



**Freie
Hansestadt
Bremen**

PROJEKTMANAGEMENT IN DER FREIEN HANSESTADT BREMEN

**HANDBUCH FÜR PROJEKT-, PROGRAMM-
UND PORTFOLIOMANAGEMENT**



Der Senator für Finanzen

Referat 34

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

Tra il dire e la fare

c'è di mezzo il mare

*Zwischen drüber reden und es tatsächlich tun, liegt das halbe Meer. (Sprichwort aus Italien)

Projektmanagement in der Freien Hansestadt Bremen
Handbuch für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

8. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage
Version 8.1 (Juli 2026)

Herausgegeben vom Senator für Finanzen
der Freien Hansestadt Bremen

V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement
Referat 34 für Verwaltungsentwicklung und -organisation

Am Tabakquartier 56, 28197 Bremen

Kontakt: v-buero@finanzen.bremen.de

Redaktion: Lutz Liffers, Martin Goerges, Stephanie Pohlkamp, Lena Flitta, Inga Stolze, Gero Link, Ulrike van der Heide. Mitarbeit: Lando Lankenau. Texte und Grafiken wurden teilweise auf der Grundlage der Übersetzung von PM² des Bundesverwaltungsamtes (Abt. VM) erstellt bzw. einzelne Textpassagen übernommen (www.grosspm.bund.de). Dank an Ulrike Peter (LBB Bremen).



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

Inhalt

Projektarbeit in der öffentlichen Verwaltung der FHB

1. Ganzheitliches Unterstützungssystem	11
2. Demokratie braucht eine moderne und krisenresiliente Verwaltung	14

Projektmanagement

I Projektmanagement als Methode

1. Grundlagen des Projektmanagements	25
2. Rollen im Projekt	43
3. Projektlebenszyklus	49
4. Anpassung der PM-Methodologie an die Komplexität des Projektes	53

II Aufgaben des Projektmanagements

1. Überblick über die wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements	57
2. Initiierungsphase managen	65
3. Planungsphase managen	69
4. Durchführungsphase managen	75
5. Abschlussphase managen	81

Programmmanagement

1. Konzeptioneller Rahmen Programmmanagement	87
2. Rollen und Gremien	91
3. Programmlebenszyklus	95
4. Monitoren und steuern	99

Portfoliomanagement

1. Konzeptioneller Rahmen Portfoliomanagement	105
2. Rollen und Gremien	109
3. Einführung eines Portfoliomanagements	113
4. Monitoren und steuern	119
5. Kommunikationsmanagement	123

Anhang

PM-, PgM-, PfM-Dokumente	129
Glossar	131
Index	141



Die öffentliche Verwaltung in Bremen stellt sich neu auf. Digitalisierung, Transformation der Organisation und Modernisierung des Personalmanagements sind die Schwerpunkte der Verwaltungsentwicklung.

Ziel ist es, den Service für Bürgerinnen und Bürger schneller, transparenter und nachvollziehbarer zu gestalten, mit dem Einsatz moderner Technologien effizienter zu werden und dabei Nachhaltigkeit und Innovation für eine zukunftsfähige und krisenresiliente Verwaltung zu fördern.

Damit dies gelingt, legen die Dienststellen in Bremen und Bremerhaven zahlreiche Projekte auf. Projektarbeit prägt bereits heute einen erheblichen Teil der Verwaltungsarbeit und wird in Zukunft noch zunehmen. Denn Projekte helfen, effizienter und effektiver Veränderungen zu erzeugen und Lösungen zu erarbeiten.

Damit die Arbeit in Projekten professionell und lösungsorientiert gelingt, ist ein ressortübergreifendes Framework für das Management der Projekte notwendig. Es dient der Vereinheitlichung von Methoden, Begriffen und Prozessen und der Professionalisierung im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.

Mit diesem Handbuch legt der Senator für Finanzen ein solches Framework vor – in Einklang mit den Rahmenseetzungen der Europäischen Kommission und des Bundesverwaltungsamtes – und leistet damit einen wichtigen Beitrag für die kontinuierliche Transformation der Verwaltung.

Dr. Martin Hagen, Staatsrat für Haushalt, Personal und IT
beim Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen



Mit dem V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement bietet der Senator für Finanzen eine wirkungsvolle und umfassende Unterstützungsleistung für die Fachressorts und zugeordneten Dienststellen der Freien Hansestadt Bremen.

Dieses Handbuch definiert den Rahmen für professionelles Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Um es in die Praxis zu bringen, bietet das V-Büro passgenaue Beratung für alle, die Projekte, Programme oder Portfolios planen oder durchführen. Darüber hinaus unterstützt das V-Büro die Nutzung des PM-Tools OpenProject, verbindet Projektverantwortliche im tiv-Netzwerk, bietet gemeinsam mit dem Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) Schulungen und PM-Zertifizierungen an und stellt aktuelles Wissen rund um das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement über die Intranetplattform „Projekt- und Prozessmanagement, Neue Arbeitswelten“ zur Verfügung.

Mit diesem Angebot verbessern wir kontinuierlich die ressortübergreifende Zusammenarbeit und professionalisieren die Projektarbeit für eine zukunftsfähige und krisenresiliente Verwaltung.

Dr. Anke Saebetzki, Leiterin der Abteilung für Personal- und
Verwaltungsmanagement beim Senator für Finanzen
der Freien Hansestadt Bremen

Projektarbeit in der öffentlichen Verwaltung der FHB

1. Ganzheitliches Unterstützungssystem

Der Senator für Finanzen Bremen bietet ein professionelles ganzheitliches Unterstützungssystem für alle, die in der Freien Hansestadt Bremen für Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement verantwortlich sind.

Grundlage ist eine an die Anforderungen der FHB ausgerichtete einheitliche Projektmanagement-Methodologie basierend auf dem Standard der Europäischen Kommission PM². Diese Methodologie hat die Funktion eines standardisierenden *Frameworks* - bietet also den Rahmen für ein ressortübergreifendes einheitliches Verständnis von Projektmanagement. Flankiert wird dieser Standard durch verschiedene Services des V-BÜRO für Projekt- und Veränderungsmanagement beim Senator für Finanzen Bremen (V-Büro).

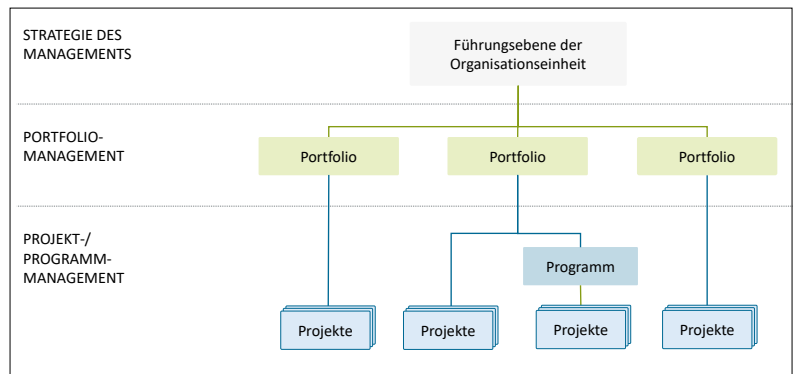


Abb. 1: Projekte, Programme und Portfolios dienen der Verbesserung der Leistungen der Organisation.

1.1 Grundlagen der Methodologie

Zentrales Dokument ist der **Standard für das Projektmanagement in der FHB (PM-Standard)**, der die professionelle Methodologie für das Management einzelner Projekte liefert. Er dient als *Framework* für alle, die mit Projektmanagement befasst sind, d.h. er liefert den methodischen Rahmen, mit dem Professionalität und organisationsübergreifende Einheitlichkeit in der FHB gewährleistet werden.

Ergänzt wird das Framework für Projektmanagement durch die Standards für das Programm- und Portfoliomanagement.

Im Unterschied zum Management eines einzelnen Projektes handelt es sich beim **Programmmanagement (PgM)** um ein zeitlich befristetes übergeordnetes Management mehrerer Projekte, die zu einem Programm zusammengefasst sind. Die Projekte eines Programms verfolgen gemeinsame Ziele und stellen jeweils Einzelvorhaben in einem großen, komplexen, häufig auch ressortübergreifenden, aber zusammenhängenden Vorhaben dar. Die Projekte eines Programms stehen

in enger Beziehung zueinander und stehen häufig auch in Abhängigkeiten zueinander. Ein Programm ist *zeitlich befristet*.

Während Programme thematisch und terminlich definiert sind, versteht man unter einem Portfolio alle oder einen definierten Teil der Projekte und Programme einer Organisationseinheit. Das **Projektportfoliomanagement (PfM)** besorgt die *permanente* Planung, Priorisierung, übergreifende Steuerung und Überwachung der Projekte und Programme einer Organisation. Das Management des Projektportfolios ist darum in der Organisation eine permanente Aufgabe, die dauerhaft in der Linienorganisation, idealerweise nahe an der Entscheidungsebene angesiedelt ist.

Das Portfoliomanagement hilft durch Auswahl und Priorisierung von Projekten die knappen Ressourcen der Organisation bewusst selektiv nach strategischen Gesichtspunkten einzusetzen.

Die Projekte oder Programme in einem Portfolio sind nicht notwendigerweise voneinander abhängig oder miteinander verbunden.

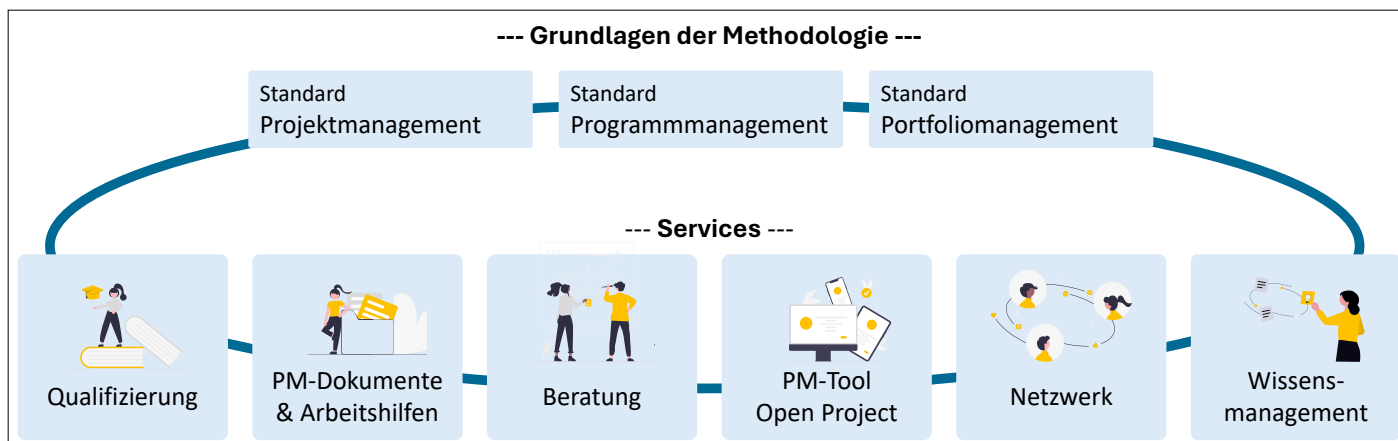


Abb. 2: Das Unterstützungssystem des V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Aus strategischer Sicht sind Portfolios den Programmen und Projekten übergeordnet. Das bedeutet, dass Investitions- und Ressourcenentscheidungen sowie Priorisierungen auf der Ebene des Portfolios getroffen werden.

Sollte eine Organisation mehrere Portfolios auflegen, müssen übergeordnete Strukturen zur Steuerung aller Portfolios aufgebaut werden.

Eine besondere Zielgruppe sind die Organisationseinheiten, die in den Ressorts für die Projekt- und Portfolioarbeit zuständig sind und die Funktion eines Projekt Management Office (PMO) für ihren Bereich innehaben. Sie dienen als Multiplikatoren für FHB-PM-Standards und nutzen die Services des V-BÜRO, um ihre Arbeit zu vereinfachen und zu stärken.

1.2 V-Büro als PM-Fachstelle für die FHB

Das V-Büro fungiert als Fachstelle (PMO) für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie als Fachliche Leitstelle für das PM-Tool OpenProject in der FHB und ist angesiedelt beim Senator für Finanzen (Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement).

Die Angebote richten sich vornehmlich an Projektleitungen, Projektteams und Projektauftraggebende. Aber auch Abteilungsleitungen und Staatsrätinnen und Staatsräte, die zahlreiche Projekte initiieren, um die strategischen Ziele der FHB zu erreichen, können sich durch das V-Büro informieren und beraten lassen.

1.3 Services des V-Büro

Die Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sind nur ein Teil des Unterstützungssystems des V-Büro für die FHB. Darüber hinaus bietet es eine Fülle von Services zur ganzheitlichen Unterstützung der Projektarbeit.

Qualifizierung

Auf der Grundlage des PM-Standards bietet der Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen und das Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten:

- Mehrtägige Grundlagenschulung Projektmanagement

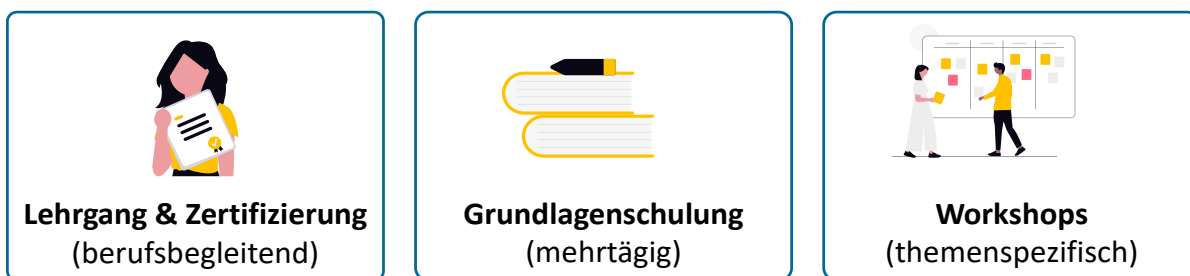


Abb. 3: Qualifizierungsangebote für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

- berufsbegleitende Zertifizierung zum geprüften Projektmanager / zur geprüften Projektmanagerin
- Zielgruppen- und themenspezifische Angebote des V-Büros (beispielsweise für Führungskräfte, Trainees, Studierende oder konkrete Organisationseinheiten).

Durch Auswahl und Entsendung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schulungen und Lehrgänge investieren die Organisationseinheiten der FHB in professionelle PM-Kompetenzen, damit sie ihre Projekte schnell, wirkungsvoll und ressourcenschonend durchführen können.

Das Angebot wird laufend vom V-Büro an aktuelle Anforderungen und Entwicklungen angepasst und kontinuierlich ausgebaut.

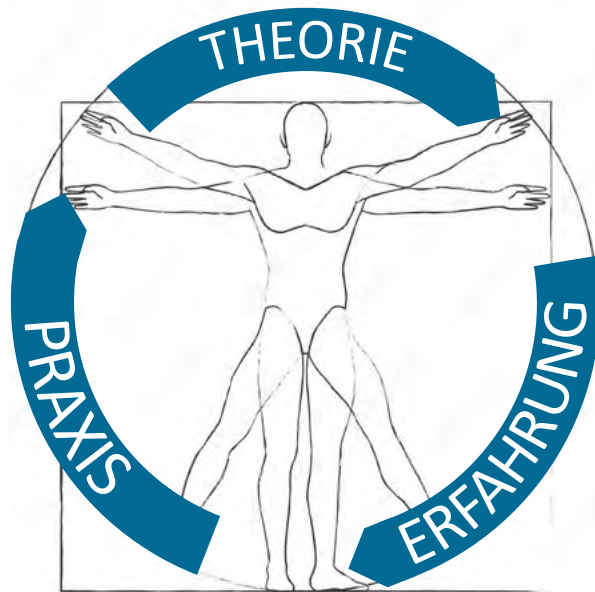


Abb. 4: Elemente des Kompetenzaufbaus

PM-Dokumente, Arbeitshilfen

Das V-Büro stellt alle relevanten PM-Dokumente zentral zur Nutzung für die Dienststellen zur Verfügung. Zusätzlich können Arbeitshilfen abgerufen und verwendet werden, die Methoden des PM oder besondere PM-Herausforderungen erläutern.

Fachliche Leitstelle OpenProject

Mit OpenProject FHB steht eine eigens für die FHB konfigurierte Version des Projektmanagement-Tools allen Dienststellen zur Verfügung.

Die Fachliche Leitstelle OpenProject ist im V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement des Senators für Finanzen angesiedelt und kümmert sich um die Einführung und Verbreitung von OpenProject in der FHB sowie um die laufende Weiterentwicklung.

Netzwerk, Wissensmanagement

Das V-Büro veranstaltet Fachtagungen und regelmäßige Netzwerktreffen, die der ressortübergreifenden Information und Qualifizierung von Projektverantwortlichen dienen.

Darüber hinaus bereitet das V-Büro ständig Erfahrungswissen sowohl aus den verschiedenen Dienststellen der FHB als auch aus bundesweiten Fachverbänden und Netzwerken auf und stellt dies der FHB zur Verfügung, mit dem Ziel, die PM-Qualität kontinuierlich zu verbessern.

In regelmäßigen Newslettern werden Interessierte auf dem Laufenden gehalten. Auf der internen Intranetplattform (<https://pm-pzm.hb.intra>) stehen alle Dokumente sowie Praxisberichte und News zur Verfügung.

Beratung

Das V-Büro unterstützt durch professionelle und passgenaue interne Beratung die Dienststellen in der konkreten PM-Praxis der FHB. Das Beratungsangebot steht allen Dienststellen der FHB offen und unterstützt bei Aufbau, Planung und Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolios sowie bei Krisen und besonderen Herausforderungen in der Durchführungsphase von Projekten, Programmen und Portfolios. Die Beratung findet jeweils auf Wunsch der Dienststellen statt.

Kontakt

V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement
v-buero@finanzen.bremen.de

Fachliche Leitstelle OpenProject:
openproject@finanzen.bremen.de

Sie finden uns:
 Am Tabakquartier 56, 28197 Bremen

2. Demokratie braucht eine moderne und krisenresiliente Verwaltung

Quelle:
dbb Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst 2024“ Der öffentliche Dienst aus Sicht der Bevölkerung, forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH Gutenbergstraße 2, 10587 Berlin, Juni 2024

2.1 Transformation der Verwaltung

Während noch im Jahr 2020 die Mehrheit der deutschen Bevölkerung dem Staat (und seinem damaligen Covid-19-Krisenmanagement) vertraute, halten laut einer Forsa-Umfrage von 2024 fast 70% der Bevölkerung den Staat in zentralen Aufgaben für überfordert. Auch aktuelle Untersuchungen von 2025 bestätigen, dass rund 70% der Bevölkerung dem Staat nicht zutrauen, die großen Herausforderungen der Zukunft zu managen.

Diese Zahlen müssen jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter der Öffentlichen Verwaltung zutiefst beunruhigen, denn der Vertrauensverlust in den Staat nährt sich nicht nur aus einer zunehmenden Politikverdrossenheit, sondern auch aus dem, wie die Bürger den Staat häufig erleben: Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen erleben mangelhafte Digitalisierung der Services, undurchsichtige und zu langsame Abläufe, widersinnige Entscheidungen (oder fehlende Steuerung), lange Wartezeiten bei Ämtern, unverständliche Amtsschreiben und haben häufig den Eindruck einer Verwaltung, die nur mangelhaft auf krisenhafte und disruptive Entwicklungen vorbereitet ist.

Die Organisationssoziologin Julia Borggräfe unterstreicht den Zusammenhang zwischen Vertrauensverlust der Bürgerinnen und Bürger in die Demokratie und den Problemen der öffentlichen Verwaltung und fordert:

„Die Verwaltung muss also zwei große Herausforderungen meistern, um das Systemvertrauen wieder zu stärken: Zum einen muss sie Lösungen präsentieren, die die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt stellen, und gute Antworten auf die aktuellen und zukünftigen Schwierigkeiten bieten. Zum anderen muss sie Arbeitsformen finden, mit denen sie Themen wie Digitalisierung, Klimapolitik oder den demografischen Wandel gut bearbeiten kann.“

Quelle:
Julia Borggräfe, Bürokratopia, Wie Verwaltung die Demokratie retten kann, Berlin 2025, S. 29

Borggräfe schlussfolgert:

„Dafür bedarf es eines grundlegenden Wandels: weg von der obrigkeitlichen, hin zu einer agilen, kooperativen Verwaltungskultur, bei der die Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt der Prozessgestaltung stehen.“

Die Herausforderungen für die Verwaltung sind groß: Demographischer Wandel, technologische Fortschritte, knappe öffentliche Haushalte und globale Krisen erschweren diese Transformation der Verwaltung.

Viele Prozesse und Strukturen der Verwaltung sind für umfassende Transformationsaufgaben nicht geschaffen. Deshalb kommt es darauf an, Methoden und Organisationsstrukturen zu finden, die die öffentliche Verwaltung besser in die Lage versetzt, den großen Herausforderungen gewachsen zu sein und sich zu einer modernen, kooperativen und den Bürgern und Bürgerinnen verpflichteten Verwaltung zu entwickeln.

2.2 Verwaltung braucht Projektarbeit

Um diese Transformation zur modernen Verwaltung zu erreichen, initiieren die öffentlichen Verwaltungen in ganz Deutschland zahlreiche Vorhaben z. B. in den Arbeitsfeldern Digitalisierung, Bürger- und Sozialraumorientierung, Personalgewinnung, Führungskompetenzen, Organisationsentwicklung, Beteiligung, aber auch in vielen anderen Aufgabenbereichen. Viele dieser Veränderungsvorhaben sind in Form von Projekten organisiert, da es sich meist um Vorhaben handelt, die Neuland betreten, interdisziplinäre Teams benötigen und nur fach- und organisationsübergreifend bearbeitet werden können.

Unterdessen sind nach einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) ca. 25% der Personalressourcen der Öffentlichen Verwaltung in solcher Projektarbeit gebunden – Tendenz steigend.

Das hat einen guten Grund. Projektarbeit ist eine international erprobte, wirksame und ressourcenschonende Möglichkeit, die zahlreichen Veränderungs- und Modernisierungsprozesse der Verwaltung systematisch und zielorientiert umzusetzen. Mit Projekten werden in der Verwaltung neue Dienstleistungen, verbesserte Prozesse, leistungsfähigere Infrastrukturen, moderne Arbeitswelten und eine wirkungsvollere Steuerung entwickelt. Projektarbeit hilft der öffentlichen Verwaltung, sich von der hierarchiedominierten Linienorganisation zu einer vernetzten, interdisziplinär arbeitenden Organisation zu entwickeln.

Professionell gesteuerte Projekte

- führen zu mehr Rollenklarheit und damit zu verbesserten Prozessen innerhalb der Projektorganisation,
- 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.

Auch die Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV) betont den Zusammenhang zwischen notwendiger Transformation der Verwaltung und professioneller Projektarbeit:

„Die öffentliche Verwaltung in Deutschland steht vor der Herausforderung, immer komplexere und vielfältigere Aufgaben, wie zum Beispiel die digitale Verwaltungstransformation, unter immer schwieriger werdenden finanziellen Rahmenbedingungen bewältigen zu müssen. Die Erledigung dieser Aufgaben in Form von Projekten und unter Anwendung von Projektmanagementmethoden stellt einen strategischen Erfolgsfaktor dar, um mit begrenzten Ressourcen effektiv und effizient umzugehen.“

Die AWV fordert deshalb nicht nur die Professionalisierung und Standardisierung von Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung („Projekte richtig machen“), sondern auch die systematische Einführung von Programm- und Portfoliomanagement, zur strategischen Steue-

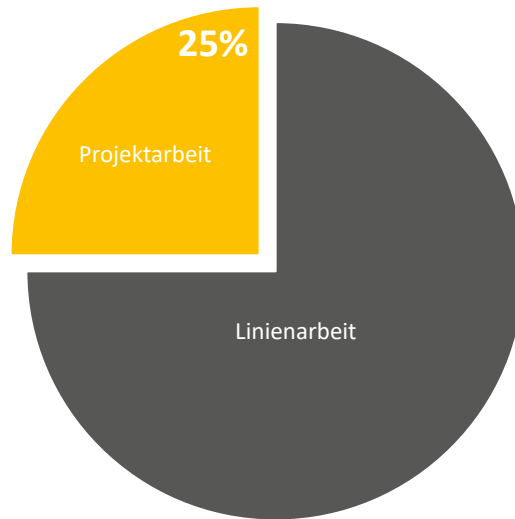


Abb. 5: 25% der Arbeitszeit im öffentlichen Dienst ist in Projektarbeit gebunden. (Quelle: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, Studie zur branchen- und projektartenübergreifenden Bedeutung von Projektstätigkeit in Deutschland, München 2023)

rung der Projektlandschaft („Die richtigen Projekte machen“).

„Obwohl die Bedeutung von Projektmanagement für die Transformation der Verwaltung weitgehend anerkannt ist, wird es in der öffentlichen Verwaltung nicht überall erfolgreich umgesetzt. Oftmals fehlt es an einem grundlegenden Verständnis für die Notwendigkeit eines professionalisierten Portfolio- und Projektmanagements. Daneben mangelt es häufig an ausreichender politischer, finanzieller und rechtlicher Unterstützung, um Projektportfolios und Einzelprojekte erfolgreich und nachhaltig zu managen. Es fehlen verbindliche Standards und Rahmenbedingungen, die sicherstellen, dass Projekte professionell und einheitlich durchgeführt werden. Darüber hinaus werden nicht ausreichend Mittel bereitgestellt, um die notwendigen personellen Ressourcen für Projektmanagement bereitzustellen und eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten zu gewährleisten.“

Quelle:
Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V., Stärkung des strategischen Erfolgsfaktors Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Eschborn 2024

2.3 Besondere Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst

Projekte werden im öffentlichen Dienst unter besonderen Rahmenbedingungen umgesetzt, die vielfältige Ansprüche an die beteiligten Personen auf allen Ebenen stellen (Führungskräfte, Projektleitungen, Projektteammitglieder, beteiligte Dienstleistende) und die bei der Planung und Durchführung von Projekten entsprechende Aufmerksamkeit erfordern:

- **Gemeinwohlorientierung der öffentlichen Verwaltung**

Die Gemeinwohlorientierung erfordert nicht nur in der Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen transparente und faire Vergabeverfahren, sparsamen Mitteleinsatz, Einhaltung haushaltsrechtlicher Bestimmungen. Auch sind privatwirtschaftliche Dienstleister verpflichtet, bestimmte arbeits-, tarif- und sozialrechtliche Anforderungen zu erfüllen, wenn sie für die öffentliche Verwaltung arbeiten (z.B. Mindestlohn).

- **Vielfältige Anspruchsgruppen (Stakeholder)**

Da Projekte häufig mit weitreichenden Veränderungsprozessen (von öffentlichem Interesse) verbunden sind, müssen die unterschiedlichen Anspruchsgruppen durch ein umfassendes Stakeholdermanagement eingebunden werden. Die wichtigsten Stakeholder sind die direkten Nutzer:innen der Projektergebnisse, Mitbestimmungsgremien der Verwaltung, Datenschutz-, Schwerbehinderten- und Gleichstellungsbeauftragte, Hausspitze, Landesregierung. Zu Anspruchsgruppen können aber auch die politische Opposition in der Bürgerschaft oder zivilgesellschaftliche Organisationen (z.B. Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften oder Fachverbände etc.) zählen. Sie alle haben aus ihrer

Perspektive häufig unterschiedliche und teils widersprüchliche Interessen. Die Aufgabe der Projektleitungen und ihrer Auftraggeber:innen besteht nicht darin, einen möglichst schwachen Kompromiss zu moderieren, sondern für größtmögliche Innovation die größtmögliche Unterstützung zu erzeugen.

- **Fach- und ressortübergreifende Zusammenarbeit**

Viele Aufgaben lassen sich häufig nicht mehr innerhalb nur einer Fachlichkeit erledigen. Häufig sind unterschiedliche Fachlichkeiten notwendig, um komplexe Fragen zu bearbeiten. Projektteams sind deshalb häufig aus Fachleuten verschiedener Abteilungen und Ressorts zusammengesetzt. Die arbeitsteilige Struktur der Organisation führt jedoch dazu, dass die jeweiligen Fachleute aus ihrer bereichsspezifischen Logik heraus handeln – also rational innerhalb ihrer eigenen Perspektive, aber nicht unbedingt im Sinne der Gesamtorganisation. Mit Hilfe einer professionellen Projektstruktur kann in einer kollaborativen und ergebnisorientierten Arbeitsstruktur diese Gesamtperspektive erarbeitet werden.

- **Einflussnahme durch Politik**

Projekte erarbeiten Ergebnisse, die im öffentlichen Interesse sind. Politik (Senat, Bürgerschaft, Ausschüsse) nimmt Einfluss auf Ziele, Budget, Tempo von Projekten. Der Koalitionsvertrag zu Beginn einer Legislaturperiode wird im Laufe der Zeit verändert, neue oder andere Prioritäten gesetzt, auf aktuelle Ereignisse reagiert. Für die Leitung eines (großen) Projektes ist es deshalb wichtig, politische Abläufe zu verstehen und auf Fragen und Anforderungen aus der Politik Antworten zu finden.

- **Relevanz für die Öffentlichkeit**

Nicht zu unterschätzen ist das mediale Interesse an großen Projekten (z.B. im Bürgerservice, bei Digitalisierungsvorhaben oder bei großen Organisationsprojekten). Da die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln besteht und die Ergebnisse für Unternehmen und Gesellschaft häufig von großer Bedeutung sind, müssen Projekte über ein geeignetes Kommunikationsmanagement verfügen, das ggf. in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit in den Hausspitzen umgesetzt werden sollte.

Überblick:

Besondere Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst

- Gemeinwohlorientierung der öffentlichen Verwaltung
- Vielfältige Anspruchsgruppen (Stakeholder)
- Fach- und ressortübergreifende Zusammenarbeit
- Einflussnahme durch Politik
- Relevanz für die Öffentlichkeit

2.4 Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn es seine Ziele erreicht hat. Die Kriterien sind:

- Einhaltung der geplanten Termine
- Einhaltung der geplanten Kosten
- Erstellung der erwarteten Leistung/Lösung in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- Hohes Maß an Zufriedenheit derjenigen, die die Ergebnisse des Projektes nutzen
- Erfolgreiche Implementierung der Ergebnisse des Projektes in der Linienorganisation.

Um diese Ziele zu erreichen, können die Anforderungen an das Projektmanagement nicht hoch genug eingeschätzt werden: Die Zielgrößen stehen in einem ständigen Spannungsverhältnis und müssen von der Projektleitung aufmerksam in Balance gehalten werden. Auch sind die in der Planungsphase eines Projektes getroffenen Annahmen (Kosten, Dauer, Umfang etc.) meist noch ungenau und müssen häufig im Laufe des Projektes angepasst werden.

Verschiedene Studien zeigen immer wieder, dass über die Hälfte aller Projekte in Unternehmen ihre Zeitziele nicht erreichen und häufig erheblich teurer als geplant sind. Häufig können die ursprünglichen Ziele eines Projektes gar nicht erreicht werden, weil Ziele unrealistisch oder unklar geplant wurden.

Eine Analyse verschiedener interner Quellen durch das V-Büro zeigt auf, dass auch in der FHB immer wieder Projekte abgebrochen werden (oder ohne offiziellen Abbruch nicht weiterverfolgt werden), weil die Mittel fehlen oder ausgehen, die Projektleitung im Hinblick auf das erforderliche Projektmanagement überfordert ist, Ziele unklar bleiben oder Entscheidungen nicht gefällt werden (können).

Für Projektleitungen ist es deshalb wichtig zu verstehen, warum Projekte scheitern und wie sie ihre Projekte zum Erfolg führen können.

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, die Europäische Kommission und das Bundesverwaltungsamt haben deshalb Erfolgsfaktoren formuliert. Wer diese beherzigt, hat signifikant höhere Chancen, Projekte erfolgreich, rasch und ressourcenschonend durchzuführen.

Überblick: Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit

- Professionelles Projektmanagement & kompetente Projektleitung
- Klar definierte Projektziele
- Klar definierter Nutzen
- Einbindung der maßgeblichen Stakeholder
- Stabiler Projektumfang
- Robuste Vertragsgrundlage
- Unterstützung durch Auftraggebende aus der Führungsebene
- Qualifiziertes und motiviertes Projektteam
- Solide Schätzungen und Transparenz zum Projektstatus
- Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge

Professionelles Projektmanagement und kompetente Projektleitung

Der Aufwand und die Verantwortung, die ein Projekt mit sich bringt, sollten nicht unterschätzt werden. Die verantwortliche Projektleitung sollte über fachliche und soziale Kompetenzen verfügen. Insbesondere Führungskompetenzen sind für die Leitung von Projekten notwendig. Insgesamt erhöht der Einsatz von professionellem Projektmanagement nachweislich die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs. So zeigte eine im Jahr 2022 durchgeführte Studie zum Thema Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, dass Projektleitungen in Top-Performer-Organisationen zu 67 Prozent häufiger eine Projektmanagement-Zertifizierung vorweisen können, als dies bei Low-Performern der Fall ist.

Quelle:
Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung,
Bundesverwaltungsamt /
TU Darmstadt, 2022

Klar definierte Projektziele

Ziele helfen dabei, die Erwartungen an ein Projekt klar zu beschreiben. Eine konkrete Beschreibung ermöglicht ein gemeinsames Bild dessen, was durch das Projekt erarbeitet werden soll. Die Messbarkeit der Ziele ermöglicht ein effektives Controlling.

Wann ist Projektmanagement *professionell*?

- Projektleitung managt das Projekt, statt es zu verwalten
- Steuerung findet auf der Grundlage von Daten statt
- Der Auftraggeber oder die Auftraggeberin unterstützt aktiv das Projekt
- Die Linienorganisation stellt ausreichende Kapazitäten für die fachliche Projektarbeit zur Verfügung
- Insgesamt wird der PM-Standard der FHB angewendet

Klar definierter Nutzen

Ein Projekt befasst sich mit dem Wechsel von einem Zustand oder einer Situation in eine andere. Diese Veränderung sollte einen Nutzen erzeugen. Das Projektergebnis ist notwendig, um diesen Nutzen zu erzeugen, aber das Projektergebnis muss auch genutzt werden, damit sich der Nutzen einstellt. Damit ein Projektergebnis gewinnbringend implementiert werden kann, muss der beabsichtigte Nutzen vorab klar definiert werden.

Einbindung der maßgeblichen Stakeholder

Häufig wird zu Beginn eines Projektes eine Stakeholderübersicht erstellt, die dann für den Rest der Projektlaufzeit in der Schublade verschwindet. Projekte können besser gelingen, wenn sich das Projektmanagement intensiv dem Stakeholdermanagement widmet und damit die häufig sehr

unterschiedlichen Anspruchsgruppen aktiv in den Blick nimmt. Die wichtigsten Stakeholder sind die späteren Nutzerinnen und Nutzer der Projektergebnisse. Sie sind auch die wichtigsten Experten für die Beurteilung der Nutzen des Projektes.

Stabiler Projektumfang

In Projekten kommt es häufig zu einem nicht abgestimmten, häufig schleichend erfolgenden stetigen Wachstum der Projektaufgaben (Scope Creep). Dies kann es schwierig bis unmöglich machen, Projekte erfolgreich durchzuführen. Sollten Veränderungen im Projektumfang notwendig sein, muss überprüft werden, wie sich das z.B. auf Zielsetzung, Termin- und Ressourcenplanung auswirkt.

Robuste Vertragsgrundlage

Viele Projekte – vor allem Digitalisierungsprojekte – sind ohne externe Dienstleister nicht umsetzbar. Die Zusammenarbeit muss in der Planungsphase so weit wie möglich auf belastbare und durchdachte vertragliche Grundlagen gestellt werden, die Aufgaben, Rechte und Pflichten klären, möglichst realistische Kostenschätzungen beinhalten und Eskalationswege zur Konfliktklärung definieren, bevor es zum Konflikt kommt. Im Anforderungsmanagement wird bereits in der Planungsphase möglichst Klarheit darüber geschaffen, was genau der Dienstleister herstellen soll. Besonders zu beachten ist das Zusammenspiel zwischen Projektorganisation seitens der FHB, Dataport als Verantwortlicher für Vertragsmanagement und dem Dienstleister, der das Lieferobjekt erstellen wird.

Aus der gemeinsamen Geschäftsordnung für die bremische Verwaltung (BremGGO)

In der BremenGGO von 2026 ist geregelt, wann und wie Projektorganisationen anstelle von Linienorganisationen genutzt werden sollen.

§ 7 Projektorganisation

(1) Zeitlich befristete, komplexe und neuartige Vorhaben sollen ergänzend zur Linienorganisation in Projekten organisiert werden. Das gilt für ressortinterne und ressortübergreifende Vorhaben.

(2) Auftraggebende, Projektleitung, Projektorganisation und -team sowie Ziele und Projektbudget sind im Standardprojektauftrag festzulegen. Projekt- und Linienorganisation arbeiten in einer zielorientierten Wechselwirkung miteinander, die von allen Beteiligten Rollenbewusstsein und Kooperation erfordert.

(3) Für das Management von Projekten innerhalb einer Organisationseinheit kann ein Portfoliomanagement mit entsprechenden Steuerungs- und Unterstützungsstrukturen aufgebaut werden.

§ 21 Projekt-, Programm-, Portfolio- und Prozessmanagement

(1) Ein einheitliches und professionelles Projekt-, Programm-, Portfolio- und Prozessmanagement fördert die stetige fach- und dienststellenübergreifende Weiterentwicklung sowie Zusammenarbeit der Verwaltung.

(2) In der bremischen Verwaltung wirken Personal- und Organisationsentwicklung gemeinsam darauf hin, die Leistungs-, Handlungs- und Funktionsfähigkeit der Verwaltung sowie die Mitarbeitendenzufriedenheit nachhaltig zu sichern und zu steigern. Damit erbringen sie einen zentralen Beitrag für eine lernende, vernetzte und zukunftsfähige Organisation, die wirksam auf Veränderungen reagiert und der Verwaltung eine krisenresiliente Entwicklung ermöglicht.

(3) Das Finanzressort entwickelt Grundlagen, zentrale Infrastrukturen und Standards des Projekt-, Programm-, Portfolio- und Prozessmanagements der bremischen Verwaltung laufend weiter und stellt Handlungshilfen und Muster zur Verfügung, um eine einheitliche und standardisierte Planung und Umsetzung in allen Dienststellen zu unterstützen.

Unterstützung durch Auftraggebende aus der Führungsebene

Ohne aktiv unterstützende und interessierte Auftraggebende sind Projekte in ihrem Erfolg gefährdet. Die verantwortliche Organisation sollte schon während der Initiierung und Planung prüfen, ob die Rolle des Auftraggebenden richtig vergeben ist. Auch die Abteilungsleitungen und ggf. die Staatsräte- und Senaterebene sollte über den aktuellen Status des Projekts und über mögliche Risiken und Probleme informiert sein, um bei einer möglichen Eskalation, eine schnelle Entscheidung treffen zu können.

Qualifiziertes und motiviertes Projektteam

Ins Projektteam werden diejenigen Fachleute aus den Abteilungen und Ressorts berufen, die für die Erreichung der Projektziele benötigt werden. Für diese Arbeit werden sie von ihrer Organisationseinheit mandatiert und sind beauftragt und befugt, fachliche Lösungen zu erarbeiten, um die Projektziele zu erreichen. Mitarbeitende können für die Dauer des Projektes oder für einzelne Aufgaben/Phasen ins Projektteam berufen werden. Die ins Projektteam entsandten Mitarbeitenden werden für die Dauer des Projektes von Linientätigkeiten ganz oder teilweise befreit. Die Projektleitung übernimmt eine Führungstätigkeit für die Zeit der Projektdauer: Sie leitet die Arbeit des Teams an, erteilt Aufträge an das Team und sorgt dafür, dass die Arbeit im Projektteam den Vorgaben des Auftraggebers oder der Auftraggeberin entspricht.

Solide Schätzungen und Transparenz zum Projektstatus

Die Planung eines Projekts beruht auf Schätzungen. Dazu sollten, wann immer möglich, Erfahrungswerte aus vergleichbaren, abgeschlossenen Projekten herangezogen werden. Diese sollten so exakt, aber auch realistisch wie möglich sein und mögliche Hürden im Projekt von Anfang an berücksichtigen. Wünschenswert ist eine systematische Auswertung durchgeführter Projekte, um validere Grundlagen für Schätzungen zu erhalten. Mitunter besteht gegenüber der Leitungsebene die Tendenz, Projekte schneller und preiswerter zu schätzen, um die Hürden zum Projektauftrag möglichst niedrig zu hängen. Dies rächt sich häufig im Laufe des Projektes. Auch hat es noch nie einem Projekt genutzt, die Statusmeldungen unabhängig vom realen Status immerzu auf „grün“ zu stellen. Ehrliche Bestandsaufnahme und rechtzeitige SOS-Signale führen meist zu relevanter Unterstützung durch die Leitungsebene.

Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge

Die im Projekt angewandten Methoden und Tools sollten zum Projekt passen. Insbesondere die Projektgröße erfordert eine unterschiedliche Umsetzung der Projektmanagementstandards. Unter bestimmten Voraussetzungen kann auch die be-

wusste Kombination von Elementen aus dem agilen Projektmanagement mit den Methoden des klassischen Projektmanagements hilfreich sein. In diesem Fall spricht man von hybridem Projektmanagement.

2.5 Projektarbeit als strategisches Instrument der Führungsebene

Führungskräfte stehen jeden Tag vor der Herausforderung, sehr viele und sehr unterschiedliche Themen und Aufgaben zu bewältigen. Häufig fällt es deshalb schwer, für die Projekte genügend Aufmerksamkeit zu finden. Folge ist häufig Frustration bei den Projektmitarbeitenden, weil Entscheidungen nicht getroffen werden oder Ressourcen nicht bereitstehen.

Doch Projektarbeit kann für Führungskräfte zu einer spürbaren Entlastung führen, wenn die Projekte in professionelle Strukturen und Prozesse eingebunden sind und die Organisation Projekte als notwendige und willkommene zweite Säule des Verwaltungshandelns versteht.

Ca. 25 % der Arbeitszeit im öffentlichen Dienst ist unterdessen projektgebunden¹, Tendenz steigend. Führungskräfte sollten vor dem Hintergrund knapper Ressourcen diesen 25% der Kapazitäten ihrer Teams besondere Aufmerksamkeit schenken, denn in Projekten werden die notwendigen Veränderungsprozesse der Organisation vorangetrieben: Einführung neuer Prozesse und neuer Organisationsstrukturen, Etablierung digitaler Services, umfassende Umsetzung gesetzlicher Anforderungen und die stetige Verbesserung der Organisation, um effizienter und effektiver zu werden – all das sollte und wird auch überwiegend in einer Projektorganisation umgesetzt.

Für Führungskräfte, die mit der strategischen Weiterentwicklung ihrer Organisation betraut sind, ist vor diesem Hintergrund der Einsatz von professionellen Projektmanagementmethoden (inklusive Programm- und Portfoliomanagement) ein strategischer Erfolgsfaktor, um mit begrenzten Ressourcen die notwendigen Transformationsprozesse umsetzen zu können.

Dazu muss die Organisation in Kompetenzen der Mitarbeitenden investieren (beispielsweise durch Ausbildung eines internen Pools von Mitarbeiten-

den, die FHB-intern zu zertifizierten Projektmanagern oder Projektmanagerinnen zertifiziert werden) und vor allem der Aufteilung von Ressourcen zwischen Linien- und Projektorganisationen besondere Aufmerksamkeit schenken.

Es genügt allerdings nicht, ausschließlich das operative Projektgeschäft professionell zu betreiben, um **Projekte richtig zu machen**. Gleichzeitig kommt der *Steuerung der Gesamtheit aller Projekte* eine immer größere Bedeutung zu, um im Sinne der Gesamtstrategie **die richtigen Projekte zu machen**. Zielführend ist es, wenn Führungskräfte innerhalb ihrer Organisation eine Zuständigkeit für diese Aufgabe definieren (Projekt Management Office - PMO) – je nach Größe der Organisation kann das eine Person mit Teilaufgabe PMO oder aber ein ganzer Stab von ausgebildeten Personen sein, der die Projektarbeit unterstützt, stetig weiterentwickelt und dafür sorgt, dass Projekte schnell, effektiv und effizient die gewünschten Ergebnisse bringen.

Die Vorteile für Führungskräfte liegen auf der Hand:

- Durch Anwendung der Standards der FHB für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement werden Projekte effizienter und ist eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit durch Anwendung gleicher Methoden, Begriffe, Vorgehensweisen möglich.
- Professionelle Projekt- und Portfolioarbeit ermöglicht es der Organisation bedeutend schneller und flexibler auf gesetzliche Änderungen oder veränderte Bürgerbedarfe oder disruptive gesellschaftliche Entwicklungen und Krisen zu reagieren.
- Portfolio- und Programmmanagement ermöglicht Führungskräften jederzeit einen realistischen Einblick in den Stand und die Fortschritte der Projekte, hilft Doppelarbeit zu vermeiden und Zuständigkeitskonflikte zu lösen und systemische Probleme in der Projektarbeit zu erkennen und zu lösen.

Projektarbeit strategisch führen - Checkliste für Führungskräfte

Professionelle Projektarbeit kann Führungskräfte maßgeblich dabei unterstützen, die strategischen Ziele ihrer Organisation zu erreichen. Dazu sollten Führungskräfte:

- 1. Projektkultur stärken** – Behandeln Sie Projektarbeit gleichberechtigt zur Linie und fördern Sie gute Kommunikationswege zwischen beiden Bereichen.
- 2. Ressourcen bereitstellen** – Planen Sie ausreichend Personal, Zeit und Budget für das Projektmanagement und die fachliche Arbeit im Projekt ein.
- 3. PM-Standard vorleben** – Führen Sie verbindlich Methoden und Vorgehensweisen des PM-Standards ein und zeigen Sie im eigenen Handeln, dass Sie Ihre Rolle als Projektauftraggeber und als strategische Entscheiderebene ernst nehmen.
- 4. Rollen klären** – Definieren Sie Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse klar. Erkennen Sie die Führungstätigkeit auf Zeit der Projektleitungen an und nehmen Sie Ihre eigene Rolle als Projekt-Auftraggeber:in aktiv wahr.
- 5. PM-Strukturen schaffen** – Richten Sie ein PMO ein und nutzen Sie Portfoliomanagement als zentrales Steuerungsinstrument. Schaffen Sie für beides entsprechende Kapazitäten.

6. Strategisch Kurs setzen – Richten Sie Projekte konsequent an den strategischen Zielen der Organisation aus und nutzen Sie bei einer Vielzahl von Projekten Portfoliomanagement, um die strategisch wichtigsten Projekte erfolgreich umzusetzen.

7. Projekte auf Kurs halten – Fordern Sie regelmäßige Fortschritts-, Risiko- und Ergebnisberichte ein und steuern Sie bei Abweichungen aktiv nach.

8. Digital steuern – Nutzen Sie einheitliche PM-Tools (z. B. Open Project) für Planung, Fortschrittsberichte und Transparenz.

