Lassen Sie Zeit für alle anderen Fragen und Antworten.
11. Fassen Sie die Diskussion zusammen (Entscheidungen, Maßnahmen und Risiken).
12. Kommunizieren Sie die nächsten Schritte.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Vorbereitungsphase	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C
Kick-off Meeting										

6.2.2 Finanzhilfevereinbarung

Die Finanzhilfevereinbarung ist ein Dokument, in dem die Bedingungen für die Gewährung einer Finanzhilfe zur Durchführung des Projektvorschlags festgehalten werden. Sie wird vom rechtlich Verantwortlichen der federführenden Organisation des Konsortiums, in der Regel dem Finanzhilfeempfänger (GO), und dem öffentlichen Auftraggeber (AV) unterzeichnet. Die Vorlage für die Finanzhilfevereinbarung wird in der Regel von der Vergabestelle zur Verfügung gestellt.



Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Unterstützung bei der Ausarbeitung der Finanzhilfvereinbarung
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	Mitarbeit an der Überprüfung der Finanzhilfvereinbarung
Gesetzlicher Vertreter der Konsortialführerorganisation	Unterzeichnung der Finanzhilfvereinbarung
Sachbearbeiter (DO)	Bereitstellung der Vorlage für die Finanzhilfvereinbarung und Überwachung der Erfüllung der Vertragsverpflichtungen

Eingaben

- Leitlinien für EU-Finanzierungsprogramme.
- Projektantragsformular (und Anhänge).

Schritte

1. Der Desk Officer (DO) stellt die Vorlage für die Finanzhilfvereinbarung zur Verfügung.
2. Der Zuschussgeber (GO) und der EU-Projektmanager (EUPM) überprüfen die Finanzhilfvereinbarung und ändern oder aktualisieren die Projektaktivitäten oder andere Details im Evaluierungsbericht, falls der Auftraggeber (CA) dies verlangt.
3. Der gesetzliche Vertreter der Leader-Organisation des Konsortiums unterzeichnet die Finanzhilfvereinbarung.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Finanzhilfvereinbarung	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S

6.2.3 Partnerschaftsabkommen

Die Partnerschaftvereinbarung ist ein konsortiumsinternes Dokument, das die Aufgaben und Zuständigkeiten der Konsortialorganisationen bei der Durchführung des Projekts beschreibt. Sie definiert den von jedem Partner erwarteten Beitrag sowie die finanziellen und berichterstattenden Aufgaben und Verpflichtungen.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Ausarbeitung der Partnerschaftvereinbarung
Partner Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung der Partnerschaftvereinbarung
Gesetzliche Vertreter der Konsortialorganisationen	Unterzeichnen Sie die Partnerschaftvereinbarung

Eingaben

- Leitlinien für EU-Finanzierungsprogramme.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Projektantragsformular (und Anhänge).
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Bewertungsbericht

Schritte

1. Nach der Unterzeichnung der Finanzhilfvereinbarung arbeitet der EU-Projektmanager (EUPM) mit Unterstützung der Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) und des Projektunterstützungsteams (PST) die Partnerschaftvereinbarung aus.
2. Die Partnerschaftvereinbarung wird von den Partnerorganisationen des Konsortiums gemeinsam genutzt.



- Die gesetzlichen Vertreter der Konsortialorganisationen unterzeichnen die Partnerschaftsvereinbarung.

Hinweis: Beachten Sie die Verpflichtungen nach Abschluss des Projekts, die Teil der allgemeinen Bedingungen des EU-Finanzierungsprogramms sein können.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Partnerschaftsabkommen	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S

6.2.4 Projekt-Handbuch

Das Projekthandbuch fasst die Projektziele zusammen und dokumentiert den vom Konsortium gewählten Ansatz zur Erreichung der Projektziele. Es definiert die kritischen Controlling-Prozesse, das Konfliktlösungs- und Eskalationsverfahren, Richtlinien und Regeln sowie die Projektmentalität.

Das Projekthandbuch dokumentiert auch die Rollen der Projektleitung und ihre Verantwortlichkeiten innerhalb der Partnerschaft. Es definiert die Pläne, die für die Verwaltung des Projekts erforderlich sind, sowie alle Entscheidungen zur Anpassung der Methodik. Die Projektziele und der Projektumfang sind wichtige Bestandteile dieses Artefakts.

Das Projekthandbuch ist ein wichtiges Referenzdokument für alle Projektpartner und Beteiligten. Zusammen mit dem Projektarbeitsplan bildet es die Grundlage für die Verwaltung und Durchführung des Projekts.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Bereitet das Projekthandbuch vor.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Erstellung des Projekthandbuchs
Bereichsleiter (DC)	Mitwirkung an der Definition der Schlüsselemente des Dokuments
Andere Projektbeteiligte	Lesen Sie das Projekthandbuch.
Projekt-Kernteam (PCT)	Bei der Ausarbeitung des Dokuments konsultiert.

Eingaben

- Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen.
- Projekt-Fiche.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Logischer Rahmen des Projekts.
- Erstellung von Sitzungsprotokollen zum Auftakt.
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Partnerschaftsabkommen.
- Bewertungsbericht

Leitlinien

- Verwenden Sie das Protokoll des Kick-off-Meetings, um das Projekthandbuch zu definieren.
- Das Projekthandbuch sollte während der gesamten Laufzeit des Projekts aktualisiert werden.
- Alle Projektmanagementpläne sollten als Teil des Projekthandbuchs betrachtet werden.
- Die Matrix der Projektbeteiligten sollte aktualisiert werden.

Schritte

- Suchen Sie nach Unterlagen aus ähnlichen EU-geförderten Projekten und ermitteln Sie mögliche wiederverwendbare Komponenten - dies könnte den Aufwand, die Kosten und die benötigte Zeit reduzieren.

2. Fassen Sie die Projektziele, Abhängigkeiten, Beschränkungen und Annahmen aus dem Projektantragsformular zusammen und listen Sie die Beteiligten auf.
3. Erörterung möglicher/notwendiger Anpassungen und des Zuschnitts des EUPM²-Leitfadens gemäß den spezifischen Regeln des EU-Finanzierungsprogramms.
4. Skizzieren Sie das gewählte Lieferkonzept und seinen Lebenszyklus (einschließlich projektspezifischer Phasen).
5. Festlegung der spezifischen Projektmanagementregeln, die auf das Projekt angewandt werden sollen (Vereinbarung von Verhaltensregeln, die eine bessere Verwaltung und Durchführung des Projekts ermöglichen).
6. Definieren Sie ein Konfliktlösungs- und Eskalationsverfahren für das Projekt.
7. Hervorhebung der wichtigsten Projektcontrolling-Prozesse, wie Änderungs-/Risiko-/Qualitätsmanagement.
8. Definieren Sie den gewählten Ansatz für die Fortschrittsverfolgung und Berichterstattung. Bestimmen Sie, welche Projektartefakte (Pläne und andere Dokumente) erforderlich sind.
9. Dokumentieren Sie die an dem Projekt beteiligten Rollen und ihre jeweiligen Zuständigkeiten.
10. Aktualisieren Sie die Matrix der Projektbeteiligten.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	PM	PtPM	PCT	PST
Projekt-Handbuch	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C

6.2.4.1 Projektrollen und Zuständigkeiten

Der Hauptzweck des Abschnitts "Projektrollen und -zuständigkeiten" des Projekthandbuchs besteht darin, die Rollen und Zuständigkeiten des Projekts zu dokumentieren. Abweichungen von den Standardrollen und -zuständigkeiten des EUPM²-Leitfadens sind zu begründen und zu dokumentieren, und alle anderen/neuen Rollen sind zu definieren und ihre Zuständigkeiten klar zu beschreiben. Die Projekt-Stakeholder-Matrix kann jetzt aktualisiert werden.

6.2.4.2 Projektmanagement-Pläne

Der EUPM² Leitfaden schlägt mehrere Projektmanagementpläne (Artefakte) vor, die verschiedene Projektmanagementprozesse beschreiben. Diese Pläne zeigen auf, wie eine Organisation relativ standardisierte Prozesse verwaltet. Diese Pläne sind die folgenden:

1. Projektänderungsmanagementplan.
2. Risikomanagement-Plan.
3. Qualitätsmanagement-Plan.
4. Issue Management Plan.

Je nach Organisation und Projekt kann ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Dokumentation erforderlich sein. Wenn dies ausreicht, kann das Projekthandbuch jeden Managementprozess definieren. Wenn eine ausführlichere und detailliertere Beschreibung erforderlich ist, können separate Managementpläne auf der Grundlage der Vorlagen und Leitlinien des EUPM²-Leitfadens erstellt werden.

6.2.4.3 Projektspezifische Pläne

Der EUPM²-Leitfaden definiert eine Reihe von empfohlenen Projektplänen, die für jedes EU-finanzierte Projekt verwendet werden können, und bietet Vorlagen und Leitlinien für jeden einzelnen. Im Gegensatz zu den Standard-Managementplänen, die nur geringfügig angepasst werden müssen, erfordern die projektspezifischen Pläne in der Regel mehr Aufwand, da ihr Inhalt projektspezifisch ist.

Der optimale Detaillierungsgrad der projektspezifischen Pläne hängt von der Art, dem Umfang und der Komplexität des Projekts, dem Kontext und dem Umfeld des Projektmanagements sowie der Erfahrung und den Kompetenzen des Projektteams ab.



Alle projektspezifischen Pläne, die in einem Projekt verwendet werden, sollten im Projekthandbuch aufgeführt werden. Diese Pläne sind:

1. Projektarbeitsplan.
2. Kommunikations- und Verbreitungsplan.
3. Outsourcing-Plan.
4. Plan zur Abnahme des Liefergegenstandes.

6.2.4.4 Andere

Eskalationsverfahren:

Eskalationsverfahren: Auf der Grundlage der Finanzhilfevereinbarung sollte das Projekthandbuch ein Eskalationsverfahren und Toleranzen festlegen (und anpassen). In den Managementplänen sollte darauf Bezug genommen werden, um ein einheitliches Vorgehen zu gewährleisten.

Der Zweck des Eskalationsverfahrens besteht darin, ein vereinbartes und wirksames Verfahren für die Eskalation von Problemen und Entscheidungen zu schaffen, wenn dies erforderlich ist. So wird beispielsweise dokumentiert, wie wichtige Fragen an eine höhere Managementebene zur Lösung herangetragen werden können. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die entsprechende Managementebene einbezogen (oder zumindest informiert) wird, wenn ein Problem nicht auf einer niedrigeren Ebene gelöst werden kann.

Bedarf an Ressourcen:

Im Projekthandbuch muss auch festgelegt werden, wie die dem Projekt zugewiesenen Ressourcen (Personal und Ausrüstung) im besten Interesse des Projekts eingesetzt werden sollen.

Wenn die Arbeit klarer wird, müssen auch die für die Durchführung der Arbeit erforderlichen Fähigkeiten in das Projekthandbuch aufgenommen werden. Ein Ausbildungsplan - für jeden Partner - kann dem Projekthandbuch beigelegt werden, wenn das Personal in fehlenden Fähigkeiten geschult werden muss. Wenn weitere Personen mit diesen Fähigkeiten eingestellt werden müssen, muss der Einstellungsprozess im selben Abschnitt des Handbuchs beschrieben werden. Schließlich muss auch die Art und Weise, wie die Ressourcen am Ende des Projekts (oder nach Abschluss ihrer Arbeit) freigesetzt werden, hier formalisiert werden.

6.2.5 Projektarbeitsplan (Aktualisierung)

Der in der Konzeptionsphase erstellte und im Projektantragsformular enthaltene Projektarbeitsplan muss überprüft und detailliert werden. Er sollte als Basisplan dienen, aber während der gesamten Projektlaufzeit auf dem neuesten Stand gehalten werden und alle projektbezogenen Arbeiten erfassen, die in der Planungsphase ermittelt wurden oder sich in der Durchführungsphase ergeben (z. B. Risiken, Probleme, Abhilfemaßnahmen usw.).

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Koordiniert alle Aktivitäten zur Aktualisierung und Detaillierung des Projektarbeitsplans.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Aktualisierung des Projektarbeitsplans
Projekt-Kernteam (PCT)	Unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM)
Finanzverwalter (PST-FM)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der detaillierten Ausarbeitung des Kostenteils des Projektarbeitsplans



Eingaben

- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projektantragsformular.
- Bewertungsbericht

Schritte

1. Detaillierte Arbeitsgliederung. Dieser enthält eine hierarchische Aufschlüsselung (Unterteilung) aller Arbeiten, die zur Erreichung der Projektziele durchgeführt werden müssen. Die Gliederung der Aufgaben ermöglicht eine Schätzung ihres Aufwands und ihrer Kosten.
2. Detaillieren Sie den Projektzeitplan. Hier werden die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben ermittelt, ihre Start- und Endtermine festgelegt und die Gesamtdauer des Projekts bestimmt.
3. Aktualisieren und detaillieren Sie die Aufwands- und Kostenschätzungen. Diese skizzieren die Erwartungen hinsichtlich der Ressourcen und der Zeit, die für die Durchführung jeder Projektaufgabe im Rahmen der Verfügbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten erforderlich sind. Die Aufwands- und Dauerschätzungen bilden den Projektzeitplan und das Budget.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Projektarbeitsplan (Aktualisierung)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S



6.2.6 Kommunikations- und Verbreitungsplan

Der Kommunikations- und Verbreitungsplan des Projekts legt die Aktivitäten fest, die geplant werden, um die Einhaltung der Verpflichtungen aus der Finanzhilfevereinbarung in Bezug auf die Kommunikation und Verbreitung der Projektaktivitäten und -ergebnisse sicherzustellen. Dieser Plan richtet sich an externe Zielgruppen, um neues, durch das Projekt generiertes Wissen zu verbreiten, die Übernahme von Projektergebnissen zu erhöhen und die durch das Projekt erzielten Auswirkungen zu demonstrieren.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
Kommunikationsmanager (CM)	Bereitet den Kommunikations- und Verbreitungsplan vor
EU-Projektleiter (EUPM)	Bereitstellung rechtzeitiger und angemessener Informationen für den Kommunikationsmanager (CM). Unterstützt die Durchführung von Kommunikations- und Verbreitungsmaßnahmen
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Bereitstellung rechtzeitiger und angemessener Informationen für den Kommunikationsmanager (CM). Unterstützt die Durchführung von Kommunikations- und Verbreitungsmaßnahmen
Projektleitungsausschuss (PST)	billigt den Kommunikations- und Verbreitungsplan

Eingaben

- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projektantragsformular.
- Stakeholder-Matrix.
- Projektarbeitsplan (WP Kommunikation und Verbreitung).
- Projekt-Handbuch.

Schritte

Der Kommunikations- und Verbreitungsplan muss die folgenden Elemente umfassen:

1. Bestimmen Sie die wichtigsten Kommunikations- und Verbreitungsziele.
2. Beschreiben Sie die relevanten Zielgruppen in Übereinstimmung mit der Finanzhilfevereinbarung und der Stakeholder-Matrix.
3. Entwicklung von Aktivitäten, Kanälen, Frequenzen und notwendigen Ressourcen zur effektiven Kommunikation und Verbreitung von Projektaktivitäten, -ergebnissen und -erfolgen.
4. Beschreiben Sie die visuelle Identität des von der EU geförderten Projekts. Dazu gehören alle visuellen Elemente (z. B. Logo, Schriftart, Bilder), die mit dem Projekt in Verbindung gebracht werden können.
5. Einrichtung und Verwaltung interner Kommunikationsmechanismen zur Sammlung angemessener und relevanter Informationen über die Projektentwicklung und die erzielten Ergebnisse.

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Kommunikations- und Verbreitungsplan	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R

6.2.7 Outsourcing-Plan

Der Outsourcing-Plan definiert das "Was" und "Wie" für alle ausgelagerten Produkte oder Dienstleistungen, die für die Durchführung des Projekts von jeder Partnerorganisation benötigt werden. Er umreißt den Umfang der einzukaufenden oder in Auftrag zu gebenden Produkte und Dienstleistungen, legt die verwendeten Outsourcing-Strategien fest und definiert die Verantwortlichkeiten für den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus.

Beachten Sie, dass der Outsourcing-Plan den vom EU-Förderprogramm festgelegten Beschaffungsverfahren und den organisatorischen Regeln und Verfahren der einzelnen Projektpartner entsprechen muss.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Bereitet den Outsourcing-Plan vor.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Erstellung des Outsourcing-Plans
Gesetzliche Vertreter der Konsortialorganisationen	Überprüfen Sie den Plan
Finanzverwalter (PST-FM)	unterstützt den EU-Projektmanager (EUPM) bei der Festlegung der Beschaffungsverfahren zur Umsetzung des Outsourcing-Plans

Eingaben

- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Partnerschaftsabkommen.
- EU-Finanzierungsprogramm Beschaffungsregeln
- Projektantragsformular.
- Projektarbeitsplan.
- Projekt-Handbuch.
- Einschlägige organisatorische Beschaffungsregeln und -verfahren.

