



**BREMEN**  
MOIN ZUKUNFT!

HANDBUCH  
**PROJEKTMANAGEMENT IN DER  
FREIEN HANSESTADT BREMEN**

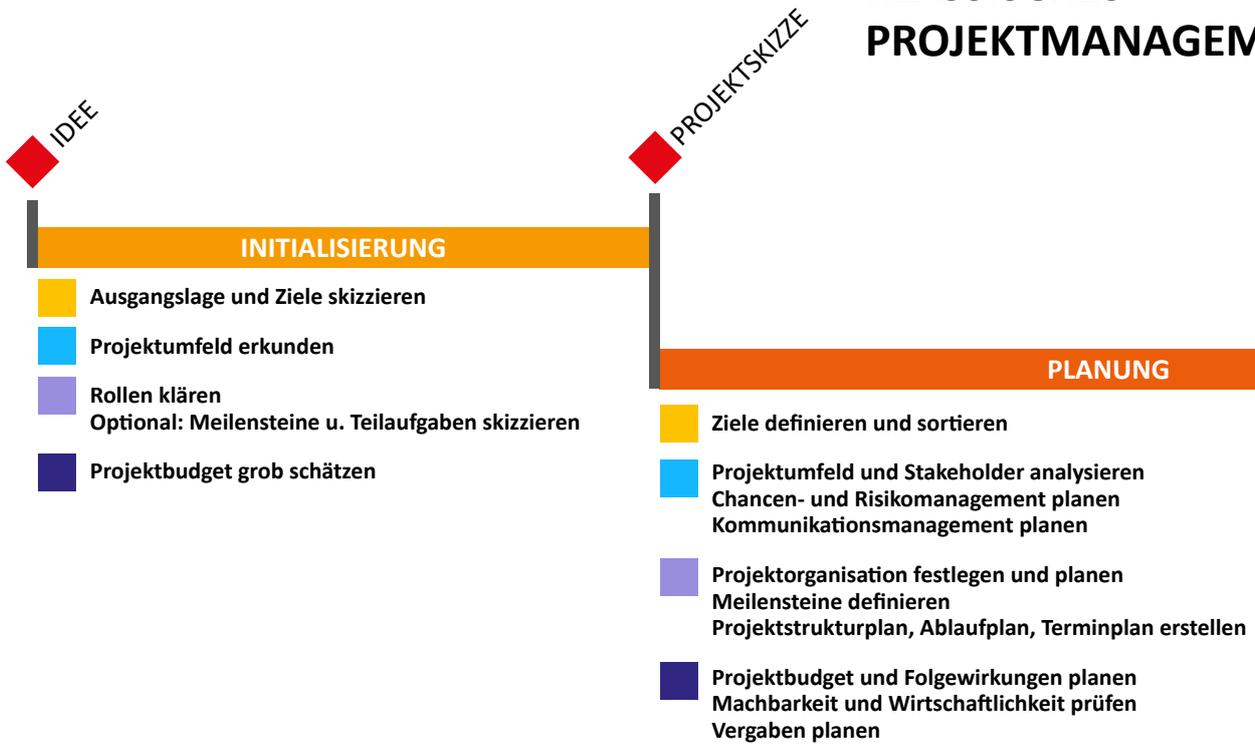
V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT



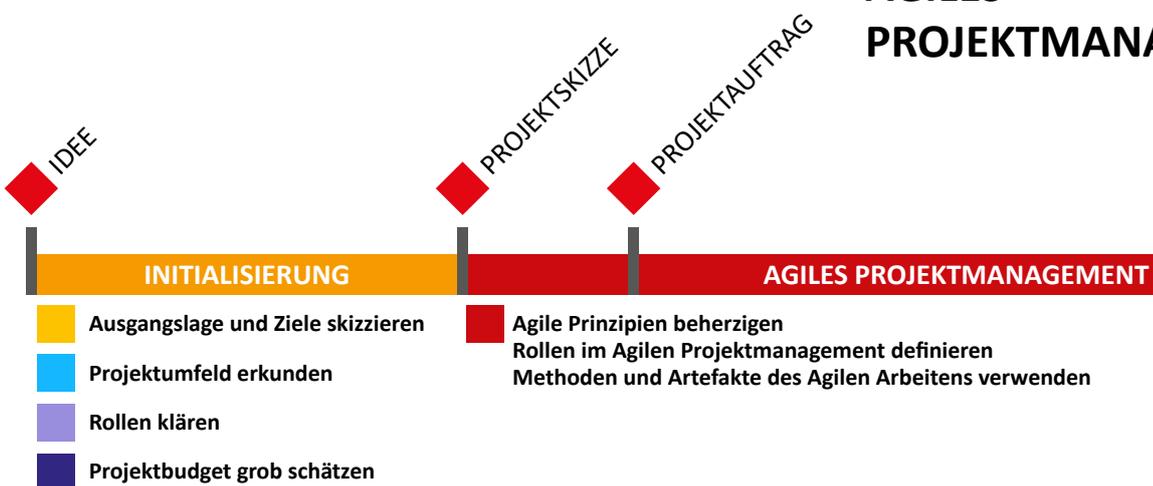
**Der Senator für Finanzen**

# PROJEKTMANAGEMENT PHASEN & AUFGABEN

## KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT

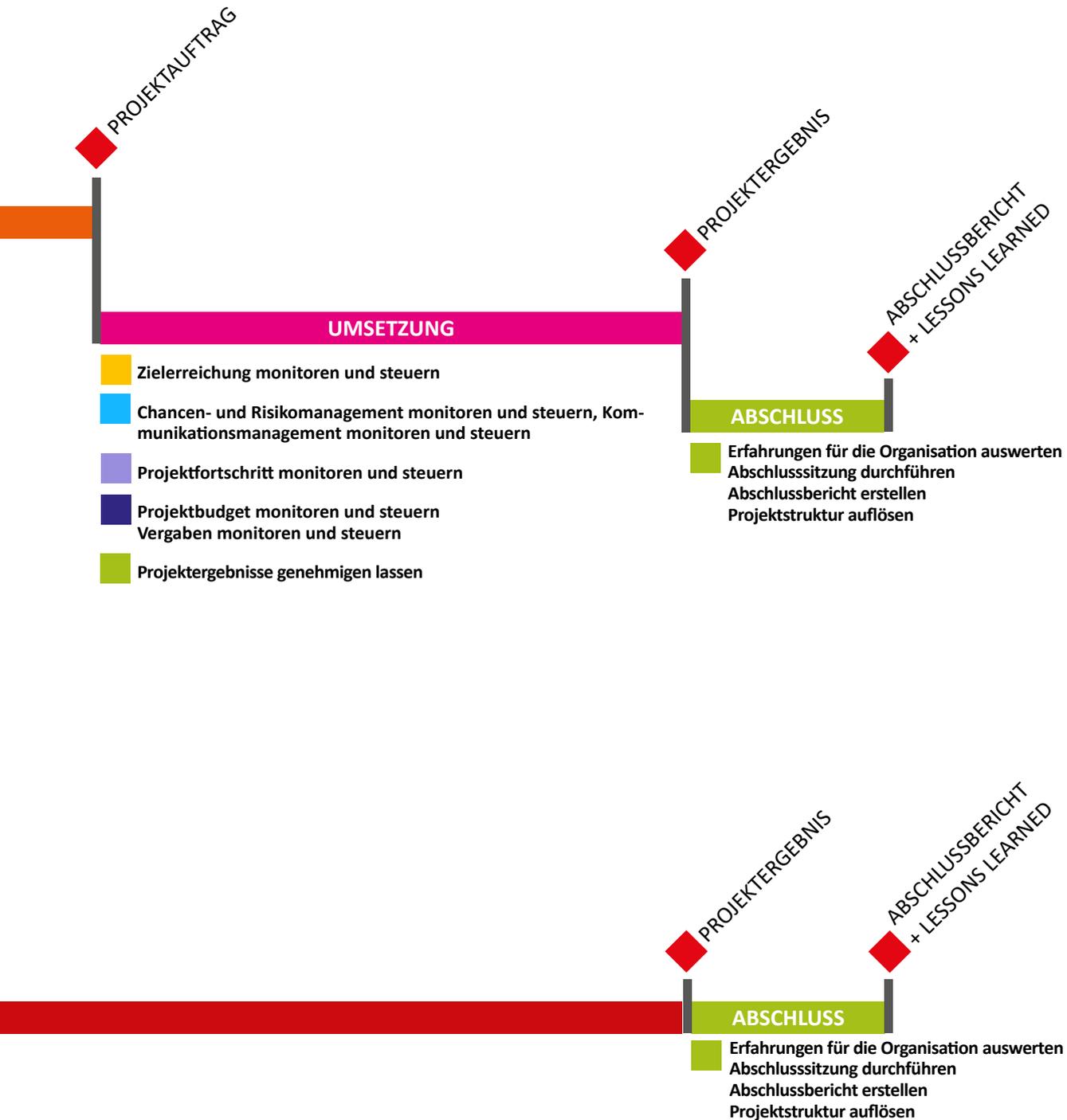


## AGILES PROJEKTMANAGEMENT



## WO FINDE ICH WAS?

- Thema Ziele: Seite 33-38
- Thema Umfeld: Seite 39-46
- Thema: Ablauf und Termine: Seite 47-52
- Thema Budget: Seite 53-56
- Thema Abschluss: Seite 57-59
- Thema Agiles Projektmanagement: Seite 60-67



## Die Transformation der Verwaltung braucht Projektarbeit

Die Coronakrise hat gezeigt: Mit Projektmanagement können Krisen besser bearbeitet werden. Mit Unterstützung des Projektmanagements aus dem V-BÜRO konnten wir in Bremen beispielsweise das System der Containment-Scouts und das Impfzentrum so gut organisieren, dass Bremen heute als Vorbild für die Umsetzung der Impfstrategie gilt.

Auch zentrale Digitalisierungsvorhaben wie z.B. die OZG-Umsetzung ELFE (Einfache Leistungen für Eltern), die Digitalisierung des Personalmanagements, die Einführung der E-Akte oder notwendige Veränderungen der Organisation wie z.B. Stadt-Land-Trennung in der Haushaltsaufstellung, die Neuaufstellung der Aus- und Fortbildung und die Gründung einer Leitstelle für Arbeiterger\*innenattraktivität werden in Form von Projekten vorangetrieben.

Eine gut sortierte Projektarbeit hilft, Probleme besser zu verstehen, gezielter Lösungen zu finden, Mitarbeiter\*innen und Nutzer\*innen systematischer einzubeziehen und schneller die angestrebten Ziele zu erreichen. Denn die Methode Projektmanagement ist erfunden worden, um gerade die schwierigen, komplexen und besonders risikobehafteten Aufgaben bewältigen zu können.

In Bremen und in ganz Deutschland steht die Verwaltung auch ohne Krise immer häufiger vor solchen schwierigen, komplexen und besonders risikoreichen Aufgaben: Der Ausbau des Bürgerservice und die Beschleunigung interner Abläufe (auch) durch die Digitalisierung der Prozesse erfordert eine tiefgreifende Transformation der Verwaltung. Sie betrifft die Verbesserung überkommener Prozesse, die Veränderung der Organisationsstrukturen, eine neu ausgerichtete Personalentwicklung, neue Führungskultur, konsequente Nutzer\*innenorientierung und „new work“ gleichermaßen. Dies alles muss entwickelt werden vor dem Hintergrund eines raschen gesellschaftlichen Wandels, der vor allem die Leistungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit staatlichen Handelns und demokratischer Institutionen auf den Prüfstand stellt.

Bei all dem stehen Bremen gewaltige finanzielle Herausforderungen ins Haus. Durch die Corona-Krise sind Steuereinnahmen eingebrochen und gewaltige Kosten entstanden, die die zukünftigen Haushalte belasten werden. Das bedeutet: Wir müssen unsere Ressourcen noch gezielter und lösungsorientierter einsetzen und Methoden und Verfahren etablieren, die gute Ideen erzeugen und deren Umsetzung ermöglichen.

Projektmanagement hilft dabei, weil es passend zur jeweiligen Aufgabe die nötigen Kräfte, Kompetenzen, Methoden und Ideen zusammenbringt, um schnell wirksame Lösungen zu erzielen.

Der Senator für Finanzen unterstützt deshalb mit verschiedenen Maßnahmen das Projektmanagement in den Ressorts und Dienststellen.

- Dieses Handbuch für Projektmanagement ist seit zwei Jahren eine bewährte Arbeitshilfe für alle, die für Projekte verantwortlich sind: Projektleitungen, Auftraggebende und Mitwirkende in den verschiedenen Projektgremien
- Das Projektmanagement-Portal stellt aktuelle Arbeitshilfen, Praxisberichte und PM-Werkzeuge zur Verfügung
- Der Lehrgang zum/zur geprüften Projektmanager:in der FHB bietet eine hochkarätige professionelle Ausbildung eigens für das Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung – übrigens in dieser Form einmalig in Deutschland
- Mit dem Netzwerk tiv (treffen, informieren, vernetzen) bieten wir allen Projektverantwortlichen eine kollegiale Plattform für Austausch, Training und Weiterbildung
- ... und schließlich unterstützen und beraten die Projektmanager:innen des V-BÜRO Projektleitungen und Projektauftraggebende in den Dienststellen.

Professionelles Projektmanagement ist ein starkes Instrument zur Gestaltung der Transformation der Verwaltung. Nutzen Sie es und nutzen Sie unsere Unterstützung.

Ihr



Martin Hagen  
Staatsrat Senator für Finanzen Bremen



# INHALT

7	<b>PROJEKTMANAGEMENT IN DER FREIEN HANSESTADT BREMEN</b>
8	<b>GRUNDSÄTZE FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT</b>
11	Der konzeptionelle Rahmen für Projektmanagement
20	Struktur schaffen: Die vier Projektphasen
24	Projektmanagement im Kontext der FHB
30	<b>THEMEN DES PROJEKTMANAGEMENTS</b>
33	Ausgangslage und Ziele
39	Umfeld, Stakeholder, Chancen und Risiken
47	Ablauf und Termine
53	Projektbudget und Folgewirkungen
57	Projektabschluss
60	<b>AGILES PROJEKTMANAGEMENT</b>
68	<b>GLOSSAR</b>

# PROJEKTMANAGEMENT IN DER FREIEN HANSESTADT BREMEN

Dieses Handbuch ist eine Unterstützung für alle, die in den Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen (FHB) in Projekten arbeiten. Es ist geschrieben für Projektleitungen, Projektmitarbeitende und Führungskräfte, die Projekte beauftragen und fördern.

Das Handbuch soll helfen, Projekte erfolgreich, einfach und schnell umzusetzen. Es dient auch dazu, für Bremen eine einheitliche Projekt-Sprache und einheitliches Projekt-Handeln zu ermöglichen.

Durch die Schaffung eines gemeinsamen Rahmens für das Projektmanagement in der FHB

- kann auf einheitliche Regeln, Muster, Instrumente, Formulare zurückgegriffen und damit doppelte Arbeit vermieden werden,
- wird die dienststellenübergreifende Zusammenarbeit durch gemeinsame Begriffe und Konzepte erleichtert,
- werden Projekte nach Erkenntnissen der internationalen Forschung und Praxis durchgeführt und damit effektiver und effizienter,
- können Projekte besser verglichen und ausgewertet werden und damit zielgenauer auf die Gesamtstrategie der FHB ausgerichtet werden.

Das Handbuch wird fortlaufend weiterentwickelt: Erkenntnisse aus der internationalen Projektmanagement-Fachwelt werden aufgearbeitet und zur Verfügung gestellt. Wir benötigen aber auch die Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen aus der FHB. Bitte geben Sie uns ein Feedback, damit das Handbuch weiterentwickelt werden kann und zu einem praxistauglichen und vielgenutzten Arbeitsinstrument für das Projektmanagement in der Freien Hansestadt Bremen wird.

Kontakt:

**V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT**

[v-buero@finanzen.bremen.de](mailto:v-buero@finanzen.bremen.de)

Das Handbuch basiert auf

- der DIN-Normenreihe 69901,
- dem Standard der Europäischen Kommission PM<sup>2</sup>
- und der Individual Competence Baseline (ICB) der International Project Management Association (IPMA).

Das Handbuch berücksichtigt die spezifischen Bedingungen des Projektmanagements in der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen.

# GRUNDSÄTZE FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT



*Ein Projekt begleitet den Transformationsprozess  
von der Idee zur Wirklichkeit*

# GRUNDSÄTZE FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

## Der konzeptionelle Rahmen für Projektmanagement

### Verwaltung braucht Projektarbeit

Die Welt um uns herum verändert sich Tag für Tag in immer größerem Tempo. Technologische, soziale, kulturelle und ökonomische Entwicklungen und fortschreitende Globalisierung stellen ein komplexes Umfeld dar, das unsere gesellschaftliche Zukunft immer weniger planbar erscheinen lässt.

Die Öffentliche Verwaltung muss sich deshalb umfassend verändern, um ihre dem Gemeinwohl dienenden Leistungen auch in einer sich rasch verändernden Gesellschaft erbringen zu können. Eine funktionierende, veränderungsfähige Verwaltung ist notwendig, damit demokratische staatliche Strukturen nicht an Glaubwürdigkeit verlieren.

Die Dienststellen initiieren deshalb bereits zahlreiche Vorhaben z. B. in den Arbeitsfeldern Digitalisierung (u. a. Onlinezugangsgesetz), Bürger- und Sozialraumorientierung, Personalgewinnung, Führungskompetenzen, Beteiligung, aber auch in vielen anderen Aufgabenbereichen. Viele dieser Veränderungsvorhaben sind in der Form von Projekten organisiert.

Das hat einen guten Grund. Projektarbeit ist eine erprobte, wirksame und ressourcenschonende Möglichkeit, die zahlreichen Veränderungs- und Modernisierungsprozesse der Verwaltung zu steuern. Mit Projekten werden in der Verwaltung neue Dienstleistungen, verbesserte Prozesse, leistungsfähigere Infrastrukturen, moderne Arbeitswelten und eine wirkungsvollere Steuerung entwickelt.

Darüber hinaus kommen die Methoden des Projektmanagements der Organisation insgesamt zugute. Projekte

- erweitern die Methodenvielfalt und ermöglichen offene Lern- und Arbeitsmethoden,
- motivieren Mitarbeitende, greifen deren Ideen und Erfahrungen auf und führen zu einer stärkeren Vernetzung innerhalb der Verwaltung,
- stärken Team-, Konflikt- und Führungskompetenzen,
- verbessern Zielorientierung und Wirksamkeit von Veränderungsprozessen und stiften eine Kultur, die Veränderungen positiv aufgreift.

### Projektarbeit benötigt einen methodischen Rahmen

Mit dem starken Anstieg an Projekten in den Dienststellen der FHB ist auch der Bedarf nach erfahrenen Projektleitungen und nach Unterstützungsstrukturen für Projekte gewachsen.

Dieses Projektmanagementhandbuch ist ein Baustein in einer umfassenden Unterstützungsstruktur, damit Projekte in der FHB zielorientiert und erfolgreich umgesetzt werden können.

### VUCA-WELT

In der Fachliteratur wird häufig das Akronym VUCA verwendet, um die Folgen des gesellschaftlichen Wandels zu kennzeichnen. VUCA steht für die englischen Begriffe volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).

## Projektmanagement? Prozessmanagement?

Verwaltungshandeln basiert auf Prozessen. Gute Prozesse sind zu erkennen an einer klaren Definition von Zuständigkeiten, Rollen und Aufgaben sowie dem Erreichen des vorab bestimmten Ziels. In fast allen Projekten werden Prozesse verändert. Auch außerhalb von Projekten können Prozesse analysiert und somit Arbeitsabläufe angepasst werden.

Aufgrund der Bedeutung von Prozessmanagement (PzM) in der bremischen Verwaltung steht beim Senator für Finanzen die Kompetenzstelle Prozessmanagement allen Dienststellen bei Fragen zum PzM zur Verfügung.

[prozessmanagement@finanzen.bremen.de](mailto:prozessmanagement@finanzen.bremen.de)

Damit dies gelingt, benötigen Projekte ein Projektmanagement (PM), das sich an einem gemeinsamen methodischen Rahmen orientiert.

Ein gemeinsamer methodischer Rahmen für das Projektmanagement in der FHB ist notwendig, um

- die dienststellenübergreifende Projektarbeit durch einheitliche Begriffe und Methoden zu erleichtern,
- die einheitliche Qualifizierung und Ausbildung von Projektleitungen für die gesamte FHB zu ermöglichen,
- ein einheitliches Verständnis von Rollen und Aufgaben im Projekt von Führungskräften, Projektleitungen und Projektmitarbeitenden zu gewährleisten,
- und eine Projektkultur zu fördern, die der Organisation insgesamt zugute kommt.

Ein einheitlicher methodischer Rahmen bedeutet allerdings nicht, dass die konkrete Umsetzung von Projekten detailliert vorgeschrieben wird. Je nach Projektgröße, Struktur und Kultur der Dienststelle, thematischer Kontext etc. muss jedes Projekt neu und passgenau zur Aufgabe und zum Kontext gestaltet werden. Aber die Projektleitung kann dazu auf klare Strukturmerkmale, phasenorientierte typische Aufgaben des PM und auf bereits erarbeitete Methoden, Formulare, Checklisten, Workshopmodule zurückgreifen.

Die Grundsätze für das Projektmanagement in der FHB orientieren sich am konzeptionellen Ansatz der *International Project Management Association (IPMA)*, dem Standard der Europäischen Kommission, der *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology* sowie der der DIN-Normenreihe 69901.

Getreu dem Motto „Projekte werden von Menschen gemacht“ stellen die IPMA und PM<sup>2</sup> die Handlungskompetenz der Projektleitung und der Projektmitarbeitenden in den Mittelpunkt ihres Konzeptes. Denn nicht nur die Kenntnisse von Projektmanagement-Techniken entscheiden über den Projekterfolg, sondern vor allem die sozialen und persönlichen Kompetenzen von Projektleitungen und Führungskräften. In der ICB der IPMA werden die individuellen Kompetenzen definiert, die für eine wirkungsvolle Steuerung von Projekten notwendig sind.

## Was ist ein Projekt?

Laut Definition scheint die Antwort auf diese Frage einfach. Ein Projekt ist definiert durch:

1. Einmaligkeit (keine dauerhafte oder ständig wiederkehrende Aufgabe)
2. Sachliche und zeitliche Begrenzung (klar definierbarer Auftrag, Anfangs- und Endtermin)
3. Komplexität, Neuartigkeit oder Veränderung (nicht leicht zu erledigen, keine Vorbilder)
4. Hohes Risiko (Vorbehalte und Skepsis müssen überwunden werden, technische, finanzielle, personelle Risiken).

Darüber hinaus erfordern Projekte häufig hierarchie- und ressortübergreifende Zusammenarbeit, da mehrere Zuständigkeiten berührt sind.

Im Arbeitsalltag ist es nicht immer leicht, den Unterschied zwischen Projekt- und Linienarbeit exakt festzuhalten.

Grundsätzlich kann man sagen: Aufgaben, die nicht in der Linie erledigt werden können, werden in Form eines Projektes umgesetzt. Umgekehrt gilt aber auch, dass Linienaufgaben in der Linie verbleiben und nicht als Projekt abgearbeitet werden.

Eine hilfreiche Übung ist, einmal gedanklich durchzuspielen, ob eine neue Aufgabe schneller, zielgerichteter, erfolgversprechender als Projekt oder in der Linie durchführbar ist.

Die Methodologie PM<sup>2</sup> der Europäischen Kommission wurde speziell für den Gebrauch in der Öffentlichen Verwaltung entwickelt. Der Standard PM<sup>2</sup> stellt deshalb neben dem Standard der IPMA den konzeptionellen und fachlichen Rahmen für das Projektmanagement in der FHB dar.

### Projektarbeit erfordert Projektmanagement

Projekte sind kein Selbstläufer. Sie müssen geplant, monitort und gesteuert werden, um erfolgreich zu sein.

Die **Planung** erfolgt vor Beginn der Umsetzung. Da aber im Vorhinein nicht alles bis ins letzte Detail planbar ist, werden auch während der Umsetzung des Projektes die jeweils folgenden Aufgaben geplant.

Das **Monitoring** des Projektes erfolgt im Wesentlichen über ein ständiges Beobachten, Messen und Abfragen des Projektverlaufs hinsichtlich Leistung, Terminen, Kosten, Risiken. Wie war es geplant und wie läuft es? Das Monitoring ist für alle Projektmitarbeitenden und für die Projektleitung ein wichtiger Schutz: Da Probleme früh erkannt werden können, können auch frühzeitig Probleme aus dem Weg geräumt werden. Das macht Projektarbeit erfolgreich und erhöht die Zufriedenheit des Teams.

Mit **Steuerung** ist das Aufsetzen zusätzlicher Maßnahmen gemeint, um das Projekt „auf Kurs zu bringen“ und Hindernisse auszuräumen.

Projektmanagement bedeutet also nie „abwarten und Tee trinken“ und das Projekt sich selbst zu überlassen. Projektmanagement ist proaktives Handeln und benötigt eine hohe, ständige Aufmerksamkeit und Fokussierung auf das Projekt.