9. Kompetenzen sichern – Setzen Sie einen Prozess zur Identifizierung und Ausbildung geeigneter Projektleitungen ein. Investieren Sie in die PM-Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden.

10. Aus Erfahrung lernen – Etablieren Sie Lessons Learned und nutzen Sie Projekterfahrungen für die Weiterentwicklung der Organisation.

11. Reporting und Controlling etablieren – Unterstützen Sie die Entwicklung von angemessenen Kennzahlen, um durch mehr Transparenz Projekte erfolgreicher zu machen und Projektteams zielgerichtet zu unterstützen.

- Durch die im Projektmanagement verankerten Lessons-Learned-Methoden können sich Organisationseinheiten laufend verbessern und auch für die Linienorganisation wichtige Optimierungsmöglichkeiten erkennen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sind unverzichtbare Instrumente, um strategische Ziele in der öffentlichen Verwaltung systematisch umzusetzen. Durch klare Strukturen, moderne Methoden und gezieltes Risikomanagement erhöhen sie Transparenz, Effizienz und Innovationskraft. Projekte werden gebraucht, damit die Linienorganisation besser arbeiten kann, Projekte entwickeln notwendige Strukturen, Prozesse oder neue Elemente, die aus der Linienarbeit heraus nicht zu erarbeiten wären. Projekte dienen dazu, die Mitarbeitenden der Linienorganisation zu unterstützen – deshalb erfordern sie die besondere Aufmerksamkeit der Führungskräfte.

Projektmanagement

I Projektmanagement als Methode

1. Grundlagen des Projektmanagements

1.1 Was ist ein Projekt?

Die Linienorganisation der Verwaltung ist dafür geschaffen, wiederkehrende und routiniert durchführbare Aufgaben zu bewältigen.

Gesellschaftliche und technologische Entwicklungen führen aber immer häufiger zu komplexen Herausforderungen, die innerhalb der etablierten Linienorganisation nicht oder nicht effektiv bearbeitet werden können (Krisenbewältigung, Digitalisierung, demographischer Wandel o.ä.).

Häufig handelt es sich um Problemkonstellationen,

- deren Lösung nicht oder nur teilweise im Vorhinein erkennbar ist,

- zu deren Lösung bisher unbekannte oder wenig erprobte Prozesse, Technologien oder Strukturen erforderlich sind,
- die nur durch die Zusammenarbeit verschiedener Fachlichkeiten (verteilt auf verschiedene Zuständigkeiten) lösbar sind, weil die Kapazitäten, Kompetenzen und Zuständigkeiten einer einzelnen Person erheblich überstiegen werden,
- die zu einer umfassenden Neubewertung und Gestaltung von Prozessen und Strukturen führen,
- die von vielen und unterschiedlichen Anspruchsgruppen beeinflusst werden.

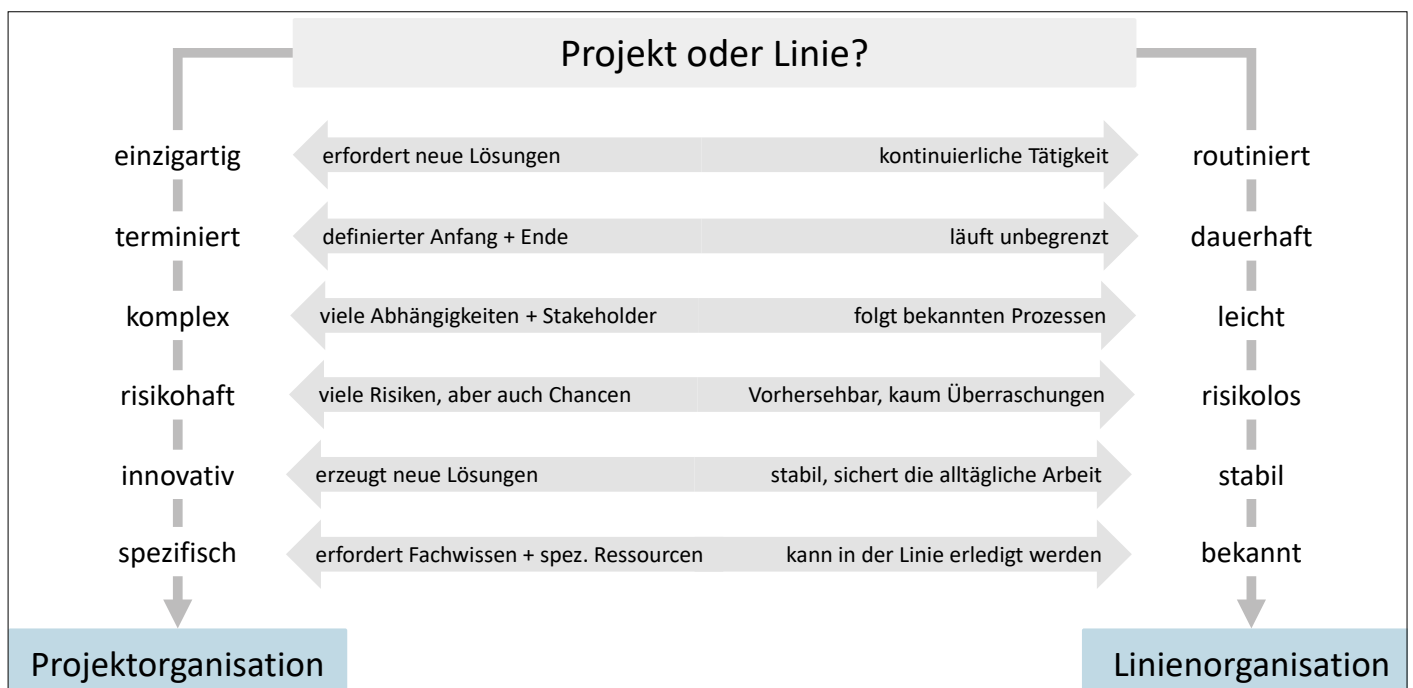


Abb. 6: Entscheidungshilfe Projekt oder Linie? Bei einigen Aufgaben fällt die Entscheidung nicht leicht, weil die Indikatoren nicht eindeutig zu beantworten sind. Hilfreich ist es, auf einer Skala anzukreuzen, wo man die Aufgabe bezüglich des Indikators sieht.

Auf diese Weise ergibt sich ein Bild, das zumindest eine erste Einschätzung ermöglicht. (siehe ausführlich Arbeitshilfe des V-Büro "Wann ist ein Projekt ein Projekt?")

In solchen Fällen ist die Organisation der Bearbeitung als Projekt notwendig, um in einem angemessenen Zeitraum mit effizient eingesetzten Ressourcen zielorientiert Lösungen erarbeiten zu können, die eine tatsächliche Veränderung erzeugen.

Die Organisationsform Projekt ist also notwendig, wenn es

- um die Bearbeitung einer zeitlich begrenzten, neuartigen und komplexen und ggf. risikobehafteten Sonderaufgabe geht,
- welche die Kompetenzen und Kapazitäten einer einzelnen Person (mit ihren zugeordneten Aufgaben) erheblich übersteigt (also Teamarbeit und die Ausstattung mit eigens dafür vorgesehenen Ressourcen erfordert),
- zu deren Durchführung jedoch keine geregelten Linienstrukturen und -prozesse zur Verfügung stehen bzw. die bestehenden Organisationsstrukturen und -prozesse in der Linie dafür nicht vorgesehen sind.

Die Organisation als Projekt ist immer eine temporäre organisatorische Alternative zur dauerhaft bestehenden Linienorganisation mit eigenen Projektrollen, Projektgremien, Projektablaufen und Projekthierarchien, die sich wesentlich von denen der Linienorganisation unterscheiden.

Projektmanagement - Prozessmanagement?

Prozessmanagement (PzM) ist ein zentrales Steuerungsinstrument für eine leistungsfähige und zukunftsorientierte Verwaltung. Es schafft Transparenz über Verwaltungsabläufe, ermöglicht deren Standardisierung und bildet die Grundlage für Digitalisierung, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz sowie für Prozessautomatisierung.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass digitale Verwaltungsleistungen, automatisierte Workflows und KI-gestützte Entscheidungsunterstützung nur auf klar definierten, medienbruchfreien Prozessen erfolgreich umgesetzt werden können. Prozessmanagement und Projektmanagement ergänzen sich hierbei: Während Projektmanagement die zeitlich begrenzte Umsetzung von Veränderungsvorhaben steuert, stellt Prozessmanagement den nachhaltigen Betrieb und die kontinuierliche Optimierung der Verwaltungsprozesse sicher.

Beide Ansätze folgen einem strukturierten Vorgehen, unterscheiden sich jedoch in ihrer zeitlichen Ausrichtung und ihrem Beitrag zur dauerhaften Leistungsfähigkeit der Organisation.

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

prozessmanagement@finanzen.bremen.de

Diese eigenständigen Prozesse und Strukturen erlauben eine Form der übergreifenden Kollaboration, die in der Linienorganisation nicht möglich ist.

Da der Aufbau eines Projektes mit teilweise erheblichen Aufwänden und Ressourceneinsatz verbunden ist, ist eine gründliche Prüfung notwendig, ob es sich bei der Aufgabe um ein Projekt handelt oder die Aufgabe besser in der Linienorganisation zu erledigen ist. Spätestens in der Planungsphase des Projektes muss diese Frage abschließend beantwortet werden.

1.2 Projekte erfordern Projektmanagement

Projekte sind keine Selbstläufer. Sie müssen geplant, überwacht und gesteuert werden, um erfolgreich zu sein. Diese Aufgaben werden Projektmanagement genannt und unterscheiden sich grundlegend von den fachlichen Aufgaben des Projektes.

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

Projektmanagement ist eine eigene Fachdisziplin, in der das methodische Wissen und die methodischen Standards zur Initiierung, Planung, Durchführung und Beendigung von Projekten regelhaft angewandt und weiterentwickelt werden. Es ist anzustreben (vor allem bei großen und besonders schwierigen Projekten) nur Projektleitungen einzusetzen, die eine entsprechende fachliche Ausbildung haben (FHB-interne oder externe Zertifizierung zum Projektmanager oder zur Projektmanagerin oder damit vergleichbare umfassende berufliche Projektmanagementenerfahrungen).

Projektmanagement ist proaktives Handeln und benötigt eine hohe, ständige Aufmerksamkeit und Fokussierung auf das Projekt.

Um Projektmanagement wirkungsvoll durchführen zu können, sind im Projektbudget auch Mittel zur Deckung des Personal- und Sachmittelbedarfs für das Projektmanagement einzuplanen (Arbeitszeit der Projektleitung und ggf. weiterer Projektmanager und -managerinnen von externen Dienstleistern, Etat für Technik, Büro, Veranstaltungen, Materialien, Öffentlichkeitsarbeit, Ausstattung u. ä.). Ohne ein solches Budget eigens

für das Projektmanagement ist das Projekt nicht effektiv und effizient zu managen.

Projektmanagement startet mit der Initiierungsphase, also oft viele Wochen vor der eigentlichen Projektdurchführung. Das Projektmanagement endet erst einige Zeit nach der Fertigstellung und Abnahme der Projektergebnisse, denn erst danach kann das Projekt ausgewertet, dokumentiert und die Projektstrukturen aufgelöst werden. Deshalb umfasst das Management eines Projektes einen (meist bedeutend) größeren Zeitraum als die eigentliche Projektdurchführungsphase.

In sehr großen Projekten sollte ein temporäres **Projektbüro** die Projektleitung beim Management unterstützen. Große Projekte werden - wenn sinnvoll - in Teilprojekte gegliedert, die jeweils von **Teilprojektleitungen** gemanagt werden. Gemeinsam bilden sie das **Projektmanagementteam**.

Häufig besteht – vor allem auch bei Auftraggebern und Auftraggeberinnen – das Missverständnis, mit der Besetzung der Projektleitung stünden auch die personellen Ressourcen für die fachliche Arbeit bereit. Dies ist nicht zutreffend. Zusätzlich zur Bereitstellung einer Projektleitung für die Durchführung des Projektmanagements bedarf es fachlich Mitarbeitende, die als Projektteam zusammenarbeiten, um die benötigten Projektergebnisse zu erstellen. Dies sind Experten und Expertinnen aus der Linienorganisation, die mit einer definierten Zeitressource und einer definierten Aufgabe in interdisziplinären Teams Lösungen für das Projekt erarbeiten. Möglich ist aber auch die temporäre Beschäftigung externer Fachleute als Mitarbeitende im Projektteam. Nur in sehr kleinen Projekten mit sehr kurzer Dauer (wenige Wochen) ist es möglich, dass die Projektleitung zusätzlich als fachliches Teammitglied im Projekt mitwirkt und in dieser Rolle (nicht als Projektleitung) auch fachliche Aufgabenanteile übernimmt.

Grundsätzlich ist es aber für den Erfolg eines Projektes unbedingt notwendig, zwischen Projektmanagement und fachlicher Projektarbeit zu unterscheiden.

Projektleitungen übernehmen eine dienstleistungsorientierte Führungstätigkeit für die Zeit der Projektdauer. Die Projektleitung plant und

Was man sich während der Projektdurchführung immer wieder einmal fragen sollte ...

- Sind die Stakeholder laufend in den Prozess einbezogen und fühlen sie sich ausreichend informiert?
- Ist das Projektteam motiviert dabei und erledigt seine Arbeit?
- 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?
- Gibt es systematische Vorgehensweisen für Datenschutz und Barrierefreiheit?

Das V-Büro bietet mit der Arbeitshilfe "Checkliste PM-Qualität" die Möglichkeit zur systematischen Überprüfung der Projektplanung und späteren Durchführung.

vereinbart die im Projekt umzusetzenden fachlichen Projektaufgaben mit den Mitgliedern des Projektteams. Ihr Mandat hierfür bezieht die Projektleitung aus dem Projektauftrag, in dem auch die Ziele des Projektes festgelegt sind. Die Projektleitung hat Sorge dafür zu tragen, dass das Projekt seine Ziele erreicht – auch wenn einzelne Linienvorgesetzte von Projektmitarbeitenden diese Ziele nicht teilen sollten. Bei solchen fachlichen Konfliktsituationen sollte die Projektleitung erkunden, was die Gründe für den Widerstand aus der Linienorganisation sind, Lösungen dafür erarbeiten oder ggf. den Auftraggeber oder die Auftraggeberin um Entscheidung und damit Klarheit bitten.

Projektmanagement geht weit über das Koordinieren von Terminen und Berichterstattung hinaus. Das Projektmanagement umfasst in der Hauptsache folgende Arbeitsbereiche:

- Die **Initiierung und Planung** erfolgt vor Beginn der Durchführung und ist eine Kernaufgabe des Projektmanagements.
- 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

Mindset für 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: PM² Project Management Methodology Guide, 2016)

und für die Projektleitung auch ein wichtiger Schutz: Da Probleme früh erkannt werden können, können auch frühzeitig Probleme aus dem Weg geräumt werden. Das macht Projektarbeit erfolgreicher und erhöht auch die Zufriedenheit des Projektteams.

- Mit **Steuerung** ist das Aufsetzen zusätzlicher Maßnahmen gemeint, um das Projekt „auf Kurs zu halten“ und Hindernisse auszuräumen. Das Chancen- und Risikomanagement ist ein wesentlicher Bestandteil der Steuerung.
- Die Fokussierung auf die **Erreichung der Ziele und ihre spätere Nutzung** ist eine zentrale Orientierung für das Projektmanagement. Wird die Zielerreichung weiterhin angestrebt oder verliert sich das Projekt in Detailproblemen? Wurden Ziele schleichend verändert oder haben sich wichtige Rahmenbedingungen verändert und damit auch die ursprüngliche Zielplanung in Frage gestellt?

1.3 Projekte erfordern eine Projektorganisation

Die Projektorganisation soll zweckmäßig für die Erreichung der Ziele sein, zur Struktur der Dienststelle(n) und zur Komplexität der Aufgabe passen.

Grundsätzlich können Projekte als Matrixorganisation, autonome Projektorganisation oder als

Einflussprojektorganisation aufgebaut werden.

- In der autonomen Projektorganisation werden Projektleitung und Projektteam temporär von allen Linienaufgaben freigestellt und bearbeiten ausschließlich das Projekt. Dies ist für besonders umfangreiche, komplexe und langwierige Projekte sinnvoll.
- In der Einflussprojektorganisation ist die Projektleitung direkt dem/der Auftraggeber*in untergeordnet (Stabsstruktur) und verfügt über kein Projektteam. Diese Projektorganisation kann nur bei kleinen und vor allem vollkommen einvernehmlichen Vorhaben gewählt werden.
- In der Matrix-Projektorganisation werden Mitarbeitende der Linienorganisation mit einem definierten Zeitkontingent zur Projektarbeit entsendet, verbleiben aber ansonsten in der Linienorganisation. Das bedeutet, ein Anteil der Wochenarbeitszeit wird für die Projektarbeit reserviert. Wann genau diese Arbeitszeit für das Projekt geleistet wird, ist abhängig von den Projekt- und den Linienanforderungen.

In der FHB werden die meisten Projekte in einer **Matrixorganisation** umgesetzt. Vorteil der Matrixorganisation ist die große Nähe vom Projekt zur Linienarbeit: Dies erleichtert die spätere Implementierung der Projektergebnisse in die Linienstruktur. Durch die Zu- und Mitarbeit aus den verschiedenen Referaten und Abteilungen kann das entstehende Projektergebnis laufend auf seine Tauglichkeit für die spätere Linienarbeit überprüft werden.

Aber die Matrixorganisation ist auch eine besonders herausfordernde Struktur: Die Projektmitglieder sind weiterhin in der Linienorganisation tätig, zu einem definierten Zeitanteil aber für die Projektarbeit freigestellt. Die Mitarbeitenden eines Projektes arbeiten sowohl für die Linie wie auch für das Projekt:

- Die Linienvorgesetzten nehmen die Fürsorgepflicht, die personalrechtliche Verantwortung und die fachliche Weisungsbefugnis bezüglich der Linienaufgaben weiterhin wahr. Die Linienaufgaben sind im Geschäftsverteilungsplan (GVP) festgelegt.
- Die Projektleitungen haben die Zuständigkeit bezüglich der Planung und Abstimmung der fachlichen Projektaufgaben (Art, Umfang und

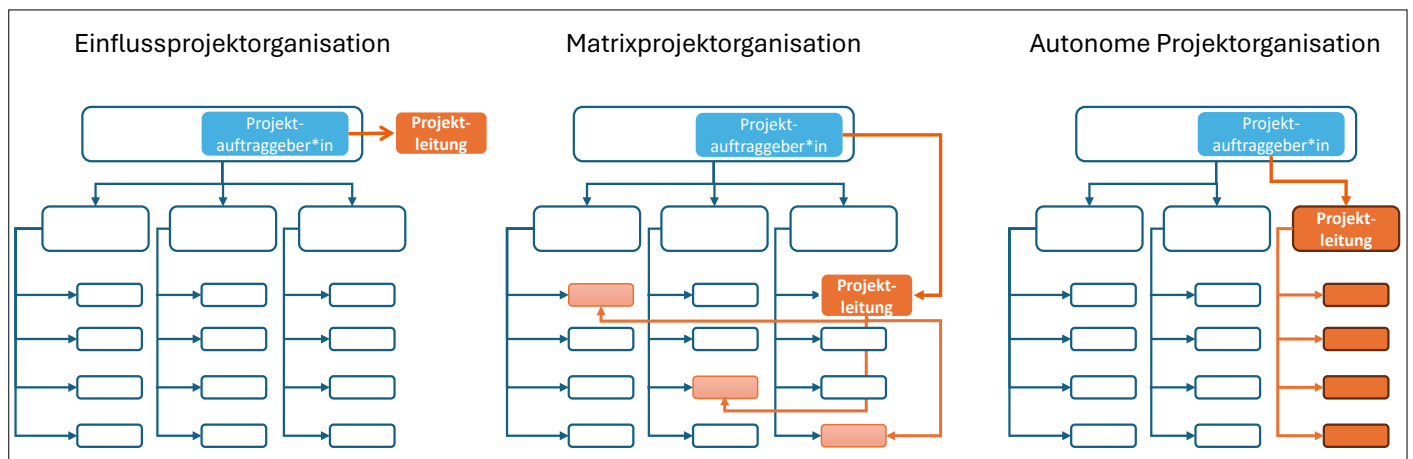


Abb. 7: Typen der Projektorganisation.

Terminierung der zu erledigenden Aufgaben), nicht die Linienvorgesetzten.

Die fachlichen Entscheidungen werden während der Planung und der Durchführung in der Projektstruktur durch den/die Auftraggeber*in und Entscheidungsinstanz getroffen. Da die Projektaufgaben temporär sind, sind sie nicht im GVP dokumentiert.

In einer solchen Matrixorganisation entstehen zwei voneinander unabhängige Berichtspflichten und Entscheidungs- bzw. Eskalationswege:

- Im Rahmen ihrer Linientätigkeit berichten die Mitarbeitenden über ihre Linie an die Entscheidungsebene.
- Im Rahmen des Projektes berichten die Mitarbeitenden über die Projektleitung an die Entscheidungsebene (Auftraggeber oder Auftraggeberin).

Für die Melde- und Entscheidungswege in der Projektarbeit ist vor allem die Projekthierarchie relevant (Mitarbeitende an Projektleitung an Auftraggeber oder Auftraggeberin bzw. Entscheidungsgremium).

Wichtig ist die Einbeziehung der Linienvorgesetzten der Projektteammitglieder als Stakeholder: Die Projektleitung sollte nicht nur ausreichend informieren, sondern auch fachliche Konflikte moderieren und ggf. zur Entscheidung der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber vorlegen.

Diese Struktur hat vor allem aufgrund der geteilten Ressource der Projektteammitglieder ein hohes Konfliktpotential: Damit ein Projekt gelingt, müssen die Linienvorgesetzten die Projektmitarbeitenden temporär von Linienaufgaben freistellen. Dies

führt dann in der Linienorganisation zu Engpässen. Der Umgang damit muss zwischen Linienvorgesetzten und Projektleitung in Rücksprache mit den Mitarbeitenden geklärt werden. Mögliche Ansätze für eine vertretungsweise Übernahme oder Umverteilung von Linienaufgaben zur Entlastung von Projektmitarbeitenden könnten beispielsweise sein: der temporäre Einsatz von Hilfskräften, Mehrarbeit (in der Linienorganisation oder auch im Projektteam) oder Zurückstellung oder Streckung von Aufgaben der Linienorganisation.

Insgesamt erfordert die Arbeit in der Matrixorganisation eine beständige Priorisierung von Projekt- und Linienaufgaben.

Um die Ressourcen- und Zuständigkeitskonflikte möglichst gering zu halten, müssen in der Planungsphase bei der Benennung des Projektteams die direkten Vorgesetzten einbezogen werden und ein möglichst effektiver und reibungsloser Einsatz gemeinsam beraten und geplant werden.

Im Projektauftrag wird festgehalten, mit welchem Zeitanteil Linienmitarbeitende für welche Aufgabe für das Projekt von Linientätigkeiten freigestellt werden.

1.4 Projektmanagement benötigt Standards

Ein Standard für das Projektmanagement ist eine unverzichtbare Grundlage, Projekte erfolgreich, einfach und schnell umzusetzen. PM-Standards sind das Ergebnis jahrzehntelanger internationaler Erfahrungen und werden von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, Experten und Expertinnen, Praktikerinnen und Praktikern in internationalen Fachverbänden beständig weiterentwickelt.

Standards ermöglichen durch eine einheitliche Begrifflichkeit und Methodik fach- und bereichsübergreifend miteinander zu arbeiten. Dies ist angesichts der großen Herausforderungen für die Öffentliche Verwaltung auch dringend geboten: Viele Aufgaben können nur interdisziplinär und organisationsübergreifend gelöst werden.

Der PM-Standard der FHB ist - wie jeder Standard - kein starres Korsett, sondern als Rahmenwerk (Framework) gestaltet, damit die Projektarbeit in der gesamten FHB einheitlich, vergleichbar und methodensicher gestaltet werden kann.

Durch die Anwendung eines gemeinsamen Standards für das Projektmanagement in der FHB

- wird die dienststellenübergreifende Projektarbeit durch einheitliche Begriffe und Methoden erleichtert,
- kann auf einheitliche Regeln, Muster, Instrumente, Formulare des V-Büros zurückgegriffen und damit doppelte Arbeit vermieden werden,
- ist die einheitliche Qualifizierung und Zertifizierung von Projektleitungen für die gesamte FHB gewährleistet,
- können zertifizierte Projektleitungen bruchlos auch in anderen Dienststellen arbeiten,
- 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,
- ist die Grundlage für eine übergreifende strategische Gesamtsteuerung der vielfältigen Projektlandschaft geschaffen (Programm- und Portfoliomanagement).

Internationale Standards als Basis

Der Standard der FHB für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement basiert auf der Methodologie der

- **International Project Management Association (IPMA)**
Im Unterschied zu anderen international anerkannten PM-Standards legt die IPMA besonderes Augenmerk auf die Kompetenzen der Projektmanagerinnen und Projektmanagern, die für einen Projekterfolg notwendig sind.
- **Europäischen Kommission (PM² Project Management Methodology)**
Diese trägt den spezifischen Bedarfen und Kontexten der Öffentlichen Verwaltung Rechnung und entspricht ihrerseits den internationalen Standards für Projektmanagement.
- **PMflex des Bundesverwaltungsamt**
Der Standard des Bundesverwaltungsamtes gilt für alle Bundesministerien und ist im Wesentlichen eine deutsche Übersetzung des PM². Der PM-Standard der FHB ist eine auf die spezifischen Bedingungen des Stadtstaates Bremen bezogene Fassung von PMflex und übernimmt alle wichtigen Rollen, Governance-Strukturen und Bezeichnungen aus PMflex (PM²). Teilweise wurden Passagen aus dem PMflex für diesen Standard wörtlich übernommen.

Ein einheitlicher methodischer Rahmen bedeutet allerdings nicht, dass die konkrete Planung und Durchführung von Projekten bis ins letzte Detail 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. Der Standard und das Unterstützungssystem PM-FHB des V-Büros liefert dazu klare Strukturmerkmale, phasenorientierte typische Aufgaben des PM und Methoden, Formulare, Checklisten, Workshopmodule und mit der Projektklassifizierung eine Anpassungsmöglichkeit an die jeweilige Größe und Komplexität des Projektes.

Die **IPMA** stellt die Handlungskompetenz der Projektleitungen, der Projektmitarbeitenden und der Führungskräfte in den Mittelpunkt ihres Konzeptes. Danach entscheiden nicht nur die praktischen Kenntnisse von Projektmanagement-Techniken über den Projekterfolg, sondern auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen sowie Kontextkompetenzen, also die besonderen Herausforderungen für die Projektarbeit im öffentlichen Dienst der FHB.

In der *Individual Competence Baseline* (ICB) der IPMA werden diese individuellen Kompetenzen definiert, die für eine wirkungsvolle Management von Projekten notwendig sind. Das Kompetenzmodell ist anschlussfähig an die Personalentwicklungsstrategien der FHB und bietet deshalb für die Personalentwicklung im Bereich des Projekt- und Veränderungsmanagements den passenden Ansatz.

Die Methodologie **PM²** der Europäischen Kommission wurde speziell für den Gebrauch in der Öffentlichen Verwaltung entwickelt. Sie speist sich aus allen wichtigen international anerkannten PM-Methodologien (wie Prince2, PMI / PMBOK® Guide, IPMA / ICB). PM² wurde von der Europäischen Kommission frei zugänglich gemacht, so dass die Methodik und das gesamte PM²-Angebot und die damit verbundenen Vorteile der gesamten öffentlichen Verwaltung der EU, aber auch zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung stehen.

Wir verwenden den europäischen Standard PM² aus folgenden Gründen:

- Die Methode vereint Elemente der wichtigsten weltweit anerkannten Projektmanagement-Systeme u.a. auch das im deutschsprachigen Raum häufig verwendete System der IPMA.
- PM² bietet sowohl ein System für Projektmanagement als auch für Programm- und Portfoliomanagement sowie Agiles Projektmanagement.
- Die Methode ist speziell auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten und hat sich bereits in einer Vielzahl von Projekten der Europäischen Kommission und anderer europäischer Organisationen bewährt.
- Die Methode wird durch das Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²) und eine aktive Community-of-Practice kontinuierlich weiterentwickelt und verbreitet.
- Durch die Übernahme des Standards können in großem Maße Aufwände für die Entwicklung und/oder Anpassung eigener Standards eingespart werden und es ergeben sich vielfältige Synergien und Austauschmöglichkeiten nicht nur innerhalb der deutschen öffentlichen Verwaltung, sondern auch innerhalb Europas.

Kompetenzbasierter PM-Standard (nach ICB/IPMA)

Technische Kompetenzen: Beherrschung der PM-Methodologie nach IPMA/PM²/PMflex, Anwendung der Rollen, Governance, Begriffe, Methoden und Prozesse 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.

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, ethische Orientierung in der gemeinwohlbasierten Organisation.

- Das Bundesverwaltungsamt hat die PM² Methode auch für die Bundesbehörden eingeführt, weiterentwickelt und eine deutsche Übersetzung vorgelegt (PMflex).

Bei der Nutzung des PM²-Leitfadens der EU bzw. der deutschen Fassung PMflex des Bundesverwaltungsamtes haben wir uns beschränkt auf die für die PM-Praxis in der FHB wesentlichen Rollen, Strukturen und Prozesse. Auch haben wir uns - abweichend von der Übersetzung des Bundesverwaltungsamtes - entschieden, einige im deutschen Sprachraum geläufigere Begriffe wie z.B. „Auftraggeber“ statt die im Angelsächsischen üblichen Begriffe wie z.B. „Projekteigner (Owner)“ zu verwenden. Auch leiten wir Abkürzungen aus den verwendeten (meist deutschen) und nicht aus den englischen Begriffen ab.

Mit diesen Vereinfachungen ist ein praxistauglicher, überschaubarer und verständlicher PM-Standard für die FHB entstanden, der nicht alle Details von PMflex/PM² oder IPMA/ICB nutzt, aber im Kern auch nicht von diesen richtungsweisenden Methodologien abweicht.

1.5 Beteiligung und Mitbestimmung

Stakeholderengagement

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. Davon zu unterscheiden ist die direkte fachliche Mitarbeit in einem Projekt als Mitglied im Projektteam. Diese Mitarbeit begründet sich aus den konkreten Leistungszielen des Projektes.

Es ist ein Grundsatz für erfolgreiches Projektmanagement, dass bei Veränderungsprozessen die Sichtweise der Betroffenen (Stakeholder) systematisch einbezogen wird. Betroffene sind diejenigen, die die Projektergebnisse später nutzen, also häufig Beschäftigte der FHB, teilweise aber auch Bürgerinnen und Bürger oder Unternehmen, insbesondere bei Projekten, die in den Bereichen

der Bürgerservices angesiedelt sind. Wichtig ist, dass Beteiligung kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern eine *tatsächliche* Beteiligung ermöglicht. Bürgerbeteiligung bedeutet nicht Beauftragung kostspieliger Meinungsforschungsvorhaben ohne Konsequenzen, sondern eine dem Gegenstand angemessene Form, um die Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger kennenzulernen und berücksichtigen zu können.

Einbeziehung der Interessenvertretungen

Von der *methodisch* notwendigen Beteiligung der Beschäftigten, Bürger und Bürgerinnen und Unternehmen im Rahmen des Stakeholdermanagements ist die *gesetzlich* vorgeschriebene **Beteiligung der Interessenvertretungen** zu unterscheiden. Die Beteiligung der Interessenvertretungen erfolgt gemäß Bremischem Personalvertretungsgesetz (Personalrat), Landesgleichstellungsgesetz (Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte) und Sozialgesetzbuch IX (Schwerbehindertenvertretung). Der Personalrat hat dabei gem. § 52 Abs. 1 BremPersVG die Aufgabe, in allen sozialen (u.a. Festsetzung der Arbeitszeit, Fragen der Fortbildung), personellen (u.a. Einstellung, Beförderung, Höhergruppierung, Entlassung) und organisatorischen (u.a. Einführung neuer Arbeitsmethoden) Angelegenheiten 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 zu den Personalräten besitzen Schwerbehindertenvertretungen ein Beteiligungs- und kein Mitbestimmungsrecht.

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte 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

In der Projektarbeit ist eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen für den Projekterfolg wichtig:

- Projekte, deren Ziele die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung tangieren, müssen von den Interessenvertretungen mitbestimmt werden. Die formale **Mitbestimmung des Projektauftrags** erfolgt durch den örtlichen Personalrat, bei dienststellenübergreifenden Projekten erfolgt sie durch den Gesamtpersonalrat.
- Bei umfangreichen und für die Organisation hoch relevanten Projekten kann der Auftraggeber oder die Auftraggeberin Mitglieder der Interessenvertretungen als **nicht stimmberechtigt, aber beratend** in das Entscheidungsgremium berufen.
- Zusätzlich kann die Projektleitung regelmäßige Konsultationen mit den Interessenvertretungen vereinbaren, um einen unterstützenden Kontext für die Projekte zu fördern.
- In das Projektteam werden nur Mitarbeitende entsandt, die für die fachliche Projektarbeit notwendig sind. **Interessenvertretungen sind nicht Teil eines Projektteams**, es sei denn, sie nehmen fachliche Aufgaben zur Erarbeitung der Projektergebnisse wahr.
- Die **Mitarbeit in einem Projektteam ist nicht durch die Interessenvertretungen mitzubesimmen**, da sie sich aus der fachlichen Zuständigkeit des jeweiligen Mitarbeitenden ergibt oder im Rahmen der üblichen fachlichen Aufgabenwahrnehmung erfolgt und als solche keine mitbestimmungspflichtige (soziale, personelle oder organisatorische) Maßnahme (im Sinne der §§ 63, 65 und 66 BremPersVG) darstellt.

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
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

Frauenbeauftragte

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

1.6 Projekte diversitätsbewusst organisieren

Diversität bedeutet Vielfalt – und ist für uns Alltag. Denn Menschen sind verschieden u. a. in Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, ethnischer Selbstbezeichnung, Religion sowie sozialer Herkunft. Auch Bildung, Lebensstile und Berufserfahrungen sind vielfältig. In der Lebenswirklichkeit vieler Menschen potenzieren sich diese sozialen Kategorien und Gruppenzugehörigkeiten. Dieses Zusammenspiel (Intersektionalität) beeinflusst die Chancen, Teilhabe und Erfahrungen von Menschen in der Gesellschaft.

Unsere Zugehörigkeiten, Lebenslagen und -bedingungen in der Gesellschaft sind mit Wertungen und auch Ausschlüssen verbunden. Die öffentliche Verwaltung trägt hier eine besondere Verantwortung: Diversity Management bedeutet, Vielfalt bewusst und wertschätzend zu berücksichtigen, Diskriminierung aktiv abzubauen und Potenziale zu nutzen – ohne in neuen Schubladen zu denken.

Bremen versteht sich als weltoffene, soziale Stadt. Vielfalt wird nicht nur toleriert, sondern als Stärke betrachtet: Alle Menschen sind gleich an Würde und Rechten. Diskriminierung soll in Bremen keinen Platz haben.

Das ist auch rechtlich abgesichert, z. B. durch:

- Art. 3 Grundgesetz
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
- Art. 2 Landesverfassung Bremen
- Bremisches Behindertengleichstellungsgesetz (BremBGG)

Die Verwaltung der FHB ist somit verpflichtet, Gleichbehandlung und Chancengleichheit aktiv zu fördern. Vielfalt im Projekt ist dementsprechend kein Selbstzweck: Ein diversitätsbewusstes Projektmanagement unterstützt direkt den öffentlichen Auftrag zu Gleichbehandlung und erhöht die Qualität von Ergebnissen, weil

- vielfältige Perspektiven eingebracht werden,
- unterschiedliche Bedarfe sichtbar werden,
- sich für einen diskriminierungsarmen Arbeitskontext eingesetzt wird.

Checkliste Diversity im Projekt

Ziele, Nutzen und Qualitätssicherung

- Berücksichtigen wir unterschiedliche, relevante Diversity Perspektiven bei der Festlegung von Zielen und Nutzen des Projekts (z. B. Qualität, Teilhabe, Gemeinwohl)?
- Überprüfen wir im Projektverlauf aus unterschiedlichen Diversity Perspektiven anhand klarer Kriterien, ob diese Ziele erreicht werden und passen wir das Projekt bei Bedarf an?

Projektorganisation und Teamzusammensetzung

- Bilden wir in der Zusammensetzung des Projektteams unterschiedliche Perspektiven ab?
- Besetzen wir Leitungs- und Schlüsselrollen transparent und diversitätssensibel?
- Gestalten wir Auswahlprozesse inklusiv (klare Kriterien, wertschätzende Sprache, Zugang für alle)?
- Ist es Teilzeitkräften, Personen mit Familienaufgaben und schwerbehinderten Beschäftigten realistisch und praktisch möglich im Projekt mitzuarbeiten (z. B. durch barrierefreie Arbeitsmittel, flexible Organisation)?
- Reflektieren wir unsere eigenen Haltungen und Machtpositionen und gestalten wir Teamprozesse inklusiv?

Rolle der Projektleitung

- Ist für die Projektleitung klar, dass sie auch Verantwortung für Diversity im Projekt trägt?
- Verfügt die Projektleitung über Grundwissen zu Diskriminierungsformen und rechtlichen Grundlagen?
- Nimmt die Projektleitung bei Bedarf Fortbildungen oder Beratungsangebote zu Diversity und Antidiskriminierung wahr?
- Gestaltet die Projektleitung Teamprozesse so, dass alle sicher und respektvoll mitarbeiten können (z. B. in Kick-offs, Lessons Learned Workshops, bei Konflikten)?

Kommunikation, Beteiligung und Barrierefreiheit

- Ist unsere Projektkommunikation für alle verständlich (klare Sprache, gendergerechte Formulierungen, barrierearme Formate)?
- Berücksichtigen wir bei Beteiligungsformaten unterschiedliche Bedürfnisse (z. B. Zeit, Ort, Sprache, Barrierefreiheit, digitale Zugänge)?
- Stellen wir systematisch die Fragen: Wer profitiert? Wer wird (noch) nicht erreicht? Wo können Nachteile entstehen?
- Binden wir systematisch identifizierte betroffene Gruppen frühzeitig in Planung und Entscheidungen ein?

1.7 Barrierefreiheit sicherstellen

Im Projektmanagement der öffentlichen Verwaltung ist Barrierefreiheit keine optionale Qualität, sondern eine rechtlich verpflichtende Querschnittsanforderung. Sie betrifft sowohl Projektergebnisse als auch Vorgehen, Organisation und Kommunikation im Projekt.

Verschiedene gesetzliche Vorschriften regeln die Anforderungen an Barrierefreiheit (grundsätzlich z.B. UN-Behindertenrechtskonvention oder das Grundgesetz (Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG))

Das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) des Bundes und ergänzend das Bremische Behindertengleichstellungsgesetz (BremBGG) sind besonders relevant für das Projektmanagement, da es u.a. digitale Barrierefreiheit nicht nur von Web-Auftritten und mobilen Apps regelt, sondern auch von elektronischen Verwaltungsabläufen, Verfahren, interner IT und Intranet.

Dies hat deshalb eine hohe Bedeutung, weil nicht nur die interne Projektarbeit zunehmend digital organisiert ist, sondern auch die Produkte vieler Projekte die Digitalisierung der Verwaltung voranbringen.

Barrierefreiheit ist aber trotz vieler technischer Fragen insgesamt ein Teil der Projekt-Governance und erfordert in diesem Sinne Aufmerksamkeit durch das Projektmanagement – z.B. als Leistungsmerkmal im Anforderungsmanagement, bei der Konzeption der Projektkommunikation (Bereitstellung von Informationen), bei Beschaffung und Vergabe oder dem Design von Beteiligungsformaten oder Stakeholdermanagement.

Projektleitungen sind mitunter von der Komplexität der Aufgabe überfordert. Aus diesem Grunde stehen eine Fülle von Leitfäden und Arbeitshilfen zur Verfügung. Relevant für die Arbeit der Projektleitung ist aber nicht, sich in alle (technischen) Details eingearbeitet zu haben, sondern dafür zu sorgen, dass Fachleute (z.B. IT-Dienstleister, Web-Designer, (Innen-)Architekten, Kommunikationsagenturen etc.) nach den Anforderungen der Barrierefreiheit arbeiten.

Fachdienste Barrierefreiheit

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

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

Unterstützung und Beratung

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

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

<https://behindertenbeauftragter.bremen.de/zen-bit>

Das Kompetenzteam Bürger*innenservice und Kommunikation beim AFZ qualifiziert, berät und begleitet Beschäftigte in Ämtern und senatorischen Behörden mit dem Ziel, den Verwaltungsservice einfach, verständlich und bürgernah zu gestalten.

<https://www.afz.bremen.de/>

Der Beauftragte für bauliche Barrierefreiheit bei der Senatorin für Bau, Mobilität und Stadtentwicklung berät die Träger öffentlicher Gewalt sowie auch die Unternehmen und Unternehmensverbände bei der Entwicklung von Konzepten und der Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Herstellung von Barrierefreiheit.

<https://bau.bremen.de/barrierefrei>

Wichtige Arbeitshilfen zur Barrierefreiheit

Vergabe und Beschaffung barrierefreier Leistungen allgemein

Leistungen sollten grundsätzlich von allen Menschen genutzt werden können. Die Berücksichtigung von Menschen mit Behinderungen ist daher auch bei Leistungen, die die öffentliche Hand beschafft und zur Verfügung stellt, unumgänglich. Seit der Anpassung des (europäischen) Vergaberechts durch mehrere Rechtsakte der EU im Jahr 2014 wurde die Möglichkeit der Einbeziehung von nicht-monetären, also z.B. sozialen Kriterien und damit auch der Barrierefreiheit in Vergaben stark erweitert. Eine Berücksichtigung solcher Aspekte ist nun ausdrücklich gestattet.

Das Themenblatt liefert einen Überblick über die allgemeinen Möglichkeiten der Berücksichtigung von Barrierefreiheit in Vergaben. Anschließend behandelt es im Schwerpunkt die einzelnen Ebenen, auf denen eine Berücksichtigung der Barrierefreiheit möglich und teils vorgeschrieben ist.

zSKS Themenblatt Barrierefreiheit in Vergaben. Beschaffung barrierefreier Leistungen (pdf)
<https://www.wirtschaft.bremen.de/>

Handlungshilfe zur Erstellung barrierefreier Informations- und Kommunikations-Produkte

Ziel dieser Handlungshilfe ist die Unterstützung bei der Berücksichtigung der barrierefreien Gestaltung von IT-Verfahren im Zuge ihrer Planung, Entwicklung, Ausschreibung und Beschaffung, insbesondere bei Neuanschaffungen, Erweiterungen und Überarbeitungen. Die Handlungshilfe bezieht sich auf IT-Verfahren, die Empfehlung lässt sich aber übertragen auf weitere IKT-Produkte, wie Online-Angebote, Apps o.ä. Im Anhang wird beschrieben, wie Zeit- und Maßnahmenpläne erstellt und umgesetzt werden können, um damit barrierefreie Angebote sicherzustellen.

<https://www.behindertenbeauftragter.bremen.de/der-beauftragte/zentralstelle-fuer-barrierefreie-informationstechnik/handlungshilfe-zur-erstellung-barrierefreier-ikt-produkte-schwerpunkt-it-verfahren-45237>

Digitale Barrierefreiheit richtig umsetzen

Die Erstellung digital barrierefreier Angebote ist an viele unterschiedliche Anforderungen geknüpft. Wenn man sich noch nicht lange mit dem Thema beschäftigt, können diese einzelnen zu beachtenden Schritte sehr umfangreich wirken. Um Ihnen die Umsetzung digitaler Barrierefreiheit zu erleichtern, gibt es zu verschiedenen Themen praxisnahe Tipps und klare Anleitungen inklusive Checklisten.

<https://www.bfit-bund.de/DE/Downloads/Praxistipps-und-Leitfaeden/praxistipps>

<https://www.bfit-bund.de/DE/Publikation/publikation>

<https://www.behindertenbeauftragter.bremen.de/advent>

<https://www.behindertenbeauftragter.bremen.de/pdf>

Der Grad der Barrierefreiheit und mögliche Maßnahmen zur Behebung von Barrieren, werden mit Hilfe von Prüfberichten ermittelt. Diese haben oft ein sehr unterschiedliches Erscheinungsbild, bzw. unterschiedlichen Inhalt. Die Publikation gibt Hilfestellungen, welche Inhalte in einem Prüfbericht vorhanden sein sollten, damit alle beteiligten Stellen sich ein gutes Bild der Barrierefreiheit machen können.

<https://www.bfit-bund.de/DE/Publikation/Qualitaetskriterien-fuer-die-Begutachtung-der-db>

1.8 Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund beispielloser globaler ökologischer und sozialer Herausforderungen ist Nachhaltigkeit keine Option mehr, sondern eine absolute Notwendigkeit des Handelns öffentlicher Verwaltungen.

Die Projektarbeit muss deshalb 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 entwicklungs- und klimapolitischen Leitlinien der Freien Hansestadt Bremen stehen².

Dazu werden Nachhaltigkeitsziele in die Ziele des Projektes integriert bzw. die Leistungsziele des Projektes auch im Hinblick auf Nachhaltigkeit überprüft.

- Tragen die Projektziele zur Schonung der natürlichen Ressourcen bei? (z.B. hinsichtlich zukünftigen Energieverbrauchs, Entsorgung von Materialien, Vereinfachung von Abläufen, Vermeidung von Doppelstrukturen, Vermeidung unnötiger Datenmengen u.Ä.)
- Tragen die Projektziele zur sozialen Gerechtigkeit bei? (z.B. verbesserte Zugänge für alle unabhängig von Herkunft oder sozialer Lage zu Dienstleistungen der Verwaltung)
- Stehen Kosten und Nutzen des Projektes in Einklang? (Wird das Ergebnis des Projektes tatsächlich langfristig genutzt?) u.Ä.

Die Methoden des nachhaltigen Projektmanagements werden international unter dem Begriff **Green Project Management** zusammengefasst und vom gleichnamigen Verband GPM³ beworben (www.gpm.org).

Green Project Management GPM hat für nachhaltige Projektarbeit zwei Regelwerke entwickelt, die ergänzend zum PM-Standard verwendet werden können:

- **P5 Standard (Green Project Management – GPM®)** ist ein international anerkannter Standard, der Nachhaltigkeit systematisch in Projekte integriert. Er erfasst die Auswirkungen von Projekten auf fünf Dimensionen: People (soziale Aspekte), Planet (ökologische Aspekte), Prosperity (wirtschaftliche Aspekte), Processes (Abläufe), Products (Ergebnisse). P5 bietet ein *Mess- und Steuerungsinstrument*

für Nachhaltigkeit und verknüpft Projekte systematisch mit den UN Sustainable Development Goals (SDGs)

- **PRiSM Methodology (Projects Integrating Sustainable Methods)** ist die führende *Methodik* für nachhaltiges Projektmanagement (seit 2007). Nachhaltigkeit wird in *jeder Phase* des Projektlebenszyklus integriert. PRiSM liefert *praktische Tools und Prozesse* für Projektteams und stellt sicher, dass Projekte nicht nur Ziele erreichen, sondern auch ökologische und soziale Verantwortung übernehmen.

