4P

Prozesse.
Projekte.
Partizipativ.
Professionell.

Ein Handbuch für Führungskräfte in Kommunen und Kreisverwaltungen

von Ina Wohlgemuth

KOMFORT INSTITUT

📘 Inhaltsverzeichnis 4P

✏️ **Einleitung**

- Warum dieses Handbuch – und warum „Du“?
- Für wen ist das Handbuch gedacht
- Prozesse vs. Projekte – kurz erklärt

🟢 Teil A: **Prozesse partizipativ optimieren**

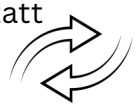
- Teil A1: Prozesse gemeinsam analysieren – was bringt das, und wie geht das?
- Teil A2: Prozess oder Projekt? – Einfache Unterscheidung mit großer Wirkung
- Teil A3: Die sechs Phasen der Prozessflussanalyse – vom Ist zum Besser
- Teil A4: Visualisieren & moderieren – Tipps für Führungskräfte
- Teil A5: Was dann? Ergebnisse sichern & Veränderungen anstoßen

🟡 Teil B: **Projekte professionell steuern**

- Teil B1: Projekt oder Prozess? – Und warum Projekte in der Verwaltung immer wichtiger werden
- Teil B2: Was ist ein Projekt – und wann braucht es Projektmanagement?
- Teil B3: Der Projektstart – Ziele, Auftrag und Rollen klären
- Teil B4: Projekt umsetzen & steuern – Dranbleiben statt Durchwursteln
- Teil B5: Abschluss & Auswertung – Was bleibt, was lernen wir?
- Teil B6: Projektleitung in der Praxis – für alle, die tiefer einsteigen (müssen)

🔵 Teil C: **Führung in Veränderungsprozessen**

- Teil C1: Veränderung braucht Führung – auch wenn nicht alles „von oben“ kommt
- Teil C2: Die Führungskraft als Ermöglicher*in – moderieren statt marschieren
- Teil C3: Beteiligung klug gestalten – ohne dass alles ausufert
- Teil C4: Teams stärken – zwischen Zähigkeit und Veränderungswillen



📎 Anhang: **Methodenkoffer** – Werkzeuge für die Praxis
Wird fortlaufend ergänzt – Übersicht im Kapitel Seite …

🛠️ Hinweise zur Nutzung & Weitergabe

- Kostenfreie Nutzung im Rahmen von 4P-Workshops
- Angebote: Projektcoaching, Moderation, Beratung

© 2025 KOMFORT-Institut Alle Rechte vorbehalten

📘 Einleitung zu 4P – Prozesse. Projekte. Partizipation. Professionell durch Zusammenarbeit

Warum dieses Handbuch - und warum “Du”?

Du hältst ein Handbuch in der Hand, das dir als Führungskraft helfen möchte, gemeinsam mit deinem Team Klarheit zu schaffen – in Abläufen, bei Vorhaben und in der Zusammenarbeit. Es ist ein Werkzeugkoffer für den Führungsalltag in Verwaltungen, die sich bewegen wollen (oder müssen).

Dass du hier geduzt wirst, ist kein Zufall, sondern eine bewusste Entscheidung:
In vielen kleineren und mittleren Kommunen gehört das „Du“ längst zum Arbeitsalltag – in Teams, unter Kolleg*innen, und oft auch im Austausch mit der Leitungsebene. Das „Du“ macht den Zugang leichter, lässt den Text persönlicher wirken und senkt die Schwelle, sich mit Fachthemen zu beschäftigen, die schnell technisch oder abstrakt wirken können. Wenn du lieber beim „Sie“ bleiben möchtest: Denk es dir einfach dazu – die Inhalte gelten genauso.

©2025 KOMPART-Institut
Alle Rechte vorbehalten

Für wen ist das Handbuch gedacht?

Dieses Handbuch richtet sich an Führungskräfte in kommunalen Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen, die gemeinsam mit ihren Teams etwas verändern, verbessern oder klären wollen – ohne alles auf einmal umkrempeln zu müssen.

Das kann ganz unterschiedliche Gründe haben:

- 🔧 Du stehst vor einem akuten Problem: In einem Ablauf hakt es, Zeit geht verloren, Missverständnisse entstehen – du willst wissen, wo’s klemmt, und gemeinsam mit deinem Team etwas verbessern.
- 🔎 Du möchtest mehr Klarheit in Prozesse bringen, um die Zusammenarbeit mit anderen Stellen zu erleichtern.