Neben den Indikatoren Leistung, Terminen, Kosten, Risiken spielt der Indikator **Qualität** für das PM eine wichtige Rolle.

Noch vor einigen Jahren bezog sich das Qualitätsmanagement (QM) ausschließlich auf die Qualität des Produktes eines Projektes. Heute stehen die Qualitäten *der Prozesse des PM* im Mittelpunkt. Um ein systematisches Qualitätsmanagement zu betreiben, müssen deshalb Indikatoren festgelegt werden, die Aussagen zur Prozessqualität im PM geben. Anschließend wird festgelegt, wie die Erreichung der Qualität gemessen wird.

Indikatoren für die Prozessqualität sind z. B.:

- Sind die Stakeholder laufend in den Prozess einbezogen und fühlen sie sich ausreichend informiert?
- Kann das Projektteam konfliktfrei arbeiten?
- Werden festgestellte Mängel ausreichend durch Einleitung von Maßnahmen behoben?
- Sind Arbeitsplätze des Projektteams technisch ausreichend ausgestattet?
- Sind relevante Dokumente vollständig und stehen aktuell zur Verfügung?
- Sind Auftragsvergaben korrekt?
- Sind die Mitbestimmungsgremien einbezogen?
- Ist der Datenschutz berücksichtigt?
- Sind die Dokumente barrierefrei?

### Mindestanforderungen an ein Projektmanagement

Nicht alle in diesem PM-Handbuch aufgeführten Managementaufgaben sind für jedes Projekt gleichermaßen relevant. Gerade in kleinen Projekten soll das Projektmanagement nicht dem Projekt im Weg stehen und deshalb nicht künstlich aufgeblasen werden. Dennoch müssen bestimmte Mindestanforderungen für jedes Projekt erfüllt werden:

- In einer Planungsphase vor Beginn der Umsetzung werden alle zu diesem Zeitpunkt klärbaren und relevanten Fragen zum Projekt geklärt. Als Arbeitshilfe dazu dienen die Projektskizze und das Projektauftragsformular des V-BÜROs.
- Anschließend beauftragt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber die Projektleitung mit einem schriftlichen Projektauftrag und stellt die nötigen Zeitressourcen für die Projektleitung sicher.
- Stakeholder werden einbezogen und beteiligt.
- Instrumente, Arbeitsweisen und Abläufe des professionellen PM werden genutzt.
- Das Projekt wird von der Projektleitung geplant, überwacht, gesteuert, ausgewertet und dokumentiert.

## Unterstützung für Projektleitungen

Das **V-BÜRO** FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT ist eine zentrale Unterstützungseinheit für Projektmanagement in allen Dienststellen der FHB. Es bietet:

- Informationen rund um das Projektmanagement,
- Weiterentwicklung von Standards, Methoden, Werkzeugen, Arbeitshilfen
- Beratung und Workshops für Projekte,
- Netzwerk für Projektleitungen,
- Übernahme von Projektleitungen.

[v-buero@finanzen.bremen.de](mailto:v-buero@finanzen.bremen.de)

Darüber hinaus bietet das Aus- und Fortbildungszentrum der FHB (AFZ) Fortbildungen zum Projektmanagement, zu Moderations- sowie zu Kreativtechniken, zu Führungs- und Entscheidungskompetenz an.

Unter dem Titel „Zukunft.Bewegen.“ halten Fachleute des AFZ verschiedene Unterstützungsangebote bereit:

- Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen,
- Coaching von Fach- und Führungskräften in Veränderungsprozessen,
- Unterstützung bei der Teamentwicklung in Veränderungsprozessen.

[www.afz.bremen.de/beratung-5558](http://www.afz.bremen.de/beratung-5558)

In der Projektumsetzungsphase wird kontinuierlich anhand der Indikatoren überprüft, ob die Qualitätsmaßstäbe des Projektes eingehalten werden.

Falls Prozesse oder Ergebnisse nicht den Qualitätsansprüchen genügen, müssen die Gründe dafür gesucht und Maßnahmen eingeleitet werden, die zur Qualitätssteigerung beitragen.

Ohne Projektmanagement können Projekte nicht professionell umgesetzt werden und sie verlaufen häufig im Sande, bringen keine oder falsche Ergebnisse oder verursachen vermeidbare Kosten.

Um PM wirkungsvoll durchführen zu können, sind im Projektbudget auch Mittel zur Deckung des Personal- und Sachmittelbedarfs für das PM (Arbeitszeit Projektleitung, Etat für Veranstaltungen, Materialien, Öffentlichkeitsarbeit, Ausstattung u. ä.) einzuplanen. Ohne ein solches Budget eigens für das Projektmanagement ist das Projekt nicht effektiv und effizient zu managen.

Da Projektleitungen häufig neben dem Projektmanagement auch Linienaufgaben zu bewältigen haben, muss in der Planungsphase des Projektes mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber geklärt werden, wie die fehlende Zeitressource für die Linienaufgabe ersetzt werden kann (z. B. temporärer Einsatz von Hilfskräften, freiwillige bezahlte Mehrarbeit im Team o.ä.) oder welche Linientätigkeiten zugunsten der Projektleitung nicht weiter ausgefüllt werden.

## Aufgaben des Projektmanagements

Das PM umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben für die Initialisierung, Planung, Umsetzung und den Abschluss von Projekten.

Die Projektleitung hat in dieser Rolle ausschließlich Management-Aufgaben:

- Projekt planen und zur Umsetzungsreife bringen,
- Auftragsvergaben an Externe planen und Umsetzung monitoren und steuern,
- Kosten, Termine, Leistungen monitoren und steuern,
- Qualität monitoren und steuern,
- Risikomanagement monitoren und steuern,
- Änderungen planen, monitoren und steuern,
- Information, Kommunikation, Berichtswesen und Dokumentation planen und Umsetzung monitoren und steuern,
- Abnahmen erteilen,
- Projektteam aufbauen und entwickeln,
- Ergebnisse sichern, Projekt auswerten und abschließen.

Projektmanagement ist eine eigenständige, anspruchsvolle und kreative Aufgabe, um Projekte zum Erfolg zu führen. PM benötigt Zeit und Kompetenz.

## Projektfortschritt messen: Keine Angst vor ehrlicher Bestandsaufnahme

Über den Projektfortschritt sollte die Projektleitung proaktiv, offen und ehrlich in der Entscheidungsinstanz berichten. Je früher Probleme benannt werden, desto früher können Lösungen erarbeitet werden. Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber hat die Aufgabe, die Projektleitung auch bei auftretenden Problemen im Projekt zu unterstützen und trägt die Verantwortung dafür, dass die Projektleitung ihre Aufgabe bestmöglich wahrnehmen kann.

Abweichungen vom Plan sind in (fast) allen Projekten Alltag und noch nicht unbedingt ein Problem. Problematisch wird es, wenn beispielsweise Meilensteine nicht mehr erreicht werden oder Konflikte die Arbeit erschweren. Wichtig ist, Ursachen realistisch zu erkennen und Maßnahmen zur Lösung von Problemen zu ergreifen. Die Projektleitung hat die Aufgabe, die Anzeichen für entstehende Probleme nicht zu ignorieren, sondern frühzeitig zu handeln, damit aus in der Projektarbeit üblichen Problemen keine Krisen werden.

Häufige **Ursachen** für Probleme sind:

- unrealistische Zielformulierung und/oder unrealistische Planung,
- personelle Ursachen (Überlastung, mangelnde Qualifikation, fehlende Motivation),
- organisatorische Ursachen (unklare Aufgaben und Verantwortlichkeiten, fehlende Unterstüt-

zung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber),

- fehlende finanzielle Mittel.

Häufige **Indizien** für entstehende Probleme im Projekt sind:

- enormer Zeitdruck, ständiger Stress,
- 90-Prozent-Syndrom: Arbeitspakete werden als „fast fertig“ gemeldet, aber dann nicht abgeschlossen,
- Motivationsverlust,
- Konflikte im Team (viele Debatten, wenig Output),
- Termine werden nicht eingehalten,
- Qualitäten werden nicht eingehalten.

Hilfreiche **Steuerungsmaßnahmen** sind:

- Reduzierung des Leistungsumfangs, Erhöhung des Budgets, Anpassung der Terminplanung,
- Reduzierung des Aufwandes durch Einkauf von Fremdleistungen (Lizenzen, Auftragsvergaben etc.)
- Reorganisation des Projektteams (Änderung der Aufgabenverteilung oder der Kompetenzen, Austausch von Beschäftigten, Team-Building-Maßnahmen, Personalgespräche, Anwendung von Konfliktlösungsmaßnahmen).

PM startet mit der Initialisierungsphase, also oft viele Wochen vor der eigentlichen Projektumsetzung. Das PM endet einige Zeit nach der Fertigstellung und Abnahme der Projektergebnisse, denn erst danach kann das Projekt ausgewertet und dokumentiert und die Projektstrukturen aufgelöst werden.

Deshalb umfasst das Management eines Projektes einen (meist bedeutend) größeren Zeitraum als die eigentliche Projektumsetzung.

### Projektarbeit erfordert Rollenklarheit

Zur Umsetzung eines Projektes ist die Klärung von Rollen und Aufgaben unerlässlich. In einer professionellen Projektstruktur gibt es folgende Rollen:

- Auftraggeberin oder Auftraggeber,
- Entscheidungsinstanz,
- Projektleitung,
- Projektteam (Projektmitarbeitende).

### Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber initiiert das Projekt, ernennt eine Projektleitung und stattet diese mit den erforderlichen Ressourcen (Zeit, Ausstattung, finanzielle Mittel) aus. Sie oder er erteilt den Auftrag zur Planung des Projektes und am Ende der Planung den Projektauftrag. Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist für den Projekterfolg verantwortlich. In dieser Rolle stellen sie die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, unterstützen im Projektverlauf die Projektleitung, helfen Hindernisse und Störungen zu überwinden, spielen eine aktive Rolle bei der Unterstützung des Projektes.

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber lädt die Interessenvertretung zur Beteiligung ein und nimmt nach Abschluss der Umsetzungsphase die Ergebnisse ab. Nach Beendigung des Projektes trägt sie oder er die Verantwortung dafür, die nachhaltige Nutzung der Ergebnisse zu gewährleisten und die übergeordneten Lessons Learned aus dem Projekt in die eigene Organisationseinheit einzubringen.

### Die Entscheidungsinstanz

Bei Bedarf setzt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ein Gremium als **Entscheidungsinstanz** (Lenkungs-gremium) ein. Diesem Gremium werden Aufgaben der Auftraggeberin oder des Auftraggebers übertragen wie z. B. Entscheidung über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Befugnisse der Projektleitung liegen sowie Abnahme von Projekt(zwischen-)ergebnissen. Den Vorsitz des Gremiums übernimmt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber, sie oder er beruft fachkundige und entscheidungsbefugte Vertreterinnen und Vertreter der Führungsebene der betroffenen Organisationseinheit(en) und eine Vertretung des Personalrates. Der Personalrat nimmt in der Regel eine beratende Funktion ohne Stimmrecht ein. Bei größeren Projekten kann es sinnvoll sein alle Interessenvertretungen einzubeziehen.

## ÜBERBLICK ROLLEN IM PROJEKT

Auftraggeberin oder Auftraggeber	Entscheidungsinstanz	Projektleitung	Projektteammitglied
verantwortet den Projekterfolg (z. B. räumt Hindernisse aus dem Weg, promotet und vernetzt das Projekt, schafft notwendige fachliche Zugänge in andere Organisationsbereiche etc.)	verantwortet die übergreifende Abstimmung (z.B. zwischen beteiligten Abteilungen), gibt (Zwischen-) Ergebnisse frei, entscheidet unter dem Vorsitz der Auftraggeberin oder des Auftraggebers	verantwortet die Prozessqualität und die Lieferung der Projektergebnisse	verantwortet die fachlichen Arbeiten
ist befugt, die mit dem Projekt angestrebte Veränderung zu beauftragen	besteht aus fachlich zuständigen und entscheidungsfähigen Führungskräften	ist nicht für fachliche Arbeiten zuständig	ist nicht für das Projektmanagement zuständig

Die Anzahl der Mitglieder der Entscheidungsinstanz sollte nicht zu groß sein, um entscheidungsfähig zu bleiben. Entscheidungen werden einvernehmlich oder im Konfliktfall durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber getroffen.

Die Sitzungen der Entscheidungsinstanz können in regelmäßigen Intervallen, in Anlehnung an die Projektmeilensteine oder nach Bedarf stattfinden. An der Sitzung des Gremiums nehmen auch die (nicht stimmberechtigte) Projektleitung und bei Bedarf weitere berichtende Mitglieder des Projektteams teil.

### Die Projektleitung

Die Projektleitung spielt für den Erfolg eines Projektes eine maßgebliche Rolle. Sie ist verantwortlich für die Qualität der Managementprozesse und für die Lieferung der Projektergebnisse. Sie plant, steuert und monitort das Projekt und bildet die Schnittstelle zwischen Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, Projektteam und Stakeholdern.

Deshalb ist die Auswahl einer geeigneten Projektleitung von großer Bedeutung: Projektleitungen benötigen ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen, sie müssen Managementtechniken beherrschen und Projekte in den fachlichen und organisatorischen Kontext einordnen können.

Die Führungskompetenz der Projektleitung zeigt sich im Improvisationsvermögen, im Ideenreichtum, in umfangreichen Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten, einer ausgeprägten (Selbst-)Motivation, der Fähigkeit in ungeklärten oder in dynamischen Strukturen zu arbeiten und in einer verantwortlichen Haltung den Mitarbeitenden gegenüber. Die Projektleitung muss Ziele transparent machen und eine Kultur der Kooperation glaubhaft leben.

Die Kompetenz der Projektleitung steht dabei auf folgenden drei Säulen:

- **Technische Kompetenzen:** Beherrschung der PM-Methodologie nach IPMA und PM<sup>2</sup>, Verwendung von Begriffen, Methoden und Prozessen aus diesem Handbuch für das PM in der FHB.
- **Persönliche und soziale Kompetenzen:** Team- und Konfliktfähigkeit, Selbstmotivation und Motivation des Teams, Lernfähigkeit, persönliche Integrität und die Fähigkeit, sich kritisch selbst zu reflektieren und Veränderungsprozesse zu gestalten, Beherrschung der Mindsets.

### Was eine Projektleitung sich häufig fragen sollte

- Ist uns eigentlich klar, was wir tun?
- Ist uns eigentlich klar, warum wir es tun?
- Sind alle engagiert bei der Arbeit?
- Wurden die richtigen Personen eingebunden?
- Ist uns klar, wer welche Aufgaben hat?
- Sollten Ergebnisse um jeden Preis und jedes Risiko erbracht werden?
- Ist das wichtig, was wir tun?
- Ist dies eine Aufgabe für die Auftraggeberin oder den Auftraggeber oder eine Aufgabe für das Projektteam?
- Sollte ich mich einbringen?
- Haben wir Verbesserungen erreicht?
- Gibt es ein Leben nach dem Projekt?

(nach European Commission: PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide, 2016)

### Haltungen (Mindset) von Projektleitungen

- Benutze die Methoden des professionellen PM, um das Projekt zu managen.
- Nutze die Methoden so, dass sie dem Projekt dienen, nicht umgekehrt.
- Fokussiere Dich auf den Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger oder für die Organisation, das ist wichtiger als die Erfüllung des ursprünglichen Projektplans.
- Fördere eine Kultur der Zusammenarbeit, der klaren Kommunikation und der Verantwortung.
- Stelle die Unterstützung und Einbeziehung der Auftraggeberin oder des Auftraggebers und der Stakeholder sicher - auch schon in der Planungsphase.
- Investiere in die technischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen, um eine bessere Projektleitung zu werden.
- Teile Erfahrung, werte sie aus und trage zur Verbesserung des Projektmanagements in der Verwaltung der FHB bei.
- Beherrsche die sozialen, ethischen und fachlichen Aspekte der Arbeit in der Öffentlichen Verwaltung.

(nach European Commission: PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide, 2016)

### Als Projektleitung fachlich mitarbeiten?

Grundsätzlich gilt: Die Projektleitung ist für das Projektmanagement zuständig, nicht für die fachlichen Arbeiten.

Häufig werden Projekte so konzipiert, dass die Person, die mit der Projektleitung beauftragt wurde, auch einen Teilbereich der fachlichen Aufgaben erledigen soll. Eine solche hybride Rolle sollte möglichst vermieden werden.

Wenn dies nicht möglich ist, muss die Projektleitung darauf achten, beide Rollen (Projektleitung und Projektteammitglied) zu trennen. Es besteht die Gefahr, dass die Arbeit an den fachlichen Aufgaben die Projektmanagementtätigkeit an den Rand drängt und dadurch das Projekt nicht mehr professionell gesteuert wird. Spätestens dann sollte eine Projektleitung das Gespräch mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber suchen, um Verstärkung für die *fachlichen* Aufgaben zu bekommen, damit sie sich voll und ganz auf die PM-Tätigkeiten konzentrieren kann.

- **Kontextkompetenzen:** Verständnis des politischen Rahmens der Verwaltungstätigkeit, Wissen über Strategie, Werte und Regeln der Öffentlichen Verwaltung der FHB, Bedeutung von Macht und Interessen, Wissen über die Organisation und Prozesse der Verwaltung der FHB.

Die Projektleitung hat die Prozessverantwortung: Damit ist nicht nur die Organisation von Arbeitsabläufen gemeint, sondern auch die Verantwortung dafür, dass

- der Prozess lebendig bleibt und voranschreitet,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert bleiben,
- Probleme nicht ausgesessen und Hindernisse aller Art ausgeräumt werden,
- Krisen thematisiert und bearbeitet werden.

Die Anforderungen an Projektleitungen sind entsprechend hoch: Projekte kann man nicht routiniert abarbeiten, sie müssen engagiert und aktiv gesteuert werden.

Die Verantwortung für den Prozess erfordert eine laufende Überprüfung der Entwicklung des Projektes. Stimmen Ziele, Maßnahmen, Zeit- und Ressourcenplan noch mit dem tatsächlichen Projektverlauf überein? Kurskorrekturen, Zielanpassungen und weitere Veränderungen im Projektverlauf sind dabei kein „Unfall“, sondern notwendiger Bestandteil der Arbeit einer Projektleitung. Sie dürfen aber nicht zufällig und planlos erfolgen.

Die Kernaufgabe der Projektleitung besteht im aufmerksamen Monitoring und der aktiven Steuerung des Projektes von der Initiierung bis zum geregelten Abschluss. Dabei steht die Projektleitung in ständiger Kommunikation mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber und repräsentiert das Projekt nach außen.

Übernehmen Beschäftigte regelmäßig Projektleitungsfunktionen, sollte dies als Aufgabe im Geschäftsverteilungsplan hinterlegt sein.



Projektleitung

kennet Verwaltungsabläufe, Regeln, Standards  
ist vernetzt mit Projektleitungen aus der FHB  
nutzt Begriffe, Methoden und Prozesse des PM-Handbuchs  
verfügt über persönliche und soziale Kompetenzen  
ist vertraut mit Strategie und Zielen der FHB  
orientiert sich am Mindset für Projektleitungen  
investiert in die eigene Weiterentwicklung

### *Das Projektteam*

Das Projektteam übernimmt die fachlichen Aufgaben eines Projektes. Projektteammitglieder müssen entsprechend ihren Aufgaben im Projekt von ihrer Linientätigkeit freigestellt werden. Ist eine komplette Freistellung der Projektmitarbeitenden nicht möglich oder nötig, muss die Projektleitung mit deren Vorgesetzten die anteilige Verfügbarkeit klären, diese schriftlich festhalten und klären, wie im Konfliktfall um das Zeitbudget zu verfahren ist.

In das Projektteam sollen nur Mitarbeitende berufen werden, die auch konkrete Projektaufgaben haben – etwa die Verantwortung für ein Arbeitspaket oder für spezifische fachliche Aufgaben.

In vielen Projekten ist es sinnvoll, Kolleginnen und Kollegen nur temporär in das Projektteam einzubeziehen, nämlich dann, wenn die für diese Person spezifische Aufgabe bearbeitet werden muss. Solche temporären Modelle entlasten, machen aber eine klare Unterscheidung zwischen Kernteam und temporären Projektmitarbeitenden nötig.

Die Zusammenstellung des Projektteams sollte wie die Besetzung der Projektleitung sehr sorgfältig vorgenommen werden. Ein Projektteam muss hohen Belastungen standhalten können, mit unterschiedlichen Persönlichkeiten bestückt und überdurchschnittlich team-, kommunikations-, kooperations- und konfliktfähig sein. Neben der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz sind deshalb auch bei den Teammitgliedern persönliche und soziale Kompetenzen, proaktive Mitarbeit und hohes Verantwortungsbewusstsein wichtige Voraussetzungen.

### *Das Projekt-Unterstützungs-Büro (Projekt-Management-Office PMO)*

Während die bisher beschriebenen Rollen temporär sind, also nur während der Projektlaufzeit gelten, gibt es in vielen Organisationen eine permanente Struktur zur Unterstützung von Projektmanagement - das sogenannte Projekt-Management-Office (PMO). Es unterstützt einzelne Projekte, in dem es

- Standards und Rollen für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement definiert und für die Organisation weiterentwickelt,
- Arbeitshilfen auf dem aktuellen Stand zur Verfügung stellt,
- Erfahrungen aus Projekten für die Organisation aufarbeitet und bereitstellt,
- Konzepte für Schulung, Beratung, Unterstützung und Vernetzung der Projektleitungen und der Auftraggeberinnen und Auftraggeber entwickelt und umsetzt (bzw. zur Verfügung stellt),
- Leitung von Projekten übernimmt.

In Bremen nimmt das V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT des Senators für Finanzen diese Funktion wahr.

## Struktur schaffen: Die vier Projektphasen

Jedes Projekt besteht unabhängig vom Projektgegenstand aus vier Phasen, die jeweils unverzichtbare Aufgaben erfüllen. Die Phasen bauen aufeinander auf. Häufig werden Initialisierungs- und Planungsphase vernachlässigt. Bei der Projektdurchführung hat dies meist negative Folgen, weil Ziele nicht geklärt, Ressourcen nicht gesichert, Rollen nicht vereinbart sind. Auch die Abschlussphase wird häufig vernachlässigt und damit die Chance vergeben, durch Projekte Wissen für die Organisation als Ganzes zu nutzen und so die Organisation weiter zu entwickeln.

Das Projektmanagement muss Sorge dafür tragen, dass die Aufgaben in den jeweiligen Phasen auch abgearbeitet werden. Monitoring und Steuerung als zentrale Aufgaben des Projektmanagements findet in allen vier Phasen statt.



Der Übergang von einer Phase in die anschließende Phase ist jeweils durch das Erreichen eines Ergebnisses (Meilenstein) definiert.

Am Ende der Initialisierungsphase hat die Projektleitung eine *Projektskizze* erarbeitet, auf dieser Grundlage beauftragt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber die detaillierte Planung des Projektes.

Am Ende der Planungsphase unterschreibt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber den vollständig erarbeiteten *Projektauftrag* und gibt damit den Auftrag zur Projektumsetzung (und zur Bereitstellung aller notwendigen Ressourcen).

Am Ende der Umsetzungsphase wird das *Projektergebnis* der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Freigabe vorgelegt.

Am Ende der Abschlussphase wird der *Abschlussbericht* und der Bericht zu den Lessons Learned von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgenommen.

Diese Zwischenergebnisse fungieren als Meilenstein, sie sind wie ein Tor („Gate“), durch das gegangen werden muss, um in eine neue Phase zu gelangen.



Die Dauer und Intensität der Phasen ist abhängig von den Aufgaben, die im Projekt zu erledigen sind, aber auch von dem Reifegrad der Projektidee und von den Projekterfahrungen der Beteiligten.

Die Umsetzungsphase selbst wird sinnvollerweise ebenfalls in Phasen unterteilt (typische Phasen in der Umsetzung sind Bestandsaufnahme, Konzepterstellung, Test, Implementierung u. ä.) Diese Phasen sind aber nicht Gegenstand dieses Handbuches, da hier nur die Projektphasen unter Management-Gesichtspunkten (und nicht unter fachlichen Gesichtspunkten) betrachtet werden.

### Initialisierungsphase

Die Initialisierungsphase beginnt mit der Projektidee und endet mit der Projektskizze. Dazu stellt das V-BÜRO ein Formular bereit.

Schon zu diesem frühen Zeitpunkt sollte eine (zumindest vorläufige) Projektleitung benannt werden, die die Fäden in der Hand hält und die Projektidee ordnet und strukturiert.

Am Ende der Initialisierungsphase gibt die Projektskizze Auskunft über:

- Projekttitel, kurze Beschreibung der Ausgangslage und Projektidee (Lösungsidee, Nutzen)
- Auftraggeberin oder Auftraggeber
- Grobe Beschreibung der Leitziele und Projektziele (Leistungen, Terminen, Kosten soweit möglich)
- Benennung erster Meilensteine
- Benennung der Projektleitung (zumindest vorläufig) mit einer Schätzung über die benötigte Zeitressource zur Planung des Projektes

Die Erstellung der Projektskizze ähnelt mehr einem ständigen Brainstorming, als einem geplanten Prozess. Deshalb kommt es hier besonders auf die systematisierende und ordnende Tätigkeit der Projektleitung an, um kreative Offenheit zu ermöglichen, und gleichzeitig den späteren Planungsprozess vorzustrukturieren.