Um Green Project Management erfolgreich zu implementieren, sollten die folgenden Schritte beachtet werden:

- Definition von Nachhaltigkeitszielen: Zunächst sollten konkrete Nachhaltigkeitsziele für das Projekt definiert werden. Diese können den Energieverbrauch, den Einsatz umweltfreundlicher Materialien oder die Verbesserung sozialer Bedingungen betreffen.
- Integration von Zielen in das Projektmanagement: Die definierten Nachhaltigkeitsziele sollten in allen Phasen des Projektmanagements berücksichtigt werden – von der Planung über die Durchführung bis hin zur Überwachung und Fertigstellung des Projekts.
- Kommunikation und Schulung: Projektmitarbeitende sollten über Nachhaltigkeitsziele informiert und geschult werden, um deren Umsetzung sicherzustellen.
- Überwachung und Kontrolle: Die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sollte regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.
- Transparenz und Berichterstattung: Die Ergebnisse des Green Project Managements sollten transparent und verständlich dokumentiert werden, um die Glaubwürdigkeit des Projekts sicherzustellen.

1.9 Interne Dienstleistungen der FHB nutzen

Innerhalb der bremischen Verwaltung gibt es eine Vielzahl von internen Dienstleistern, die Unterstützungsleistungen für alle Dienststellen bereithalten. Für Projektleitungen und Projektteams bieten die internen Dienstleister eine wichtige Unterstützungsstruktur bei der Durchführung von Projekten und sollten deshalb auch im Projektmanagement intensiv genutzt werden.

Interne Beratung für die FHB beim Senator für Finanzen

- **Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement:** V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement + **Prozessmanagement:** Kompetenzstelle Prozessmanagement + **Neue Arbeitswelten:** <https://pm-pzm.hb.intra/>
- **Dokumentenmanagement:** Kompetenzstelle Dokumentenmanagement

Interne Dienstleistungen der FHB

Druckdienste und Corporate Design

- Zentrale **Hausdruckerei** beim Senator für Finanzen, nutzbar für alle Dienststellen: druckerei@finanzen.bremen.de
- **Marketing Service** der Wirtschaftsförderung Bremen (WFB)

Rechtliche Beratung

- Zentrales **Beteiligungsmanagement** (SF Ref. 25)
- Zentrale Antikorruptionsstelle (ZAKS) beim Senator für Inneres und Sport
- [Zentrale Service- und Koordinierungsstelle für die Vergabe von Bau- und Dienstleistungen](#) (zSKS) bei der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation
- [EU-Beihilferecht](#) bei der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation
- [Stabsstelle Kompetenz-Center Personalrecht](#) beim Senator für Finanzen

Stellenausschreibungen und Personal

- [Karriereportal der FHB](#)
- [Verwaltungsinterne Stellenausschreibungen der FHB](#)
- Performa Nord: Integrierter Personalservice, Serviceteam Dienstleisen, [Servicecenter Digitalisierung](#)

IT-Support

- Zuständige **IT-Stelle in den Dienststellen**
- **Dataport**, User-Help-Desk: 0421 361-55555
- [KOGIS](#) - Content Management System für die FHB

1.10 Zusammenarbeit mit Dataport und anderen externen IT-Dienstleistern

Für die FHB ist Dataport zentraler Dienstleister auf dem Gebiet der IT. Die bremische Verwaltung ist verpflichtet, ihren gesamten IT-Bedarf über Dataport zu decken. Auch übernimmt Dataport das gesamte Vertragsmanagement für die Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern.

Um innerhalb solcher Projekte die internen Abläufe bei Dataport zu managen, benennt Dataport "Projektleitungen", die für den Teil des Projektes zuständig sind, der von Dataport intern geleistet wird. Diese Dataport-Projektleitung managt also aus der Sicht des Gesamtprojektes heraus ein Teilprojekt, er oder sie ist also ein Teilprojektleiter oder eine Teilprojektleiterin.

Die Projektleitung der FHB steuert das Gesamtprojekt, also auch das Teilprojekt, das Dataport beisteuert.

Diese Konstellation ist nicht simpel und erfordert Klarheit und intensive Kommunikation. Folgende Punkte sollten beachtet werden, um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zu erreichen:

- Dataport sollte bereits in der Initiierungs- und der Planungsphase eines Projektes einbezogen werden.
- Realistische Schätzungen von Aufwand und Kosten sollten nicht ohne Dataport erfolgen.
- Mit den von Dataport benannten Projektleitungen sollte so früh wie möglich Kontakt aufgenommen werden, um Rollen und Kommunikationswege zu besprechen und zu definieren.
- Die Kolleginnen und Kollegen von Dataport gehören zwingend in ein Kick Off, denn das Kick Off versammelt alle Projektbeteiligten, um Ziele, Arbeitsweisen, Rollen und Mindset des Projektes zu vermitteln.
- Das Organigramm des Projektes umfasst auch den Bereich, den Dataport als Teilprojekt ermöglicht. Nur so ist die für den Projekterfolg notwendige Transparenz innerhalb des Projektes möglich.

Für den Fall von Problemen im Projekt hat Dataport definierte Eskalations- und Beschwerdewege vorgesehen. Diese sind im Kundenportal dort beschrieben, wo sich die Ansprechpartner oder Ansprechpartnerinnen für die FHB finden.

Zusammenarbeit mit Dataport managen

IT-Stelle



beschafft **IT Bedarf** für die Projektorganisation (Laptop, Software)

erteilt Berechtigung für die Anmeldung im dataport Kundenportal

Kundenportal



Hier finden sich alle relevanten Informationen und Services für Projektleitungen

Hier findet die Projektleitung den für sie zuständigen Key Account Manager

Key Account Manager



Der Key Account Manager (KAM) ist der zentrale Ansprechpartner für die Projektleitung.

Über den KAM werden ggf. andere externe IT-Dienstleister beauftragt.

Abb. 8: Zusammenarbeit mit Dataport

Dabei wird unterschieden zwischen Eskalation und Beschwerde.

Die **Eskalation** ist ein Instrument für die sofortige Abhilfe bei akuten Störungen in Betriebs- oder Leistungsprozessen. Sie soll einen gestörten Prozess durch Einschaltung höherer Führungsebenen schnellstmöglich wieder in die zielführende Bearbeitung bringen.

Die **Beschwerde** ist das richtige Instrument bei einer Rechnungsklage, Leistungsbeschwerde oder Beanstandung von Verzugszinsen.

Der Broschüre „Fokus: Zusammenarbeit mit Dataport und anderen externen IT-Dienstleistern in Digitalisierungsprojekten“ stellt alle relevanten Informationen für Projektleitungen der FHB zur Verfügung, die die Zusammenarbeit mit Dataport und anderen externen IT-Dienstleistern als sog. Unterauftragsnehmer von Dataport erleichtern sollen.

Bitte beachten: Es ist auch möglich, über Dataport eine Projektleitung zu buchen, beispielsweise weil in der eigenen Organisation keine geeigneten Projektleitungen zur Verfügung stehen. In diesem Fall gilt diese externe Projektleitung wie ein eigener Mitarbeiter oder eine eigene Mitarbeiterin auf Zeit und nicht als externe Teilprojektleitung von Dataport. Denn in einem solchen Fall spielt Dataport nur die Rolle einer vermittelnden Agentur.

Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit mit Dataport

- [Dataport-Staatsvertrag vom 27. August 2003 - Transparenzportal Bremen](#)
- [Gesetz zur Gewährleistung der digitalen Souveränität der Freien Hansestadt Bremen - Land und Stadtgemeinde - vom 12. Juli 2022 - Transparenzportal Bremen](#)

Folgende Rundschreiben finden Anwendung:

- Bei IT-Vergaben und IT-Beschaffungen: [Rundschreiben des Senators für Finanzen Nr. 19/2020 - Nutzung der zentralen IT-Beschaffungsstelle bei Dataport - Transparenzportal Bremen](#)
- Für Bestellungen: [Rundschreiben des Senators für Finanzen Nr. 20/2020 - Elektronische Einkaufsplattform Dataport Shop - Zugang und Verwendung - - Transparenzportal Bremen](#)

1.11 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagementsoftware und Projektablage in VIS

PM-Software OpenProject

Das V-Büro empfiehlt allen Dienststellen die Nutzung von **OpenProject** als einheitliches Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Tool.

Das Tool wurde vom V-Büro so konfiguriert, dass es optimal zu den Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Standards der FHB passt. Diese vom Gesamtpersonalrat mitbestimmte Standardkonfiguration kann von allen interessierten Dienststellen genutzt werden.

In OpenProject wird das Projekt-, Programm- und das Portfoliomanagement digital und kollaborativ organisiert. Mit Hilfe des Tools findet das projektbezogene Berichtswesen (Statusmeldungen) statt, werden alle relevanten Informationen zum Projekt gebündelt, wird das Projekt und der Projektfortschritt geplant und überwacht und organisieren Projektteams ihre Arbeitspakete und ihre Zusammenarbeit.

Wenn ein Projekt abgeschlossen oder vorzeitig eingestellt wird, werden anschließend die Projektstrukturen aufgelöst. Entsprechend muss mit Projekten auch in OpenProject umgegangen werden. Das Tool bietet eine integrierte Lösung für die Archivierung von Projekten.

Fragen zu OpenProject?

Die Fachliche Leitstelle OpenProject des V-Büros unterstützt interessierte Dienststellen bei der Einführung und bündelt alle Anpassungsbedarfe an zentraler Stelle. Gemeinsam mit dem AFZ wurde zudem ein E-Learning-Kurs für einen unkomplizierten Einstieg in OpenProject entwickelt.

Kontakt: openproject@finanzen.bremen.de

Projektablage in VIS

Das Tool OpenProject ersetzt nicht das Dokumentenmanagementsystem VIS. Alle *aktenrelevanten* Projektmanagementdokumente (PM-Dokumente) sind in einer obligatorischen VIS-Projektablage abzulegen und können in OpenProject per Link mit einem Arbeitspaket verknüpft werden. Aktenrelevant sind nach den Regelungen zur elektronischen

Kommunikation und Dokumentenverwaltung alle Informationen, die erforderlich und geeignet sind, um die getroffenen Entscheidungen, den maßgeblichen Entscheidungsprozess und die beteiligten Stellen jederzeit nachvollziehbar und überprüfbar zu machen.

PM-Dokumente, die durch die Verwendung des Tools OpenProject erzeugt werden können, sind mit dem Symbol für OpenProject gekennzeichnet: 

Liste aktenrelevanter PM-Dokumente

- Projektskizze
- Projektauftrag
- Projektmanagementplan
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungsübersicht (WU-Übersicht)
- Meilensteinplan 
- Projektstrukturplan 
- Ablauf- und Terminplan 
- Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikoanalyse und Maßnahmenplanung (Die Stakeholderanalyse ist ein vertrauliches Dokument, das nicht in VIS abgelegt wird.)
- Kommunikationsplan
- Arbeitspaketbeschreibungen 
- Anforderungsdokument
- Implementierungsplan
- Projektstatusberichte 
- Änderungsvereinbarungen zum Projektauftrag
- Freigaben der Auftraggeberin oder des Auftraggebers
- Protokolle der Projektgremiensitzungen
- Informationsschreiben
- Vergabevermerke, Abrechnungen, Abnahmeprotokolle, Endabrechnung
- Projektabschlussbericht
- Bericht Lessons Learned

Wenn OpenProject genutzt wird, erfolgt die Darstellung der gekennzeichneten Dokumente direkt in OpenProject. Für die VIS-Akte können die Inhalte aus OpenProject als PDF exportiert werden.

1.12 Künstliche Intelligenz in der Projektarbeit

Künstliche Intelligenz (KI) gewinnt für das Projektmanagement seit einiger Zeit rapide an Bedeutung. Studien verdeutlichen diese Relevanz:

- Bereits 21 % der Projektmanager*innen setzen KI regelmäßig ein,
- 82 % der Führungskräfte erwarten innerhalb der nächsten fünf Jahre einen spürbaren Einfluss,
- knapp 60% gehen von einem „transformierenden“ Effekt aus.

Laut der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement erwarten Fachleute, dass das Projektmanagement bis 2030 durch KI grundlegend verändert wird und KI mittelfristig 60–80 % der administrativen Aufgaben übernehmen kann. Besonders bei textbasierten Aufgaben kann der Einsatz von KI erheblich entlasten.

Ziele, Nutzen und Einsatzfelder

Künstliche Intelligenz bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten im Projektmanagement.

Dazu zählen die strukturierte Zusammenfassung von Dokumenten und Projekterfahrungen (Lessons Learned) für eine bessere Wissensnutzung. Auch das Risikomanagement und Frühwarnsysteme zur Erkennung kritischer Entwicklungen, Terminrisiken, Budgetabweichungen und Kapazitätsengpässen werden unterstützt.

Das Ressourcenmanagement profitiert von einer optimierten Zuteilung von Mitarbeitenden und Kapazitäten, basierend auf Fähigkeiten und Verfügbarkeit. Ebenso gehört die Projektportfolio-Optimierung dazu, die bei der Auswahl und Priorisierung von Projekten nach Erfolgswahrscheinlichkeit, strategischer Bedeutung und Ressourcenlage hilft.

Weitere zentrale Einsatzfelder sind die Planung und Aufwandsschätzung. Hier analysiert KI Daten aus abgeschlossenen Projekten, um Zeitbedarfe, Meilensteine und Ressourcenbedarf besser zu prognostizieren.

Im Berichtswesen und in der Dokumentation kann sie Protokolle, Statusberichte, Texte für die Öffentlichkeitsarbeit und Dashboards automatisiert erstellen. Darüber hinaus unterstützt KI die Entscheidungsfindung, indem sie Szenarien

und Handlungsempfehlungen generiert, die von Projektleitungen geprüft und in den organisatorischen Kontext eingebettet werden.

Besonders im Portfoliomanagement kann KI eine starke Hebelwirkung entfalten, da sie Daten aggregiert, Abhängigkeiten erkennt und Handlungsempfehlungen liefert. Entscheidungen basieren damit nicht mehr allein auf Intuition, sondern auf kontinuierlich aktualisierten Informationen. Insgesamt sind die Entwicklungen im Bereich KI und Projektmanagement äußerst dynamisch, sodass an dieser Stelle nur ein aktueller Überblick gegeben werden kann.

Das Ziel des KI-Einsatzes ist es, Routineaufgaben zu automatisieren und dadurch Kapazitäten für anspruchsvollere Tätigkeiten freizusetzen. KI kann sowohl die Effizienz steigern als auch die Qualität verbessern, indem sie Projektleitungen und Teams in allen Phasen des Projektlebenszyklus unterstützt. Sie wird zu einem Werkzeug für operative Entlastung und strategische Steuerung: Routinearbeit wird automatisiert, komplexe Analysen werden vorbereitet und zusätzliche Perspektiven für Entscheidungen geliefert, während die Verantwortung stets beim Menschen verbleibt.

Neue Schwerpunkte für die Projektleitung

Die Aufgaben und benötigten Kompetenzen von Projektleitungen werden sich durch den vermehrten Einsatz von KI deutlich verändern.

Schon heute kommen vermehrt KI-Agenten in Projekten zahlreicher Unternehmen zum Einsatz, die mit Hilfe von KI eigenständig Aufgaben ausführen und Entscheidungen treffen können, indem sie Informationen aus ihrer Umgebung wahrnehmen, verarbeiten und auf dieser Basis eigenständig handeln.

In naher Zukunft wird KI „taktische“ Aufgaben wie Terminplanung, Ressourcenabgleich, datenbasierte Priorisierung oder Monitoring "selbstständig" übernehmen, Projektaufträge oder Statusberichte bewerten und beispielsweise Anweisungen zur Optimierung erteilen oder Alternativen vorschlagen.

Die Projektleitung kann sich dann mehr denn je darauf konzentrieren, Zielkonflikte zu bewerten, divergierende Interessen zu moderieren und

Aktuelles zu KI im Projektmanagement

Das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement entwickelt laufend Empfehlungen, Best Practices und integriert den KI-Einsatz in PM-Schulungen. Die Informationen werden zentral auf dem PM-PzM-Neue Arbeitswelten-Portal zur Verfügung gestellt.

<https://pm-pzm.hb.intra/projekte/>

technische Ergebnisse in strategisch relevante Entscheidungen zu übersetzen.

Kompetenzen wie kritische Urteilkraft, Kommunikation und ethische Orientierung werden also immer wichtiger. Die IPMA/GPM arbeitet deshalb aktuell an der Weiterentwicklung des Kompetenzmodells für Projektleitungen, um diese neuen Herausforderungen abzubilden.

Der Einsatz von KI wird sukzessive erfolgen und ebenso sukzessive die Rolle der Projektleitung verändern. Aber auch schon heute sind verschiedene Aspekte für eine verantwortungsvolle Projektleitung unbedingt zu berücksichtigen:

- Projektteams können KI-Tools im Rahmen der Vorgaben nutzen, etwa zur Unterstützung bei Dokumentation oder Kommunikation.
- Projektleitungen setzen KI als unterstützendes Werkzeug ein, nicht als Ersatz für Führung.
- Sie prüfen Technologie kritisch, interpretieren Ergebnisse sinnvoll und betten diese in den organisatorischen Kontext ein.

Sicherer Umgang mit KI

Gundlage für den erfolgreichen Einsatz von KI ist die Verfügbarkeit geeigneter Daten. Qualität, Relevanz und Zugänglichkeit entscheiden maßgeblich über den Nutzen.

Die Projektleitung verantwortet Datenschutz, DSGVO-Konformität und Compliance und stellt sicher, dass Transparenz über die Nutzung von Informationen gewährleistet ist. Damit wird sichergestellt, dass KI im Projektmanagement-Umfeld nicht unkontrolliert, sondern eingebettet in die Standards der Freien Hansestadt Bremen genutzt wird.

Leitprinzipien für den Einsatz von KI in der FHB sind:

- Ergebnisse durch KI müssen transparent gekennzeichnet und von Menschen überprüft werden.
- Entscheidungen verbleiben stets beim Menschen.
- Datenschutz und DSGVO sind zwingend einzuhalten. Der KI-Einsatz erfolgt nur, wenn die Überprüfung nicht mehr Aufwand erzeugt als die direkte Erstellung durch Menschen.
- Der Einsatz von KI erleichtert Routinearbeit und Analysen, ist aber kein Ersatz für ein aktives Projektmanagement.

Dysfunktionale Abläufe und Systeme, Überlastung durch zu viele parallele Projekte oder fehlende Priorisierung beziehungsweise mangelnde Synchronisation kann KI erkennen und Vorschläge zur Lösung erarbeiten, die strategischen Entscheidungen müssen jedoch von der Projektleitung herbeigeführt werden.

Ausblick

Die Nutzung von KI erfolgt schrittweise und wird durch Handreichungen und Rundschreiben geregelt. Aktuell ist LLMoin die zentral zugelassene KI-Anwendung für die Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen. Es darf für dienstliche Aufgaben genutzt werden, z. B. zur Unterstützung bei Recherche, Textgenerierung, Zusammenfassung von Texten und zur Ideenfindung durch freies prompten. Die Nutzung anderer generativer KI-Anwendungen außerhalb von LLMoin ist untersagt bzw. nur in begründeten Einzelfällen möglich.

Der Einsatz von KI im Projektmanagement der FHB befindet sich im Aufbau und wird sich mit technologischen und rechtlichen Veränderungen weiterentwickeln. Dieses Kapitel wird regelmäßig überprüft und durch Fokus-Hefte ergänzt. Zentrale Informationen, Empfehlungen und Best Practices werden auf dem PM-PzM-Neue Arbeitswelten-Portal regelmäßig bereitgestellt.

2. Rollen im Projekt

Zur Durchführung eines Projektes ist die Klärung von Rollen und Aufgaben ein wichtiger Erfolgsfaktor. In einer professionellen Projektstruktur gibt es folgende Rollen:

- Auftraggeberin oder Auftraggeber
- Mitglieder der Entscheidungsinstanz
- Projektleitung und ggf. weitere Teilprojektleitungen
- Mitglieder des Projektteams
- Stakeholder

2.1 Auftraggeberin oder Auftraggeber

Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist eine natürliche Person (kein Gremium) und trägt die strategische Gesamtverantwortung für das Projekt und wird durch eine konkrete Person aus der Entscheidungsebene einer Organisation wahrgenommen. Die Auftraggeberin oder der Auftraggeber vertritt die Interessen der Organisation im Projekt und sorgt nicht nur durch Setzung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes, sondern muss auch Sorge dafür tragen, dass die Ergebnisse nach Abschluss des Projektes auch genutzt werden.

Der Auftraggeber oder die Auftraggeberin

- ist insgesamt für den Projekterfolg verantwortlich,
- sichert Ressourcen,
- erteilt die Aufträge zur Initiierung, Planung und Durchführung des Projektes,
- ernennt die Projektleitung und stattet das Projektmanagement mit erforderlichen Ressourcen aus (Zeit, Ausstattung, finanzielle Mittel)
- arbeitet direkt und eng mit der Projektleitung zusammen,
- unterstützt aktiv während der Durchführung z.B. bei Konflikten zwischen Linien- und Projek-

torganisation, Ressourcenproblemen,

- sichert bei Bedarf den Rückhalt in der Politik,
- nimmt Projektergebnisse ab (insbesondere Projektskizze, Projektauftrag, Meilensteinergebnisse, Abschlussbericht, Lessons Learned Bericht),
- trägt Verantwortung dafür, dass Projektergebnisse nachhaltig genutzt werden können,
- nutzt die Ergebnisse der Lessons Learned zur Optimierung der eigenen Organisationseinheit bzw. für die Organisation weiterer Projekte.

2.2 Entscheidungsinstanz

Das Gremium unterstützt den Auftraggeber oder die Auftraggeberin bei der strategischen Steuerung des Projektes. Ein solches Gremium ist immer dann sinnvoll, wenn unterschiedliche Organisationseinheiten betroffen sind und eine Abstimmung auf strategischer Ebene notwendig ist bzw. Perspektiven der verschiedenen Organisationseinheiten notwendig sind, um für das Projekt und die Gesamtorganisation sinnvolle und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Die Entscheidungsinstanz

- wird bei Bedarf von dem Auftraggeber oder der Auftraggeberin eingerichtet,
- spiegelt die Vielfalt der fachlich relevanten Perspektiven des Projektes auf Führungsebene wider,
- entscheidet über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Befugnisse der Projektleitung liegen,
- unterstützt die Zuweisung von Mitarbeitenden aus der Linienorganisation zur fachlichen Mitarbeit im Projekt,
- nimmt Projekt(zwischen)ergebnisse ab.

Den Vorsitz des Gremiums übernimmt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber. Die Interessens-

vertretungen können als nicht-stimmberechtigte Mitglieder in einer beratenden Funktion eingeladen werden.

Die Sitzungen des Gremiums werden von der Projektleitung vor- und nachbereitet. Die Projektleitung nimmt berichterstattend an den Sitzungen teil.

2.3 Projektleitung und Projektteam

Die Projektleitung ist verantwortlich für das Management des Projektes. In diesem Sinne ist sie verantwortlich für die fachlich arbeitenden Projektteams und fungiert auch als kommunikatives Scharnier zwischen Auftraggeber oder Auftraggeberin, Projektteam und Linienorganisation. In großen Projekten kann die Projektleitung durch Teilprojektleitungen unterstützt werden. Gemeinsam bilden sie das Projektmanagementteam.

In der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern setzen diese meist eigene „Projektmanager“

oder „Projektleitungen“ ein, die für das interne Projektmanagement auf Seiten des Dienstleisters zuständig sind. Um Rollenkonfusion zu vermeiden, sollte mit den Dienstleistern eine sinnvolle Bezeichnung dieser Tätigkeit vereinbart werden. Z.B. könnte man die Manager / Managerinnen der Dienstleister „Teilprojektleitungen“ nennen, weil sie die internen Aufgaben des Dienstleisters für das Projekt wie ein Teilprojekt im Rahmen des Gesamtprojektes steuern. Auch diese Teilprojektleitungen der Dienstleister sind Mitglied des Projektmanagementteams des Projektes, das von der Projektleitung geleitet wird.

Die Projektleitung

- hat die Gesamtleitung des Projektes,
- plant, monitort und steuert das Projekt,
- ist verantwortlich für die Qualität des Projektmanagements,
- ist auf der Grundlage der Leistungsziele verantwortlich für die Erarbeitung der Projektergebnisse,
- arbeitet eng mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zusammen,
- übernimmt eine dienstleistungsorientierte Führungstätigkeit für die Zeit der Projektdauer,
- verfügt auf dem Gebiet des Projektmanagements über fundierte technische, persönliche und soziale sowie Kontextkompetenzen⁴.

Die Anforderungen an die Projektleitungsrolle sind hoch. Projekte müssen engagiert und aktiv gesteuert werden. Vor allem in einer hierarchiegetriebenen Organisation wie die der öffentlichen Verwaltung benötigt es Gelassenheit und mitunter Mut, darauf zu bestehen, das Projekt mit Weitsicht und angemessenen Methoden zu kontrollen und mit Maßnahmen zu steuern, anstatt aufgrund von Erwartungsdruck in hektisches Mikromanagement zu verfallen.

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.

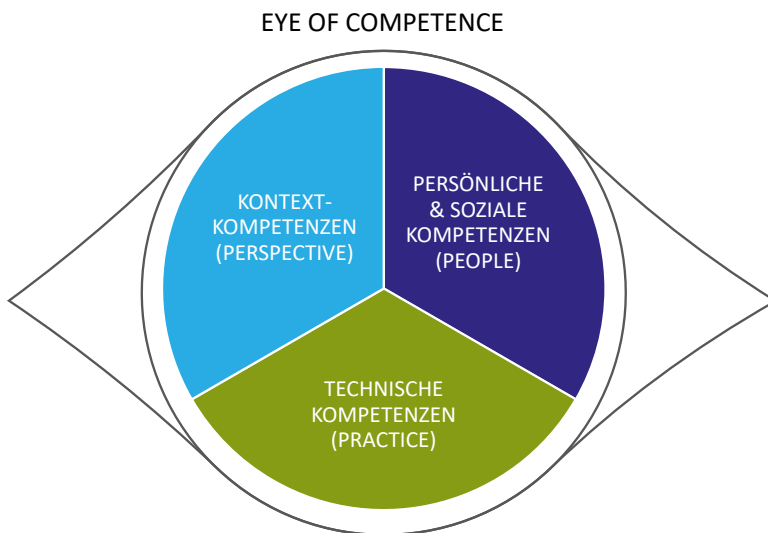


Abb. 9: Elemente der Kompetenzen einer Projektleitung (nach IPMA)
 Projektleitungen sind von ihrer fachlichen Qualifikation und Expertise qualifizierte Projektmanager und -managerinnen. Für die Ausübung dieser Rolle benötigen sie umfassende Kompetenzen auf dem Gebiet des Projektmanagements. Komplexe Projekte sollten von erfahrenen Projektleitungen gemanagt werden. Die FHB bietet dazu einen eigenen berufsbegleitenden Zertifizierungslehrgang an. Auch verwaltungsexterne Zertifizierungen sind möglich (z.B. durch die PM-ZERT, die Zertifizierungsstelle der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM), in der die FHB Mitglied ist).
 Übernehmen Beschäftigte regelmäßig Projektmanagement-Funktionen, sollte dies als Aufgabe im GVP hinterlegt sein.

Habe Mut, Dich Deiner Leitungsrolle zu bedienen

Kritisch und hartnäckig sein! Insbesondere in der Planungsphase Aussagen (egal auf welcher Hierarchieebene und aus welcher Fachlichkeit) hinterfragen und sich nicht blind auf Einschätzungen verlassen. Unterlagen einfordern und prüfen, vergleichbare Projekte recherchieren.

Machbarkeit prüfen! Große Vorhaben sollten in einem vorgeschalteten strukturierten Projekt auf Machbarkeit geprüft werden. Das benötigt Zeit und Ressourcen, ist aber ressourcenschonender als den Zug in voller Fahrt auf freier Strecke zum Halten zu bringen.

Linienvorgesetzte einbeziehen! Große Projekte benötigen die Zuarbeit aus vielen verschiedenen Bereichen – zu Lasten der Linienarbeit. Das sollte mit den betroffenen Linienvorgesetzten vorab und während der Durchführung geklärt werden.

Richtige Auftraggeber identifizieren!

Falls in der Initiierungs- oder Planungsphase deutlich wird, dass der Auftraggeber oder die Auftraggeberin gar nicht über die Befugnis verfügt, ein Projekt gegenüber allen beteiligten Einheiten auch durchsetzen zu können, sollte die Projektleitung das Thema unbedingt bearbeiten und Vorschläge unterbreiten.

Auftraggeber aktiv fordern! Auftraggeber müssen viele Bälle in der Luft halten. Sie sind angewiesen auf Projektleitungen, die ihnen selbstbewusst auf Augenhöhe begegnen und realistisch und transparent helfen, ihre Rolle als Auftraggeber*in aktiv wahrzunehmen, das Projekt strategisch zu steuern und zu unterstützen. Auftraggeber sind die wichtigsten Partner der Projektmanager*innen.

Dokumentieren! Im Eifer des Gefechts nicht vergessen ausreichend zu dokumentieren. Vor allem Gesprächsnotizen oder mündliche Aussagen von wichtigen Stakeholdern verschriftlichen. Nicht auf mündliche Einschätzungen verlassen.

Kommunizieren! Kommunikation auf allen Ebenen in allen Phasen ist enorm wichtig. Auch ausreichend Personalressourcen für das Projektmarketing einplanen. Ungewohnte Wege gehen, um Aufmerksamkeit und Unterstützung zu gewinnen.

Tempo machen! Statt nur wöchentlich 60-Minuten-Projekt-Meetings zu machen, bei denen häufig ausschließlich Informationen ausgetauscht werden, sollten andere Arbeitsmethoden angewendet werden, um in die gemeinsame *Arbeit* zu kommen (längere gemeinsame Zeiträume planen in z.B. Intensivphasen oder Testpartys o.Ä.). Mehr Mut, unkonventionelle Formate zu erproben.

Externe einbinden! Externe (IT-)Dienstleister sind keine Gäste, sondern Teil des Projektteams und werden deshalb klar in die Projektstruktur eingebunden (inkl. dem Feiern von Erfolgen).

Projektteam

Das Projektteam wird zusammengesetzt aus den für die Bearbeitung der Projektaufgaben notwendigen Fachleuten aus der Linienorganisation. Diese werden für das Projekt ganz oder teilweise von ihren Linienaufgaben entbunden. Der Umfang ihrer Zuarbeit wird mit den Linienvorgesetzten im Projektauftrag schriftlich vereinbart.

Die Projektteammitglieder

- übernehmen die Bearbeitung der fachlichen Aufgaben eines Projektes (im Gegensatz zu den Projektmanagementaufgaben),
- arbeiten engagiert und proaktiv lösungsorientiert mit,
- sind team-, kommunikations-, kooperations- und konfliktfähig.

Diejenigen Mitarbeitenden, die ständig gebraucht werden, stellen das **Projektkernteam** dar und arbeiten kontinuierlich zusammen (am besten auch in geeigneten gemeinsamen Räumen).

Weitere Mitarbeitende werden nur zu einem be-

stimmten Zeitraum für eine spezifische Projektaufgabe dazugeholt (z.B. juristische Prüfung eines Sachverhalts, Entwicklung eines Schulungsprogramms etc.) und nehmen nur dann an Sitzungen des Projektes teil, wenn sie auch eine aktive Rolle spielen.

Die Gesamtheit aller Projektmitarbeitenden bilden das **Projektteam**. In kleinen Projekten ist häufig das Projektteam gleich dem Projektkernteam.

In großen Projekten kommt das Projektteam nur zu bestimmten Anlässen in seiner Gesamtheit zusammen, z.B. zum Kick Off, Zwischenpräsentationen, Lessons Learned, Abschlussveranstaltung.

Die Unterscheidung zwischen einem permanent zusammenarbeitenden Projektkernteam und dem erweiterten Projektteam soll ermöglichen, dass die Zuarbeit zum Projekt passgenau erfolgt und so wenig Arbeitszeit wie möglich bindet.

2.4 Stakeholder

Stakeholder spielen für den Erfolg eines Projektes eine wichtige Rolle. Bei der Lösung der fachlichen Aufgaben müssen ihre Kompetenzen, aber auch ihre berechtigten Interessen berücksichtigt werden.

Stakeholder sind Personen oder Personengruppen

- die ein berechtigtes Interesse an den Projektergebnissen haben (z.B. Linienvorgesetzte, deren Organisationseinheit betroffen ist),
- mit den Projektergebnissen später arbeiten müssen oder in anderer Weise von ihnen betroffen sind (Mitarbeitende in der Linienorganisation, Vorgesetzte, Bürger:innen, Unternehmen etc.)
- und die Interessenvertretungen.

Im Stakeholdermanagement geht es im Wesentlichen darum, notwendige Informationen und Absprachen mit Stakeholdern zu treffen, um Konflikte zu vermeiden und die durch das Projekt erarbeiteten Ergebnisse passgenau für die spätere Verwendung zu gestalten. Das Stakeholdermanagement ist ein zentraler Bestandteil zum Management von Chancen und Risiken.

2.5 Unterstützende Strukturen

Projektbüro

Bei großen und komplexen Projekten sollte für die Projektdauer zur Unterstützung der Projektleitung ein Projektbüro aufgebaut werden. Im Projektbüro arbeiten Personen zur Unterstützung der Projektleitung bzw. des Projektmanagements z.B. durch Wahrnehmung von Teilaufgaben wie der Öffentlichkeitsarbeit, der Steuerung der Finanzen, der Dokumentation u.Ä. Diese Mitarbeitenden sollten mit definierten Stundenanteilen für diese Aufgabe freigestellt werden, wenn eine vollständige Entsendung ins Projektbüro nicht möglich ist.

Projektmanagement-Office (PMO)

Während die bisher beschriebenen Rollen (Auftraggeber*in, Projektleitung, Projektteammitglieder, Projektbüro) 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).

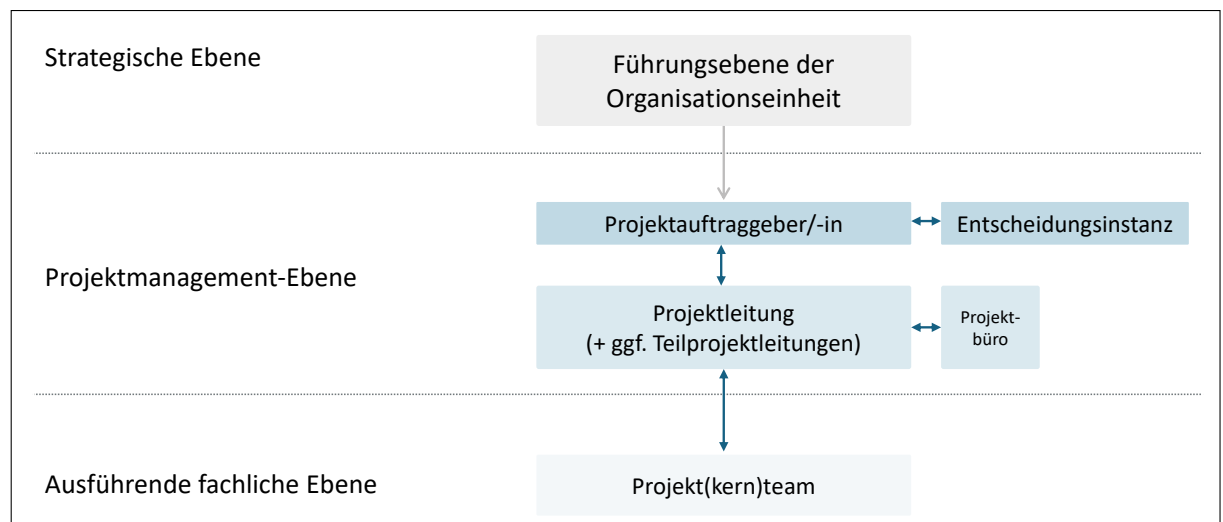


Abb. 10: Ebenen des Projektmanagements

Es unterstützt einzelne Projekte, in dem es

- die gültigen Standards und Rollen für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement verbreitet und für deren Einhaltung sorgt,
- PM-Dokumente auf dem aktuellen Stand zur Verfügung stellt,
- Erfahrungen aus Projekten für die Organisation aufarbeitet und bereitstellt,
- Schulung, Beratung, Unterstützung und Vernetzung der Projektleitungen und der Auftraggeberinnen und Auftraggeber durchführt oder zentrale Angebote zur Verfügung stellt,
- Allgemein für die Weiterentwicklung der PM-Kompetenzen in der Organisationseinheit sorgt.

In der öffentlichen Verwaltung der FHB nimmt das V-BÜRO für Projekt- und Veränderungsmanagement des Senators für Finanzen die Funktion eines zentralen PMO ein, das die lokalen PMOs in den Dienststellen oder die einzelnen Projekte unterstützt.

Programmbüro

Mehrere Projekte mit gleicher übergeordneter Zielsetzung können zur besseren Steuerung in einem Programm zusammengefasst werden. Die strategische Steuerung erfolgt über einen ProgrammLenkungsausschuss (PgLA), die operative Steuerung wird durch die Programmleitung (PgL) besorgt, optional unterstützt durch ein Programmbüro. Ein Programm ist zeitlich befristet.

Portfoliomanagement-Office (PfMO)

Das Portfoliomanagement Office ist ein Sonderfall eines PMO. Es hat die Aufgabe, das Portfolio der Organisationseinheit zu managen. In diesem Rahmen bietet es auch eine Unterstützungsstruktur für die einzelnen Projektleitungen. Da ein Portfoliomanagement als permanente Aufgabe definiert ist, ist das Portfoliomanagement Office ebenfalls eine permanente Einrichtung.

3. Projektlebenszyklus

Der Projektlebenszyklus bezeichnet den Zeitraum vom Start bis zum Ende eines Projektes und wird in den vier aufeinanderfolgenden Phasen Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss gegliedert. Während der Abschluss klar definiert ist, ist der Beginn der Initiierungsphase in der Praxis selten klar auszumachen: Die Initiierungsphase dient im Projektmanagement einer ersten Prüfung, ob die Idee überhaupt zu einem Projekt entwickelt werden kann. Aber selten wird dazu ein offizieller Auftrag vergeben, häufiger ist eine „zwischen Tür- und Angel-Situation“, in der eine vage Idee für ein mögliches Projekt ausgesprochen wird und es wird meist erst rückblickend deutlich, dass damit die Initiierungsphase begann.

Umso wichtiger ist es, dass der oder diejenige, die den noch sehr unpräzisen „Auftrag“ zur Prüfung und Präzisierung der Idee erhält, frühzeitig versucht, die Methoden und damit verbundenen Systematisierungsmöglichkeiten des Projektmanagements zu nutzen. Begreift man diese erste noch „nebulöse“ Phase als Teil des Projektlebenszyklus, ermöglicht dies mit Hilfe des wiederholbaren, standardisierten Vorgehens des Projektmanagements eine unklare, chaotische oder schwer steuerbare Situation plan- und steuerbar zu gestalten.

Der Auftrag kommt dabei immer von einer in der Hierarchie höherstehenden Person. Es dient der Sache, sich dabei nicht als „Befehlsempfänger“ zu verstehen, sondern sach- und lösungsorientiert den Auftrag sukzessive mit systematischen Methoden des Projektmanagements zu klären.

3.1 Projektmanagementphasen und Projektphasen

Jedes Projekt besteht unabhängig vom Projektgegenstand aus vier Projektmanagementphasen (Initiierung, Planung, Durchführung, Abschluss), die jeweils unverzichtbare Aufgaben erfüllen. Die Phasen bauen aufeinander auf.

Häufig werden Initiierungs- und Planungsphase aufgrund hohen Zeit- und Erwartungsdrucks der Auftraggebenden 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 weiterzuentwickeln.

Das Projektmanagement muss Sorge dafür tragen, dass die Aufgaben in den jeweiligen Phasen 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 Initiierungsphase hat die (vorläufige) Projektleitung eine *Projektskizze* erarbeitet. Mit der Freigabe der Projektskizze beauftragt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber die detaillierte Planung des Projektes.
- Am Ende der Planungsphase gibt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber den vollständig erarbeiteten *Projektauftrag* nebst einer Reihe von Planungsdokumenten frei und gibt damit den Auftrag zur Projektdurchführung (und zur Bereitstellung aller notwendigen Ressourcen).
- Am Ende der Durchführungsphase wird das *Projektergebnis* der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber zur Freigabe vorgelegt.

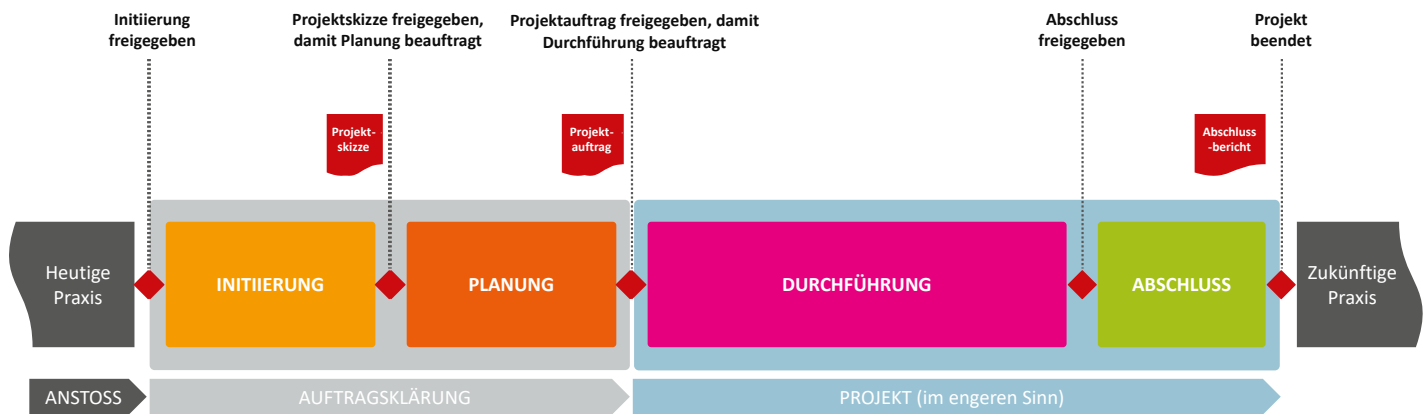


Abb. 11: Projektlebenszyklus

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

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

Die Projektmanagementphasen umfassen den **Lebenszyklus** des Projektes. Sie sind in ihrer Grundstruktur so allgemein gehalten, dass sie als Rahmen für alle Projekttypen verwendet werden können, für die klassisch phasenorientierten ebenso wie für agile oder hybride Projekte. Die Unterschiede werden erst deutlich bei der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen Projektmanagementphase.

Im Unterschied zur immer gleichen Abfolge der Projektmanagementphasen kann die Durchführung des Projektes in **Projektphasen** gegliedert werden. Eine typische Strukturierung in der Durchführungsphase ist das streng sequentiell-lineare Projektphasenmodell:

Im Gegensatz zu den Projektmanagementphasen gibt es für die Projektphasen keine verbindlichen Bezeichnungen, denn sie müssen entsprechend der fachlichen Aufgabe im Projekt geplant werden.

den. Aber häufig geht es zu Beginn der Durchführungsphase um Analyse, Bedarfs- oder Anforderungsermittlung, um Herstellung von Modellen, Prototypen, Konzepten oder Plänen (Konzeption), danach um Herstellung, Testung, Erprobung, Verbesserung (Realisierung), und am Ende um Implementierung, Inbetriebnahme, Umsetzung (Einführung).

Um keine Verwirrung zu stiften, sollten die Phasen in der Projektdurchführung anders bezeichnet werden als die Projektmanagementphasen Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss, auch wenn in der Durchführungsphase ebenfalls geplant und durchgeführt wird.

Wichtig ist die klare Unterscheidung zwischen den Projektmanagementphasen und den damit verbundenen Projektmanagementaufgaben (die von der Projektleitung erledigt werden) und den Aktivitäten in den Projektphasen, die fachlicher Art sind und vom Projekt(kern)team erledigt werden.

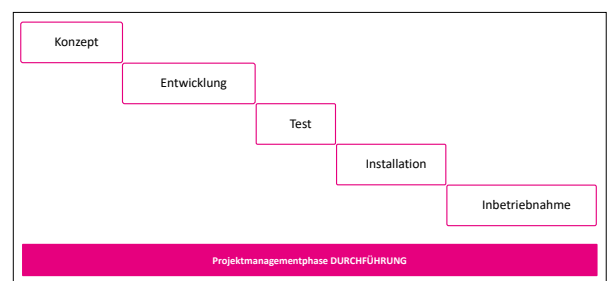


Abb. 12: Beispiel für Projektphasen in der Durchführungsphase

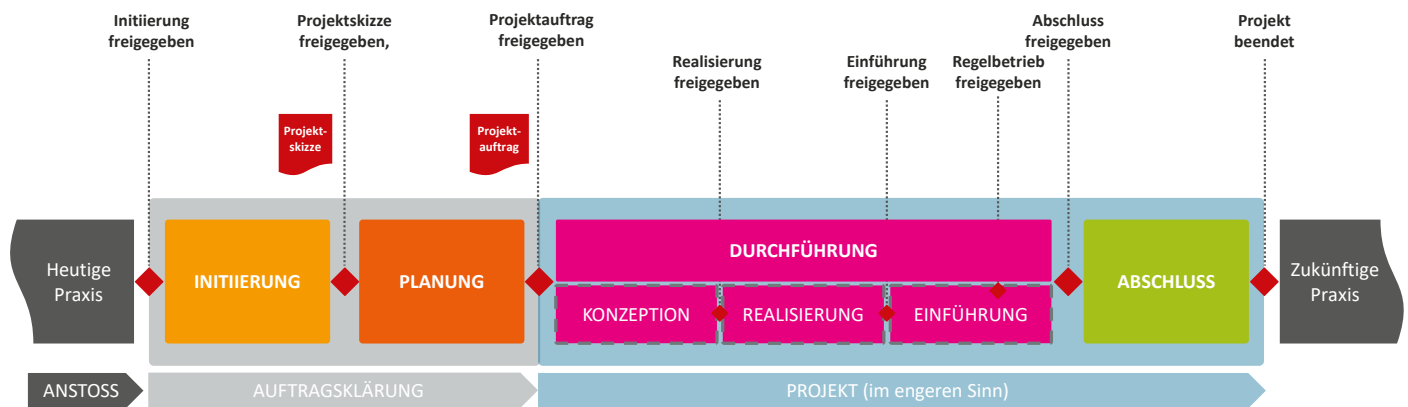


Abb. 13: Beispiel für Projektphasen in der Durchführungsphase

3.2 Initiierungsphase

Die Initiierungsphase beginnt mit der Projektidee und endet mit der Projektskizze.

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

Die Erstellung der Projektskizze ähnelt einem planvoll strukturierten ständigen Brainstorming. Hier kommt es besonders auf die systematisierende und ordnende Tätigkeit des Projektmanagements 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 (bzw. Freigabe in VIS) gegeben wird.

