

Projektmanagementhandbuch

Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung

Version 3.0.0 Final

April 2007

Inhalt

1	Geltungsbereich	4
2	Grundsätze	6
2.1	Führungsverständnis	6
2.2	Strukturiertes Vorgehen	7
2.3	Beteiligung	7
2.4	Kommunikation und Vertrauen.....	7
2.5	Kompetenz.....	7
2.6	Qualität	8
2.7	Einbettung in die IT-Strategie des Landes Berlin	8
3	Grundlagen	9
3.1	Projektauftrag.....	9
3.2	Die Projektorganisation.....	9
3.2.1	Rollen in einem Projekt	9
3.2.2	Zusammenwirken der Rollen bei der Projektdurchführung.....	16
4	Erläuterungen zu den Abschnitten 2 und 3	17
a.	Grundregeln für die Projektarbeit	17
	Projekt vorbereiten	17
	Phasen der Projektarbeit.....	17
	Projekt initialisieren	18
	Projekt durchführen.....	18
	Projekt abschließen	19
	Evaluierung der Projektergebnisse.....	19
b.	Projektleitung	20
	Aufgaben der Projektleitung	20
	Dokumente der Projektleitung	22
	Planungsdokumente	22
	Berichtsdokumente	23

Abbildungen

Abbildung 1: Projektorganisation mit Informations- und Entscheidungssträngen nach Projektstart	16
Abbildung 2: Phasen der Projektarbeit.....	17
Abbildung 3: Wesentliche Aufgaben und Ergebnisse des Vorgehensmodells	18
Abbildung 4: Prozessschema "Projektmanagement" als Regelkreis	22

Einleitung

Das Projektmanagementhandbuch ist die Grundlage für die Durchführung von Projekten für die Berliner Verwaltung. Es behandelt den Projektgegenstand und die zu erzielenden Ergebnisse, die Organisationsform und Vorgehensweise bei der Projektarbeit, Fragen der zeitlichen Abfolge sowie die einzuhaltenden Verantwortlichkeiten. Außerdem soll es den Projektverantwortlichen als Leitfaden und Hilfsmittel bei der Planung, Steuerung und Durchführung von Projekten unterstützen.

Durch die Anwendung des Handbuchs soll eine einheitliche, wirtschaftliche, qualitätsgerechte und risikoarme Durchführung von Projekten in der Berliner Verwaltung erreicht werden. Auf die grundsätzliche Notwendigkeit der Evaluierung von Projektergebnissen wird hingewiesen.

Berlin, im

1 Geltungsbereich

1. Das Projektmanagementhandbuch gilt für Projekte zur Organisationsentwicklung und Informationstechnik der unmittelbaren Berliner Landesverwaltung, also für Senatsverwaltungen, deren nachgeordnete Behörden und Bezirksverwaltungen.
2. Projekte im Sinne dieses Handbuchs sind Vorhaben, bei denen ein klar abgegrenztes Ergebnis in einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen in einer bestimmten Organisationsform erreicht werden soll. Sie sind charakterisiert durch eine klare bzw. eindeutige:
 - **Zielsetzung** mit Vorgabe der zu erreichenden **Ergebnisse**,
 - Festlegung der zu leistenden **Aufgaben**,
 - vereinbarte **Qualität** der Ergebnisse,
 - Ermittlung der **Dauer** und des Endtermins,
 - Abschätzung der benötigten **Ressourcen** und **Kosten**,
 - Festlegung der **Ergebnisverantwortung**.
3. Das vorliegende Handbuch regelt die Grundlagen für Projekte von besonderer Bedeutung im Land Berlin¹. Ein solches liegt vor, wenn mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllt sind:
 - die Projektlaufzeit beträgt mindestens 9 Monate.
 - der Projektaufwand (interne/externe Personal- und Sachkosten) beträgt mindestens 250.000 EURO.
 - das Projekt wird mit Beteiligten aus mehr als einer Verwaltung durchgeführt.
 - durch das Projekt werden mehrere Geschäftsprozesse neu modelliert (weil sich z. B. Rechtsgrundlagen wesentlich geändert haben, Zuständigkeiten neu geregelt worden sind, Auswirkungen auf die internen oder externen Kunden sich ändern oder das Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis nachhaltig verändert wird).
 - das Projekt ist von besonderer Bedeutung für den Senat.
4. Für andere Projekte wird eine der jeweiligen Projektbedeutung angemessene Adaption der Regelungen dieses Handbuchs empfohlen.
5. Bei IT-Projekten kann es sich um Maßnahmen der Konzeption, Entwicklung oder Einführung von
 - IT-Verfahren (Fachverfahren oder Standardsoftware)
 - IT-Diensten
 - IT-Infrastruktur (Hardware, Netze)

¹ Für solche Projekte sollte regelmäßig ein Projektkostenträger eingerichtet werden.

- sowie die Durchführung von Maßnahmen zur Schaffung/Entwicklung von IT-Standards, IT-Richtlinien, Gutachten zu IT-Verfahren/Produkten handeln.