Die Projektskizze wird mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber beraten und dann entschieden, ob der Auftrag zur Planung des Projektes durch Unterschrift unter die Projektskizze gegeben wird.

### Planungsphase

Die Phase beginnt mit dem Auftrag zur Planung auf der Grundlage der groben Projektskizze aus der Initialisierungsphase. Sie endet mit der Unterzeichnung des schriftlichen Projektauftrages durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber.

Nachdem das Projekt in der Initialisierungsphase grob skizziert wurde, werden nun die einzelnen Aspekte des Projektes präzisiert und das Projekt, so weit wie zu diesem Zeitpunkt möglich, geplant. Dazu muss die Projektleitung die notwendigen Informationen und die Expertise aus der Linie oder auch von externen Expertinnen und Experten zusammentragen. Ob dies im Rahmen von bilateralen Gesprächen geschieht oder zu diesem Zeitpunkt bereits ein Projektteam aufgebaut wird, hängt vom konkreten Projekt ab.

## INITIALISIERUNG

### Die Projektskizze

dient der Beauftragung zur Planung eines Projektes und enthält:

- Projekttitel
- Kurzbeschreibung
- Auftraggeberin/Auftraggeber
- Organisationseinheit
- Vorläufige Projektleitung mit Personalbedarf für die Planungsphase
- Geplanter Start und Ende der Planungsphase
- Ausgangslage, Nutzen
- Leitziele
- Projektziele
- Grobschätzung Personalaufwand und Gesamtausgaben

## PLANUNG

## Der Projektauftrag

dient der Beauftragung zur Umsetzung eines Projektes und enthält:

- Projekttitel
- Kurzbeschreibung
- Auftraggeberin/Auftraggeber
- Beschlüsse
- Projektleitung, Projektteam
- Entscheidungsinstanz
- Beteiligte Gremien
- Geplanter Start und Ende
- Ausgangslage, Nutzen
- Leistungsziele
- Terminziele (Start- und Endtermin, Meilensteine)
- Kostenziele (Projektbudget)
- Folgewirkungen

Folgende Themen werden in der Planungsphase ausgearbeitet:

- Ausgangslage (Problemstellung/Anlass des Projektes)
- Leitziele und erwarteter Nutzen
- Projektziele (Leistungs-, Termin-, Kostenziele)
- Projektorganisation
- Projektumfeld- und Stakeholderanalyse
- Chancen- und Risikomanagement
- Meilensteine und Phasen in der Umsetzungsphase
- Projektstrukturplan
- Ablaufplanung, Terminplanung
- Darstellung der Folgewirkungen (Kosten und Einnahmen, die nach Beendigung des Projektes durch Nutzung oder Betrieb des Projektergebnisses entstehen)
- Darstellung der Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
- Prüfung der Machbarkeit
- Prüfung der Möglichkeiten, nach Projektabschluss die Ergebnisse in die Linie zu übergeben

Unmissverständliche Projektaufträge beugen Konflikten vor und sichern die Projektleitung gegenüber der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber beziehungsweise der Entscheidungsinstanz ab. Deshalb sollte für die gründliche Planung des Projektes auch genügend Zeit eingeplant werden.

Gründliche Planung bedeutet allerdings nicht, dass die komplette Umsetzung detailliert vorgeplant werden kann. Häufig können nur die ersten Umsetzungsphasen bis in die notwendige Tiefe vorgeplant werden, die weiteren Phasen werden so weit wie möglich geplant. Diese „rollierende Planung“ bedeutet, dass während des Projektverlaufs die bereits erfolgte Planung immer wieder aktualisiert, konkretisiert und überarbeitet wird.

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber muss nicht jedes einzelne Arbeitspaket kennen, aber die Projektziele, der erwartete Nutzen, die Risiken, die benötigten Ressourcen sollten bei der Auftragsvergabe klar sein.

Die in der Planungsphase zusammengetragenen Informationen müssen so fundiert und realistisch sein, dass sie als Basis für die weitere Projektarbeit tauglich sind.

## UMSETZUNG

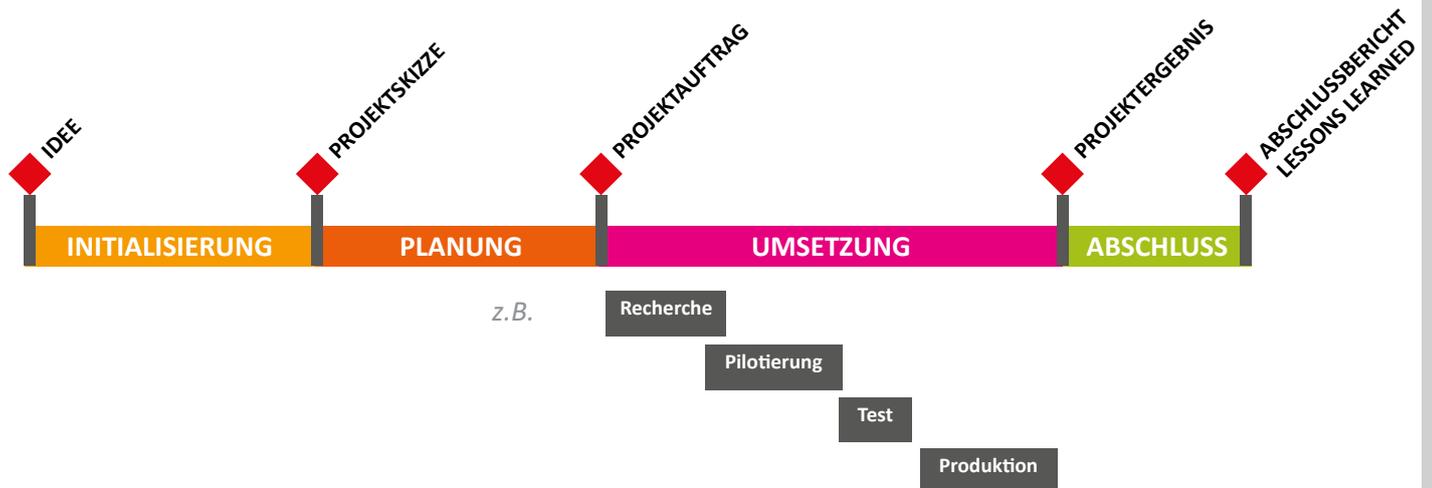
### Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase werden die Projektergebnisse (z. B. Produkte, Organisationsveränderungen, Serviceleistungen etc.) anhand der Ziele erarbeitet. In dieser Phase hat die Projektleitung die Aufgabe, das Projekt aktiv zu monitoren und zu steuern sowie die Detailplanung für die jeweils nächsten Schritte vorzunehmen. Zu den Tätigkeiten der Projektleitung gehören:

- Kick-Off für den Start des Projektteams durchführen,
- kontinuierliche Prüfung des Projektfortschritts,
- Planung und Umsetzung von Maßnahmen, um den Projektfortschritt zu gewährleisten,
- Steuerung des Berichtswesens und der Dokumentation,

- Motivation des Projektteams, die Bearbeitung von Konflikten,
- die Vertretung des Projektes nach Außen, Verschaffung von Rückhalt für das Projekt und das Ausräumen von Hindernissen,
- Vorbereitung und Durchführung der Abnahme der Projektergebnisse,
- Übergabe der Projektergebnisse an die Linie bzw. in die Linienverantwortung.

Die Umsetzungsphase wird häufig gegliedert in verschiedene Phasen, die sich aus den Aufgaben im Projekt ergeben. Diese Phasen in der Umsetzung werden nach den Tätigkeiten in der jeweiligen Phase benannt.



Die Umsetzungsphase endet mit der Abnahme der Projektergebnisse durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber.

### Abschlussphase

In der Abschlussphase werden

- Erfahrungen aus dem Projekt (sog. *Lessons Learned*) für die Organisation gesichert,
- ein Abschlussbericht erstellt,
- die Projektorganisation aufgelöst.

Die Phase beginnt mit der Abnahme der Projektergebnisse und endet mit der Genehmigung des Abschlussberichtes und der Entgegennahme der Lessons Learned durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber.

ABSCHLUSS

## Projektmanagement im Kontext der FHB

Projektmanagement in der FHB muss sich orientieren an den Abläufen, Regeln, Strukturen und Werten der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen. Für Projektleitungen in der FHB sind deshalb eine Reihe von Kontexten zu beachten. Gleichzeitig stehen Projektleitungen in der FHB eine Reihe von Unterstützungsangeboten zur Verfügung.

### Beschäftigte beteiligen

Organisationsentwicklungsprozesse werden auch in Zukunft nicht die Ausnahme, sondern der Regelfall in der bremischen Verwaltung sein. Die Beschäftigten prägen in entscheidender Weise solche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse. Deshalb kann durch eine breite Beteiligung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Weiterentwicklung der Verwaltung wirksam unterstützt werden.

Durch Beteiligung werden

- Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten eingebunden,
- Veränderungsentscheidungen in gemeinsamer Auseinandersetzung erarbeitet und auf diese Weise Transparenz und Akzeptanz gefördert,
- die Interessen der Beschäftigten direkt einbezogen und zusätzliche Motivation und Identifikation mit den Zielen der Dienststelle geschaffen,
- die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wirksamer und die Verantwortlichkeit der Beschäftigten bei der Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gestärkt
- methodische und soziale Kompetenzen erweitert und gestärkt.

Die Beteiligung der Beschäftigten kann je nach Projekt sehr unterschiedliche Formen haben: Durch Informationsveranstaltungen, Newsletter, Workshops, Wettbewerbe, Ideenbörsen aber auch Methoden wie Resonanzgruppen, Service- und Design-Thinking u.ä. können Beschäftigte informiert, ihr Fachwissen und ihre Perspektive aufgegriffen werden.

Es ist ein Grundsatz für erfolgreiches Projektmanagement, dass bei Veränderungsprozessen die Sichtweise der Betroffenen systematisch einbezogen wird. Betroffene sind diejenigen, die die Projektergebnisse später nutzen, also Beschäftigte der FHB, häufig auch Bürgerinnen und Bürger. Wichtig ist, dass Beteiligung kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern eine *tatsächliche* Beteiligung ermöglicht. Bürgerbeteiligung bedeutet nicht Beauftragung kostspieliger Meinungsforschungsvorhaben, sondern eine dem Gegenstand angemessene Form, um die Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger kennenzulernen und berücksichtigen zu können.

Die Perspektiven von Bürgerinnen und Bürgern können einbezogen werden beispielsweise in Workshops mit Bürgerinnen und Bürgern während der Planungsphase, durch Hospitationen in Stadtteileinrichtungen, durch Bildung von Projektbeiräten mit Bürgerinnen und Bürgern und Vertreterinnen und Vertretern zivilgesellschaftlicher Organisationen.

## Interessenvertretungen beteiligen

Die Beteiligung der Interessenvertretungen erfolgt gemäß Bremischem Personalvertretungsgesetz (Personalrat), Landesgleichstellungsgesetz (Frauenbeauftragte) und Sozialgesetzbuch IX (Schwerbehindertenvertretung). Der Personalrat hat dabei gem. § 52 Abs. 1 BremPersVG die Aufgabe, für alle sozialen (u.a. Fragen der Fortbildung), personellen (u.a. Einstellung, Beförderung, Entlassung) und organisatorischen (u.a. Einführung neuer Arbeitsmethoden) Angelegenheiten gleichberechtigt mitzubestimmen.

Die Schwerbehindertenvertretung fördert nach § 178 SGB IX die Eingliederung schwerbehinderter Menschen, vertritt ihre Interessen und steht ihnen beratend zur Seite. Die Schwerbehindertenvertretung ist in allen Angelegenheiten, die einen einzelnen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe berühren, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung anzuhören. Dabei ist die Möglichkeit einer mittelbaren Auswirkung der geplanten Maßnahme auf einen oder mehrere schwerbehinderte Menschen ausreichend. Im Gegensatz zur den Personalräten besitzen Schwerbehindertenvertretungen ein Beteiligungs- und kein Mitbestimmungsrecht.

Die Frauenbeauftragte ist nach § 13 Landesgleichstellungsgesetz von der Dienststellenleitung sowohl an der Planung als auch bei der Entscheidung der Dienststellenleitung, insbesondere bei personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen, mitberatend zu beteiligen

Für das Projektmanagement ist die zwischen dem Gesamtpersonalrat und der FHB als Arbeitgeber abgeschlossene Dienstvereinbarung „Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen“ von besonderer Bedeutung. Sie regelt die Rechte der Interessenvertretungen (Personalräte, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) bei Organisationsentwicklungsprozessen. Die Dienstvereinbarung plädiert auch für weitere Beteiligungsformate bei der Planung und Umsetzung von Projekten der Organisationsentwicklung über die formale Mitbestimmung hinaus.

Die Beteiligung der Interessensvertretungen kann abhängig von den Projektzielen, Projektumfang, Relevanz und Dauer des Projektes unterschiedliche Formen annehmen. Um geeignete Mitwirkungsformen zu finden, lädt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber schon in der Initialisierungsphase die Personalvertretung zur Mitwirkung ein. Die Projektleitung erarbeitet mit der Personalvertretung die zum Projekt passenden Formen der Mitwirkung und bezieht die Sichtweise der Personalvertretung in die weitere Planung ein.

Die gemeinsam erarbeiteten Formen der Mitwirkung der Personalräte sollten zum Projekt passen: Neben einer Mitwirkung in der späteren Entscheidungsinstanz können auch regelmäßige Konsultationen vereinbart werden.

Diese frühzeitige Einbindung wahrt die Interessen der Beschäftigten schon in der Initialisierungs- und Planungsphase und sorgt für starke Unterstützung durch die Personalvertretung bei der späteren Umsetzung des Projektes.

Die formale Mitbestimmung erfolgt durch den örtlichen Personalrat, bei dienststellenübergreifenden Projekten ist die Einbindung des Gesamtpersonalrats notwendig.

## Informationen zu den Interessenvertretungen

### *Personalräte*

In den Dienststellen sind örtliche Personalräte zuständig. Wenn von einer Angelegenheit mehrere Dienststellen betroffen sind oder eine Dienststelle keinen Personalrat besitzt, ist der Gesamtpersonalrat zuständig. Der Gesamtpersonalrat der FHB ist grundsätzlich ansprechbar für alle Fragen rund um die Beteiligung der Personalräte.

[www.gpr.bremen.de](http://www.gpr.bremen.de)  
[gesamtpersonalrat@gpr.bremen.de](mailto:gesamtpersonalrat@gpr.bremen.de)

### *Schwerbehindertenvertretung*

In den Dienststellen sind örtliche Schwerbehindertenvertretungen zuständig. Die Gesamtschwerbehindertenvertretung ist für alle Fragen rund um die Einbeziehung von Beschäftigten mit Behinderung ansprechbar.

[www.gsv.bremen.de](http://www.gsv.bremen.de)

### *Frauenbeauftragte*

Die Frauenbeauftragten werden in den jeweiligen Dienststellen gewählt. Es gibt keine übergreifende Dachorganisation für die örtlichen Frauenbeauftragten.

## Barrierefreiheit

### Fachdienste

Die Bundesfachstelle Barrierefreiheit bietet zahlreiche Informationen und Arbeitshilfen z.B. zu Bau- und Mobilitätsfragen, zur Information und Kommunikation, zur digitalen Barrierefreiheit und zur Veranstaltungsorganisation.

[www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de](http://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de)

Die Zentralstelle für barrierefreie Informationstechnik beim Landesbehindertenbeauftragten bietet für Bremen die Informationen und Unterstützung zur Umsetzung der digitalen Barrierefreiheit.

[www.behindertenbeauftragter.bremen.de/der\\_beauftragte/zentralstelle\\_fuer\\_barrierefreie\\_informationstechnik-28011](http://www.behindertenbeauftragter.bremen.de/der_beauftragte/zentralstelle_fuer_barrierefreie_informationstechnik-28011)

## Barrierefreiheit sicherstellen

### Was bedeutet barrierefrei?

"Barrierefrei sind bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen sowie andere gestaltete Lebensbereiche, wenn sie für Menschen mit Behinderungen

- in der allgemein üblichen Weise,
- ohne besondere Erschwernis und
- grundsätzlich ohne fremde Hilfe

auffindbar, zugänglich und nutzbar sind. Hierbei ist die Nutzung behinderungsbedingt notwendiger Hilfsmittel zulässig." [§ 5 BremBGG] Für Projekte bedeutet Barrierefreiheit, die Anforderungen von behinderten Menschen (Beschäftigten als auch Bürgerinnen und Bürgern) zu gewährleisten. Menschen mit Beeinträchtigungen sind im Projektteam und als Externe als „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ einzubeziehen.

Im Bremischen Behindertengleichstellungsgesetz (BremBGG) ist dazu die Barrierefreiheit in § 5 definiert und es ist geregelt, wie diese in den Bereichen Bau und Verkehr, Kommunikation und Sprache, Gestaltung von Bescheiden und Vordrucken und bei der barrierefreien Informationstechnik umzusetzen ist. Konkret bedeutet dies für Projekte, dass bereits bei der Planung, Entwicklung, Ausschreibung und Beschaffung insbesondere bei Neuanschaffungen, Erweiterungen und Überarbeitungen die barrierefreie Gestaltung zu berücksichtigen ist.

Bezogen auf die digitale Barrierefreiheit nimmt die Zentralstelle für barrierefreie Informationstechnik die Aufgabe wahr, die digitalen Auftritte und Angebote der öffentlichen Stellen der Freien Hansestadt Bremen zu überwachen und die Barrierefreiheit durchzusetzen. Die/der Landesbehindertenbeauftragte ist darüber hinaus durch den Senat an allen Maßnahmen zu beteiligen, die behinderte Menschen betreffen. Dies gilt vor allem auch bei Planungs-, Bau- und Anmietungsvorhaben für öffentliche Nutzung.

### Fragen, die sich die Projektleitung zur Barrierefreiheit stellen sollte

- Von wem im Projektteam wird die Barrierefreiheit proaktiv mitgedacht?
- Werden bereits bei der Planung und Ausschreibung die allgemein formulierten Richtlinien und Normen zur Barrierefreiheit auf den konkreten Projektkontext übertragen und in spezifischen Anforderungen definiert?
- Wie ist sichergestellt, dass bei der Abnahme von Zwischenergebnissen bzw. Meilensteinen oder in iterativen Prozessen, die Anforderungen der Barrierefreiheit berücksichtigt werden?
- Wie und an welchen Stellen werden behinderte Menschen als „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ eingebunden?
- Werden geeignete Zusatzmaßnahmen benötigt, um eine umfassende Barrierefreiheit sicherzustellen, wie z.B. Übersetzungen in verständliche oder Leichte Sprache oder Gebärdensprache?
- Werden sowohl die Prozesse und Abläufe barrierefrei gestaltet als auch die Produkte? Sind beispielsweise barrierefreie digitale Dokumente selbstverständlich?

- Wird externe oder interne Expertise eingeholt? Gibt es z.B. eine externe Prozessbegleitung? Oder ist sichergestellt, dass die Ergebnisse einer externen Begutachtung produktiv genutzt werden und in den weiteren Prozess eingehen?
- Ist eine ausreichend lange Pilotierung oder ein enger Austausch vereinbart, damit sich das Produkt in der Praxis bewähren kann und auftauchende Mängel vor der endgültigen Abnahme noch behoben werden können?

### Projekte diversitätsbewusst organisieren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Projekt ist die Diversität des Projektteams. Unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungshintergründe, Ausbildungen und Sprachen sorgen für ein breites Spektrum an Methoden, Lösungsideen und Konfliktkompetenz. Diversität im Projektteam ist kein Selbstzweck, sondern eine Möglichkeit, die Perspektiven verschiedener von der Arbeit im Projekt betroffener Personengruppen einzubeziehen.

*Diversity Management* bedeutet, die Vielfalt des Personals wertschätzend wahrzunehmen, die darin liegenden Potentiale zu erkennen und durch ein diversitätsorientiertes Personalmanagement gezielt zu fördern und zu nutzen. Ziel ist es, die gesellschaftliche Vielfalt in allen Bereichen der Verwaltung widerzuspiegeln und im Sinne von Chancengerechtigkeit zu betrachten.

Diversity Management orientiert sich dabei an den (Kern-) Dimensionen Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität und Behinderung. Zugleich steigt die Relevanz von weiteren Dimensionen, wie z. B. die der sozialen Herkunft, der Sprache, der Familiensituation oder der Hierarchie. Für die Zusammensetzung von Projektgruppen sollten deshalb neben fachlichen Überlegungen auch immer folgende Fragen gestellt werden:

- Sind im Projektteam die heterogenen Perspektiven einer modernen, diversen Gesellschaft vertreten und wenn nicht, werden Methoden eingesetzt, um diese Perspektiven einzubeziehen?
- Sind die Projektstrukturen geeignet, institutionelle Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, Herkunft, sexueller Orientierung oder Weltanschauung zu überwinden?
- Erlaubt die Projektstruktur auch eine Mitarbeit von Teilzeitkräften und Beschäftigten mit Familienaufgaben?
- Ist im Projekt die Mitwirkung von Beschäftigten mit Schwerbehinderungen möglich?
- Sind im Sinne der Projektziele verschiedene Funktions- und Hierarchieebenen berücksichtigt und die Strukturen zu einer kooperativen Zusammenarbeit aufgebaut?
- Sind nicht nur Projektstrukturen, sondern auch Dokumente, Produkte und Leistungen des Projektes barrierefrei?
- Wird in die Qualifizierung und Professionalisierung der Projektmitarbeitenden angemessen und zielgenau investiert?

Grundsätzlich bedeutet eine Diversity-Orientierung im Projekt nicht, eine bestimmte Quote zu erfüllen, sondern im jeweiligen Kontext die verschiedenen Bedarfe wahrzunehmen und zu berücksichtigen.

### Diversity Management

Das Aus- und Fortbildungszentrum bietet konzeptionelle Unterstützung bei Fragen rund um das Diversity Management.

[www.afz.bremen.de/diversity-3828](http://www.afz.bremen.de/diversity-3828)

## Nachhaltigkeit gewährleisten

Nachhaltigkeit ist als durchgängiges Leitprinzip in allen Bereichen der bremischen Verwaltung, auch in der Projektarbeit, zu berücksichtigen. Dies gilt für ökologisches, soziales und ökonomisches Handeln und schließt einen schonenden Umgang mit Ressourcen (ökologisch und ökonomisch) ein.

Die Projektarbeit sollte im Einklang mit den globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) gemäß der UN-Resolution 70/1 (Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung) und den entwicklungspolitischen Leitlinien der Freien Hansestadt Bremen stehen.

Dies beginnt bei einer der Nachhaltigkeit verpflichteten Ziel- und Umsetzungsplanung und endet mit der nachhaltigen Planung von Workshops, Veranstaltungen und Konferenzen - auch mit Blick auf Catering, Give-Aways u. ä.

## Interne Bremische Dienstleister nutzen

Innerhalb der bremischen Verwaltung gibt es eine Vielzahl von internen Dienstleistern, die Unterstützungsleistungen für alle Dienststellen bereithalten. Die Grundidee ist dabei, dass operative Prozesse an zentralen Stellen gebündelt werden. Die Dienststellen können dann auf die internen Dienste zugreifen, ohne selbst personelle oder fachliche Ressourcen vorhalten zu müssen, gleichzeitig verbleibt die Entscheidungshoheit in der jeweiligen Dienststelle.

Für Projektleitungen und Projektteams bieten die internen Dienstleister eine wichtige Unterstützungsstruktur bei der Umsetzung von Projekten und sollten deshalb auch im Projektmanagement intensiv genutzt werden.

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die für das PM wichtigsten internen Dienstleistungsangebote der FHB.

### *Druckdienste und Corporate Design*

- Zentrale Hausdruckerei beim Senator für Finanzen  
[druckerei@finanzen.bremen.de](mailto:druckerei@finanzen.bremen.de)
- Corporate-Design und Marken-Manual für die FHB  
Wirtschaftsförderung Bremen - WFB  
[www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de)

### *Rechtliche Beratung*

- Kompetenzzentrum Beteiligungsrecht (Ref. 25 beim Senator für Finanzen)  
[beteiligungsmanagement@finanzen.bremen.de](mailto:beteiligungsmanagement@finanzen.bremen.de)
- Zentrale Antikorruptionsstelle (ZAKS) beim Senator für Inneres  
[office@zaks.bremen.de](mailto:office@zaks.bremen.de), [www.zaks.bremen.de](http://www.zaks.bremen.de)
- Kompetenzzentrum Vergaberecht bei der zentralen Service- und Koordinierungsstelle für die Vergabe von Bau- und Dienstleistungen (zSKS) bei der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa  
[Vergabeservice@wah.bremen.de](mailto:Vergabeservice@wah.bremen.de), [www.wirtschaft.bremen.de](http://www.wirtschaft.bremen.de)
- EU-Beihilferecht der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa  
[www.wirtschaft.bremen.de](http://www.wirtschaft.bremen.de)
- Kompetenz-Center Personalrecht beim Senator für Finanzen und Performa Nord  
[www.finanzen.bremen.de](http://www.finanzen.bremen.de)

### **DMS-VIS**

Unterstützung bei allen Fragen rund um das DMS-VIS bietet die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement beim Senator für Finanzen.