Sollte bereits in der Initiierungsphase das Projekt als nicht durchführbar oder wenig relevant oder nicht sinnvoll erachtet werden, wird dies in der Projektskizze vermerkt und die Beendigung des Projektes beschlossen. Damit enden alle weiteren Auftragsklärungs- und Sondierungsarbeiten – auch wenn das Projekt ein Lieblings- oder Prestigeobjekt (ohne tatsächlichen Nutzen ist).

Notwendige PM-Dokumente:

- Projektskizze

3.3 Planungsphase

Die Planungsphase beginnt mit dem Auftrag zur Planung, der durch die Projektskizze erteilt wurde. Sie endet mit der Unterzeichnung des schriftlichen Projektauftrages durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber.

Nachdem das Projekt in der Initiierungsphase 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.

Unmissverständliche Projektaufträge beugen Konflikten vor und sichern die Projektleitungen 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 Durchführung immer auch detailliert vorgeplant werden kann. Häufig können nur die ersten Projektphasen innerhalb der Durchführung bis in die notwendige Arbeitspaket-Tiefe geplant werden. Die weiteren Projektphasen werden dann so weit wie geplant, wie es der Informationsstand in der Planungsphase zulässt. Diese „**rollierende Planung**“ bedeutet, dass während des Projektverlaufs die bereits erfolg-

PM-Dokumente, die durch die Verwendung des Tools OpenProject erzeugt werden können, sind mit dem Symbol für OpenProject gekennzeichnet. 

te Planung immer wieder überprüft, aktualisiert, konkretisiert und überarbeitet werden muss.

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.

Häufig werden aufgrund der allgemeinen Knappheit von Ressourcen die tatsächlich für das Projekt benötigten Ressourcen zu niedrig geschätzt, um die Genehmigung des Projektes nicht zu gefährden. Mitunter ist es auch schwer bis kaum möglich, benötigte Ressourcen realistisch einzuschätzen. In beiden Fällen läuft dies auf spätere teils schwerwiegende Konflikte hinaus. Es ist deshalb sinnvoll, eine realistische, plausible und faktengedeckte Ressourcenschätzung vorzunehmen (auch wenn dies aufwendig ist). Wichtig ist, dass der Auftraggeber oder die Auftraggeberin über die Möglichkeiten verfügt, notwendige Nachbewilligungen zu genehmigen.

Notwendige PM-Dokumente:

- Projektauftrag
- Projektmanagementplan
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungsübersicht (WU-Übersicht) (optional)
- Meilensteinplan 
- Projektstrukturplan 
- Ablauf- und Terminplan 
- Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikoanalyse
- Kommunikationsplan
- Arbeitspaketbeschreibungen 
- Anforderungsdokument
- Implementierungsplan

3.4 Durchführungsphase

In der Durchführungsphase werden die Projektergebnisse (z. B. Produkte, Organisationsveränderungen, Serviceleistungen etc.) anhand der Ziele erarbeitet und die Übernahme in die Linienorganisation vorbereitet. In dieser Phase hat das Projektmanagement die Aufgabe, das Projekt aktiv zu monitoren und zu steuern sowie die Detailplanung für die jeweils nächsten Schritte vorzunehmen.

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

Notwendige PM-Dokumente:

- Projektstatusberichte 
- Änderungsanträge
- Änderungsprotokoll
- Anforderungsdokument (ggf. Lastenheft)
- Protokolle der Projektgremiensitzungen
- Vergabevermerke, Abrechnungen
- Abnahmeprotokolle

3.5 Abschlussphase

Die Phase beginnt nach Erledigung der fachlichen Arbeiten mit der Erarbeitung des Projektabschlussberichtes und endet mit der Freigabe des Berichtes, der Entgegennahme der Lessons Learned durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber und der Auflösung der Projektstrukturen.

Notwendige PM-Dokumente:

- Projektabschlussbericht
- Endabrechnungen
- Bericht Lessons Learned

4. Anpassung der PM-Methodologie an die Komplexität des Projektes

Zwar ist eine professionelle PM-Methodik für den Erfolg aller Projekte, und seien sie noch so klein, zwingend erforderlich – doch liegt auf der Hand, dass Umfang, Komplexität und Anwendungstiefe der PM-Methodik abhängig sind von den Aufgaben, die durch das Projekt bearbeitet werden sollen. Je komplexer ein Projekt, desto umfangreicher und ausdifferenzierter das Projektmanagement.

Unter hoher Komplexität verstehen wir verschiedene Merkmale wie hohe Unsicherheit, viele Abhängigkeiten, zahlreiche Stakeholder, viele Risiken, überdurchschnittlicher Steuerungsaufwand, hoher Regelungsaufwand (z.B. Datenschutz, Vergaberecht), hohe politische Relevanz, hoher Personal- und Ressourceneinsatz, unbekannte neue Technologien, lange Laufzeit u.ä.

Da die Merkmale häufig voneinander abhängig und in unterschiedlicher Ausprägung in den Projekten erkennbar sind, ist es gar nicht so einfach, ein „wenig komplexes“ von einem „hoch komplexen“ Projekt zu unterscheiden. Die untenstehende Matrix soll dabei helfen, eine Einschätzung vorzunehmen, um danach die PM-Methodologie anzupassen. Ziel ist es, den Aufwand an das Management des Projektes passgenau zur Beschaffenheit des Projektes auszuwählen. Kurz: Projektleitungen sollen nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen, aber auch nicht versuchen, mit einem kleinen Handrasenmäher einen 18-Loch-Golfplatz zu pflegen.

Grundsätzlich gilt: Je größer und komplexer ein Projekt, desto mehr Anforderungen werden an das Projektmanagement und an die Kompetenz der Projektleitung gestellt. Mit der Unterscheidung in Mini-, Standard- und Großprojekt-Management bieten wir eine Hilfe, um die PM-Methodik entsprechend an die Komplexität des Projektes anzupassen, ohne den elementaren Nutzen eines professionellen Projektmanagements zu verlieren.

4.1 Klassifizierung der Projekte

Mit Hilfe der nachfolgenden Matrix (siehe folgende Seite) werden verschiedene Projektdimensionen erfasst, die ermittelte Punktezahl ergibt eine Hilfe bei der Einschätzung der Projektkomplexität, die entscheidend für die Anpassung des Projektmanagements ist.

Aufgrund der gewählten Indikatoren ist es möglich, dass ein Projekt, das ein sehr hohes Budget benötigt aber vergleichsweise schlicht umgesetzt werden kann, als „wenig komplexes“ bewertet wird. Und umgekehrt können auch Projekte, die relativ kurz und preiswert sind, durchaus sehr komplex sein. Es kann in einer solchen Matrix nur darum gehen, Anhaltspunkte zu geben, mit denen die Klassifizierung einzuschätzen ist.

Auch wenn bei der Entwicklung der Klassifizierung darauf geachtet wurde, möglichst objektiv zu bewertende Faktoren zu nutzen, kann die Bewertung der einzelnen Punkte subjektiv ausfallen, da sie von der bewertenden Person abhängt. Das resultierende Ergebnis sollte immer als eine Empfehlung angesehen werden. Es sollte beachtet werden, dass es in der Praxis sinnvoll sein kann, von dieser abzuweichen und eine Ermessensentscheidung zu einem besseren Ergebnis führt.

Das V-Büro bietet beratende Begleitung bei der Klassifizierung von Projekten in der Planungsphase an.

Matrix zur Einschätzung der Komplexität des Projektes

Kriterium	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte
Strategie	Fachstrategie	Ressortstrategie	Übergreifende Strategie der FHB
Stakeholder	wenige	viele, aber meist mit ähnlichen Zielen	viele, aber meist mit heterogenen Interessen
Sachliches Umfeld	unproblematisch, einfach	vielschichtig, aber beschreibbar	vielschichtig und konkurrierende Anforderungen
Anzahl der benötigten Personen zur Bearbeitung der fachlichen Aufgaben	≤ 3 Personen	4 bis 10 Personen	≥ 10 Personen Beteiligte
Geschätzte Projektdauer	< 3 Monate	3 bis 12 Monate	> 1 Jahr
Erfahrungswerte zur Bearbeitung der fachlichen Aufgaben	Ähnliches Projekt wurde bereits durchgeführt, viele Erfahrungswerte vorhanden, klare Aufgabenstellung	Nur wenige Erfahrungswerte vorhanden, Aufgabenstellung mit inhaltlichem Gestaltungsspielraum	Völlig neues Vorhaben, keine Erfahrung in der Organisation vorhanden
Planbarkeit	einfach	aufwändig, möglich	kaum planbar, rollierende Planung notwendig

Auswertung

≤ 10 Punkte	= Mini
11-16 Punkte	= Standard
17-21 Punkte	= Großprojekt

Hinweise zum Projektmanagement entsprechend der Komplexität des Projektes

Mini (geringe Komplexität) ≤ 10 Punkte	Standard (mittlere Komplexität) 11-16 Punkte	Großprojekt (erhebliche Komplexität) 17-21 Punkte
Überschaubares Projekt mit einem geringen personellen und zeitlichen Aufwand. Aufgrund der geringen Anzahl beteiligter Stellen benötigt das Projekt lediglich ein Mindestmaß an Struktur und erfordert einen einfachen Kommunikationsaufwand. Dennoch sind zentrale Dokumente für das Projektmanagement erforderlich, allerdings ist der Umfang und die Tiefe, wie diese erstellt werden, deutlich geringer.	Deutlich komplexere Projektstruktur, deutlich höherer finanzieller und zeitlicher Aufwand sowie eine größere Anzahl von Projektbeteiligten. Hoher Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, was zusätzliche Maßnahmen erforderlich macht, um den Projekterfolg zu gewährleisten.	Hohe Komplexität, die nur durch große Projektteams und unter Einbeziehung vieler Beteiligter zu bewältigen ist. Besondere Managementherausforderung durch Beteiligung mitunter mehrerer, voneinander weitgehend unabhängiger Verwaltungsebenen (verschiedene Ressorts, nicht öffentliche Akteure, Bund-Länder-Projekte, Projekte mit mehreren EU-Staaten u.Ä.) Sehr hoher Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand. Hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand. Hohe politische und mediale Aufmerksamkeit. Ein Scheitern des Projekts führt zu erheblichen politischen Kosten. Projekte dieser Klasse können auch dadurch gekennzeichnet sein, dass sie ein technisch oder organisatorisch neuartiges Problem lösen müssen.
Erforderliche Projektrollen		
▪ Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ▪ Projektleitung ▪ Projektteam	▪ Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ▪ Entscheidungsinstanz ▪ Projektleitung und Projektteam ▪ ggf. Teilprojektleitungen und Teilprojektteam	▪ Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ▪ Entscheidungsinstanz ▪ Projektleitung und Projektteam ▪ ggf. Teilprojektleitungen und Teilprojektteam
Qualifikation der Projektleitung		
Projekterfahrungen , Grundlagenschulung	Umfangreiche Projekterfahrungen, idealerweise PM-Zertifiziert	Langjährige Projekterfahrungen, idealerweise PM-Zertifiziert
Erforderliche Projektorganisation		
Einflussorganisation oder Matrixorganisation	Matrixorganisation oder Autonome Projektorganisation	Matrixorganisation oder Autonome Projektorganisation, Projektbüro
Hinweise zum Projektmanagement		
Für das Projektmanagement kann das PM-Dokument „Mini“ verwendet werden.	Alle PM-Dokumente sind zu verwenden. Ausführlichkeit der Bearbeitung hängt von den konkreten Aufgaben des Projektes ab. Bei Aspekten, bei denen das Projekt besondere Herausforderungen zu bewältigen hat, muss in der entsprechenden Tiefe bearbeitet werden. Dies gilt insbesondere für Themen wie Wirtschaftlichkeitsberechnung, Stakeholdermanagement, Anforderungs- und Implementierungsmanagement.	Alle PM-Dokumente sind zu verwenden. Ausführlichkeit der Bearbeitung hängt von den konkreten Aufgaben des Projektes ab. Bei Aspekten, bei denen das Projekt besondere Herausforderungen zu bewältigen hat, muss in der entsprechenden Tiefe bearbeitet werden. Dies gilt insbesondere für Themen wie Wirtschaftlichkeitsberechnung, Stakeholdermanagement, Anforderungs- und Implementierungsmanagement. Das Management dieser Klasse muss durch ein temporäres Projektbüro unterstützt werden.

II Aufgaben des Projektmanagements

1. Überblick über die wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements

1.1 Ausgangslage analysieren

Mit Projekten wird die Wirklichkeit verändert. Projekte werden gemacht, um einen unbefriedigenden Ist-Zustand zu verändern. Ein Projekt soll einen konkreten Nutzen erbringen.

Deshalb steht am Beginn eines jeden Projektes eine **Ausgangslage**, die verändert werden soll. Die Analyse der Ausgangslage liefert bereits wichtige Hinweise auf die Ziele des Projektes. Deshalb ist eine präzise Analyse wichtig, die herausarbeitet, warum der Ist-Zustand verändert werden soll.

Anlässe für Projekte können sein

- Politische Vorgaben oder neue Gesetze müssen umgesetzt werden
- Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger erfordern neue Services
- Prozesse oder Strukturen funktionieren nicht im gewünschten Maße
- Neue Technologien sollen genutzt werden u.ä.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Projektskizze, Projektauftrag

1.2 Ziele definieren und managen

Wirkungsorientierung

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.

Input: 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.

Output: Die Ergebnisse, die ein Projekt erbringt, sind der OUTPUT des Projektes, also das, was unmittelbar vom Projekt erzeugt wird. Der Output wird in den Leistungszielen beschrieben.

Outcome: Projektergebnisse sollen nicht in der Schublade verschwinden, sondern in der Linienorganisation verwendet werden. Wenn Projektergebnisse dauerhaft verwendet werden, wird die angestrebte Veränderung möglich. Diese nennt man den Outcome. Beispielsweise führt die im Projekt entwickelte Software (Output) erst bei Verwendung im Regelbetrieb zur digitalen Bearbeitung eines Vorgangs (Outcome). Die Verwendung von Projektergebnissen findet überwiegend erst nach Beendigung des Projektes statt. Das Projekt hat dafür Sorge zu tragen, dass eine Vorgehensweise für die Nutzung der Projektergebnisse vorliegt. Diese sollte im Projekt erarbeitet werden (Implementierungsplan). Die Verantwortung für die Implementierung liegt allerdings in der Linie, denn zum Zeitpunkt der Implementierung ist die Projektorganisation bereits aufgelöst.

Benefit (Nutzen): Der Benefit (Nutzen) der Projektergebnisse stellt sich nicht *automatisch* mit der Implementierung der Projektergebnisse ein. Beispielsweise kann sich herausstellen, dass die neue Software zwar funktioniert und Vorgänge digital bearbeitet werden können, aber ob dadurch tatsächlich eine höhere Qualität oder Beschleunigung der Bearbeitung - also ein Benefit (Nutzen) - erzielt wird, muss sich erst noch erweisen. Es ist also wichtig für die Beurteilung des Projekterfolgs, nicht nur den erreichten Output (Ergebnisse) zu messen und für den Outcome (Anwendung der Ergebnisse) zu sorgen, sondern auch zu überprüfen, ob der gewünschte Benefit auch tatsächlich eintritt.

Impact: Wenn die Projektergebnisse tatsächlich in der Linienorganisation implementiert wurden und der gewünschte Benefit (Nutzen) eingetreten

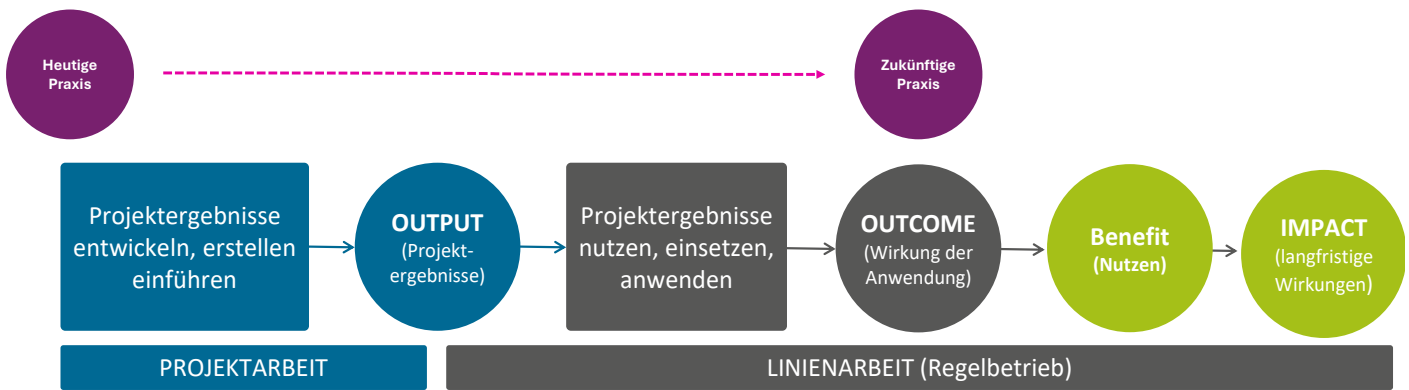


Abb. 14: Wirkungsorientierung

ist, dann hat das Bedeutung für die Organisation insgesamt. Beispielsweise kann die durch die Projektergebnisse erreichte Beschleunigung von Verfahren ein Beitrag sein zu einer bürgerorientierten Verwaltung. Oder die verbesserte Organisationsstruktur ist ein Beitrag zur effektiven und effizienten Verwaltung. Diese übergeordneten Wirkungen werden IMPACT genannt. Sie entsprechen den Wirkungen, die durch die Leitziele der Organisation definiert werden.

Das bedeutet, eine Projektleitung darf nicht nur die eigentlichen Projektziele im Blick haben, sondern muss immer wieder die Frage danach stellen, ob die angestrebten Ergebnisse (Outputs) überhaupt das gewünschte Outcome und den gewünschten Benefit (Nutzen) erbringen können. Es genügt nicht, nur ein Projektergebnis zu erzeugen, sondern es muss sich durch den Einsatz des Projektergebnisses auch etwas verändern.

Funktion und Definition 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 Sand, 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.

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 oder Werte der Organisation

sollen erreicht werden? Was will die Organisation langfristig erreichen?

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 werden häufig 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, denn die Projektergebnisse können nur einen Beitrag zum Erreichen der notwendig allgemeiner formulierten Leitziele beitragen. Beispielsweise wäre das Leitziel „Bremen wird bis 2035 CO2 neutral“ nicht durch ein Projekt erreichbar. Als grundlegende Orientierung ist das Leitziel aber unbedingt zur Orientierung und Überprüfung der Leistungsziele notwendig. Häufig sind Leitziele nicht einmal mit messbaren Indikatoren hinterlegbar („Die Bremer Verwaltung ist bürgernah“) und erfüllen dennoch den Zweck, das Projekt in die richtige strategische Richtung zu entwickeln und die Aufgaben zu fokussieren.

Projektziele

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

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

Projektziele werden SMART formuliert

Qualität	Erläuterung	Beispiel
S pezifisch	Die Ziele sind konkret und präzise formuliert. Sie beziehen sich auf die Anforderungen. Sie sind in ihrer Aussagekraft unmissverständlich und eindeutig.	„... ein Standard-Prozess nach DIN ... ist definiert“ statt: "Prozesse sollen einheitlicher werden".
M essbar	Die Ziele sind so formuliert, dass von vornherein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird.	„... Verringerung um 20%“ statt „Verringerung“
A kzeptiert	Die Ziele sind von der Organisation akzeptiert. Keine Ziele, die den ethischen, politischen, rechtlichen und organisatorischen Zielen der FHB widersprechen.	„ ... gemäß der KI-Strategie des Senats vom ...“
R ealistisch	Die Ziele können im Rahmen des Projektes erreicht werden. Sie liegen innerhalb der Zuständigkeit des Auftraggebers oder der Auftraggeberin.	„Amt XY wird zum Vorbild für ganz Deutschland ausgebaut“ ist kein realistisches Projektziel.
T erminiert	Im Projektauftrag wird das voraussichtliche Ende des Projektes definiert.	Terminierung durch konkretes Datum: „... bis 31.12.2030“

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 ist.

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 Durchführungs- und Folgeausgaben sind nicht im Haushalt verankert. Solche absehbaren Probleme 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 Projektdurchführung erforderlichen Mittel.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Projektskizze, Projektauftrag

1.3 Anforderungen definieren und managen

Auftraggeber oder Auftraggeberin und weitere Stakeholder eines Projektes haben unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse. Diese Anforderungen müssen systematisch erfasst werden, um eine klare Vorstellung zu entwickeln, was eine zukünftige Lösung leisten soll.

Dabei sind zwei Phasen im Anforderungsmanagement zu unterscheiden: Zunächst wird aus der Analyse der Ausgangslage herausgearbeitet, was durch die Projektergebnisse erreicht werden soll (Outcome). Zu diesem Zeitpunkt ist noch nicht (vollständig) klar, durch welches Ergebnis (Output) des Projektes dieser Outcome erzielt werden kann. Das bedeutet, zunächst bezieht sich die Erarbeitung der Anforderungen darauf, welche Ver-

änderungen aus Verwaltungssicht benötigt werden und welche übergeordneten Verbesserungen im Verwaltungsbetrieb angestrebt werden (**Organisations- und Linienanforderungen**).

Erst danach kann erarbeitet werden, welche Projektergebnisse oder Produkte (Output) dafür benötigt werden (z.B. eine Software, eine veränderte Organisationsstruktur, ein Schulungskonzept etc.). Diese werden in den Leistungszielen definiert. Um diese Outputs zu präzisieren, werden die Leistungen des Produkts, seine konkreten Funktionen oder Eigenschaften in den **Lösungsanforderungen** präzisiert.

Diese Reihenfolge ist deshalb wichtig, weil die Lösung - das Projektergebnis - erst dann definiert werden sollte, wenn klar geworden ist, welche Verbesserung erreicht werden soll. Dies soll verhindern, dass sich eine Organisation zu schnell auf Lösungen festlegt und damit bessere Lösungen übersieht.

Während in den Leistungszielen die Projektergebnisse SMART beschrieben werden, präzisieren Anforderungen in präziser nachvollziehbarer und überprüfbarer Form welche Eigenschaften, Funktionen oder Rahmenbedingungen das Produkt/Ergebnis des Projektes erfüllen muss, damit die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt werden.

Damit der Übergang von einer in der Initiierungsphase des Projektes häufig noch unscharfen Wunschvorstellung zu einem umsetzbaren und präzisen Anforderungsprofil gelingt, ist ein strukturiertes Anforderungsmanagement notwendig. Es umfasst alle Methoden und Techniken, die benötigt werden, um die relevanten Anforderungen zu ermitteln, zu dokumentieren, zu prüfen, abzustimmen und über den Projektverlauf hinweg zu verwalten.

Die Projektleitung trägt die Verantwortung für eine angemessene Berücksichtigung der jeweils relevanten Anforderungen. Sie stellt sicher, dass das Anforderungsmanagement methodisch, zielgerichtet und unter Einbindung der relevanten Stakeholder durchgeführt wird.

Das Anforderungsmanagement selbst ist eine fachliche Aufgabe, die von qualifizierten Fachleuten durchgeführt werden sollte. Nur wenn keine

Anforderungsspezialisten zur Verfügung stehen, muss die Projektleitung selbst einspringen.

Es liegt auf der Hand, dass bei größeren, komplexeren, risikoreicheren Projekten das Anforderungsmanagement hinsichtlich Komplexität, beteiligter Stakeholder, eingesetzter Ressourcen und Umfang und Tiefe der Methoden bedeutend umfangreicher sein muss, als bei kurzen, einfachen, kleinen Projekten.

Ein wirksames Anforderungsmanagement muss an die jeweilige Situation angepasst werden und besteht immer aus folgenden Aufgaben:

1. Ermitteln: Beim Ermitteln werden Anforderungen aktiv gewonnen. Dazu werden Gespräche mit Stakeholdern geführt, Dokumente, Gesetze, bestehende Systeme oder Prozesse gesichtet. Verschiedene Techniken wie Interviews, Workshops, Beobachtungen, Fragebögen oder Prototypen helfen dabei, Bedürfnisse zu verstehen und neue Anforderungen zu präzisieren. Anforderungen entstehen dabei häufig erst im Dialog und müssen bewusst herausgearbeitet und verstanden werden.

2. Dokumentieren: Die ermittelten Anforderungen werden so festgehalten, dass sie verständlich, nachvollziehbar und dauerhaft verfügbar sind. Je nach Vorgehen kann dies in unterschiedlichen Formen erfolgen. Ziel ist ein klarer Überblick über alle wichtigen Anforderungen.

3. Prüfen: Beim Prüfen wird die Qualität der Anforderungen sichergestellt. Sie müssen korrekt, vollständig, widerspruchsfrei, eindeutig, überprüfbar und nachvollziehbar sein. Durch Rückfragen und Validierung wird geprüft, ob ein gemeinsames Verständnis besteht.

4. Abstimmen: Das Abstimmen sorgt dafür, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Bild der Anforderungen entwickeln. Unterschiedliche Erwartungen werden zusammengeführt, Konflikte erkannt und gelöst. Dabei kann es um fachliche Unterschiede, Prioritäten, Wertvorstellungen oder organisatorische Interessen gehen. Abstimmen und Prüfen sind eng miteinander verzahnt.

5. Verwalten: Das Verwalten umfasst den systematischen Umgang mit allen bereits erfassten Anforderungen während des gesamten Entwicklungs- und Einführungsverlaufs. Ziel ist es, jeder-

Anforderungen präzisieren Leistungsziele

Anforderungen beschreiben im Detail wie das gewünschte Ergebnis aussehen muss. Sie spezifizieren also die Eigenschaften, Funktionen und Qualitätskriterien, die zur Erreichung der Leistungsziele notwendig sind.

Sie sind typischerweise:

- Konkret, präzise und überprüfbar
- Umsetzungsorientiert („Was genau muss das System/Produkt leisten?“)
- Grundlage für Planung, Entwicklung und Abnahme
- Vom Bedarfsträger bzw. den Nutzer*innen abgeleitet

Beispiele:

- „Das System muss eine Volltextsuche über alle archivierten Dokumente ermöglichen (sog. funktionale Anforderung) und eine Suchanfrage über die Volltextsuche liefert Ergebnisse innerhalb von 2 Sekunden (sog. nicht-funktionale Anforderung, die die betreffende funktionale Anforderung ergänzt und beschreibt).“
- „Die Weboberfläche muss der WCAG-2.1-AA-Richtlinie entsprechen.“

zeit den Überblick über die Anforderungen und ihren aktuellen Stand zu behalten. Dazu gehören das eindeutige Identifizieren und Versionieren, das Erfassen von Metadaten (z.B. Titel, Autor, Erstellungs- und Änderungsdatum, Version, Priorität und Bearbeitungsstatus) sowie das strukturierte Ablegen und gezielte Wiederfinden von Anforderungen. Außerdem beinhaltet dieser Schritt das Nachverfolgen von Abhängigkeiten, das Neu-Priorisieren und kontrollierte Ändern von Anforderungen. Ein geregelter Änderungsprozess stellt sicher, dass Änderungen an Anforderungen nachvollziehbar erfolgen und die Anforderungen jederzeit aktuell, konsistent und beherrschbar bleiben.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Anforderungsdokument (ggf. Lastenheft)

1.4 Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken erkennen und managen

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. Genau so 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.

Berechtigte Interessen

Stakeholder sind Personen oder Personengruppen, deren Interessen durch die Durchführung des Projektes 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. 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 Führungs-

personen in betroffenen Organisationseinheiten, Mitarbeitende, Interessenvertretungen aber auch Politikerinnen und Politiker (Bürgerschaft, Deputationen) sowie Vertreterinnen und Vertreter von Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Verbänden oder anderen Nichtregierungsorganisationen.

Die Stakeholderanalyse wird im Rahmen eines Workshops im Team oder in einem spezifischen Kreis 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 oder die allen zugängliche VIS-Ablage gehören.

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 je-jange.“ (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.

Um den Eintritt von Risiken zu vermeiden und Chancen zu erkennen, bedarf es eines systematischen Vorgehens:

▪ 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.

▪ Analysieren

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

▪ 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)

▪ Risiken und Chancen identifizieren

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

▪ Risiken bewerten

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

- **Planung von Maßnahmen** in Abhängigkeit zur Risikobewertung, planen von Maßnahmen zur Verstärkung der Chancen
- **Monitoring** des Erfolgs aller Maßnahmen

Zwar werden diese sieben Schritte bereits in der Initiierungs- und Planungsphase durchgeführt, aber die ständige Aktualisierung und weitere Arbeit mit den erarbeiteten Dokumenten ist in der Durchführungsphase ein zentrales Steuerungsinstrument für die Projektleitung.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikoanalyse
- Kommunikationsplan

1.5 Projektorganisation, Ablauf und Termine planen und steuern

Um ein Projekt ziel- und ergebnisorientiert durchführen zu können, benötigt es eine dazu passende Organisation und einen Plan zur Durchführung.

Zum Aufbau der Projektorganisation müssen folgende Fragen entschieden werden:

- Wer ist Auftraggeber bzw. Auftraggeberin?
- Wird ein zusätzliches Entscheidungsgremium benötigt?
- Wer ist Projektleitung?
- Werden aufgrund der Größe des Projektes zusätzliche Projektleitungen für Teilprojekte benötigt oder bei Großprojekten ein unterstützendes Projektbüro.

Die Zusammensetzung des Projektteams ergibt sich aus der Präzisierung der Projektaufgaben: Dazu wird zunächst ein Meilensteinplan, danach der Projektstrukturplan (PSP) mit Teilaufgaben und Arbeitspaketen entwickelt.

Nach der Erfassung aller Aufgaben im Projektstrukturplan werden die Abhängigkeiten der Aufgaben, vorhandene Kapazitäten etc. analysiert und darauf aufbauend ein Ablaufplan entwickelt. Abschließend wird ein Terminplan erstellt.

Häufig ist eine komplette Durchplanung eines Projektes nicht möglich. Mit der rollierenden Planung kann die Planung Schritt für Schritt während der Durchführungsphase regelmäßig aktualisiert,

konkretisiert und überarbeitet werden. Der zentrale Aspekt der rollierenden Planung ist, dass der Detaillierungsgrad der Planung mit der Nähe der Aktivitäten zum aktuellen Zeitpunkt steigt. Aktivitäten, die in der nahen Zukunft stattfinden, werden also wesentlich genauer und detaillierter geplant als solche, die weiter in der Zukunft liegen.

Diese Methode wird häufig in länger andauernden Projekten oder Projekten mit einem hohem Maß an Unsicherheit eingesetzt. Zu Beginn des Projekts wird eine Grobplanung erstellt, und im Verlauf des Projekts wird die Planung regelmäßig angepasst, um auf neue Erkenntnisse oder Änderungen zu reagieren.

Zur Planung des Projektes gehört auch die Planung eines Implementierungsprozesses für die Ergebnisse des Projektes. Dieser Plan beschreibt, wie und von wem das Ergebnis des Projektes genutzt werden soll, wie die Ergebnisse in die Linienorganisation eingeführt werden sollen und welche begleitenden Maßnahmen (z.B. Schulungen) notwendig sind. Für alle Maßnahmen sind Verantwortliche zu benennen.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Projektorganigramm
- Arbeitspaketbeschreibungen
- Meilensteinplan
- Projektstrukturplan 
- Ablauf- und Terminplan 
- Implementierungsplan
- Projektmanagementplan

Risikofaktor fehlendes Projektmanagement

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 häufig „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

1.6 Projektbudget und Folgewirkungen planen und steuern

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

- den erforderlichen Mitteln für die Planung und Durchführung des Projektes, dem **Projektbudget** (Output-bezogen),
- sowie den Ausgaben und Einnahmen, die sich aus der operativen Nutzung der Projektergebnisse ergeben, den sog. **Folgekosten** (Outcome-bezogen)

Das Projektbudget setzt sich zusammen aus:

Personalbedarf für die Projektleitung (in allen Projektphasen) und das Projektteam.

In der Regel werden in den Verwaltungsprojekten der FHB für den Einsatz und die Mitwirkung von Mitarbeitenden aus den Dienststellen der FHB keine Personalausgaben veranschlagt. Die Aufwände für die Projektleitung und die Projektteammitglieder werden als Vollzeitäquivalente (VZÄ) ausgewiesen. Dies ist auch für die Linienvorgesetzten eine wichtige Information, da in einem Matrixprojekt die Projektteammitglieder für die Linientätigkeit in diesem Umfang nicht zur Verfügung stehen.

Sollen Mitarbeitende aus verschiedenen Organisationseinheiten im Projektteam - neben ihrer regulären Linientätigkeit - mitarbeiten, müssen die Linienvorgesetzten informiert werden und den vereinbarten Zeitanteilen zustimmen.

Konsumtive Ausgaben für die Entwicklung, Erstellung und Bereitstellung der Projektergebnisse (z. B. Verbrauchsmittel/ Bürobedarf, Personalkosten IT-Dienstleister für technische Realisierung und Beratung, Schulung und Fortbildung, Schnittstellenanpassungen, Migrationskosten, Miete, Versicherungen/Steuern)

Investive Ausgaben für die Anschaffung von Hardware und/oder Software, Softwarelösungen, Geräte, Mobiliar etc.

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. Diese **Folgekosten** beziehen sich auf die Ausgaben und Einnahmen, die aus dem Einsatz und der operativen Nutzung der Projektergebnisse im Regelbetrieb der Linie resultieren. Bei den Ausgaben kann es sich um Personalausgaben (z. B. für neu geschaffene Stellen), konsumtive Ausgaben (z. B. Betrieb der neuen Infrastruktur, Host-, Server- und Netzkosten für Software und Lizenzen, Betrieb des Fachverfahrens/Pflege und Wartung) oder investive Ausgaben (z. B. Anschaffung oder Erneuerung von Hardware und Mobiliar) handeln. Bei den Einnahmen sind u. a. Fördermittel für den Betrieb denkbar.

PM-Dokumente in diesem Arbeitsfeld:

- Projektskizze
- Projektauftrag
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- WU-Übersicht

2. Initiierungsphase managen

Eine erste Projektidee entsteht in der Auseinandersetzung mit fachlichen und organisatorischen Herausforderungen in der Linienorganisation. Die Idee kann aus der operativen Fachebene, aber auch aus der strategischen Ebene der öffentlichen Verwaltung oder direkt aus der Politik (Senat) kommen.

Damit aus der Idee ein Projekt werden kann, bedarf es eines strukturierten Prozesses, der die Idee so präzisiert, dass erkennbar wird, ob es sich um ein für die Organisation wichtiges Vorhaben handelt, das am besten in einer Projektorganisation umzusetzen ist.

Die Initiierungs- und Planungsphase dienen der umfassenden Auftragsklärung. Die Initiierungsphase konzentriert sich primär darauf, den Bedarf der Politik oder der Dienststelle zu erkennen. Am Ende der Initiierungsphase ist eine Projektskizze erarbeitet. Sie dient als Entscheidungsgrundlage, ob das Projekt weiterverfolgt und gründlich geplant werden soll.

Auf der Grundlage dieser Klärungsarbeit wird die Projektskizze dem Auftraggeber oder der Auftraggeberin zur Freigabe übergeben. Die Freigabe der Projektskizze gilt als Auftrag zur Planung des Projektes.

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.

2.1 Ausgangslage erkunden, Ziele sondieren

In der Initiierungsphase 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

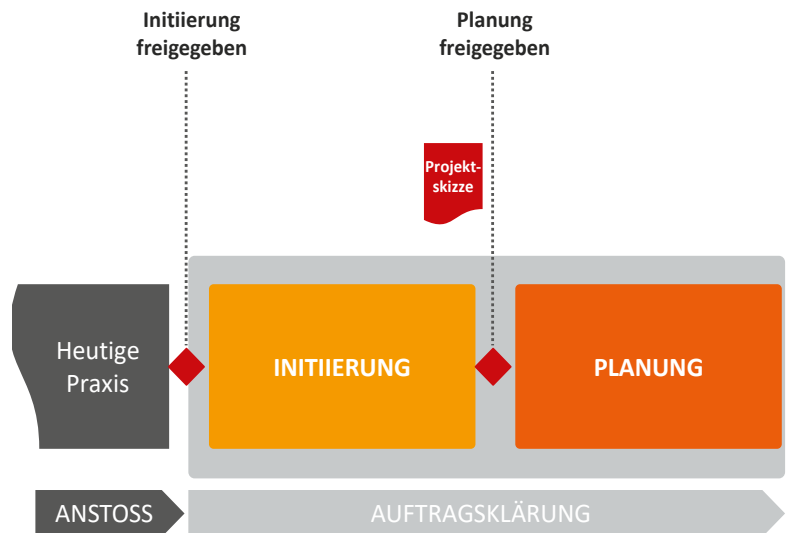


Abb. 15: Projektskizze als "Gate" zum Planungsprozess

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 nach Beendigung des Projektes und der Implementierung seiner Ergebnisse anders sein als vor Beginn des Projektes?“ und „Welchen konkreten Nutzen soll das Projektergebnis haben?“.

Häufig formuliert die Auftraggeberin oder der Auftraggeber weder Leit- noch 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 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. Dazu führt die Projektleitung in der Initiierungsphase erste informelle Telefonate oder Gespräche.

Betreffen die Projekte vornehmlich die Bürgerinnen und Bürger, empfiehlt sich immer auch eine erste Erkundung dessen, was diese konkret erwarten oder benötigen. In der Initiierungsphase können dazu zur thematischen Orientierung einschlägige Studien oder auch Presseberichte herangezogen werden.

2.2 Anforderungen skizzieren

Bereits in der Initiierungsphase spielen Anforderungen eine Rolle. Dabei handelt es sich jedoch noch nicht um eine präzise Beschreibung der Anforderungen an die Projektergebnisse, dies ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich.

Stattdessen geht es um eine erste Annäherung, die zunächst von dem ausgeht, was als gewünschter Outcome des Vorhabens bisher herausgearbeitet wurde.

Das bedeutet: Um einen ersten Zugang zu den Anforderungen an die Projektergebnisse zu bekommen, wird von den erwarteten Wirkungen ausgegangen, die ein Projektergebnis erbringen soll (Outcome). Die Beschreibung dieser **Organisations- und Linienanforderungen** sagt noch nichts über die konkreten Anforderungen an das eigentliche Projektergebnis/Produkt (Output), den **Lösungsanforderungen** aus.

Die in der Initiierung erarbeiteten Organisations- und Linienanforderungen ergänzen und konkretisieren die outcome-bezogenen Ziele um explizite Randbedingungen, die Orientierung für die Suche und Auswahl eines passenden Lösungsansatzes geben. Sie legen fest, welche übergeordnete organisatorischen Bedarfe berücksichtigt werden müssen und ermöglichen einen Abgleich, welche Lösungsansätze grundsätzlich geeignet erscheinen.

Erst wenn eine geeignete Lösungsoption identifiziert wurde, schließt sich am Ende der Initiierungsphase die Klärung an, ob man zur Umsetzung tatsächlich ein Projekt benötigt.

Die weitere Auseinandersetzung mit der konkreten Lösung ist dann Teil der Planungs- und Durchführungsphasen.

In der Initiierungsphase werden die erarbeiteten outcomebezogenen Organisations- und Linienanforderungen in einem eigenständigen **Anforderungsdokument** erfasst. Dieses Dokument wird in der Planungsphase um die Lösungsanforderungen ergänzt und im weiteren Projektverlauf zur beständigen Überprüfung verwendet.

2.3 Sachliches Projektumfeld und Stakeholder erkunden

Bereits in der Initiierungsphase 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 Projektinitiiierung vorgenommen werden.

2.4 Machbarkeit prüfen

In der Initiierungsphase sollte bereits die Machbarkeit thematisiert werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, ob das Projekt

- technisch (Ist der Lösungsansatz technisch realisierbar?),
- wirtschaftlich (Lassen sich Umsetzung und Betrieb finanzieren und rechtfertigen?),
- organisatorisch (Stehen die Entscheider dahinter?) und
- rechtlich (Gibt es gesetzliche Beschränkungen?)

umsetzbar ist.

Eine gründliche und vorläufig abschließende Machbarkeitsprüfung kann erst am Ende der Planungsphase erfolgen.

2.5 Organisation klären

Bereits in der Initiierungsphase sollte die Frage gestellt werden, ob die Ziele in der bestehenden Linienorganisation erreicht werden können, oder ob dazu eine gesonderte Projektorganisation notwendig ist.

Anhand der Definition von Projekt werden pro und contra notiert. Falls deutlich wird, dass die Aufgabe besser in der Linienorganisation erledigt werden sollte, wird die Projektplanung hier abgebrochen und die ursprüngliche Idee in die zuständigen Gremien eingebracht.

2.6 Rollen klären

In der Initiierungsphase ist häufig noch fast alles unklar: Um was geht es eigentlich? Welches Problem soll gelöst werden? Welche möglichen Ansät-

ze zur Lösung gibt es überhaupt? Häufig ist auch noch nicht klar, wer die Auftraggeberin oder der Auftraggeber sein könnte.

In dieser frühen Phase ist zunächst zu klären, wer denn nun die verschiedenen Fäden zur Initiierung des Projektes in der Hand halten soll – also (vorläufig) die Rolle der Projektleitung übernimmt. Diese kann mit Hilfe des Dokumentes „Projektskizze“ prüfen, welche Ziele übergeordnet mit der Idee erreicht werden können und ob die Projektorganisation für das Vorhaben notwendig ist.

Am Ende der Initiierungsphase sollte geklärt sein, wer die Auftraggeberin oder der Auftraggeber ist und wer die (vorläufige) Projektleitung in der folgenden Planungsphase bis zur Fertigstellung des Projektauftrages innehat. Die vorläufige 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 Initiierungs- und Planungsphase in bilateralen Gesprächen die Expertise aus den fachlich zuständigen Organisationseinheiten einholen.

2.7 Einführung der Projektergebnisse skizzieren

Bereits in der Initiierungsphase sollen grundlegende Überlegungen zur späteren Implementierung der Projektergebnisse angestellt werden:

- Wer soll die Projektergebnisse später nutzen?
- Wer ist in der Linienorganisation verantwortlich für die Nutzung der späteren Projektergebnisse?
- Müssen Schulungen oder andere Supportleistungen für die Implementierung geplant werden? u.Ä.

2.8 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 Leis-

tungsziele präzise formuliert sind, fällt es leichter, daraus die entsprechenden Aufgaben zu definieren. In der Initiierungsphase 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 Initiierungsphase wenn überhaupt 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

2.9 Projektbudget grob schätzen

Schon in der Initiierungsphase 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.

3. Planungsphase managen

In der Planungsphase wird das angedachte Projekt so weit konkretisiert, dass eine Entscheidung über seine Durchführung getroffen werden kann. Während die Initiierungsphase vor allem die übergeordneten Ziele und Bedarfe klärt, dient die Planungsphase dazu, den Auftrag sowie die organisatorischen, fachlichen und methodischen Grundlagen für die Durchführung des Projekts zu erarbeiten.

Die Ergebnisse der Planungsarbeit werden in einem detaillierten **Projektauftrag** dokumentiert, der die Grundlage für das Management der Durchführungsphase bietet.

Die Freigabe des Projektauftrags gilt als Auftrag zur Durchführung.

In der Planungsphase wird u.a. auch der **Projektmanagementplan** angelegt, in dem spezifische Hinweise zum Projektmanagement für die Durchführungsphase dokumentiert werden.

Mit der **Checkliste PM-Qualität** kann am Ende der Planungsphase geprüft werden, ob alle relevanten Projektmanagementfragen geklärt sind.

3.1 Ziele definieren

In der Planungsphase werden die Leitziele und Projektziele weiter präzisiert. Projektziele werden im Projektteam oder mit einem ad-hoc-Team von fachkundigen Kolleginnen und Kollegen in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber und weiteren Fachleuten 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,

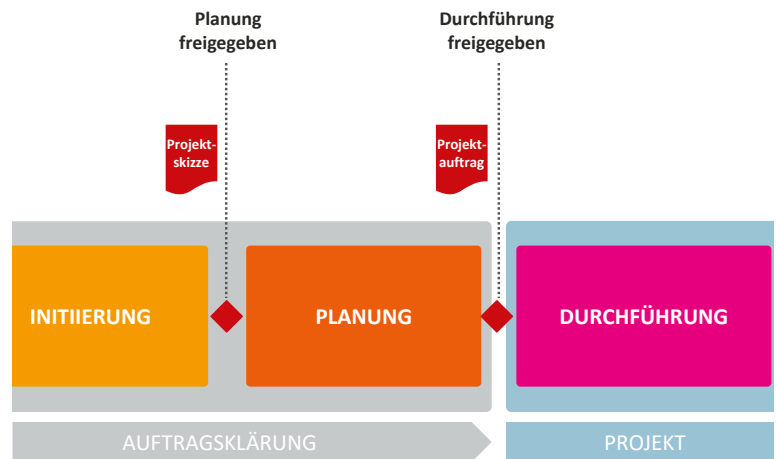


Abb. 16: Projektauftrag als "Gate" zur Durchführung

- Recherche zu ähnlichen Projekten bei nicht-staatlichen Akteuren (Kammern, Verbände, Stiftungen, weiteren zivilgesellschaftlichen Organisationen (NGO), Unternehmen).

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 werden, desto leichter fällt anschließend die Planung des Projektes, können Zielkonflikte oder Abhängigkeiten erkannt werden.

Also Leistungsziele werden abschließend SMART formuliert und im Projektauftrag dokumentiert.

3.2 Anforderungen definieren

Anknüpfend an die Formulierung der Leistungsziele werden nun die ersten konkreten Anforderungen an die Lösung, also die Ergebnisse/Produkte (Output) erarbeitet. Diese Lösungsanforderungen werden in dem bereits bestehenden Anforderungsdokument fortlaufend ergänzt.

Neben der Erarbeitung der Anforderungen erfolgt in dieser Phase die Planung des **Anforderungsmanagementprozesses**, insbesondere für die

Durchführungsphase. Dazu gehört die Festlegung, wie Anforderungen im Rahmen dieses Projekts erhoben, dokumentiert, geprüft, abgestimmt und verwaltet werden und darüber hinaus, wie mit Anforderungsänderungen im Projektverlauf umgegangen wird. Ebenso wird definiert, welche Rollen und Verantwortlichkeiten im Anforderungsmanagement wahrgenommen werden und wie die Zusammenarbeit zwischen Linie, Fachbereichen und der Projektorganisation gestaltet wird.

Sämtliche Festlegungen bezüglich des Umfangs, der Vorgehensweise, der Rollen sowie der Organisation des Anforderungsmanagements für das vorliegende Projekt werden im Rahmen des **Projektmanagementplans** beschrieben.

3.3 Risikomanagement planen

Aus der ersten Umfeldanalyse in der Initiierungsphase 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 (Stakeholder) getrennt betrachtet und im Hinblick auf ihren Einfluss eingeschätzt.

Im sachlichen Umfeld ist beispielsweise zu prüfen, ob zeitliche oder rechtliche Vorgaben dem Projekt entgegenstehen oder technische Voraussetzungen fehlen. Umgekehrt sollte diskutiert werden, ob durch den Einsatz neuer Technologien wie z.B. KI das Projekt unterstützt werden kann.