Schritte (für jede Konsortialorganisation)

1. Ermitteln Sie auf der Grundlage des zugewiesenen Anteils an den Projektaktivitäten die Produkte und Dienstleistungen, die für die Durchführung dieser Aktivitäten benötigt werden, sowie den Zeitrahmen, innerhalb dessen die Auslagerung erfolgen soll.
2. Legen Sie für jedes Produkt und jede Dienstleistung, die Sie auslagern, das entsprechende Beschaffungsverfahren gemäß der internen Beschaffungspolitik der Organisation und den Beschaffungsregeln des EU-Finanzierungsprogramms fest. Diese Verfahren hängen im Allgemeinen vom Wert der erworbenen Waren oder Dienstleistungen ab (z. B. Direktvergabe, Vergabe auf der Grundlage eines einzigen Angebots, wettbewerbliches Verhandlungsverfahren, offene Ausschreibung usw.).
3. Legen Sie fest, wer mit den Auftragnehmern in Kontakt treten kann und wer für die Unterzeichnung des Vertrags verantwortlich ist.
4. Listen Sie die Bewertungskriterien für Auftragnehmer auf. Dadurch wird sichergestellt, dass ein Auftragnehmer auf der Grundlage vorgegebener Kriterien ausgewählt wird und dass keine einzelne Person oder Gruppe die Entscheidung beeinflusst. Zu den Anforderungen könnten Fähigkeiten, frühere Erfahrungen mit ähnlichen Projekten oder andere relevante Faktoren gehören.
5. Bestimmen Sie die Personen innerhalb der Organisation, die Einkäufe genehmigen müssen.
6. Legen Sie einen Zeitplan für alle vertraglich vereinbarten Aktivitäten und Leistungen vor. Dadurch wird sichergestellt, dass der Auftragnehmer sich verpflichtet, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um den vorab vereinbarten Zeitplan einzuhalten.
7. Geben Sie an, welche Dokumentationsleistungen von den Auftragnehmern erwartet werden (z. B. Handbücher usw.).

ARSCI

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Outsourcing-Plan	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S

6.2.8 Liefergegenstände Abnahmeplan

Der Plan zur Abnahme der Projektleistungen soll sicherstellen, dass die Projektleistungen am Ende des Projekts abgenommen werden. Er muss auf die Merkmale der im Projektantragsformular beschriebenen Projektleistungen und die in der Finanzhilfevereinbarung festgelegten Bedingungen abgestimmt sein. Der Plan enthält die notwendigen Aktivitäten und Ressourcen, um zu prüfen und zu kontrollieren, ob die Leistungen formal abgenommen werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Bereitet den Plan zur Abnahme der Arbeitsergebnisse vor
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) Doman-Koordinator (DC)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Erstellung des Plans zur Abnahme der Deliverables
Projektleitungsausschuss (PSC)	Genehmigt den Plan

Eingaben

- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projektantragsformular.
- Projektarbeitsplan.
- Projekt-Handbuch.

Schritte

1. Legen Sie auf der Grundlage der im Projektantragsformular festgelegten Merkmale der zu erbringenden Leistung den Gesamtabnahmeansatz und den Zeitplan sowie die zu verwendenden Instrumente fest.
2. Definieren Sie die Akzeptanzkriterien und Toleranzen für die Projektleistungen und die zu deren Validierung erforderlichen Aktivitäten.
3. Legen Sie das Verfahren und den Zeitplan für den Umgang mit einer Nichtannahme (oder Teilannahme) fest.
4. Definieren Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Abnahme der einzelnen Leistungen.
5. Passen Sie die Checkliste für die Abnahme der Deliverables auf der Grundlage der definierten Abnahmeaktivitäten an.
6. Im Falle ausgelagerter Arbeiten sollte der Prozess der Abnahme der Arbeitsergebnisse im Vertrag dokumentiert werden.
7. Sicherstellen, dass der Plan zur Abnahme der Deliverables an die relevanten Projektbeteiligten weitergegeben wird.

Vorbereitungsphase	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Liefergegenstände Abnahmeplan	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.



6.2.9 Phase Gate: RfE (Ready for Executing)

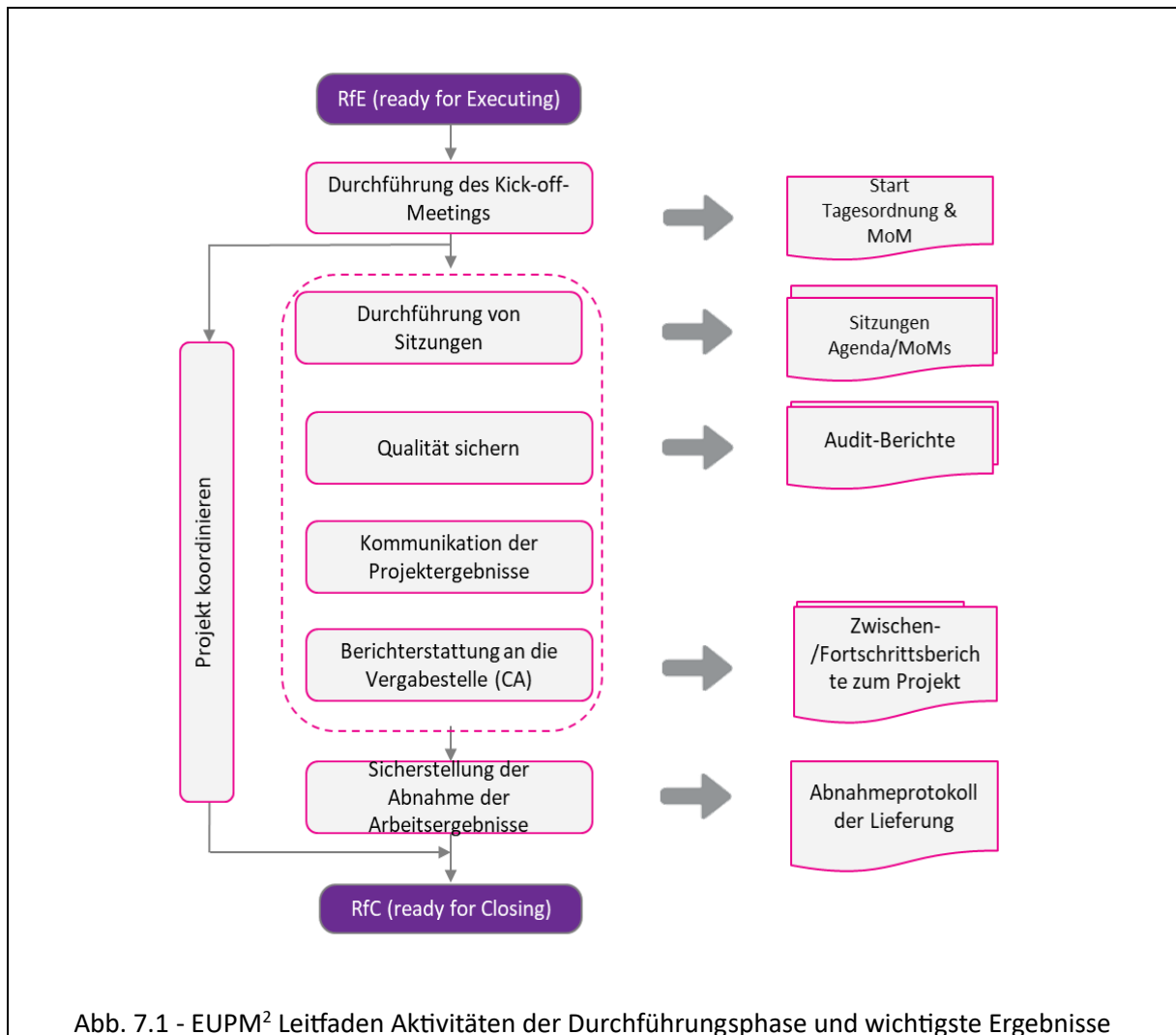
Dies ist das Tor zur zweiten Phase. Bevor das Projekt in die nächste Phase übergehen kann, wird eine Überprüfung und Genehmigung empfohlen. Der EU-Projektmanager (EUPM) bewertet anhand der Ergebnisse der Planungsphase, ob die Ziele dieser Phase erreicht wurden, und beantragt dann beim Projektlenkungsausschuss (PSC) die Genehmigung für den Übergang zur Durchführungsphase.

Der EUPM²-Leitfaden enthält für jede Phase eine Vorlage für eine Checkliste zur Überprüfung der Beendigung der Phase, die der EU-Projektmanager (EUPM) als Leitfaden für die Bewertung verwenden kann, sowie eine Übersicht über die spezifischen Ziele der Phase.

7 Ausführungsphase

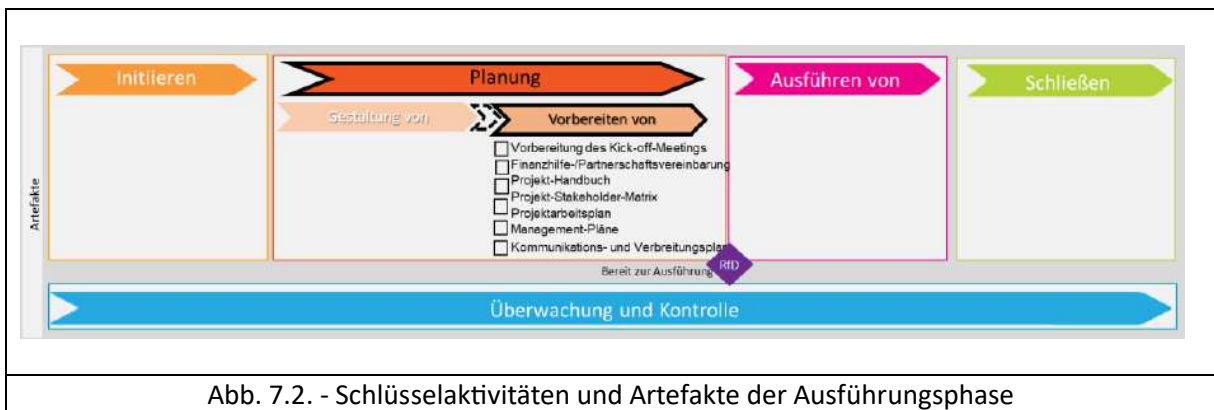
Die dritte Phase eines EUPM²-Projekts ist die Durchführungsphase. In dieser Phase werden alle Projektaktivitäten durchgeführt und verwaltet, und es wird sichergestellt, dass die Projektergebnisse rechtzeitig, effizient und effektiv erbracht und die geplanten Ziele erreicht werden. In dieser Phase werden die Projektleistungen für die Projektzielgruppen (PTG) erbracht. Die Durchführungsphase beginnt mit einem Kick-off-Meeting und endet mit der (endgültigen oder vorläufigen - gemäß dem Plan zur Abnahme der Projektleistungen) Abnahme durch den Zuschussgeber.

Je nach Art des Projekts kann die Ausführungsphase gegebenenfalls in verschiedene Durchführungsphasen unterteilt werden.



Wichtige Artefakte

Artefakt	Beschreibung
Tagesordnungen/Protokolle von Sitzungen	Standardisierte Vorlagen für die Tagesordnung und Protokolle von Sitzungen erhöhen die Klarheit und Effizienz.
Projektberichte	Höchstwahrscheinlich enthält die Finanzhilfvereinbarung Verweise auf Vorlagen für die Berichterstattung, aber die Partner müssen sich auf Berichtsverfahren und andere Vorlagen einigen, falls erforderlich.
Änderungsanträge	Der Änderungsantrag ist die offizielle Vorlage oder das offizielle Formular, das verwendet werden muss, um eine Projektänderung beim Auftraggeber zu beantragen.



7.1 Durchführung des Kick-off-Meetings

Die Durchführungsphase beginnt mit dem Durchführungs-Kick-off-Meeting. Bei diesem Treffen wird sichergestellt, dass das gesamte Projektteam die wichtigsten Elemente und Regeln des Projekts kennt.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Organisiert das Treffen.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Organisation des Treffens.
Projekt-Kernteam (PCT)	Erforderliche Teilnehmer.
Andere Projektrollen oder Interessengruppen	Optionale Teilnahme (je nach Bedarf des Projekts).

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Alle Projektpläne und -protokolle.
- Jedes Anforderungsdokument.

Schritte

Vor dem Durchführungs-Kick-off-Meeting:

1. Planen Sie das Treffen.
2. Entwerfen Sie die Tagesordnung der Sitzung mit den wichtigsten zu erörternden Punkten.
3. Versenden Sie die Tagesordnung der Sitzung im Voraus.
4. Sicherstellen, dass die erforderlichen Teilnehmer anwesend sind.
5. Kümern Sie sich um alle logistischen Erfordernisse und bereiten Sie Unterlagen oder Handouts für das Treffen vor.

Während des Kick-off-Meetings zur Durchführung:

1. Stellen Sie sicher, dass eine Person für die Erstellung des Sitzungsprotokolls (einschließlich der Aktionspunkte) bestimmt wird.
2. Legen Sie das Projekthandbuch und den Projektarbeitsplan in angemessener Detailtiefe vor.
3. Präsentation des Kommunikations- und Verbreitungsplans.
4. Einigen Sie sich auf den Konfliktlösungsprozess und stellen Sie das Eskalationsverfahren vor.
5. Präsentieren Sie die Projekt-Stakeholder-Matrix.
6. Darstellung der Prozesse des Risikomanagements, des Problemmanagements und des Projektänderungsmanagements sowie der Qualitätssicherungs- und -kontrollmaßnahmen.
7. Klären Sie die Erwartungen an das Projektkernteam (PCT).
8. Einigen Sie sich auf die Grundregeln des Teams.



Nach dem ausführenden Kick-off-Meeting:

1. Versenden Sie das Sitzungsprotokoll an die relevanten Interessengruppen. Das Protokoll sollte eine Zusammenfassung der aufgeworfenen Projektfragen, der festgestellten Risiken, der getroffenen Entscheidungen und der vorgeschlagenen Änderungen enthalten. In den entsprechenden Protokollen sollten auch die Probleme, Risiken, Entscheidungen und Projektänderungen festgehalten werden.

ARSCI

Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Durchführung des Kick-off-Meetings	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C

7.2 Projekt-Koordination

Ziel der Projektkoordination ist es, den Projektfortschritt durch einen kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen den EU-Projektmanagern (EUPM) und den Partner-EU-Projektmanagern (PtEUPMs) zu erleichtern, die Projektkernteams (PCT) mit Informationen zu versorgen und den Abschluss der zugewiesenen Arbeiten zu unterstützen.

Die Projektkoordination umfasst die Zuteilung von Projektressourcen zu Aktivitäten, die Durchführung regelmäßiger Qualitätskontrollen von Zwischenergebnissen, die Aufrechterhaltung der ständigen Kommunikation mit allen Projektteammitgliedern und die Aufrechterhaltung der Motivation aller am Projekt Beteiligten durch Führung, Verhandlungen, Konfliktlösung und Anwendung geeigneter Personalmanagementtechniken.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Koordiniert alle Projektaktivitäten
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Koordinierung der Projektaktivitäten im Rahmen seines Arbeitsbereichs
Bereichskoordinator (DC)	Kann je nach Projektkontext die Projektkoordinierung unterstützen (oder zu ihr beitragen)

Eingaben

- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.

Hinweis: Die Projektkoordinierung beginnt offiziell mit dem Projektstart und endet mit dem Projektabschluss, die Intensität der Projektkoordinierung erreicht jedoch in der Durchführungsphase ihren Höhepunkt.

Schritte

1. Verwaltung und Leitung von Projektaktivitäten und Beteiligten.
2. Austausch von Informationen zwischen dem EU-Projektmanager (EUPM) und den Partner-EU-Projektmanagern (PtEUPMs).
3. Zuweisung von Aufgaben an das Projektkernteam (PCT) und Koordinierung ihrer Ausführung gemäß dem Projektarbeitsplan.
4. Bereitstellung von Informationen für das Projektkernteam (PCT), die für den Projektfortschritt erforderlich sind.
5. Überprüfung des Abschlusses von Aufgaben und Abnahme von Zwischenergebnissen gemäß den vordefinierten Abnahmekriterien.
6. Führung und Motivierung des Projektteams.
7. Steuerung der Dynamik des Projektteams.



8. Einsatz von Verhandlungs-, Konfliktlösungs- und Mitarbeiterführungstechniken, um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und einen effektiven Projektfortschritt zu gewährleisten.

ARSCI

Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekt-Koordination	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C

7.3 Qualitätssicherung

Bei der Qualitätssicherung geht es darum, Beweise dafür zu sammeln, dass die Projektarbeit nach hochwertigen Standards, Methoden und bewährten Verfahren erfolgt. Sie gibt uns die Gewissheit, dass das Projekt den gewünschten Umfang und die Qualitätsanforderungen innerhalb der vorgegebenen Grenzen erfüllen wird.

Zu den Qualitätssicherungsmaßnahmen gehört die Feststellung, ob geeignete Projektkontrollen vorhanden sind, die Bestätigung ihrer Durchführung und die Bewertung ihrer Wirksamkeit.

Die Qualitätssicherungsaktivitäten werden im Qualitätsmanagementplan dokumentiert. Diese können vom EU-Projektmanager (EUPM), der Projektqualitätssicherung (PQA) oder anderen Projektfunktionen wie dem Projektkernteam (PCT) und dem Bereichskoordinator (DC) durchgeführt werden. Externe Audits, die von Stellen außerhalb des Projekts durchgeführt werden, können ebenfalls definiert werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Verantwortlich für die Durchführung der gesamten Qualitätssicherungsaktivitäten
Projekt-Qualitätssicherung (PQA)	Legt Qualitätssicherungsstandards fest und überprüft die Projektergebnisse und -leistungen.
Projekt-Kernteam (PCT)	Er hält sich an die Qualitätssicherungsstandards des Projekts.

Eingaben

- Bewerbungsformular.
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Qualitätsmanagement-Plan.
- Projektarbeitsplan.

Leitlinien

- Diese Qualitätssicherungsaktivitäten müssen in den Projektarbeitsplan integriert werden.
- Das Projektkernteam (PCT) muss nachweisen, dass es die Qualitätssicherungsstandards und -verfahren einhält.