Im Rahmen von größeren Vorhaben werden in der Regel mehrere der vorgenannten Aufgabenstellungen zu bearbeiten sein, also Mischformen auftreten. Dabei sind die Informationstechnik und die (fachliche und betriebliche) Organisation untrennbar miteinander verbunden bzw. bedingen sich gegenseitig.

6. Das Projektmanagementhandbuch soll auch dann angewendet werden, wenn das Vorhaben vollständig oder Teile des Vorhabens an Verwaltungsexterne vergeben werden (z. B. verbindlich als Vertragsbestandteil).

2 Grundsätze

Die Projektarbeit wird von den Beteiligten in der Regel neben² der originären Tätigkeit und in besonderen, oftmals ungewohnten Arbeitsformen und Arbeitsgruppen ausgeübt. Daher kommt der Organisation der Zusammenarbeit innerhalb des Projektes und den Schnittstellen zur Linienverantwortung besondere Bedeutung zu.

Projekte erfordern eine zielgerichtete Führung, Abwicklung und Kontrolle.

Projekte werden von den für die zu bearbeitende Fachaufgabe Zuständigen, d.h. von den Produktverantwortlichen beauftragt³. Der Auftraggeber begleitet das Projekt maßgeblich in der Entscheidungsinstanz. Die Erarbeitung der Projektergebnisse erfolgt innerhalb der jeweils festgelegten Projektorganisation. Die Ergebnisse eines Projektes werden dem Auftraggeber zur Umsetzung in dessen Linienverantwortung übergeben⁴.

Die das Projekt betreffenden Entscheidungen werden weitestgehend innerhalb der Projektstruktur getroffen oder von dem Projekt initiiert. Die in den Projektgremien getroffenen Entscheidungen ersetzen jedoch nicht die Entscheidungskompetenz des Auftraggebers. Einer adäquaten Besetzung der Projektgremien (insbesondere der Entscheidungsinstanz, ggf. seitens des Auftraggebers auch mit politisch Verantwortlichen) kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

Die Projektarbeit orientiert sich an folgenden grundlegenden Leitsätzen:

2.1 Führungsverständnis

Projekte ...

- basieren auf einem klaren Auftrag, der durch den Auftraggeber verantwortet wird.
- werden umfassend durch den Auftraggeber von der Vorbereitung bis zum Abschluss begleitet.
- haben eindeutig definierte und vereinbarte Ziele.
- liefern Ergebnisse, die im Rahmen der Verantwortung des Auftraggebers umgesetzt werden.
- haben Mitarbeiter/innen, die im Rahmen der Projektarbeit über klare und ausreichende Entscheidungskompetenz verfügen.

² Dies bedeutet, dass Projektarbeit in der Regel zusätzliche Arbeit bedeutet und das dafür herangezogene Personal entsprechend freizustellen ist, z.B. durch konkrete Vereinbarungen mit dem jeweiligen (Linien-)Vorgesetzten oder durch Aufnahme in den Projektauftrag.

³ Dies schließt die Beauftragung durch die Hausleitung (z. B. BzBm, StS) selbstverständlich ein.

⁴ Dies kann im Falle von IT-Projekten z. B. auch die Festsetzung durch den IT-Staatssekretär nach vorheriger Befassung in den Gremien gemäß VV-IT-Steuerung beinhalten.

2.2 Strukturiertes Vorgehen

Projekte ...

- werden geordnet und der jeweiligen Aufgabenstellung angemessen vorbereitet und geplant.
- sind über alle Phasen controllinggestützt zu steuern, d.h. sie unterliegen einem ziel- und wirkungsorientierten Steuerungsprozess.
- werden geordnet abgeschlossen, dokumentiert und ausgewertet, auch dann, wenn das angestrebte Projektziel nicht erreicht werden kann.

Die Projektergebnisse werden evaluiert.

2.3 Beteiligung

Projekte ...

- beziehen alle von dem Projekt Betroffenen in angemessener Form in die Projektarbeit ein.
- beteiligen alle maßgeblich Betroffenen an der Entscheidungsfindung.
- sollten die Beschäftigtenvertretungen rechtzeitig einbeziehen⁵.

2.4 Kommunikation und Vertrauen

Projekte ...

- bringen Menschen mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund aus verschiedenen Bereichen zusammen. Kommunikation ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Projektarbeit.
- leben davon, dass offen, genau und zielgerichtet kommuniziert wird, dass Konflikte konstruktiv aufgegriffen und gelöst werden und dass alle Beteiligten stets über einen aktuellen Informationsstand verfügen.
- werden auch Unsicherheiten, Ängste und Widerstände erzeugen, die es durch gezielte Projektkommunikation zu beseitigen gilt.
- leben von dem gegenseitigen Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Anderen, vom Erfolgswillen und der Erfolgsfähigkeit aller Beteiligten.

2.5 Kompetenz

Projekte ...

- benötigen qualifizierte Projektleitungen und Projektmitarbeitende.
- definieren gezielt Anforderungen für die Auswahl der Mitglieder des Projektteams.
- werden bei Bedarf durch externe Mitarbeit (Projektmanagement, Coaching, Qualitätssicherung) unterstützt.