Im sozialen Umfeld werden die Stakeholder ermittelt, Kommunikationsbedarfe analysiert und Maßnahmen zur Einbeziehung der Stakeholder geplant (Users Journey, design thinking, Infoveranstaltungen etc.)

Im Chancen- und Risikomanagement wird auf besondere Herausforderungen in der Gruppe der Stakeholder eingegangen. Risiken entstehen aus Interessen, die den Projektzielen entgegenstehen. Dabei kann es sich um drohenden realen oder befürchteten Machtverlust, um diffuse Ängste, Konkurrenzen, unterschiedliche fachliche Einschätzungen zu den Projektzielen handeln.

Sind die Risiken identifiziert kommt es darauf an, Maßnahmen zu entwickeln, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen. Im sozialen Umfeld sind vor allem Maßnahmen in der zielgruppenorientierten Kommunikation häufig erfolgreich.

Alle identifizierten Risiken, Chancen und Maßnahmen werden dokumentiert, ebenso die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen. Dieser **Risikomanagementplan** ist ein zentrales Dokument für das Stakeholdermanagement während der Durchführungsphase des Projektes und darf keinesfalls „in der Schublade“ (oder in einer versteckten VIS-Ablage) verschwinden.

Risikomanagement durch gute Kommunikation

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

3.4 Ablauf und Termine planen

Die folgenden Arbeitsschritte können problemlos in der Fachsoftware OpenProject erledigt werden. Diese ermöglicht automatisierte Visualisierungen sowie die laufende Anpassung in der Durchführungsphase.

Projektorganisation und Rollen 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.

Ein Projektorganigramm visualisiert für alle Beteiligten die Organisation und verortet sie in ihrer Rolle in der Projektorganisation.

Zur Planung der Organisation gehören auch die Beschaffung von Räumen und Technik, wenn diese nicht bereits vorhanden sind.

Meilensteine definieren

Meilensteine sind Zeitpunkte, die das Erreichen eines hervorgehobenen Etappenziels mit besonderer Bedeutung für den Verlauf des Projektes markiert, wie beispielsweise:

- Zwischenergebnisse
- anstehende politische Entscheidungen mit hoher Relevanz für das Projekt (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 Projektmanagementphasen sind bereits einige Meilensteine gesetzt: Freigabe der Projektskizze und des Projektauftrages sowie der Projektabschlussphase.

Für die Durchführungsphase sind weitere Meilensteine erforderlich, deren Definition jeweils vom Projektgegenstand abhängt. Alle Meilensteine werden in einer Übersicht (Meilensteinplan) mit

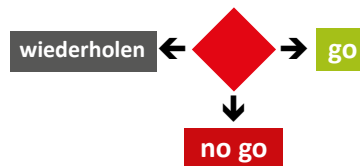


Abb. 17: Meilensteine sind Entscheidungspunkte

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 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 der Arbeit im Projekt einschließlich des Projektmanagements. Die Darstellung kann in Form einer Tabelle oder als Baumstruktur 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 die in einem Projekt steckende Gesamtarbeit erfassen, aber meist ist es in der Planungsphase unmöglich, detailliert die Gesamtaufgabe des Projekts in sämtliche Teilaufgaben und noch detaillierter in Arbeitspaketen darzustellen. Deshalb gilt für den PSP die Regel: Nur so detailliert wie möglich, aber unbedingt vollständig. D.h. alle notwendigen, zentralen und aufwändigen Teilaufgaben sollen benannt sein, so dass sich ein prinzipiell vollständiges Bild über die wichtigsten Arbeiten ergibt.

Die Erstellung des PSP erfolgt prinzipiell „Top-Down“ von der Gesamtaufgabe des Projektes 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 Pro-

jektteams für den PSP 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 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 Projektdurchführung sukzessive weiter geplant.

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 Weise erfolgen:

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

Der Ablaufplan kann am einfachsten mit einem Balkendiagramm (Gantt-Diagramm) dargestellt werden. Die Meilensteine werden als rote Raute dargestellt.

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.

3.5 Implementierung planen

Die Projektergebnisse müssen nach erfolgreicher Fertigstellung von der Linienorganisation genutzt werden, um den erwarteten Nutzen des Projektes zu ermöglichen. Dazu wird in der Planungsphase ein erster Implementierungsplan erarbeitet. Er wird mit den späteren Nutzerinnen und Nutzern in der Linienorganisation erarbeitet, um die Verwendung der Projektergebnisse nach Abschluss des Projektes zu ermöglichen. Die Kunst besteht darin, einen Plan zu entwerfen, der später von anderen (der Linie) umgesetzt werden muss.

Der Implementierungsplan beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Wer soll die Ergebnisse wie nutzen?
- Wer ist verantwortlich für eine Implementierung der Ergebnisse?
- In welchem Zeitraum soll die Implementierung stattfinden?
- Wie werden die Folgekosten finanziert?
- Wie kann eine erfolgreiche Implementierung überprüft werden, wer ist dafür zuständig?

In der Durchführungsphase des Projektes werden häufig bereits wesentliche Schritte für die Implementierung geplant (z.B. Roll-Out-Planung, Planung von Anwenderschulungen u.ä.).

In der Durchführungsphase muss dieser Implementierungsplan weiter ausgeführt und angepasst werden.

3.6 Projektbudget und Kosten planen

Projektbudget planen

In der Planungsphase erfolgt eine genauere Ermittlung der Höhe des Projektbudgets und der potenziellen zukünftigen Folgewirkungen auf Basis von Erfahrungs- und Schätzwerten (z. B. Heranziehung von Daten aus vergleichbaren Projekten). Hier sollte frühzeitig ein Austausch mit der entsprechenden Organisationseinheit erfolgen, um zu erfahren, ob die Projektergebnisse im laufenden Betrieb Kosten nach sich ziehen.

Die Budgetplanungen werden mit dem Organisationsbereich „Haushalt“ der entsprechenden Dienststelle abgestimmt. Bei mehrjährigen Projekten wird das geplante Projektbudget auf die Jahre der Projektlaufzeit aufgeteilt.

Je nachdem, wie groß die Unsicherheit der Schätzung in der Planungsphase ist, muss spätestens in der frühen Durchführungsphase auf der Grundlage erarbeiteter Konzepte und vorliegender Angebote eine erneute verbindliche Ermittlung des Projektbudgets und der benötigten Folgewirkungen vorliegen.

Die Grundproblematik aller Projekte besteht darin, dass sich in den frühen Stadien eines Projekts konkrete Aussagen über die zu erwartenden Mittelbedarfe nur schwer treffen lassen, da in den meisten Fällen noch keine ausreichenden Informationen über die Projekthalte und das Vorgehen zur Durchführung verfügbar sind. D.h. je früher der Zeitpunkt der Prognose, desto größer sind die mit einer Schätzung verbundenen Unsicherheiten.

Wenn Zweifel an der Finanzierbarkeit, am Nutzen oder an der Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens bestehen, muss von Seiten der Auftraggebenden und der verantwortlichen Linienführungen entschieden werden, inwieweit der bislang angedachte Ansatz zu verändern ist oder ob das Projekt überhaupt (weiter) durchgeführt wird.

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 Kon-

flikte sollten bereits in der Planungsphase an die Auftraggeberin oder den Auftraggeber berichtet werden.

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 Haushaltsplan bzw. in den Wirtschaftsplänen (z. B. bei Eigenbetrieben, Anstalten des öffentlichen Rechts) veranschlagt sein müssen. Bei einer notwendigen Übertragung von Rücklagen in das kommende Haushaltsjahr ist eine frühzeitige Abstimmung mit dem Organisationsbereich „Haushalt“ der Dienststelle zur Mittelübertragung erforderlich.

Wirtschaftlichkeit prüfen

Nach § 7 der Landeshaushaltsordnung (LHO) Bremen sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Auf der Website des Finanzsenators finden sich die Rechtsgrundlagen, sowie Anlagen, Leitfäden, Erfolgskontrolle. (www.finanzen.bremen.de/Haushalt oder [/ressort/abteilung-4](http://www.finanzen.bremen.de/ressort/abteilung-4)).

Die **Wirtschaftlichkeitsberechnung** (z. B. Barwertberechnung, ergänzende Nutzwertanalyse) ist Teil der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung und **muss** immer durchgeführt werden. Praxisanleitungen wie z. B. die Anwendung von Berechnungsmethoden mit Excel finden sich ebenfalls auf der SF-Website.

Die **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungsübersicht (WU-Übersicht)** muss nur bei Gremienbefassungen (Senat und Haushalts- und Finanzausschuss-HaFA) vorlegt werden. Ein Muster findet man auf der SF-Website. Die WU-Übersicht fasst nur die Ergebnisse der schon durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zusammen und stellt diese für die Gremien übersichtlich dar.

Die WU-Übersicht sollte aber auch, wenn keine Gremienbefassung(en) erforderlich sind, in Projekten mit in der Regel einzelwirtschaftlichen Auswirkungen generell genutzt werden, um damit die Durchführung der nach § 7 LHO notwendigen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu dokumentieren.

WU-Übersicht und Wirtschaftlichkeitsberechnung sind zwei unterschiedliche Dokumente.

Für IT-Projekte, die zentral aus dem Ressortbudget im Produktplan 96 (PPL 96) finanziert werden, stellt der Senator für Finanzen ein spezielles Muster für die Durchführung von IT- Wirtschaftlichkeitsberechnungen in VIS zur Verfügung. Für die WU-Übersicht gibt es kein gesondertes Muster, d.h. es wird die o. g. allgemein gültige Vorlage verwendet.

Zudem gibt es eine **Arbeitshilfe** zur Planung von IT-Projekten und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung (WU) für IT-Verfahren und -projekte im Produktplan 96 „IT-Budget der Freien Hansestadt Bremen“. Alle weiteren Arbeitshilfen des Senators für Finanzen sind für VIS-Nutzende dort abgelegt.

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.

3.7 Machbarkeit abschließend prüfen

Zum Ende der Planungsphase wird die Machbarkeit einer gründlichen und systematischen Prüfung unterzogen und dazu alle Einzelergebnisse der Planung betrachtet – in der Durchführungsphase wird dies erneut überprüft.

- 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 Durchführungsphase 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 Durchführungsphase sollte die Machbarkeit dann thematisiert werden, wenn entscheidende Eckpunkte sich verändern oder neu erkannte ernsthafte Hindernisse die weitere Umsetzung gefährden.

4. Durchführungsphase managen

Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten werden während der gesamten Projektdauer ausgeführt, erreichen jedoch während der Durchführungsphase ihren Höhepunkt. Alle in der Planungsphase erarbeiteten Dokumente bilden die Grundlage für das beständige Überwachen und Steuern. Diese Tätigkeit liegt in der Verantwortung der Projektleitung bzw. der sie unterstützenden Teilprojektleitungen.

Die im Projektauftrag festgelegten Ziele, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten bilden dabei den verbindlichen Rahmen.

Zentraler Bestandteil der Aktivität ist die Überwachung der Projektleistung, um festzustellen, ob das Projekt den Vorgaben entsprechend voranschreitet. Im Fokus der Überwachung stehen Output, Zeitplan, Kosten, Risiken, Änderungen und die PM-Qualität.

4.1 Ziele und Anforderungen managen

Während das Projektmanagement die Umsetzung überwacht und steuert, stellt das Anforderungsmanagement sicher, dass die fachlichen Bedarfe der relevanten Stakeholder fortwährend berücksichtigt und in ein umsetzbares Projektergebnis (Output) überführt werden.

Zu Beginn der Durchführung werden die in der Initiierungs- und Planungsphase identifizierten Anforderungen, wenn nötig, weiter ausgearbeitet und spezifiziert. Die Ermittlung und Verwaltung insbesondere der Lösungsanforderungen erfolgt auf Grundlage der zuvor im Projektmanagementplan definierten Vorgehensweisen, Rollen und Dokumentationsformen.

Die sich auf die Leistungsziele beziehenden Lösungsanforderungen umfassen insbesondere:

- die vollständige fachliche Beschreibung des gewünschten Projektergebnisses (Output)

- die Ableitung konkreter Funktionen, Prozesse und Verhaltensweisen
- die Festlegung von Qualitäts- und Leistungsmerkmalen
- die Definition von Rahmenbedingungen und Einschränkungen
- die Klärung von Schnittstellen
- die Ableitung von Abnahmekriterien

Parallel dazu werden offene Punkte, Annahmen und Risiken dokumentiert und regelmäßig überprüft. Durch kontinuierliche Abstimmung mit den relevanten Stakeholdern wird sichergestellt, dass die Anforderungen fachlich korrekt, vollständig und umsetzbar sind. Das Änderungsmanagement bewertet und steuert notwendige Anpassungen.

Lasten und Pflichtenheft

Um die ermittelten Anforderungen strukturiert zu dokumentieren, kann eine Unterteilung in Lasten- und Pflichtenheft hilfreich sein. Im Lastenheft wird von Auftraggeberseite (Dienststellen der FHB) beschrieben, welche Bedarfe aus Sicht der Organisation bzw. Linie übergeordnet bestehen und welche grundsätzlichen Anforderungen die zukünftige Lösung erfüllen muss.

Das Pflichtenheft greift diese Inhalte auf und konkretisiert aus Sicht des Auftragnehmers (z.B. externer Dienstleister oder inter-

nes Projektteam), wie diese Anforderungen umgesetzt werden. Ein formales Lasten- oder Pflichtenheft ist nicht in jedem Projekt zwingend erforderlich und insbesondere bei agilen oder hybriden Methoden nicht oder nur bedingt vorgesehen. Entscheidend ist, dass die fachlichen Bedarfe klar beschrieben, die Lösungsanforderungen nachvollziehbar abgeleitet und offene Punkte zwischen Auftraggeber oder Auftraggeberin und Umsetzungsteam frühzeitig geklärt werden. Auf diese Weise entsteht eine verlässliche Grundlage für Entwicklung, Beschaffung, Konfiguration und spätere Tests.

Sobald die Anforderungen vorliegen und abgestimmt sind, stellt das **Anforderungsmanagement** im weiteren Verlauf des Projektes sicher, dass

- Anforderungen fortlaufend geprüft und bei Bedarf aktualisiert werden,
- Änderungen kontrolliert bewertet, freigegeben und dokumentiert werden,
- Anforderungen als Grundlage für Beschaffung, Konzeption (Design), Entwicklung oder Konfiguration und Tests dienen,
- Rückverfolgbarkeit zwischen Anforderungen, Arbeitspaketen, Risiken und Ergebnissen sichergestellt wird.

Regelmäßige Reviews und Abstimmungen unterstützen ein gemeinsames Verständnis und sichern die Qualität der Umsetzung.

Die Anforderungen bilden schließlich die Basis für laufende Prüfungen oder Abnahmen (Testplanung, Testfälle und Abnahmekriterien). Im Laufe der Durchführungsphase werden

- Qualitätsprüfungen durchgeführt,
- Abnahmekriterien validiert und
- Ergebnisse mit den definierten Anforderungen abgeglichen.

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: PM² Project Management Methodology Guide, 2016)

Nach dem Abschluss der fachlichen Umsetzung werden alle Ergebnisanteile anhand der definierten Lösungsanforderungen formal überprüft und abgenommen. Das Anforderungsmanagement dokumentiert für jede Anforderung den finalen Status (fachlich abgenommen, bewusst ausgeschlossen oder abgenommen unter Auflagen mit Nachbesserung/Nachlieferung außerhalb des Projektumfangs).

Die Endabnahme erfolgt koordiniert auf zwei Ebenen: Die zuständigen Fachleute im Projektteam prüfen die fachliche Umsetzung der Lösung, während die später verantwortlichen Linienstellen die praktische Nutzbarkeit in den Blick nehmen. Sie ist ein formales Prozedere, das sicherstellt, dass das Projektergebnis sowohl den vereinbarten Lösungsanforderungen als auch den Organisations- und Lösungsanforderungen entspricht. Sie bildet die Grundlage für die Übergabe der Outputs in den Regelbetrieb. Abnahmeprotokolle dienen dabei als Nachweis für Betrieb, Support oder angedachte Folgeprojekte.

Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass die erarbeiteten Projektergebnisse (Output) den fachlichen Erwartungen (Leistungsziele des Projekts und Lösungsanforderungen) entsprechen und darüber hinaus die weiteren Voraussetzungen im Sinne der Organisations- und Linienanforderungen erfüllt sind, um die übergeordnet angestrebten Ziele (Outcome) und Wirkungen (Impact) perspektivisch erzielen zu können.

Erst nachdem Vollzug der formalen Abnahme kann das Projekt offiziell abgeschlossen und die Projektergebnisse an die Linienorganisation übergeben werden.

4.2 Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken managen

Während der Durchführungsphase eines Projekts spielt das Stakeholdermanagement eine zentrale Rolle, um den Projekterfolg sicherzustellen. In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen aus dem Chancen- und Risikomanagement umgesetzt.

Ein aktives Management umfasst daher die kontinuierliche Kommunikation, das laufende Monitoring von Interessen sowie die frühzeitige Identifikation potenzieller Konflikte. Regelmäßige Statusberichte, Meetings und transparente Informationsflüsse tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen und die Unterstützung der Stakeholder zu sichern. Zudem ist es wichtig, Feedback einzuholen und Anpassungen vorzunehmen, um Risiken zu minimieren und die Projektziele im Einklang mit den Stakeholder-Erwartungen zu erreichen.

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.

4.3 Ablauf und Termine steuern

Projektorganisation aufbauen

Ausgehend vom Projektauftrag und möglichen weiteren Dokumenten wird von der Projektleitung die Projektstruktur aufgebaut. Dazu gehören beispielsweise Aufgaben wie

- Büroräume beziehen oder temporären Projekt-raum einrichten
- OpenProject für das Projekt konfigurieren
- VIS Ablage einrichten
- Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt formulieren

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.

Risiko Hierarchie

Risiken werden auf Führungsebene mitunter dann kleingeredet oder nicht kommuniziert, wenn der politische Druck groß ist oder die politische Opposition solche Informationen ausnutzen könnten oder die Öffentlichkeit nicht beunruhigt werden soll. Die Projektleitung muss dann in enger Abstimmung mit Auftraggebern, Entscheidungsgremien und Stakeholdern die Vertraulichkeit der Risikoberichterstattung herstellen und wahren, aber gleichzeitig auf eine interne offene und realistische Risikobewertung drängen.

Häufig erzeugt die Hierarchie der öffentlichen Verwaltung eine Praxis, in der ausschließlich Erfolge „nach oben“ vermeldet, Probleme oder Risiken dagegen verschwiegen werden. Für Projekte ist diese Haltung ein weiteres hohes Risiko. Projektleitungen müssen Risiken offen adressieren und aktiv managen.

Das Projektmanagement sollte auch intensiv an Maßnahmen und Kommunikationsstrategien arbeiten, um den Entscheidern Handlungsoptionen zu eröffnen. Ein ständig mahnendes Projektmanagement, das aber keine Handlungsoptionen anbieten kann, wird schnell zum einsamen Rufer in der Wüste.

Bei Großprojekten in der öffentlichen Verwaltung kommen politische Risiken als besondere Risikodimension hinzu, deren Management die Kompetenz und Erfahrung der Projektleitungen bedarf. Sie muss Sachverhalte auf politischer Ebene so darstellen, dass richtig gehandelt werden kann. Gleichzeitig muss sie die richtige Ansprache ins Projekt hinein beherrschen. Sie sollte Risiken offen ansprechen, um Überraschungen zu vermeiden und Erwartungen zu managen.

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

Zeitplan überwachen und steuern

Ziel der Überwachung des Zeitplans ist es, sicherzustellen, dass die Projektaufgaben planmäßig ausgeführt und die Projektfristen eingehalten werden. Die Projektleitung überwacht den Plan regelmäßig und verfolgt die Abweichungen zwischen geplanten, tatsächlichen und voraussichtlichen Tätigkeiten/Fristen.

Änderungen der Aufgaben (z. B. zusätzliche neue Aufgaben oder Änderungen erforderlicher Ressourcen oder der Verschiebung von Start- oder Endterminen), die sich auf den gesamten Projektarbeitsplan auswirken, werden dokumentiert.

Ist der Zeitplan gefährdet bzw. sind erhebliche Verzögerungen vorherzusehen, muss der Projektauftraggeber informiert werden. Darüber hinaus müssen Korrekturmaßnahmen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt werden. In diesem Fall sollten auch die betroffenen Projektstakeholder benachrichtigt werden.

Probleme und Entscheidungen managen

Die Projektleitung ist zuständig für den Umgang mit Problemen und Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen. Probleme können vielfältiger Art sein: Personalengpässe, Lieferschwierigkeiten, Konflikte im Team, Ressourcenkonkurrenzen zwischen Linie und Projekt u.ä.

Häufig müssen aufgrund von Problemen oder veränderten Rahmenbedingungen Entscheidungen gefällt werden. Diese müssen vom Projektmanagement vorbereitet und ggf. vom Auftraggeber genehmigt werden. Solche Entscheidungen müssen zwingend dokumentiert werden.

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 Unterstützung 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).

Implementierung der Projektergebnisse präzisieren

Einführungsmanagement gewährleistet einen kontrollierten und reibungslosen Übergang von dem bisherigen in einen neuen Zustand, in dem das neue Produkt/die neue Dienstleistung zur Anwendung kommt. Es beinhaltet die Steuerung etwaiger zugehöriger Kommunikationsaktivitäten und erfordert die enge Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung, der Projektauftraggeberin oder dem Auftraggeber und den Verantwortlichen der Teile der Linienorganisation, die von den Projektergebnissen betroffen sind.

Häufig werden Projekte so geplant, dass die eigentliche Einführung nicht mehr im Rahmen des Projektes vorgesehen ist. In diesem Fall sollte im Projekt klar geregelt werden,

- an wen die Projektergebnisse (Liefergegenstände) übergeben werden mit der Verantwortung und Zuständigkeit der Einführung,
- wer die Kommunikation und ggf. Schulungen übernimmt,
- wer für Wartungs- oder Supportaufgaben zuständig ist,
- wie die relevanten Unterlagen aus dem Projekt übergeben werden
- und dass das Eigentum der Projektergebnisse an die nutzende Einheit übergeht.

4.4 Projektbudget steuern

In der Durchführungsphase werden die Budgetplanungen mit der tatsächlichen finanziellen Entwicklung im Projekt verglichen und ggf. Steuerungsmaßnahmen ergriffen oder Veränderungen in der Planung vollzogen.

Bei einer notwendigen Übertragung von Rücklagen in das kommende Haushaltsjahr ist eine frühzeitige Abstimmung der Projektleitung mit dem Organisationsbereich „Haushalt“ der Dienststelle zur Mittelübertragung erforderlich.

Wenn in der Planungsphase noch nicht alle Faktoren für eine **Wirtschaftlichkeitsberechnung** bekannt sind oder sich in der Durchführungsphase Faktoren ändern oder neue hinzukommen, muss auch in der Durchführungsphase (erneut) die

Wirtschaftlichkeit geprüft und ggf. die Wirtschaftlichkeitsberechnung angepasst/fortgeschrieben werden.

Mitunter entspricht die ursprüngliche Budgetplanung nicht der späteren Projektwirklichkeit, weil sich die anfallenden Kosten höher als erwartet entwickeln (z. B. bei Softwareentwicklungen, bei Kontingentverträgen statt Ausschreibungen etc.) oder weil sich die Projektlaufzeit verschiebt und die bewilligten Gelder nur im aktuellen Haushaltsjahr verfügbar sind – dann sind **Nachbewilligungen** notwendig.

Die genauen Prozesse, die ressortspezifisch unterschiedlich sein können, kennt der zuständige Organisationsbereich „Haushalt“ der jeweiligen Dienststelle, an den sich die Projektleitung immer zuerst wenden sollte, unabhängig von der Art des Projektes.

Sollen die Mittel noch im laufenden Haushaltsjahr ausgegeben werden, dann erfolgt die Beantragung der Nachbewilligung bis 100.000 Euro per **Anzeige**, ab 100.000 Euro mit Hilfe des **A-Antrags**.

Werden die Mittel erst im Folgejahr benötigt bzw. werden Folgejahre belastet, dann ist eine **Verpflichtungsermächtigung** mit Hilfe des VE-Antrages zu beantragen.

Die finanzielle Abdeckung der Verpflichtungsermächtigung muss gewährleistet sein

4.5 Änderungen dokumentieren und managen

Das Änderungsmanagement umfasst die Ermittlung, Dokumentation, Bewertung, Priorisierung, Genehmigung, Planung und Kontrolle von Projektänderungen. Es hilft auch, Änderungen gegenüber allen relevanten Stakeholdern systematisch zu kommunizieren.

Änderungen können sich überall ergeben, bei der Terminplanung, den Zielen und Anforderungen, dem Budget oder auch der geplanten Implementierung.

Änderungen können während des gesamten Projektlebenszyklus von allen Stakeholdern des Projekts angefordert (oder festgestellt und vorgebracht) werden. Änderungen müssen vom Auftraggeber oder der Auftraggebern genehmigt werden.

Alle Änderungen werden schriftlich in einer übersichtlichen Tabelle dokumentiert (Änderungsprotokoll). Ein solches Protokoll erleichtert die Verfolgung von Änderungen und dient im Zweifel der Legitimation der Projektleitung gegenüber Stakeholdern, Projektteam und Auftraggeberin oder Auftraggeber.

In Standard- und Großprojekten ist die vollständige Integration von Änderungen in allen relevanten Planungsdokumenten ebenso entscheidend wie die Dokumentation und Kommunikation an sämtliche Projektbeteiligte und Mitarbeitende. Geschieht dies nicht, besteht auf Grund der Komplexität und der Anzahl der Änderungen die Gefahr, dass Änderungen ganz oder teilweise nicht berücksichtigt werden (z. B. in den Schulungsunterlagen).

4.6 Fortschritt messen

Fortschrittsmessung im Projekt hilft der Projektleitung, dem Team aber auch den Auftraggebern den Überblick zu wahren und die Ziele im Blick zu behalten.

Fortschrittsmessung findet statt z.B. über

- Plan/Ist-Vergleiche
- Meilensteintrendanalyse
- Überwachung von Arbeitspaketen mit Hilfe von Kennzahlen.

Das Projektmanagementtool OpenProject ermöglicht eine statusbezogene Fortschrittsberechnung für alle arbeitsbezogenen Elemente nach der 50:50 Methode (Nicht begonnen: 0%, in Bearbeitung: 50%, Fertig 100%) und für Meilensteine (Nicht begonnen: 0%, Abgenommen: 100%).

Auch kann der Status eines Projektes nach den definierten Kategorien "Planmäßig", "Gefährdet", "Unplanmäßig" etc. definiert werden.

Eine auf die Projektteammitglieder bezogene aufwandsbezogene Fortschrittsberechnung ist aus Datenschutzgründen nicht möglich.

Wichtig ist, dass die Projektleitung eine verbindliche Methode zur Fortschrittsmessung festlegt und diese transparent kommuniziert.

Eine ungeschönte Fortschrittsmessung wird häufig nicht vorgenommen, weil Auftraggeber oder Auftraggeberin zu Recht positive Nachrichten er-

warten. Aber sie sind auch in der Verantwortung, mögliche Probleme aus dem Weg zu räumen.

Eine realitätsgetreue Fortschrittsmessung ist deshalb auch ein Instrument der Projektleitung, um Unterstützung durch den Auftraggeber oder die Auftraggeberin zu erreichen.

4.7 Projektergebnisse abnehmen

Aus einem Projekt können ein oder mehrere und verschiedenartige Ergebnisse hervorgehen (Software, Dokumente etc.). Sie können durch interne Arbeitsgruppen erarbeitet oder von einem externen Dienstleister geliefert werden. Die Ergebnisse werden von der Projektleitung abgenommen.

5. Abschlussphase managen

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 Durchführungsphase 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.

5.1 Projektergebnisse genehmigen lassen

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

Dazu stellt die Projektleitung sicher, dass für alle vereinbarten Anforderungen ein dokumentierter finaler Status vorliegt (fachlich abgenommen oder bewusst ausgeschlossen). Dazu gehören der Abgleich der Anforderungen mit den bereits vorliegenden Abnahmeergebnissen, die Dokumentation nicht umgesetzter oder verworfener Anforderungen sowie die Bereinigung und Vervollständigung der Anforderungsdokumentation.

Für output-bezogene Lösungsanforderungen, die fachlich nur eingeschränkt erfüllt und daher mit Auflagen abgenommen wurden, ist festzulegen, wie die vereinbarten Nachbesserungen oder Nachlieferungen außerhalb des Projektumfangs (z. B. als Gewährleistung oder Folgeauftrag) umgesetzt werden.

Die vollständige und nachvollziehbare Anforderungsdokumentation ist Bestandteil der Genehmigung der Projektergebnisse.

5.2 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 Initiierungs-

phase, 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.

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.

5.3 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
- Bescheinigungen über Mitarbeit im Projekt
- Informationen zum Projektabschluss und zum weiteren Verfahren (z. B. Rückführung in die Linie)
- Abschied

5.4 Projektabschlussbericht erstellen

Der Abschlussbericht wird von der Projektleitung verfasst. Er stellt Projektergebnisse sowie wesentliche Abweichungen vom Plan dar und bewertet die Ergebnisse. Mit dem Bericht legt die Projektleitung 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.

5.5 Projektstrukturen auflösen

Ressourcen zurückführen und Projektorganisation auflösen

Das Projektteam wird aufgelöst, ggf. Zeugnisse oder Bestätigungen der Mitarbeit ausgestellt, Endabrechnungen werden vorgenommen und dokumentiert.

Projektabschluss erteilen

Die Projektabschlussnahme 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 Projektabschlussnahme wird dokumentiert.

Programmmanagement

1. Konzeptioneller Rahmen Programmmanagement

1.1 Methodologische Grundlage

Dieser Standard für Programmmanagement (PgM) der Freien Hansestadt Bremen basiert auf der PM²-Programmmanagement-Methodik der Europäischen Kommission.

Die Standards der Europäischen Kommission für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement basieren auf international etablierten Standards und Erfahrungen und sind eigens für die öffentliche Verwaltung angepasst.

Für die FHB wurden die Standards für die spezifischen Rahmenbedingungen in der FHB adaptiert.

Die FHB-Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement bilden einen gemeinsamen und aufeinander bezogenen methodischen Rahmen zur professionellen Durchführung von Projekten.

1.2 Was ist ein Programm?

Ein Programm ist eine Gruppe zusammenhängender Projekte mit gemeinsamen übergeordneten Zielen. Programme werden aufgelegt, um umfangreichere Veränderungen zu erzielen und die dafür notwendigen Projekte koordiniert durchzuführen.

In einem Programm werden zeitliche, fachliche oder technische Beziehungen der Projekte übergreifend gesteuert. Das Programmmanagement sorgt für eine hohe Projektmanagementqualität in den Projekten des Programms, schafft Transparenz über Projektfortschritte und Probleme und managt die Stakeholder.

Wenn die Verantwortung für die jeweiligen Einzelprojekte in verschiedenen Organisationseinheiten liegt - etwa in verschiedenen Ressorts - sorgt das Programmmanagement auch organisationsübergreifend für die notwendige organisatorische, fachliche und strategische Koordination.

Programmmanagement erlaubt also eine strukturierte, professionelle und temporäre Überwindung der sogenannten "Silostrukturen" und fördert eine übergeordnete, auf gemeinsame strategische Ziele fokussierte fachliche Zusammenarbeit.

Durch seine spezifischen Leistungen (Koordination, übergreifende Planung, übergreifendes Monitoring und Steuerung, Standardisierung etc.) verstärkt das Programm die strategischen Nutzen der Einzelprojekte und kann wichtige Veränderungsprozesse bewegen.

Ein Programm besitzt eine signifikant längere Dauer als ein Projekt. Da Programme aber wie Projekte zeitlich begrenzt sind, stellt sich der Nutzen eines Programms erst nach Abschluss ein. Dieser Nutzen wird von der Linienorganisation realisiert, indem sie die Ergebnisse des Programms in ihre Arbeit übernimmt. Das Programmmanagement bereitet dafür noch während der Laufzeit des Programms einen entsprechenden Implementierungsplan vor.

Praxisbeispiel

Großes Projekt mit Teilprojekten: „Neubau eines Schulzentrums“
Teilprojekte: Bau, IT-Ausstattung, Möblierung
Ziel: Schulzentrum betriebsbereit übergeben
Ohne die Teilprojekte keine Nutzen.

Projektprogramm: „Digitale Bildung in der Kommune“
Projekt 1: Lernplattform
Projekt 2: Fortbildung Lehrkräfte
Projekt 3: Ausstattung Schüler:innen
Projekt 4: Organisationsentwicklung
Einzelprojekte sind eigenständig, Nutzen entsteht im Zusammenspiel.

Kurz gefasst:

Projekt = „Wir liefern gemeinsam ein klar definiertes Ergebnis.“
Projekt mit Teilprojekten = „Ein Ziel – mehrere strukturierende Umsetzungseinheiten.“
Projektprogramm = „Mehrere Projekte – ein strategischer Nutzenrahmen.“

1.3 Was ist Programmmanagement?

Im Unterschied zum Management eines einzelnen Projektes handelt es sich beim Programmmanagement um ein zeitlich befristetes übergeordnetes Management des Zusammenspiels derjenigen Projekte, die durch ein Programm initiiert werden. Das Programmmanagement ersetzt nicht das jeweilige Management der Einzelprojekte.

Programmmanagement sorgt dafür, dass die richtigen Projekte im richtigen Zusammenspiel die gewünschte strategische Wirkung erzeugen. Das Programmmanagement hilft, die richtigen Projekte für die strategischen Ziele der Organisation zu identifizieren und zu initiieren.

Kernaufgabe des Programmmanagements ist die Integration und Koordination von Projekten:

- inhaltlich (Ziele, Zielgruppen, Lösungslogik),
- zeitlich (Abhängigkeiten, Meilensteine),
- organisatorisch (Rollen, Zuständigkeiten),
- methodisch (Vorgehen, Standards).

Durch die Anwendung von Methoden zum Monitoring und zur Steuerung des Programms werden die Ziele des Programms und damit die überge-

ordneten strategischen Ziele der Organisation besser und schneller erreicht.

Das Programm selbst wird - wie ein Projekt - initiiert, geplant, durchgeführt und abgeschlossen (siehe Programmlebenszyklus).

Die Anwendung der hier vorliegenden Grundsätze des Programmmanagements hilft Dienststellen dabei,

- für größere, komplexere Vorhaben die "richtigen" Projekte zu identifizieren,
- diese durch die gemeinsamen Ziele verbundenen Projekte zu koordinieren,
- durch übergreifende Bewertung und Priorisierung Ziel und Ressourcenkonflikte zu vermeiden,
- Ressourcen effizienter einzusetzen,
- die erwarteten Nutzen zu realisieren,
- ein einheitliches Berichtswesen, Überblick und Transparenz zu schaffen,
- Veränderung und Komplexität zu managen,
- und besser auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

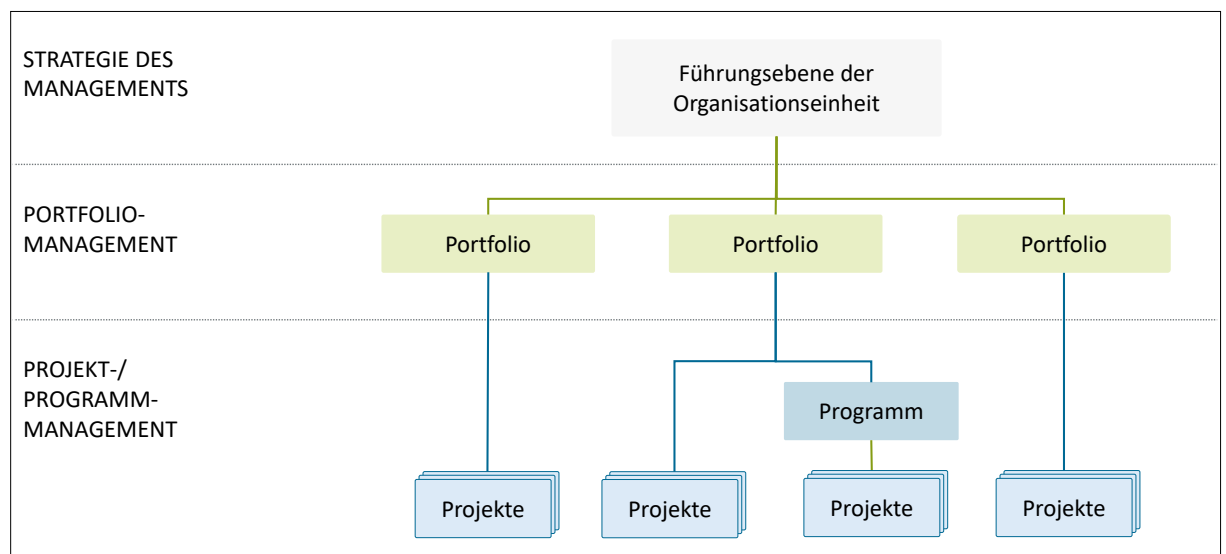


Abb. 1: Beziehung zwischen Portfolios, Programmen und Projekten

1.4 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Ein Projekt hat klar definierte Ziele, ist zeitlich begrenzt, einheitlich steuerbar und hat einen Auftraggeber oder eine Auftraggeberin. Projekte lassen sich in Teilprojekte gliedern, dabei sind alle Teilprojekte notwendig, um die Projektziele zu erreichen.

Programme sind eine temporäre Führungsstruktur zur koordinierten Steuerung eigenständiger Projekte. Zwar gibt es übergeordnete gemeinsame Programmziele, aber jedes Projekt hat in diesem Rahmen eigenständige Leistungsziele und auch einen eigenen Auftraggeber oder eine eigene Auftraggeberin.

Im Programm behalten die Projektleitungen ihre operative Autonomie. Um den Nutzen des Programms zu erzielen, müssen meist nicht zwingend alle Projekte des Programms erfolgreich durchgeführt werden.

Programme sind wie Projekte eine temporäre Steuerungsstruktur neben der Linienorganisation, die Projektleitungen der Einzelprojekte berichten im Programm an die Programmleitung und an

ihren jeweiligen Auftraggeber oder ihre Auftraggeberin.

Portfolios dagegen sind unbefristet und werden durch eine in der Linienorganisation verankerte dauerhafte Organisation gesteuert. Die Projekte oder Programme in einem Portfolio stehen nicht notwendigerweise in einem fachlichen, organisatorischen oder terminlichen Zusammenhang.

Aus strategischer Sicht sind Portfolios den Programmen und Projekten übergeordnet. Das bedeutet, dass Investitions- und Ressourcenscheidungen sowie grundlegende Priorisierungen auf der Ebene des Portfolios getroffen werden.

Im Rahmen des Programmmanagements werden nur programinterne Priorisierungen getroffen.

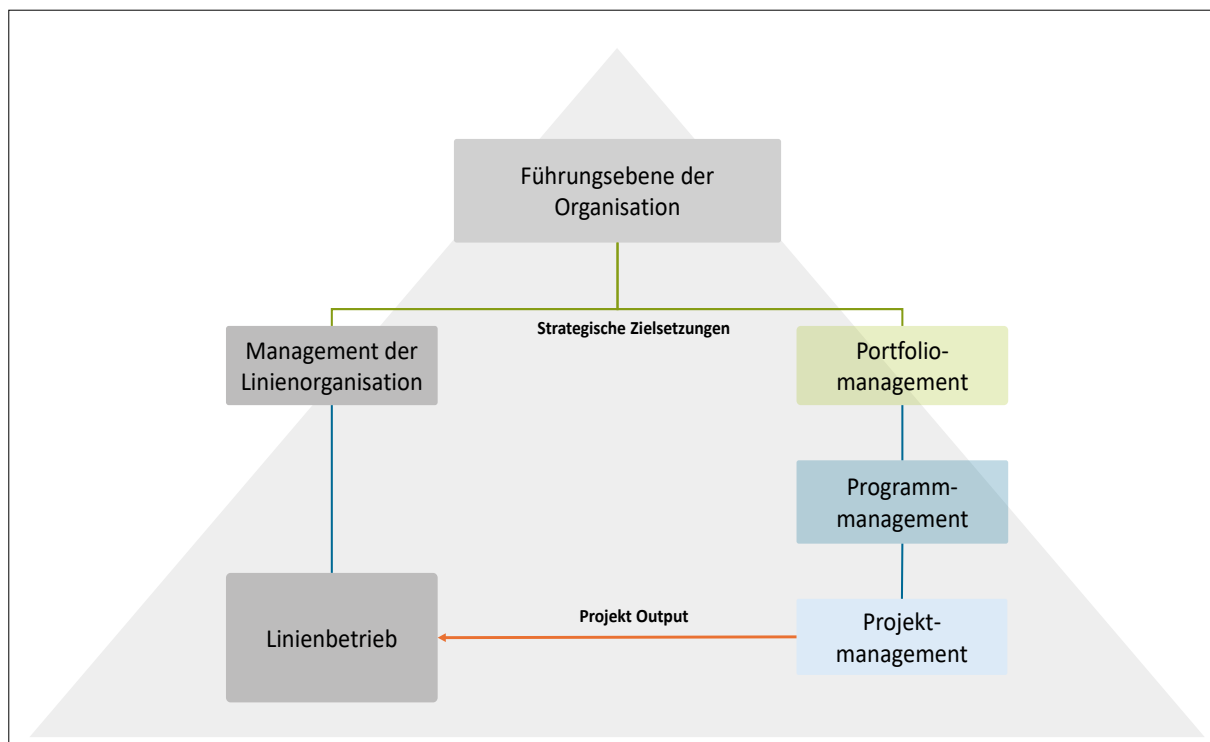


Abb. 2: Beziehung zwischen Strategie, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement und der Linienorganisation

1.5 Programmlebenszyklus

Wie ein Projekt besitzt auch ein Programm einen Lebenszyklus vom Beginn des Programms bis zu seinem Ende. Dieser Lebenszyklus umfasst vier Phasen, in denen jeweils eine Gruppe von Aktivitäten gebündelt ist, die für die jeweilige Phase des Programms spezifisch sind.

- **Initiierung:** Identifizierung des Programmbedarfs, Beurteilung der Durchführbarkeit
- **Planung:** Planung der Programmarbeiten und Identifizierung der Nutzen.
- **Durchführung:** Initiierung von Projekten, Koordinierung von Projekten, Erzielung von Ergebnissen, ggf. Realisierung von Nutzen oder Vorbereitungen zur Realisierung in Zusammenarbeit mit der Linienorganisation.
- **Abschluss:** Erfassung der Erfahrungen, Auflösung der Programmorganisation, Übergabe an die Linienorganisation zur Realisierung der Nutzen.

Monitoring und Steuerung werden während des gesamten Programms durchgeführt. Dazu gehören:

- Monitoring und Steuerung der Leistung des Programms,
- Monitoring und Steuerung der Termine und Kosten des Programms,
- Monitoring und Steuerung von Risiken, Problemen, Änderungen.

Was sind die Leistungen eines Programms?

Programme erzeugen spezifische Leistungen, um Projekte zu steuern, zu koordinieren und strategisch auszurichten. Dazu gehören Strukturen, Prozesse, Berichte und Steuerungsmechanismen, z.B.

- Konsolidiertes Reporting (Statusberichte, Risikoübersichten)
- Einführung von Rollen und weiteren Governance-Strukturen
- Kommunikationskonzepte
- Synchronisation von Abhängigkeiten zwischen Projekten (z.B. durch Sicherstellung, dass Projektergebnisse zusammenpassen)
- Koordinierte Steuerung der Projekte (z. B. übergreifende Organisation, Reporting, Risiko- und Ressourcensteuerung)
- Kommunikation strategischer Ziele der Programmorganisation und Ausrichtung der Projektlandschaft auf diese gemeinsamen strategischen Ziele
- Programmbezogene Aktivitäten (z.B. Stakeholder- und Änderungsmanagement für das Programm)
- Hohe und gemeinsame PM-Qualität in den Projekten, Bereitstellung von Methoden, Handlungsempfehlungen, Tools zur Überwachung etc.

Was sind die Nutzen (Benefit) eines Programms?

Der Mehrwert, der durch die koordinierte Durchführung mehrerer Projekte entsteht. Nutzen ergibt sich aus Synergien, strategischer Ausrichtung und übergreifenden Verbesserungen, z.B.

- Synergieeffekte (z. B. geteilte Ressourcen)
- Verbesserte Transparenz für Entscheidungen
- Effizienzsteigerungen durch harmonisierte Prozesse
- Bessere Umsetzungsqualität durch koordinierte Steuerung
- Mehrwert durch Kombination der Outputs mehrerer Projekte (z.B. verschiedene Outputs tragen zur Krisenresilienz der FHB bei)
- Verbesserung der Organisation (z.B. veränderte Abläufe, Qualitätsverbesserung, höhere Bürgerzufriedenheit)
- Veränderungen nachhaltig verankern
- Vermeidung von Doppelstrukturen (z.B. einheitliche Standards, gemeinsame technische Plattformen, Vermeidung von Doppelarbeit, Mehrfachnutzung von Lösungen)

2. Rollen und Gremien

2.1 Überblick

Das Programmmanagement wird über zwei institutionalisierte temporäre Rollen geleistet:

- **Programmauftraggeber oder Programmauftraggeberin**

Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin ist verantwortlich für den Erfolg des Programms. Er oder sie trifft Entscheidungen, sichert die benötigten Ressourcen und überprüft kontinuierlich, ob das Programm auf die strategischen Ziele der Organisation einzahlt. Zur Unterstützung setzt er oder sie einen Programmlenkungsausschuss (PgLA) ein.

- **Programmleiter oder Programmleiterin**

Diese ist für die operative Durchführung des Programmmanagements verantwortlich. Optional wird die Programmleitung durch ein Programmbüro operativ unterstützt.

Die strategische Führungsebene der Organisation muss das Programmmanagement mandatieren und aktiv unterstützen, damit die Ziele des Programms erreicht werden können. Ohne die aktive Unterstützung der strategischen Führungsebene ist ein Programmmanagement nicht möglich.

2.2 Strategische Führungsebene

Die strategische Führungsebene (für die FHB sind das die Mitglieder des Senats und die Staatsräte und Staatsrätinnen) entwickelt strategische Ziele für die Organisation. Diese strategischen Ziele werden üblicherweise aus der politischen Gesamtstrategie abgeleitet und können sich beispielsweise an Koalitionsvereinbarungen, Senatsbeschlüssen oder auch fachlichen Zielen der Senatsmitglieder orientieren. Die strategischen Zielsetzungen sind die Richtschnur für die Aktivitäten und Aufgaben der Organisationseinheit für die nächsten Jahre. Die Aufgaben werden sowohl durch die Linienorganisation als auch in Projektorganisationen bearbeitet.

Projekte haben in diesem Zusammenhang eine besondere Relevanz für die Erreichung strategischer Ziele: Insbesondere wenn Aufgaben neu, einmalig und risikoreich sind sowie neue, innovative Lösungen oder komplexe Organisationsveränderungen erforderlich sind, sind Projektorganisationen das Mittel der Wahl.