> *„Seitdem wir den Prozess der Vergabestelle im Workshop dargestellt haben, gibt es zwischen unseren Abteilungen viel weniger Konflikte – weil klar ist, warum und wie Nachfragen und Bearbeitungen erfolgen.“*
> (Fachabteilung einer Kreisverwaltung im 4P-Programm)

Ein Teamprozess, nicht Chefsache

Die besten Erkenntnisse kommen nicht aus dem Organigramm – sondern von denen, die täglich im Prozess arbeiten.
Darum gilt: Du als Führungskraft musst nicht alles wissen, aber du kannst den Raum schaffen, in dem gemeinsam gedacht wird.

> 🎙 *„Ich war überrascht, wie viele Ideen mein Team hatte – ich musste sie nur fragen.“*
> (Teamleitung aus einer mittleren Stadtverwaltung nach einem 4P-Workshop)

Und jetzt?
Bevor wir mit der eigentlichen Analyse starten, schauen wir uns noch einmal an:
Was ist eigentlich der Unterschied zwischen einem Prozess und einem Projekt?
Denn das sorgt immer wieder für Verwirrung – dabei ist es ganz einfach (und wichtig!)

©2025 KOMFORT Institut
Alle Rechte vorbehalten

A2: Prozess oder Projekt? – Einfache Unterscheidung mit großer Wirkung

> 🎙 *„Wenn ich das schon vorher gewusst hätte… wir haben da ein Projekt gestartet, ohne überhaupt zu wissen, wie der zugrunde liegende Ablauf funktioniert.“*
> (Rückmeldung aus einer kommunalen Leitungsrunde zum 4P-Workshop)

Verwirrung vorprogrammiert?
„Ist das jetzt ein Prozess oder ein Projekt?“ – diese Frage begegnet uns in fast jedem Workshop. Und das ist kein Wunder:
Im Alltag verschwimmt die Grenze manchmal. Trotzdem ist die Unterscheidung wichtig – weil Prozesse und Projekteunterschiedliche Werkzeuge brauchen.

Die einfache Faustregel:

Prozess	Projekt
Wiederholt sich immer wieder	Einmalig, mit klarem Anfang und Ende
Regelt das Tagesgeschäft	Steuert ein Vorhaben, eine Neuerung, eine Veränderung
Ziel: Stabilität & Effizienz	Ziel: Etwas Neues schaffen oder verbessern
Beispiel: Kita-Platzvergabe	Beispiel: Kita-Portal einführen

Warum das wichtig ist – besonders in der kommunalen Praxis:
Viele Digitalisierungs- oder Organisationsprojekte scheitern nicht an der Technik – sondern daran, dass die zugrunde liegenden Prozesse nicht klar sind.
Dann entwickelt die IT fleißig, aber am Ende passt das Ergebnis nicht zum Arbeitsalltag.
Oder das Team sagt: „So haben wir nie gearbeitet – das funktioniert bei uns nicht."

Darum sagen viele 4P-Teilnehmende nach dem Projekt:
„Die Klarheit über unsere Prozesse war für uns die Grundlage, überhaupt gute Projektentscheidungen treffen zu können."

Also, woran erkennst du was?

© 2025 KOMFORT-Institut
Alle Rechte vorbehalten

🔄 **Das ist ein Prozess, wenn…**
- …es sich regelmäßig wiederholt
- …klare Abläufe, Rollen, Dokumente involviert sind
- …das Ziel ist, etwas reibungslos am Laufen zu halten

🚀 **Das ist ein Projekt, wenn…**
- …es ein klares Ziel gibt, das neu oder anders ist
- …mehrere Personen oder Abteilungen beteiligt sind
- …es einen definierten Anfang und ein geplantes Ende gibt
- …es zusätzliche Abstimmung, Ressourcen oder Planung braucht

🧩 **Und manchmal ist es beides**
Ein Projekt kann auch dazu dienen, einen Prozess zu verbessern oder zu entwickeln.

> Beispiel:
> Projekt: „**Digitale Anträge für Elternbeiträge**"
> Ziel: Einführung eines Online-Portals
> Voraussetzung: Klarer Ablauf des bisherigen Prozesses

💡 **Fazit: Wer Projekte sauber aufsetzen will, muss Prozesse verstehen.**

Deshalb starten wir in 4P auch mit dem Blick auf die Abläufe.

Die Phase 3: Probleme und Reibungspunkte erkennen

Jetzt wird ehrlich draufgeschaut:

- Wo dauert es zu lange?
- Wo entstehen Rückfragen?
- Wo sind Zuständigkeiten unklar?
- Wo gehen Infos verloren?

Ihr könnt Marker, farbige Zettel oder Symbole verwenden:
🔴 Rot für: Problem, Engpass, Ärger
🟡 Gelb für: Unsicherheit, Fragezeichen
🟢 Grün für: Funktioniert gut – so lassen!