⁵ Dies ersetzt nicht formale Beteiligung nach den einschlägigen Rechtsvorschriften (z. B. PersVG).

- sind ein Motor für die bedarfsgerechte Qualifizierung von Mitarbeitenden.
- liefern Informationen für die Absicherung von projektspezifischen Ausbildungsgängen.

2.6 Qualität

Projekte ...

- haben eine klar definierte Ergebnisqualität.
- haben eine klar definierte Prozessqualität.
- stellen die Erreichung der vereinbarten Qualität durch adäquate Verfahren zur Qualitätssicherung sicher.

2.7 Einbettung in die IT-Strategie des Landes Berlin

IT-Projekte ...

- orientieren sich an der VV IT-Steuerung und den IT-Organisationsgrundsätzen sowie den weiteren Regelungen für den IT-Einsatz in der Berliner Verwaltung.
- nutzen und befördern die landesweite IT-Infrastruktur.
- entwickeln möglichst wieder verwendbare Ergebnisse, die in anderen IT-Projekten nachgenutzt werden können.
- informieren die IT-Manager über die IT-Gremien zeitnah über den Projektverlauf und wesentliche Ergebnisse und berücksichtigen deren Hinweise.

3 Grundlagen

3.1 Projektauftrag

Grundlage der Projektarbeit ist ein schriftlicher Projektauftrag⁶.

Sinnvollerweise wird die Projektvorbereitung durch projekterfahrene und fachkundige Mitarbeitende begleitet und unterstützt. Empfehlenswert ist die Übertragung der Durchführungsverantwortung der Projektvorbereitung an die designierte Projektleitung.

Die Erstellung eines Projektauftrags für sehr komplexe Vorhaben kann im Rahmen einer Voruntersuchung oder Vorstudie erfolgen.

3.2 Die Projektorganisation

Zweck der Projektorganisation ist es, einen geordneten, zielführenden und ergebnisorientierten Ablauf der Projektarbeit sicherzustellen. Insbesondere geht es darum, die Projektleitung, die Arbeitsgruppen, die Entscheidungsinstanz, sowie die erforderlichen Abstimmungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen personell zu besetzen sowie Kompetenzen und Entscheidungs- und Informationswege festzulegen.

Es ist besonders wichtig, dass die Abstimm- und Entscheidungsinstanz regelmäßig über den Stand des Projekts informiert sind und Verfahrensweisen für kritische Projektsituationen festgelegt werden.

3.2.1 Rollen in einem Projekt

a) Auftraggeber

Aufgabe

Der Auftraggeber entscheidet durch die Erteilung des Projektauftrages über die Ziele, Prioritäten und Ressourcenzuteilung des Projekts sowie über die Organisation des Projektes und über die in die Projektarbeit einzubeziehenden Fachbereiche/Behörden. Die Bereitstellung von Informationen und Ressourcen und die Schaffung von notwendigen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung werden durch ihn verantwortet.

Der Auftraggeber leitet aus den Ergebnissen eines Projektes die weiteren Maßnahmen zu deren Umsetzung und Evaluierung in seiner Linienverantwortung ab⁷.

Der Auftraggeber wirkt maßgeblich in der Entscheidungsinstanz und damit an der Projektarbeit mit.

⁶ Der Projektauftrag stellt eine Projektvereinbarung im Sinne des VGG dar.

⁷ Dies kann im Falle von IT-Projekten z. B. auch die Festsetzung durch den IT-Staatssekretär nach vorheriger Befassung in den Gremien gemäß VV IT-Steuerung beinhalten.

Zusammensetzung

Der Auftraggeber ist die Person oder Personengruppe, die als Projektinitiator verantwortlich für die Projektvorbereitung ist und das Projekt genehmigt bzw. beauftragt.

Auftraggeber von IT-Projekten können Produkt-, IT-Dienste- oder Verfahrensverantwortliche und Infrastrukturbetreiber sein.

Arbeitsweise

Der Auftraggeber bestimmt die Projektleitung. Diese Entscheidung ist für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung, da die Projektleitung den durch den Projektauftrag gesetzten Rahmen eigenverantwortlich ausfüllt.

b) Entscheidungsinstanz⁸

Aufgabe

Die Entscheidungsinstanz entscheidet zu den grundlegenden Aspekten der Projektarbeit (Abnahme der Meilensteinergebnisse, Ressourcenkonflikte, Änderungsnotwendigkeiten, etc.). Sie verantwortet den Erfolg des Projekts maßgeblich mit. Sie unterstützt die Projektleitung in Konfliktsituationen, nimmt das Ergebnis des Projekts formal ab und entlastet das Projektteam.

Zusammensetzung

Die Besetzung der Entscheidungsinstanz wird durch den Auftraggeber im Rahmen der Beauftragung des Projektes vorgenommen. Die Entscheidungsinstanz ist mit entsprechend entscheidungsbefugten (ggf. auch politisch verantwortlichen) Vertretern des Auftraggebers (ggf. auch behördenübergreifend) oder durch den Auftraggeber selbst und im Falle der Beauftragung externer Partner ggf. mit deren Vertretern zu besetzen.