Um die angestrebten Veränderungen oder allgemein die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen, müssen häufig mehrere Projekte - ggf. auch verteilt in verschiedenen Organisationseinheiten (Referaten, Abteilungen, Ressorts, Dienststellen oder externen Partnern etc.) durchgeführt werden. Die gemeinsame Steuerung in temporären Programmen hilft der strategischen Führungsebene die richtigen Prioritäten zu setzen und Ressourcen gezielter zu bündeln.

Die strategische Führungsebene trägt deshalb die übergeordnete Verantwortung für die Programme und fördert durch den Einsatz dafür qualifizierten Personals die professionelle Umsetzung der Programme nach den Programm- und Projektmanagementstandards und -verfahrensweisen der FHB.

Verantwortlichkeiten der strategischen Führungsebene

- Entscheidung zur Initiierung eines Programms
- Definition der strategischen Ziele (Leitziele) des Programms
- Ernennung des Programmauftraggebers oder der Programmauftraggeberin
- Lösung von Problemen, die nicht auf Programm-Ebene gelöst werden können.

2.3 Programmauftraggeber oder Programmauftraggeberin

Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin ist für den Erfolg des Programms verantwortlich und stellt sicher, dass es seine Zielsetzungen erreicht und den erwarteten Nutzen ermöglichen kann. Diese Rolle erfordert eine entsprechende Stellung in der Hierarchie und die damit verbundene Autorität.

Verantwortlichkeiten des Programmauftraggebers oder der Programmauftraggeberin

- Entwicklung und Vermittlung der Leistungsziele des Programms
- Freigabe der Programmskizze und des Programmauftrags
- Initiierung der Projekte des Programms
- Freigabe wichtiger Programmdokumente
- Treffen von Programmentscheidungen
- Sicherstellung personeller und organisatorischer Ressourcen
- Beseitigung eskalierter Konflikte, Probleme und Risiken
- Vertretung der Interessen des Programms auf der strategischen Führungsebene
- Vorsitz und Leitung des ProgrammLenkungsausschusses (PgLA)
- Ernennung der Mitglieder des PgLA
- Ernennung der Programmleitung
- Formale Abnahme des Programmabschlusses.

2.4 ProgrammLenkungsausschuss

Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin kann zur Unterstützung, Absicherung und Stärkung der Programmziele einen ProgrammLenkungsausschuss (PgLA) einberufen. In diesem sollten die unterschiedlichen Perspektiven aus den verschiedenen betroffenen Organisationseinheiten vertreten sein.

Der PgLA unterstützt bei der Findung guter Entscheidungen, hilft Risiken zu mindern und unterstützt bei der Durchsetzung von Entscheidungen in den betroffenen Organisationseinheiten.

Verantwortlichkeiten des PgLA

- Unterstützung und Beratung des Programmauftraggebers oder Programmauftraggeberin
- Unterstützung bei der Beseitigung eskalierter Konflikte, Probleme und Risiken
- Schaffung von Transparenz gegenüber Stakeholdern
- Unterstützung bei Erarbeitung der strategischen Richtung
- Mitarbeit bei Priorisierungen.

2.5 Programmleitung

Die Programmleitung stellt das Management des Programms im Tagesgeschäft sicher. Sie arbeitet eng mit den Projektleitungen zusammen und berichtet an den Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin bzw. den ProgrammLenkungsausschuss.

Sie verantwortet die Erstellung wichtiger Dokumente (wie Programmskizze, Programmauftrag, Programm-Managementplan, Programm-Implementierungsplan, Programm-Kommunikationsplan, Programm-Umfeld- und Stakeholderanalyse) und als Kernstück der Programmarbeit das übergeordnete Monitoring der Projekte.

Verantwortlichkeiten Programmleitung

- Erstellung der Programmdokumente (Skizze, Auftrag, Managementplan, Kommunikationsplan etc.)
- Management des Programms
- Monitoring der Projekte des Programms
- Steuerung von Abhängigkeiten, Synergien, Schnittstellen zwischen den Projekten
- Erstellung von Statusberichten
- Stakeholder-, Kommunikations- und Risikomanagement
- Ressourcen- und Budgetsteuerung
- Sicherstellung der PM-Qualität
- Leitung des Programmbüros

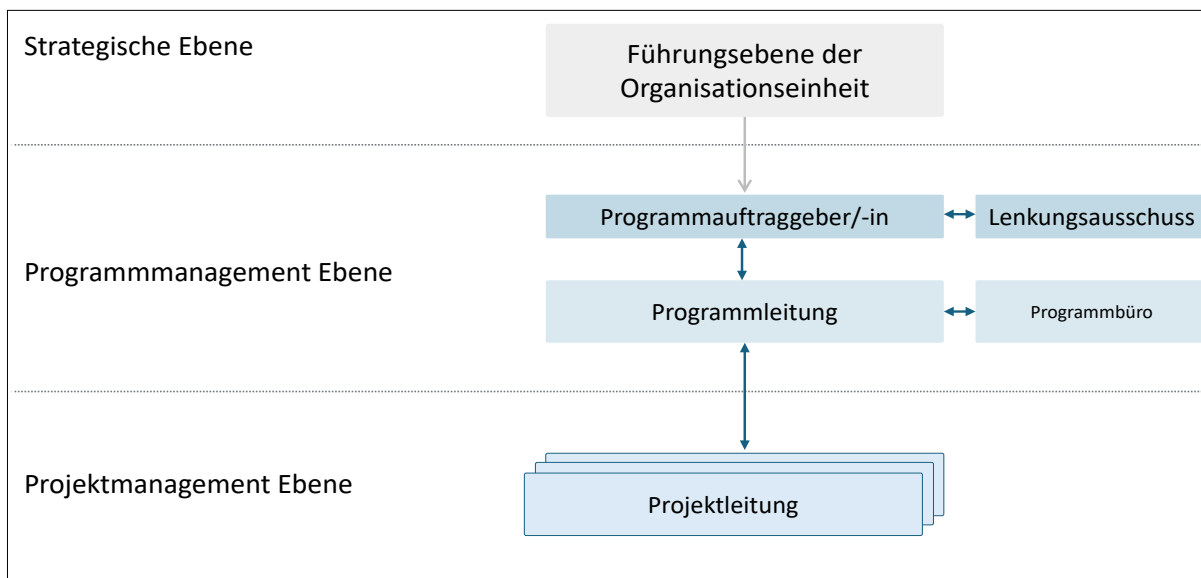


Abb. 3: Beziehung zwischen Programm- und Projektmanagement

2.6 Programmbüro

Optional kann die Programmleitung durch ein Programmbüro beim operativen Programmmanagement unterstützt werden. Dies empfiehlt sich vor allem bei großen, risikoreichen oder politisch hochpriorisierten Programmen.

Das Programmbüro wird von der Programmleitung geleitet. Es besteht je nach Umfang, Dauer, Komplexität des Programms aus Mitarbeitenden, die ganz oder teilweise für die Mitarbeit im Programmbüro entsendet werden.

Aufgaben Programmbüro

Unterstützung der Programmleitung bei allen Aufgaben des Programmmanagements, z.B.

- Vor- und Nachbereitung des PgLA
- Pflege der zentralen Programmdatenbank z.B. über das PM-Tool OpenProject.
- Bereitstellung von PM-Dokumenten, Arbeitshilfen, Leitfäden, Methoden und Standards für die Projekte des Programms
- Beteiligung an der ständigen Verbesserung der Programm- und PM-Methodik z.B. durch Beratung der Projektleitungen des Programms
- Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen im Stakeholdermanagement
- Unterstützung beim Kommunikationsmanagement

2.7 Projektleitungen und Projektauftraggeber oder Projektauftraggeberin im Programm

Die Projekte eines Programms werden nach den Regeln des Projektmanagements der FHB organisiert. Das bedeutet, dass für jedes Projekt ein Projektauftraggeber oder eine Projektauftraggeberin erforderlich ist und eine Projektleitung, die das Management des Projektes verantwortet.

Die Projektauftraggeberinnen oder Projektauftraggeber sind verantwortlich für den Projekterfolg. Im Rahmen eines Programms bedeutet dies auch, dass das Projekt zu den übergeordneten Zielen des Programms beitragen muss.

Die Projektleitungen der Projekte des Programms sind verantwortlich für die Qualität der Managementprozesse und steuern die Lieferung der Projektergebnisse, die durch das fachliche Projektteam erarbeitet werden. Die Projektleitungen planen, monitoren und steuern ihr Projekt und bilden innerhalb ihres Projekts die Schnittstelle zwischen Projektauftraggeber oder Projektauftraggeberin, Projektteam und Stakeholdern.

In einem Programm fallen weitere Aufgaben für die Projektleitung an: Sie arbeiten eng mit der Programmleitung und dem Programmauftraggeber oder der Programmauftraggeberin zusammen und berichten regelmäßig an die Programmleitung insbesondere zu Projektfortschritt, Status und möglichen Risiken.

Dabei hat die Projektleitung bezogen auf das Programm zu gewährleisten:

- Umsetzung der vom Programm vorgegebenen Durchführungsstandards und Verfahrensweisen im Projekt,
- Projektstatus- und Projektfortschrittsberichte an das Programmbüro (dies kann über das PM-Tool OpenProject erfolgen),
- Anzeigen oder ggf. Eskalation von Störungen / Problemen, die nicht innerhalb der eigenen Projektstruktur gelöst werden können.

3. Programmlebenszyklus

3.1 Initiierungsphase

Die erste Phase eines Programms ist die Initiierungsphase. Sie beginnt mit der Identifizierung eines Bedarfs, eines Problems oder einer Chance und endet mit der Freigabe der Programmskizze.

Die Erarbeitung der Programmskizze dient der ersten Auftragsklärung vor der eigentlichen aufwändigeren und umfassenderen Programmplanung.

Unter Bezugnahme auf die erforderliche organisatorische oder fachliche oder technische etc. Veränderung werden in der Initiierungsphase die Gründe für und der angestrebte Nutzen des Programms skizziert. Dazu wird geprüft, ob zur Erreichung der angestrebten Ziele mehrere Projekte notwendig sind und ob die Zusammenfassung der Projekte zu einem Programm einen Mehrwert ergibt.

Die Organisation als Programm ist sinnvoll, wenn zur Erreichung eines Ziels mehrere Projekte (möglicherweise in unterschiedlichen Organisationseinheiten z.B. in verschiedenen Ressorts) umgesetzt werden müssen und diese Projekte in enger Beziehung zueinander stehen und gemeinsame Ziele haben.

Programmskizze

Die Programmskizze erfasst

- Kontext (Problem, Gelegenheit)
- Leit- und Leistungsziele des Programms
- Erwartete Ergebnisse des Programms (Output, Outcome)
- Erste Annahmen zu benötigten Ressourcen, Umfang, Zeitraum, Organisation
- Beschränkungen und Risiken.

Die Programmskizze wird vom Programmauftraggeber oder der Programmauftraggeberin freigegeben und damit die Planung des Programms beauftragt.

3.2 Planungsphase

Die zweite Phase eines Programms ist die Planungsphase. Ähnlich wie Projekte müssen auch Programme geplant werden.

In der Planungsphase wird eine strukturierte Ausarbeitung aller inhaltlichen, organisatorischen und steuerungsrelevanten Grundlagen für das Programm erarbeitet. Dies sind insbesondere

- Programmleit- und Programmleistungsziele und -nutzen
- Programmstruktur und Inhalte (Projekte des Programms und zusätzliche Maßnahmen des Programms zur flankierenden Unterstützung der Ziele)
- Programmorganisation (Gremien, Rollen, Verantwortlichkeiten)
- Definition von Entscheidungs- und Eskalationswegen
- Meilensteine, Zeitplanung, terminliche Abhängigkeiten
- Ressourcen- und Budgetplanung
- Risiko- und Chancenmanagementplanung
- Stakeholdermanagement- und Kommunikationsplanung
- Planung des Monitorings und der Steuerung

Es ist sinnvoll, dass der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin für die Planungsphase bereits die Programmleitung ernennt und mit den konkreten Planungsarbeiten betraut.

Aus diesen Arbeiten entstehen die zentralen Dokumente zur Steuerung des Programms:

- Programmauftrag,
- Programm-Managementplan,
- Programm-Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikodokumentation,
- Programm-Kommunikationsplan und
- Programm-Implementierungsplan.

Programmauftrag

Der Programmauftrag ist ein obligatorisches Dokument, in dem der Auftrag und der erwartete Nutzen des Programms beschrieben wird. Er enthält eine Zusammenfassung der zu erreichenden Leit- und Leistungsziele des Programms. Der Programmauftrag beschreibt den Mehrwert, den eine Programmorganisation im Vergleich zu einer Einzelbearbeitung der Projekte erzielen soll.

Der Programmauftrag enthält auch Programmmeilensteine, einen Plan für die Aktivitäten auf Programmebene sowie einen Überblick über das Programmbudget.

Darüber hinaus benennt er die Projekte, die für das Programm benötigt werden und legt die Verantwortlichen in ihren jeweiligen Programm-Rollen fest.

Programm-Managementplan

Der Programm-Managementplan definiert für alle Programmbeteiligten die Strukturen und Abläufe des Programms. Während der Programmauftrag den Startschuss für die Durchführung des Programms darstellt, dient der Programm-Managementplan als beständig aktuell gehaltenes Steuerungsdokument.

Wann werden die Projekte für das Programm geplant?

Die Initiierung und Planung der Projekte eines Programms beginnt nach der Freigabe des Programmauftrags, denn erst dann sind die Ziele des Programms verbindlich festgelegt.

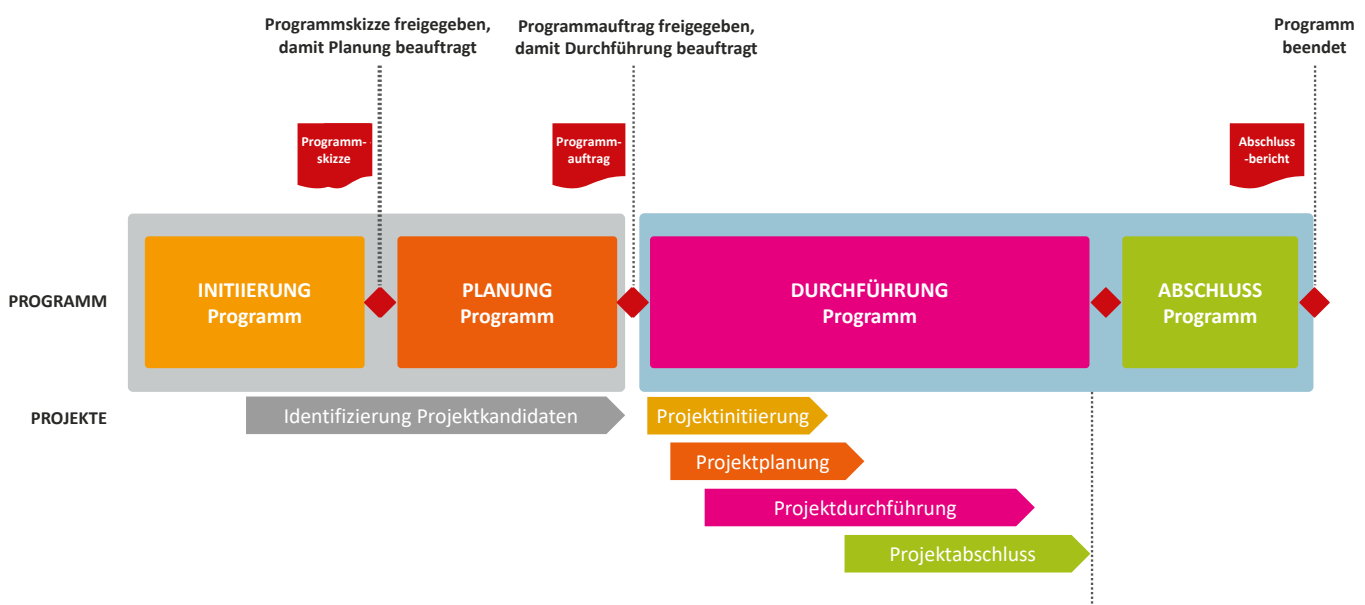
Allerdings müssen in der Initiierungs- und Planungsphase des Programms bereits grobe Vorstellungen über die späteren Projekte des Programms entwickelt werden. Ohne diese Vorstellungen ist die Planung des Programms kaum möglich.

In der Initiierungsphase eines Programms werden deshalb Projektideen oder Projektkandidaten identifiziert. Dies ist aber nicht gleichzusetzen mit der Initiierungsphase eines Projektes.

Erst wenn die Ziele des Programms und seine Nutzen im Programmauftrag freigegeben sind, kann in der **Durchführungsphase** des Programms die eigentliche Initiierungs- und Planungsphase für die Projekte des Programms beginnen.

Die Durchführungsphase des Programms endet erst, wenn alle Projekte des Programms abgeschlossen sind.

Ein Programm umfasst deshalb immer einen wesentlich größeren Zeitraum als die Projekte des Programms.



Im Programm-Managementplan werden

- der übergeordnete Ansatz und die Arbeitsweise im Rahmen des Programms festgelegt (z.B. Berichtspflichten, PM-Methoden des Projektmanagements, Regeln),
- die Regeln zur Genehmigung von Projektskizzen und Projektaufträgen für die Projekte des Programms definiert,
- Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt.

Der Programm-Managementplan ist die Grundlage für das Management des Programms während der Durchführungsphase und ist ein wichtiger Bezugspunkt für alle Programmmitglieder und Interessensgruppen.

Programmm Umfeld-, Programmstakeholder-, Programmchancen- und Risikodokumentation

In dem Dokument werden das sachliche und das soziale Umfeld des Programms analysiert und die damit verbundenen Chancen und Risiken festgehalten. Die Analyse bildet die Grundlage des Chancen- und Risikomanagement sowie eng damit verbunden des Stakeholdermanagements in der gesamten Programmlaufzeit.

Programm-Kommunikationsplan

Der Programm-Kommunikationsplan definiert und dokumentiert Inhalt, Format, Häufigkeit, Adressaten und Adressatinnen, erwartete Ergebnisse der Kommunikation und Verantwortlichkeiten auf der Grundlage der Interessen, Erwartungen und des Einflusses der Stakeholder.

Programm-Implementierungsplan

Der Plan ist ein wichtiges Dokument für die Linienorganisation, damit diese nach Abschluss des Programms die Programmergebnisse nutzen kann. Er beschreibt, welche Nutzen das Programm erbringen soll und wie sie realisiert werden. Er benennt, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und Indikatoren, mit denen der Erfolg der Implementierung gemessen werden kann.

3.3 Durchführungsphase

Die dritte Phase eines Programms ist die Durchführungsphase. Während dieser Phase werden die Projekte des Programms initiiert, geplant, durchgeführt und abgeschlossen. Darüber hinaus werden weitere übergreifende Maßnahmen durchgeführt wie z.B. Schulungen, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen o.ä.

Im Programmauftrag sind die Ziele des Programms bereits festgelegt und Projekte für das Programm identifiziert worden. Der Auftraggeber oder die Auftraggeberin für die einzelnen Projekte muss nun auf der Grundlage der Leitziele des Programms die Leistungsziele des Projektes konkretisieren oder ergänzen und dafür sorgen, dass das Einzelprojekt im Einklang mit den Programmzielen steht und ein entsprechender Projektauftrag erarbeitet wird.

Die Programmleitung hat dafür Sorge zu tragen, dass die Projektaufträge für die Zielerreichung des Programms erforderlich sind und die Einzelprojekte sich sinnvoll ergänzen.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass die jeweiligen Projektaufträge auf zwei unterschiedlichen Ebenen von zwei unterschiedlichen Rollen freigegeben werden:

Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin

- definiert Programmziele,
- legt fest, dass ein bestimmtes Projekt erforderlich ist,
- genehmigt das Projekt als Teil des Programms.

Der Projektauftraggeber oder die Projektauftraggeberin

- erstellt / verantwortet den Projektauftrag,
- gibt ihn formal frei,
- stellt Ressourcen und Entscheidungsfähigkeit sicher.

Kurz gesagt:

- Der Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin entscheidet, dass es ein Projekt gibt.
- Der Projektauftraggeber oder die Projektauftraggeberin entscheidet, wie dieses Projekt beauftragt und umgesetzt wird.

Während der Durchführung der verschiedenen Projekte konzentriert sich das Programmmanagement darauf, die einzelnen Projekte hinsichtlich ihres Beitrags zu den Programm- und Terminzielen zu überwachen und ggf. Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen. Wesentliches Monitoringinstrument sind die regelmäßigen Projektstatusberichte der Projektleitungen der einzelnen Projekte.

Programm-Statusbericht

Der Programm-Statusbericht vermittelt den Programmauftraggebern und dem PgLA konsolidierte Informationen über die Leistung und den Zustand des Programms (z.B. Fortschritt der einzelnen Projekte, Probleme in den Projekten, erwartete Risiken für den Programmerfolg, Leistungen des Programms etc.).

Die Programm-Statusberichte werden von der Programmleitung erstellt und an den Programmauftraggeber oder die Programmauftraggeberin (bzw. dem PgLA) berichtet.

3.4 Abschlussphase

Die letzte Phase eines Programms ist die Abschlussphase. Diese Phase beginnt, wenn der Output des Programms innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens gemäß des Programmauftrags erreicht wurde. Dies ist dann gegeben, wenn die Projekte des Programms erfolgreich abgeschlossen wurden und die Programmleistungen insgesamt erbracht sind.

Als Programmleistung wird alles verstanden, was das Programm hervorbringt und steuert, also aktiv organisiert, koordiniert und ermöglicht, damit Projekte ihre Beiträge liefern können.

Dazu gehören z.B.

- für das Programm genehmigte und innerhalb des Programms priorisierte Projekte
- abgestimmte Inhalte, Zeitpläne, Abhängigkeiten
- verbindliche Regeln für Führung, Verantwortung, Entscheidungen, Eskalationen, Rollen im Programm (Governance)
- Programmmanagement-Dokumente (Roadmap, Nutzenlogik, Entscheidungen, Methoden)

- integrierte Kommunikation und Stakeholder-Management.

Solange sich Projekte noch in der Durchführungs- oder Abschlussphase befinden, kann die Abschlussphase des Programms nicht starten.

Die Entscheidung zum Abschluss des Programms muss vom Programmauftraggeber oder der Programmauftraggeberin (ggf. nach Beratung im PgLA) genehmigt werden.

Um den Programmabschlussbericht zu erstellen, muss die Programmleitung verschiedene Aktivitäten durchführen u.a. einen Lessons Learned Workshop, um Erfahrungen aus dem Programm für weitere Programme zu sichern.

Der letzte Schritt der Abschlussphase ist der administrative Abschluss des Programms. Zu diesem Zeitpunkt wird die Organisationsstruktur des Programms aufgelöst. Dies markiert das offizielle Ende des Programms

Programm-Abschlussbericht

Der Programm-Abschlussbericht dient der Überprüfung der Leistungen und Outputs des Programms.

Mit seiner Erstellung wird begonnen, wenn die Durchführungsphase abgeschlossen ist.

Der Bericht enthält folgende Informationen:

- Überblick über die durchgeführten Projekte und die erzielten Projektergebnisse
- Überblick über das durchgeführte Programm, die Programmleistungen und die erzielten Programmergebnisse
- Beschreibung, wie der erzielte Nutzen dauerhaft von der Organisation genutzt wird (Empfehlungen, Anweisungen, Vereinbarungen)
- Best Practices, Erfahrungen, Fallstricke und Lösungen für aufgetretene Probleme, die als Wissensgrundlage für zukünftige Programme herangezogen werden sollten

4. Monitoren und steuern

Während aller Phasen des Programms kommt dem Monitoren und Steuern eine zentrale Bedeutung für den Erfolg des Programmmanagements zu.

Monitoren und steuern beinhaltet die systematische Erfassung und Analyse von Statusinformationen und Leistungsindikatoren, um sowohl die im Programm enthaltenen Projekte als auch die Gesamtleistung des Programms zu bewerten mit dem Ziel, Abweichungen vom Plan rechtzeitig zu erkennen, um geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Die Programmleitung - ggf. operativ unterstützt vom Programmbüro - ist für die Überwachung und Steuerung des Programms verantwortlich. Sie steht deshalb in engem Kontakt mit den Projektleitungen und ergreift spezifische Maßnahmen, um das Programm bei problematischen Abweichungen wieder auf Kurs zu bringen. Dazu entwickelt die Programmleitung Vorschläge, legt diese dem ProgrammLenkungsausschuss zur Genehmigung vor und gewährleistet die Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

Die Programmleitung erhebt regelmäßig Daten zu:

- Kosten, Termintreue, Änderungen, Risiken, Output der Projekte des Programms
- Daten zur Umsetzung des Kommunikationsplans und weiterer Stakeholdermaßnahmen
- Erfassung von Aktivitäten des Programms (z.B. Daten zur Umsetzung und zum Erfolg von Maßnahmen der Programmleitung zur Behebung von Problemen oder Risiken oder Daten zur Umsetzung von Beschlüssen des PflA)

4.1 Programmänderungen managen

Aus verschiedenen Gründen kann es zu Veränderungen im Programm kommen:

- Veränderungen des externen Umfelds (z.B. veränderte politische, rechtliche, organisatorische Rahmenbedingungen),
- Veränderungen des Terminplans (Verzögerungen, Veränderung von Umsetzungsfristen),
- Veränderungen des Budgets des Programms,
- fachlich begründete Veränderungen.

Solche Veränderungen müssen aktiv gesteuert werden, Maßnahmen geplant und ergriffen oder Veränderungen transparent dargestellt und vom Programmauftraggeber oder der Programmauftraggeberin genehmigt werden.

Programmänderungen zu managen ist ein zentraler Aspekt des Programmmanagements, der dem Schutz der strategischen Zielsetzungen oder Nutzen des Programms und seines entsprechenden Aufbaus dient.

Änderungen und die ggf. notwendige Genehmigung von Änderungen werden deshalb in der Programm-Änderungsdokumentation kontinuierlich erfasst.

4.2 Programmleistung überwachen

Die Überwachung und Steuerung der Leistung eines Programms (z.B. genehmigte und priorisierte Projekte, abgestimmte Inhalte, Zeitpläne, Abhängigkeiten, definierte Entscheidungs- und Eskalationswege und Rollen, Standards, Methoden, Programmmanagement-Dokumente, Kommunikation und Stakeholdermanagement) sind wesentliche Bestandteile des Programmmanagements.

Im Programmauftrag sind die Ziele des Programms definiert, der Programm-Managementplan definiert Strukturen und Abläufe des Programms. Auf dieser Grundlage wird das Pro-

gramm regelmäßig überprüft:

- Wird der Programm-Managementplan eingehalten?
- Werden die vom PgLA beauftragten Maßnahmen erfolgreich durchgeführt?
- Werden Termine gehalten?
- Wird das Budget eingehalten?
- Liefern die Projekte des Programms die geplanten Outputs? u.ä.

4.3 Stakeholder managen

Das Management der Programm-Stakeholder ist eine wichtige Aktivität im Rahmen der Überwachung und Steuerung, die dazu beiträgt, das Programm gegenüber internen und externen Stakeholdern zu vertreten und für das Programm zu werben.

Im Rahmen des Stakeholder-Managements werden die Programm-Stakeholder identifiziert und analysiert und ihre Erwartungshaltungen mit Blick auf die Programmergebnisse in den Blick genommen. In der Stakeholder-Matrix werden die Stakeholder und ihr Einfluss auf das Programm festgehalten. Das Management der Stakeholder und die anschließenden Kommunikations-Maßnahmen sind Aufgabe der Programmleitung.

4.4 Risiken managen

Das Risikomanagement ist ein systematischer, fortlaufender Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken im Einklang mit der Risikobereitschaft der Organisation. Es gibt allen Beteiligten zusätzliche Sicherheit, indem potenzielle Ereignisse, die sich positiv oder negativ auf die Zielsetzungen des Programms auswirken könnten, proaktiv aufgegriffen werden.

Risiken können auf der Programmebene entstehen. Es können aber auch Risiken auf Projektebene von so hoher Relevanz und Auswirkung sein, dass sie zum Risiko für das Programm werden.

Risiken auf Programmebene sind oft umfassender und erstrecken sich über die gesamte Bandbreite der verschiedenen Projekte im Programm (z.B. ist das Fehlen von qualifizierten Projektlei-

tungen zwar auch ein Risiko für die einzelnen Projekte, aber ganz sicher auch ein Risiko für das Programm).

Die Programmleitung entwickelt Maßnahmen, um Risiken zu minimieren. Die Maßnahmen werden vom PgLA genehmigt und von der Programmleitung umgesetzt und kontrolliert.

4.5 Nutzenrealisierung managen

Der erwartete Programmnutzen wird in der Planung des Programms definiert und ist der eigentliche Anlass für das Programm. Dabei geht es um die angestrebte Wirkung des Programms, also die beabsichtigte, messbare Veränderung, die durch das Zusammenwirken der Projekte entsteht.

Dieser Nutzen wird erst nach Beendigung des Programms vollumfänglich sichtbar und muss aktiv von der Linienorganisation durch Nutzung des Outputs des Programms realisiert werden.

Das Programm selbst erzeugt zunächst einen Outcome wie beispielsweise

- verbesserte Kompetenzen einer Zielgruppe,
- verändertes Verhalten von Organisationen,
- etablierte neue Prozesse,
- nachhaltige strukturelle und organisatorische Effekte,
- strategische Zielerreichung.

Die eigentlich angestrebten Nutzen des Programms werden erst realisiert, wenn dieser Outcome von der Linienorganisation genutzt wird, um beispielsweise

- zukünftig Projekte effektiver und effizienter durchzuführen,
- Kosten zu sparen,
- Bürgerinnen und Bürgern Leistungen schneller zu erbringen
- oder weniger Fehler bei der Leistungserbringung zu machen.

Im Programm-Implementierungsplan ist festgelegt, wie Nutzen dauerhaft in der Organisation verankert werden sollen und wer nach Abschluss des Programms verantwortlich für die Implementierung und für das Monitoring der Implementierung ist.



1. Konzeptioneller Rahmen Portfoliomanagement

1.1 Methodologische Grundlage

Dieser Standard für Projektportfoliomanagement (PfM) der Freien Hansestadt Bremen basiert auf der PM²-Programmmanagement-Methodik der Europäischen Kommission.

Die Standards der Europäischen Kommission für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement basieren auf international etablierten Standards und Erfahrungen und sind eigens für die öffentliche Verwaltung angepasst.

Für die FHB wurden die Standards für die spezifischen Rahmenbedingungen in der FHB adaptiert.

Die FHB-Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement bilden einen gemeinsamen und aufeinander bezogenen methodischen Rahmen zur professionellen Durchführung von Projekten.

1.2 Was ist ein Portfolio?

Ein Portfolio ist die Gesamtheit aller laufenden und geplanten Projekte und Programme einer Organisation. In großen Organisationen können auch mehrere Portfolios gebildet werden. Das Portfolio dient dazu, Projekte bewusst zu initiieren, zu priorisieren und zu steuern, um den größtmöglichen strategischen Nutzen zu erzielen.

Ein Portfolio ist kein Umsetzungsinstrument, sondern ein Führungs- und Entscheidungsrahmen. Ein Portfolio besteht im Gegensatz zu Projekten und Programmen dauerhaft und wird deshalb durch ein dauerhaft in der Linienorganisation verankertes Portfoliomanagement gesteuert.

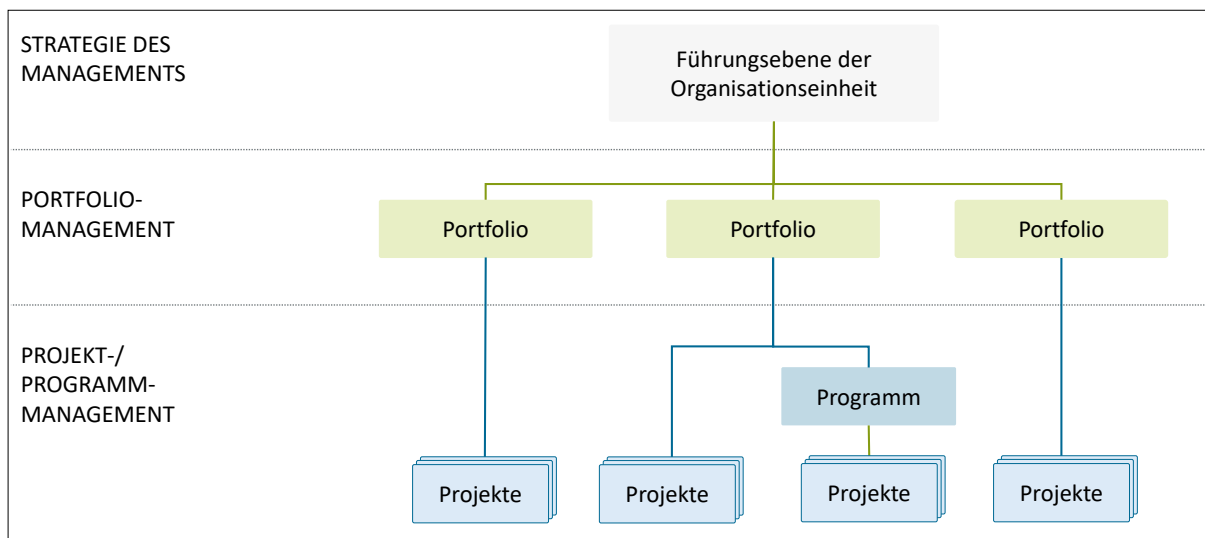


Abb. 1: Beziehung zwischen Portfolios, Programmen und Projekten

1.3 Was ist Portfoliomanagement?

Eine Organisation hat meist permanent mehr Vorhaben als Kapazitäten. Portfoliomanagement ist die Antwort auf Fragen wie:

- Was passt zur Strategie?
- Was hat heute Priorität – und was (noch) nicht?
- Wo überfordern wir unsere Organisation?
- Wofür übernehmen wir Verantwortung – und wofür nicht?

Portfoliomanagement ist strategische Führung, nicht Projektverwaltung. Das Portfoliomanagement übersetzt Organisations- oder Politikziele in konkrete Prioritäten und stellt sicher, dass Projekte und Programme nicht zufällig, sondern zielgerichtet ausgewählt werden.

Portfoliomanagement entscheidet, welche Vorhaben gestartet werden, welche warten und welche beendet werden. Es schützt die Organisation vor Überlastung durch zu viele Projekte oder durch "Dauerprojekte".

Portfoliomanagement hilft

- strategische Entscheidungen zu treffen und umzusetzen,
- aus der Strategie entwickelte Investitionsentscheidungen zu treffen,

- wichtige Projekte ausreichend mit Kapazitäten und Kompetenzen auszustatten,
- unklare, ineffiziente oder unpassende Projekte abzubauen,
- unerkannte Abhängigkeiten, Überschneidungen, Dopplungen, Ziel- und Ressourcenkonflikte zu erkennen und zu managen,
- Standards zur professionellen Durchführung von Projekten und Programmen zu etablieren.

Portfoliomanagement ersetzt kein Projekt- oder Programmmanagement. Es entscheidet, **ob**, **wann** und **wie viel**, aber nicht **wie genau**.

Kurz gesagt: Portfoliomanagement sorgt dafür, dass die Organisation die richtigen Projekte zur Umsetzung ihrer strategischen Ziele verfolgt.

Damit dies gelingt, muss die Organisation über die Fähigkeit verfügen, Projekte und Programme einheitlich nach Standard der FHB durchzuführen. Ggf. kann das Portfoliomanagement flankierend Unterstützungsleistungen anbieten (Schulungen, Beratungen, Bereitstellung von PM-Dokumenten), um damit den PM-Reifegrad der Organisation zu erhöhen - auch wenn das nicht originäre Aufgabe eines Portfoliomanagements ist.

Mit einem systematischen und professionellen Projektportfoliomanagement

- entsteht ein Überblick über alle aktiven Projekte sowie deren Status und Fortschritt,
- lassen sich Personalressourcen für Projektmanagement besser planen und einsetzen,
- werden bessere Entscheidungen zu Priorisierung und Ressourcenausstattung ermöglicht,
- lassen sich Synergien in der Projektlandschaft der Organisation nutzen,
- lassen sich Probleme lösen, die auf der Projektmanagementebene nicht lösbar sind und
- kann fokussiert werden auf die Durchführung der wichtigsten, wirksamsten und machbarsten Projekte.

Eine Organisation kann ein Projektportfolio für alle Projekte und Programme der Organisation oder mehrere Portfolios mit verschiedenen Merkmalen aufsetzen. Diese Portfolios müssen überschneidungsfrei definiert sein, damit sichergestellt ist, dass alle Projekte und Programme immer nur einem Portfolio zugeordnet sind.

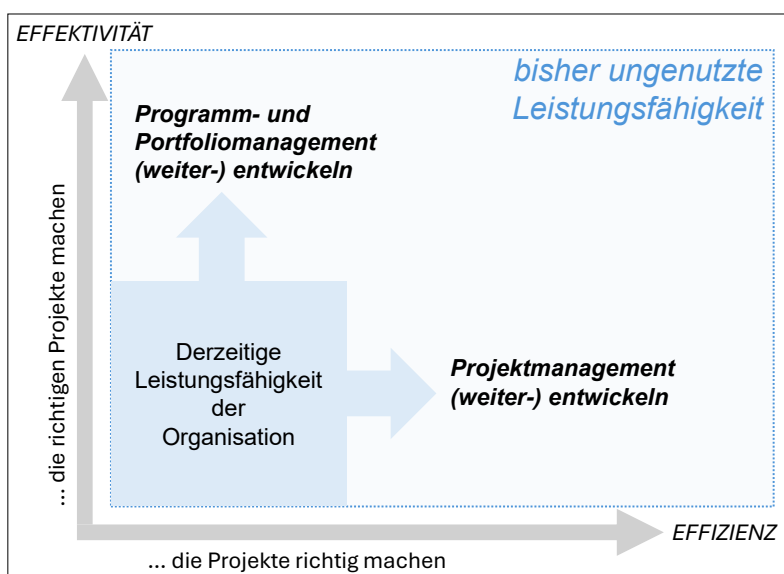


Abb. 2: Portfoliomanagement ergänzt Projektmanagement

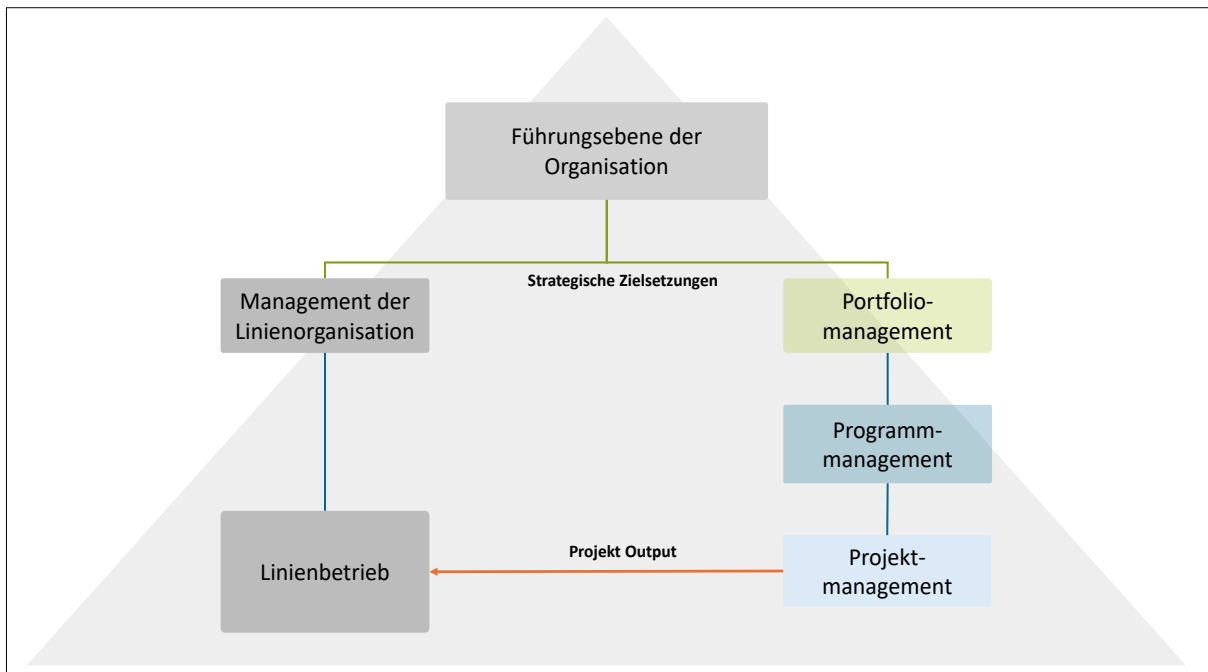


Abb. 3: Beziehung zwischen Strategie, Portfolio-, Programm- und Projektmanagement und der Linienorganisation

Zu einem Portfoliomanagement gehören verschiedene Ebenen des Managements:

- Auf der Ebene des strategischen Managements werden die strategischen Ziele der Organisation festgelegt. Diese sind strukturierend für das Portfolio. Das strategische Management entscheidet auch über die Einrichtung und Definition von Portfolios.
- Auf der Ebene des Portfoliomanagements werden die Portfolios, nicht aber die einzelnen Projekte, gemanagt: Dazu gehören Genehmigung von Projekten, Priorisierung, Monitoring und Ressourcensteuerung.
- Auf der Ebene Projektmanagement steuern Projektleitungen gemeinsam mit dem Auftraggeber oder der Auftraggeberin die konkreten Projekte und berichten an das Portfoliomanagement.

Das Portfoliomanagement umfasst die

- Identifizierung,
- Bewertung,
- Priorisierung,
- Genehmigung und
- das strategische Monitoring von Projekten.

1.4 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Ein Projekt hat klar definierte Ziele, ist zeitlich begrenzt, einheitlich steuerbar und hat einen Auftraggeber oder eine Auftraggeberin. Projekte lassen sich in Teilprojekte gliedern, alle Teilprojekte sind notwendig, um die Projektziele zu erreichen.

Programme sind eine temporäre Führungsstruktur zur koordinierten Steuerung eigenständiger Projekte. Zwar gibt es übergeordnete gemeinsame Programmziele, aber jedes Projekt hat in diesem Rahmen eigenständige Leistungsziele und auch einen eigenen Auftraggeber oder eine Auftraggeberin.

Im Programm behalten die Projektleitungen ihre operative Autonomie. Um den Nutzen des Programms zu erzielen, müssen nicht zwingend alle Projekte des Programms erfolgreich durchgeführt werden.

Programme sind wie Projekte eine temporäre Steuerungsstruktur neben der Linienorganisation, die Projektleitungen der Einzelprojekte berichten im Programm an die Programmleitung und an ihren jeweiligen Auftraggeber oder ihre Auftraggeberin.

Portfolios dagegen sind unbefristet und werden durch eine in der Linienorganisation verankerte dauerhafte Organisation gesteuert. Die Projekte oder Programme in einem Portfolio stehen nicht notwendigerweise in einem fachlichen, organisatorischen oder terminlichen Zusammenhang.

Aus strategischer Sicht sind Portfolios den Programmen und Projekten übergeordnet. Das bedeutet, dass Investitions- und Ressourcenentscheidungen sowie grundlegende Priorisierungen auf der Ebene des Portfolios getroffen werden.

Sollte eine Organisation mehrere Portfolios auflegen, dann müssen zusätzlich übergeordnete Strukturen zur Steuerung aller Portfolios aufgebaut werden.

1.5 Überblick: Aufbau und Umsetzung eines permanenten Portfoliomanagements

Der Aufbau und die Umsetzung eines Portfoliomanagements umfasst eine Reihe von Aufgaben, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Frequenz durchgeführt werden.

Festlegung der Organisation des Portfolios

Dies umfasst die Definition des Portfolios, die Festlegung der Zuständigkeiten, Rollen und erforderlichen Prozesse zur Steuerung der Portfolios und zur Einbeziehung der Stakeholder und Gremien. In der Regel wird dies im Rahmen des initialen Aufbaus des Portfoliomanagements in der Organisation einmalig erarbeitet, im **Portfoliohandbuch** dokumentiert und während der Laufzeit des Portfolios regelmäßig überprüft.

Zusammensetzung des Portfolios

Die aktuelle Zusammensetzung des Portfolios wird laufend geprüft und angepasst. Der Prozess der Zusammensetzung des Portfolios umfasst die Identifizierung von Portfoliokandidaten, die Bewertung und Priorisierung, die Kapazitätsplanung und die Genehmigung der Zusammensetzung des Portfolios sowie die Beendigung oder den Abbruch von Projekten.

Monitoring und Steuerung des Portfolios

Das Portfoliomanagement erhebt laufend Daten der Portfolioprojekte und -programme, um die Fortschritte zu sichten, Probleme, Risiken und Störungen zu erkennen und um Unterstützungs- und Entscheidungsbedarfe zu identifizieren. Auch die Leistung des Portfolios als Ganzes wird regelmäßig auf der Grundlage des Status der Portfolioprojekte evaluiert. Das Monitoring und die Steuerung des Portfolios umfasst auch ein regelmäßiges Risikomanagement und Kommunikations- bzw. Stakeholdermanagement. Auch wenn die Projekte des Portfolios zeitlich befristet sind, wird der Prozess der Portfoliosteuerung für die Dauer des Bestehens des Portfolios kontinuierlich und regelmäßig durchgeführt.

Für das Monitoring wird eine Datenbank benötigt. Die Projektmanagement-Software OpenProject ermöglicht den Aufbau einer Portfoliodatenbank, Berichterstattung und Management des Portfolios.

2. Rollen und Gremien

2.1 Überblick

Das Portfoliomanagement wird über zwei institutionalisierte permanente Rollen geleistet:

Portfolioauftraggeber oder Portfolioauftraggeberin

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin ist die zentrale Führungs- und Verantwortungsrolle für das Projekt- und Programmportfolio einer Organisation.

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin sorgt dafür, dass die richtigen Vorhaben ausgewählt, priorisiert, legitimiert und – wenn nötig – auch beendet werden, um die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen. Kurz gesagt: Er oder sie verantwortet nicht das Gelingen einzelner Projekte, sondern den Gesamtnutzen des Portfolios.

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin legitimiert Projekte und nicht die Projekte sich selbst. Denn das Aufsetzen von Projekten ist eine Investitionsentscheidung, die nur auf dieser strategischen Ebene gefällt werden kann.

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin ersetzt aber nicht die Rolle eines Projekt- oder Programmauftraggebers oder -auftraggeberin. Dieser oder diese hat die unmittelbare Verantwortung für den Erfolg des konkreten Einzel-Projektes oder des Programms.

Zur Unterstützung setzt er oder sie optional einen Portfoliolenkungsausschuss (PfLA) ein.

Portfoliomanagement-Office (PfMO)

Das Portfoliomanagement-Office ist für die operative Durchführung des Portfoliomanagements verantwortlich.