[dokumentenmanagement@finanzen.bremen.de](mailto:dokumentenmanagement@finanzen.bremen.de)

### *Stellenausschreibungen und Personal*

- Karriereportal der FHB  
[www.karriere.bremen.de](http://www.karriere.bremen.de)
- Integrierter Personalservice bei der Performa Nord  
[office@performanord.bremen.de](mailto:office@performanord.bremen.de)

### *Weitere Dienste der Performa Nord*

- Scandienste/Servicecenter Digitalisierung
- Bewerbermanagement
- Servicecenter Dienstreisen
- Post- und Botendienste

[office@performanord.bremen.de](mailto:office@performanord.bremen.de), [www.performanord.bremen.de](http://www.performanord.bremen.de)

### *IT-Support*

Grundsätzlich ist für alle Fragen der Entwicklung der IT der Dienstleister Dataport zuständig. Bei der Planung von Projekten, in denen IT eine zentrale Rolle spielt, sollte rechtzeitig mit Dataport Kontakt aufgenommen werden, um Klarheit über Liefer- und Leistungsmöglichkeiten und Fristen zu gewinnen und eine entsprechende realistische Terminplanung für das Projekt vorzunehmen.

- User-Help-Desk (Dataport) bei Problemen rund um die IT  
[0421-361-55555](tel:0421-361-55555)
- Internetseiten: Kompetenzzentrum für die Gestaltung der Informationssysteme (KoGIs)  
[ccegov@afz.bremen.de](mailto:ccegov@afz.bremen.de), [www.kogis.bremen.de](http://www.kogis.bremen.de)

### **Dokumentenmanagement durchführen**

Die Dokumentation der Projektarbeit erfolgt in Bremen - falls es der Organisation zur Verfügung steht - im Dokumentenmanagementsystem (DMS) VIS.

In der professionellen Projektarbeit werden alle aktenrelevanten Schriftstücke (vgl. [§2 Absatz 6 VV KommDok](#)) digital abgelegt und bearbeitet. Bei ressortübergreifenden Projekten bietet sich die Einrichtung einer Ablage mit entsprechenden Berechtigungen auf dem FHB-Mandanten an, um ge-meinsam an Dokumenten zu arbeiten.

Aktenrelevante Projektdokumente sind beispielsweise:

- Unterzeichneter Projektauftrag mit Anlagen
- Meilensteinplan
- Projektstrukturplan
- Ablauf- und Terminplan
- E-Mails mit relevanten Informationen zum Projektverlauf
- Dokumente zum Qualitätsmanagement
- Änderungsanträge
- Status- und Abschlussberichte
- Informationsschreiben
- Vergabevermerke, Abrechnungen
- Protokolle

# THEMEN DES PROJEKTMANAGEMENTS



ZIELE

UMFELD

ABLAUF & TERMINE

BUDGET

ABSCHLUSS

# ÜBERBLICK THEMEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

	INITIALISIERUNG	PLANUNG	UMSETZUNG	ABSCHLUSS
Ausgangslage und Ziele	Ausgangslage und Ziele skizzieren	Ziele definieren und sortieren	Zielerreichung monitoren und steuern	
Umfeld Stakeholder, Chancen und Risiken	Projektumfeld erkunden	Projektumfeld und Stakeholder analysieren, Chancen- und Risikomanagement planen, Kommunikationsmanagement planen	Chancen- und Risikomanagement monitoren und steuern Kommunikationsmanagement monitoren und steuern	
Ablauf und Termine	Rollen klären Meilensteine und Teilaufgaben skizzieren	Projektorganisation festlegen und planen Meilensteine definieren Projektstrukturplan, Ablaufplan, Terminplan erstellen	Projektfortschritt monitoren und steuern	
Budget	Projektbudget grob schätzen	Projektbudget und Folgewirkungen planen Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit prüfen Vergaben planen	Projektbudget monitoren und steuern Vergaben monitoren und steuern	
Projektabschluss			Projektergebnisse genehmigen lassen	Erfahrungen auswerten Abschlussitzung durchführen Abschlussbericht erstellen Projektstruktur auflösen

## Ausgangslage und Ziele

### Mit Projekten wird die Wirklichkeit verändert

Projekte werden gemacht, um einen unbefriedigenden Ist-Zustand zu verändern. Deshalb steht am Beginn eines jeden Projektes ein Problem oder eine neue Aufgabe, die sich aus den übergeordneten Zielen der Organisation ableitet.

Wenn beispielsweise ein Ziel der Verwaltung ist, allen Bürgerinnen und Bürgern gleichermaßen schnell und transparent Dienstleistungen zu erbringen, dann wären lange Schlangen in Einrichtungen des Bürgerservice, mangelhafte Auskünfte unter der städtischen Rufnummer oder schwer verständliche Verwaltungstexte der unbefriedigende Ist-Zustand.

Das bedeutet: Schon in der Beschreibung der Ausgangslage muss ein Bezug hergestellt werden zu den übergeordneten Zielen der Organisation, damit deutlich wird, warum etwas verändert werden soll.

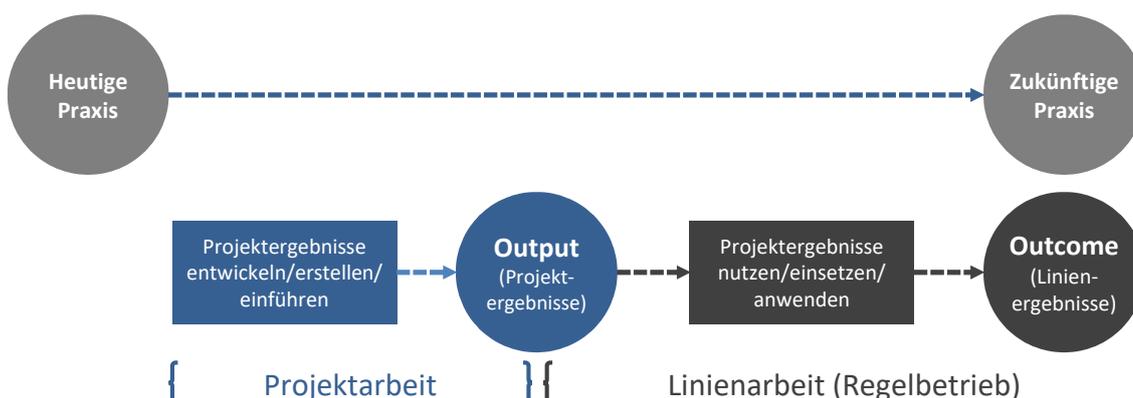
Mit dem wirkungsorientierten Modell von *Input, Output, Outcome* und *Impact* lässt sich die Projektarbeit sinnvoll verstehen und einordnen:

Um die gewünschte Verbesserung zu erreichen, wird ein Projekt auf den Weg gebracht. Für das Projekt werden Personal- und Sachressourcen bereitgestellt, die für Sitzungen, Workshops, Arbeit an Produkten, Testreihen, Anschaffung von Objekten etc. verwendet werden. Diese Ressourcen und daraus folgenden Aktivitäten sind der **INPUT**. Es ist das, was in das Projekt hineingegeben wird.

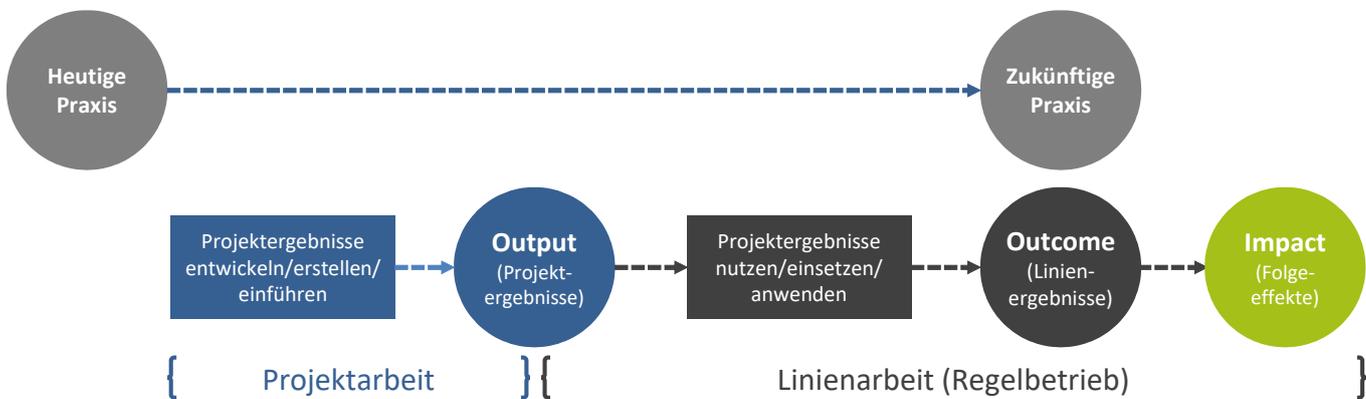
Die Ergebnisse, die ein Projekt erbringt, sind der **OUTPUT** des Projektes, also das, was unmittelbar vom Projekt erzeugt wird.

Damit dieses Projektergebnis aber tatsächlich den Ist-Zustand verändert - also ein Nutzen entsteht -, müssen die Projektergebnisse auch angewendet werden. Nur dann wird auch ein **OUTCOME** erzeugt, also eine Einwirkung auf den Ist-Zustand erreicht. Beispielsweise ist die neue Software zwar ein Projektergebnis (OUTPUT), aber nur, wenn die Organisation diese Software auch verwendet, ist eine Veränderung (OUTCOME) erreicht.

Deshalb sind die Projektverantwortlichen (Auftraggeberin oder Auftraggeber und Projektleitung) auch nicht nur für die Projektergebnisse (OUTPUT), sondern auch für die nachhaltige *Verwendung* der Projektergebnisse (OUTCOME) verantwortlich.



Dieser OUTCOME soll zu einer übergeordneten, langfristigen und tiefgreifenden Veränderung insgesamt beitragen. Dies nennt man den **IMPACT**, die Wirkung eines Projektes. Die vier Dimensionen bauen aufeinander auf: Ohne Input (Ressourcen und Tätigkeiten) kein Output (Projektergebnis). Ohne Output kein Outcome (veränderte Situation). Ohne Outcome kein Impact (langfristige Verbesserung/Veränderung).



Allerdings bezieht sich das unmittelbare Projekt nur auf Input, Output und Outcome. Der angestrebte Impact liegt außerhalb der „Reichweite“ des Projektes. Das Projekt kann nur mittelbar dazu beitragen, den Impact anzustoßen. Der Impact ergibt sich aus einer Vision, die die Richtung angibt, in die das Projekt wirken soll.

#### Funktion von Zielen

Um diesen Wirkungsmechanismus von INPUT - OUTPUT - OUTCOME - IMPACT zu erreichen, braucht ein Projekt Ziele.

Ohne klare Ziele ist weder eine realistische Projektplanung noch eine abschließende Beurteilung des Projekterfolgs möglich. Ohne Ziele verlaufen Projekte im Sande, werden Ressourcen verschwendet, ist jede Sitzung eine Sitzung zu viel.

Ziele dienen

- der **Erfolgskontrolle**: Die Erreichung aller oder einiger Ziele gibt Aufschluss über den Grad des Erfolges des Projektes;
- der **Orientierung**: Im Projektverlauf können sich alle Beteiligten anhand der formulierten Ziele orientieren und sie können ihren Beitrag zum Projekt besser in den Gesamtzusammenhang einordnen;
- der **Verbindung** innerhalb des Projektteams: Gemeinsame Ziele sorgen für das notwendige „Wir-Gefühl“ und erleichtern damit das zielgerichtete Handeln des Teams;
- der **Koordinierung**: Ähnlich wie in der Funktion als Orientierung für die Projektmitarbeitenden können Ziele insgesamt der Koordinierung der unterschiedlichen Projektarbeiten, Arbeitspakete etc. dienen;
- der **Entscheidungsfindung**: Die vielen im Projektverlauf anstehenden Entscheidungen werden jeweils anhand der Ziele gefällt. Je besser das Zielsystem definiert ist, desto leichter sind gute von schlechten Alternativen zu unterscheiden.

## Zielarten

Es gibt unterschiedliche Arten von Zielen, die unterschiedliche Funktionen erfüllen und deshalb voneinander unterschieden werden sollten.

### *Leitziele (Wirkungsziele)*

Die Leitziele dienen der normativen Orientierung im Projekt: Z. B. welche grundsätzlichen (fachlichen) Qualitäten, Werte, Haltungen sollen erreicht werden? Was will die Organisation langfristig erreichen? Die Leitziele definieren eine Wirkung, zu der das Projekt beitragen soll. Deshalb können sie auch Wirkungsziele genannt werden.

Leitziele werden aus der politischen Gesamtstrategie der Landesregierung abgeleitet, sie finden ihren Ursprung im demokratisch legitimierten Prozess des Regierungshandelns. Quellen von Leitzielen sind beispielsweise Koalitionsvereinbarungen, Senatsbeschlüsse aber auch grundsätzliche fachliche Ziele einzelner Senatsmitglieder.

Leitziele sind nicht geeignet, den Projekterfolg zu messen. Sie lassen sich nicht mit messbaren Indikatoren hinterlegen. Gemessen wird das Projekt ausschließlich an der Erreichung der gemeinsam vereinbarten Projektziele.

Die Leitziele bezeichnen den IMPACT, also das, was langfristig und nachhaltig erreicht werden soll. Sie sind eine Art Kompass, um die Richtung zu halten und zu überprüfen, ob die vom Projekt erwarteten Ergebnisse auf die übergeordneten Ziele der Organisation „einzahlen“.

Leitziele sind strategische Ziele und können nicht SMART formuliert werden.

### *Projektziele*

Die Projektziele stellen einen Beitrag zur Erreichung der Leitziele dar, sie müssen sich plausibel aus den Leitzielen ableiten und dürfen nicht den Leitzielen widersprechen.

Aber im Gegensatz zu den Leitzielen bezeichnen die Projektziele die angestrebten *messbaren* Ergebnisse des Projektes. Sie müssen deshalb so formuliert sein, dass sich die Ergebnisse des Projektes daran messen lassen (siehe Tabelle „Ziele werden SMART formuliert“).

Es gibt unterschiedliche Projektziele, die in ihrer Gesamtheit den Rahmen für das Projekt abstecken:

- **Leistungsziele**  
definieren die gewünschten Projektergebnisse oder Produkte, die im Rahmen des Projektes erstellt werden. Leistungsziele definieren den OUTPUT des Projektes.
- **Terminziele**  
definieren den Zeitpunkt, zu dem die Projektergebnisse verfügbar sind.
- **Kostenziele**  
bezeichnen die im Projektbudget kalkulierten konsumtiven (Personal- und Sachausgaben) und investiven Ausgaben, die zur Durchführung des Projektes bewilligt und bereitgestellt werden. Dazu gehören auch die Personal- und Sachausgaben, die für das Projektmanagement aufgewendet werden müssen (z. B. Arbeitszeit für Projektleitung).

## Das „Magische Dreieck“



### ▪ Vorgehensziele (optional)

können bei Bedarf zusätzlich formuliert werden. Sie definieren bestimmte Qualitäten der Projektumsetzung (z. B. Einhaltung von Klimazielen, Beteiligung von Beschäftigten etc.)

Die drei Zielgrößen „Leistungsziele“, „Kostenziele“ und „Terminziele“ definieren den Rahmen für das Projekt und hängen voneinander ab: Werden beispielsweise die Anforderungen an die Leistungserbringung erhöht, dann steigen die Kosten und/oder es wird mehr Zeit benötigt. Werden beispielsweise sowohl Budget als auch der Zeitrahmen verringert, dann wird sich nicht mehr die gesamte Leistung erbringen lassen. Dieser Zusammenhang lässt sich als „Magisches Dreieck“ darstellen.

Bei der Definition der Projektziele muss dieser Zusammenhang bedacht werden und Auftraggeberin oder Auftraggeber und Projektleitung müssen sich die Frage stellen, ob die vom Projekt erwartete Leistung im definierten Termin- und Kostenrahmen realistischerweise erbringbar sind.

Häufig werden bei der Planung bereits Ressourcenkonflikte erkennbar: Ziele sind ambitioniert und hochgesteckt, es wird aber nicht im ausreichenden Maße Personal zur Verfügung gestellt oder die Umsetzungs- und Folgeausgaben sind nicht im Haushalt verankert. Solche absehbaren Projektrisiken sollten so früh wie möglich an die Entscheidungsinstanz berichtet werden, denn die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist verantwortlich für die Bereitstellung der für eine erfolgreiche Projektumsetzung erforderlichen Mittel.

Auch während der Projektumsetzung bleibt das Magische Dreieck relevant. Falls sich im Laufe des Projektes Leistungs-, Termin- oder Kostenziele ändern, müssen die jeweils anderen Ziele angepasst werden.

## INITIALISIERUNG

**Ausgangslage und Ziele skizzieren**

In der Initialisierungsphase werden zunächst die Ausgangslage (das Problem, der Anlass) beschrieben und danach skizzenhaft erste Ziele herausgearbeitet.

In dieser Phase klären Projektleitung und Auftraggeberin oder Auftraggeber, auf welche übergeordneten Leitziele sich das Projekt bezieht und welche konkreten Leistungsziele verfolgt werden sollen. Möglicherweise gibt es schon Hinweise zu Kosten- und Terminzielen.

Dazu muss seitens der Projektleitung möglichst gründlich nachgefragt und Unklarheiten benannt werden. Eine immer wiederkehrende Frage in dieser Phase ist: „Was soll am Ende des Projektes anders sein als vor Beginn des Projektes?“ und „Welchen konkreten Nutzen soll das Projektergebnis haben?“. Hilfreich ist die Arbeit mit einer „User Story“ oder mit dem Arbeitsblatt „Von der Idee zur Projektskizze“ (siehe Anhang).

Häufig formuliert die Auftraggeberin oder der Auftraggeber keine Leistungsziele, sondern Maßnahmen oder vermeintliche Lösungen. Es ist die Aufgabe der Projektleitung, im Gespräch dahinterliegende Zielideen zu identifizieren und festzuhalten. Dies geschieht durch intensive und gezielte Fragen. Mitunter stellt sich dann heraus, dass die ursprünglich angedachten Maßnahmen oder Lösungen gar nicht zu den eigentlich verfolgten Zielen passen.

Hilfreich ist häufig auch, zu definieren, welche Ziele nicht verfolgt werden, die sogenannten Nicht-Ziele.

Ziele werden häufig auf Leitungsebene definiert. Die Auswirkungen eines Projektes betreffen aber meist andere. Deshalb ist es wichtig, im Rahmen der Auftragsklärung auch die Perspektive der später Betroffenen einzubeziehen. Innerhalb der Verwaltung kann dies durch Befragung der mittleren Führungsebene oder Beschäftigten geschehen. Betreffen die Projekte vornehmlich die Bürgerinnen und Bürger, empfiehlt sich immer auch eine umfangreichere Erkundung dessen, was diese konkret erwarten oder benötigen. Dazu kann die Projektleitung viele Methoden des Agilen Projektmanagements nutzen wie z. B. Design Thinking, Service Design oder die Arbeit mit Resonanzgruppen, in denen Bürgerinnen und Bürger beispielhaft vertreten sind. (siehe Abschnitt Beteiligung in den Grundsätzen für das PM).

**Ziele definieren und sortieren**

In der Planungsphase werden die Leitziele und die Projektziele weiter präzisiert. Projektziele werden im Projektteam oder mit einem ad-hoc-Team von fachkundigen Kolleginnen und Kollegen entwickelt. Hilfreiche Methoden sind:

- Gespräche mit Fachleuten in der betroffenen Organisationseinheit,
- Recherche nach Projekten, Dokumenten, Beschlüssen in der FHB, die sich bereits mit ähnlichen Themen beschäftigt haben,
- Recherche zum Thema bei anderen Kommunen, Ländern und beim Bund,
- Recherche zu ähnlichen Projekten bei nicht-staatlichen Akteuren (Kammern, Verbände, Stiftungen, weiteren zivilgesellschaftlichen Organisationen (NGO), Unternehmen).

**Fragen stellen - Ziele finden**

- Wo kommt das Projekt her?
- Warum ist das Projekt von Bedeutung? Und für wen?
- Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern? Und für wen?
- Was soll erreicht werden?
- Was soll später anders sein, als jetzt?
- Was macht die späteren Nutzerinnen und Nutzer besonders glücklich?
- Was genau soll das Projekt liefern?
- Wann soll das Projekt beginnen? Wann muss es fertig sein?

## PLANUNG

Schritt für Schritt werden die Projektziele in eine Hierarchie gebracht, um einen Überblick zu erhalten. Je konsistenter die Ziele sortiert und aufeinander bezogen sind, je präziser sie formuliert sind, desto leichter fällt anschließend die Planung des Projektes.

Am Ende der Planungsphase werden die vereinbarten Ziele in den Projektauftrag eingearbeitet. Eine grafische Darstellung kann im Projektauftrag als Anlage hinterlegt werden.

## UMSETZUNG

### Zielerreichung monitoren und steuern

Im Laufe der Projektumsetzung sind die formulierten Projektziele ein wichtiges Instrument, um zu überprüfen, ob das Projekt noch auf dem richtigen Weg ist. Auch bei personellen Wechseln im Projektteam oder in der Entscheidungsinstanz helfen die Projektziele bei der gemeinsamen Orientierung und Überprüfung des Projektverlaufs.

Die Projektziele wurden bereits in der Planungsphase durch die Planung von Meilensteinen, Aufgaben und Arbeitspaketen für die Projektarbeit „übersetzt“. Laufend muss nun überprüft werden, ob sich Änderungen bei der Arbeit im Projekt auf die Projektziele (Leistungen, Termine, Kosten) auswirken.

Im Projektverlauf kann sich herausstellen, dass ein geplantes Projektziel nicht erreichbar oder gar kein Beitrag zum Leitziel ist. Dann müssen Ziele im Einvernehmen mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber bzw. der Entscheidungsinstanz modifiziert werden.

#### Ziele werden SMART formuliert

Qualität	Erläuterung	Beispiel
<b>S</b> pezifisch	Die Ziele sind konkret und präzise formuliert. Sie beziehen sich auf den jeweiligen Sachbereich. Sie sind in ihrer Aussagekraft unmissverständlich und eindeutig.	„Ein mittleres Management ist in Grundschulen eingerichtet“ statt unspezifisch: „Stärkung der Grundschulleitungen“
<b>M</b> essbar	Die Ziele sind so formuliert, dass von vornherein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird.	„... Verringerung um 20%“ statt „Verringerung“
<b>A</b> kzeptiert	Die Ziele sind von der Organisation akzeptiert. Keine Ziele, die den ethischen, politischen, rechtlichen und organisatorischen Zielen der FHB widersprechen.	Entspricht den strategischen Leitzielen der FHB (bei Digitalisierungsvorhaben z. B. „users first“)
<b>R</b> ealistisch	Die Ziele können im Rahmen des Projektes erreicht werden. Sie liegen nicht außerhalb der Zuständigkeit des Auftraggebers/Auftraggeberin.	„Amt XY wird zum Vorbild für ganz Deutschland ausgebaut“ ist kein realistisches Projektziel.
<b>T</b> erminiert	Im Projektauftrag wird das voraussichtliche Ende des Projektes definiert.	Terminierung durch konkretes Datum: „... bis 31.12.2020“

# Umfeld, Stakeholder, Chancen und Risiken

## Das Umfeld wirkt mit

Projekte sind Vorhaben, in denen Veränderungen angestrebt werden. Damit gehören Konflikte, Missverständnisse und Interessensgegensätze zum Projektalltag. Die Qualität der Kommunikation kann darüber entscheiden, ob ein Projekt in diesen vielfältigen Konfliktlagen untergeht oder ob es gelingt, Stakeholder von der Projektidee zu überzeugen und zu Unterstützerinnen und Unterstützern der Projektziele zu machen. Gute Kommunikation vermindert Projektrisiken, erhöht die Motivation bei allen Projektbeteiligten und die Chancen, die Projektziele zu erreichen.

Grundbedingung dafür ist eine transparente, ehrliche und zielgruppengerechte Kommunikation. Dazu gehört auch das Sprechen über anstehende Veränderungen, mögliche Probleme oder Risiken. Nur wenn Betroffene den Eindruck gewinnen, sie haben es mit einem ehrlichen Gegenüber zu tun, gehen sie den schwierigen Weg von Veränderungsprozessen mit.

Häufig werden absehbare Störungen, Behinderungen oder gar Blockaden nicht bedacht. Genauso häufig wird der Einfluss potentieller Unterstützerinnen und Unterstützer für ein Projekt viel zu wenig genutzt, um den Projekterfolg zu erleichtern.

Deshalb ist die Analyse des Umfeldes eines Projektes von großer Bedeutung für den Projekterfolg. Wenn absehbare Widerstände erkannt sind, lassen sich diese häufig mit einfachen Mitteln in Unterstützung umwandeln.