Arbeitsweise

Die Entscheidungsinstanz wird von einem vom Auftraggeber zu bestimmenden Mitglied geleitet. Die Sitzungsfrequenz wird so festgelegt, dass eine zügige und kontinuierliche Projektarbeit gefördert wird. Die Sitzungen werden von der Projektleitung vor- und nachbereitet. In den Entscheidungsvorlagen sind die Voten der Abstimminstanz darzustellen. Die Projektleitung informiert die Entscheidungsinstanz anhand eines einfachen Schemas ("Projektampel", s.a. Mustersammlung - Statusbericht) über den Stand der Projektarbeit, so dass kritische Situationen frühzeitig erkannt und von der Entscheidungsinstanz Maßnahmen beschlossen und initiiert werden können.

Die Ergebnisse der Entscheidungsinstanz werden den Projektmitarbeitenden und den Mitgliedern der Abstimminstanz zeitnah zugänglich gemacht.

⁸ Diese Rolle wird in Projekten auch "Projektlenkungsausschuss", "Lenkungsgremium" etc. genannt.

c) Abstimminstanz

Aufgabe

In der Abstimminstanz werden die Projektergebnisse mit den vom Projekt Betroffenen abgestimmt. Sie unterstützt die Projektleitung bei der Prüfung, ob die im Projekt erarbeiteten Ergebnisse die Projektziele erfüllen und erfolgreich in den Dauerbetrieb übernommen werden können. Die Mitglieder der Abstimminstanz

- fördern die Sicherstellung der Akzeptanz der Projektergebnisse im Kontext ihrer jeweiligen Verantwortung in der Linienorganisation,
- führen die fachlich-inhaltliche Qualitätssicherung der Projektergebnisse durch,
- geben dem Projektteam Anregungen zur Nachbearbeitung bei fachlichen Mängeln,
- können eigene Alternativvorschläge über die Projektleitung in die Entscheidungsinstanz einbringen

und leisten damit wesentliche Beiträge zur Qualitätssicherung und legen eine entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Projektergebnisse.

Zusammensetzung

Die Projektleitung stimmt mit der Entscheidungsinstanz die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Abstimminstanz ab. In der Abstimminstanz sind die wesentlichen von den Projektergebnissen betroffenen Bereiche vertreten. Hierzu gehören auch Gremien und Kontrollinstanzen der Verwaltung und ggf. externe Stellen (z. B. Vertreter von Betroffenen oder der Wirtschaft).

Arbeitsweise

Je nach Projekt kann es sinnvoll sein, ein festes Gremium einzurichten, Anhörungen oder Workshops durchzuführen oder schriftliche Stellungnahmen einzuholen. Die Projektleitung ist verantwortlich, dass die Hinweise der Abstimminstanz bei der Projektarbeit und bei der Entscheidungsfindung angemessen berücksichtigt werden.

d) Projektleitung

Aufgabe

Die Projektleitung trägt die Gesamtverantwortung für die erzielten Ergebnisse, unter anderem die Einhaltung

- von Terminen,
- der Budgets und
- der Ergebnisqualität des Projekts.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit zur eindeutigen Zuordnung von Budgets und Handlungskompetenzen zum Projekt (im Sinne der Steuerung mit Zielen und auf Abstand zu den eigentlichen Linienfunktionen). Ferner ist zu beachten, dass die Projektleitung Führungs-

kompetenz besitzt und bei größeren Projekten ausreichende Projekterfahrung mitbringt.

Die Projektleitung verantwortet den Prozess der Qualitätssicherung (siehe Rolle QS-Manager). Je nach konkretem Erfordernis (Umfang des Projekts etc.) kann die Projektleitung diese Aufgabe an weitere Personen übertragen. Zur Entlastung von administrativen Aufgaben kann eine Projektassistenz im Sinne eines Projektbüros eingerichtet werden.

Zusammensetzung

Die Projektleitung, die vom Auftraggeber bestimmt wurde, ist / sind die Person/en, welche die operative Führung des Projekts oder von Teilprojekten (**Teilprojektleitung**) übernimmt/übernehmen und den Projektmanagement-Prozess verantwortet/verantworten. Sie hat die Führung der Arbeitsgruppe(n), die ggf. aus Mitarbeitenden unterschiedlichster Fachbereiche/Behörden und von Externen zusammengesetzt ist/sind, inne. Innerhalb kurzer Zeit sind regelmäßig neue Aufgabenstellungen erfolgsorientiert zu bearbeiten.

Die Projektleitung der Verwaltung wird in dem Projektauftrag benannt. Ihr kann eine Projektleitung/Leistungskoordination eines externen Auftragnehmers zur Seite stehen. Die Projektleitung kann die Arbeit in Teilprojekte mit Teilprojektleitungen unterteilen.