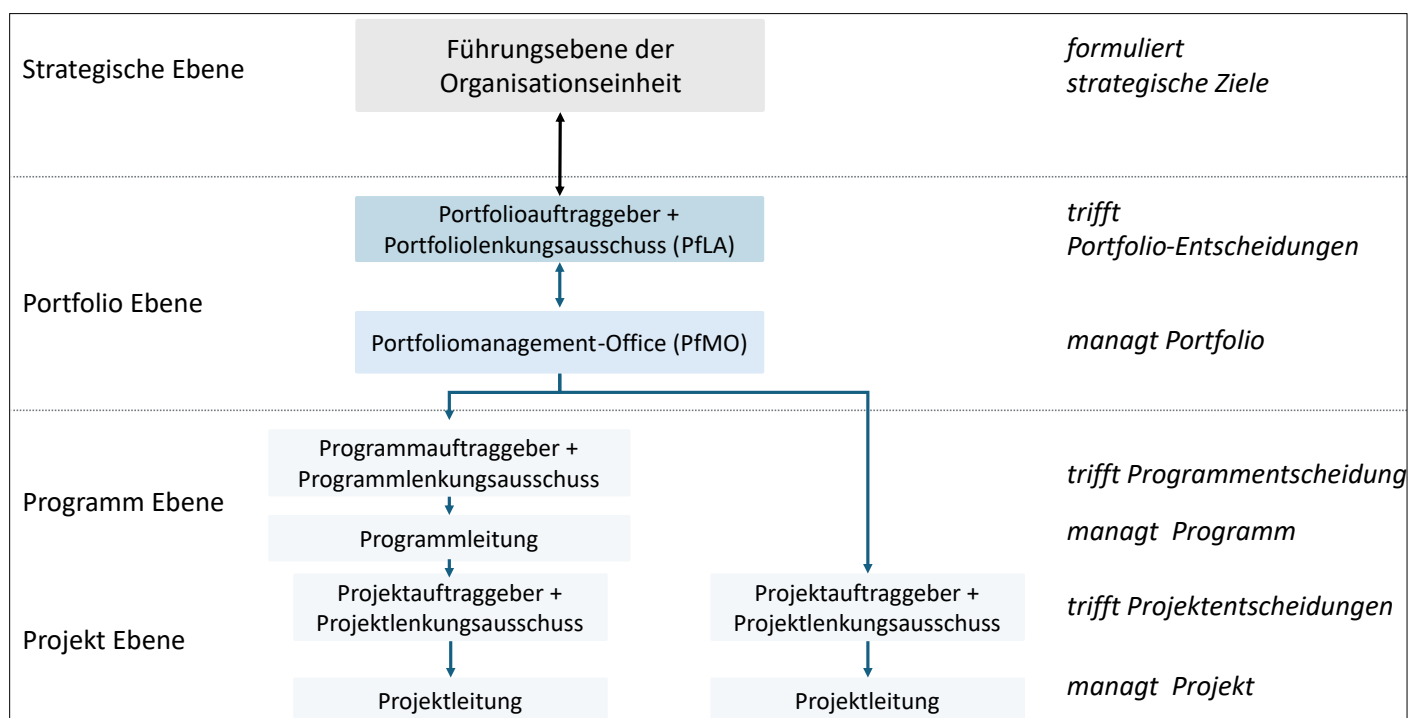


Abb. 4: Rollen und Aufgaben im Portfoliomanagement

Mindset für das Portfoliomanagement

Im Portfoliomanagement spielt neben Strukturen, Prozessen, Tools und Techniken das Mindset eine wichtige Rolle. Aufgrund der zahlreichen involvierten Stakeholder kommt Portfoliomanagement mit einer gewissen Komplexität daher.

Das PfM-Mindset hilft allen Beteiligten, sich auf die wichtigen Aspekte zur Erreichung der Portfolioziele zu konzentrieren.

Haltungen (Mindset) für alle Beteiligten am Portfoliomanagement:

- Wir verstehen Portfoliomanagement als Gewinn für die Organisation und nicht als eine weitere Ebene der Kontrolle und Bürokratie.
- Wir nutzen das Portfoliomanagement aktiv, um unsere strategischen Ziele besser zu erreichen.
- Wir respektieren, dass das Portfoliomanagement eine eigenständige Organisationsstruktur neben der Linienorganisation erfordert und unterstützen es aus der Linie gemäß unserer Rollen heraus. Wir begreifen Projekte als willkommene und notwendige Unterstützung zur Erarbeitung neuer Lösungen.
- Wir arbeiten auf der Grundlage genauer und vergleichbarer Informationen und Daten und leisten auf diese Weise mit dem Portfoliomanagement einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung in der Organisation.
- Im Portfolio-Lenkungsausschuss genehmigen wir nur dann Projekte, wenn ausreichend Kapazitäten und Ressourcen (zeitlich, finanziell, ausreichend qualifiziert) für die Durchführung der Projekte und die Pflege des Portfolios sichergestellt sind.

2.2 Strategische Führungsebene

Die strategische Führungsebene (für die FHB sind das die Mitglieder des Senats und die Staatsräte und Staatsrätinnen) entwickelt strategische Ziele für die Organisation. Diese strategischen Ziele werden üblicherweise aus der politischen Gesamtstrategie abgeleitet und können sich beispielsweise an Koalitionsvereinbarungen, Senatsbeschlüssen oder auch fachlichen Zielen der Senatsmitglieder orientieren. Die strategischen Zielsetzungen sind die Richtschnur für die Aktivitäten und Aufgaben der Organisationseinheit für die nächsten Jahre. Die Aufgaben werden sowohl durch die Linienorganisation als auch in Projektorganisationen bearbeitet.

Projekte und Programme haben in diesem Zusammenhang eine besondere Relevanz für die Erreichung strategischer Ziele: Insbesondere wenn Aufgaben neu, einmalig und risikoreich sind sowie neue, innovative Lösungen oder komplexe Organisationsveränderungen erforderlich sind, sind Projektorganisationen das Mittel der Wahl.

Um die angestrebten Veränderungen oder allgemein die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen, sollen Projekte und Programme in einem übergeordneten Portfolio sichtbar und steuerbar werden. Das Portfoliomanagement ist ein Instrument der strategischen Führungsebene, um die richtigen Prioritäten zu setzen und Ressourcen gezielter zu bündeln.

Die strategische Führungsebene fördert durch den Einsatz dafür qualifizierten Personals und durch die Anwendung des PM-, PgM- und PfM-Standards der FHB die professionelle Umsetzung von Projekten, Programmen und Portfolios.

2.3 Portfolioauftraggeber oder Portfolioauftraggeberin

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin ist für den Erfolg des Portfolios verantwortlich und stellt sicher, dass es den strategischen Vorgaben der strategischen Führungsebene entspricht, seine Zielsetzungen erreicht und den erwarteten Nutzen ermöglichen kann. Diese Rolle erfordert eine entsprechende Stellung in der Hierarchie und die damit verbundene Autorität.

Verantwortlichkeiten des Portfolioauftraggebers oder der Portfolioauftraggeberin

- Entwicklung und Vermittlung der strategischen Steuerungsziele des Portfolios
- Freigabe der Portfolioskizze und des Portfolioauftrags
- Freigabe wichtiger Portfoliodokumente
- Treffen von Portfolioentscheidungen ggf. in Zusammenarbeit mit dem PfLA (insbesondere Definition der Zusammensetzung des Portfolios, Aufnahme von Projekten und Programmen ins Portfolio oder Abbruch von Projekten und Programmen, Initiierung neuer Projekte, die bisher im Portfolio fehlten)
- Definition der Kriterien zur Bewertung und Priorisierung des Portfolios (Welche Projekte sollen mit den vorhandenen Kapazitäten umgesetzt werden? Welche Projekte werden zurückgestellt?)
- Beseitigung eskalierter Konflikte, Probleme und Risiken und Abstimmung und Lösung von Interessenskonflikten zwischen den am Portfolio beteiligten Organisationseinheiten
- Sicherstellung personeller und organisatorischer Ressourcen
- Vorsitz und Leitung des Portfoliolenkungsausschusses (PfLA)
- Ernennung der Mitglieder des PfLA
- Ernennung des Portfoliomanagement-Office

2.4 Portfoliolenkungsausschuss (PfLA)

Der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin kann zur Unterstützung, Absicherung und Stärkung der Portfolioziele einen Portfoliolenkungsausschuss einberufen. In diesem sollten Führungskräfte vertreten sein, die die Investitionsentscheidungen der Organisation (mit-)treffen können.

Der PfLA unterstützt bei der Findung guter Entscheidungen, hilft Risiken zu mindern und unterstützt bei der Durchsetzung von Entscheidungen in den betroffenen Organisationseinheiten.

Letzte Entscheidungsbefugnis hat der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin.

Verantwortlichkeiten des PfLA

- Unterstützung und Beratung des Portfolioauftraggebers oder der Portfolioauftraggeberin
- Beseitigung eskalierter Konflikte, Probleme und Risiken
- Schaffung von Transparenz gegenüber Stakeholdern
- Unterstützung bei Erarbeitung der strategischen Richtung
- Mitarbeit bei Priorisierungen

2.5 Portfoliomanagement-Office (PfMO)

Das Portfoliomanagement-Office stellt das Management des Portfolios im Tagesgeschäft sicher. Es arbeitet eng mit den Projekt- und Programmleitungen zusammen und berichtet an den Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin bzw. den PfLA.

Das PfMO verantwortet die Erstellung wichtiger Dokumente und das übergeordnete Monitoring der Projekte und Programme.

Das PfMO sollte je nach Größe des Portfolios mit einer oder mehreren Personen besetzt werden, die über ausgewiesene Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich des Projekt- und Portfoliomanagements verfügt/verfügen.

Verantwortlichkeiten PfMO

- Erstellung der Portfoliodokumente (Portfoliohandbuch, Portfolio-Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikodokumentation, Portfo-

lio-Kommunikationsplan, Portfolio-Statusbericht, Portfolio-Änderungsdokumentation)

- Unterstützung der Strategieplanung und der Strategiekommunikation in der Organisation, Erarbeitung von Entscheidungsvorschlägen
- Aufbau und Pflege der Portfolio-Datenbank
- Monitoring der Projekte und Programme des Portfolios
- Steuerung von Abhängigkeiten, Synergien, Schnittstellen zwischen den Projekten und Programmen
- Kapazitätsanalyse und -planung
- Erstellung von Statusberichten
- Stakeholder-, Kommunikations- und Risikomanagement
- Ressourcen- und Budgetsteuerung

2.6 Verantwortliche aus Projekten und Programmen

Die Projekte und Programme eines Portfolios werden nach den Regeln des Projektmanagements der FHB organisiert. Das bedeutet, dass für jedes Projekt oder Programm ein Auftraggeber oder eine Auftraggeberin erforderlich ist und eine Leitung, die das Management des Projektes oder des Programms verantwortet.

Die Leitungen der Projekte und Programme sind verantwortlich für die Qualität der Managementprozesse und steuern die Lieferung der Projekt- und Programmergebnisse.

Die Projekt- und Programmleitungen arbeiten eng mit dem Portfoliomanagement-Office zusammen und berichten regelmäßig insbesondere zu Fortschritt, Status und möglichen Risiken und gewährleisten

- die Umsetzung der vom Portfolio vorgegebenen Durchführungsstandards und Verfahrenswesen im Projekt,
- die Übermittlung von Projektstatus- und Projektfortschrittsberichten an das PfMO (dies kann über das PM-Tool OpenProject erfolgen),
- das rechtzeitige Anzeigen oder ggf. Eskalation von Störungen / Problemen, die nicht innerhalb der eigenen Projekt- oder Programmstruktur gelöst werden können.

3. Einführung eines Portfoliomanagements

3.1 Überblick

Zu Beginn der Einführung eines permanenten Portfolios erfolgt **einmalig** die Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks.

Dieser Prozess umfasst die Definition der Struktur, Merkmale und Bewertungskriterien des Portfolios sowie der Portfolioprozesse, Gremien und Verantwortlichkeiten, die zusammengenommen ein vollständiges Rahmenwerk für das Portfoliomanagement ergeben.

Die Einrichtung ist abgeschlossen, wenn in einem **Portfolio-Handbuch** das Rahmenwerk des Portfoliomanagements definiert ist, die darin definierten Organisationselemente aufgebaut sind (Aufgaben und Verantwortungen im GVP verankert bzw. neue Stellen geschaffen) und die definierten Prozesse etabliert sind.

In diesem Kapitel werden die notwendigen Bausteine zur einmaligen Definition des Portfoliomanagement-Rahmenwerks beschrieben. Obwohl dies zu Beginn der Einführung einmalig geschieht empfiehlt es sich, dieses Rahmenwerk regelmäßig zu überprüfen und ggf. an veränderte Bedingungen anzupassen.

3.2 Portfolio definieren

Der erste Schritt bei der Einführung eines Portfoliomanagements besteht darin, die Struktur des Portfolios zu definieren.

Die anfängliche Definition wird nur einmal durchgeführt, jedoch regelmäßig überprüft, wenn sich die Anforderungen der Organisation ändern.

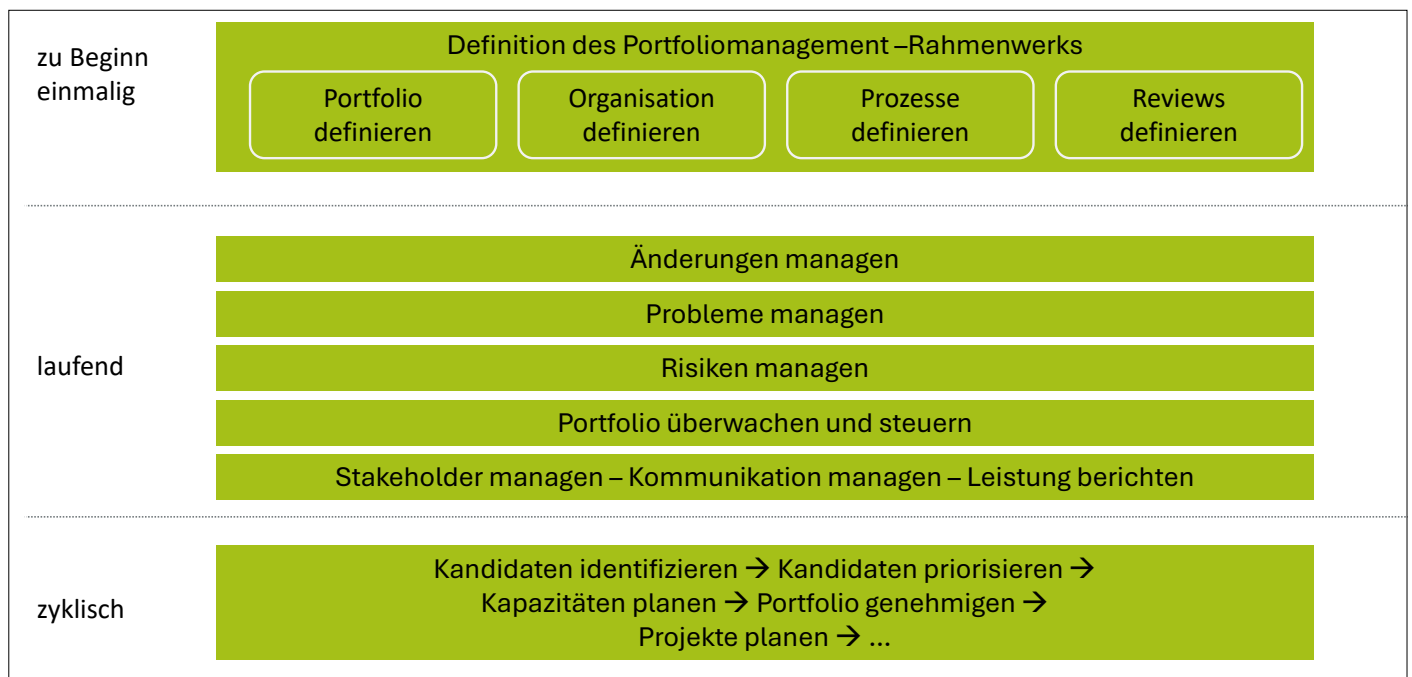


Abb. 5: Einmalige, laufende und zyklische Prozesse im Portfoliomanagement

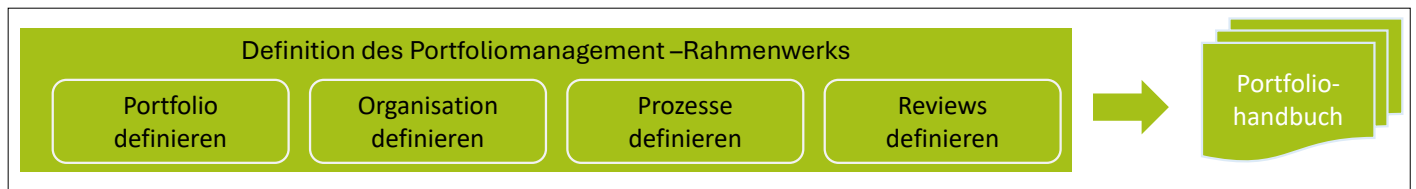


Abb. 6: Alle Definitionsprozesse zum Portfoliomanagement-Rahmenwerk werden im Portfoliohandbuch zusammengefasst und dokumentiert.

In kleinen Organisationen mit begrenzter Investitionskapazität genügt möglicherweise ein einziges Portfolio. In größeren Organisationen mit einer beträchtlichen Anzahl von Projekten und Programmen ist es vorteilhaft, diese in mehrere Portfolios zu unterteilen. Dies verbessert das Monitoring durch das Management und erleichtert die Prozesse der Portfoliozusammensetzung und -realisierung.

Infolgedessen zeichnet sich jedes Portfolio durch spezifische, einzigartige Merkmale aus. Bei der Einordnung von Programmen und Projekten in eine Portfoliostruktur sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Wer trifft die Entscheidungen?
- Woher stammen die Mittel?
- Wer sind die Auftraggeberinnen und Auftraggeber?
- Welcher Geschäftsbereich ist betroffen?
- Um welche Arten von Projekten handelt es sich (z. B. neue Kompetenzen, Effizienzverbesserungen, regulatorische Compliance etc.)?
- Wie ist die Projektlaufzeit im Vergleich zur durchschnittlichen Laufzeit der Portfoliobestandteile (relativ kurz, mittel, lang)?
- Gibt es Abhängigkeiten mit anderen Portfoliobestandteilen?

Zur Definition eines Portfolios können mehrere **Merkmale** herangezogen werden. Die Merkmale dienen dazu, künftige Programme und Projekte in der Portfoliozusammensetzungsphase dem richtigen Portfolio zuzuordnen und den Entscheidungsprozess und die Durchführung des Portfoliomanagements zu erleichtern.

Typische Merkmale können sein:

- Alle Projekte einer Organisationseinheit
- Alle Projekte, die einen fachlichen Bezug haben (z.B. Digitalisierung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Stadtplanung etc.)

- Größe, Risiko, Komplexität, Dauer, Kosten
- Alle Projekte, die referats-, abteilungs- oder ressortübergreifend bearbeitet werden müssen

Die Definition von **Bewertungskriterien** für das Portfolio schafft die Voraussetzung für eine objektive, ausreichende und umfassende Beurteilung von Programmen/Projekten, um eine Priorisierung zu ermöglichen. Sie sollten auf jeden Portfoliobestandteil angewandt werden.

3.3 Portfolioprozesse definieren

Es ist notwendig, Prozesse für die

- Zusammensetzung des Portfolios (periodisch)
- Management des Portfolios (laufend)
- Einbeziehung der Portfolio-Stakeholder (laufend)

zu definieren. (siehe Abb. 6)

3.4 Rollen und Gremien besetzen

Um den Aufbau des Portfoliomanagements zu managen, müssen die in Abschnitt 2 beschriebenen Rollen und Gremien besetzt werden. Dies sind

- Portfolioauftraggeber
- Mitglieder des PflA (optional)
- Portfoliomanagement-Office
- Mitarbeitende im Portfoliobüro (optional)

Wichtig ist aber zu definieren und zu kommunizieren, dass die Portfoliorollen spezifische Verantwortlichkeiten beinhalten, die nicht deckungsgleich mit den Aufgaben in der Linieorganisation sind.

3.5 Portfoliokandidaten identifizieren

Nach der Definition des Portfolios müssen die Projekte identifiziert werden, die gemäß der Definition ins Portfolio gehören – die sogenannten Portfoliokandidaten.

Dazu werden zunächst alle bestehenden und vorgeschlagenen Projekte zusammengetragen, die für das Portfolio in Betracht kommen. Anhand der Projektskizzen findet eine erste Einordnung statt. Hilfreiche Fragen sind:

- Erfüllt der Kandidat die grundsätzliche Definition des Portfolios?
- Wer ist Auftraggeber oder die Auftraggeberin des Projektes?
- Wer ist die Projektleitung?
- Welche weiteren Personen sind in welcher Rolle an Entscheidungen zum Projekt beteiligt?
- Welcher Bereich der Organisation ist durch die Projektergebnisse betroffen?

- Um welche Art von Projekt handelt es sich? (z.B. neue Kompetenzen, Effizienzverbesserung etc.)
- Wie ist der Bezug des Projektes zu den strategischen Zielen der Organisationseinheit?
- Gibt es Abhängigkeiten zu anderen Projekten im Portfolio?
- Werden Produkte erarbeitet, die auch in anderen Projekten des Portfolios so oder in ähnlicher Weise erarbeitet werden?
- Welches Durchführungsrisiko besteht?
- Wie hoch ist der Grad der Komplexität des Projektes?
- Ist die Aufgabe gesetzlich vorgeschrieben?

Es empfiehlt sich, für die jeweilige Organisation die passendsten Fragen auszuwählen.

Sollen mehrere Portfolios aufgebaut werden, dient die Erhebung auch der richtigen Zuordnung des Projektes in das jeweilige Portfolio.

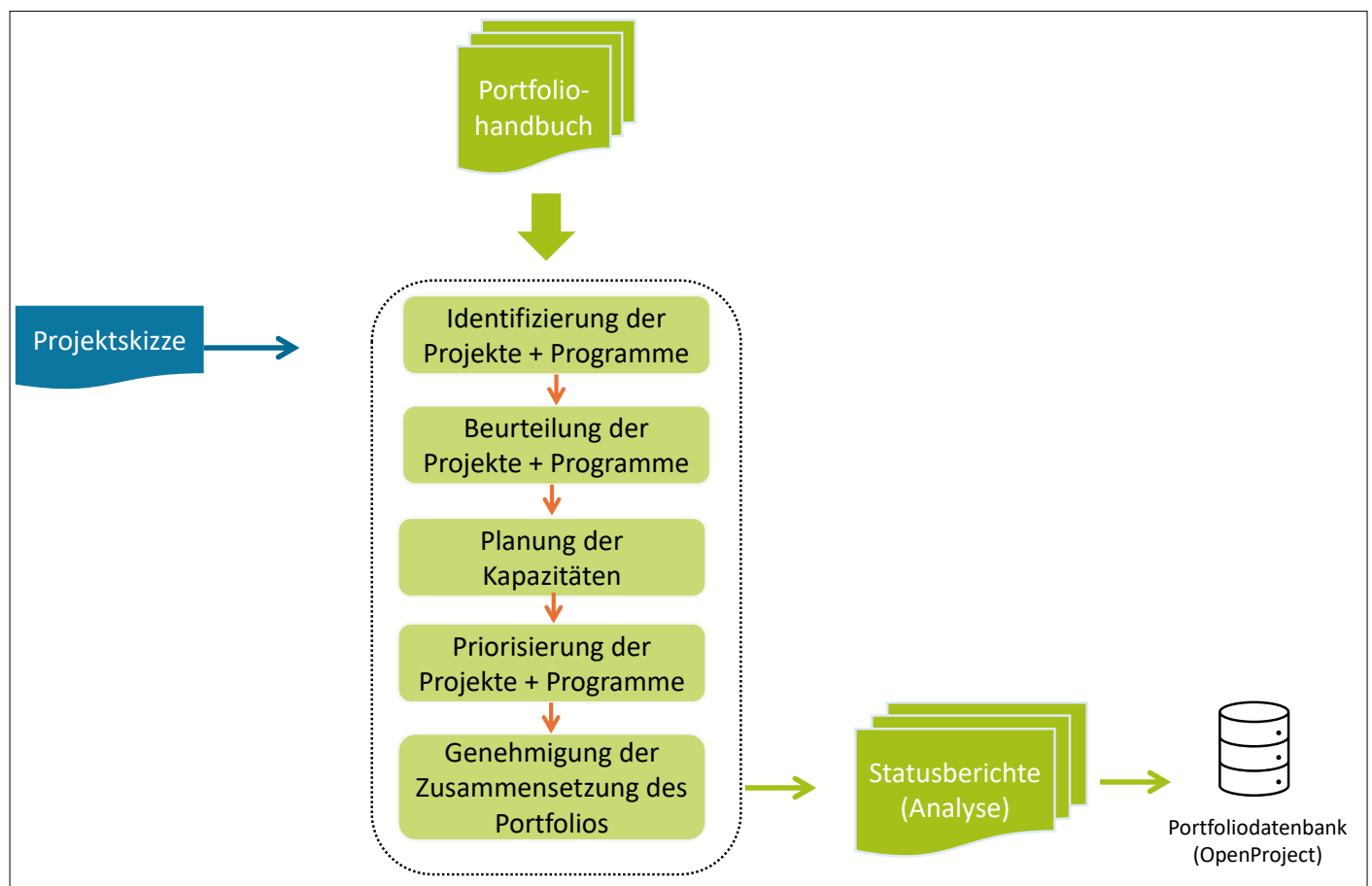


Abb. 7: Der Prozess der Portfoliozusammensetzung erfolgt zyklisch. Das Portfoliohandbuch definiert alle Bedingungen, um die einzelnen Schritte zur Portfoliozusammensetzung durchzuführen. Grundlage für die Identifizierung und Bewertung von Portfoliokandidaten sind Projekt- oder Programmskizzen. Erst nach Genehmigung wird die Planung der Projekte oder Programme beauftragt.

3.6 Portfoliokandidaten bewerten und priorisieren

Projekte in einem Portfolio stehen häufig in einer Ressourcenkonkurrenz untereinander. Projektleitungs- und Projektteamkapazitäten, Kosten und Folgekosten der Projekte müssen bei knappen Ressourcen auf die Projekte des Portfolios verteilt werden. Eine Verteilung nach dem „Gießkannenprinzip“ oder nach dem Motto „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ soll durch das Portfoliomanagement verhindert werden.

Das Portfoliomanagement ermöglicht es, dass die wichtigsten, wirksamsten und erfolgversprechendsten Projekte durchgeführt werden.

Um diese Projekte zu identifizieren, müssen alle Projekte des Portfolios vergleichend betrachtet und bewertet werden. Die Bewertung von Projekten erfolgt nach transparenten und einheitlichen Kriterien. Sie werden in der Aufbauphase festgelegt und im Portfoliohandbuch dokumentiert.

Mögliche Kriterien sind:

- Ausrichtung auf die strategischen Ziele
- Wertschöpfung (geschäftlich, politisch, administrativ, governancebezogen, sozial, nutzerbezogen etc.)
- Ressourceneinsatz (finanziell und personell) im Vergleich zum Nutzen
- Einfluss auf das strategische Risiko: z.B. an der Frage "Was sind die Folgen, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird?"
- Realisierungsrisiken: neue Technologie, fehlende Erfahrung, Auswirkung auf kritische Geschäftsprozesse
- Grad der Notwendigkeit und Dringlichkeit (rechtlich, politisch, technisch etc.)

Nicht alle aufgeführten Kriterien passen zu allen Portfolios. Gute Kriterien lassen sich daran erkennen, dass sie einfach anzuwenden und verständlich sind und in der Organisation auf breite Akzeptanz stoßen.

Ausnahme bilden immer diejenigen Projekte, die gesetzlich vorgeschrieben sind und zu den Merkmalen des Portfolios passen. Diese müssen ins Portfolio aufgenommen werden und können nicht depriorisiert werden.

3.7 Portfoliokapazitäten planen

In herkömmlichen Organisationen werden Projekte nach (vermeintlicher) Dringlichkeit ohne systematischen Bezug zu vorhandenen Kapazitäten beauftragt. Dies führt dazu, dass

- zu viele Projekte gleichzeitig umgesetzt werden,
- Projekte mit zu wenig Projektmanagementkapazitäten umgesetzt werden,
- die Linienorganisation von zu vielen Anforderungen seitens der Projekte überfordert ist,
- Projekte „nach Eingang“ oder tagespolitischer Dringlichkeit abgearbeitet werden,
- Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen Projekten nicht erkannt werden,
- Dopplungen und Abhängigkeiten nicht berücksichtigt werden.

Folgen sind zu lange Projektlaufzeiten, ineffektive Projektstrukturen und unabsehbare Mehrkosten.

Das Portfoliomanagement verbindet Projektbeauftragungen mit Kapazitätsplanungen. In der Aufbauphase werden die Grundlagen dafür geschaffen, um in der späteren Umsetzungsphase des Portfoliomanagements nur so viele Projekte ins Portfolio aufzunehmen, wie auch sinnvoll bewältigt werden können. Diese Obergrenze setzt den Rahmen für die Priorisierung: Anhand der Kapazitätsgrenze entscheidet sich, bis zu welchem Priorisierungsgrad Projekte umgesetzt werden.

Diese Verbindung von Kapazitätsplanung und Priorisierung ermöglicht verschiedene Regulierungsmaßnahmen:

- Die Kapazitäten werden erhöht (mehr Projektleitungsressource, mehr Budget).
- Projekte werden bewusst unter- oder abgebrochen, um Ressourcen für höher priorisierte Projekte zu schaffen.
- Die Projektmanagementqualität wird durch Schulungen und Beratungen erhöht, um den Projekterfolg zu erhöhen.

Eine umfassende Kapazitätsplanung bezogen auf Personalressource, Projektmittel und Sachressourcen ist herausfordernd. Sie ist umso schwieriger, je komplexer das Portfolio angelegt ist. Auf der Ebene eines Referates ist dies noch leicht zu steuern, da die Referatsleitung sowohl Linienaufgaben als auch Projektaufgaben in Beziehung

zueinander priorisieren und mit entsprechenden Zeitressourcen hinterlegen kann.

In komplexen z.B. abteilungsübergreifenden Portfolios ist eine gemeinsame Kapazitätsplanung deshalb schwierig, weil die Abteilungen über eigene Haushalte verfügen. Um eine gemeinsame Planung von Kapazitäten für Portfolioprojekte zu ermöglichen, muss gemeinsamer Projekthaushalt definieren werden. Dieser müsste dann auch noch mit den Kapazitäten für Linienaufgaben abgestimmt werden.

In ressortübergreifenden Portfolios ist dies nur möglich, wenn ein dafür vorgesehener Haushaltsposten definiert wird, in dessen Rahmen dann die einzelnen Projekte mit Kapazitäten ausgestattet werden.

Ein Portfoliomanagement sollte sich aber zumindest immer einen Überblick verschaffen über die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen der für Projektmanagement geeigneten Personen, um zumindest eine ungefähre Schätzung vornehmen zu können, wie viele Projekte welcher Größenordnung im Portfolio überhaupt bewegt werden können. Dies kann zum Beispiel erfolgen durch Prüfung der vorhandenen Zeitressourcen bei der Beauftragung von Projekten und durch Nachverfolgung frei werdender Ressourcen bei der Beendigung von Projekten.

3.8 Portfoliozusammensetzung genehmigen

Das PfMO erarbeitet auf der Grundlage der Priorisierung und der Kapazitätsplanung einen Vorschlag für die Portfoliozusammensetzung.

Der PfLA berät und genehmigt die Portfoliozusammensetzung.

3.9 Review festlegen

In der Schlussphase des Aufbaus des Portfoliomanagements sind die Definition des Portfolios, der Prozesse, Gremien, Rollen und Aufgaben des Managements festgelegt. Alle diese Festlegungen bilden den Rahmen für das zukünftige Portfoliomanagement.

Dieser Rahmen ist verbindlich und festgelegt, muss aber regelmäßig überprüft werden. Ziel ist

es, die Leistung und Wirksamkeit des Portfoliomanagements zu bewerten und aus den gemachten Erfahrungen Verbesserungsmaßnahmen und Anpassungen in der Organisation des Portfoliomanagements vorzunehmen.

Für ein solches Review sind in der Aufbauphase zeitliche Zyklen und ein verbindlicher Prozess zu definieren.

3.10 Organisation des Portfolios festlegen

Zum Abschluss der Aufbauphase wird die Organisation des Portfolios definiert und alle erarbeiteten Definitionen, Kriterien, Rollen, Aufgaben und Gremien im **Portfoliohandbuch** zusammengefasst und dokumentiert.

Das Portfoliohandbuch erläutert:

- Definition des Portfolios
- Definition der Merkmale und ihrer Gewichtung zur Bewertung der Projekte
- Definition der Kapazitätsbemessung
- Definition der Portfolioprozesse
- Definition der Gremien, Rollen und damit verbundenen Aufgaben
- Definition der Aufgaben des PfMO
- Festlegung des Review

Etat / Budget

Für das Portfoliomanagement ist ein eigenes Budget zu definieren. Dies bezieht sich nicht auf die Projektkosten der Projekte des Portfolios, sondern ausschließlich auf die Kosten für das Management des Portfolios. Diese bestehen im Wesentlichen aus:

- Personal- und Betriebskosten für das PfMO,
- Aufwände für Workshops, Sitzungen, Dokumentationen, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit u.ä. im Rahmen des Stakeholderengagements und der Arbeit mit dem PfLA,
- Aufwände für Unterstützungsmaßnahmen für Projektleitungen und Auftraggeber*innen (Schulungen, Training, Beratung, Arbeitshilfen, Lizenzen OpenProject u.ä.),
- Aufwände für Portfoliomonitoring (z.B. Softwaretool).

3.11 Portfolio-Datenbank aufbauen

Zur Steuerung des Portfolios ist eine (digitale) Portfoliodatenbank notwendig. Diese erfasst alle Eckdaten der Projekte, die für die Aufnahme ins Portfolio und für die Bewertung nach einheitlichen Bewertungsmaßstäben notwendig sind und gibt Auskunft über den Fortschritt der Projekte im Portfolio.

Das V-Büro empfiehlt allen Dienststellen in Bremen und Bremerhaven die Nutzung von **OpenProject** als einheitliches Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Tool. OpenProject kann auch als Portfoliodatenbank genutzt werden.

Das Tool wurde vom V-Büro so konfiguriert, dass es optimal zu den Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Standards der FHB passt. Diese vom Gesamtpersonalrat mitbestimmte Standardkonfiguration kann von allen interessierten Dienststellen genutzt werden.

In OpenProject wird das Projekt-, Programm- und das Portfoliomanagement digital und kollaborativ organisiert. Mit Hilfe des Tools findet das projektbezogene Berichtswesen (Statusmeldungen) statt, werden alle relevanten Informationen zum Projekt gebündelt, wird das Projekt und der Projektfortschritt geplant und überwacht und organisieren Projektteams ihre Arbeitspakete und ihre Zusammenarbeit.

Wenn ein Projekt abgeschlossen oder vorzeitig eingestellt wird, werden anschließend die Projektstrukturen aufgelöst. Entsprechend muss mit Projekten auch in OpenProject umgegangen werden. Das Tool bietet eine integrierte Lösung für die Archivierung von Projekten.

Das Tool Open Project ersetzt nicht das Dokumentenmanagementsystem VIS. Alle *aktenrelevanten* Projektmanagementdokumente (PM-Dokumente) sind in einer obligatorischen VIS-Projektablage abzulegen und können in OpenProject per Link mit einem Arbeitspaket verknüpft werden. Aktenrelevant sind nach den Regelungen zur elektronischen Kommunikation und Dokumentenverwaltung alle Informationen, die erforderlich und geeignet sind, um die getroffenen Entscheidungen, den maßgeblichen Entscheidungsprozess und die beteiligten Stellen jederzeit nachvollziehbar und überprüfbar zu machen.

4. Monitoren und steuern

4.1 Daten erheben

Sobald ein Portfolio aufgebaut ist, ist es die zentrale Aufgabe des PfMO, die laufenden Projekte des Portfolios im Blick zu halten und das Portfolio zu überwachen. Nur auf Grundlage aktueller Daten kann erkannt werden, ob Änderungen in den Projekten auftreten, wo mit erhöhten Ressourcenaufwänden oder zeitlichen Verzögerungen zu rechnen ist oder ob andere Probleme oder Risiken vorliegen. Derartige Ereignisse erfordern frühestmöglichen Handlungsbedarf und bestimmen auch darüber, wann neue Projekte beauftragt werden können.

Die Erhebung und Analyse der Portfoliodaten ist daher eine laufende Aufgabe des PfMO. Sie bildet die Grundlage für sowohl regelmäßige als auch anlassbezogene Berichterstattung an den PflA.

Das PfMO erfasst alle quantitativen und qualitativen Daten der laufenden Portfolioprojekte, die für die Steuerung des Portfolios benötigt werden, in einer Portfolio-Datenbank (z.B. OpenProject). Idealerweise erfolgt dies in einer integrierten Projekt- und Portfoliomanagement-Software, in der die Projektleitungen die Daten für das Portfoliomanagement bereits im Rahmen ihrer Projektleitungstätigkeit generieren.

Wichtige zu erfragende Projektdaten können sein:

Projektstammdaten:

- Titel und Kurzbeschreibung des Projektes
- Auftraggeber*in, Projektleitung, PM-Qualifikation der Projektleitung, Projektteam
- Projektstart und -ende
- Leit- und Leistungsziele des Projekts
- Meilenstein- und Terminplanung
- Projektbudget (Plan)
- Folgewirkungen durch das Projekt

Projektstatus/-fortschritt:

- Projektbudget (Ist)
- (Neue) Abhängigkeiten und Risiken
- Probleme, Konflikte, Störungen, die einen wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg haben (könnten)
- (Neue) Projektrisiken und -chancen
- Notwendige strategische Entscheidungen, um (effizient) weiterarbeiten zu können
- Bei Abschluss: Produkte, Wissen, Strukturen und Erfahrungen aus dem Projekt, die für andere Projekte ebenfalls genutzt werden können.

Neben der Datenerhebung zu laufenden Projekten sondiert das PfMO auch Projektideen oder notwendige Nachfolge- oder Weiterentwicklungsprojekte. Dies kann durch regelmäßige Abfrage bei Stakeholdern oder durch Bereitstellung einer digitalen Ideenplattform erfolgen.

Alle Daten werden projektübergreifend für das Portfolio erfasst und allen relevanten Stakeholdern in Form einer detaillierten und dynamischen Projektliste (z.B. digital über OpenProject) angezeigt.

4.2 Daten analysieren und Risiken erkennen

Das PfMO überprüft laufend die erhobenen Daten zu den Projekten hinsichtlich Zielerreichung, Kostenentwicklungen, Termintreue, Änderungen, Risiken, Problemen und Projektfortschritt. Dabei wird auch überprüft inwieweit Abweichungen oder Änderungen in den Projekten Auswirkungen auf das Gesamtportfolio oder andere Projekte oder Programme im Portfolio haben.

Abhängigkeiten können beispielsweise in Bezug auf Ressourcen (z.B. Verfügbarkeit von geeigneten Projektleitungen), Projekt(zwischen)ergebnisse und Terminpläne bestehen.

Das PfMO untersucht das Portfolio auf systematische Probleme. Dies können z.B. unzureichende PM-Kompetenzen bei Projektleitungen, fehlende Anwendung von PM-Methoden, Probleme mit Dienstleistern, Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Linie und Projekt u.ä. sein.

Im Rahmen der fortlaufenden Portfolioanalyse führt das PfMO ein systematisches Risikomanagement durch. Dies umfasst die kontinuierliche Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken des Portfolios. Dabei ist das Vorgehen im Grunde das gleiche wie im Projektmanagement (vgl. PM-Handbuch der FHB; Kapitel Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken).

Portfoliorisiken können Risiken sein,

- die sich aus der Zusammensetzung des Portfolios ergeben (nicht erkannte Dopplungen oder Abhängigkeiten, Ressourcenmangel u.ä.),
- die sich aus technischen, organisatorischen, politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben,
- die sich aus Stakeholderinteressen ergeben
- oder aus den Projekten oder Programmen heraus an das Portfolio eskaliert werden und nicht auf der Ebene der Projekte und Programme gelöst werden können.

Das PfMO sollte besonders auf mögliche negative Synergieeffekte im Zusammenspiel von Risiken der einzelnen Projekte achten, da diese zu neuen Portfoliorisiken führen können.

Aber auch außerhalb des Portfolios können Risiken entstehen, die die Portfolioleistung beeinträchtigen oder die Umsetzbarkeit einer oder mehrerer Portfolioprojekte gefährden (z.B. neue gesetzliche Bestimmungen, Strukturveränderungen in der Organisation, etc.). Daher muss bei der Risikoanalyse auch immer das Portfolioumfeld in den Blick genommen werden.

Das PfMO führt die Informationen aus der Datenanalyse des Portfolios sowie der Risikoanalyse zu einer Übersicht zusammen. Die Übersicht über Probleme und Risiken hilft dem PfMO geeignete Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge für den Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin bzw. den PflA zu formulieren.

4.3 Probleme und Risiken managen

Maßnahmen vorschlagen

Auf Basis der kontinuierlichen Analyse des Portfolios lassen sich notwendige Maßnahmen für die Steuerung des Portfolios erarbeiten. Das PfMO bereitet Vorschläge für Korrektur- und Präventivmaßnahmen zur Vermeidung, Verlagerung oder Begrenzung der identifizierten Probleme und Risiken vor und kommuniziert diese zur Entscheidung und Priorisierung an den PflA.

Wenn beispielsweise Abweichungen bei einem Portfolioprojekt Auswirkungen auf andere Portfolioprojekte bzw. auf das Portfolio als Ganzes haben, kann dies Maßnahmen auf Projekt- und/oder auf Portfolioebene erfordern. So müssen ggf. Portfolioprojekte zeitlich verschoben werden oder Ressourcen umgesteuert werden. Auch kann das PfMO vorschlagen, Projekte vorzeitig zu beenden, wenn diese permanent schlechte Ergebnisse erzielen oder die Bedingungen nicht mehr zutreffen, unter denen sie initiiert wurden.

In den Maßnahmenvorschlägen ist festgehalten, wo die Umsetzungsverantwortung liegen muss. Das ist insbesondere für die Priorisierung von Maßnahmen in Hinblick auf Ressourcenverfügbarkeiten von Bedeutung.

Maßnahmen genehmigen

Im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung kommuniziert das PfMO die kritischen Probleme und Risiken sowie deren Ursachen an den Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin, bzw. optional an den PflA. Die durch das PfMO erarbeiteten Maßnahmenvorschläge zur Bewältigung der Probleme und Risiken werden auf der Entscheidungsebene bewertet. Möglicherweise sind Maßnahmen notwendig, die erhebliche zusätzliche Folgen verursachen. Dann muss der Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin bzw. der PflA abwägen, ob sich dieser Einsatz lohnt, also das vorhandene Risiko mehr Kosten verursachen wird als die Maßnahme des Risikomanagements.

Im Anschluss genehmigt und priorisiert der PflA die vorgeschlagenen Maßnahmen und beauftragt damit die Umsetzung.

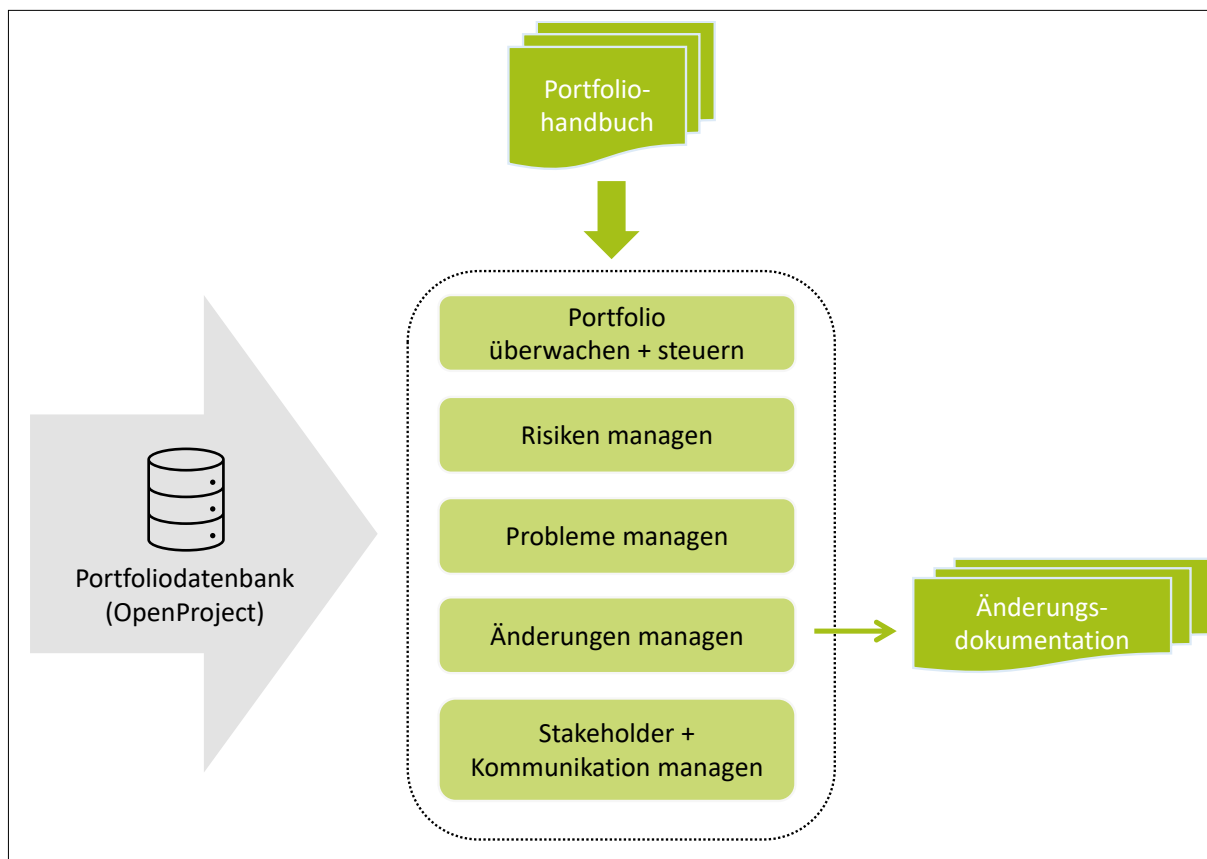


Abb. 8: Die Portfoliodatenbank erfasst die Daten aus den Programmen und Projekten, die zum Monitoring und zur Steuerung des Portfolios notwendig sind. Das Portfoliohandbuch liefert alle Definitionen, die für die Steuerungsentscheidungen notwendig sind.

Auch anlassbezogen kann eine Genehmigung von Maßnahmen erfolgen, um unmittelbar auf neu entstandene Störungen, Probleme, Konflikte und Risiken reagieren zu können.

Maßnahmen kommunizieren und umsetzen

Das PfMO dokumentiert die durch den PfLA genehmigten Maßnahmen in einem Maßnahmenplan und kommuniziert diese an die Umsetzungsverantwortlichen. Das können sowohl Programm- und Projektleitungen der Portfolioprojekte, das PfMO selbst, aber auch Fachbereiche in der Linienstruktur sein (z.B. Entwicklung einer Schulung am Aus- und Fortbildungszentrum).