ARSCI

Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Qualitätssicherung	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I



7.4 Projektergebnisse kommunizieren

Die Kommunikation der Projektergebnisse bezieht sich auf die Methoden, mit denen die Projektbeteiligten - mit Ausnahme des Auftraggebers - über die Durchführung der Projektaktivitäten, relevante Projektdetails und die Zielerreichung auf der Grundlage des Kommunikations- und Verbreitungsplans und der Bedürfnisse der Projektbeteiligten informiert werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
Kommunikationsmanager (PST-CM)	Verantwortlich für die Kommunikation und Verbreitung der Projektergebnisse
Kommunikationsbeauftragte	Unterstützung des Kommunikationsmanagers (PST-CM) bei der Durchführung der Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten
EU-Projektleiter (EUPM)	Verantwortlich für die Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten

Eingaben

- Kommunikations- und Verbreitungsplan.
- Projekt-Stakeholder-Matrix
- Projektarbeitsplan.
- Projektberichte und Projektprotokolle.

Leitlinien

- Die Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil jedes EU-finanzierten Projekts. Sie muss die Sichtbarkeit des Erreichten bei Medien, Institutionen, wichtigen Interessengruppen und der Öffentlichkeit erhöhen und den Gegenwert der EU-Finanzierung aufzeigen, d. h. wie und für welche Zwecke öffentliche Gelder ausgegeben werden.
- Die Berichterstattung über die Projektergebnisse muss die Mitteilung der Projektergebnisse, der erbrachten Leistungen und Produkte sowie der Auswirkungen des Projekts auf die begünstigten Gebiete und Sektoren umfassen.
- Relevante Informationen, die sich aus der Durchführung von Projektplänen ergeben, sollten gemäß dem Kommunikations- und Verbreitungsplan zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Form an die zuständigen Stellen weitergegeben werden.

Schritte

1. Der Kommunikationsmanager (PST-CM) führt die im Kommunikations- und Verbreitungsplan aufgeführten Informations- und Kommunikationsmaßnahmen mit Unterstützung der Kommunikationsbeauftragten auf Partnerebene durch.
2. Der Kommunikationsmanager (PST-CM) aktualisiert den Kommunikations- und Verbreitungsplan, falls während der Projektdurchführung neue Interessengruppen oder neue Kommunikationskanäle identifiziert werden.
3. Der EU-Projektmanager (EUPM) bewertet die Kommunikationsarbeit und den Erfolg anhand der im Kommunikations- und Verbreitungsplan aufgeführten Leistungsindikatoren für die Kommunikation.

ARSCI

Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Projektergebnisse kommunizieren	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R

7.5 Projektberichterstattung an den öffentlichen Auftraggeber (CA)

Die Berichterstattung an den Auftraggeber ist eine in der Finanzhilfvereinbarung geregelte Verpflichtung, die dazu dient, den Auftraggeber über relevante Fortschritte bei der Projektdurchführung zu informieren und die Fortschritte bei den Aktivitäten, Leistungen und Leistungsindikatoren in Bezug auf die genehmigte Projektbeschreibung und das Budget nachzuweisen.

Im Allgemeinen müssen die Projekte anhand bestimmter Vorlagen und unter Einhaltung bestimmter Fristen Bericht erstatten. Die Projektberichte an den Auftraggeber können fortlaufend oder periodisch sein.

Ein fortlaufender Bericht ermöglicht es dem Projekt, kontinuierlich über den Fortschritt zu berichten. Sobald Leistungen erbracht und Meilensteine erreicht wurden, müssen diese Informationen gemäß den in der Finanzhilfvereinbarung festgelegten Fristen und Bedingungen gemeldet werden.

Regelmäßige Berichte sind in der Finanzhilfvereinbarung zu einem festen Termin vorgesehen und werden benötigt, um Zahlungen zu beantragen. In der Regel umfassen sie einen Fortschritts-, Zwischen- und Abschlussbericht. Sie sind in einen narrativen oder technischen Teil und einen finanziellen Teil gegliedert:

- Der narrative oder technische Teil folgt im Allgemeinen der Struktur der Projektbeschreibung und enthält aktuelle Informationen über den Stand des Projekts, bevorstehende Projekt Ereignisse, Synergien, Projektergebnisse und -outputs, potenzielle Risiken, äußere Bedingungen, Abhilfemaßnahmen und die Umsetzung des Arbeitspakets.
- Der Finanzteil umfasst alle im entsprechenden Berichtszeitraum angefallenen Ausgaben.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage der Projektberichte.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung und Einreichung der Projektberichte für den zugewiesenen Teil der Projektaktivitäten.
Finanzverwalter (PST-FM) / Partner-Finanzverwalter (PST-PtFM)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung des Finanzteils der Projektberichte.
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	Verantwortlich für die Vorlage des Projektberichts.

Eingaben

- Bewerbungsformular.
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Vorlage für Berichte.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Projektprotokolle.
- Projekt-Checklisten.
- Ergebnisse der Aktivität Projektleistung überwachen.

Leitlinien

- Projektberichte sind ein Ergebnis der Projektüberwachung und ein wesentlicher Beitrag zur Projektkontrolle und Entscheidungsfindung. Sie tragen auch zur Projektabschlussbesprechung bei und sind ein wichtiges Mittel zur Erfassung historischer Informationen. Daher sollten sie während der Abschlussphase ordnungsgemäß archiviert werden.
- Obwohl der Projektbericht an den Auftraggeber eine vertragliche Verpflichtung darstellt, kann er als Gelegenheit genutzt werden, um das Projekt auf Programmebene besser zu kommunizieren und von Anfang an ein wirksames Projektimage aufzubauen.



- Der Grant Owner (GO) ist für die Berichterstattung im Namen der Partnerschaft verantwortlich. Allerdings ist jeder Konsortialvertreter (CR) mit Unterstützung der Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) für die Bereitstellung ordnungsgemäßer, präziser und vollständiger Informationen und Dokumente verantwortlich. Der EU-Projektmanager (EUPM) harmonisiert die erhaltenen Informationen und Dokumente und erstellt einen integrierten Bericht für das gesamte Projekt.

Schritte

1. Führen Sie im Projekthandbuch alle Berichte auf, die gemäß der Finanzhilfevereinbarung vorzulegen sind. Dazu gehören in der Regel ein Fortschrittsbericht, ein Zwischenbericht und ein Abschlussbericht.
2. Überprüfen Sie, ob ein kontinuierliches Berichtssystem vorhanden ist, melden Sie die Meilensteine, laden Sie die Leistungen rechtzeitig hoch und folgen Sie den Aufforderungen des Auftraggebers zur Klärung.
3. Ausarbeitung der Projektberichte unter Verwendung der vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten spezifischen Vorlagen, die im Allgemeinen mit dem genehmigten Projekt übereinstimmen.
4. Reichen Sie die Projektberichte innerhalb der festgelegten Frist ein.
5. Wenn die Projektberichte einen Antrag auf Zahlung einer Finanzhilfe enthalten, kann ein Prüfbericht zu den Ausgaben des Projektberichts angefordert werden.
6. Beantwortung von Anfragen zur Klärung, die der Auftraggeber (AV) nach Vorlage des Projektberichts zur endgültigen Genehmigung stellen kann.

ARSCI

Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projekt Berichterstattung an CA	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S

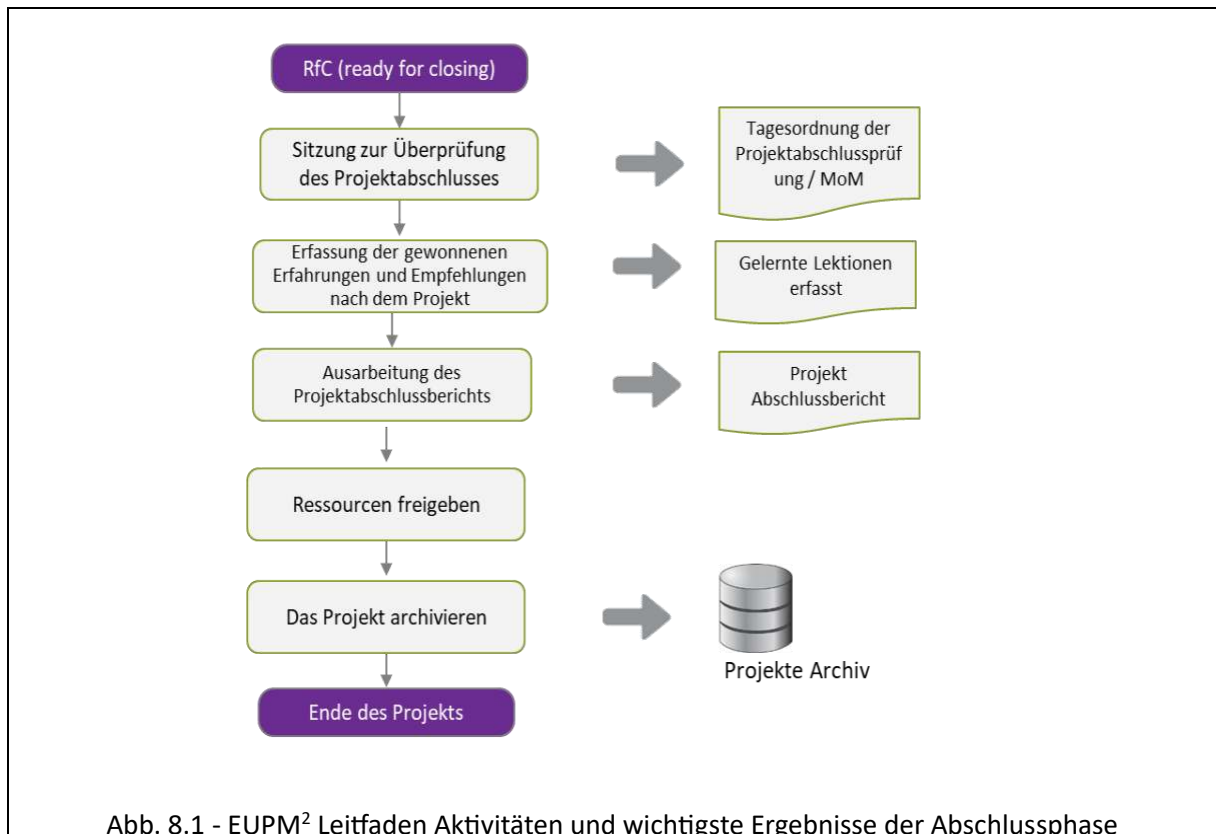
7.6 Phase Gate: RfC (Bereit zum Schließen)

Dies ist die dritte und letzte Phase des Gates. Eine Überprüfung und Genehmigung wird empfohlen, bevor das Projekt in die nächste Phase übergehen kann. Der EU-Projektmanager (EUPM) bewertet, ob alle Ziele der Durchführungsphase erreicht wurden, prüft, ob alle geplanten Aktivitäten durchgeführt wurden, ob alle Anforderungen erfüllt wurden und ob die Projektleistungen vollständig erbracht wurden. Der EU-Projektmanager (EUPM) stellt außerdem sicher, dass der Projektlenkungsausschuss (PSC) die Projektleistungen abnimmt. Sobald alle oben genannten Bedingungen erfüllt sind, kann der Projektlenkungsausschuss (PSC) den EU-Projektmanager (EUPM) ermächtigen, das Projekt in die Abschlussphase zu überführen.

Der EUPM-Leitfaden² enthält für jede Phase eine Vorlage für eine Checkliste zur Überprüfung der Beendigung der Phase, die der EU-Projektmanager (EUPM) als Leitfaden für die Bewertung verwenden kann, sowie eine Übersicht über die spezifischen Ziele der Phase.

8 Abschlussphase

Die letzte Phase eines EUPM²-Projekts ist die Abschlussphase. Ziel dieser Phase ist es, die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen zu erfassen, die in der Finanzhilfvereinbarung festgelegten Anforderungen an die Abschlussberichterstattung zu erfüllen und den administrativen Abschluss des Projekts zu erreichen. Die Abschlussphase beginnt mit der Projektabschlussbesprechung und endet mit der endgültigen Genehmigung durch den öffentlichen Auftraggeber, die den administrativen Abschluss des Projekts markiert. Während der Abschlussphase werden die Projektaktivitäten abgeschlossen, der Endzustand des Projekts dokumentiert und die fertigen Ergebnisse offiziell an die Projektzielgruppen (PTG) übergeben.



Wichtige Artefakte

Artefakt	Beschreibung
Tagesordnung und Protokoll der Projektabschlussbesprechung	Standardisierte Vorlage für die Tagesordnung und das Protokoll dieser letzten Sitzung.
Projektabschlussbericht	Narrative und finanzielle Berichte über das gesamte Projekt in der Vorlage und gemäß den Anforderungen des öffentlichen Auftraggebers.





8.1 Projektabschlussbesprechung

Die Projektabschlussbesprechung leitet die Projektabschlussphase ein, nachdem die Durchführungsphase als abgeschlossen gilt. Dieses Treffen dient dazu, die Arbeit für den Projektabschlussbericht vorzubereiten und sicherzustellen, dass die Projektpartner ihre Projekterfahrungen diskutieren, damit Lessons Learned und bewährte Verfahren erfasst werden können. Außerdem wird die Leistung der Partner bewertet, und es werden Ideen und Empfehlungen für Aktivitäten nach dem Projekt diskutiert.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Organisiert das Treffen.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Die Anwesenheit ist erforderlich.
Finanzverwalter (PST-FM)	Die Anwesenheit ist erforderlich.
Kommunikationsmanager (PST-CM)	Die Anwesenheit ist erforderlich.
Projekt-Kernteam (PCT)	Die Anwesenheit ist erforderlich.
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	Die Anwesenheit ist erforderlich.
Andere Interessengruppen	Auch Beiträge anderer unterstützender oder optionaler Rollen können wertvoll sein.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Projekthandbuch und Projektarbeitsplan.
- Alle Projektpläne.
- Einschlägige Projektberichte und Protokolle.

Schritte

Vor der Projektabschlussbesprechung:

1. Planen Sie das Treffen und legen Sie die Tagesordnung mit den zu besprechenden Punkten fest.
2. Versenden Sie die Tagesordnung der Sitzung im Voraus.
3. Klären Sie logistische Fragen und bereiten Sie Unterlagen oder Handouts für die Sitzung vor.
4. Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer anwesend und vollständig vorbereitet sind.

Während der Projektabschlussbesprechung:

1. Der Grant Owner (GO) drückt in der Regel die Wertschätzung der Organisation für das gesamte Projekt, das Team und die wichtigsten Beteiligten aus.
2. Stellen Sie sicher, dass jemand für die Erstellung des Sitzungsprotokolls bestimmt ist.
3. Präsentation von Projektinformationen und Daten über Leistung und Erfolge.
4. Diskutieren Sie die Gesamterfahrung des Projekts.
5. Erläutern Sie, welche Probleme und Herausforderungen während des Projekts aufgetreten sind und wie sie gelöst wurden.
6. Erörterung von Erfahrungen und bewährten Praktiken, die für künftige Projekte von Nutzen sein können.

Nach der Projektabschlussbesprechung:

1. Zusammenstellung von Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach dem Projekt.
2. Erstellen Sie den Projektabschlussbericht.
3. Übermittlung der Ergebnisse des Treffens an die betreffenden Akteure.

ARSCI

Schließen	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projektabschlussbesprechung	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C



8.2 Projektabschlussbericht

Im Anschluss an die Projektabschlussbesprechung wird der gesamte erzählerische und finanzielle Teil des Projekts im Projektabschlussbericht detailliert dargestellt, der die durchgeführten Aktivitäten, die erbrachten Leistungen, die entstandenen Kosten sowie die erreichten Ziele und Auswirkungen dokumentiert.

Struktur und Inhalt des Projektabschlussberichts werden vom Auftraggeber in der Finanzhilfevereinbarung festgelegt und sind im Allgemeinen auf den Fortschritts- und Zwischenbericht abgestimmt. Der Projektabschlussbericht sollte als Wissensgrundlage für künftige Projekte dienen.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Projektabschlussberichts
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung und Vorlage des Projektabschlussberichts für den zugewiesenen Teil der Projektaktivitäten
Finanzverwalter (PST-FM) / Partner-Finanzverwalter (PST-PtFM)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Ausarbeitung des Finanzteils des Projektabschlussberichts
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Verantwortlich für die Vorlage des Projektabschlussberichts.

Eingaben

- Bewerbungsformular.
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Vorlage für Berichte.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projekt-Stakeholder-Matrix
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Projektprotokolle.
- Projekt-Checklisten.
- Ergebnisse der Aktivität Projektleistung überwachen.

Leitlinien

- Der Projektabschlussbericht ist das Endergebnis der Projektüberwachung und enthält eine schrittweise Beschreibung aller im Rahmen des Projekts durchgeführten Aktivitäten.
- Der Aufbau des Projektabschlussberichts entspricht im Allgemeinen dem Aufbau des Fortschritts- und Zwischenberichts.
- Auch wenn der EU-Projektmanager (EUPM) den Bericht verfasst, sollten alle relevanten Interessengruppen an der Erstellung einer abgerundeten und umfassenden Projektbewertung mitwirken.
- Der Projektabschlussbericht enthält auch die endgültige Fassung der in der Durchführungsphase erstellten und vom Projektlenkungsausschuss (PSC) angenommenen Ergebnisse.
- Dieses Dokument sollte Teil eines zentralen Projektarchivs oder einer Wissensdatenbank sein, in der Projekterfahrungen, bewährte Verfahren und häufige Fallstricke beschrieben werden.

Schritte

1. Ausarbeitung des Projektabschlussberichts unter Verwendung der vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten spezifischen Vorlage, die im Allgemeinen mit dem genehmigten Projekt übereinstimmt.
2. Reichen Sie die abschließenden Projektberichte innerhalb der festgelegten Frist ein.



3. Wenn die Projektabschlussberichte einen Antrag auf Auszahlung der Finanzhilfe enthalten, kann ein Prüfbericht zum Projektbericht angefordert werden.
4. Beantwortung von Anfragen zur Klärung, die der Auftraggeber (AV) nach Vorlage des Projektabschlussberichts zur endgültigen Genehmigung stellen kann.