Die Auseinandersetzung mit negativen und positiven Einflussfaktoren und insbesondere die Auseinandersetzung mit Risiken erfordert Offenheit und Vertrauen innerhalb des Projektteams. Zu oft werden Projekte nach den "rheinischen Grundsätzen" gesteuert "Et hätt noch emmer joot jejange." (Was gestern gut gegangen ist, wird auch morgen funktionieren) und "Et kütt wie et kütt." (Füge dich in das Unabwendbare; du kannst ohnehin nichts am Lauf der Dinge ändern) .

Ein systematisches Management von Einflussfaktoren und Risiken dagegen wartet nicht, bis ernsthafte Probleme auftreten, sondern versteht sich als proaktives Management, um Projekte erfolgreicher umzusetzen und Auftraggeberin oder Auftraggeber, weitere Stakeholder und Projektteam zufrieden zu stellen.

Die ehrliche und realistische Bestandsaufnahme von Einflussfaktoren und Risiken bezieht auch die eigene Arbeit und Projektstruktur ein. Denn die Standardursachen für Probleme in Projekten kommen gar nicht von außen, sondern sind „hausgemacht“:

- Ungenügende Berücksichtigung von Stakeholdern
- Zu optimistische und damit realitätsfremde Vorgaben (zu knappe Ressourcen und/oder zu enge Terminplanung)

- Unklare Projektziele
- Ungenügende Unterstützung durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber oder andere relevante Vorgesetzte
- Ungenügende Kommunikation
- Fehlendes Monitoring

Um Störungen, Probleme oder gar Risiken zu vermeiden, bedarf es eines systematischen Vorgehens:

### 1. Identifizieren

Zunächst müssen die Faktoren identifiziert werden, die Einfluss auf das Projekt haben (siehe Projektumfeldanalyse). Unter *Faktoren* werden sowohl sachliche Umstände als auch Personen oder Personengruppen (bzw. Institutionen, Gremien) verstanden.

### 2. Analysieren

Welchen Einfluss haben die verschiedenen Faktoren auf das Projekt? (positiv/negativ) Wie stark ist der Einfluss? (siehe Analyse sachliches Umfeld, Analyse Stakeholder)

### 3. Maßnahmen planen

Mit welchen Maßnahmen können negative Einwirkungen abgeschwächt und positive verstärkt werden? Wer ist verantwortlich für die Steuerung der Maßnahmen? (siehe Analyse sachliches Umfeld, Analyse Stakeholder)

### 4. Risiken identifizieren

In der Gruppe der identifizierten Umfeldfaktoren werden sich Hinweise auf Risiken befinden, durch systematisierte Checklisten lassen sich weitere Risiken erkennen.

### 5. Risiken bewerten

Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit? Wie groß ist der dann eintretende Schaden?

### 6. Planung von Maßnahmen in Abhängigkeit zur Risikobewertung

### 7. Monitoring des Erfolgs aller Maßnahmen

Zwar werden die Schritte 1 bis 6 bereits in der Initialisierungs- und Planungsphase durchgeführt, aber die ständige Aktualisierung und weitere Arbeit mit den erarbeiteten Überblickstabellen ist in der Umsetzungsphase ein zentrales Steuerungsinstrument für die Projektleitung.

## INITIALISIERUNG

Matrix für die Umfeldanalyse

	sachlich	intern	sozial
	extern		

### Projektumfeld erkunden

Bereits in der Initialisierungsphase ist eine erste Analyse des Projektumfeldes notwendig. Die Projektumfeldanalyse stellt die Frage danach, was und wer das Projekt beeinflusst oder beeinflussen könnte. Die Projektleitung verschafft sich und der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber einen Überblick über die Kräfte, die auf das Projekt einwirken.

Zunächst werden in Form eines Brainstormings alle möglichen Umfeldfaktoren gesammelt. Im Anschluss an das Brainstorming werden die Ergebnisse geclustert, bewertet und in die Matrix Projektumfeldanalyse übertragen.

Diese besteht aus vier Feldern, in die jeweils die Umfeldfaktoren eingetragen werden, die in irgendeiner Weise das Projekt beeinflussen können oder werden.

Unterschieden wird zwischen den sachlichen Umfeldfaktoren (beispielsweise technische oder infrastrukturelle Voraussetzungen, betriebliche Regelwerke, Gesetze, aber auch politische oder ökonomische Rahmenbedingungen) und sozialen Umfeldfaktoren (Personen oder Gruppen, den sog. Stakeholdern).

Diese werden jeweils weiter unterteilt in interne und externe Faktoren. Intern bedeutet innerhalb der Organisation. Dabei sollte als Organisation die Einheit verstanden werden, die im Entscheidungsbereich der Auftraggeberin oder des Auftraggebers liegt.

Extern meint außerhalb der Organisation. Die Abgrenzung ist nicht immer einfach und hängt vom konkreten Projekt ab. Sie hilft aber passende Maßnahmen zu finden, um behindernde oder erschwerende Faktoren abzumildern oder auszuschließen.

Wenn sich bereits in dieser Phase schwerwiegende Hinderungsgründe zeigen, die gegen das Projekt sprechen (z. B. fehlende rechtliche Voraussetzungen, konträre politische Entscheidungen etc.), dann muss dies zu diesem Zeitpunkt diskutiert und ein eventueller Abbruch der Projektinitialisierung oder eine grundsätzliche Neuplanung des Projektes vorgenommen werden.

### Projektumfeld und Stakeholder analysieren

Aus der ersten Umfeldanalyse in der Initialisierungsphase ergeben sich für die Projektleitung und das Projektteam meist zahlreiche Rechercheaufgaben, z. B. zu gesetzlichen Rahmenbedingungen, Voraussetzungen bei erforderlicher IT oder zu Ergebnissen bereits durchgeführter Projekte. Dazu führt die Projektleitung zu Beginn der Planungsphase Gespräche mit internen Expertinnen und Experten oder Fachkundigen aus den jeweiligen Organisationseinheiten durch. Auf dieser Grundlage wird die Matrix zur Projektumfeldanalyse weiter ergänzt oder mit spezifischen Informationen hinterlegt.

Dem Projektteam liegt nun ein Überblick über die wichtigen Faktoren vor, die das Projekt beeinflussen könnten. Im nächsten Arbeitsschritt werden die Faktoren aus dem sachlichen und dem sozialen Umfeld getrennt betrachtet und im Hinblick auf ihren Einfluss eingeschätzt.

### Einschätzung der sachlichen Umfeldfaktoren und Maßnahmenplanung

Zunächst werden die identifizierten sachlichen Umfeldfaktoren aus der Projektumfeldanalyse in eine Tabelle übertragen. Nun werden die einzelnen Faktoren im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Projekt beschrieben und mit Hilfe der Zeichen

- + für förderlich (Chance)
- für hinderlich (Risiko)
- ? für unklar
- 0 für neutral

analysiert.

Mit dieser groben Skalierung können Einschätzungen abgegeben werden, welche Faktoren sich eher hinderlich und welche sich eher förderlich auf

Fünf Regeln sorgen für ein gutes *Brainstorming*:

- Jedes Teammitglied hat Papier (Post-its, Moderationskarten etc.) und einen Stift, schreibt die eigenen Ideen auf und pinnt sie an die Moderationswand.
- Jede Idee wird genommen. Kommentierung oder Bewertung ist nicht erlaubt. Es geht um die Masse der Beiträge.
- Aufbauen auf andere Ideen, Weiterentwicklung und Varianten sind erwünscht.
- Je kühner, desto besser.
- Nach ca. 5-15 Min ist Schluss.

## PLANUNG

### Stakeholder entdecken

Mit diesen Fragen lassen sich beim Brainstorming Stakeholder entdecken und beschreiben:

- Wer ist von der Umsetzung des Projektes betroffen?
- Wer wird durch das Projekt Veränderungen erleben?
- Wen könnte die Umsetzung des Projektes benachteiligen?
- Wem könnte die Umsetzung des Projektes allgemein nutzen?
- Wer könnte das Projekt fördern?
- Wer muss in jedem Fall beteiligt werden (z. B. Interessenvertretungen, Vorgesetzte, Gremien)?

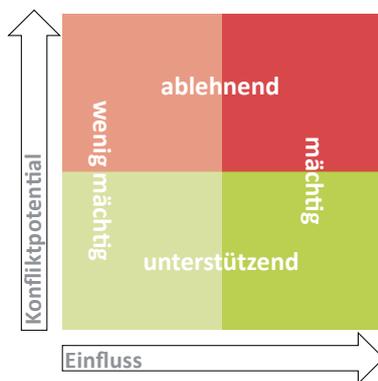
das Projekt auswirken können. In beiden Fällen werden mögliche Maßnahmen beraten und festgelegt, wer die Umsetzung der Maßnahmen steuert.

Da in der Planungsphase dies nicht immer abschließend geklärt werden kann, bleibt die Tabelle möglicherweise unvollständig. Sie wird im weiteren Verlauf der Planungsphase und bei der Projektumsetzung laufend weiterbearbeitet und überprüft.

#### Analyse und Maßnahmen sachliches Projektumfeld

Faktor	Herkunft	Einfluss	Erläuterung	Maßnahmen	Verantwortlich
Bezeichnung	extern / intern	förderlich: + hinderlich: - unklar: ? neutral: 0	- der Relevanz des Faktors für das Projekt - der Einschätzung des Einflusses	- zur Minimierung negativen Einflusses - zur Aktivierung der Chancen	Name des Person, die die Umsetzung der Maßnahme monitort und steuert.

#### Stakeholder-Matrix



#### Einschätzung der Stakeholder und Maßnahmenplanung

Stakeholder sind Personen oder Personengruppen, deren Interessen durch die Umsetzung der Projektziele berührt werden. Wer zu den Stakeholdern gezählt werden soll, lässt sich nicht juristisch definieren. Hilfreich ist es, sich die Frage zu stellen, wer vom Projekt auf irgendeine Art und Weise betroffen ist oder sein könnte (siehe Fragenkatalog rechts).

Stakeholder verbinden Erwartungen und Befürchtungen mit dem Projekt, organisieren Widerstand oder Unterstützung und möchten auf die Konzeption und den Verlauf Einfluss nehmen. Sie sind somit im weitesten Sinne Beteiligte und Betroffene, deren Verhalten positive oder negative Auswirkungen auf das Projektergebnis haben können.

Typische Stakeholder in Projekten der Verwaltung sind Führungspersonen in betroffenen Organisationseinheiten, Mitarbeitende, Interessenvertretungen aber auch Politikerinnen und Politiker (Bürgerschaft, Deputationen) sowie Vertreterinnen und Vertreter von Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Verbänden oder anderen Nichtregierungsorganisationen.

Mit der Stakeholderanalyse kann im Vorfeld erkannt werden, wer das Projekt unterstützen und wer Widerstände gegen die Projektidee entwickeln könnte. Daraus können geeignete Aktivitäten abgeleitet werden, die das vorhandene Unterstützungspotential nutzen bzw. Widerstände überwinden.

Die Stakeholderanalyse wird im Rahmen eines Workshops im Team durchgeführt. Sie erfordert einen geschützten und vertraulichen Rahmen. Es geht um realistische Einschätzungen über die Beweggründe von Personen, das Projekt eher zu unterstützen oder zu behindern. Es geht nicht um die Bewertung von Persönlichkeiten. Stakeholderanalysen sind vertrauliche Papiere, die weder in den Projektauftrag noch in öffentliche Projektpräsentationen gehören.

Im Rahmen eines Brainstormings werden zunächst alle Namen oder Personengruppen auf Moderationskarten notiert und auf einer Matrix eingetragen (siehe Grafik links). Dabei schätzt das Team ein, ob der Stakeholder

oder die Stakeholdergruppe a) über großen oder kleinen Einfluss verfügt und b) über hohes oder niedriges Konfliktpotential verfügt.

Zur besseren Übersicht werden die Stakeholder(-gruppen) anschließend in eine Tabelle übertragen und die Einschätzung aus der Diskussion nach folgendem Muster vorgenommen:

- + für förderlich, wenig mächtig
- ++ für förderlich, mächtig
- für hinderlich
- für hinderlich, mächtig
- ? für unklar
- 0 für neutral

Je größer der Einfluss und je größer die erwarteten Konflikte, umso dringender ist Handlungsbedarf notwendig.

Typische Maßnahmen (Stakeholderstrategien) können vertiefende Vorabgespräche, Einbindung in die Steuerungsstruktur, Anweisungen über die Linie o. ä. sein.

Sollten keine oder kaum Informationen über Stakeholder vorliegen, so sollten in einer vertiefenden Recherche (Internet, Archiv, Erfahrungen anderer Projektleitungen, Berichte, persönliches Netzwerk etc.) mehr Informationen zusammengetragen werden.

### Stakeholderstrategien

**Partizipativ:** zur Partnerin oder zum Partner machen (Mitentscheidung und/oder Mitarbeit anbieten)

**Diskursiv:** sachlich auseinandersetzen (Konflikte offen legen, Konflikte bearbeiten, argumentieren, überzeugen)

**Repressiv:** anweisen oder ausgrenzen (über die Linie anweisen, kritisch beobachten, von Informationen fern halten)

### Analyse und Maßnahmen Stakeholder

Stakeholder	Herkunft	Konflikt-/Unterstützungspotential/ Einfluss	Erläuterung	Maßnahmen	Verantwortlich
Name / Funktion	extern / intern	siehe Kategorisierung oben (+, ++, -, --, ?, 0)	- des Einflusses des Stakeholders auf das Projekt - der Einschätzung des Konflikt-/Unterstützungspotentials	- zur Minimierung des negativen Einflusses - zur Aktivierung der Chancen	Name der Person, die die Umsetzung der Maßnahme monitort und steuert

### Risikomanagement planen

In jedem Projekt gibt es Unsicherheiten, Probleme oder Umstände, die den Projektverlauf negativ beeinflussen, z. B. Ressourcenmangel, veraltete IT, ungünstige Rahmenbedingungen etc. Sie wurden bereits in der Umfeld- und Stakeholderanalyse erkannt. Diese Faktoren sind bereits da und mit gezielten Maßnahmen kann von Beginn an gegengesteuert werden.

Einige dieser identifizierten Faktoren können zu gefährlichen Risiken werden. Risiken sind Ereignisse, die möglicherweise eintreten, aber nicht eintreten müssen. Bei Bauprojekten können lange Frostperioden den Baufortschritt verhindern, eine Neuwahl kann die politischen Ziele entscheidend verändern, die Kostenentwicklung beim Ankauf von externen Leistungen kann das Budget übersteigen, die Rechtsprechung ändert sich, das Projekt steht den Interessen eines mächtigen Stakeholders entgegen etc.

### PLANUNG

### Was ist ein Risiko?

Risiken sind mögliche ungeplante Ereignisse oder Situationen mit negativen Auswirkungen (Schäden) auf das Projektergebnis insgesamt oder auf einzelne Aspekte des Projektes.

### Risiken entdecken

Um Risiken zu entdecken, sollte das Projektteam systematisch die Themenfelder des Projektes durcharbeiten:

- Klares und tragfähiges Mandat und Unterstützung durch Auftraggeberin oder Auftraggeber?
- Machbarkeit Projektziele?
- Projektdurchführung: Ausreichende Hilfsmittel, Ausstattung, Kooperationen?
- Klare Verträge mit Lieferanten oder externem Personal?
- Funktionsfähigkeit der internen Projektorganisation?
- Sicherung der Ressourcen für Projektmanagement?

Die meisten Risiken sind durch die Umfeldanalyse bereits identifiziert. Im Risikomanagement geht es darum, aus der Fülle der Einflussfaktoren die Risiken herauszufiltern. Die Grenzen sind fließend und deshalb bedarf es einer genauen Betrachtung.

Wenn ein Risiko eintritt, fügt es dem Projekt erheblichen Schaden zu. Das Ziel des Risikomanagements ist es deshalb, Risiken zu mindern, bevor sie eintreten.

Beim Risikomanagement geht es zunächst um die Einschätzungen,

- wie wahrscheinlich der Eintritt des Risikos ist
- und wie hoch die Tragweite (der erwartete Schaden) sein wird.

Meist ist es nicht möglich, die Eintrittswahrscheinlichkeit genau anzugeben und ebenso sind die Tragweiten vor allem in Organisationsentwicklungsprojekten kaum monetär zu messen. Hier geht es deshalb meist um eine qualitative Schätzung.

Beispielsweise ist der politische Schaden durch ein missglücktes Projekt im Bereich Bürgerservice immens hoch - aber der konkrete monetäre Schaden (z.B. Fehlinvestition in Software) drückt dies nicht adäquat aus.

Vor dem Hintergrund dieser Einschätzung werden Maßnahmen geplant, die unterschiedlichen Strategien folgen:

- **Vermeiden**  
Die Maßnahme schließt den Eintritt des Risikos aus, z. B. bekannte statt unbekannte Software einkaufen, Aufgabenstellung wird modifiziert etc.
- **Verlagern**  
Das Risiko wird z. B. über eine Versicherung oder einen Vertrag auf Lieferanten verlagert.
- **Begrenzen**  
Durch präventive oder korrigierende Maßnahmen wird das Risiko begrenzt wie z. B. zusätzliche Tests werden geplant, eine breitere Beteiligung durchgeführt u. ä.
- **Akzeptieren**  
Wahrscheinlichkeit und/oder Tragweite sind so gering, dass das Risiko akzeptiert werden kann.

Möglicherweise sind Maßnahmen notwendig, die erhebliche zusätzliche Kosten verursachen. Dann muss abgewogen werden, ob sich dieser Einsatz lohnt, also das vorhandene Risiko mehr Kosten verursachen wird als die Maßnahme des Risikomanagements.

### Risikomanagement Überblick

Risiko	Beschreibung	Maßnahmen	Verantwortlich
Kurzbezeichnung des Risikos	Beschreibung des Risikos, Tragweite (jeweils Schätzung "hoch", "mittel", "gering") Nur wenn es sinnvoll ist Angaben in % und €	zur Vermeidung, Verlagerung oder Begrenzung der Risiken	Name der Person, die die Umsetzung der Maßnahme monitort und steuert

## Stakeholder-, Chancen- und Risikomanagement monitoren und steuern

Die erarbeiteten Tabellen sind Grundlage des fortlaufenden Managements von Stakeholdern, Chancen und Risiken:

- Wurden die geplanten Maßnahmen ergriffen?
- Haben sie den gewünschten Erfolg gehabt?
- Sind neue Einflussfaktoren erkannt, neue Chancen oder Risiken identifiziert worden?

## Kommunikationsmanagement planen

Kommunikation ist das wirksamste Instrument zur Vermeidung von Störungen, Hindernissen, Risiken im Projekt. Die Planung einer umfassenden, adäquaten und möglichst vielseitigen Kommunikation ist eine zentrale Aufgabe der Projektleitung.

Die Projektleitung trägt dafür Sorge, dass alle Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität am richtigen Ort verfügbar sind. Sinnvoll ist die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie, die beispielsweise anhand einer Matrix dargestellt werden kann. Sie erfasst nicht nur Berichtspflichten, sondern auch die Kommunikation mit Stakeholdern, um Unterstützung für das Projekt zu generieren (Projektmarketing) oder Risiken zu mindern.

Die Kanäle der Kommunikation müssen den Zielgruppen angepasst werden. Neben schriftlichen Berichten, Präsentationen und Gesprächen können auch Formate wie Newsletter, Plakate/Flyer, Veranstaltungen und digitale Plattformen verwendet werden, um die Kommunikation des Projektes vielseitig und wirkungsvoll zu gestalten.

Die Kommunikationsmatrix wird von der Projektleitung oder dem gesamten Projektteam in Abstimmung mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber entwickelt.

## PLANUNG

### Kommunikation

Die Gestaltung und Steuerung der Kommunikation im Projekt gehören zu den wichtigsten Aufgaben der Projektleitung. Die Kommunikation muss klar, aufrichtig, adressatengerecht und zielgenau sein.

Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Zur Kommunikation gehören auch das Fragen, Zuhören und Verstehen.

## Beispiel für eine Kommunikationsmatrix

Wer?	Wem?	Was?	Wozu?	Wann?	Wie?
Projektleitung	Auftraggeberin oder Auftraggeber	Statusbericht	Zur Genehmigung	Monatlich	Schriftlicher Bericht
Projektleitung	Allen Beschäftigten der betroffenen Organisationseinheit	Ziele und Nutzen des Projektes, geplantes Vorgehen	Orientierung, Erhöhung der Akzeptanz	Nach Kick-Off-Meeting	Info-Veranstaltung
Auftraggeberin oder Auftraggeber	Staatsrätin oder Staatsrat	Statusbericht	Zur Kenntnisnahme	Im Rahmen der Regelgremien	Mündlicher Bericht im Gremium
Verantwortlicher AP 2	Projektleitung	Arbeitsergebnis	Zur Abnahme	Nach Plan	Präsentation
Projektleitung	Personalrat	Ziele und Nutzen des Projektes, geplantes Vorgehen	Zur Mitbestimmung	Projektplanungsphase	Mitbestimmungsantrag

**Kommunikationsmanagement monitoren und steuern**

Während der Projektdurchführung monitort die Projektleitung die Durchführung der Kommunikationstätigkeiten und ergänzt, aktualisiert die Matrix nach Bedarf.

Mit der Komplexität der Projekte nimmt auch die Bedeutung der Kommunikation zu. Die Projektleitung muss einen erheblichen Teil der Arbeit aufwenden, um Vernetzung, Abstimmung, Koordination und Dialog zu betreiben.

Deshalb müssen für die Umsetzung eines Kommunikationskonzepts entsprechende Projektmittel (vor allem Zeitressourcen) im Budget eingeplant und eingesetzt werden.

# Ablauf und Termine

## Die Organisation der Organisation

Um ein Projekt ziel- und ergebnisorientiert durchführen zu können, benötigt es eine dazu passende Organisation und einen Umsetzungsplan. Zunächst müssen Rollen geklärt werden, die Organisationsstruktur des Projektes passend zum Projektgegenstand festgelegt werden und dann anhand der Ziele die Aufgaben, Meilensteine, Arbeitspakete, Abläufe und Termine geplant werden. Diese Organisation der Organisation macht es der Projektleitung leicht, während der Umsetzung das Projekt zu monitoren und zu steuern.

## Rollen klären

In der Initialisierungsphase ist häufig noch fast alles unklar: Was ist das Ziel des Projektes? Ist dies überhaupt realistisch? Wer muss dabei sein?

Häufig ist auch noch nicht klar, wer die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist und wer das Projektmanagement in der Initialisierungs- und Planungsphase übernehmen soll. Nicht immer sind die Ideengebenden auch die Auftragerteilenden. Die Person, die einen häufig noch unpräzisen Auftrag bekommen hat, muss genau diese Fragen klären: Wer soll das Projekt beauftragen? Wer soll das Projektmanagement verantworten? Auch muss einer Auftraggeberin oder einem Auftraggeber häufig vermittelt werden, welche Aufgaben auf sie oder ihn mit dem Projektauftrag zukommen (siehe Kapitel „Grundsätze des Projektmanagements“).

Am Ende der Initialisierungsphase sollte geklärt sein, wer die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist und wer die (vorläufige) Projektleitung bis zur Fertigstellung des Projektauftrages innehat.

Die Projektleitung hat die Aufgabe, die notwendigen Klärungsprozesse zu steuern und zu Ergebnissen zu kommen. Je nach Größe des Projektes kann es sinnvoll sein, bereits für die anschließende Planungsphase ein (vorläufiges) Projektteam zu benennen, das die erforderlichen Informationen für die Planung des Projektes zusammenträgt. Falls kein Projektteam vorhanden ist, sollte die Projektleitung in der Initialisierungs- und Planungsphase in bilateralen Gesprächen die Expertise aus den fachlich zuständigen Organisationseinheiten einholen.

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber hat die Aufgabe, die (vorläufige) Projektleitung zu unterstützen, indem notwendige Informationen zur Projektplanung und Zeitressourcen für eine sorgfältige Projektplanung bereitgestellt werden.

Am Ende der Initialisierungsphase wird das Formular „Projektskizze“ von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber unterschrieben und damit die weitere Planung beauftragt.

## INITIALISIERUNG

**Projektorganisation festlegen und planen**

Die Projektorganisation soll zweckmäßig für die Erreichung der Ziele sein und zur Struktur und Kultur der Dienststelle(n) passen. Grundsätzlich können Projekte als Matrixorganisation, autonome Projektorganisation oder als Einflussorganisation aufgebaut werden.

Bei komplexen Projekten mit hohem Veränderungspotential bietet die **Matrixorganisation** zahlreiche Vorteile. Die Projektmitglieder sind weiterhin in der Linienorganisation tätig, zu einem definierten Zeitanteil aber für die Projektarbeit freigestellt. Allerdings kommt es in diesen Projekten häufig zu Spannungen zwischen Matrix- und Linienstruktur. Die Projektleitung hat die fachliche, aber nicht die disziplinarische Weisungsbefugnis, diese verbleibt bei den Linienvorgesetzten. Von der Projektleitung wird in der Matrixorganisation ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz vor allem in Hinblick auf die Linienverantwortlichen gefordert.

Häufig werden Projekte in einer Matrixstruktur umgesetzt, weil dies scheinbar am wenigsten Veränderung in der Linienstruktur benötigt und das trügerische Bild entsteht, das Projekt lasse sich ohne großen Aufwand neben der Linienarbeit gut umsetzen. Damit eine Matrixstruktur zweckmäßig ist, müssen die erforderlichen Zeitressourcen transparent dargestellt und tatsächlich zur Verfügung gestellt werden.