🧠 **Haltung: Es geht nicht um Schuld, sondern ums Verstehen.**

©2025 KOMFORT-Institut
Alle Rechte vorbehalten

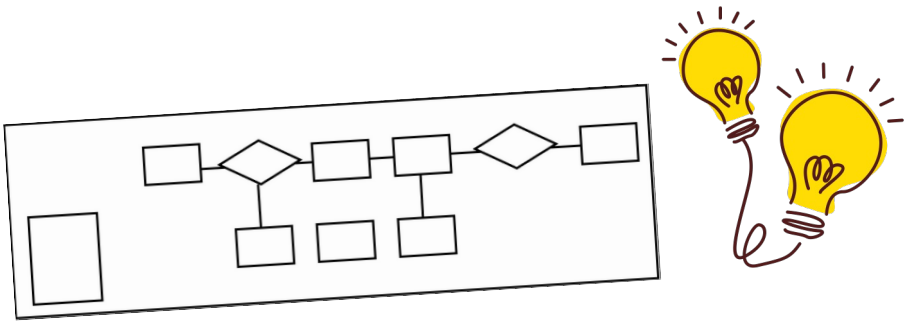
Phase 4: Ideen für Verbesserungen sammeln

Jetzt kommt die Kreativphase. Das Team überlegt:

- Wie könnten wir das einfacher machen?
- Können Schritte entfallen, zusammengelegt oder digitalisiert werden?
- Wer könnte unterstützen?
- Was machen andere besser?

Alle Vorschläge kommen erstmal ungefiltert an die Wand oder ins Tool – sortieren könnt ihr später.

💡 **Tipp: Denkt auch an kleine Änderungen – nicht alles muss revolutioniert werden.**



B3: Der Projektstart – Ziele, Auftrag und Rollen klären

> **„Die meisten Projekte scheitern nicht am Ende – sondern am Anfang."**

Dieser Satz fällt oft in Projektcoachings. Und leider stimmt er.
Denn was zu Beginn nicht geklärt wird, holt einen später doppelt ein:

- Zeitverzug,
- Unklarheit,
- Überlastung,
- Frust

Umso wichtiger ist ein guter Projektstart – egal, ob es um einen Neubau, ein digitales Fachverfahren oder eine neue Veranstaltungsreihe geht.

©2025 KOMFORT-Institut
Alle Rechte vorbehalten

1. Klare Zielsetzung: Was soll am Ende anders sein?

Klingt banal – ist aber in der Praxis oft das größte Problem.
„Wir machen ein Projekt zur digitalen Teilhabe" ist kein Ziel – sondern eine Überschrift.
Stattdessen hilft:

- **Was genau soll erreicht werden?**
- **Für wen ist das Projekt gedacht?**
- **Woran merken wir, dass wir erfolgreich waren?**

Beispiel für ein klares Ziel:

„Zum Schuljahr 2026 sollen 100 neue OGS-Plätze geschaffen werden – an zwei Schulstandorten, barrierefrei und mit Anschluss an bestehende Trägerschaftsmodelle."

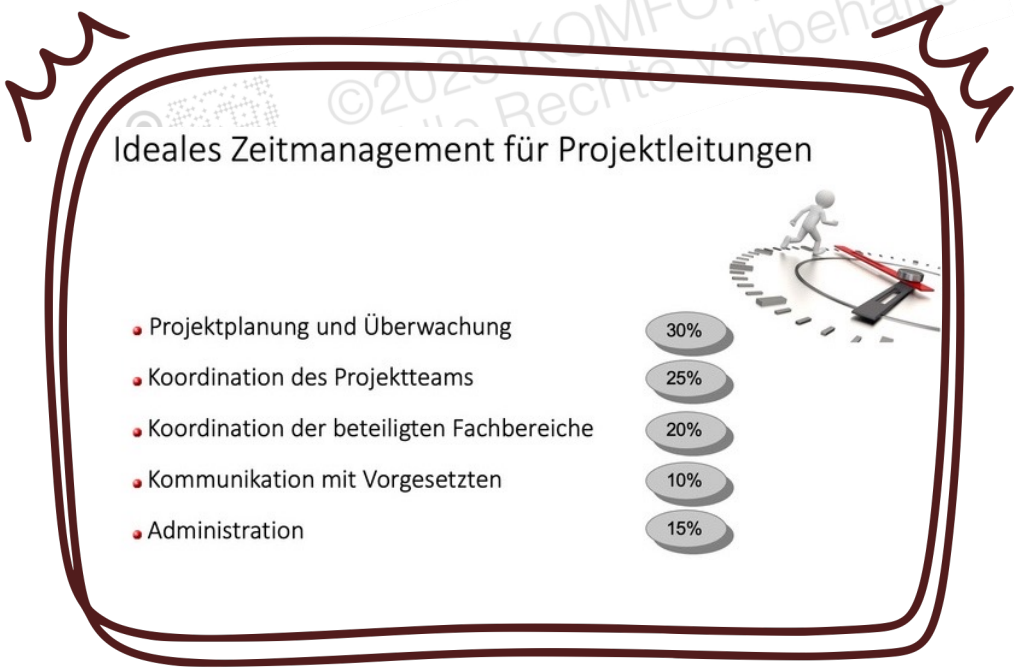
💡 **Tipp: Formuliere das Ziel am besten schriftlich – in 2–3 Sätzen.**