ARSCI

Schließen	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Abschlussbericht zum Projekt	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S



8.3 Administrative Schließung

Der EU-Projektmanager (EUPM) stellt sicher, dass alle Projektleistungen vom Auftraggeber abgenommen wurden, und sorgt mit Hilfe des Projektunterstützungsteams (PST) dafür, dass alle Projektunterlagen und -aufzeichnungen auf dem neuesten Stand, geprüft und geordnet sind. Die Projektausgaben wurden bezahlt, erfasst und archiviert. Das Projektkernteam (PCT) wird offiziell aufgelöst und alle Ressourcen werden freigegeben.

Das Projekt ist offiziell abgeschlossen, sobald alle Aktivitäten der Abschlussphase beendet sind und der öffentliche Auftraggeber (AV) dies genehmigt hat.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Beaufsichtigt alle Abschlussaktivitäten und die Freigabe von Projektressourcen
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei allen Abschlussaktivitäten im Zusammenhang mit dem ihm zugewiesenen Teil der Projektaktivitäten
Finanzverwalter (PST-FM) / Partner-Finanzverwalter (PST-PtFM)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei allen Abschlussaktivitäten im Zusammenhang mit dem finanziellen Teil des Projekts
Projektunterstützungsbüro (PSO)	Hilft bei der Überprüfung, Organisation und Archivierung aller Projekt Dokumentation

Eingaben

- Bewerbungsformular.
- Vereinbarung über die Gewährung einer Finanzhilfe.
- Vorlage für Berichte.
- Partnerschaftsabkommen.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Projektprotokolle.
- Projekt-Checklisten.
- Ergebnisse der Aktivität Projektleistung überwachen.

Schritte

1. Sicherstellen, dass der öffentliche Auftraggeber und die Beteiligten das Projekt genehmigen und akzeptieren.
2. Sicherstellen, dass alle Unterlagen und Aufzeichnungen überprüft, organisiert und archiviert werden.
3. Geben Sie alle Ressourcen frei.
4. Überprüfen Sie, ob alle vertraglichen Verpflichtungen erfüllt worden sind.

ARSCI

Schließen	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Administrative Schließung	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S



Verpflichtungen nach Abschluss der Transaktion

Die Finanzhilfevereinbarung enthält in der Regel Bestimmungen und Klauseln zur Festlegung der Verpflichtungen nach Abschluss des Projekts. Diese liegen beim Zuschussgeber (GO), der für das gesamte Projekt verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist. Die Partnerschaftsvereinbarung sollte überarbeitet und den Projektpartnern Verantwortlichkeiten und Aktivitäten für diese Verpflichtungen zugewiesen werden, die Folgendes umfassen können:

- Pflege und Aktualisierung von Kommunikationssystemen (Websites oder Plattformen).
- Pflege und Unterstützung für die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse.
- Aufbewahrung der Dokumentation für Prüfungszwecke (manchmal bis zu 5 Jahre nach Projektabschluss).

9 Überwachung und Kontrolle

Die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten erstrecken sich über das gesamte Projekt, erreichen aber ihren Höhepunkt in der Durchführungsphase. Alle Projektmanagementprozesse werden als Teil der Prozessgruppe Überwachung und Steuerung ausgeführt.

Die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten beruhen auf den Prozessen, die in den während der Planungsphase entwickelten Projektmanagementplänen beschrieben sind. Für die Durchführung dieser Prozesse ist letztlich der EU-Projektmanager (EUPM) verantwortlich. Die Projektmanagementpläne liefern die notwendigen Informationen und Instrumente für die Verwaltung aller Managementprozesse. Überwachung und Kontrolle beziehen sich auf:

Verwalten Sie

- Durchführung aller in den Projektmanagementplänen definierten Managementprozesse und **Verwaltung** der Outsourcing- und Abnahmetätigkeiten für die Ergebnisse gemäß den jeweiligen projektspezifischen Plänen.

Monitor

- Überwachung der Projektaktivitäten und der Gesamtleistung des Projekts.
- Verfolgen Sie die Projektleistung im Vergleich zur **Baseline**, um die Berichterstattung und das Controlling zu erleichtern.

Kontrolle

- Entwicklung, Planung, Vorschlag und Umsetzung von **Korrekturmaßnahmen** zur Behebung bestehender oder potenzieller Leistungsrisiken oder -probleme bei gleichzeitiger Aktualisierung der entsprechenden Projektpläne und -protokolle.

Wichtige Artefakte

Die Artefakte der Überwachung und Kontrolle umfassen den Projektarbeitsplan und eine Reihe von Projektprotokollen und Checklisten.

Die Projektprotokolle werden regelmäßig aktualisiert, wenn neue Informationen verfügbar werden (z. B. können neue Probleme auftreten, und neue Informationen können dem Problem-Protokoll hinzugefügt werden). Mehrere Protokolle können dem EU-Projektmanager (EUPM) helfen, das Projekt besser zu kontrollieren. EUPM² Guide bietet die folgenden Protokolle:

- Risikoprotokoll.
- Problem-Protokoll.
- Änderungsprotokoll.

Die Projekt-Checklisten werden zu bestimmten Zeitpunkten verwendet, um die Überarbeitung zu erleichtern und sicherzustellen, dass die formale Genehmigung erteilt wird. Mehrere Checklisten können dem EU-Projektmanager (EUPM) helfen, das Projekt besser zu kontrollieren. Der EUPM²-Leitfaden enthält die folgenden Checklisten:

- Checkliste für die Überprüfung des Ausstiegs aus der Phase.
- Checkliste für die Qualitätsprüfung.
- Checkliste für die Abnahme von Leistungen.
- Checkliste für Interessengruppen.



9.1 Projektleistung überwachen

Bei der Überwachung der Projektleistung werden Informationen über den Fortschritt und den Gesamtstatus des Projekts gesammelt. Der EU-Projektmanager (EUPM) verfolgt die Projektdimensionen Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität, überwacht Risiken, Probleme und Projektänderungen und prognostiziert deren Entwicklung, um den Gesamtprojektfortschritt zu ermitteln.

Diese Informationen werden dann an die relevanten Akteure verteilt.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektmanager (EUPM)	Übernimmt alle Aktivitäten zur Projektüberwachung.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Durchführung aller Projektüberwachungsaktivitäten im Zusammenhang mit dem ihm zugewiesenen Projektteil.
Projekt-Kernteam (PCT)	Liefert Informationen über den Projektfortschritt.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfvereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Projektprotokolle (Risikoprotokoll, Fehlerprotokoll, Projektänderungsprotokoll).
- Checklisten zur Qualitätsprüfung.
- Sitzungsprotokolle (MoMs).

Schritte

1. **Verwenden Sie den grundlegenden** Projektarbeitsplan als Referenz für die Überwachung der Projektleistung.
2. **Regelmäßiger Austausch von Informationen** über den Stand des Projekts und die nächsten Schritte mit dem Project Core Team (PCT) bei formellen und informellen Treffen.
3. **Sammeln von Informationen** und Überwachen der Fortschritte von:
 - Aufgaben - d.h. der Status von Aufgaben auf dem kritischen und dem folgenden kritischen Pfad.
 - Wichtige Ergebnisse, d. h. abgeschlossene und überprüfte Leistungen und planmäßig erreichte Meilensteine.
 - Ressourcennutzung, d. h. planmäßig eingesetzte Ressourcen und budgetierte Kosten.
 - Protokolle - d. h. Status und Entwicklung von Risiken und Problemen, Änderungen und Entscheidungen.
 - Menschen, d.h. die Moral des Teams, das Engagement der Beteiligten, die allgemeine Projektdynamik und Produktivität.



Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Projektleistung überwachen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Ausgänge

- Projektarbeitsplan (nachverfolgt).
- Projektprotokolle (aktualisiert).

9.2 Zeitplan für die Kontrolle

Die Kontrolle des Zeitplans stellt sicher, dass die Projektaufgaben wie geplant durchgeführt und die Projektfristen eingehalten werden. Der EU-Projektmanager (EUPM) überwacht regelmäßig den Zeitplan und verfolgt die Differenz zwischen geplantem, tatsächlichem und prognostiziertem Zeitrahmen/Terminen der Aktivitäten.

Genehmigte Projektänderungen (z. B. das Hinzufügen neuer Aufgaben, Änderungen des erforderlichen Aufwands oder der Start-/Endtermine bestehender Aufgaben), die sich auf den gesamten Projektzeitplan auswirken, werden in den Projektarbeitsplan (aktualisierter Zeitplan) aufgenommen. Angenommen, der Zeitplan ist gefährdet oder es sind erhebliche Verzögerungen absehbar (über die vordefinierten Schwellenwerte hinaus). In diesem Fall muss der Projektleitungsausschuss (PSA) informiert werden, und es müssen Korrekturmaßnahmen ausgearbeitet, vereinbart und umgesetzt werden. In diesem Fall sollten auch die betroffenen Projektbeteiligten benachrichtigt werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Überwacht und kontrolliert den Arbeitsplan
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Überwachung und Kontrolle des Arbeitsplans für den ihm zugewiesenen Teil der Projektaktivitäten
Projekt-Kernteam (PCT)	Arbeitet daran, den grundlegenden Zeitplan und die Qualitätsstandards einzuhalten. Berichte über den Stand ihrer Arbeit in regelmäßigen Abständen oder auf Anfrage

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfvereinbarung und Partnerschaftvereinbarung.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Änderungsprotokoll (und andere relevante Projektprotokolle).
- Sitzungsprotokolle und Projektberichte aus früheren Berichtszeiträumen.

Schritte

1. **Verfolgen** Sie die Entwicklung von Projektaufgaben, wie sie im Projekthandbuch definiert sind.
2. **Aktualisieren** Sie den Projektplan, damit er den tatsächlichen Status der Aufgaben widerspiegelt.
3. **Überprüfen** Sie den Projektarbeitsplan regelmäßig, um mögliche Ursachen für Verzögerungen zu ermitteln.
4. **Verfolgen Sie** Projektänderungen, Probleme und Risiken und überwachen Sie deren Auswirkungen auf den Projektzeitplan.
5. **Erarbeitung**, Vereinbarung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen, wenn der Zeitplanstatus erhebliche (oder kritische) Abweichungen vom geplanten Zeitplan aufweist.
6. **Informieren** Sie alle betroffenen Projektbeteiligten über Änderungen am Projektplan und an den Aufgaben.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Zeitplan der Kontrolle	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Ausgänge

- Projektarbeitsplan (nachverfolgt).
- Projektprotokolle (aktualisiert).



9.3 Kosten kontrollieren

Der Zweck der Kostenkontrolle besteht darin, die Projektkosten so zu verwalten, dass sie mit dem Kosten-/Aufwandsprofil und dem Gesamtprojektbudget übereinstimmen. Der EU-Projektmanager (EUPM) überwacht regelmäßig das Budget und verfolgt die Differenz zwischen den veranschlagten tatsächlichen und den erwarteten Kosten.

Wenn das Projektbudget gefährdet ist, muss der Projektlenkungsausschuss (PSC) informiert werden, und es müssen Korrekturmaßnahmen ausgearbeitet, vereinbart und umgesetzt werden. Sind erhebliche Kostenüberschreitungen absehbar, müssen diese begründet, dem Zuschussgeber (GO) oder dem Auftraggeber (CA) gemeldet und von diesem genehmigt werden.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Überwacht und kontrolliert den Haushalt.
Finanzverwalter (PST-FM)	Berichte über den Stand der Kosten in regelmäßigen Abständen oder auf Anfrage
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Überwachung und Kontrolle der Kosten im Zusammenhang mit dem ihm zugewiesenen Teil der Projektaktivitäten
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	ist verantwortlich für die budgetierten Kosten und genehmigt diese

Eingaben

- Projektantragsformular und genehmigtes Budget.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Projekt-Handbuch.
- Projektarbeitsplan.
- Outsourcing-Plan (falls zutreffend).
- Änderungsprotokoll (und andere relevante Projektprotokolle).
- Sitzungsprotokolle und Projektberichte aus früheren Berichtszeiträumen.

Schritte

1. **Verfolgung** des Aufwands/Gesamtbudgets des Projekts gemäß dem Projektarbeitsplan.
2. Regelmäßige **Überprüfung** des Projektbudgets mit dem Grant Owner (GO).
3. **Bewertung und Mitteilung von** Abweichungen zwischen den veranschlagten und den tatsächlichen Projektkosten, wobei bei erheblichen Abweichungen die Genehmigung des Zuschussgebers (GO) einzuholen ist.
4. **Ausarbeitung und Planung** von Abhilfemaßnahmen, um den Haushalt wieder auf Kurs zu bringen.
5. Wenn das Projektbudget erheblich geändert werden muss, ist dies zu begründen und zu dokumentieren (z. B. im Projektfortschritts-/Zwischenbericht). **Die förmliche Genehmigung** des Auftraggebers ist erforderlich, bevor die betroffenen Pläne neu geplant werden können.
6. Wenn die **Auswirkungen** auf den Projektzeitplan, die Risiken oder die Qualität erheblich sind, muss der Grant Owner (GO) sie überprüfen, genehmigen und den betroffenen Projektbeteiligten mitteilen.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Kosten kontrollieren	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Ausgänge

- Projektarbeitsplan (nachverfolgt).
- Projektprotokolle (aktualisiert).



9.4 Stakeholder managen

Das Management von Projektstakeholdern ist eine wichtige Projektmanagementaktivität, die in der Initiierungsphase beginnt, wenn die Projekterwartungen und -anforderungen ermittelt werden, und in der Abschlussphase endet, wenn die Gesamterfahrungen und die Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Projekt erfasst werden.

Der EU-Projektmanager (EUPM) ist für diese Tätigkeit verantwortlich. Es sollten jedoch auch alle Mitglieder des Projektleitungsausschusses (PSC) einbezogen werden, insbesondere der Bereichskoordinator (DM), der bei der Verwaltung der Interessengruppen auf der Seite des Finanzhilfeantragstellers (z. B. der Projektzielgruppen) helfen sollte, sowie die Vertreter des Konsortiums (CR) für die lokalen Interessengruppen in Bezug auf ihren Anteil an den Projektaktivitäten.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Verwaltet die Projektbeteiligten.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) beim Management der Interessengruppen.
Bereichskoordinator (DC)	Unterstützt den EU-Projektleiter (EUPM) bei dieser Tätigkeit
Konsortialbeauftragte (CRs)	Unterstützt den EU-Projektleiter (EUPM) bei dieser Tätigkeit
Kommunikationsmanager (PST-CM)	wird vom EU-Projektmanager (EUPM) für die Kommunikation und das Engagement mit den Interessengruppen konsultiert.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Projekt-Handbuch.
- Projekt-Stakeholder-Matrix.
- Kommunikations- und Verbreitungsplan.

Schritte

1. **Analyse der** Erwartungen, Einstellungen, des Interesses und des Einflusses der wichtigsten Projektbeteiligten.
2. **Hüten Sie sich** vor Stakeholdern, die nicht begeistert oder gegen das Projekt sind.
3. **Entwickeln Sie** Kommunikations- und Managementstrategien, die die Beteiligten dazu ermutigen, sich zu beteiligen und einen Beitrag zu leisten.
4. **Überwachen Sie kontinuierlich die** Reaktionen der Stakeholder und die sich ändernden Einstellungen und steuern Sie entsprechend. Vor allem bei längerfristigen und komplexen Projekten ist mehr als nur eine einmalige Analyse erforderlich. Verwenden Sie die Checkliste für Stakeholder, um spezifische Maßnahmen zu ermitteln, die zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt ergriffen werden müssen.
5. **Stellen Sie sicher**, dass alle geplanten Stakeholder-Management-Aktivitäten zeitlich begrenzt und zielgerichtet sind. Denken Sie daran, dass der Beitrag/die Beteiligung der verschiedenen Stakeholder in jeder Projektphase unterschiedlich sein kann.
6. **Abstimmung** des Kommunikations- und Verbreitungsplans auf die Bedürfnisse des Stakeholder-Managements, insbesondere bei der Projektakzeptanz.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Stakeholder managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Ausgänge



- Projekt-Stakeholder-Matrix (aktualisiert).
- Protokolle zu Fragen und Entscheidungen (aktualisiert).
- Checkliste für Interessenvertreter.

9.5 Anforderungen verwalten

Unter Anforderungsmanagement versteht man den Prozess der Erfassung, Dokumentation und Validierung von Anforderungen sowie das Management ihrer Umsetzung und Änderung. Es erstreckt sich über den gesamten Projektlebenszyklus und bezieht sich auf andere Projektmanagementprozesse, wie Qualitäts- und Änderungsmanagement.

Der Anforderungsmanagementprozess kann auf die Bedürfnisse eines Projekts zugeschnitten werden und in einem Anforderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Separate Anforderungsdokumente können die Anforderungen spezifizieren, kategorisieren und nach Prioritäten ordnen. Dabei kann es sich um eigenständige Dokumente oder um Anhänge zum Projektarbeitsplan handeln.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Führt den Prozess des Anforderungsmanagements durch.
Bereichskoordinator (DC)	Stellt die für die Ausarbeitung der Anforderungen erforderlichen Informationen bereit und genehmigt sie.
Projekt-Zielgruppen (PTG)	Mitwirkung bei der Erfassung und Validierung der Anforderungen.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Anforderungsmanagementplan
- Projekt-Stakeholder-Matrix

Leitlinien

- Eine Anforderung ist eine Fähigkeit, die ein Ergebnis haben muss, um die Bedürfnisse eines Stakeholders zu erfüllen.
- Die übergeordneten Anforderungen werden in der Regel im Projektantragsformular angegeben und können in separaten Dokumenten näher erläutert werden.
- Wenn man die Anforderungen weiter detailliert, erhält man Anforderungen auf unterer Ebene. Diese können in verschiedenen Formaten beschrieben werden (z. B. Text, Anwendungsfälle oder User Stories, Modelle, Skizzen oder Grafiken usw.) und in verschiedenen Anforderungsartefakten dokumentiert werden.
- Die vereinbarten und genehmigten Anforderungen aller Beteiligten bilden den Basisumfang des Projekts.
- Jede Änderung der Basisanforderungen sollte im Rahmen des im Änderungsmanagementplan beschriebenen Änderungsmanagementprozesses vorgenommen werden.
- Für jede ermittelte Anforderung sollte ein entsprechender Test deren Annahme bestätigen. Der Test ist in dem entsprechenden Dokument zu dokumentieren (Plan zur Abnahme des Produkts, Checkliste zur Abnahme des Produkts oder Checkliste zur Qualitätsprüfung).
- Anforderungen sollten den Bedarf beschreiben, nicht die Lösung. Sie sollten nicht eindeutige Begriffe verwenden und technologie- oder lösungsorientierte Aussagen vermeiden.
- Auch wenn die Anforderungen bereits vor Projektbeginn gesammelt wurden, ist der EU-Projektmanager (EUPM) dafür verantwortlich, dass sie angemessen verwaltet werden.