Arbeitsweise

Die Projektleitung beauftragt die Arbeitsgruppen (vgl. Unterpunkt "Arbeitsgruppen") bzw. externe Auftragnehmer (vgl. Unterpunkt "Externe") im Einvernehmen mit der Entscheidungsinstanz.

Die Projektleitung koordiniert die Arbeit der Arbeitsgruppen, der Abstimminstanz, der Qualitätssicherung und des Projektcontrolling. Außerdem unterstützt die Projektleitung den Auftraggeber bei den erforderlichen Beteiligungen (Gremien, Parlament usw.). Sie berichtet Entscheidungs- und Abstimminstanz und bereitet deren Sitzungen vor.

e) Projektcontroller/in

Aufgabe

Projektcontroller/in ist die Person oder die Personengruppe, welche die Projektleitung bei der Durchführung

- der Überwachung des Terminstatus
- Einhaltung von Verabredungen
- Bereitstellung des Projektberichtswesens
- Überwachung der Projektkosten

unterstützen.

Zusammensetzung

Der / Die Projektcontroller/in wird grundsätzlich durch die Projektleitung (und ggf. im Einvernehmen mit der Entscheidungsinstanz und entsprechenden Linienvorgesetzten) eingesetzt.

Arbeitsweise

Das Projektcontrolling kann in kleinen Projekten gemeinsam mit der Rolle der Projektleitung von einer Person wahrgenommen werden.

f) Qualitätssicherungs-Manager/in

Aufgabe

Der / Die Qualitätssicherungs-Manager/in ist die Person, die die Absicherung der vereinbarten Ergebnisqualität und der erforderlichen Prozessqualität steuert. Dies schließt die termin- und sachgerechte Durchführung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie die Bestätigung der Qualität der Ergebnisse nach Durchführung der Qualitätssicherung ein.

Zusammensetzung

Der / Die Qualitätssicherungs-Manager/in wird grundsätzlich durch die Projektleitung (und ggf. im Einvernehmen mit der Entscheidungsinstanz und entsprechenden Linienvorgesetzten) eingesetzt.

Diese Rolle kann in kleinen Projekten gemeinsam mit der Rolle der Projektleitung von einer Person wahrgenommen werden.

Arbeitsweise

Für die Prüfung der Ergebnisqualität sind geeignete Qualitätskriterien und Prüfverfahren festzulegen und anzuwenden. Die Projektleitung ist über die Ergebnisse der Qualitätssicherung zu unterrichten und es sind ggf. Vorschläge zur Qualitätsverbesserung zu unterbreiten.

Zur Absicherung der Prozessqualität sind Arbeits- und Zeitpläne aufzustellen und zu überwachen. Zur Qualitätssicherung gehört auch, gemeinsam mit dem Projektcontrolling auf die Effizienz der Projektarbeit zu achten und die Projektleitung bei der für eine erfolgreiche Projektarbeit erforderlichen Akzeptanzsicherung zu unterstützen.

g) Projektbüro

Aufgabe

Das Projektbüro ist die Stelle, die im Sinne einer Projektassistenz die Projektleitung von administrativen Aufgaben wie zum Beispiel

- der Terminkoordination,
- der Dokumentation,
- dem Schriftverkehr und
- der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen der Projektgremien (Entscheidungsinstanz und Abstimminstanz)

entlastet.

Zusammensetzung

Die Einrichtung eines Projektbüros ist von der Größe und Bedeutung des Projektes und dessen Koordinierungsbedarf abhängig.

h) Arbeitsgruppen

Aufgabe

Die Projektmitarbeitenden nehmen klar definierte, ergebnisorientierte inhaltliche Aufgaben wahr. Die Erledigung von durch die Projektleitung zugewiesenen Aufgaben wird durch die Projektmitarbeitenden verantwortet.

Zusammensetzung

Arbeitsgruppen, die von der Projektleitung eingesetzt werden, bestehen aus den Personen, die im Rahmen des Projekts aktiv Arbeiten zur Erledigung der inhaltlichen Projektaufgaben übernehmen. Dies können Mitarbeitende des Auftraggebers, weitere Mitarbeitende von Behörden oder von externen Partnern sein.

Sind Mitarbeitende nicht mit ihrer gesamten Arbeitszeit einem Projekt zugeordnet, sind konkrete Absprachen zum Einsatz mit den entsprechenden Linienvorgesetzten zu treffen.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppen werden im Regelfall von der Projektleitung (ggf. in Abstimmung mit der Entscheidungsinstanz) bestimmt.

Arbeitsweise

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe(n) unterliegen der **fachlichen** Weisung⁹ der Projektleitung, die die Gesamtverantwortung für die erzielten Ergebnisse trägt.

i) Testergruppe (bei IT-Projekten)

Aufgabe

Bei IT-Projekten ist ein Testszenario vorzusehen. Für die Projektleitung ist es daher von entscheidender Bedeutung, über eine ausreichende und qualifizierte Testumgebung zu verfügen.