Um Konflikte zu vermeiden und Transparenz für alle Seiten zu schaffen, sollte der Projekteinsatz der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters schriftlich mit der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten verabredet werden.

**Projektorganisationsformen im Vergleich**

Matrixorganisation	Autonome Projektorganisation	Einflussorganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektteammitglieder arbeiten einerseits weiterhin in ihrer angestammten Linienfunktion, andererseits sind sie für einen bestimmten Anteil für das Projekt abgeordnet.</li> <li>Disziplinarisch sind sie weiterhin der oder dem Linienvorgesetzten unterstellt.</li> <li>Die Projektleitung hat nur die fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den ihr zugeordneten Projektteammitgliedern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Projekt wird in einer neu zu bildenden temporären Organisationseinheit mit Freistellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Linienorganisation geplant und umgesetzt.</li> <li>Die Projektleitung hat die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber den ihr zugeordneten Projektmitgliedern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektleitung verfügt über kein Projektteam, sondern ist direkt bei der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber angebunden.</li> <li>Die Projektleitung besitzt keine Weisungsbefugnis und keine Budgetverantwortung. Sie hat ausschließlich koordinierende Aufgaben und ist auf Unterstützung der Auftraggeberin oder des Auftraggebers sowie der Linienmitarbeiter angewiesen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erleichtert die spätere Implementierung von Projektergebnissen in die Linienarbeit.</li> <li>Die sich überlappenden Weisungssysteme bereiten in der Praxis Schwierigkeiten. Auftrags- und Weisungsverhältnisse müssen permanent abgestimmt werden. Es ist sicherzustellen, dass im Projekt die Interessen der fachlich zuständigen Organisationseinheiten und des Projektes angemessen berücksichtigt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besonders geeignet für Projekte mit außergewöhnlichem Umfang, hoher Arbeitsintensität und hoher Bedeutung.</li> <li>Diese Projektart erfordert einen hohen organisatorischen und personellen Umstellungsaufwand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geeignet für kleinere Projekte, die organisationsübergreifend hohe Akzeptanz genießen.</li> <li>Nachteile sind fehlende eigene Kapazitäten, hoher Koordinierungsaufwand und fehlende Entscheidungsmöglichkeiten</li> <li>Dieses Prinzip lässt sich leicht verwirklichen, da die bestehende Organisation nur minimal beeinflusst wird. Die Linieninstanzen behalten ihre vollen Kompetenzen.</li> </ul>

Auch während der Umsetzungsphase sollte die Projektleitung den Kontakt mit der oder dem Vorgesetzten des Projektteammitglieds halten, um rechtzeitig Zeitkonflikte auszuräumen.

In der **autonomen Projektorganisation** arbeitet das Projektteam außerhalb der Linienorganisation. Diese große Autonomie erhöht die Effektivität und Innovationsfähigkeit, kann aber bei der Umsetzung oder Durchsetzung der Ergebnisse auf Widerstand in der Linie stoßen. In diesem Modell hat die Projektleitung sowohl die fachliche als auch die disziplinarische Weisungsbefugnis. Da die Einrichtung einer autonomen Projektorganisation erheblichen Aufwand bedeutet, eignet sich diese Form vornehmlich bei großen und mehrjährigen Projekten, in denen große Veränderungsvorhaben umgesetzt werden oder im Agilen Projektmanagement.

Die dritte mögliche Form ist die **Einflussorganisation**: In diesem Fall verfügt die Projektleitung über kein eigenes Team und keine eigenen Ressourcen. Da sie direkt bei der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber (z. B. als Stabsstelle) angesiedelt ist, werden notwendige Entscheidungen durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber in der Linie durchgesetzt. In der Regel werden Projekte in der öffentlichen Verwaltung in der FHB nicht im Rahmen einer solchen Organisationsform durchgeführt.

### Projektorganisation aufbauen

Ausgehend vom Projektauftrag und möglichen weiteren Dokumenten wird von der Projektleitung die Projektstruktur geplant bzw. aufgebaut. Z. B.

- Beschaffung von Räumlichkeiten und Ausstattung für das Projektteam,
- Berufung der Teammitglieder, Festlegung von „Spielregeln“,
- Information der Mitglieder der Entscheidungsinstanz.

### Kick-Off-Meeting durchführen

Wenn die notwendigen Arbeitsbedingungen klar sind, startet die Umsetzungsphase mit einer ersten offiziellen Sitzung des Projektteams, dem Auftakt oder Kick-Off.

Wenn möglich sollte die Auftraggeberin oder der Auftraggeber in dieser ersten Sitzung dabei sein. Auf diese Weise werden die Verantwortlichen intensiver einbezogen und der Kontakt zum Projektteam ist unmittelbarer. Der Auftakt oder Kick-Off dient der Vorstellung des Projektes und der Motivation des Projektteams.

Das Kick-Off-Meeting ist keine öffentliche Informationsveranstaltung, sondern der interne Auftakt für das Projektteam. Erst wenn das Projektteam gut aufgestellt ist, Ziele geeint und Aufgaben geklärt sind, kann eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung durchgeführt werden, die die Mitglieder der Organisation über das Projekt informiert.

### Projekte in Matrix-Strukturen

In einer Matrix-Struktur besteht grundsätzlich ein Spannungsfeld zwischen Linien- und Projektaufgaben - häufig zu Lasten des Projektes.

Was hilft?

- Engmaschige Kommunikation mit den Linienvorgesetzten.
- Schriftliche Vereinbarungen über den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Projekt durch Definition der Wochenstunden, die für das Projekt reserviert sind.
- Beschaffung von personellem Ersatz für die entstehenden Fehlstunden in der Linie.
- Konzentration der Projektarbeit auf definierte Tage oder Intervalle, evtl. auch an einem anderen nur für das Projekt zur Verfügung stehenden Ort.
- Im Einverständnis mit Projektteam angeordnete Überstunden.

Im PM hat sich der englische Begriff „Kick-Off-Meeting“ für das Auftakttreffen eines Projektes eingebürgert. Der Begriff ist insofern treffend, weil er den Charakter des Treffens auf den Punkt bringt: Es geht darum, Schwung zu holen, das Team „mitzunehmen“ und zu begeistern, sich auf gemeinsame Ziele einzuschwören.

Im Sport ist der Kick-Off der Anstoß: Der Ball kommt ins Rollen, die Erwartungen sind hoch, das Spiel beginnt! Das Kick-Off-Meeting ist also auch ein emotionales Ereignis, das deshalb entsprechend sorgfältig geplant werden sollte. Es spricht nichts dagegen, den deutschen Begriff „Auftakttreffen“ zu verwenden – aber es sollte im Geist eines Kick-Off-Meetings stattfinden.

## Agenda für das Kick-Off-Meeting

- **Vorstellungsrunde**

Es sollen Kompetenzen, Vorerfahrungen und spezielle fachliche oder methodische Kenntnisse erkennbar werden, damit das Potential der Gruppe deutlich wird und genutzt werden kann. Ebenfalls sollen persönliche Erwartungen und Wünsche der Teammitglieder benannt werden, um offene Fragen auszuräumen oder kritische Punkte zu benennen und zu klären.
- **Informationsstand einigen**

Die Projektleitung stellt Transparenz über Projektziele und Ablaufplanung des Projektes her. Es wird ein gemeinsamer Wissensstand erarbeitet und über alle Rahmenbedingungen informiert. Der Diskussion der Projektziele muss besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Eventuell werden die im Projektauftrag vorgegebenen Projektziele noch einmal präzisiert. Wichtig ist, dass zu diesem Zeitpunkt das gesamte Team die Ziele eindeutig versteht und sich hinter den Zielen versammeln kann.
- **Rollenklärung**

Für jedes Teammitglied wird die Rolle bzw. Aufgabe im Projektteam definiert. Typische Rollen sind die Verantwortung für ein oder mehrere Arbeitspakete, die Verantwortung für relevante Schnittstellen zum Projektumfeld, Arbeitspakete des Risikomanagements, Dokumentation, spezifische fachliche Aufgaben (z. B. Recherche, IT).
- **Spielregeln**

Die Zusammenarbeit im Projektteam wird mittels gemeinsam formulierter Spielregeln definiert.
- **Arbeitsplanung**

Im Kick-Off wird abschließend ein Ausblick auf die unmittelbar folgende Zeit und die weitere Arbeitsplanung gegeben. Die Veranstaltung endet mit klaren Verabredungen.

## INITIALISIERUNG

### Optional: Meilensteine und Teilaufgaben skizzieren

Die Erreichung der Leistungsziele wird in Aufgaben und Teilaufgaben beschrieben. Diese fachlichen Aufgaben müssen sich plausibel aus den Leistungszielen ableiten lassen. Wenn die Leistungsziele präzise formuliert sind, fällt es leichter, daraus die entsprechenden Aufgaben zu definieren.

In der Initialisierungsphase sind möglicherweise schon Meilensteine und Teilaufgaben erkennbar.

Beispielsweise beginnen viele Projekte mit einer Bestandsaufnahme, deren Fertigstellung dann den ersten Meilenstein markiert.

Allerdings kann in der Initialisierungsphase nur ein sehr grober Überblick geleistet werden. Auf der Grundlage dieses Überblicks erteilt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber den Auftrag zur umfassenden Planung des Projektes.

## PLANUNG

### Meilensteine definieren

Meilensteine sind Zeitpunkte, die das Erreichen eines Zwischenergebnisses markieren. Solche Ergebnisse können sein:

- Zwischenergebnisse aus Arbeitspaketen,
- anstehende politische Entscheidungen (z. B. Deputationsbeschluss),

- Phasenübergänge (z. B. von Entwicklung zu Erprobung),
- Zusammenführung paralleler Projektstränge.

Meilensteine werden wie Ziele SMART formuliert und dienen als Entscheidungsgrundlage für die Fortführung des Projektes oder für die Wiederholung eines Arbeitsschrittes bzw. möglichen Abbruch des Projektes.

Durch die Projektphasen sind bereits einige Meilensteine gesetzt: Freigabe der Projektskizze und des Projektauftrages sowie Abnahme des Projektergebnisses.

Für die Umsetzungsphase sind weitere Meilensteine erforderlich, deren Definition jeweils vom Projektgegenstand abhängt. Sinnvoll ist es, Teilaufgaben mit Meilensteinen abzuschließen.

Alle Meilensteine werden in einer Übersicht (Meilensteinplan) mit den jeweils für den Meilenstein Verantwortlichen erfasst. Das schafft Überblick und ist für eine Überwachung der Erreichung der Meilensteine hilfreich.

Auf Basis der späteren Terminplanung (siehe unten) werden die Meilensteine mit Terminen hinterlegt.

### Projektstrukturplan erstellen

In der Planungsphase wird aus der Grobplanung der Projektstrukturplan (PSP) entwickelt. Der PSP ist eine übersichtliche, sachlogische Darstellung aller Aufgaben des Projektes, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Die Darstellung kann in Form einer Tabelle oder als Grafik erfolgen.

Der PSP hilft der Projektleitung und dem Projektteam, die Übersicht zu wahren, nichts zu vergessen und die verschiedenen Projektaufgaben logisch zu sortieren. Der PSP veranschaulicht jedem Teammitglied seinen Beitrag zum Gesamtprojekt und erhöht Transparenz, Motivation und Eigenverantwortlichkeit der Teammitglieder.

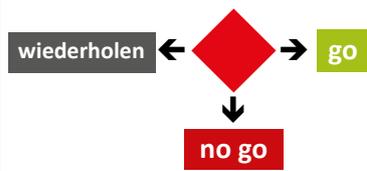
Der PSP muss zwar vollständig alle Aufgaben des Projektes erfassen, aber meist ist es in der Planungsphase unmöglich, detailliert alle Aufgaben in Teilaufgaben und noch detaillierter in Arbeitspaketen darzustellen. Deshalb gilt für den PSP die Regel: Nur so detailliert wie möglich, aber unbedingt vollständig (alle Aufgaben sind benannt).

Die Erstellung des PSP erfolgt prinzipiell „Top-Down“ von den Aufgaben zu den Teilaufgaben und da, wo es möglich ist, bis hin zu den Arbeitspaketen (AP). Da die Projektleitung häufig nicht über das fachliche Detailwissen verfügen kann, ist die Einbeziehung von Fachleuten bzw. des zukünftigen Projektteams für den PSP hilfreich und notwendig. Die Fachleute wiederum bringen aufgrund ihrer Erfahrung meist wichtige Impulse über konkrete Vorgehensweisen ein, so dass die prinzipielle Top-Down-Planung (vom Groben zum Feinen) durch Bottom-Up-Impulse ergänzt werden kann.

Im PSP sind alle Aufgaben, Teilaufgaben und Arbeitspakete nummeriert, um eine klare Zuordnung zu gewährleisten.

Diejenigen Aufgaben, die in der Planungsphase noch nicht detailliert in Arbeitspaketen präzisiert werden können, werden im Laufe der Projektumsetzung sukzessive weiter geplant. Dabei kann sowohl von Umsetzungsphase zur jeweils nächsten Umsetzungsphase geplant werden oder wenn es sich anbietet, gleich für mehrere anstehende Umsetzungsphasen.

Meilensteine sind  
Entscheidungspunkte



## PLANUNG

### Gliederungskategorien im Projektstrukturplan

#### *Aufgabe des Projektes*

Die Aufgabe oder die Aufgaben ergeben sich aus den Leistungszielen.

#### *Teilaufgaben*

Gliederung der Hauptaufgabe in kleinere, detaillierter beschreibbare Teilaufgaben. Eine Teilaufgabe besteht aus mehreren Arbeitspaketen.

#### *Arbeitspaket*

Sinnvoll abgrenzbare Einheit innerhalb einer Aufgabe, für die jeweils ein Teammitglied verantwortlich ist.

## PLANUNG

### Ablaufplan erstellen

Der PSP benennt zwar alle Aufgaben, sagt aber nichts über deren zeitliche Abfolge aus. Im nächsten Schritt müssen deshalb die Aufgaben und Teilaufgaben in eine chronologische Reihenfolge gebracht werden.

Kein Hausbau fängt mit dem Dach an, aber die Holzfenster können schon vorgefertigt werden, obwohl erst die Grundmauern stehen. Der Ablaufplan sortiert die Aufgaben und wenn möglich die Arbeitspakete in eine logische chronologische Reihenfolge und er macht Angaben über die Dauer, die für die Umsetzung zu veranschlagen ist.

Dazu muss der jeweilige zeitliche Aufwand für die Arbeitspakete geschätzt werden. Diese Schätzung kann auf folgende Weiser erfolgen:

- Erfahrungen mit ähnlichen Vorhaben der Projektleitung, des Projektteams, der Auftraggeberin oder des Auftraggebers
- Vergleich mit Vorhaben aus anderen Organisationen/Kommunen
- Schätzmethode anwenden wie z. B. "Schätzklausur", "Delphimethode".

Der Ablaufplan kann am einfachsten mit einem Balkendiagramm (Gantt-Diagramm) dargestellt werden (z. B. in einer Excel-Datei). Die Meilensteine werden als rote Raute dargestellt.

## PLANUNG

### Terminplanung erstellen

Wenn der Ablaufplan steht, müssen die zeitlichen Schätzungen mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen in Zusammenhang gebracht werden, um die tatsächliche Dauer zur Abarbeitung der Aufgaben zu ermitteln. Eine realistische Terminierung ist nur möglich, wenn auch Feiertage, Urlaubstage oder andere terminliche Bedingungen einbezogen werden.

Der Terminplan wird aus dem schon bestehenden Ablaufplan entwickelt. Während der Ablaufplan nur die Reihenfolge und Dauer der Aufgaben in Form eines Balkendiagramms zeigt, werden in der Terminplanung konkrete Termine hinterlegt.

## UMSETZUNG

### Projektfortschritt monitoren und steuern

In der Umsetzungsphase werden die Pläne aus der Planungsphase genutzt, um die Umsetzung des Projektes zu monitoren. Häufig kann in der Planungsphase das Projekt nicht bis zum Ende durchgeplant werden. Dann werden in der Umsetzungsphase die notwendigen Detailplanungen nachgeholt.

Die Projektleitung monitort, ob Termine eingehalten werden, Meilensteine erreicht, Zwischenergebnisse ausreichend sind und abgenommen werden können und ob alle Aufgaben mit den geplanten Kapazitäten abgearbeitet werden.

Wenn das Projekt stockt, die Ergebnisse nicht erreicht werden können oder mangelhaft sind, dann muss die Projektleitung Maßnahmen ergreifen, um das Projekt wieder auf Kurs zu bringen.

# Projektbudget und Folgewirkungen

## Projektbudget und Folgewirkungen

Um ein Projekt umzusetzen, sind unterschiedliche Ressourcen notwendig. Unterschieden wird zwischen

- den erforderlichen Mitteln für die Planung und Durchführung des Projektes, dem **Projektbudget**,
- sowie den Ausgaben und Einnahmen, die sich aus der operativen Nutzung der Projektergebnisse ergeben, den sog. **Folgewirkungen**.

### Projektbudget

Das Projektbudget setzt sich zusammen aus:

- **Personalausgaben** für die Projektleitung (in allen Projektphasen) und das Projektteam. Die Personalausgaben für Projektleitung und Projektteam können als Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen werden. Dies ist auch für die Linienvorgesetzten eine wichtige Information, da in einem Matrixprojekt die Projektteammitglieder für die Linientätigkeit in diesem Umfang ausfallen
- **Konsumtive Mittel** für die Entwicklung, Erstellung und Bereitstellung der Projektergebnisse (z. B. Verbrauchsmittel, Druck- und Kopierkosten, Reisekosten etc.)
- **Investive Mittel** (Anschaffung von Geräten oder Software etc.)

### Folgewirkungen

Neben den unmittelbar zur Durchführung des Projektes erforderlichen Ressourcen ergeben sich in der Regel aus den Projektergebnissen finanzielle Auswirkungen, die erst nach Abschluss des Projektes entstehen. Zu diesen Folgewirkungen gehören sowohl konsumtive Ausgaben (Personal- und Sachausgaben) und investive Ausgaben als auch Einnahmen (z. B. Fördermittel).

### Projektbudget grob schätzen

Schon in der Initialisierungsphase sollte wenn möglich eine erste grobe Schätzung des Projektbudgets erfolgen. Erfahrungswerte, Vergleich mit ähnlichen Projekten sind hilfreich. Zu diesem Zeitpunkt geht es um die berühmte „Hausnummer“, also einer ungefähren Einschätzung der Dimensionen des Projektes. Beim Gespräch mit Auftraggeberin oder Auftraggeber muss geklärt werden, ob es eine Budgetgrenze für das Projekt oder Rahmenseetzungen für die Folgewirkungen gibt.

### Projektbudget und Folgewirkungen planen

Die Ermittlung der Höhe des Projektbudgets erfolgt auf Basis von Erfahrungs- und Schätzwerten (z. B. Heranziehung von Daten aus vergleichbaren Projekten). Das geplante Projektbudget wird auf die Jahre der Projektlaufzeit aufgeteilt. Die Planungen werden mit den verantwortlichen Haushältern abgestimmt und Produktgruppen zugeordnet. Insgesamt ist die Pro-

INITIALISIERUNG

PLANUNG

jektleitung dafür verantwortlich, dass die Sicherstellung der notwendigen Ressourcen haushalts- und rechtskonform umgesetzt wird. Bei Unklarheiten muss die Auftraggeberin oder der Auftraggeber damit befasst werden.

Häufig werden bei der Planung bereits Ressourcenkonflikte erkennbar: Ziele sind ambitioniert und hochgesteckt, es werden aber nicht im ausreichenden Maße Personalressourcen zur Verfügung gestellt oder die Folgewirkungen sind so hoch, dass eine Verankerung in zukünftigen Haushalten unrealistisch erscheint. Solche absehbaren Konflikte sollten bereits in der Planungsphase an die Auftraggeberin oder den Auftraggeber berichtet werden.

Die Ermittlung der Folgewirkungen erfolgt ebenfalls auf Basis von Erfahrungs- und Schätzwerten. Hier sollte frühzeitig ein Austausch mit der entsprechenden Organisationseinheit erfolgen, um zu erfahren, ob die Projektergebnisse im laufenden Betrieb Kosten nach sich ziehen.

### **Darstellung der Finanzierung**

Verantwortlich für die Bereitstellung des Projektbudgets ist die Auftraggeberin oder der Auftraggeber. Bei den im Budget enthaltenen investiven und konsumtiven Ausgaben des Projektes handelt es sich um haushaltswirksame Ausgaben, die im Haushalt bzw. in den Wirtschaftsplänen (z. B. bei Eigenbetrieben, Anstalten des öffentlichen Rechts) veranschlagt sein müssen.

Sofern der Kernhaushalt betroffen ist, hat die Auftraggeberin oder der Auftraggeber in enger Abstimmung mit dem Haushaltsreferat/den verantwortlichen Haushaltstellen die Finanzierung der Ausgaben darzustellen und ggf. entsprechende Nachbewilligungen und Verpflichtungsermächtigungen zu beantragen. Für diese Antragstellung sind der A-Antrag (für Nachbewilligungen) und ggf. der V-Antrag (für Verpflichtungsermächtigungen) des Senators für Finanzen (s. Ablage „Haushalt“ auf dem VIS FHB-Mandanten oder auf Anfrage beim Senator für Finanzen, Referat 21) auszufüllen und dem Projektauftrag als Anlage A beizufügen.

## **PLANUNG**

### **Machbarkeit prüfen**

In der Initialisierungsphase sollte bereits die Machbarkeit thematisiert werden. Gründe, die gegen ein Projekt sprechen, können sein:

- Das Projekt widerspricht Gesetzen, Regelungen der FHB, Leitzielen des Senats etc.
- Die Aufgaben sind nicht greifbar, zu allgemein, nicht präzisierbar.
- Die Ziele sind unrealistisch, nicht erreichbar.
- Es stehen kein Personal und kein Budget zur Verfügung.

Zum Ende der Planungsphase wird die Machbarkeit einer gründlichen und systematischen Prüfung unterzogen und dazu alle Einzelergebnisse der Planung betrachtet.

- Konnten plausible Leistungsziele entwickelt werden und sind diese grundsätzlich erreichbar?
- Passen die Kosten- und Terminziele zu den Leistungszielen?
- Sind die Aufgaben vollständig und klar genug, um in die Umsetzungsphase zu gehen?
- Steht das fachlich benötigte Personal zur Verfügung?

- Sind die Meilensteine zeitlich umsetzbar oder kollidieren sie mit anderen Vorgaben (z. B. Fristen für Gesetzesänderungen, Wahlen o. ä.)?
- Steht das Projektbudget zur Verfügung?
- Sind die bisher identifizierten Risiken beherrschbar oder gefährden sie den Gesamterfolg des Projektes?

Wenn bei einer kritischen Betrachtung substantielle Hindernisse erkennbar sind, muss dies zum Abbruch der Projektplanung oder zu einer gründlichen Überarbeitung des Projektauftrags führen.

Auch während der Umsetzungsphase sollte die Machbarkeit dann thematisiert werden, wenn entscheidende Eckpunkte sich verändern oder neu erkannte ernsthafte Hindernisse die weitere Umsetzung gefährden.

### Wirtschaftlichkeit prüfen

Nach § 7 Absatz 2 der Landeshaushaltsordnung (LHO) Bremen sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Bei Projekten mit in der Regel einzelwirtschaftlichen Auswirkungen ist in der Planungsphase die Anlage 3 zu den Verwaltungsvorschriften (VV) zu § 7 LHO Wirtschaftlichkeitsuntersuchungs-Übersicht (WU-Übersicht) ggf. mit den dort aufgeführten Anlagen (z. B. ergänzende Bewertung durch eine Nutzwertanalyse) auszufüllen und dem Projektauftrag als Anlage B beizufügen. Weitere Informationen zu diesem Thema „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ finden sich auf der Homepage des Senators für Finanzen unter der Rubrik Haushalt, siehe hier insbesondere § 7 LHO mit den VV und Anlagen.

Die Durchführung und Fortschreibung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ist je nach Komplexität des Projektes sehr zeitintensiv. Dies sollte bei der Zeit-, Ablauf- und Ressourcenplanung des Projektes ausreichend berücksichtigt werden. Wenn in der Planungsphase noch nicht alle Faktoren für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung bekannt sind oder in der Umsetzungsphase Faktoren sich ändern oder neue hinzukommen, muss auch in der Umsetzungsphase (erneut) die Wirtschaftlichkeit untersucht und angestrebt werden.

### Vergaben planen

In vielen Projekten werden Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge vergeben bzw. es müssen Waren beschafft werden. Dabei agiert das jeweilige Projekt als öffentlicher Auftraggeber und unterliegt den rechtlichen Vorgaben für öffentliche Vergabeverfahren. Die zentrale Service- und Koordinierungsstelle für die Vergabe von Bau- und Dienstleistungen (zSKS) informiert über die rechtlichen Grundlagen, den Ablauf und Inhalt der verschiedenen Vergabeverfahren und unterstützt bei vergaberechtlichen Grundsatzfragen.