Schritte

1. **Spezifizieren Sie die Anforderungen:** Erfassen Sie die Projektanforderungen zusammen mit den Projektbeteiligten und dokumentieren Sie sie eindeutig in den Anforderungsartefakten. Strukturieren Sie sie durch Hinzufügen relevanter Metadaten.
2. **Evaluierung der Anforderungen:** Das Projektteam bewertet die Durchführbarkeit, Kohärenz und Vollständigkeit der Anforderungen und schätzt den Aufwand/die Kosten, die für ihre Umsetzung erforderlich sind. Der EU-Projektmanager (EUPM) gleicht die Liste der



Anforderungen mit den Projektbeschränkungen (Budget, Zeit usw.) ab und unterbreitet den Projektbeteiligten Vorschläge.

3. **Genehmigen Sie die Anforderungen:** Der EU-Projektmanager (EUPM) und die wichtigsten Beteiligten, wie der Bereichskoordinator (DC), verhandeln und vereinbaren die Anforderungen des Projekts.
4. **Überwachung der Umsetzung der Anforderungen:** Der EU-Projektmanager (EUPM) überwacht kontinuierlich die Umsetzung des Projektkernteam (PCT), fügt neue Anforderungen hinzu und ändert bei Bedarf bestehende Anforderungen.
5. **Validierung der umgesetzten Anforderungen:** Nach der Implementierung bewertet die Projektzielgruppe (PTG), ob das Ergebnis die ursprünglichen Anforderungen erfüllt. Die formelle Abnahme der Projektleistungen sollte dem Prozess der Abnahme der Leistungen entsprechen.

ARSCI

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT	CM	PST
Anforderungen verwalten	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Ausgänge

- Anforderungsdokument
- Änderungsprotokoll (aktualisiert)
- Projektarbeitsplan (aktualisiert)

9.6 Verwalten von Projektänderungen

Unter Änderungsmanagement versteht man die Aktivitäten, die mit der Identifizierung, Dokumentation, Bewertung, Priorisierung, Genehmigung, Planung und Kontrolle von Projektänderungen und deren Weitergabe an alle relevanten Beteiligten verbunden sind. Jeder Projektpartner oder Stakeholder kann während des gesamten Projektlebenszyklus Änderungen beantragen (oder identifizieren und vorschlagen).

Der Projektänderungsmanagementprozess kann auf die Bedürfnisse eines Projekts zugeschnitten und in einem Projektänderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Ein Änderungsprotokoll dokumentiert, überwacht und steuert alle Projektänderungen. Dies erleichtert die Nachverfolgung von Änderungen und deren Übermittlung an den Projekteigentümer (GO), den Projektleitungsausschuss (PSC) und den Auftraggeber (CA) zur Genehmigung.

Das Genehmigungsverfahren für Projektänderungen hängt von deren Auswirkungen und Umfang ab. Bedeutende **Projektänderungen** bedürfen in der Regel der Genehmigung durch den öffentlichen Auftraggeber (AV) im Wege einer förmlichen Änderung der Finanzhilfvereinbarung. Im Gegensatz dazu müssen **geringfügige Projektänderungen** auf der Ebene des Projektleitungsausschusses (PSC) vereinbart werden. In diesem Fall wird der öffentliche Auftraggeber (AV) lediglich informiert.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
Vergabestelle (CA)	Genehmigt oder lehnt die wichtigsten Projektänderungen ab
EU-Projektleiter (EUPM)	Überwacht und kontrolliert die Projektänderungen.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Überwachung und Kontrolle der Projektänderungen
Fördermitteleigentümer (PO) und/oder Projektleitungsausschuss (PSC)	Genehmigt oder lehnt die geringfügigen Projektänderungen ab
Projekt-Kernteam (PCT)	Mitwirkung an der Analyse der beantragten Projektänderungen (Schätzung des für die Umsetzung der Änderungen erforderlichen Aufwands).
Interessierte Kreise	Informiert über die genehmigten Projektänderungen. Kann neue Projektänderungen einführen.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfvereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Projektänderungsmanagementplan.
- Projektarbeitsplan.
- Kommunikations- und Verbreitungsplan.
- Relevante Protokolle (z. B. das Fehlerprotokoll zur Verwaltung von Änderungen im Zusammenhang mit der Fehlerbehebung).

Schritte

1. **Identifizieren Sie die Änderung.** In diesem Schritt werden Änderungsanträge identifiziert und dokumentiert. Der EU-Projektmanager (EUPM) stellt sicher, dass ein Änderungsantrag ordnungsgemäß dokumentiert wird (z. B. über ein Änderungsantragsformular und im Änderungsprotokoll).
2. **Bewerten Sie die Veränderung** und empfehlen Sie Maßnahmen. Der Zweck dieses Schrittes ist es:
 - a. Beurteilen Sie, ob es sich bei diesem Antrag tatsächlich um eine Projektänderung handelt.
 - b. Überlegen Sie, welche Auswirkungen die Nichtumsetzung der vorgeschlagenen Änderung hätte.
 - c. Schätzen Sie den Umfang der identifizierten Änderung auf der Grundlage ihrer Auswirkungen auf die Projektziele, den Zeitplan, die Kosten und den Aufwand.



- d. Bestimmen Sie, ob es sich um eine größere oder eine kleinere Änderung gemäß der Finanzhilfvereinbarung handelt.
 - e. Priorisierung der Umsetzung des Änderungsantrags gegenüber anderen Änderungsanträgen.
3. **Genehmigen Sie die Änderung.** Dieser Schritt zielt darauf ab, über die Genehmigung der Änderung auf der Grundlage des Eskalationsverfahrens des Projekts zu entscheiden (d. h. die Änderung muss von den entsprechenden Entscheidungsträgern innerhalb der Management-/Leitungs-/Steering-Ebenen gemäß dem Governance-Modell des Projekts geprüft werden). Im Einzelnen:
- a. Für **größere Projektänderungen** wird die Genehmigung des Auftraggebers (CA) verlangt
 - b. Bei **kleineren Projektänderungen** liegt die Entscheidung auf der Ebene des Projektleitungsausschusses (PSC)

Es gibt vier mögliche Status für die Änderung: Genehmigen, Ablehnen, Verschieben oder Zusammenführen des Änderungsantrags. Die Details der Entscheidung werden im Änderungsprotokoll dokumentiert und dem Grant Owner (GO) mitgeteilt.

4. **Umsetzung der Änderung.** Bei genehmigten oder zusammengeführten Änderungen sollte der EU-Projektmanager (EUPM) alle damit verbundenen Maßnahmen in den Projektarbeitsplan aufnehmen und die zugehörigen Unterlagen und Protokolle (z. B. Risiko-, Problem-, Änderungs-, Entscheidungsprotokolle und andere Pläne) aktualisieren.
5. **Kontrollieren Sie die Änderung.** In diesem Schritt werden die Projektänderungen überwacht und kontrolliert, so dass sie leicht an die verschiedenen Projektebenen zur Genehmigung oder zur Statusaktualisierung weitergeleitet werden können. Der EU-Projektmanager (EUPM) sammelt Informationen über alle Projektänderungen und die damit verbundenen Maßnahmen und kontrolliert den Status der einzelnen Änderungsmanagementaktivitäten.

Alle Beteiligten, die von den Projektänderungen betroffen sind, sollten informiert werden, und das Änderungsprotokoll sollte aktualisiert werden.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Verwalten von Projektänderungen (Major)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S
Verwalten von Projektänderungen (geringfügig)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S

Ausgänge

- Formular für Änderungsanträge.
- Änderungsprotokoll (aktualisiert).
- Projektarbeitsplan (aktualisiert).

9.7 Das Risiko managen

Das Risikomanagement ist ein systematischer, fortlaufender Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken, der mit der akzeptierten Risikoeinstellung der Organisation übereinstimmt. Das Risikomanagement stärkt das Vertrauen des Projektteams, indem es alle potenziellen Ereignisse, die sich positiv oder negativ auf die Projektziele auswirken könnten, proaktiv steuert.

Das Risikomanagement kann auf die Bedürfnisse eines Projekts zugeschnitten und in einem Risikomanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Ein Risikoprotokoll dokumentiert und kommuniziert die Risiken und die entsprechenden Maßnahmen und Zuständigkeiten zur Risikobewältigung.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Überwacht und kontrolliert die Risiken.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Überwachung und Kontrolle der Risiken
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Überwacht Projekte mit hohem Risikopotenzial.
Projekt-Kernteam (PCT)	Beteiligt an der Ermittlung von und Reaktion auf Risiken.
Projektunterstützungsteam (PST)	Beitrag zur Identifizierung von Risiken
Interessierte Kreise	Ermittlung und Mitteilung von Risiken in ihrem Fachgebiet.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Risikomanagement-Plan.
- Risikoprotokoll.

Schritte

1. **Identifizieren Sie Risiken.** In diesem Schritt werden Risiken identifiziert und dokumentiert, die sich auf die Projektziele auswirken können. Beachten Sie, dass während des Projekts jederzeit neue Risiken auftreten können, die zur weiteren Analyse/Maßnahme in das Risikoprotokoll aufgenommen werden sollten.
2. **Führen Sie eine Risikobewertung durch.** In diesem Schritt werden die Wahrscheinlichkeit jedes Risikos und der Schweregrad seiner Auswirkungen auf die Projektziele bewertet. Er ist notwendig, bevor eine Reaktion auf das Risiko geplant werden kann. Mittlere bis hohe Risiken werden auf einer höheren Prioritätsstufe behandelt.
3. **Entwicklung einer Strategie zur Risikobewältigung.** Bei diesem Schritt geht es darum, die bestmögliche Strategie zur Bewältigung eines festgestellten Risikos auszuwählen und die zur Umsetzung dieser Strategie erforderlichen Maßnahmen zu planen.
4. **Kontrolle der Aktivitäten zur Risikobewältigung.** In diesem Schritt wird die Umsetzung der Risikomaßnahmen überwacht und kontrolliert und das Risikoprotokoll auf der Grundlage einer regelmäßigen Neubewertung überarbeitet/aktualisiert.
5. **Aufzeichnung.** Aktualisieren Sie den Projektarbeitsplan bei Bedarf mit genauen Aufgaben zur Risikobewältigung.
6. **Bericht.** Regelmäßige Information des Projektlenkungsausschusses (PSC) über risikobezogene Aktivitäten.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Risiken managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Ausgänge

- Risikoprotokoll (aktualisiert).

9.8 Probleme und Entscheidungen bewältigen

Der EU-Projektmanager (PM) verwaltet Projektprobleme und -entscheidungen. Probleme werden gemäß dem Problemmanagementprozess, der entweder in einem Problemmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden kann, identifiziert, bewertet und den zuständigen Projektbeteiligten zur Lösung zugewiesen. Das Issue Log wird zur Verwaltung von Projektproblemen verwendet, während das Decision Log alle relevanten Entscheidungen aufzeichnet.

Je nach ihrer Bedeutung können Entscheidungen vom EU-Projektmanager (EUPM) umgesetzt oder an den Projektleitungsausschuss (PSC) weitergeleitet werden. Beachten Sie, dass Probleme und Entscheidungen oft mit der Lösung anderer Protokollpunkte (z. B. Risiken, Änderungen) verbunden sind.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Überwacht Probleme und entscheidet, wie sie zu lösen sind.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Überwachung und Kontrolle der Risiken
Projekt-Kernteam (PCT)	prüft den vorgeschlagenen Aktionsplan und ergreift Maßnahmen zur Lösung offener Fragen
Interessierte Kreise	Informiert über wichtige Themen und trifft kritische und wichtige Entscheidungen.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfvereinbarung und Partnerschaftvereinbarung.
- Issue Management Plan.
- Projektprotokolle.
- Sitzungsprotokolle (MoMs).

Schritte (Management von Projektproblemen):

1. **Sicherstellen**, dass die Problemmanagementaktivitäten gemäß dem Problemmanagementprozess durchgeführt werden.
2. **Identifizieren Sie** Probleme und fügen Sie sie dem Fehlerprotokoll hinzu.
3. **Eskalieren Sie** die wichtigsten/schwersten Probleme an den Projektleitungsausschuss (PSC) oder befolgen Sie die festgelegten Eskalationsverfahren und Schwellenwerte.
4. Wenn der Umfang oder die Anzahl der Probleme/Vorgänge erheblich ist, **aktualisieren Sie den** Projektarbeitsplan mit den wichtigsten Aktivitäten zum Problemmanagement.
5. **Überwachung und Kontrolle** der Lösung von Problemen.
6. **Aktualisieren** Sie das Fehlerprotokoll regelmäßig mit neuen Fehlern, sobald sie auftreten - schließen Sie gelöste Fehler ab.
7. Regelmäßige **Meldung des** Problemstatus an die Projektbeteiligten (gemäß dem Kommunikationsplan).

Schritte (Entscheidungen verwalten):

1. Dokumentieren Sie die während des Projekts getroffenen Entscheidungen (insbesondere während der Durchführungsphase).
2. Verknüpfung von Entscheidungen mit der Lösung anderer Protokollelemente (z. B. Risiken, Probleme und Änderungen).
3. Der EU-Projektmanager (EUPM) berichtet den Projektbeteiligten regelmäßig über den Stand der Entscheidungen.



ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Verwaltung von Problemen und Entscheidungen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Ausgänge

- Issue Log (aktualisiert).
- Entscheidungsprotokoll (aktualisiert).



9.9 Qualität managen

Das Projektqualitätsmanagement soll sicherstellen, dass das Projekt die erwarteten Ergebnisse möglichst effizient erzielt und dass die Beteiligten die Ergebnisse akzeptieren. Es umfasst die Überwachung aller Aktivitäten, die zur Aufrechterhaltung des gewünschten Qualitätsniveaus erforderlich sind. Dazu gehören die Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung während des gesamten Projekts bis zur Abschlussphase und der endgültigen Abnahme des Projekts. Das Konfigurationsmanagement unterstützt die Projektbeteiligten bei der effektiven Verwaltung der Projektleistungen, indem es einen einzigen zuverlässigen Verweis auf diese Leistungen bereitstellt und so sicherstellt, dass die richtigen Versionen an die Projektbegünstigten geliefert werden.

Der EU-Projektmanager (EUPM) muss sicherstellen, dass die Ziele, der Ansatz, die Anforderungen, die Aktivitäten, die Messgrößen und die Verantwortlichkeiten des Qualitätsmanagements klar definiert und im Qualitätsmanagementplan dokumentiert sind.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Stellt sicher, dass alle Qualitätskontrollen wie geplant durchgeführt werden.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Sicherstellung, dass alle Qualitätskontrollen für den ihm zugewiesenen Teil der Aktivitäten wie geplant durchgeführt werden
Projekt-Kernteam (PCT)	Unterstützt bei der Qualitätskontrolle.
Projekt-Qualitätssicherung (PQA)	Überprüft die Projektqualität.

Eingaben

- Projekt-Handbuch und Projektarbeitsplan.
- Qualitätsmanagement-Plan.
- Plan zur Abnahme der gelieferten Produkte.

Schritte

1. **Nach einer Kosten-Nutzen-Analyse definieren und vereinbaren** Sie die Qualitätsmerkmale des Projekts unter Berücksichtigung der Projektanforderungen, der Einschränkungen und der Qualitätskosten.
2. **Planung und Durchführung von** Qualitätssicherungs- und -kontrollmaßnahmen.
3. **Überprüfen Sie**, ob das Konfigurationsmanagementverfahren eingehalten wird.
4. **Aktive Einbeziehung** des gesamten Projektteams und der relevanten Interessengruppen.
5. **Identifizieren Sie jede Nichtkonformität**, analysieren Sie die Ursache und führen Sie Korrekturmaßnahmen durch.
6. **Ermittlung von Möglichkeiten** zur Verbesserung der Qualität sowohl des Prozesses als auch der Arbeitsergebnisse.
7. **Sicherstellen, dass** die relevanten Stakeholder die Leistungen gemäß den vordefinierten und dokumentierten Abnahmekriterien für die Leistungen und dem vereinbarten Abnahmeprozess abnehmen.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Qualität managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Ausgänge

- Checkliste für die Qualitätsprüfung.
- Checkliste für die Überprüfung des Ausstiegs aus der Phase.
- Berichte zur Qualitätsprüfung.



9.10 Verwalten der Abnahme von Deliverables

Ein Projekt kann ein oder mehrere Arbeitsergebnisse hervorbringen. Jedes muss formell abgenommen werden. Das Management der Abnahme von Arbeitsergebnissen stellt sicher, dass diese Arbeitsergebnisse die vordefinierten Ziele und Kriterien erfüllen, die im Plan zur Abnahme von Arbeitsergebnissen dargelegt sind, damit sie formell abgenommen werden können.