🧢 Wer hat den Hut auf? – Projektleitung im Verwaltungsalltag

In vielen Kommunen gibt es keine freigestellten Projektleitungen. Projekte werden „nebenbei“ geführt – oft von dir als Führungskraft.

Projektleitung braucht Zeit – auch wenn sie oft neben dem Tagesgeschäft läuft. “Nur mal eben ein isschen koordinieren“ wird schnell zur stillen Zusatzrolle.
Planung, Koordination und Kommunikation machen rund 75 % der Aufgabe aus – und verdienen Aufmerksamkeit, nicht Restzeit.
Wer den Hut aufhat, braucht dafür Zeit – für Planung, Abstimmung, Rückfragen.
Nicht als Extraaufgabe, sondern als echter Teil der Führungsarbeit.

©2025 KOMFORT-Institut
Alle Rechte vorbehalten



Umso wichtiger ist, dass zu Beginn geklärt wird:

- Wer hat die Projektleitung?
- Welche zeitlichen Ressourcen werden dafür freigegeben?
- Welche Entscheidungsbefugnisse sind damit verbunden?
- Wo endet die Verantwortung?
- Wer vertritt das Projekt nach außen?

Also: Hut auf – oder zurück an den Auftraggeber. Denn ohne klare Projektleitung gibt es niemanden, der steuert, priorisiert, entscheidet.

B4: Projekt umsetzen & steuern – Dranbleiben statt Durchwursteln

> ***„Der Anfang war klar – und jetzt ist irgendwie alles gleichzeitig.“***

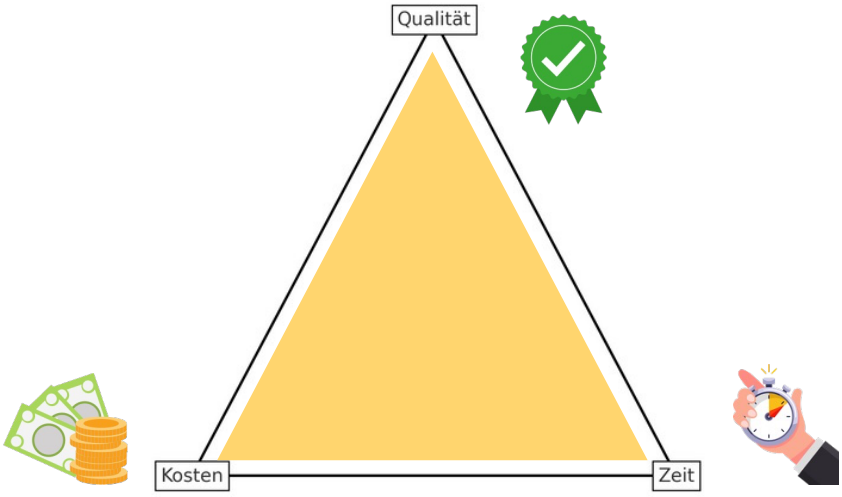
Willkommen in der Realität vieler Projekte. Sobald es losgeht, wird’s oft turbulent: neue Themen, Rückfragen, Parallelprozesse. Deshalb ist gute Projektsteuerung nicht kompliziert – sondern vor allem: aufmerksam, verbindlich und beweglich.

Grundlagen der Projektsteuerung: Das magische Dreieck

Die Steuerung eines Projekts bewegt sich immer im Spannungsfeld von **Zeit, Kosten und Leistung/Qualität**. Diese drei Dimensionen sind eng miteinander verbunden: Ändert sich eine, beeinflusst das fast zwangsläufig die anderen. Diese Dreiecksbeziehung bildet die Basis für jede fundierte Projektsteuerung.
Beispiel: Wird der Zeitrahmen verkürzt, müssen ggf. die Qualität reduziert oder zusätzliche Mittel (Kosten) eingeplant werden.

©2025 KOMFORT-Institut
Alle Rechte vorbehalten

Das Magische Dreieck des Projektmanagements



> Beispiel: Wird der Zeitrahmen verkürzt, müssen ggf. die Qualität reduziert oder zusätzliche Mittel (Kosten) eingeplant werden.