Der fachliche Test der Projektergebnisse hat bei IT-Projekten einen besonders hohen Stellenwert und ist gleichzeitig besonders arbeitsintensiv. Durch unzureichende Tests und ungenügende Testbedingungen werden Fehler übersehen. Akzeptanzprobleme, Zeitverzüge und kostenintensive Nachbesserungen sind die Folge.

Zusammensetzung

Die Testergruppe wird von der Projektleitung zusammengestellt, die sich dabei von der Abstimminstanz beraten lassen sollte. Es ist darauf zu achten, dass sich eine Testergruppe weitgehend aus den künftigen Anwender/innen zusammensetzen sollte. Insofern müssen die

⁹ Fachliche Weisung ist in diesem Kontext einer inhaltlichen und organisatorischen Rahmensetzung der Arbeitsgruppen zu verstehen. Der Projektleitung steht es ferner frei, Arbeitsergebnisse von Arbeitsgruppen nur teilweise oder gar nicht in die Projektarbeit zu übernehmen.

einsetzenden Stellen ausreichende und qualifizierte Testkapazitäten zur Verfügung stellen.

Arbeitsweise

Die Arbeitsweise der Testergruppe und die eingesetzten Testmethoden werden im Projekt festzulegen (s.a. Muster Projekthandbuch sowie Testkonzeption).

j) Externe

Aufgabe

In Projekten kann es externe Partner geben, die Spezialwissen oder weitere personelle Kapazitäten einbringen.

Denkbare Kooperationsformen sind z. B.

- völlig selbständige Erledigung von Arbeitspaketen seitens externer Mitarbeitender außerhalb der Arbeitsgruppe(n).
- Beratung und Unterstützung der Projektleitung.
- Mitarbeit in einer Abstimminstanz, externe Qualitätssicherung, Teilnahme an der Entscheidungsinstanz.
- dauerhafte, unmittelbare Mitarbeit in der/den Arbeitsgruppe(n) mit Bereitstellung entsprechender Arbeitsplätze.
- Projektcontrolling.
- Qualitätsmanagement.

Zusammensetzung

Der externe Partner schlägt der Projektleitung die konkreten Personen vor, die im Projekt entsprechend dem erforderlichen Aufgabenprofil eingesetzt werden sollen.

Arbeitsweise

Je nach Ausprägung ist die Einbeziehung der externen Partner in der/den Arbeitsgruppen, der Projektleitung und der Projektgremien zu regeln.

Ergänzende Hinweise

Bei der Vertragsgestaltung ist besonders darauf zu achten, dass der externe Partner zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit allen Projektbeteiligten verpflichtet wird, dass die Verwaltung möglichst uneingeschränkte Einsichtsmöglichkeiten, sowie Verwertungsrechte an den Ergebnissen erhält und dass eine Möglichkeit zur vorzeitigen Projektbeendigung vorgesehen wird¹⁰.

Neben der sorgfältigen Auswahl ist die fortgesetzte Prüfung geboten, ob der Externe weiterhin zur Erfüllung der ihm obliegenden Aufgabe fachlich geeignet ist. Infolgedessen ist eine sorgfältige Anleitung des Externen, sowie eine planmäßige Kontrolle erforderlich. Art und Ausmaß der Kontrolle richten sich nach den Umständen des Einzelfalls.

¹⁰ Die Hinweise des Bundesrechnungshofes zum wirtschaftlichen Einsatz externer Berater vom 29. Januar 2007 sollten beachtet werden.

3.2.2 Zusammenwirken der Rollen bei der Projektdurchführung

Das Zusammenwirken der beschriebenen Rollen nach deren Festlegung ist der Abbildung zu entnehmen¹¹:

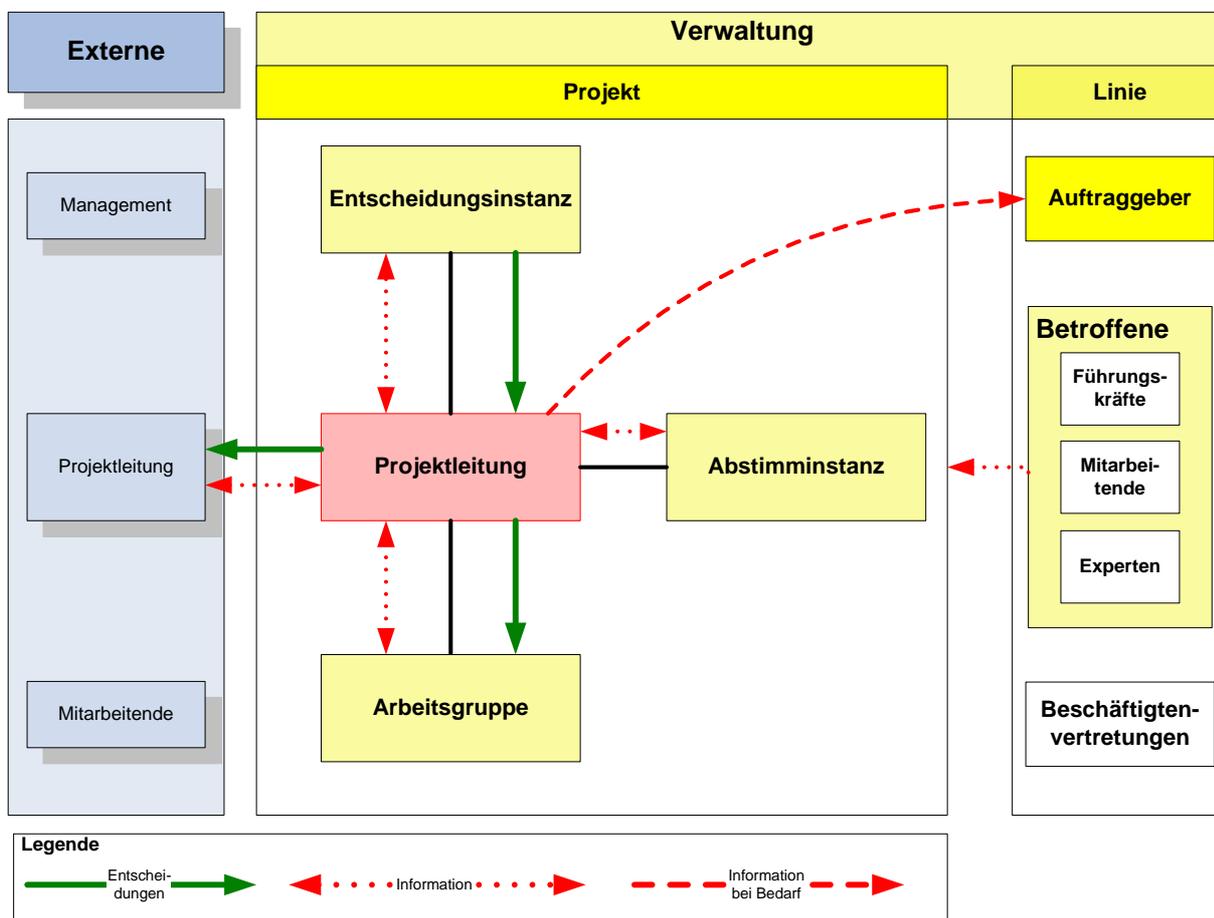


Abbildung 1: Projektorganisation mit Informations- und Entscheidungssträngen nach Projektstart

¹¹ Bezüglich der Zusammensetzung und Arbeitsweisen wird auf den Abschnitt 3.2.1 hingewiesen. Dies gilt insbesondere auf die Rolle des Auftraggebers und seine Repräsentanz im Projekt.

4 Erläuterungen zu den Abschnitten 2 und 3

a. Grundregeln für die Projektarbeit

Projekt vorbereiten

Bei der Projektvorbereitung werden klare Vorgaben hinsichtlich der Zielsetzung, der Ergebnisse, der Aufgaben und der erwarteten Qualität festgelegt, die Risiken ermittelt und die Termine, Aufwände, Ressourcen, Wirtschaftlichkeit und Kosten abgeschätzt. Zentrales Ergebnis ist der **Projektauftrag** mit einem groben Projektplan.

Bei komplexen Vorhaben kann die Vorbereitung im Rahmen eines Projekts in den Strukturen der Voruntersuchung¹² gemäß Vorgehensmodell (s. Abschnitt 4.1.4) durchgeführt werden.

Die Aufgabenstruktur der Projektvorbereitung wird in der Anlage näher detailliert.

Phasen der Projektarbeit

Projekte gliedern sich in die Phasen

- Projekt initialisieren,
- Projekt durchführen (Arbeit nach dem Vorgehensmodell),
- Projekt abschließen.