Beachten Sie das:

- **Die vorläufige Abnahme** erfolgt in der Ausführungsphase durch den Projektlenkungsausschuss (PSC) und markiert das Ende der Ausführungsphase.
- **Die Endabnahme** erfolgt in der Abschlussphase durch den Auftraggeber (AV) auf der Grundlage der Bewertung des Abschlussberichts.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Übernimmt das Abnahmemanagement für die Ergebnisse.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Unterstützung des EU-Projektmanagers (EUPM) bei der Verwaltung der Abnahme der Ergebnisse für den ihm zugewiesenen Teil der Aktivitäten
Projekt-Qualitätssicherung (PQA)	Unterstützt den Projektmanager (PM) und führt die meisten Qualitätsaufgaben aus Kontrollen.
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Liefert die allgemeine Projektakzeptanzstrategie
Eigentümer der Finanzhilfe (GO)	Bietet die Abnahme der Projektleistungen in der Ausführungsphase
Vergabestelle (CA)	Endabnahme der Projektergebnisse in der Abschlussphase

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Finanzhilfevereinbarung und Partnerschaftsvereinbarung.
- Plan zur Abnahme der gelieferten Produkte.
- Projektarbeitsplan.
- Qualitätsmanagement-Plan.
- Outsourcing-Plan (falls zutreffend).

Schritte

1. Der EU-Projektmanager (EUPM) **stellt sicher**, dass die Abnahmeverfahren und -richtlinien angewandt werden und dass die erforderlichen Rahmenbedingungen (Raum, Infrastruktur, Werkzeuge usw.), Materialien und Informationen für den Abnahmeprozess bereitgestellt werden.
2. Der Projektlenkungsausschuss (PSC) **genehmigt die** Anwendung der dokumentierten Abnahmestrategie und des Abnahmeplans.
3. Die Projektleistungen sind abgenommen, wenn die **Abnahmetätigkeiten** (wie im Abnahmeplan für die Projektleistungen beschrieben) innerhalb eines vorgegebenen Toleranzbereichs durchgeführt werden.
4. In der Ausführungsphase nimmt der Projektlenkungsausschuss (PSC) die Ergebnisse des Projekts formell ab.
5. Der Auftraggeber ist für die abschließende Bewertung der Projektleistungen in der Abschlussphase verantwortlich.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Verwalten der Abnahme von Deliverables	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.



Ausgänge

- Checkliste für die Abnahme von Leistungen.
- Entscheidungsprotokoll.

9.11 Outsourcing verwalten

Der EU-Projektmanager (EUPM) und die Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) verwalten die Lieferung aller Produkte und Dienstleistungen, die zur Durchführung der Projektaktivitäten ausgelagert wurden.

Diese Arbeit wird gemeinsam mit dem Projektmanager des Auftragnehmers (CPM) durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Auftragnehmer die ausgelagerten Arbeiten effektiv verwaltet und die im Outsourcing-Plan festgelegten Zeit-, Kosten- und Qualitätserwartungen erfüllt.

Wichtige Teilnehmer	Beschreibung
EU-Projektleiter (EUPM)	Verwaltet den/die Auftragnehmer.
Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs)	Verwaltung des/der Auftragnehmer(s) für deren Anteil an den zugewiesenen Tätigkeiten
Projektleiter des Auftragnehmers (CPM)	Liefert eine annehmbare Qualität der Dienstleistungen wie definiert/angefordert.
Projekt-Qualitätssicherung (PQA)	Führt die meisten Qualitätskontrollen durch.

Eingaben

- Projektantragsformular.
- Outsourcing-Plan.
- Projektarbeitsplan.

Schritte

1. Die Konsortialbeauftragten (CR) stellen sicher, dass die Auftragnehmer gemäß den Verfahren, Standards und Projektkriterien der Organisation ausgewählt werden.
2. Der Projektlenkungsausschuss (PSC) stellt sicher, dass in allen Verträgen die Erwartungen beider Parteien klar definiert sind.
3. Der EU-Projektmanager (PM) wendet die im Outsourcing-Plan des Projekts beschriebenen Arbeitsmethoden an.
4. Die EU-Projektmanager (EUPM) oder Partner-EU-Projektmanager (PtEUPMs) überwachen die Kosten und Zeitpläne der ausgelagerten Arbeiten.
5. Der Projektmanager des Vertragsnehmers (CPM) berichtet dem EU-Projektmanager (EUPM) / Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) und gegebenenfalls dem Projektlenkungsausschuss (PSC) über die Fortschritte.
6. Der EU-Projektmanager (EUPM) / Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) verwaltet Änderungen an den ausgelagerten Arbeiten.
7. Der EU-Projektmanager (EUPM) / Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) und der Projektlenkungsausschuss (PSC) validieren die Zwischen- und Endleistungen und Meilensteine auf der Grundlage vereinbarter Kriterien und wie im Outsourcing-Plan festgelegt.
8. Der EU-Projektmanager (EUPM) / Partner-EU-Projektmanager (PtEUPM) stellt sicher, dass die erforderliche formale Genehmigung rechtzeitig und gemäß den organisatorischen Standards eingeht.

ARSCI

Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST (FM)
Outsourcing verwalten	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Ausgänge

- Status- und Fortschrittsbericht(e).
- Unterzeichnete(r) Vertrag(e).
- Unterzeichnete Bestellung(en).
- Unterzeichnete(r) Stundenzettel.



Anhang A: Beiträge und Danksagungen

Der EUPM²-Leitfaden wurde im Rahmen des Erasmus+-Projekts ausgearbeitet: "*A new academic path for EU Project Managers: narrowing the gaps to enable better project design and management in Europe*" (EUPM²).

1. Die führende Rolle bei der Ausarbeitung des EUPM²-Leitfadens wurde von den folgenden Personen übernommen:
AMICI Marco (CEIS Universität von Rom Tor Vergata - Italien)
MOYA COLORADO Agustin (Polytechnische Universität von Madrid - Spanien)
2. Die folgenden Personen haben im Namen der Projektpartner an der Ausarbeitung des EUPM²-Leitfadens mitgewirkt:
PORCEDDA Federico, CEIS Universität von Rom Tor Vergata (Italien)
YAGUE Jose Luis, Polytechnische Universität von Madrid (Spanien)
RADJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Slowenien)
WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Slowenien)
SOLOHUB Olena, Universität von Tartu (Estland)
LAIUS Hanna, Universität von Tartu (Estland)
KIENBERGER Ingrid, FH JOANNEUM Hochschule für angewandte Wissenschaften (Österreich)
DOUKAS Dimitrios, FH JOANNEUM Hochschule für angewandte Wissenschaften (Österreich)
LINDITSCH Claudia, FH JOANNEUM Hochschule für angewandte Wissenschaften (Österreich)
PIRES Iva Miranda, Nova-Universität von Lissabon (Portugal)
FREITAS Monica, Nova Universität von Lissabon (Portugal)
KOSTALOVA Jana, Universität von Pardubice (Tschechische Republik)
VAVRA Jan, Universität von Pardubice (Tschechische Republik)
TETREVOVA Libena, Universität von Pardubice (Tschechische Republik)
3. Die folgenden Personen haben im Namen der assoziierten Partner zum Überarbeitungsprozess beigetragen:
KOUROUNAKIS Nicos, PM² Allianz
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
4. Darüber hinaus trugen die folgenden Experten zur Anpassung der PM²-Methodik bei und lieferten erste inspirierende Beiträge und Kenntnisse:
APARICIO Isane
KOUROUNAKIS Nicos
KOSTANTOPOULOS Harry
KATSAGOUNOS Ilias



Der EUPM²-Leitfaden ist eine Anpassung des PM²-Leitfadens und der PM²-Methodik. Die folgenden Personen haben an der Entwicklung der PM²-Projektmanagement-Methodik mitgewirkt:

5. Die folgenden Personen haben die PM²- und Open PM²-Initiativen geleitet und unterstützt:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. Die Autoren des PM²-Leitfadens und der Methodik: KOUROUNAKIS Nicos und MARASLIS Athanasios.

7. Darüber hinaus waren die folgenden Personen Mitglieder des Projektteams und trugen zur Entwicklung der PM²-Methodik bei, lieferten Texte, Konzepte und Expertenwissen, führten Überprüfungen durch und halfen bei der Entwicklung der PM²-Methodik und des PM²-Leitfadens:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIAN George
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

MITGLIEDER DER OFFENEN PM²-ARBEITSGRUPPE:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	



Anhang B: Praktiken und Standards in der Projektplanung und im Projektmanagement

B.1 Methoden der Projektplanung

Die **Konzeption von EU-finanzierten Projekten** bezieht sich auf die Strukturierung und Organisation von Initiativen oder Projekten, die von der Europäischen Union finanziert werden. Es handelt sich um den systematischen und strategischen Prozess der Konzeption und Erstellung eines Projektvorschlags, der mit den von der Europäischen Union festgelegten Zielen, Prioritäten und Leitlinien übereinstimmt.

Die Konzeption ist ein **entscheidender Schritt im Lebenszyklus eines EU-finanzierten Projekts**, da sie die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung, Verwaltung und Bewertung des Projekts bildet. Bei einem gut konzipierten Projektvorschlag ist es wahrscheinlicher, dass er eine EU-Finanzierung erhält und wirksam zu den Zielen und Prioritäten der EU beiträgt.

Aus methodischer Sicht wurden mehrere Projektplanungsmethoden entwickelt, um dieses Ziel besser zu erreichen. Zu den bekanntesten gehören:

- Der **Logical Framework Approach (LFA)** ist ein De-facto-Standard für die Gestaltung von EU-finanzierten Projekten. Er wird häufig im Projektzyklusmanagement (PCM) verwendet. Der LFA zielt darauf ab, ein tiefes Verständnis des Kontexts und der Ausgangsbedingungen zu erlangen und die Informationen in einer standardisierten Weise zu systematisieren und zu strukturieren (die Logical Framework Matrix - LFM). In der Tat verlangt die Europäische Kommission im Allgemeinen die Entwicklung einer Logical Framework Matrix (LFM) als Teil ihrer Projektformulierungsverfahren, insbesondere für Außenhilfeprojekte. (Siehe Einzelheiten in [Anhang D](#))
- Die **zielorientierte Projektplanung (GOPP)** ist eine Projektplanungsmethodik, die häufig bei internationalen Entwicklungsprojekten eingesetzt wird, insbesondere von Organisationen wie den Vereinten Nationen und anderen Entwicklungsorganisationen. Es handelt sich um einen strukturierten Ansatz für die Projektplanung, bei dem das Erreichen bestimmter Ziele im Vordergrund steht.
- Die **Methodik der Wertschöpfungskette**. Der Rahmen der Wertschöpfungskette wurde ursprünglich für die Unternehmensanalyse entwickelt, kann jedoch an verschiedene Kontexte angepasst werden, einschließlich der Projektgestaltung. Im Zusammenhang mit Designprojekten kann man sich die "Wertschöpfungskette" als die Abfolge von Aktivitäten vorstellen, die zur Erstellung eines erfolgreichen Designs führen. Beginnen Sie damit, die entscheidenden Komponenten der Wertschöpfungskette Ihres Designprojekts zu identifizieren. Dazu könnten Forschung, Ideenfindung, Konzeptentwicklung, Prototyping, Testen und Fertigstellung gehören.

B.2 Projektmanagement-Standards

Es gibt zahlreiche Definitionen für **Projektmanagement**, aber es ist allgemein anerkannt, dass sich der Begriff gleichzeitig auf zwei verschiedene Konzepte bezieht:

- Die breite Palette von Aktivitäten, die zur Unterstützung und Begleitung der Planung, Konfiguration, Organisation, Leitung, Überwachung und Entscheidung über die erforderlichen Ressourcen und Arbeiten eingesetzt werden, um Ergebnisse zu erzielen und die Projektziele effektiv und effizient zu erreichen.
- Die berufliche Disziplin, die sich aus der Ausübung und Beherrschung dieser Tätigkeiten ergibt, ergibt sich aus den verschiedenen Methoden, Ansätzen, Standards und international anerkannten Praktiken, die nebeneinander bestehen.

Das Projektmanagement entstand in den 1950er Jahren und war mit der zunehmenden Komplexität und Vielfalt der Projekte verbunden. Neue Lösungen waren erforderlich, um den aktuellen Problemen, Anforderungen und Herausforderungen dieser zunehmenden Komplexität und Vielfalt zu begegnen. Parallel zu diesen neuen Lösungen wurden die ersten Projektmanagementverbände gegründet, um



Standards, Zertifizierungssysteme und professionelle Aus- und Weiterbildungsprogramme zur Systematisierung dieser qualifizierten Praxis zu entwickeln.

Das Projektmanagement ist ein Berufsfeld, das aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Projekten in allen Bereichen menschlicher Tätigkeit ständig wächst und sich weiterentwickelt.

Das Wachstum und die Entwicklung der Projektmanagement-Praxis wurden von den Projektmanagement-Verbänden in "Wissensbeständen" zusammengefasst und reflektiert, um die Professionalisierung des Projektmanagements zu fördern. Diese Wissensbestände konzentrieren sich auf methodische Ansätze, die die Definition, Konzeption, Planung, Organisation und Durchführung eines Projekts bis zu seinem Abschluss erleichtern. Die führenden international anerkannten Praktiken sind die folgenden:

- Die International Project Management Association (**IPMA**) wurde 1965 in Europa gegründet und stellte einen auf **Kompetenzen** basierenden Projektmanagement-Standard, die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), zur Verfügung, die derzeit in der 4.th Auflage vorliegt.
- Project Management Institute (**PMI**): Es wurde 1969 in den Vereinigten Staaten von Amerika gegründet und stellte zunächst ein prozessorientiertes Modell für seinen Standard zur Verfügung, der sich kürzlich (2022) in seiner 7th Ausgabe zu einem **prinzipienbasierten** Standard entwickelt hat.
- Internationale Normungsorganisation: 2012 veröffentlichte die ISO ihren Leitfaden zum Projektmanagement (**ISO21500:2012**) mit einem **prozessorientierten** Modell. Im Jahr 2020 veröffentlichte die ISO eine neue technische Norm zum Projektmanagement (**ISO21502:2020**), die die alte, **auf Projektmanagementpraktiken basierende** Norm ersetzte.
- Projekte in kontrollierten Umgebungen (**PRINCE2®**): Es wurde ursprünglich im Vereinigten Königreich von der britischen Association of Project Management (APM) gefördert und 1996 veröffentlicht, wobei ein **methodenorientierter** Ansatz verfolgt wurde.
- PM²-Projektmanagement-Methodik (**PM²**): Sie wurde von der Europäischen Kommission entwickelt und 2016 als Open Edition veröffentlicht. Sie enthält Elemente aus allen oben genannten Praktiken und der operativen Erfahrung der EU-Institutionen.

Der PM²-Methodenleitfaden v3.1 weist ausdrücklich darauf hin, wie wichtig es für Projektmanager und andere wichtige Projektrollen ist, Projektmanagementkompetenzen im Einklang mit dem IPMA-ICB®-Standard zu entwickeln. Um zum Projekterfolg beizutragen, wenden diese Kompetenzen kombiniertes Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in drei Schlüsselbereichen an: Sichtweise, Praxis und Menschen.

Obwohl EU-finanzierte **Projektkonzeption** und **Projektmanagement** zwei unterschiedliche Disziplinen zu sein scheinen, handelt es sich dabei um zwei getrennte, aber komplementäre, entscheidende Aspekte eines jeden EU-finanzierten Projekts. Die Projektkonzeption ist wichtig, um die Ziele, Ergebnisse und Aufgaben zu definieren, die logisch miteinander verknüpft sind, um die Projektziele zu erreichen und einen wirksamen Beitrag zu den Prioritäten der EU zu leisten. Auf der anderen Seite ist das Projektmanagement wichtig, um die Ressourcen und Pläne festzulegen, die das EU-finanzierte Projekt während des gesamten Projektzyklus auf Kurs halten sollen.

Der **EUPM-Leitfaden²** integriert den **Logical Framework Approach** mit der **PM²-Projektmanagementmethodik** in einem einzigen Rahmenwerk und bietet so einen umfassenden Ansatz für das Management von EU-finanzierten Projekten, von einer soliden Konzeption unter Verwendung des LFA bis hin zu einem soliden methodischen Ansatz für das Projektmanagement unter Verwendung von PM².

Dadurch wird sichergestellt, dass die Projekte auf der Grundlage der Methoden der Europäischen Kommission gut konzipiert und gut verwaltet werden, was die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolgs erhöht.

Anhang C: Grundprinzipien und Leitlinien für die Anpassung

Dieser Anhang enthält die Leitlinien und Gründe für die Anpassung der PM²-Methodik an den EUPM²-Leitfaden sowie einen Überblick über die Änderungen, die an den Säulen der Methodik vorgenommen wurden.