Für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen aus Rahmenverträgen gemäß Anlage 1 der Verwaltungsvorschrift für die Beschaffung der FHB (VVBesch) müssen die zentralen Beschaffungsstellen der FHB genutzt werden:

- **Einkaufs- und Vergabezentrum** bei Immobilien Bremen A. ö. R. für Büromaterial und -möbel, Arbeits- und Schutzkleidung, Papier und vieles

## PLANUNG

Materialien zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

[www.finanzen.bremen.de/haushalt/wirtschaftlichkeitsuntersuchungen-7512](http://www.finanzen.bremen.de/haushalt/wirtschaftlichkeitsuntersuchungen-7512)

## PLANUNG

mehr. (Alle Produkte finden sich unter [www.einkaufskatalog.bremen.de](http://www.einkaufskatalog.bremen.de), [einkauf@immobilien.bremen.de](mailto:einkauf@immobilien.bremen.de))

- **Dataport A.ö.R.** für IT-Produkte (Hard- und Software) und Multifunktionsgeräte ([DataportVertrieb@dataport.de](mailto:DataportVertrieb@dataport.de))
- **Umweltbetrieb Bremen** für die Beschaffung von Kraftfahrzeugen (ohne Spezialfahrzeuge) und Kraftstoffe ([vergabestelle@ubbreemen.de](mailto:vergabestelle@ubbreemen.de))

Bei der praktischen Durchführung von Ausschreibungsverfahren gibt es verschiedene Unterstützungsangebote in der bremischen Verwaltung.

Das **Einkaufs- und Vergabezentrum** bei Immobilien Bremen A. ö. R. (EVZ) bietet:

- Der Ausschreibungsdienst begleitet die Ausschreibungsprozesse für Liefer- und Dienstleistungen und stellt eine rechtskonforme Durchführung sicher ([ausschreibungsdienst@immobilien.bremen.de](mailto:ausschreibungsdienst@immobilien.bremen.de)).
- Das Vergabemanagement ist der zentrale Dienstleister Bremens u.a. für die Durchführung von Ausschreibungen von Liefer- und Dienstleistungen und übernimmt die Tätigkeit des Auftraggebers, damit entsprechend einer Aufgabentrennung nach den Anti-Korruptions-Vorschriften stets das Vier-Augen-Prinzip eingehalten wird. ([www.vergabeinfo@bremen.de](http://www.vergabeinfo@bremen.de), [vergabemanagement@immobilien.bremen.de](mailto:vergabemanagement@immobilien.bremen.de)).

Die **Kompetenzstelle für sozial-verantwortliche Beschaffung** unterstützt und berät bei der Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien im Bereich Beschaffung und Vergabe und der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben.

Bei **Vergabeverfahren im Bereich der IT-Beschaffung** unterstützt Dataport A.ö.R. die Ausschreibung und führt die Vergabeverfahren durch ([DataportVertrieb@dataport.de](mailto:DataportVertrieb@dataport.de)).

### Externe Beratungen beauftragen

Externe Beratungsaufträge müssen vom Senat genehmigt werden. Information und Beratung unter:

[beratungsauftraege@finanzen.bremen.de](mailto:beratungsauftraege@finanzen.bremen.de)

### Externe Beratungen planen

Bei der Beauftragung einer externen Beratung muss ab einem Auftragsvolumen von 5.000 Euro der Senat einen entsprechenden Beschluss fassen. Ab 45.000 Euro ist zusätzlich eine Zustimmung des Haushalts- und Finanzausschusses notwendig.

Ziel ist es, die Beauftragungen externer Beratungen transparenter zu gestalten und die Ausgaben für Fremdvergaben zu reduzieren. Das Genehmigungsverfahren zur Beauftragung externer Beratungen wird durch die Geschäftsstelle Beratungsaufträge beim Senator für Finanzen (Referat 34) koordiniert. Die Geschäftsstelle bereitet die jeweiligen Vorlagen für den Senat vor und holt Stellungnahmen der fachlichen Prüfstellen innerhalb der bremischen Verwaltung zu den einzelnen Anträgen ein. Sie überwacht zudem die Erfassung aller vergebenen Aufträge unabhängig vom Auftragswert in die ebenfalls durch den Senat beschlossene Beraterdatenbank.

## UMSETZUNG

### Projektbudget monitoren und steuern Vergaben monitoren und steuern

Laufend werden während der Umsetzungsphase die Planungen mit der tatsächlichen Entwicklung im Projekt verglichen. Eventuell müssen Steuerungsmaßnahmen ergriffen oder Veränderungen in der Planung vollzogen werden.

# Projektabschluss

## Ein guter Abschluss erleichtert einen guten Neuanfang

Während der Projektumsetzung berichtet die Projektleitung regelmäßig an die Auftraggeberin oder den Auftraggeber (bzw. an die Entscheidungsinstanz), die Zwischenergebnisse abnimmt und über Beschlüsse den Fortgang des Projektes steuert. Zum Ende der Umsetzungsphase liegen die Projektergebnisse vor. Nach der Abnahme der Projektergebnisse durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber beginnt die Abschlussphase.

Häufig wird die Abschlussphase nicht besonders wichtig genommen. Oft steht schon ein neues Projekt an oder die Arbeit in der Linie soll möglichst rasch aufgenommen werden. Die letzten Projektarbeiten werden dann eher nebenher und hektisch erledigt oder bleiben teilweise ganz liegen.

Dabei hat eine sorgfältig durchgeführte Abschlussphase für die Organisation eine große Bedeutung:

- Sie sichert die erforderliche Dokumentation der Projektergebnisse und gewährleistet dadurch, dass auch die mit dem Projekt intendierten Wirkungen zum Tragen kommen können;
- Sie würdigt die Leistungen aller Projektbeteiligten und verstärkt damit Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden;
- Sie wertet Projekterfahrungen aus, um diese im Sinne einer Lernenden Organisation der gesamten Dienststelle oder Verwaltung zur Verfügung zu stellen. So kann bei Folgeprojekten auf diese Erfahrung zurückgegriffen und Fehler können vermieden werden.

## Projektergebnisse genehmigen lassen

Die Abschlussphase beginnt mit der Genehmigung der Projektergebnisse durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber oder ggf. durch das Entscheidungsgremium. Diese Genehmigung ist der Startschuss für die Abschlussphase.

## Erfahrungen auswerten und für die Organisation sichern

In einem rückblickenden Lessons-Learned-Workshop werden Erkenntnisse aus dem Projektverlauf benannt und bewertet, die für andere Projekte von Bedeutung sein können. Diese werden der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt und dorthin kommuniziert, wo sie zukünftig zur Verbesserung von Projektarbeit genutzt werden können.

Eine gute Vorbereitung für den Lessons-Learned-Workshop ist die Einführung eines Projekt-Logbuchs schon während der Initialisierungsphase, in dem die Projektleitung wichtige Erfahrungen, Situationen, Krisen, Lösungen, Ideen, Diskussionen des Projektes dokumentiert.

Als Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sind alle aktiv am Projekt Beteiligten eingeladen.

UMSETZUNG

ABSCHLUSS

Im Workshop werden unter bestimmten Fragestellungen Aspekte des Projektes diskutiert und ausgewertet. Beim Lessons-Learned-Workshop geht es nicht um die Qualität des Projektergebnisses, sondern um die Qualität des Projektprozesses. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie z.B.:

- Welche Formate haben besonders gut motiviert? Was hat uns demotiviert?
- Wie ist die Beteiligung der Stakeholder besonders gut gelungen? Wie nicht?
- Wie haben wir Krisen und Konflikte erfolgreich bewältigt? Wie nicht?
- Welche Kommunikation ist geglückt, welche nicht?
- Welche Erfahrungen sind für andere Projekte nützlich? Wie können wir sie kommunizieren?
- Welche Produkte können andere Projekte verwenden?
- Welche Strukturen haben das Projekt unterstützt, welche haben es behindert?

Die Ergebnisse des Lessons-Learned-Workshops werden der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt.

## ABSCHLUSS

### Abschlusssitzung durchführen

Die Abschlusssitzung soll ein zufriedenes und motiviertes Team hinterlassen, das bereit ist, zu neuen Ufern aufzubrechen. Neben dem Projektteam und der Projektleitung nimmt auch die Auftraggeberin oder der Auftraggeber teil.

Sie dient aber auch ein letztes Mal dazu, die im Team versammelte Kompetenz zu nutzen, um gemeinsam aus den Projekterfahrungen zu lernen. In der Abschlussrunde sollten offen und selbstkritisch auch Fehler, Probleme und Mängel benannt werden, um Prozesse und Vorgehensweisen für die Zukunft zu verbessern. Oft sind es gerade problematische Projekte, aus denen man viel Know-how für zukünftige Projekte ziehen kann. Aber selbstverständlich kann man auch aus erfolgreichen Projekten lernen und sich zusammen über den Erfolg freuen.

Vorschlag für eine Agenda der Abschlusssitzung

- Bericht der Projektleitung über den Verlauf des Projektes
- Besprechung und Bewertung der erreichten Projektergebnisse anhand der ursprünglichen Planungen
- Welche Ziele wurden erreicht, welche Ziele wurden nicht erreicht?
- Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse aller Teammitglieder
- Würdigung der erreichten Ergebnisse und der Leistungen der Teammitglieder durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber sowie durch die Projektleitung
- Informationen zum Projektabschluss und zum weiteren Verfahren (z. B. Rückführung in die Linie)
- Abschied

### Projektabschlussbericht erstellen

Der Abschlussbericht wird von der Projektleitung gemeinsam mit dem Team verfasst. Er stellt Projektergebnisse sowie wesentliche Abweichungen vom Plan dar und bewertet die Ergebnisse (Erfolgskontrolle). Mit dem Bericht legt die Projektgruppe gegenüber der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber (bzw. der Entscheidungsinstanz) Rechenschaft ab. Darüber hinaus enthält der Bericht alle wichtigen Informationen, damit die Linienorganisation nach Abschluss des Projektes die Ergebnisse auch verwerten kann.

Der Projektabschlussbericht sollte folgende Themen umfassen:

- Projektauftrag und Ziele
- Überblick über das Projekt und den Projektverlauf
- Plan/Ist-Vergleich der Termin-, Kosten- und Leistungsziele
- Darstellung eventueller Störungen und Mängel
- Bewertung/Beurteilung externer Dienst- und Beratungsleistungen
- Vorschläge zu fachlichen, organisatorischen, personellen oder haushalterischen Maßnahmen zur dauerhaften Sicherung der Projektergebnisse
- Offene Fragen und/oder Bedarf an Nachfolgeprojekten
- Resümee

Um die Projektergebnisse möglichst der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen sind Formate wie eine Abschlussveranstaltung, ein Bericht im Intranet oder vergleichbare Möglichkeiten der internen Öffentlichkeit hilfreich.

Bei einigen Projekten ist die Genehmigung der Projektergebnisse mit Rechtsfolgen verbunden z. B. mit dem Beginn von Zahlungs- oder Gewährleistungsfristen.

### Projektstrukturen auflösen

#### Ressourcen zurückführen und Projektorganisation auflösen

Sobald ein Einzelprojekt abgeschlossen ist, endet in vielen Fällen der Einsatz des Projektteams. Hilfreich ist die Einplanung von Übergangszeiten, in denen die ehemalige Projektleitung oder ehemalige Teammitglieder der Linie für Rückfragen oder ausführlichere Unterstützung zur Verfügung stehen, damit die Projektergebnisse gut umgesetzt werden können.

#### Projektabnahme erteilen

Die Projektabnahme ist der formale Abschluss des Projektes und dient der „Entlastung“ der Projektleitung. Auf der Grundlage des Projektabschlussberichts wird das Projekt von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgenommen. Die Projektabnahme wird dokumentiert.

# **AGILES PROJEKTMANAGEMENT**



# Agiles Projektmanagement

## Leitziele des Agilen PM\*

- Erfüllen Sie die Projektmission.
- Verbessern Sie die Fähigkeiten der Teammitglieder.
- Verbessern Sie die vorhandene Infrastruktur.
- Verbessern Sie die Prozesse im Team und das Projektumfeld.
- Nutzen Sie die vorhandenen Möglichkeiten aus.
- Informieren Sie über Risiken.
- Ergebnisse dort erreichen, wo der Kunde Ergebnisse erwartet.
- Kontinuierliche Reduzierung von Störungen oder unnötigen Arbeitsabläufen, die den Projektfluss behindern.
- Transparenz fördern, damit die Teammitglieder die beiden vorherigen Ziele kontinuierlich verbessern können.

\* gilt aber ebenso für das „klassische“ PM.

## Agiles Projektmanagement für eine komplexe Welt

Agilität ist ein Oberbegriff für Prinzipien und Werte, die es Organisationen ermöglichen, sich in einer schnell verändernden „VUCA-Welt“ erfolgreich weiterzuentwickeln. Agilität erfordert eine spezifische Arbeitsweise und Haltung gegenüber Mensch und Arbeit.

Agilität als Arbeitsprinzip wurde ursprünglich in der Softwareentwicklung erprobt und verstand sich als bewusster Bruch mit dem herkömmlichen Projektmanagement, in dem lange geplant und lange umgesetzt und der Mehrwert erst am Ende sichtbar wird. Agiles Projektmanagement eignet sich für Projekte, in denen die Lösung weitgehend unbekannt ist und deshalb die Projektarbeit wenig planbar ist.

Bei komplexen Projekten und Projekten, die völlig neue, unbekannte Lösungen entwickeln müssen, geriet herkömmliches Projektmanagement aufgrund vieler notwendiger Planänderungen an seine Grenzen. Komplex meint hier nicht „groß“: Der Bau des Mont Blanc Basistunnels erforderte ein umfassendes und detailliertes Projektmanagement, aber das Prinzip des Tunnelbaus ist bekannt und deshalb ist ein solches Riesenprojekt gut planbar. Viele Entwicklungsprojekte sind jedoch zu komplex, um bereits in der Planungsphase vollständig durchdacht und geplant werden zu können.

Deshalb werden im Agilen Projektmanagement näherliegende Teilziele gesetzt bzw. Zwischenprodukte (Inkrement) entwickelt, die zwar noch nicht die angestrebte endgültige Lösung darstellen, aber bereits wichtige Erkenntnisse über die beste Lösung liefern. Diese Idee aus der Softwareentwicklung wird heute auch für andere Projekte angewendet und bietet sich vor allem für Projekte an, in denen die Verwaltung neuer Lösungen und Dienstleistungen entwickelt.

Eine Arbeitsweise, die sich nicht an einem vorab bekannten vollständig ausdifferenzierten Plan orientiert, erfordert von den Projektbeteiligten ein hohes Maß an Verantwortung, Teamfähigkeit und Rollenbewusstsein. Agilität ist also alles andere als Beliebigkeit, sondern ein klar definierter, stringenter Arbeitsprozess.

Das 2001 von Kent Beck und anderen formulierte „Agile Manifest“ schlägt deshalb zunächst kein Vorgehensmodell vor, sondern definiert Werte, die agilem Arbeiten zu Grunde liegen:

*„Wir schätzen*

- *Individuen und Interaktionen mehr als Prozess und Werkzeuge.*
- *Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation.*
- *Zusammenarbeit mit der Kundschaft mehr als Vertragsverhandlungen.*
- *Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans.*

*Das heißt, obwohl wir die zuletzt genannten Werte wichtig finden, schätzen wir die zuerst genannten Werte höher ein.“*

(Übersetzung zit. n. BAMF, Agiles Handbuch, Nürnberg 2019)

## Zwölf Agile Prinzipien

- Setze die höchste Priorität auf die Zufriedenheit des Kunden oder der Kundin durch frühzeitige und kontinuierliche Lieferung wertvoller Lösungen.
- Heiße Anforderungsänderungen willkommen, auch zu einem späten Zeitpunkt während der Lösungserarbeitung.
- Liefere wertvolle Ergebnisse in Form von funktionierenden (Zwischen-)Lösungen häufig und in kurzer Zeit.
- Fachkräfte und Entwickelnde arbeiten während des Projektes täglich zusammen.
- Bilden Sie Teams aus motivierten Einzelpersonen. Geben Sie ihnen die Voraussetzungen und Unterstützung, die sie zur Selbstorganisation benötigen und vertrauen Sie darauf, dass sie die Arbeit erledigen.
- Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
- Die effizienteste und effektivste Methode, um Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- Das wichtigste Maß für den Fortschritt ist die Funktionsfähigkeit der (Zwischen-)Ergebnisse.
- Lege kontinuierliche Aufmerksamkeit auf die Qualität.
- Einfachheit - die Kunst, den Umfang der nicht geleisteten Arbeit zu maximieren - ist von hoher Bedeutung.
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es sich verbessern kann und passt sein Verhalten entsprechend an.
- Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Auftraggeberin oder Auftraggeber, Entwickelnde sowie Nutzerinnen und Nutzer sollten in der Lage sein, ein gleichmäßiges Arbeitstempo auf unbestimmte Zeit aufrechtzuerhalten.
- Agile Praktiken sollten die gesamte Organisation, allgemeine Vorgaben und die Zusammenarbeit berücksichtigen. Agile Teams sollten in der Lage sein, effektiv mit Teams und Interessengruppen zusammenzuarbeiten, die an anderen Ansätzen arbeiten.

Die 12 Agilen Prinzipien wurden 2001 für Softwareentwicklungsprojekte formuliert. In der PM<sup>2</sup>-Methodologie wurden die Prinzipien für allgemeine Projektarbeit in der Verwaltung angepasst und dabei teilweise in ihrer Radikalität entschärft und um das Prinzip der Anschlussfähigkeit an die Linienstruktur der Verwaltung ergänzt.

Die hier verwendete Übersetzung orientiert sich weitgehend an der PM<sup>2</sup>, behält aber einzelne sehr markante Prinzipien des Ursprungstextes bei.

## Agile Prinzipien beherzigen

Dieses Manifest hat das „klassische“ Projektmanagement weit über Softwareprojekte hinaus inspiriert und verändert. Auch im „klassischen“ Projektmanagement werden komplexe Projekte nicht mehr vorab bis ins feinste Detail geplant, sondern in einer „rollierenden Planung“ schrittweise entwickelt.

Dennoch zeichnet sich Agiles Projektmanagement durch eine Reihe von Prinzipien, Haltungen und Arbeitsweisen aus, die im herkömmlichen Projektmanagement nicht derart pointiert zu finden sind und deshalb auch zu einer Veränderung der Arbeits- und Organisationskultur der Öffentlichen Verwaltung beitragen können.

Agiles Projektmanagement zeichnet sich aus durch

- Schrittweise Planung auf der Grundlage dessen, was zu dem jeweiligen Zeitpunkt bekannt ist, Projektplanung unter Einbeziehung des Projektteams.
- Entwicklung vieler brauchbarer Zwischenergebnisse in kurzer Zeit und schrittweise Verfeinerung im Projektverlauf. Im Agilen Projektmanagement sind Zwischenergebnisse Produktinkremente, also Teile des Gesamtproduktes, die in sich bereits funktionsfähig sind und getestet werden können.

- Enge Kooperation aller, die im Projekt involviert sind, kontinuierliche Beteiligung der Stakeholder.
- Fokussierung des Projektmanagements auf die kontinuierliche Weiterentwicklung und Priorisierung der anstehenden Aufgaben.
- Arbeit in selbstorganisierten, interdisziplinären Teams, kontinuierliche Reflexion der Arbeit, Feedbackorientierung und beständige Verbesserung der eigenen Arbeitsprozesse.
- Nur so viel Dokumentation und Kontrolle wie unbedingt notwendig.

Agiles Projektmanagement ist ein Rahmen, der aus Rollendefinitionen, Methoden für die Arbeit in Sprints und spezifischen Artefakten besteht.

### **Rollen im Agilen Projektmanagement definieren**

Da die Entwicklungsarbeit in selbstorganisierten Teams stattfindet, bedarf es spezifischer Rollen, um diese Arbeit zu ermöglichen.

#### **Auftraggeberin oder Auftraggeber**

- stellt die Ressourcen bereit,
- erteilt das Mandat zur agilen Arbeit,
- unterstützt die Teamkoordinatorin oder den Teamkoordinator bei der Verbesserung der Arbeitsstrukturen und der Beseitigung von Hindernissen,
- unterstützt die Produkt-Verantwortliche oder den Produkt-Verantwortlichen durch Informationen und Entscheidungen,
- vertraut dem selbstorganisierten Team.

#### **Teamkoordinatorin oder Teamkoordinator**

- achtet auf die Einhaltung der Regeln sowohl der Dienststelle/Organisation als auch des Agilen Projektmanagements,
- schützt das Team vor inneren und äußeren Störungen,
- gibt Feedback und hilft dem Team, sich kontinuierlich zu verbessern,
- hilft dem Team, Entscheidungen zu treffen.

#### **Produkt-Verantwortliche oder Produkt-Verantwortlicher**

- repräsentiert die Auftraggeberin oder den Auftraggeber und sorgt dafür, dass das Entwicklerteam den Auftrag erfüllt und ein nutzbringendes Ergebnis entsteht,
- steuert die von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Verfügung gestellten Ressourcen,
- definiert und priorisiert die fachlichen Anforderungen auf der Grundlage der Stakeholderorientierung des Projektes.

#### **Kontext-Verantwortlicher (im Original: "Architecture Owner")**

- unterstützt das Entwicklerteam bei den strukturellen Grundsatzentscheidungen,
- spricht mit Fachabteilungen und Nutzerinnen und Nutzern und prüft, ob und wie die Produkte in die Gesamtorganisation passen,
- stellt sicher, dass die Lösung vorhandene und geplante Ziele anderer Projekte berücksichtigt.

## Entwicklungsteam

- entwickelt die fachlichen Lösungen,
- verfügt über 3 bis 9 Personen, die zusammen alle Fähigkeiten besitzen, um die erforderlichen fachlichen Anforderungen zu erfüllen,
- arbeitet als Team gemeinsam an der Erreichung des jeweiligen Sprint-Ziels,
- arbeitet idealerweise ausschließlich im Entwicklerteam (in einer Matrix-Projekt-Struktur bedarf es einer besonderen Organisation, um die notwendigen Freiräume für das Entwicklerteam zu ermöglichen).

**Nutzerinnen und Nutzer** sind keine Mitglieder der Projektstruktur. Aber sie spielen eine herausragende Rolle bei der Planung und Umsetzung des Projektes. Sie benutzen das Endprodukt und sind z. B. Mitarbeitende der Organisation, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, nicht staatliche Organisationen und weitere Partner der Verwaltung. Im Idealfall dienen ausgewählte Nutzerinnen und Nutzer als Resonanz- und Feedbackgruppe.

## Methoden und Artefakte des Agilen Arbeitens verwenden

### Methoden

#### *Sprint*

Als Sprint wird ein zeitlich begrenzter Entwicklungszyklus bezeichnet, währenddessen das Entwicklungsteam (Zwischen-)Ergebnisse (sog. Inkremente) erarbeitet. Im Gegensatz zum klassischen PM wird die Dauer nicht auf der Grundlage des Umfangs der Aufgabe festgesetzt, sondern es werden im Rahmen eines zeitlich definierten Sprints (zwischen 1 bis 5 Wochen) nur die Aufgaben bearbeitet, die in dieser Zeit zu bearbeiten sind. Alle anderen Aufgaben verbleiben im Backlog und werden in anschließenden Sprints bearbeitet. Diese Sprint-Logik ermöglicht die Fokussierung auf die ausgewählten Aufgaben und erzielt damit rasche Ergebnisse von hoher Qualität.

Die Länge des Sprints bleibt im Laufe eines Projektes immer gleich. Während des laufenden Sprints sollen keine neuen Anforderungen durch den Produkt-Verantwortlichen eingeschoben werden.

#### *Daily Stand-Up*

Während des Sprints kommt das Team für max. 15 Minuten täglich zusammen, um die Aufgaben und Hindernisse des Tages zu besprechen. Jedes Teammitglied macht transparent, was es geschafft hat, welche Aufgabe ansteht und ob es Hilfe benötigt.