Erfolg der Maßnahmen überprüfen

Das PfMO hat die Aufgabe die Umsetzung der Korrektur- und Präventivmaßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Dabei beurteilt das PfMO den Stand der Umsetzung und steuert ggf. nach. Auch überprüft das PfMO, ob bereits durchgeführte Maßnahmen das gewünschte Ergebnis erzielen. Sinnvoll ist es, die Bearbeitung des Status geplanter Maßnahmen in das regelmäßige Monitoring der Portfolioprojekte mit aufzunehmen.

Die ständige Aktualisierung der systematischen Problem- und Risikoanalyse und weitere Arbeit mit den Maßnahmen ist ein zentrales Steuerungsinstrument für das PfMO in engem Zusammenspiel mit dem Portfolioauftraggeber oder der Portfolioauftraggeberin bzw. dem PfLA.

5. Kommunikationsmanagement

5.1 Portfoliokommunikation managen

Die Kommunikation des Portfolios hat die Aufgabe, durch Information und Beteiligung Unterstützung für das Portfolio zu gewinnen. Die Unterstützung ist so vielfältig wie die Adressaten der Kommunikation: Erzeugt werden soll politische, strategische, fachliche und operative Unterstützung für das Portfolio.

Wichtigste Zielgruppe der Kommunikation sind die Stakeholder. Darüber hinaus ist es für den Erfolg des Portfolios aber auch hilfreich, in eine interessierte Öffentlichkeit hinein zu kommunizieren. Dies kann die Gesamtorganisation sein oder auch eine übergreifende ggf. auch bundesweite fachliche Öffentlichkeit, falls es sich um ein fachlich definiertes Portfolio handelt.

Es liegt auf der Hand, dass die Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit sich deutlich unterscheidet von internen Portfolioberichten.

Um die Portfoliokommunikation zu managen, ist die Erstellung einer Kommunikationsmatrix notwendig. In dieser Matrix werden alle Personen oder Gruppen verzeichnet, mit denen regelhaft kommuniziert wird – an erster Stelle die Stakeholder. Ebenfalls dokumentiert die Matrix die jeweiligen Interessen bzw. Ziele und das zu Zielen und Zielgruppe passende Format und Turnus der Kommunikation.

5.2 Stakeholderkommunikation managen

Stakeholder des Portfoliomanagements sind alle Personen, die berechnete Interessen an den Auswirkungen und Ergebnissen des Portfoliomanagements haben.

Die Stakeholder des Portfolios sind nicht identisch mit den Stakeholdern der Projekte im Portfolio. Da das Portfoliomanagement ein Instrument der strategischen Steuerung ist, sind es vornehmlich

die strategischen Ebenen einer Organisation, die als Stakeholder einzubeziehen sind.

Typische Stakeholder im Portfoliomanagement sind:

- Führungskräfte der Projektorganisation (Projektleitungen, Teilprojektleitungen)
- Führungskräfte der Linienorganisation
- Strategische Entscheider*innen
- Vorsitzende*r und Mitglieder des Lenkungsausschusses
- Mitarbeiter*innen des Portfoliomanagement-Office

Das Management der Portfolio-Stakeholder ist eine wichtige Aktivität im Rahmen des Portfoliomanagements. Es ermittelt die Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich des Portfolios und versucht, diese im Portfoliomanagement zu berücksichtigen.

Für das Stakeholdermanagement ist das PfMO zuständig. Es bezieht bei der Planung und Umsetzung des Stakeholdermanagements den Portfolioauftraggeber oder die Portfolioauftraggeberin bzw. den PfLA intensiv ein.

Das Stakeholdermanagement wird in diesen Schritten aufgebaut (vgl. PM-Handbuch der FHB; Kapitel Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken):

- Identifikation der Stakeholder
- Analyse der Stakeholdererwartungen (z.B. Informations- und Einflussbedarfe). Diese werden nicht einmalig erhoben, sondern fortlaufend z.B. in systematisierten Feedbackschleifen. Die Erwartungen der Stakeholder werden dokumentiert.
- Entwicklung angemessener Kommunikationsstrategien. Diese verfolgen das Ziel, die Stakeholder einzubeziehen und ihnen aktive Mitgestaltung zu ermöglichen. Für unterschiedliche Stakeholder muss es unterschiedliche Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen geben,

da die Interessen der Stakeholder nicht gleich sind. (Projektleitungen haben andere Erwartungen an das Portfolio als strategische Führungskräfte.) Dazu entwickelt das PfMO einen Kommunikationsplan.

- Umsetzung und Überwachung der Kommunikation mit den Stakeholdern. Zur Umsetzung müssen Formate und Verfahren entwickelt werden, deren Erfolg regelmäßig überprüft wird.

5.3 Kommunikationsformate entwickeln

Die Kommunikationsformate haben das Ziel, passgenau zur Zielgruppe zu kommunizieren und Beteiligung und Unterstützung zu erzeugen.

Die wichtigsten Formate sind:

Portfoliobericht

Der Portfoliobericht ist das zentrale Kommunikationsinstrument des Portfoliomanagement-Office. Ziel des Berichtes ist es, der obersten Führungsebene diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie bei strategischen Entscheidungen unterstützen.

Basis des Berichtes sind die Daten, die aus den Projekten an das PfMO gemeldet werden. Dieses analysiert die Daten und arbeitet die für die strategische Ebene wichtigen Inhalte heraus. Wichtig für die strategische Führungsebene sind Informationen über das Verhältnis eingesetzter Personal-, Zeit- und Finanzressourcen zu erreichten Zielen und Wirkungen.

Mögliche Gegenstände des Portfolioberichts sind:

- Beurteilung und Genehmigung von Projektanträgen (Aufnahme von Kandidaten ins Portfolio)
- Portfolioleistung (eingesetzte Ressourcen)
- Portfoliostatus (Überblick)
- Fortschritte der Projekte, durchschnittliche Dauer
- Risiken im Portfolio (z.B. zu wenig zertifizierte Projektleitungen, Probleme mit externen Dienstleistern, Reibungsverluste zwischen Linien- und Projektstrukturen)
- Risiken in einzelnen Projekten (hier geht es nicht um alltägliche Projektsorgen, sondern um erhebliche Probleme, die den Projekterfolg

strategisch wichtiger Projekte gefährden z.B. durch erhebliche Mehrkosten o.ä.)

- Identifizierung fehlender Projekte, die für die Zielerreichung des Portfolios relevant wären
- Ressourcenkapazitätsplanung
- Empfehlungen und Aktionen für das Portfolio
- Nutzen und Mehrwert des Portfolios
- Portfolioentscheidungsvorlagen

Protokolle

Alle Entscheidungen werden ausreichend protokolliert und an die betroffenen Personen und Gruppen kommuniziert. Protokolle werden digital im Dokumentenmanagementsystem (z.B. VIS) den jeweiligen Gruppen zur Verfügung gestellt.

Portfoliohandbuch

Das Portfoliohandbuch dokumentiert alle für das Portfoliomanagement relevanten Definitionen und Bestimmungen. Diese sind

- Portfoliodefinition, Bewertungskriterien, Review des Rahmenwerks
- Ziele des Portfolios
- Rollen, Gremien und Aufgaben im Portfolio
- Portfoliomanagementprozesse

Interaktive Formate

Wichtiges Mittel der Kommunikation sind interaktive Formate wie Workshops, Videokonferenzen oder Befragungen. Sie dienen dazu, die Interessen, Ideen und Kritik der Stakeholder zu identifizieren und zur Verbesserung des Portfoliomanagements zu nutzen.

Sie können auch gezielt eingesetzt werden, um Konflikte im Portfolio (z.B. Interessenskonflikte zwischen Linie und Projekt) zu bearbeiten und Lösungen zu erarbeiten. Außerdem können sie der Abstimmung von Kommunikationsstrategien zwischen Projekten dienen.

Newsletter, Blog oder vergleichbare Formate

Auf der Grundlage des Portfolioberichtes werden vor allem Nutzen und Fortschritte des Portfolios kommuniziert. In diesem Format ist auch Platz, um einzelne Projekte hervorzuheben oder bestimmte Projekterfolge und -fortschritte zu feiern. Dieses Format dient dazu, einer breiten internen

Öffentlichkeit Überblick zu verschaffen und auf die strategischen Ziele der Organisation zu orientieren, die im Portfolio deutlich werden.

Veranstaltungen

Veranstaltungen können das Portfolio, seine Ziele, seinen Wert für die Organisation in die interne Öffentlichkeit kommunizieren. Beispielsweise könnte eine „Portfoliomesse“ allen Projekten die Möglichkeit geben, sich in ihrer Organisation einmal vorzustellen. Eine Diskussionsveranstaltung kann helfen, strategische Ziele oder den Mindset in der Organisation stärker zu verankern.

Anhang

Projektmanagement-Dokumente

Projektmanagement-Dokumente

- Projektskizze
- Projektauftrag
- Projektmanagementplan
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungs-Übersicht (WU-Übersicht)
- Meilensteinplan
- Projektstrukturplan
- Ablaufplan- und Terminplan
- Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikodokumentation
- Kommunikationsplan
- Arbeitspaketbeschreibung(en)
- Anforderungsdokument (ggf. Lastenheft)
- Implementierungsplan
- Projektstatusbericht
- Änderungsdocumentation
- Vergabevermerk
- Abrechnung
- Gremienprotokoll
- Abnahmeprotokoll
- Projektabschlussbericht
- Bericht Lessons Learned
- Endabrechnungen

Programmmanagement-Dokumente

- Programmskizze
- Programmauftrag
- Programm-Managementplan
- Programm-Umfeld-, Stakeholder -, Chancen- und Risikodokumentation
- Programm-Kommunikationsplan
- Programm-Statusbericht
- Programm-Änderungsdokumentation
- Programm-Abschlussbericht

Portfoliomanagement-Dokumente

- Portfoliohandbuch
- Portfoliodatenbank
- Portfolio-Umfeld-, Stakeholder-, Chancen- und Risikodokumentation
- Portfolio-Kommunikationsplan
- Portfolio-Statusbericht
- Portfolio-Änderungsdokumentation

Glossar

Abnahmeprotokoll

Formales Dokument, das die Endabnahme eines Projektergebnisses durch Fachleute im Projektteam und die später verantwortlichen Linienstellen festhält. Es bestätigt, dass die definierten Lösungsanforderungen erfüllt sind und die organisatorischen Voraussetzungen für die Nutzung vorliegen. Das Abnahmeprotokoll ist die Grundlage für die Übergabe in den Regelbetrieb und Voraussetzung für den offiziellen Projektabschluss.

Ablaufplan

Bringt die im Projektstrukturplan (PSP) benannten Aufgaben in eine chronologische Reihenfolge und legt die voraussichtliche Dauer der einzelnen Arbeitspakete fest. Er zeigt, welche Aufgaben nacheinander oder parallel bearbeitet werden können und bildet damit die Grundlage für die zeitliche Planung des Projekts. Die zeitlichen Aufwände werden auf Basis von Erfahrungen, Vergleichen mit ähnlichen Projekten oder durch strukturierte Schätzmethode ermittelt. Die Darstellung erfolgt meist als Balkendiagramm (Gantt-Diagramm) mit Meilensteinen.

Abschlussbericht

Ein von der Projektleitung gemeinsam mit dem Projektteam erstelltes Dokument, das die Projektergebnisse sowie wesentliche Abweichungen vom ursprünglichen Plan darstellt und bewertet. Er dient der Rechenschaft gegenüber der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber bzw. der Entscheidungsinstanz und enthält alle relevanten Informationen für die weitere Nutzung durch die Linienorganisation. Typische Inhalte sind: Projektauftrag und Ziele, Projektverlauf, Plan/Ist-Vergleich, Bewertung externer Leistungen, Empfehlungen zur Sicherung der Ergebnisse, Ergebnisse der Lessons Learned, offene Fragen und ein Resümee.

Agiles Projektmanagement

Wird eingesetzt, wenn die Lösung eines Projekts zu Beginn noch nicht vollständig bekannt ist und sich im Verlauf erst entwickeln muss. Statt einer vollständigen Durchplanung werden nutzbare Zwischenergebnisse (Inkremente) in kurzen, aufeinanderfolgenden Arbeitsschleifen (Sprints) konzipiert, erstellt, getestet und weiterentwickelt, idealerweise im engen Austausch mit späteren Nutzerinnen und Nutzern. Die Arbeit erfolgt in selbstorganisierten, interdisziplinären Teams, die regelmäßig planen, prüfen und anpassen. Diese iterative Arbeitsweise ermöglicht eine hohe Flexibilität und eignet sich besonders für dynamische Umfelder, in denen sich Anforderungen und Rahmenbedingungen häufig verändern. Agiles Projektmanagement erfordert Erfahrungen im Projektmanagement und einen hohen PM-Reifegrad der Organisation.

Änderungsdokumentation

Formelles Dokument, das dazu dient, genehmigte Änderungen an den grundlegenden Rahmenbedingungen eines bereits gestarteten Projekts verbindlich festzuhalten. Sie stellt ein Update des ursprünglichen Projektauftrags dar und wird notwendig, wenn sich wesentliche Aspekte (u. a. Terminplanung, Ziele und Anforderungen, Budget, geplante Implementierung) signifikant ändern. Die Vereinbarung wird von der Projektleitung vorbereitet und von der Auftraggeberseite unterzeichnet bzw. digital freigegeben. Das Dokument wird bei Bedarf fortlaufend ergänzt und bietet so einen immer aktuellen Überblick über alle relevanten Veränderungen im Projekt.

Anforderung

Beschreibt, welche Eigenschaften, Funktionen oder Rahmenbedingungen eine Lösung erfüllen muss, damit die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt werden. Sie können aus übergeordneter Verwaltungs- bzw. Führungssicht als Organisations- und Linienanforderungen formuliert werden oder als Erwartungen an die konkreten Leistungen, Funktionen und Eigenschaften einer Lösung. Dann spricht man von Lösungsanforderungen.

Anforderungsdokument

Übergeordneter Begriff für die strukturierte Sammlung und Dokumentation aller ermittelten Organisations- und Linienanforderungen sowie Lösungsanforderungen. Die Anforderungsdokumentation hält alle relevanten Anforderungen präzise, nachvollziehbar und überprüfbar fest und dient im gesamten Projektverlauf als zentrale Referenz für die Prüfung, Abstimmung und Verwaltung der Anforderungen, um das Projekt „auf Kurs“ zu halten. Die Anforderungsdokumentation beginnt bereits in der Initiierungsphase und wird im weiteren Projektverlauf fortgeführt. Bei Bedarf kann sie in freigegebener Form als Lastenheft verwendet werden.

Arbeitspaket (AP)

Eine klar abgegrenzte Aufgabenstellung innerhalb eines Projekts, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand erbracht werden kann. Stellt die kleinste Einheit im Projektstrukturplan dar und wird nicht weiter untergliedert. Für jedes Arbeitspaket ist eine verantwortliche Person benannt, die die Planung, Durchführung und Qualitätssicherung übernimmt. Bildet die Grundlage für Aufwandsschätzung, Terminplanung und Fortschrittskontrolle.

Auftraggeberin oder Auftraggeber

Person mit Gesamtverantwortung für den Projekterfolg, die die Planung und Durchführung von Projekten beauftragt, die Projektleitung ernennt und die nötigen Ressourcen bereitstellt. Arbeitet eng mit der Projektleitung zusammen, weist Mitarbeitende zu, unterstützt während der Durchführung und nimmt Projektergebnisse ab. Sorgt für die nachhaltige Nutzung der Ergebnisse und Lessons Learned in der eigenen Organisationseinheit.

Autonome Projektorganisation

Organisationsform, bei der ein für die Projektarbeit freigestelltes Projektteam außerhalb der Linienstruktur arbeitet und sich ausschließlich auf die Umsetzung des Projekts konzentriert. Die Projektleitung trägt sowohl die fachliche als auch die disziplinarische Verantwortung, was klare Entscheidungswege und eine hohe Fokussierung ermöglicht.

Chancen- und Risikomanagement

Umfasst die Identifikation, Analyse, Planung und Steuerung von Risiken und Chancen, um die Erreichung der Projektziele zu unterstützen. Es ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts erstreckt und die Entscheidungsfindung und Handlungen im Projekt unterstützt. Das Chancen- und Risikomanagement ermöglicht es den Entscheidungsträgern, fundierte Entscheidungen zu treffen und zwischen verschiedenen Vorgehensweisen zu unterscheiden.

Diversität in Projekten

Ansatz, bei dem unterschiedliche Sichtweisen und Bedarfe bewusst einbezogen, Diskriminierung abgebaut und Gleichbehandlung gefördert werden. Ein diversitätsbewusstes Projektmanagement stärkt Kreativität, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Einflussorganisation

Eine Form der Projektorganisation, bei der die Projektleitung direkt dem oder der Auftraggeber*in unterstellt ist (Stabsstruktur) und kein eigenes Projektteam zur Verfügung steht.

Entscheidungsinstanz

Höchstes Entscheidungsgremium in einem Projekt. Trägt die Gesamtverantwortung im Namen der Linienorganisation. Wird bei Bedarf von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber eingesetzt. Bildet die Vielfalt der fachlich relevanten Perspektiven des Projekts auf Führungsebene ab. Entscheidet über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Befugnisse der Projektleitung liegen. Unterstützt die Zuweisung von Mitarbeitenden aus der Linienorganisation und nimmt Projekt(zwischen)ergebnisse ab. Den Vorsitz führt die Auftraggeberin oder der Auftraggeber. Interessenvertretungen können beratend ohne Stimmrecht teilnehmen.

Folgekosten

Bezeichnen die Auswirkungen eines Projekts, die über die unmittelbare Projektdurchführung hinausgehen. Dazu gehören insbesondere dauerhaft anfallende Personal- und Sachaufwände sowie Ausgaben oder auch Einnahmen, die aus dem Einsatz und der operativen Nutzung der Projektergebnisse im Regelbetrieb der Linie entstehen. Solche Folgekosten sind frühzeitig zu identifizieren und realistisch zu bewerten. Sie sind häufig im Haushalt zu verankern und beeinflussen maßgeblich, ob ein Projekt langfristig tragfähig umgesetzt werden kann.

Gantt-Diagramm

Zeitbasierte Darstellung des Projektablaufs in Form eines Balkendiagramms. Vorgänge, Arbeitspakete und Meilensteine werden entlang einer Zeitachse visualisiert. Zeigt Start- und Endtermine, Abhängigkeiten und die geplante Dauer der einzelnen Elemente und unterstützt damit die Erstellung, Kommunikation und Überwachung der Ablauf- und Terminplanung im Projekt.

Hybrides Projektmanagement

Verbindet klassische und agile Methoden, um die Vorteile beider Ansätze situationsgerecht zu nutzen.

Implementierungsplan

Ein detailliertes Dokument, das die notwendigen Maßnahmen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Zeitpläne beschreibt, um den Output eines Projektes dauerhaft in die Linienorganisation zu implementieren.

Interessenvertretung

Vertretung von Beschäftigteninteressen, wie (Gesamt-)Personalrat, (Gesamt-)Schwerbehindertenvertretung oder Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, die bei Projekten mit Auswirkungen auf Mitarbeitende zu beteiligen sind. Sie bringen die Perspektiven der Mitarbeitenden ein, achten auf die Einhaltung rechtlicher Vorgaben und fördern eine transparente und faire Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Beteiligung richtet sich nach Projektgegenstand und den jeweiligen gesetzlichen Grundlagen.

Kick-Off-Meeting

Erstes offizielles Treffen des Projektteams gemeinsam mit dem Auftraggeber oder der Auftraggeberin zu Beginn der Durchführungsphase. Schafft ein gemeinsames Verständnis zu Zielen, Vorgehen, Rollen und Erwartungen, stellt zentrale Planungsdokumente vor und vereinbart Kommunikationswege. Bereitet die Zusammenarbeit im Team vor und markiert den Übergang von der Planung in die Durchführung.

Kommunikationsmanagement

Umfasst die zielgerichtete Planung, Steuerung und Dokumentation der Kommunikationsprozesse im Projekt. Dazu gehören interne Abstimmungen, die Information relevanter Stakeholder sowie die Gestaltung eines transparenten und unterstützenden Projektumfelds. Ziel ist es, klare Kommunikationswege zu sichern, Missverständnisse zu vermeiden und alle Beteiligten rechtzeitig über wesentliche Entwicklungen zu informieren. Es ist eine zentrale Aufgabe der Projektleitung und trägt maßgeblich zum Projekterfolg bei.

Kommunikationsplan

Der Kommunikationsplan legt fest, wie Informationen im Projekt gesammelt, aufbereitet, verteilt, gespeichert und kommuniziert werden – intern wie extern – und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Er dient dazu, klare Kommunikationswege zu schaffen, Transparenz sicherzustellen und ein gemeinsames Projektverständnis aufzubauen. Analog dazu werden auch in Programmen und Portfolios Kommunikationspläne erstellt.

Kompetenzmodell IPMA/GPM

Der kompetenzbasierte Ansatz stellt die Handlungskompetenz der Projektbeteiligten in den Mittelpunkt und basiert auf dem Kompetenzverständnis der IPMA. Er umfasst fachlich-methode, persönliche und soziale sowie kontextbezogene Kompetenzen, die für eine wirksame Projektarbeit erforderlich sind. Der Ansatz bildet die Grundlage für Rollen- und Stellenbeschreibungen, Qualifizierungsmaßnahmen und die Weiterentwicklung der Projektkultur.

Kostenziele

Im Projektbudget kalkulierte, konsumtive (Personal- und Sachausgaben) und investive Ausgaben, die zur Durchführung des Projekts bewilligt und bereitgestellt werden. Dazu gehören auch die Aufwendungen für das Projektmanagement. Sie bilden gemeinsam mit Leistungs- und Terminzielen den Zielrahmen des Projekts (siehe „Magisches Dreieck“).

Künstliche Intelligenz (KI)

Werkzeug, das Projektleitungen und Projektteams unter anderem bei Aufgaben des Projektmanagements und in der fachlichen Projektarbeit unterstützen kann. KI kann Informationen bereitstellen, strukturieren oder analysieren, ersetzt jedoch nicht die Verantwortung der Projektleitung.

Lasten- und Pflichtenheft

Dokumente zur strukturierten Erfassung, Definition und verbindlichen Abstimmung von Anforderungen: Im Lastenheft werden die relevanten Organisations- und Linienanforderungen sowie die Anforderungen an die Lösung aus Bedarfs-sicht beschrieben. Das Pflichtenheft wird vom Auftragnehmer erstellt und konkretisiert, wie die im Lastenheft benannten Anforderungen in einer Lösung umgesetzt werden. Beide Dokumente bilden in freigegebener Form die verbindliche Grundlage für weitere Beschaffung, Konfiguration oder Entwicklung der Lösung sowie für Tests und alle formalen Abnahmen.

Leistungsziele

Ziele, die die gewünschten Projektergebnisse oder Produkte (Output) konkret beschreiben und festlegen, was inhaltlich im Projekt erreicht werden soll. Sie sind realistisch, messbar und erreichbar formuliert. Leistungsziele sind eine der drei klassischen Zieldimensionen, neben Termin- und Kostenzielen, und werden im Projektauftrag verbindlich festgelegt.

Leitziele (Wirkungsziele)

Beschreiben die übergeordneten strategischen Wirkungen, zu denen ein Projekt beitragen soll. Sie leiten sich aus den politisch-strategischen Zielen der Freien Hansestadt Bremen (FHB) ab und bilden den Orientierungsrahmen für die Projektziele. Leitziele gehen über das konkrete Projektergebnis hinaus und beschreiben den langfristigen Nutzen oder die gewünschte Veränderung (Impact), die durch das Projekt unterstützt wird.

Lessons Learned

Bezeichnet die systematische Auswertung und Dokumentation der im Projektverlauf gewonnenen Erfahrungen während und am Ende des Projekts. Ziel ist es, diese Erkenntnisse für das laufende und zukünftige Projekte sowie die Organisation nutzbar zu machen. Lessons Learned sind Teil der Abschlussphase und tragen dazu bei, erfolgreiche Vorgehensweisen zu sichern und aus Schwierigkeiten für kommende Vorhaben zu lernen.

Magisches Dreieck

Beschreibt das Spannungsverhältnis zwischen den drei zentralen Zielgrößen eines Projekts: Leistungsziele, Kostenziele und Terminziele. Veränderungen in einer dieser Dimensionen wirken sich auf die beiden anderen aus. Wird beispielsweise die Leistung erhöht, steigen in der Regel Kosten und/oder Zeitbedarf. Werden Budget und Zeitrahmen reduziert, lässt sich nicht mehr die gesamte Leistung erbringen. Es macht diese Abhängigkeiten sichtbar und definiert den Rahmen für die Planung und Steuerung von Projekten.

Matrixorganisation

Form der Projektorganisation, bei der Mitarbeitende aus der Linienorganisation mit einem definierten Zeitkontingent für die Projektarbeit freigestellt werden, aber weiterhin in ihrer Linie verankert bleiben. Die Projektleitung übernimmt die fachliche Steuerung, während die disziplinarische Verantwortung bei den jeweiligen Führungskräften der Linie liegt. Dieses Modell erfordert eine enge Abstimmung zwischen Projekt und Linie, insbesondere bei Ressourcen und Prioritäten, und ist in der FHB die am häufigsten genutzte Organisationsform.

Meilenstein

Markiert das Erreichen eines wichtigen Zwischenergebnisses oder Ereignisses im Projekt, besitzt keine eigene Dauer und dient als Prüfpunkt sowie als möglicher Entscheidungsmoment, etwa für Freigaben oder Richtungsentscheidungen. Meilensteine strukturieren den Projektverlauf, unterstützen die Terminplanung und ermöglichen eine klare Fortschrittskontrolle.

Meilensteinplan

Instrument, das die zeitliche Abfolge und die zentralen Entscheidungspunkte im Projektverlauf darstellt. Der Meilensteinplan zeigt, wann wesentliche Zwischenergebnisse oder Freigaben erforderlich sind und dient als Grundlage für die Ablauf- und Terminplanung.

Multiprojektmanagement

Bezeichnet allgemein die koordinierte Planung und Steuerung mehrerer Projekte innerhalb einer Organisationseinheit. Umfasst Priorisierung, Ressourcenabstimmung und das Erkennen von Abhängigkeiten. In diesem Sinne wird Multiprojektmanagement häufig als Oberbegriff für die spezifischeren Begriffe Portfoliomanagement und Programmmanagement verwendet.

Portfoliomanagement (PfM)

Die strategische und dauerhafte Planung, Priorisierung und übergreifende Steuerung aller Projekte und Programme einer Organisationseinheit. Portfoliomanagement richtet die Vorhaben auf die übergeordneten Ziele aus und stellt einen wirksamen Ressourceneinsatz sicher.

Portfoliomanagement-Office (PfMO)

Dauerhafte Organisationseinheit zur Steuerung eines Portfolios.

Programmmanagement (PgM)

Programmmanagement dient der koordinierten Steuerung mehrerer miteinander verbundener Projekte, um strategische Ziele wirksam umzusetzen und einen übergreifenden Nutzen zu erzielen, der mit einzelnen Projekten allein nicht erreichbar wäre. Programmmanagement ist eine temporäre Organisationsform, die wie Projekte initiiert, geplant, durchgeführt und beendet werden.

Projektabschluss

Formaler Schritt, bei dem die Verantwortung für die Projektergebnisse und deren weitere Nutzung in die Linienorganisation übergeht. Die Projektabschluss erfolgt in der Abschlussphase durch die Auftraggeberin oder den Auftraggeber und bestätigt, dass die Projektergebnisse vollständig vorliegen und den im Projektauftrag definierten Zielen und Abnahmekriterien entsprechen. Die Projektabschluss bezieht sich auf das gesamte Projekt und ist von der Abnahme einzelner Leistungen im Projektverlauf zu unterscheiden.

Projektauftrag

Bildet die verbindliche Grundlage für die Durchführung des Projekts und setzt hierfür den formellen, schriftlichen Rahmen. Er wird von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber erteilt und legt Ziele, Umfang, Organisation, Rollen, Ressourcen, Termine, Meilensteine, Risiken, Kommunikationswege und die erforderlichen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen fest. Mit dem Projektauftrag werden Projektleitung und Projektteam offiziell eingesetzt und der verbindliche Rahmen für Monitoring und Steuerung geschaffen. Das V-BÜRO stellt für die FHB ein standardisiertes Projektauftragsformular zur Verfügung. Analog dazu wird ein Programm und ein Portfolio ebenfalls über einen Auftrag eingesetzt. Der Portfolioauftrag dient der Einrichtung einer dauerhaften Managementstruktur für das Portfolio.

Projektbüro

Temporäre Organisationseinheit, die bei großen und komplexen Projekten zur Unterstützung der Projektleitung eingerichtet wird. Es übernimmt Aufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit, Finanzsteuerung, Dokumentation oder andere Teilaufgaben des Projektmanagements und entlastet so die Projektleitung während der Projektlaufzeit. Analog dazu wird in Programmen ein Programmbüro zur operativen Unterstützung der Programmleitung eingesetzt. In dauerhaften Portfolios unterstützt ein Portfoliobüro das Portfoliomanagement. Im Unterschied zu Programm- und Projektbüros ist dies eine dauerhafte Organisationsstruktur in der Linienorganisation.

Programmbüro

Temporäre Organisationseinheit zur operativen Unterstützung der Programmleitung.

Projektbudget

Beinhaltet die für ein Projekt vorgesehenen finanziellen Mittel. Wird im Projektauftrag festgelegt und in der Planung weiter konkretisiert. Dient als Grundlage für die Kostensteuerung. Während des Projekts wird das Budget überwacht, um Abweichungen zu erkennen und bei Bedarf Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Änderungen des Projektbudgets müssen von der zuständigen Auftraggeberin oder dem Auftraggeber beschlossen werden.

Projektkernteam

Diejenigen Mitarbeitenden, die für die kontinuierliche Projektarbeit dauerhaft benötigt werden und regelmäßig zusammenarbeiten, bilden das Projektkernteam. Weitere Fachleute (siehe Projektteam) werden nur zeitlich begrenzt für spezifische Aufgaben hinzugezogen und nehmen an Projektsitzungen dann teil, wenn sie eine aktive Rolle übernehmen.

Projektklassen / Klassifizierung der Projekte

Klassifizierung von Projekten, die dazu dient, Anforderungen an das Projektmanagement an die Größe und Komplexität eines Projekts anzupassen. Die Projektklasse (Mini, Standard, Großprojekt) legt fest, in welchem Umfang und welcher Tiefe Methoden angewendet werden, wie die Projektorganisation ausgestaltet ist und welche Anforderungen an Planung, Steuerung und Dokumentation gelten.

Projektlebenszyklus

Beschreibt den gesamten Verlauf eines Projekts von der Initiierung über die Planung und Durchführung bis zum Abschluss. Er umfasst damit einen größeren Zeitraum als die eigentliche Durchführung, da Projektmanagement bereits vor Beginn der Arbeiten startet und erst nach Auswertung, Dokumentation und Auflösung der Projektstrukturen endet.

Analog dazu beschreibt der Programmlebenszyklus den Verlauf eines Programms von der Initiierung über die Planung und Durchführung bis zum Abschluss.

Projektmanagement (PM)

Der Begriff umfasst die Initiierung, Planung, Durchführung und den Abschluss von Projekten auf Grundlage klar definierter Ziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse. Es nutzt verbindliche Instrumente wie Projektauftrag, Projektorganisation, Projektstrukturplan, Termin- und Ressourcenplanung, Risikomanagement, Kommunikation, Berichtswesen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, um Projekte transparent und zielgerichtet umzusetzen und die Einhaltung von Kosten, Terminen und Ergebnissen sicherzustellen. Analog dazu werden auch Programme und Portfolios von einer eigens dazu bestimmten Leitung gemanagt.

Projektmanagementmethodologie

Methodischer Rahmen für das Projektmanagement in der FHB, der sich auf etablierte nationale und internationale Referenzrahmen stützt. Dazu zählen die Kompetenzmodelle der International Project Management Association (IPMA), die PM²-Methodik der Europäischen Kommission, das PMflex-Rahmenwerk des Bundesverwaltungsamts sowie die DIN-Normenreihe 69901. Diese Standards sichern ein einheitliches, praxisnahes und anschlussfähiges Projektmanagement in der Verwaltung.

Projektmanagementoffice (PMO)

Dauerhafte Organisationseinheit, die das Projektmanagement in einer Organisation unterstützt. Sorgt für die Einhaltung von Standards, stellt aktuelle PM-Dokumente bereit, bereitet Projekterfahrungen auf und bietet oder organisiert Schulungen, Beratung und Vernetzung für Projektleitungen und Auftraggeber:innen an. Ein PMO kann ggf. auch das Management der Portfolios der betreffenden Organisationseinheit leisten. In der Freien Hansestadt Bremen übernimmt das V-BÜRO des Senators für Finanzen als Querschnittsressort die Rolle eines zentralen PMO und entwickelt Standards, zentrale Schulungen und Fortbildungsangebote sowie weitere Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die gesamte FHB.

Projektmanagementphasen

Bezeichnet die zeitliche und inhaltliche Gliederung des Projektmanagements für ein Projekt nach einem verbindlichen standardisierten Phasenmodell. Unterschieden werden die Phasen Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss. In jeder Phase sind bestimmte Aufgaben, Entscheidungen und Projektdokumente zu erarbeiten, etwa die Projektskizze in der Initiierung, der Projektauftrag in der Planungsphase, Status- und Steuerungsinformationen in der Durchführungsphase sowie der Abschlussbericht in der Abschlussphase. Die Phasen umfassen und strukturieren den gesamten Projektlebenszyklus, unterstützen die Vorbereitung von Entscheidungen und Gremienbefassungen und erleichtern die transparente Steuerung des Projekts.

Projektmanagementplan

Im Projektmanagementplan wird beschrieben und festgelegt, in welcher Weise und in welchem Umfang der PM-Standard der FHB auf ein spezifisches Projekt angewendet wird (z. B. in Abhängigkeit von der Größe, Komplexität, politischen Relevanz des Projekts). Er dient als Anleitung dafür, wie ein Projekt aus Projektmanagement-sicht geplant, überwacht und gesteuert sowie abgeschlossen wird. Der Projektmanagementplan enthält auch die Regelungen zum Anforderungsmanagement und sorgt dafür, dass Projekt- und Anforderungsmanagement Hand in Hand arbeiten.

Analog dazu definiert der Programm- und der Portfoliomanagementplan alle wichtigen Regeln des betreffenden Managements.

Projektmanagementsoftware für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Digitales Werkzeug zur Planung, Steuerung und Dokumentation von Projekten, Portfolios und Programmen. In der FHB kommt die Software Open-Project zum Einsatz. Die Ablage aktenrelevanter Projektdokumente erfolgt einheitlich im Dokumentenmanagementsystem VIS.

Projektmonitoring

Laufende Überwachung des Projektfortschritts während der Durchführung. Es umfasst den regelmäßigen Abgleich von Plan- und Ist-Stand in Bezug auf Leistung, Zeit und Budget/Aufwand sowie die frühzeitige Identifikation von Abweichungen. Projektmonitoring beinhaltet die fortlaufende Beobachtung von Risiken, die Erstellung von Statusberichten für die Auftraggeberin oder den Auftraggeber. Projektmonitoring stützt sich auf Meilensteine, Berichte und definierte Steuerungsinstrumente und bildet die Grundlage für Entscheidungen zur Anpassung oder Stabilisierung des Projektverlaufs.

Projektorganisation

Struktur, die zweckmäßig zur Zielerreichung, zur Organisation der Dienststelle und zur Komplexität der Aufgabe gewählt wird. Projekte können grundsätzlich als Matrixorganisation, autonome Projektorganisation oder Einflussprojektorganisation aufgebaut werden. Die Wahl der Organisationsform richtet sich nach den Anforderungen des Projekts und der jeweiligen Rahmenbedingungen. Analog dazu verfügen auch temporäre Programme und dauerhafte Portfolios über eine definierte Struktur mit klar zugewiesenen Rollen, Aufgaben, Gremien und Zuständigkeiten.

Projektphasen

Abschnitte, in die die Durchführung eines Projekts gegliedert wird und deren Bezeichnungen und Inhalte sich an der fachlichen Aufgabe orientieren. Typische Phasen sind beispielsweise Analyse und Anforderungsermittlung, Konzeption (Modelle, Prototypen, technische Pläne), Realisierung (Beschaffung, Konfiguration, Herstellung, Testung, Verbesserung) sowie abschließend Implementierung, Inbetriebnahme oder Einführung.

Projektskizze

Dokument, das die Ergebnisse der Initiierungsphase zusammenfasst und als Grundlage zur Entscheidung des Auftraggebers oder der Auftraggeberin dient, ob die Planung des Projektes beauftragt werden soll. Analog dazu wird am Ende der Initiierung eines Programms oder Portfolios eine Skizze vorgelegt als Entscheidungsgrundlage für den Auftrag zur Planung.

Projektstrukturplan (PSP)

Übersichtliche, sachlogische Darstellung aller Aufgaben eines Projekts, die zur Zielerreichung notwendig sind. Der PSP schafft Transparenz über alle in einem Projekt zu leistenden Arbeiten. Auf der Grundlage des Überblicks über die umzusetzenden Arbeitspakete erfolgt dann die Zuweisung der Arbeit an die Teammitglieder. Er dient als Grundlage für alle weiteren Planungsarbeiten (Ablauf-, Ressourcen-, Kostenplanung).

Projektteam

Gruppe von Fachleuten aus der Linienorganisation, die für die Bearbeitung der Projektaufgaben ganz oder teilweise von ihren Linienaufgaben entbunden werden. Der Umfang ihrer Mitarbeit wird mit den Linienvorgesetzten im Projektauftrag schriftlich vereinbart. Die Projektteammitglieder bringen ihren fachlichen Hintergrund ein, übernehmen die Bearbeitung der fachlichen Aufgaben des Projekts, arbeiten engagiert und lösungsorientiert im Team und sind der Projektleitung fachlich unterstellt.

Projektumfeld

Umfasst alle äußeren Rahmenbedingungen, die ein Projekt beeinflussen. Dazu gehören organisatorische, politische, rechtliche und gesellschaftliche Faktoren sowie interne Strukturen und Prozesse der Verwaltung. Das Projektumfeld ist in der Initiierung, Planung und Durchführung zu analysieren, da es Anforderungen, Risiken und Gestaltungsspielräume des Projekts prägt.

Projektumfeldanalyse

Instrument zur systematischen Erfassung und Bewertung aller Einflüsse auf ein Projekt. Bereits zu Beginn werden relevante sachliche (z. B. technische, rechtliche, organisatorische) und soziale (z. B. Stakeholder) Faktoren identifiziert, recherchiert und in einer Matrix nach intern und extern geordnet. Im weiteren Verlauf werden diese Faktoren gemeinsam mit Fachexpertinnen und -experten bewertet, um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Steuerung des Projektumfelds sowie zur Einbindung wichtiger Akteure abzuleiten.

Projektziele

Beschreiben die messbaren Ergebnisse, die mit einem Projekt erreicht werden sollen. Sie leiten sich plausibel aus den Leitzielen ab und dürfen ihnen nicht widersprechen. Projektziele umfassen Leistungs-, Termin- und Kostenziele. Gemeinsam definieren sie den Rahmen des Projekts und stehen im wechselseitigen Zusammenhang des „Magischen Dreiecks“: Änderungen an Leistung, Zeit oder Kosten erfordern Anpassungen der jeweils anderen Zielgrößen. Projektziele werden in der Planungsphase präzisiert, hierarchisch geordnet und abschließend SMART formuliert. Sie dienen als Grundlage für die Projektplanung, die Erkennung von Zielkonflikten und die Einschätzung der Realisierbarkeit im verfügbaren Ressourcen- und Budgetrahmen.

Rollierende Planung

Die schrittweise, fortlaufende Aktualisierung und Konkretisierung der Projektplanung. Da Projekte oft nicht vollständig im Voraus detailliert planbar sind, werden nahe liegende Aktivitäten genauer geplant, während weiter entfernte Phasen nur grob vorgeplant und im späteren Verlauf überprüft, aktualisiert, konkretisiert und überarbeitet werden. Diese Methode eignet sich besonders bei längeren Laufzeiten und hoher Unsicherheit.

Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Gruppen, deren Interessen durch ein Projekt berührt werden. Sie umfassen interne und externe Akteure wie Mitarbeitende, Führungskräfte, Interessenvertretungen, politische Gremien oder externe Organisationen.

Stakeholderanalyse

Instrument zur systematischen Identifikation und Bewertung aller Personen oder Gruppen, die vom Projekt betroffen sind oder Einfluss darauf nehmen können. Ziel ist es, deren Interessen, Erwartungen und möglichen Einfluss auf das Projekt zu erfassen, um gezielte Kommunikations- und Einbindungsmaßnahmen zu planen. Die Analyse erfolgt meist im Team, bleibt vertraulich und bildet die Grundlage für ein wirksames Stakeholdermanagement während des gesamten Projekts. Sowohl Stakeholder- als auch Umfeldanalyse werden fortgeschrieben.

Statusbericht

Regelmäßige Information über den aktuellen Stand des Projekts. Er bezieht sich auf den Projektfortschritt, die absehbare Einhaltung der Projektziele sowie auf relevante Veränderungen. Die Projektleitung erstellt Statusberichte in festgelegten Intervallen und übermittelt sie an die Auftraggeberin oder den Auftraggeber und/oder an die zuständige Entscheidungsinstanz. In der Standard-PM-Software für die FHB „OpenProject“ werden Statusinformationen strukturiert erfasst und fortgeschrieben. Das System unterstützt die Projektleitung dabei, Fortschritt, Abweichungen und Änderungen transparent darzustellen und diese Informationen als Grundlage für die regelmäßigen Statusberichte zu nutzen.

Teilaufgabe

Abgegrenzter Teilaspekt der Gesamtaufgabe eines Projekts, der sich aus den definierten Leistungszielen ableitet. Teilaufgaben werden im Projektstrukturplan (PSP) als hierarchische Ebene unterhalb der Gesamtaufgabe dargestellt und bilden einen wichtigen Zwischenschritt auf dem Weg von der Grob- zur Feinplanung. Teilaufgaben werden daher weiter in klar abgrenzbare Arbeitspakete untergliedert.

Terminplan

Ein von der Projektleitung und dem Projektteam erstelltes Instrument, das den Ablaufplan weiterentwickelt, indem konkrete Termine für die einzelnen Aufgaben festgelegt werden. Dabei werden die geschätzten Dauern mit den verfügbaren Personalressourcen, Feiertagen und weiteren Rahmenbedingungen abgeglichen. So entsteht eine realistische und umsetzbare Projektterminierung, die als verbindliche Grundlage für die Steuerung und Überwachung des Projekts dient.

Terminziele

Legen fest, bis wann die geplanten Projektergebnisse verfügbar sein müssen. Sie bilden zusammen mit Leistungs- und Kostenzielen den Rahmen des Projekts und stehen im wechselseitigen Zusammenhang des „Magischen Dreiecks“: Änderungen an Leistung oder Kosten wirken sich auf die Terminziele aus.

Unterstützende Strukturen

Unterstützende Strukturen sind organisatorische Einheiten, die Projektleitungen entlasten und bei Planung, Steuerung und Umsetzung unterstützen. Dazu gehören das Projektbüro, das Projektmanagementoffice (PMO), das Portfoliomanagement Office (PfMO) sowie das Programmmanagement Office (PgMO).

Veränderungsmanagement

Die aktive Gestaltung der organisatorischen Veränderungen, die durch ein Projekt ausgelöst werden. Stellt sicher, dass Auswirkungen auf Abläufe, Rollen, Strukturen und Ressourcen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Dazu gehört insbesondere, betroffene Stakeholder einzubinden, Akzeptanz aufzubauen und die Umsetzung der Veränderungen in die Linie zu begleiten.

Vergabe

Die Beschaffung externer Leistungen, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind. Sie umfasst die Auswahl geeigneter Anbieterinnen und Anbieter sowie die Durchführung des formalen Vergabeverfahrens nach den geltenden rechtlichen Vorgaben.

Wirtschaftlichkeitsberechnung

Verpflichtender Bestandteil der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, der der quantitativen Bewertung von Maßnahmen, z. B. durch Barwertberechnung oder ergänzende Nutzwertanalyse, dient.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Systematisch durchgeführte und dokumentierte Untersuchung zur Überprüfung geplanter Maßnahmen auf die Wirtschaftlichkeit unter Verwendung anerkannter Verfahren. Nach § 7 Landeshaushaltsordnung (LHO) ist für alle finanzwirksamen Maßnahmen eine angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchzuführen. Sie umfasst stets eine Wirtschaftlichkeitsberechnung und wird bei Gremienbefassungen in einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchungsübersicht (WU-Übersicht) zusammengefasst.

Index

A

Ablauf 63
Abschlussphase 52, 81
Anforderungen 60
Arbeitshilfen 13
Auftraggeberin oder Auftraggeber 43
Ausgangslage 57
Autonomen Projektorganisation 28

B

Barrierefreiheit 35
Beratung (PM, PgM, PfM) 13
Beteiligung 32
BremGGO 18

C

Chancen 61

D

Dataport 38
Diversity im Projekt 34
Durchführungsphase 52, 75

E

Einflussprojektorganisation 28
Entscheidungsinstanz 43
Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit 17

F

Fachliche Leitstelle OpenProject 13
Frauenbeauftragte 33
Führungsebene 19
Führungskräfte 20

I

Initiierungsphase 51, 65
Interessenvertretungen 32
International Project Management Association (IPMA) 30
Interne Dienstleistungen 38
IT-Dienstleister 38

K

Künstliche Intelligenz (KI/AI) 41

L

Lasten und Pflichtenheft 75

M

Matrix-Projektorganisation 28
Mitbestimmung 32

N

Nachhaltigkeit 37
Netzwerk Projektmanagement 13

O

OpenProject 40

P

Personalräte 33
Planungsphase 51, 69
PM2 Project Management Methodology 30
PM-Dokumente 13
PMflex 30
PM-Software OpenProject 40
Portfolio 105
Portfolioauftraggeber oder Portfolioauftraggeberin 111
Portfoliobüro 112
Portfoliolenkungsausschuss 111
Portfoliomanagement 106
Portfoliomanagement Office (PfMO) 47
Programm 87
Programmauftraggeber oder Programmauftraggeberin 92
Programmbüro 47, 93
Programmlebenszyklus 90, 95
Programmleitung 92
Programmlenkungsausschuss 92
Programmmanagement 88
Projektarbeit als strategisches Instrument der Führungsebene 19
Projektbüro 46
Projektfortschritt 78

Projektleitung 44

Projektmanagement-Office (PMO) 46

Projektmanagementphasen 49

Projektphasen 49

Projektteam 44, 45

Prozessmanagement 26

Q

Qualifizierung 12

R

Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst 16
Risiken 61

S

Schwerbehindertenvertretung 33
Services des V-Büro 12
Stakeholder 46, 61

T

Termine 63

U

Umfeld 61

V

VIS 40

W

Wissensmanagement Projektarbeit 13

Z

Ziele 57

Es ist kein Drama,
wenn das Projekt nicht

Es ist ein Drama, wenn
nichts davon weiß.

nach Plan verläuft.
die Projektleitung