C.1 Begründung für den Zuschnitt auf EU-Förderprojekte

EU-geförderte Projekte weisen Merkmale auf, die eine Anpassung der Standard-PM²-Methodik erfordern. Das Hauptmerkmal ist der Finanzierungsmechanismus, der häufig auf Zuschüssen aus Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen beruht. Zuschussprojekte reagieren auf Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen, in denen die allgemeinen politischen Ziele und Anforderungen innerhalb des Rahmens eines bestimmten EU-Programms angegeben sind, und die Antragsteller müssen ihre Vorschläge einreichen. Die Antragsteller müssen ihre Vorschläge einreichen. Sie werden dann bewertet, und wenn sie für geeignet befunden werden, wird eine Finanzhilfevereinbarung unterzeichnet, um die für die Durchführung des Projekts erforderliche finanzielle Unterstützung zu gewähren. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Hauptunterschiede zwischen Projekten, die auf Finanzhilfen und öffentlichen Ausschreibungen beruhen:

	Öffentliche Ausschreibungen	Zuschüsse
<i>Zweck des Projekts</i>	Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen (einkaufsorientiert)	Politikumsetzung unter Einbeziehung von Partnern (partnerschaftlich)
<i>Projektentwurf</i>	Abgeschlossen - antwortet auf spezifische und beschreibende Aufgabenstellung	Offen - entspricht den in den Leitlinien für Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen enthaltenen Vorgaben
<i>Projektverantwortung</i>	Die Projektergebnisse sind Eigentum der EU	Die Projektergebnisse sind in der Regel Eigentum des Durchführungspartners
<i>Wirtschaftlicher Nutzen</i>	Wirtschaftlicher Nutzen ist erlaubt	Wirtschaftlicher Nutzen ist generell nicht erlaubt
<i>Projekt-Finanzierung</i>	Projekte werden zu 100% finanziert	Die Projekte erfordern in der Regel eine Kofinanzierung durch den Zuschussempfänger

Tabelle Anhang C.1 - Unterschiede zwischen öffentlichen Ausschreibungen und Zuschüssen (in Anlehnung an PRAG)

Leitlinien für das Schneiden

Das Tailoring ist fest in der PM²-Methodik verankert. Es bezieht sich auf die Änderung bestimmter Teile der Methodik, z. B. der Prozessschritte, des Inhalts der Artefakte, der Verteilung der Verantwortlichkeiten auf die verschiedenen Rollen usw. Zusätzlich zu den Anpassungen können weitere Anpassungen auf Projektebene erforderlich sein, um die Bedürfnisse des Projektmanagements zu berücksichtigen. Beispiele für solche Anpassungen sind die Definition von Entscheidungsschwellen für die Eskalation, Risikotoleranzen auf der Grundlage der Risikobereitschaft der Beteiligten usw.

Die Anpassung erfordert ein solides Verständnis der PM²-Methodik, um zu starke Vereinfachungen oder Änderungen zu vermeiden, die vom Geist der Methodik abweichen würden. Die folgenden Leitlinien wurden berücksichtigt:

- Verstehen Sie zunächst den Zweck und den Wert des Methodikelements, das angepasst werden soll, und gehen Sie dann zu seiner Anpassung über.
- Vermeiden Sie eine Vereinfachung der Methodik durch die Eliminierung ganzer Teile (z. B. einer Phase, einer Rolle, einer Aktivität oder eines Artefakts); verkleinern (oder vergrößern) Sie stattdessen den Umfang des betreffenden Elements.
- Wägen Sie den Grad der Kontrolle, den ein Projekt benötigt, gegen den zusätzlichen Aufwand ab, den diese Kontrolle erfordert.

- Beseitigung von Verschwendung (Lean-Ansatz), jedoch im Einklang mit dem Geist der PM²-Methodik, der sich in ihren vier Säulen und Denkweisen widerspiegelt.
- Denken Sie daran, dass die Methodik als ein integriertes Ganzes konzipiert wurde, vermeiden Sie also unnötige Abweichungen.

Um die Vorteile der PM²-Methodik nutzen zu können, muss die Methodik an die spezifischen Bedürfnisse und Verfahren der EU-finanzierten Projekte angepasst und abgestimmt werden.

C.2 Überblick über die Anpassung des EUPM²-Leitfadens

Maßgeschneiderte Gestaltung des PM²-Lebenszyklus

Der PM²-Lebenszyklus ist hinsichtlich der folgenden Schlüsselemente, die sich im EUPM²-Leitfaden Lebenszyklus widerspiegeln, auf den jeweiligen Fördermechanismus zugeschnitten.

Die **Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen** wird vor Beginn des Projektzyklus veröffentlicht. Dennoch wirkt sie sich stark auf das Projekt aus, da sie die Frist für die Einreichung von Vorschlägen, die voraussichtlichen Termine für eine Finanzierungsentscheidung, die voraussichtlichen Termine für die Unterzeichnung der Finanzhilfevereinbarung und den gesamten Zeitrahmen des Projekts festlegt. Die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen enthält auch die Einzelheiten und Verfahren für die Einreichung von Vorschlägen und die Elemente der Finanzhilfevereinbarung, die berücksichtigt werden müssen.

In der Planungsphase müssen die Zeitspanne zwischen der Einreichung des Vorschlags und der Mitteilung über die Gewährung der Finanzhilfe (Finanzierungsentscheidung) sowie die Anforderungen der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen in Bezug auf die Planungsdetails berücksichtigt werden. Der Detaillierungsgrad der Planung, der für die Einreichung eines vollständigen Antrags für eine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen erforderlich ist, entspricht der Notwendigkeit für den Auftraggeber, die Informationen zu sammeln, die notwendig sind, um alle eingereichten Vorschläge gleich zu bewerten. Dieser Detaillierungsgrad kann in einer **Entwurfsphase** innerhalb der Planungsphase festgelegt werden. Wenn der Vorschlag den Zuschlag erhält, muss die Planungsphase in der **Vorbereitungsphase** aktualisiert, detailliert und vervollständigt werden, um die effektive Durchführung des Projekts vorzubereiten.

Anpassung des PM² Governance Modells

Das PM²-Governance-Modell ist hinsichtlich der folgenden Schlüsselemente, die sich im Governance-Modell des EUPM²-Leitfadens wiederfinden, auf den Fördermechanismus zugeschnitten:

Wie die obige Tabelle zeigt, definieren die Antragsteller den Zweck, die Gestaltung und die Verantwortung für das Projekt auf der Grundlage der Ziele und Prioritäten, die in der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen von der Vergabestelle festgelegt wurden, die die Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen veröffentlicht und verwaltet. Dies wirkt sich auf die **Definition der Rollen und Zuständigkeiten** im Projekt aus und führt dazu, dass sich die **Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister zu einer partnerschaftlichen Beziehung entwickelt**.

Die Partnerschaft wird zwischen den Mitgliedern des Konsortiums und dem öffentlichen Auftraggeber gebildet, der Vorschläge sucht, die mit den politischen Zielen der EU übereinstimmen. Mehrere **Partner** arbeiten zusammen und in koordinierter Weise, um den Projekterfolg zu erreichen.

In diesem Sinne bleiben **die beiden Seiten** des Modells bestehen, entsprechen aber den Unterschieden in der letztendlichen Verantwortung für die Projektleistungen und -ergebnisse. Die Seite des **Antragstellers** konzentriert sich auf die Erreichung der Projektergebnisse und -vorteile, während sich **die Seite des Anbieters** auf die Erbringung der Projektleistungen konzentriert.

Die einzelnen Ebenen sind weiterhin auf einer Achse angesiedelt, die von der strategischen bis zur operativen Beteiligung am Projekt reicht. Auf der obersten Ebene hat der öffentliche Auftraggeber die Aufgabe, strategische Leitlinien vorzugeben und das Projekt durch die Unterzeichnung der Finanzhilfevereinbarung und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen zu genehmigen.



Die Endbegünstigten werden als extern betrachtet und als **Projektzielgruppen** (PTG) bezeichnet (daher wird eine andere Farbe verwendet), und das Projekt muss die notwendigen Vorkehrungen treffen, um ihre Beteiligung oder Verwaltung als Beteiligte sicherzustellen.

Anhang D: Partnerschaften und Stakeholder in EU-finanzierten Projekten

D.1 Arten von Organisationen in EU-finanzierten Projekten

Für EU-finanzierte Projekte ist in der Regel ein Konsortium aus mehreren Projektpartnern erforderlich. Einer der Projektpartner, in der Regel derjenige, der die Initiative zur Einreichung eines Vorschlags für eine bestimmte Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen ergriffen hat und die Projektpartner benennt, fungiert als federführende Organisation, Leiter des Konsortiums oder federführender Begünstigter (die Terminologie kann von Programm zu Programm variieren), während die übrigen Partner als Durchführungspartner zu betrachten sind. Dies sind die üblichen Partnertypen in EU-finanzierten Projekten:

1. **Leader-Organisation:** Die Leader-Organisation schlägt die Projektidee vor und gestaltet das Gesamtkonzept von Anfang an. Sie rekrutiert und wählt die Konsortialpartner aus, verteilt und organisiert die Arbeit und die Budgetzuweisungen. Sie ist der Hauptansprechpartner des Auftraggebers und trägt die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Aktivitäten, die Erstellung der Ergebnisse und die Erreichung der Ziele. Aus diesem Grund leitet sie die Verwaltung des Projekts und koordiniert das Konsortium. Die Leader-Organisation wird nach der Unterzeichnung der Finanzhilfvereinbarung zum Lead Partner.
2. **Partnerorganisation:** Die Partnerorganisationen beteiligen sich an der Gestaltung und Durchführung des Projekts. Sie sind verantwortlich für die Zuweisung von Arbeit und Budget, teilen sich die Verwaltungsarbeit und erstatten der federführenden Organisation Bericht. Die Partnerorganisationen werden nach Unterzeichnung der Finanzhilfvereinbarung zu Durchführungspartnern.
3. **Assoziierte Partnerorganisation:** Assoziierte Partnerorganisationen sind Teil des Konsortiums und beteiligen sich an der Durchführung, verwalten aber keine Budgets und haben nur eine begrenzte Gesamtverantwortung.

Alle Projektpartner teilen sich die Projektaktivitäten und -budgets, wobei die einzelnen Verantwortlichkeiten in der Partnerschaftsvereinbarung beschrieben werden. Der Leiter des Konsortiums fungiert jedoch als Vertreter aller Projektpartner gegenüber dem Auftraggeber (CA) und ist letztlich für das gesamte Projekt auf allen Ebenen (operativ und finanziell) rechenschaftspflichtig, wobei er in allen Angelegenheiten der einzige Gesprächspartner des Auftraggebers (CA) ist.

Jeder Projektpartner kann seine eigenen internen Verfahren und Teams haben und unterliegt im Falle multinationaler Konsortien den jeweiligen nationalen Rechtsvorschriften, die beachtet werden müssen. Jeder Projektpartner hat einen eigenen Projektkoordinator. Sie alle unterliegen jedoch den in der Finanzhilfvereinbarung festgelegten Bedingungen, und der Bedarf an interner Koordinierung ist im Allgemeinen erheblich.

Die Partner des Konsortiums können unterschiedliche Positionen und Verantwortlichkeiten haben. Die Vollpartner beteiligen sich, indem sie einen Teil des Budgets zur Verfügung haben oder Unterstützung daraus beziehen. Den assoziierten Partnern steht kein Teil des Budgets zur Verfügung, und ihre Rolle ist begrenzt.

Die Endbegünstigten/Nutzer der Projektergebnisse können, müssen aber nicht direkt an der Projektdurchführung beteiligt sein und sind in den meisten Fällen keine der an der Projektdurchführung beteiligten Parteien. Der Grad der Einbindung des Projekts in die Endnutzer kann je nach EU-Förderprogramm und Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen variieren. Sie können in jedem Fall als zentrale Akteure des Projekts betrachtet werden.

D.2 Die Bedeutung von Partnerschaften

Die effiziente Verwaltung von EU-finanzierten Projekten erfordert, dass Unternehmen, Universitäten, Regierungen und gemeinnützige Organisationen verschiedene Arten von Partnerschaften auf nationaler und internationaler Ebene eingehen. Aus Sicht der EU-Kohäsionspolitik schaffen

Partnerschaften einen Mehrwert für die Gesamtleistung von EU-Projekten und tragen allgemein zur Stärkung der Integration in der EU bei.

Eine **Voraussetzung** für die Gründung dieser Partnerschaften ist, dass:

- Es handelt sich um eine langfristige, für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit, die zumindest für alle beteiligten Partner, wenn nicht sogar für andere Akteure oder die Gesellschaft von Vorteil ist.
- Die betreffende Partnerschaft bietet allen beteiligten Partnern einen spezifischen Wert (jeder Partner trägt zu einem Bereich bei, in dem er Stärken hat, während die Kombination der Partner es ihnen ermöglicht, sich gegenseitig in geeigneter Weise zu ergänzen) und ist auch eine Quelle der Wertschöpfung durch die Partnerschaft (der sogenannte Synergieeffekt).
- Die Partner sind in der Partnerschaft gleichberechtigt, und es gelten demokratische Entscheidungsprinzipien, am besten die Einstimmigkeitsregel oder die Mehrheitsregel in Verbindung mit einem Vetorecht.

Die Bedeutung der Partnerschaft liegt in den Vorteilen, die sie bietet. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Aktivitäten und Wissen der Partner führt zu einem so genannten **Synergieeffekt** (dem 2 + 2 = 5-Effekt), bei dem das Ganze einen größeren Wert schaffen kann, als die einzelnen Teile separat entwickelt hätten. Eine Partnerschaft ermöglicht eine **Steigerung der Effizienz** der Aktivitäten der Partner, da durch die gemeinsame Erbringung ausgewählter Aktivitäten, durch Größenvorteile oder durch die Nutzung der Überkapazitäten der Partner doppelte Kosten vermieden werden. Darüber hinaus ermöglicht eine Partnerschaft die Umsetzung von Projekten, die sonst aufgrund ihrer finanziellen Anforderungen nicht durchgeführt werden könnten. Für Unternehmen, die nicht über ein ausreichendes Potenzial für ihre Forschung und Entwicklung verfügen, ist die Partnerschaft eine der Möglichkeiten, Zugang zu fehlenden Technologien oder Kenntnissen zu erhalten und so zum Aufbau von Unternehmens-Know-how beizutragen. Die Bedeutung von Allianzen liegt auch in der **Verringerung der Risiken**, einschließlich der Verringerung der Auswirkungen eines möglichen Scheiterns gemeinsam durchgeführter Projekte auf die einzelnen Teilnehmer an dieser Zusammenarbeit.

Die gemeinsame Nutzung von Chancen, die Verbesserung der **Position der Beteiligten**, die Erhöhung der **Widerstandsfähigkeit** gegenüber negativen Einflüssen von außen oder der Transfer von vorhandenem Wissen und Technologien und die Schaffung und der **Transfer** von neuem Wissen, Technologien sowie Produkten und Dienstleistungen führen in der Folge zu einer Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Partner, der jeweiligen Orte, Regionen und Länder.

Die Bedeutung von Partnerschaften liegt auch in ihrem **Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung**, da die Entwicklung von Partnerschaften mit verschiedenen Arten von Wirtschaftseinheiten als Ausdruck sozialer Verantwortung im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bereich angesehen werden kann.

Andererseits können Partnerschaften auch mit bestimmten **Risiken** verbunden sein, z. B. mit der Zweckentfremdung von Know-how, hohen Transaktionskosten, übermäßiger Vernetzung oder der Einschränkung der Autonomie. Wie die Europäische Kommission hervorhebt, ist es bei der Verwaltung von EU-finanzierten Projekten und der Gründung von Partnerschaften notwendig, Folgendes zu beachten

- Wählen Sie hochwertige Partner, die vertrauenswürdig und kompatibel sind und bereit sind, Informationen zu teilen.
- Gewährleistung von transparenten Beziehungen zwischen den Partnern.
- Gewährleistung der Einhaltung der in den jeweiligen Ländern geltenden Rechtsvorschriften, z. B. des Wettbewerbsrechts.

D.3 Beteiligte an EU-finanzierten Projekten

Projektbeteiligte sind Personen (oder Gruppen), die von den Aktivitäten, die während des Lebenszyklus eines Projekts durchgeführt werden, und von dessen Output(s) und Ergebnis(sen) betroffen sein



können, davon betroffen sind oder glauben, davon betroffen zu sein. Bei den Stakeholdern kann es sich um Personen handeln, die direkt an der Projektarbeit beteiligt sind, um Mitglieder anderer interner Organisationen oder um Personen außerhalb der Organisation (z. B. Auftragnehmer, Lieferanten, Nutzer oder die Öffentlichkeit).

Die Anzahl der Betroffenen hängt von der Komplexität und dem Umfang eines Projekts ab. Je mehr Menschen jedoch von einem Projekt betroffen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch Menschen mit einer gewissen Macht oder Einfluss auf das Projekt betroffen sind. Da Stakeholder das Projekt unterstützen oder auch blockieren können, sind ihr effektives Management und ihre Einbeziehung entscheidend für den Erfolg des Projekts.

Identifizierung und Einbeziehung von Stakeholdern

Im Allgemeinen gibt es viele Möglichkeiten der Schichtung von Interessengruppen.

Als Interessenvertreter konnten identifiziert werden:

- **Interne Stakeholder** - Mitglieder des Projektteams, Mitarbeiter der projektdurchführenden Organisation, Topmanagement und Eigentümer.
- **Externe Stakeholder** - andere Stakeholder des Projekts und der Organisation, wie z. B. Kunden, potenzielle Kunden, Lieferanten, Partner, Konkurrenten, Banken, Gemeinden, Behörden, Medien, gemeinnützige Organisationen, Verbände, Privatpersonen und die allgemeine Gesellschaft.

Aus einer breiteren Perspektive können auch die Umwelt oder Personen aus der Vergangenheit oder der Zukunft als Stakeholder betrachtet werden. Die vom Projekt **direkt** oder **indirekt** betroffenen Akteure können identifiziert werden. Die Einstellung der Stakeholder zum Projekt kann **neutral, positiv, negativ oder indifferent** sein, wenn das Projekt die Stakeholder aus einigen Blickwinkeln positiv und aus anderen negativ beeinflusst. Ihre Einstellung zum Projekt kann sich auch im Laufe der Zeit entwickeln und ändern.

Unter dem Gesichtspunkt der Auswirkungen könnte dies festgestellt werden:

- **primäre Stakeholder** - Stakeholder, deren kontinuierliche Einbindung in das Projekt von entscheidender Bedeutung ist und die direkt von dem Projekt betroffen sind (in der Regel Eigentümer, Investoren, Mitglieder des Projektteams, Kunden, Lieferanten, wichtige Geschäftspartner sowie öffentliche Interessengruppen wie Regierungen auf internationaler oder nationaler Ebene, regionaler und lokaler Ebene, Regulierungsbehörden, lokale Gemeinschaften usw.);
- **sekundäre Stakeholder** - Stakeholder, die nicht direkt am Projekt selbst beteiligt und für das Projekt nicht wesentlich sind, aber von dem Projekt betroffen sind oder es beeinflussen könnten (Medien, Wirtschaftsverbände, Wettbewerber, Umweltschutzorganisationen usw.).