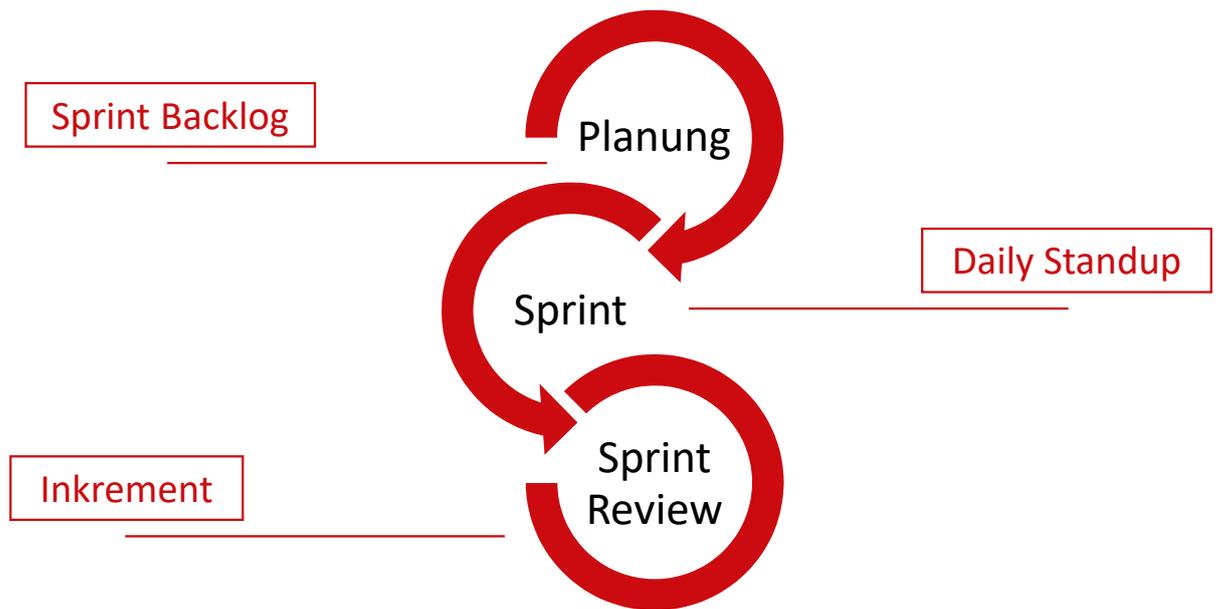
Sollten Details zu besprechen sein, treffen sich die erforderlichen Teammitglieder im Anschluss an das Daily.

#### *Planung I + II*

Der oder die Produkt-Verantwortliche führt das Sprint-Backlog, die Liste der bereits definierten Aufgaben des Gesamtprojektes.

Im ersten Schritt werden für die Planung des anstehenden Sprints zunächst diejenigen Anforderungen aus dem Produkt Backlog identifiziert, die im Rahmen des Sprints verbindlich erledigt werden sollen. Bei diesem Pla-

## Ablauf eines Sprints



nungsschritt ist die Produkt-Verantwortliche oder der Produkt-Verantwortliche anwesend, um die geplante Priorisierung der Aufgaben zu gewährleisten oder anzupassen.

In einem zweiten Schritt werden aus den Anforderungen Arbeitsaufgaben für den Sprint entwickelt. Diese Planung wird durch das Entwicklerteam eigenständig erledigt.

### *Sprint Review*

Im Sprint Review präsentiert das Team der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber und den Nutzerinnen und Nutzern die Ergebnisse des Sprints, um Feedback zu erhalten. Das Review dient nicht der Abnahme der Ergebnisse durch die Produkt-Verantwortliche bzw. den Produkt-Verantwortlichen.

### *Retrospektive*

Die Retrospektive ist ein Meeting zur Selbstreflexion des Teams. Offen werden Konflikte, Störungen aber auch gelungene Abläufe besprochen. Ziel ist es, die Zusammenarbeit des Teams kontinuierlich zu verbessern, indem konkrete Maßnahmen vereinbart werden.

### **Artefakte**

#### *Produkt Backlog*

Das Produkt Backlog ist eine priorisierte Liste der Anforderungen (Backlog Items), z.B. in Form von User Stories. Die oder der Produkt-Verantwortliche pflegt und priorisiert diese Liste. Je prioritärer Anforderungen sind, desto detaillierter müssen sie spezifiziert werden.

### *Sprint Backlog*

Das Sprint Backlog ist ein Auszug aus dem Produkt Backlog mit Anforderungen (Backlog Items) oder User Stories, die sich nur auf den bevorstehenden Sprint beziehen. Sie sind vom Produkt-Verantwortlichen priorisiert und vom Entwicklungsteam verbindlich zugesagt. Im laufenden Sprint darf das Sprint Backlog nicht verändert werden.

### *Produktinkremente*

Inkremente sind Teil eines Produktes, das idealerweise in sich selbst funktionsfähig ist und damit bereits einen Mehrwert darstellt. Ziel ist es, die erreichte Funktionalität beispielsweise mit der Nutzerin oder dem Nutzer zu testen.

## **Agiles Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung anwenden**

Agiles PM ist eine wirksame PM-Methode, wenn es im richtigen Umfeld, für ein passendes Projekt und mit dem passenden Team angewendet wird. Falls eine agile Arbeitsweise in der entsprechenden Organisationseinheit nicht unterstützt wird, kann auch kein Agiles Projektmanagement umgesetzt werden.

Die Arbeit mit Agilem Projektmanagement bedeutet nicht, dass die gesamte Organisation „agil“ werden muss. Dies ist in komplexen Strukturen wie der Öffentlichen Verwaltung weder möglich noch sinnvoll. Aber **Projekte** der Organisationseinheit können agil umgesetzt werden.

Optimal findet Agiles Projektmanagement in einer autonomen Projektorganisation statt. In der Realität ist dies häufig nicht möglich. Deshalb ist die Anwendung agiler Arbeitsweisen in Teilstücken des Projektes denkbar. Während dieser Zeit sollte das Entwicklerteam so weit wie möglich von Linientätigkeit befreit sein und sich schwerpunktmäßig der Arbeit in den Zyklen widmen. Oder für das Projektteam werden Zeitfenster vereinbart, in denen das Team an einem gemeinsamen Arbeitsort außerhalb der Linie einen oder mehrere Sprints abarbeitet.

Herausforderung einer solchen Arbeitsweise ist der notwendige Rollenwechsel und die Organisation an den Schnittstellen vom klassischen PM zum Agilen PM.

Unzweifelbar bietet Agiles Projektmanagement vor allem für Projekte, in denen Lösungen noch nicht bekannt sind, sondern entwickelt werden müssen, große Vorteile gegenüber dem klassischen PM. Allerdings verfügt die Öffentliche Verwaltung bislang über wenig Erfahrungen mit agilen Rollen, Aufgaben und Prozessen. Deshalb ist der Einsatz von Agilem Projektmanagement immer auch ein Experiment, das Mut, Sorgfalt und selbstkritisches Denken erfordert.

# GLOSSAR





# Glossar Projektmanagement

Agiles Projektmanagement	<p>Agiles Projektmanagement wird eingesetzt für Projekte, in denen die Lösung weitgehend unbekannt ist und erst noch entwickelt werden muss. Statt vollständiger Durchplanung des Projektes bis zum endgültigen Produkt werden zunächst nutzbare Zwischenergebnisse (Inkremente) entwickelt und mit dem späteren Nutzer oder der späteren Nutzerin getestet. Das Gesamtergebnis wird erreicht durch Entwicklung immer neuer Zwischenprodukte, die aufeinander aufbauen, sich ergänzen und zu einer ständigen Verbesserung bis zum optimalen Endprodukt führen.</p> <p>Die Produktentwicklung im Agilen PM findet durch die Zusammenarbeit von selbstorganisierten und interdisziplinären Teams statt, die in kurzen aufeinanderfolgenden Arbeitsschleifen (Sprints) jeweils den nächsten Schritt planen, entwickeln und prüfen (iterative Arbeitsweise). Diese Arbeitsweise macht das Agile PM im besonderem Maße offen für stetige Anpassungen und Veränderungen.</p>
Ablaufplan	<p>Der Ablaufplan definiert die Reihenfolge und Dauer der Arbeitspakete sowie den Zeitpunkt, zu dem die Meilensteine jeweils erreicht werden sollen, z. B. in Form eines Balkendiagramms. Im Gegensatz zum Terminplan enthält er keine Aussagen über (kalendarische) Termine.</p>
Arbeitspaket (AP)	<p>Eine in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb eines Projektes oder Teilprojektes, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand erbracht werden kann und für die jeweils ein Teammitglied verantwortlich ist (Arbeitspaketverantwortliche oder Arbeitspaketverantwortlicher).</p> <p>Kleinste Einheit des Projektstrukturplans, die in diesem nicht weiter aufgegliedert werden kann.</p>
Autonome Projektorganisation	<p>Projektplanung und -durchführung werden für die Dauer eines Projektes von einem Projektteam außerhalb der Linienorganisation durchgeführt. Während der Arbeit im Projekt sind alle Projektmitarbeitenden von ihren Linienaufgaben vollständig freigestellt. Die Projektleitung hat bis zum Abschluss des Projektes die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis.</p>
Chancenmanagement	<p>Chancen sind mögliche Ereignisse oder Situationen, die positive Auswirkungen auf das Projektergebnis insgesamt oder auf Teilaspekte haben können. Um diese im Hinblick auf das Finden von Lösungen, Fortschreiten der Arbeit oder Durchsetzung von Entscheidungen etc. zu nutzen, werden im Chancenmanagement nach der Identifizierung solcher möglichen Chancen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.</p>

Dokumentenmanagement (DM)	Elektronisches, in der Freien Hansestadt Bremen eingesetztes Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungs-System, das eine digitale Aktenführung und Vorgangsbearbeitung ermöglicht. Das dafür angewendete Dokumentenmanagementsystem (DMS) heißt VIS.
Diversität	Im Projektmanagement bezieht sich der Begriff auf die Zusammensetzung des Projektteams: Unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungshintergründe, Ausbildungen und Sprachen sorgen für ein breites Spektrum an Methoden, Lösungsideen und Konfliktkompetenz im Projektteam.
Einflussorganisation	Eine Form der Projektorganisation. Projektplanung und -durchführung liegen in vollem Umfang in der Linienorganisation. Es gibt lediglich eine Projektkoordinatorin oder einen Projektkoordinator (ohne Weisungsbefugnis und ohne Budget), die oder der direkt bei der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber (z. B. als Stabsstelle) angesiedelt ist. Ein als Einflussorganisation aufgebautes Projekt ist auf die freiwillige Zuarbeit aus der Linie angewiesen.
Entscheidungsinstanz	Höchstes Entscheidungsgremium in einem Projekt. Es entscheidet über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Zuständigkeit der Projektleitung liegen. Neben der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber (Vorsitz) ist die Entscheidungsinstanz mit fachkundigen Vertreterinnen und Vertretern der Führungsebene der betroffenen Organisationseinheit(en) und einer Vertretung des Personalrates besetzt.
Gantt-Diagramm (Balkendiagramm)	Ein nach Henry L. Gantt (1861–1919) benanntes Instrument des Projektmanagements, das die zeitliche Abfolge von Phasen (ggf. auch Teilaufgaben und Arbeitspaketen) grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse darstellt.
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement Gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement mit Sitz in Nürnberg und einer Hauptstadtrepräsentanz in Berlin, der über den Dachverband IPMA (International Project Management Association) weltweit vernetzt ist.
Hybrides Projektmanagement	Verknüpfung der Methoden des klassischen Projektmanagements mit denen des Agilen Projektmanagements.
ICB (Individual Competence Baseline)	Internationaler Projektmanagement-Standard der IPMA (International Project Management Association). Die derzeit (2020) gültige ICB 4 beschreibt in den drei Domänen Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement die drei Kompetenzbereiche Practice (technisch-methodische Kompetenzen), People (persönliche und soziale Kompetenzen) und Perspective (Kontextkompetenzen), die die Zertifizierungsgrundlagen der IPMA und der nationalen Zertifizierungsstellen sind.

Interessenvertretung	In der FHB sind die Interessenvertretungen bei Veränderungsvorhaben, die die Organisation betreffen, zu beteiligen. Je nach Gegenstand des Projektes sind örtliche Personalräte oder der Gesamtpersonalrat, die örtliche oder Gesamtschwerbehindertenvertretung und der/die Frauenbeauftragte zu beteiligen.
IPMA (International Project Management Association)	1965 gegründeter internationaler Projektmanagementverband mit rund 70 Mitgliedsgesellschaften. Die GPM ist die deutsche Mitgliedsgesellschaft der IPMA.
Kick-Off-Meeting	Erste offizielle Sitzung des Projektteams zu Beginn der Umsetzungsphase (Aufakttreffen).
Kompetenzbasiertes PM	Der von der IPMA/GPM vertretene Projektmanagementansatz stellt die Handlungskompetenz (persönliche und soziale Kompetenz, technische Kompetenz und Kontextkompetenz) der Projektleitung und der Projektmitarbeitenden in den Vordergrund des Projektmanagements (siehe ICB).
Kommunikationsmanagement	Planung und Steuerung der Kommunikationsflüsse, -beziehungen und -arten sowohl innerhalb des Projekts als auch zwischen Projekt und seinem Umfeld. Ziel ist die rechtzeitige und sachgerechte Zurverfügungstellung aller Informationen für alle am Projekt Beteiligten bzw. vom Projekt Betroffenen (Stakeholder) sowie die Schaffung eines positiven und unterstützenden Umfelds für das Projekt.
Kostenziele	Die im Projektbudget geplanten konsumtiven (Personal- und Sachausgaben) und investiven Ausgaben, die zur Durchführung eines Projektes bewilligt und bereitgestellt sind.
Leitziele (Wirkungsziele)	Leitziele beziehen sich auf die weitergehenden strategischen Ziele der Organisation, nicht auf die konkret gewünschten Projektergebnisse. Die Leitziele definieren eine Wirkung, zu der das Projekt beitragen soll. Deshalb können sie auch Wirkungsziele genannt werden. Die eigentlichen Projektziele stellen "nur" einen Beitrag zur Erreichung der Leitziele dar. Leitziele leiten sich in der Öffentlichen Verwaltung der FHB aus den politisch-strategischen Zielen der Landesregierung ab.
Leistungsziele	Ausgehend von den Leitzielen werden für das Projekt verschiedene Ziele entwickelt. Die Leistungsziele sind eine der Zieldimensionen (neben Kosten- und Terminzielen), die unter dem Oberbegriff Projektziele zusammengefasst werden (siehe auch Magisches Dreieck). Leistungsziele beziehen sich auf die gewünschten Projektergebnisse oder Produkte.
Lessons Learned	Benennung, Bewertung und Dokumentation von Erkenntnissen aus dem Projektverlauf, die für andere Projekte und für die eigene Organisation über das Projekt hinaus von Bedeutung sein können.

Magisches Dreieck	Die Erreichung der Leistungsziele (angestrebte Projektergebnisse, -produkte) steht in Abhängigkeit zu aufgewendeten Kosten (Projektbudget) und den geplanten Terminen (benötigter Zeit). Die Abhängigkeit dieser drei Dimensionen werden symbolisch im „Magischen Dreieck“ dargestellt. Wenn eine Dimension verändert wird, hat dies Auswirkungen auf die anderen Dimensionen.
Matrixorganisation	Die Mitglieder des Projektteams verbleiben in der Linienorganisation und sind zu einem definierten Zeitanteil für die Projektarbeit freigestellt. Projektleitung hat nur die fachliche Weisungsbefugnis.
Meilenstein	Herausgehobene Prüfpunkte, um das Erreichen eines Etappenziels zu markieren. Meilensteine haben keine Dauer, sondern markieren nur das Erreichen eines Zwischenergebnisses. Meilensteine werden sinnvollerweise verknüpft mit Entscheidungen (z. B. Bewilligungen, Freigaben, Änderungen), die zur Fortführung des Projektes notwendig sind.
Multiprojektmanagement	ist der Oberbegriff zu Portfoliomanagement und Programmmanagement.
PM <sup>2</sup>	Projektmanagement-Standard der Europäischen Kommission. Die Empfehlungen zum PM in der FHB basieren auf diesem Standard.
Portfoliomanagement	Übergeordnetes Management zur Unterstützung und Priorisierung aller Projekte, die in der Organisationseinheit durchgeführt werden. Es ist dauerhaft in der Stammorganisation angesiedelt.
Programmmanagement	Übergeordnetes Management aller Projekte, die zu einem Programm gehören (z. B. alle Digitalisierungsprojekte einer Organisationseinheit im Rahmen des Onlinezugangsgesetz OZG) und ist zeitlich begrenzt.
Projektabschluss	Formaler Abschluss des Projektes durch die Entscheidungsinstanz, der der Entlastung der Projektleitung dient.
Projektauftrag	Dokument, in dem am Ende der Planungsphase die Leit- und Projektziele definiert sind und wichtige Planungsdaten festgehalten werden. Der Projektauftrag wird vom Auftraggeber oder von der Auftraggeberin unterzeichnet. Er dient als offizielle Bewilligung des Projektes durch den Auftraggeber, der Auftraggeberin mit allen im Dokument genannten organisatorischen und finanziellen Folgewirkungen. Mit dem Projektauftrag wird auch eine Projektleitung formell benannt, die für die Umsetzung des Projektes die Verantwortung trägt. Für die Umsetzungsphase liefert der Projektauftrag wichtige Rahmenseetzungen, um Monitoring und Steuerung des Projektes zu gewährleisten. Notwendige Änderungen müssen begründet, dokumentiert und genehmigt werden. In der FHB wird die Verwendung des standardisierten Projektauftragsformulars des V-BÜROS empfohlen.

Projektmonitoring	Überwachung des Projektverlaufs im Wesentlichen über den regelmäßigen Abgleich von Plan/Ist-Daten. Aus dem Monitoring erwachsen evtl. notwendige Maßnahmen für die Steuerung.
Projektfortschritt	Status/Stand der Projektarbeiten und der Leistungserbringung zu einem bestimmten Zeitpunkt im Projektverlauf. Das Projektmonitoring dient der Messung des Projektfortschritts. Die Steuerung des Projektes durch das Projektmanagement dient dazu, Hindernisse oder Verzögerungen beim Projektfortschritt auszuräumen.
Projektmanagement (PM)	Steuerung des Projektes durch die Projektleitung. Die Steuerung des Projektes umfasst alle Projektphasen. In der Initialisierung und Planung werden Aktivitäten geplant und umgesetzt, um alle Informationen zusammenzutragen und Abstimmungsprozesse zu organisieren, die zur Erteilung des Projektauftrages notwendig sind. In der Umsetzungsphase werden auf der Grundlage des Projektmonitorings Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die der Erreichung der Projektziele und dem Ausräumen von Hindernissen oder Verzögerungen dienen. In der Abschlussphase werden die Maßnahmen geplant und umgesetzt, die zur Auswertung und Beendigung des Projektes notwendig sind.
Projektmanagementbudget	Das Projektmanagementbudget ist ein Teil des Projektbudgets. Es umfasst die Zeitressourcen für die Projektleitung (in allen Projektphasen) und die unmittelbar zum Projektmanagement erforderlichen Sachausgaben. Das Projektmanagementbudget wird als Bestandteil des Projektbudgets im Projektauftrag ausgewiesen.
Projektphasen	Ein Projekt umfasst nach dem EU-Standard PM <sup>2</sup> vier Phasen: Initialisierungsphase und Planungsphase, Umsetzungsphase, Abschlussphase. Die Phasen werden benötigt, um ein gutes Projektmanagement zu ermöglichen. Die Umsetzungsphase wird häufig ebenfalls in Phasen geplant. Diese Phasen im Laufe der Umsetzung ergeben sich aus dem Projektgegenstand und sind nicht zu verwechseln mit den zuvor genannten Projektphasen Initialisierung, Planung, Umsetzung, Abschluss.
Projektorganisation	Organisationsform, in der ein Projekt umgesetzt wird (siehe Matrixorganisation, Autonome Projektorganisation, Einflussorganisation).
Projektskizze	Am Ende der Initialisierungsphase werden die wichtigsten Ergebnisse der Phase in einer Projektskizze zusammengefasst. Diese umfasst Projekttitle, Kurzbeschreibung, Nennung Auftraggeberin/Auftraggeber, Organisationseinheit, vorläufige Projektleitung mit Personalbedarf für die Planungsphase, geplanter Start und Ende der Planungsphase, Ausgangslage, Nutzen, Leitziele, Projektziele, Grobschätzung Personalaufwand und Gesamtausgaben. Mit der Unterschrift unter der Projektskizze wird die Planung des Projektes beauftragt.

Projektstrukturplan (PSP)	Übersichtliche Darstellung aller Aufgaben im Projekt. Der PSP stellt keine zeitliche Abfolge dar, sondern gibt einen nach sachlichen Gesichtspunkten strukturierten Überblick über Aufgaben und Arbeitspakete. Alle Aufgaben im Projekt müssen im PSP dargestellt sein. Die Darstellung kann in Form einer Tabelle oder als Grafik erfolgen. Jedes übergeordnete Element muss durch die ihm untergeordneten Elemente jeweils vollständig beschrieben sein. Das kleinste Element des Projektstrukturplans ist das Arbeitspaket.
Projektteam	Das Projektteam erledigt alle anfallenden fachlichen Arbeiten im Projekt.
Projektumfeld	Jedes Projekt befindet sich in einem sachlichen und sozialen Umfeld. In der Umfeldanalyse werden der Einfluss der Faktoren auf das Projekt untersucht und Maßnahmen geplant, um Chancen zu nutzen und Hindernisse auszuräumen.
Projektvereinbarung	Vereinbarung zwischen Auftraggeberin oder Auftraggeber und der Projektleitung über den inhaltlichen und zeitlichen Umfang des Projekteinsatzes.
Projektziele	Ein Projekt hat Ziele unterschiedlicher Dimension, deren Oberbegriff Projektziele ist (siehe auch Magisches Dreieck): Die Leistungsziele beziehen sich auf die gewünschten Projektergebnisse oder Produkte. Die Terminziele beziehen sich auf die gewünschte zeitliche Erreichung von (Zwischen-)ergebnissen. Die Kostenziele beziehen sich auf Einhaltung des geplanten Projektbudgets. Zusätzlich können auch Vorgehensziele definiert werden, die bestimmte Qualitäten der Projektumsetzung definieren (z. B. Einhaltung von Klimazielen, Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etc.).
Prozessmanagement (PzM)	Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Im Geschäftsprozessmanagement werden nicht nur technische Fragen bearbeitet, sondern auch organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten.
Qualitätsmanagement	Einführung und Umsetzung eines Systems, das die Qualität der Projektergebnisse und die Qualität des Prozesses überprüft und gewährleistet.
Risikomanagement	Risiken sind mögliche Ereignisse oder Situationen, die negative Auswirkungen auf das Projektergebnis insgesamt oder auf Teilaspekte haben können. Um diese im Hinblick auf das Finden von Lösungen, Fortschreiten der Arbeit oder Durchsetzung von Entscheidungen etc. zu minimieren oder auszuräumen, werden im Risikomanagement nach der Identifizierung solcher möglichen Risiken Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.

Rollierende Planung	Damit wird eine periodenorientierte Planungsform bezeichnet, bei der nach bestimmten Zeitintervallen eine bereits erfolgte Planung aktualisiert, konkretisiert und überarbeitet wird. Dabei ist der Detaillierungsgrad solcher Aktivitäten, die in der nahen Zukunft stattzufinden haben, erheblich genauer als die Planungsintensität von Vorhaben späterer Perioden.
Stakeholder	Personen oder Personengruppen, Organisationen und Institutionen, die ein berechtigtes Interesse am Projekt haben.
Statusbericht	Regelmäßige Information über den aktuellen Status des Projektes. Dieser kann sich auf den Projektfortschritt, auf die absehbare Einhaltung der Projektziele und auf Veränderungen beziehen. Die Projektleitung gibt Statusberichte regelmäßig an den Auftraggeber oder die Auftraggeberin und/oder an das Entscheidungsinstanz.
Terminplan	Bei der Terminplanung wird die bestehende Ablaufplanung mit konkreten Terminen hinterlegt. Die Festlegung konkreter Termine zur Abarbeitung der Arbeitspakete im Ablaufplan erfolgt unter Berücksichtigung von Wochenenden, Feiertagen, planbaren Abwesenheiten etc.
Terminziele	Die Terminziele definieren Start und Ende des Projektes.
Folgewirkungen	Konsumtive und investive Ausgaben sowie Einnahmen, die sich aus der operativen Nutzung der Projektergebnisse bzw. projektbedingten Veränderungen ergeben.
User Story	Arbeitshilfe ursprünglich aus dem Agilen Projektmanagement, mit der in kurzer prägnanter Form die Anforderungen des späteren Nutzers oder der Nutzerin an das Projektergebnis skizziert wird. Eine User Story folgt folgendem Schema: Als (Person in ihrer Rolle) möchte ich (was tun/was haben?), damit ich (Nutzen) habe.
Vergabe	Verfahren für die Beauftragung von externen Dienstleistungen und Lieferungen sowie Beschaffung von Waren durch externe Lieferanten.
Veränderungsmanagement	Management eines Projektes, das auf eine tiefgreifenden Veränderung in der Organisation, Kultur oder Strategie der Organisation abzielt.
Wirkungsziele	s. Leitziele
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	Systematisch durchgeführte und dokumentierte Untersuchung zur Überprüfung geplanter Maßnahmen auf die Wirtschaftlichkeit unter Verwendung anerkannter Verfahren. Siehe § 7 Absatz 2 der Haushaltsordnung der Freien Hansestadt Bremen (Landeshaushaltsordnung - LHO).



## Impressum

LEITFADEN PROJEKTMANAGEMENT IN DER FREIEN HANSESTADT BREMEN

6. Auflage

Bremen, April 2023

Herausgegeben vom Senator für Finanzen  
der Freien Hansestadt Bremen

V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT  
Referat 34 für Verwaltungsentwicklung und -organisation

Rudolf-Hilferding-Platz 1  
28195 Bremen

Kontakt: [v-buero@finanzen.bremen.de](mailto:v-buero@finanzen.bremen.de)

Redaktion: Lutz Liffers, Ulrike van der Heide, Gero Link, Martin Goerges, Stephanie Pohlkamp,  
Lena Flitta, Inga Stolze



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung- Nicht kommerziell- Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