An EU-finanzierten Projekten sind in der Regel viele Akteure beteiligt, denn es liegt im Interesse der EU, dass möglichst viele Begünstigte die positiven Auswirkungen der EU-finanzierten Projekte nutzen. Die Europäische Kommission empfiehlt, vor allem die zuständigen regionalen, lokalen, städtischen und sonstigen öffentlichen Behörden, die Wirtschafts- und Sozialpartner sowie die Vertreter der Zivilgesellschaft wie Umweltpartner, Nichtregierungsorganisationen und Einrichtungen, die für die Förderung der sozialen Eingliederung, der Geschlechterqualität und der Nichtdiskriminierung zuständig sind, einzubeziehen.

Es ist wichtig, die Stakeholder zu ermitteln, ihre Einstellung zum Projekt zu analysieren und geeignete Managementstrategien zu entwickeln, um die Stakeholder in die Projektentscheidungen und -durchführung einzubeziehen. Die Ermittlung der Stakeholder beginnt in der Regel mit der Erstellung eines Registers, d. h. einer vollständigen Liste. Eine wesentliche Quelle für die Identifizierung aller relevanten Stakeholder ist das Studium der Projektdokumentation (Vertragsdokumente, Projektcharta, organisatorische Prozess-Assets) sowie von Dokumenten vergangener Projekte und schließlich ein gründliches Brainstorming des Projektteams. Das Ergebnis ist ein Stakeholder-Register, das die Identifikationsdaten der Stakeholder, ihre Rolle im Projekt, ihre Erwartungen, ihr Interesse,



ihren Einfluss, ihre Einstellung, ihre Auswirkungen und ihre Macht enthält, was zu einer Gesamtbedeutung führt. Die Bedeutung der Stakeholder hängt von der Macht der Stakeholder, ihrer Fähigkeit, das Projekt zu beeinflussen, der Legitimität ihrer Beziehungen zum Projekt und der Dringlichkeit des Stakeholders aus Sicht des Projekts ab.

Auf der Grundlage der Analyse und Identifizierung der Positionen der Beteiligten ist ein differenzierter Ansatz gegenüber den verschiedenen Beteiligten wünschenswert. Es stehen verschiedene Strategien zur Verfügung, und es ist möglich, eine Reihe von RDAP-Strategien (Reaktions-, Verteidigungs-, Entgegenkommens- oder Pro-Aktionsstrategie) anzuwenden. Die Kommunikation mit ihnen auf der Grundlage eines erstellten Kommunikationsplans ist ein wesentliches Instrument. Der Inhalt des Kommunikationsplans soll den Umfang des Informationsaustauschs mit den Stakeholdern klären, wobei der Zweck des Projekts, der Umfang, die Risiken und die Rolle der Stakeholder im Projekt deutlich gemacht werden. Der Kommunikationsplan sollte die Form und Häufigkeit der Kommunikation sowie die Instrumente für die weitere Entwicklung der Partnerschaft festlegen. Es muss entschieden werden, ob genügend Ressourcen vorhanden sind, um eine regelmäßige zweiseitige Kommunikation mit allen wichtigen Interessengruppen zu führen. Bei begrenzten Ressourcen ist es wichtig, die einflussreichsten und interessantesten zu bestimmen und für die anderen andere Kommunikationsformen zu wählen. Der Plan für die Kommunikation mit den Stakeholdern muss kontinuierlich mit dem Projektfortschritt aktualisiert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Plan weiterhin unterschiedliche Taktiken enthält, um die verschiedenen Interessengruppen je nach ihrem Interesse und Einfluss einzubinden.

Das Stakeholder-Management identifiziert, pflegt, stärkt, verwaltet und nutzt die Beziehungen zu den Projektbeteiligten. Der Begriff ist eng mit der **Unternehmensethik** und der **sozialen Verantwortung von Unternehmen** verbunden.

In den letzten beiden Programmplanungszeiträumen änderte die öffentliche Verwaltung in der Tschechischen Republik allmählich ihre Sichtweise auf zivilgesellschaftliche Organisationen als Problemlöser und potenzielle Partner für EU-finanzierte Projekte. Zuvor hatten die Organisationen der Zivilgesellschaft und die öffentliche Verwaltung weniger Erfahrung mit dem Prinzip der Partnerschaft. Aufgrund der Beteiligung an EU-Projekten zu verschiedenen Themen, die in den vorangegangenen Programmplanungszeiträumen durchgeführt wurden, ändert die öffentliche Verwaltung ihre bisher vorsichtige Haltung gegenüber diesen Organisationen und nimmt nun zivilgesellschaftliche Organisationen als wertvolle Partner wahr und schätzt sie.

Anhang E: Der Ansatz des logischen Rahmens

Der Logical Framework Approach (LFA) ist ein partizipativer Prozess, der bei der Projektanalyse, -gestaltung und -planung hilft. Er wird häufig im Projektzyklusmanagement (PCM) eingesetzt. Der LFA zielt darauf ab, ein tiefes Verständnis des Kontexts und der Ausgangsbedingungen zu erlangen und die Informationen in einer standardisierten Weise zu systematisieren und zu strukturieren (die Logical Framework Matrix - LFM). Die entscheidenden Elemente im LFA-Prozess sind:

- Die wichtigsten Interessengruppen müssen einbezogen werden, um Engagement, Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Durch Konsultationen und Dialog werden Standpunkte und wichtige Informationen gesammelt, verarbeitet und analysiert, um das Projekt zu identifizieren und zu rechtfertigen.
- Es werden **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** ermittelt, um die Ursachen der wahrgenommenen Probleme anzugehen und Lösungen und Ziele zu definieren. Bei diesem Prozess werden Aktivitäten und potenzielle Outputs ermittelt, die wahrscheinlich zu langfristigen Ergebnissen und Auswirkungen führen werden.

Die **benachteiligten Gebiete** sind im Allgemeinen in drei Teile gegliedert: Analyse, Entwurf und Planung, die jeweils mehrere Schritte und spezifische Ergebnisse umfassen.

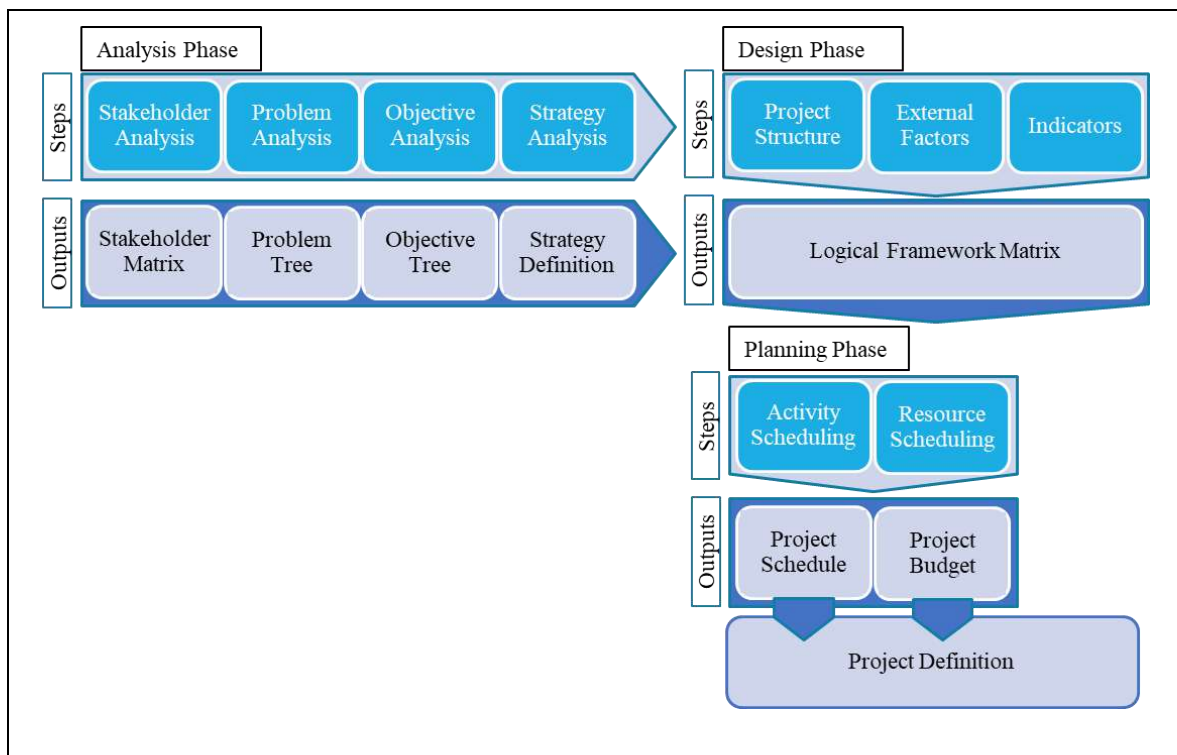


Abb. Anhang E.1 - Struktur des Verfahrens für benachteiligte Gebiete

Es ist wichtig, zwischen der LFA als analytischem Prozess und der Logical Framework Matrix (LFM) zu unterscheiden. In diesem strukturierten Dokument werden Informationen und Analysen zusammengefasst und strukturiert, um die Planung des Projekts zu erleichtern.

Die **LFM** ist im Allgemeinen in Zeilen und Spalten gegliedert. Zusätzliche Spalten können hinzugefügt werden, um Zielvorgaben oder Basisinformationen aufzunehmen, aber es sollte darauf geachtet werden, die Matrix nicht mit Informationen zu überfrachten, da dies ihren Nutzen schmälern könnte:

Interne Logik	Indikatoren	Quellen Verifizierung	der Annahmen
Zielsetzung			
Ergebnis			
Liefergegenstände			
Aktivitäten			
Ressourcen			

In den **Zeilen** werden die ermittelten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge strukturiert dargestellt:

- **Ziele/Auswirkungen:** In diesem Abschnitt werden die allgemeinen Projektziele im Hinblick auf die langfristig erwarteten Veränderungen genannt.
- **Ergebnisse/Resultate:** In diesem Abschnitt werden die erwarteten Ergebnisse des Projekts in Bezug auf die Art und Weise, wie die erbrachten Leistungen genutzt werden und Veränderungen bewirken, aufgeführt.
- **Outputs/Lieferobjekte:** Gibt die Produkte an, die das Projekt tatsächlich hervorbringen wird.
- **Aktivitäten:** Umreißt die spezifischen Aktionen und Aufgaben, die erforderlich sind, um die Ergebnisse des Projekts zu erzielen.

Die **Spalten** werden zusätzliche Elemente enthalten, die den Projektplan unterstützen:

- **Indikatoren**, die es uns ermöglichen, den Fortschritt und die Wirkung des Projekts zu messen.
- **Zielvorgaben**, um vernünftige Ausgangspunkte und Erwartungen zu schaffen.
- **Quellen für die Überprüfung**, die die unabhängigen und zuverlässigen Unterlagen angeben, die zur Überprüfung der Projektergebnisse verwendet werden.
- **Annahmen** dienen als Erfolgsfaktoren, indem sie angeben, welche Elemente außerhalb des Projekts dieses beeinflussen, damit sie angemessen vorhergesehen werden können.

Das LFM enthält eine standardisierte Vorlage, die die wichtigsten Projektelemente zusammenfasst und den Projektmanagern einen Überblick über Ziele, Umfang, Aktivitäten, Indikatoren, Vorgaben und Erfolgsfaktoren bietet.



Anhang F: Zusätzliche Ressourcen

F.1 EUPM²-Leitfaden ARSCI-Tabelle

Initiieren	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Antrag auf Projekteinreichung	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Projekt-Fiche	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Planung	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Entwurfsstadium											
Entwurfsphase Kick-off Meeting	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Projekt-Stakeholder-Matrix	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Logischer Rahmen des Projekts	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Projektantragsformular	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Finanzierungsbeschluss	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
Vorbereitungsphase											
Vorbereitungsphase Kick-off Meeting	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Finanzhilfevereinbarung	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Partnerschaftsabkommen	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Projekt-Handbuch	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Projektarbeitsplan	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Outsourcing-Plan	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Liefergegenstände Abnahmeplan	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Kommunikations- und Verbreitungsplan	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
Management-Pläne											
Anforderungsmanagementplan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.
Projektänderungsmanagementplan	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Risikomanagement-Plan	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Problemlösungsplan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Qualitätsmanagement-Plan	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Ausführen von	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Durchführung des Kick-off-Meetings	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Projekt-Koordination	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Qualitätssicherung	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Projektergebnisse kommunizieren	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Projekt Berichterstattung an CA	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Überwachung und Kontrolle	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Projektleistung überwachen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Zeitplan für die Kontrolle	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Kosten kontrollieren	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Stakeholder managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Anforderungen verwalten	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Verwalten von Projektänderungen (Major)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.

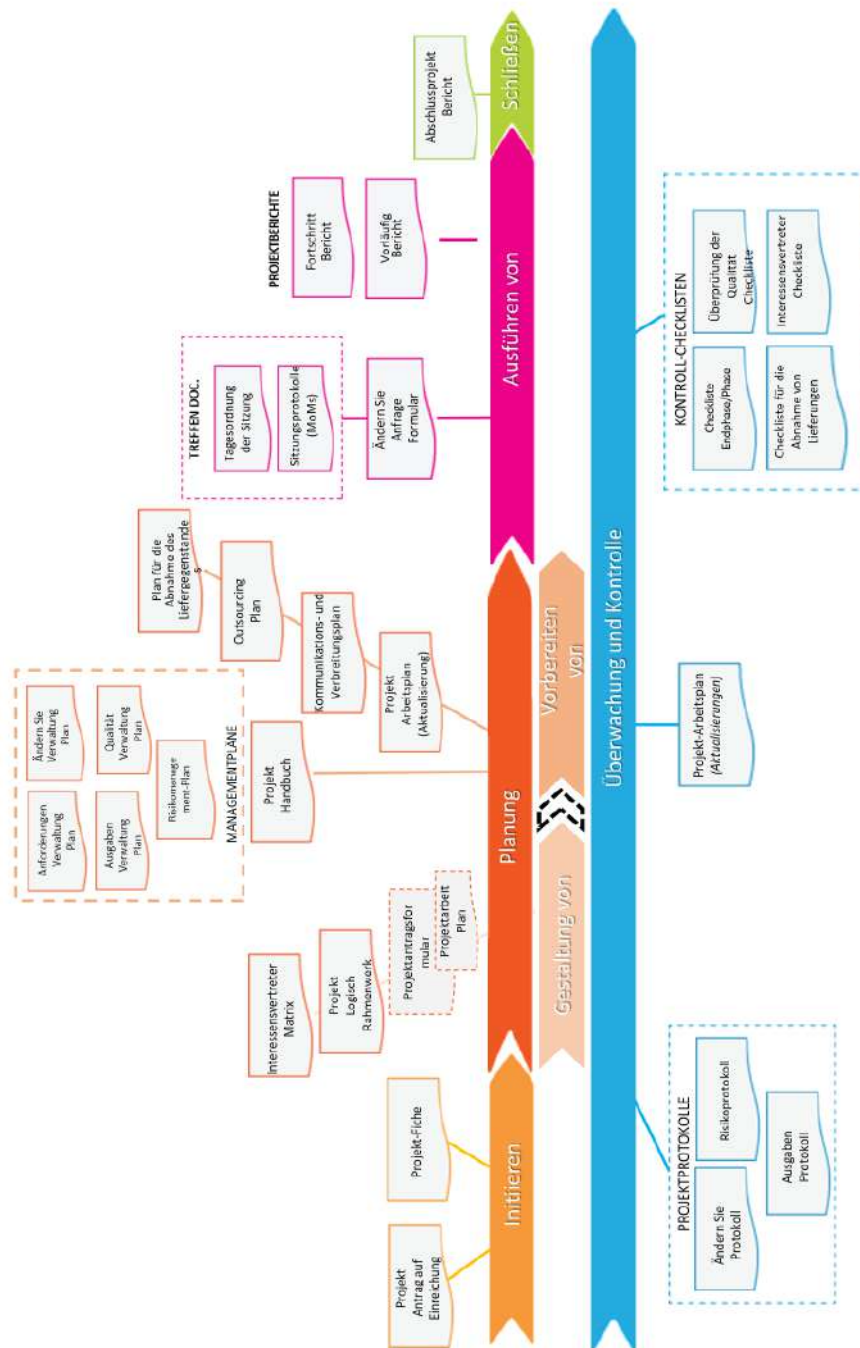


Verwalten von Projektänderungen (geringfügig)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Risiken managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Probleme und Entscheidungen verwalten	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Qualität managen	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Verwalten der Abnahme von Deliverables	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Outsourcing verwalten	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Schließen	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Projektabschlussbesprechung	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Abschlussbericht zum Projekt	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Administrative Schließung	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

CA	Öffentliche Auftraggeber	EUPM	EU-Projektleiter
PSC	Projektleitungsausschuss	PtEUPM	Partner EU-Projektleiter
GO	Grant-Eigentümer	PCT	Projekt-Kernteam
DC	Bereichskoordinator	PST-CM	Projektunterstützungsteam - Kommunikationsmanager
PTG	Projekt Zielgruppen	PST-FM	Projektunterstützungsteam - Finanzmanager
CR	Vertreter des Konsortiums		

A Verantwortlich **R** Verantwortlich **S** Unterstützt **C** Konsultiert **I** Informiert

F.2 EUPM²-Leitfaden Artefakte - Landschaft



F.3 EUPM²-Leitfaden Aktivitäten und Artefakte