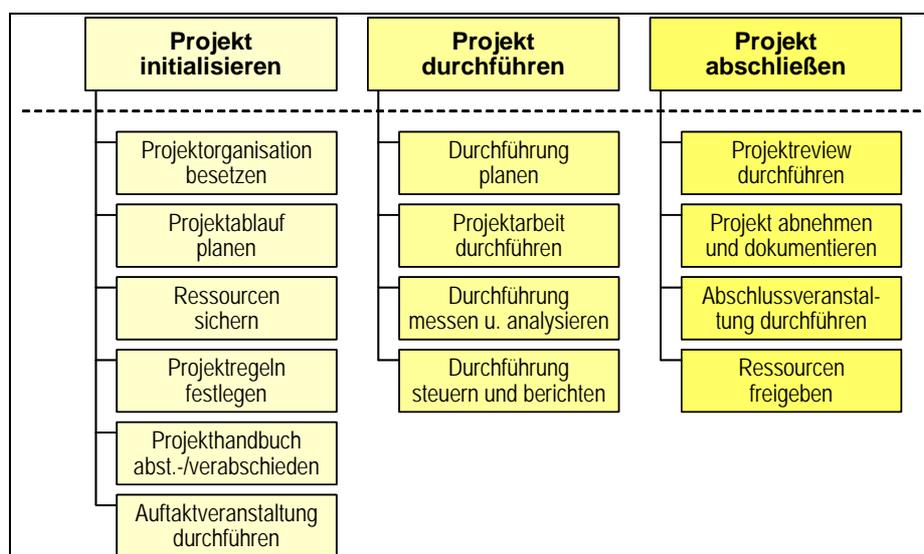


Abbildung 2: Phasen der Projektarbeit

¹² Im Verwaltungskontext auch "Vorstudie", "Machbarkeitsstudie" genannt

Projekt initialisieren

Verbindliche Grundlage ist der im Rahmen der Projektvorbereitung entstandene Projektauftrag mit einem groben Projektplan. Wesentliches Ergebnis ist ggf. ein **Projekthandbuch** mit einem feinen Projektplan. Näheres siehe Anlage.

Projekt durchführen

Die Projektdurchführung besteht aus der Planung, Koordinierung und Steuerung der Projektarbeit. Die Vorgehensweisen zur Durchführung der Projektarbeit ("Projektarbeit durchführen") und die zu erreichenden Ergebnisse sind über das **Vorgehensmodell** festgelegt. Ergebnisse im Rahmen des Projektmanagements werden auf Basis der einzelnen Arbeitsergebnisse (Arbeitsauftrag und -bericht) in Statusberichten inkl. Soll-Ist-Vergleichen dargestellt.

Das Vorgehensmodell ist die Schablone für den ziel- und ergebnisorientierten Zuschnitt der Abläufe der inhaltlichen Arbeit eines Projekts. Es gliedert das Projekt in drei Phasen:

- Voruntersuchung (Erstellung des Entwurfs mit Entscheidung zum weiteren Vorgehen auf Grundlage eines Handlungsvorschlags),
- Hauptuntersuchung (Erstellung der Konzepte) und
- Realisierung (Erstellung/Beschaffung und Einführung der Geschäftsprozesse oder Verfahren sowie Handbücher/Arbeitsanweisungen).

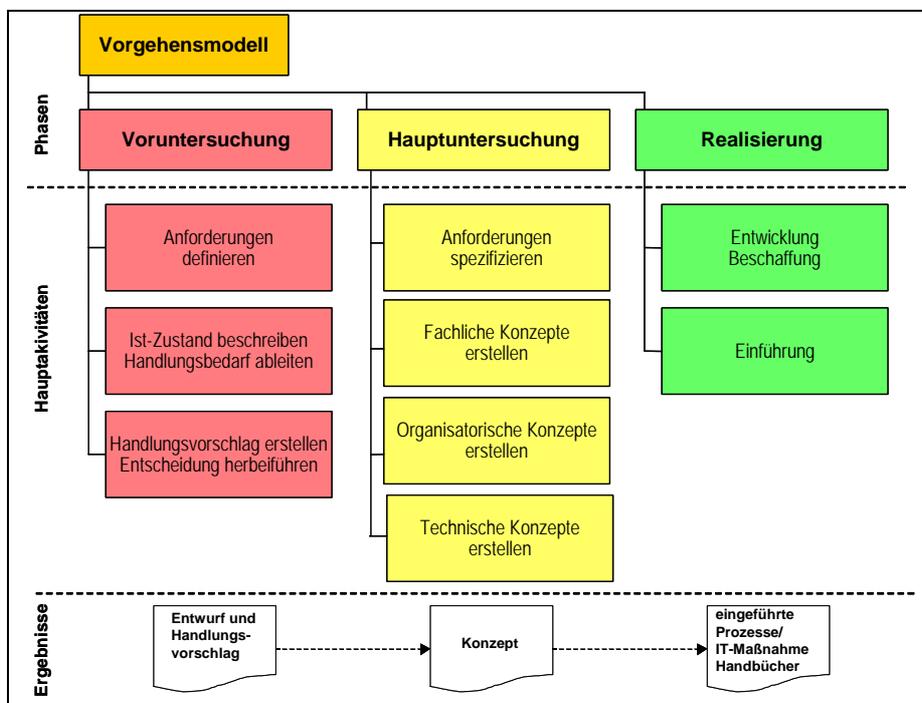


Abbildung 3: Wesentliche Aufgaben und Ergebnisse des Vorgehensmodells

Das Vorgehensmodell wird in der Anlage im Hinblick auf die Ergebnisqualität näher detailliert.

Projekt abschließen

Ein geregelter Projektabschluss dient dem Ziel, die Projektorganisation systematisch aufzulösen und die Ergebnisse des Projekts für eine mögliche Wiederverwendung aufzubereiten. Damit wird die vollständige Freigabe aller im Projekt gebundenen Ressourcen sichergestellt.

Das Projekt endet mit einem **Abschlussbericht**. Dieser enthält eine erste Evaluation der Projektergebnisse und eine kritische Analyse des Projektverlaufs sowie Hinweise, die bei einer späteren Evaluierung zu beachten sind.

Evaluierung der Projektergebnisse

Zur Sicherstellung, dass die Projektergebnisse nach Abschluss des Projekts erfolgreich in bzw. durch die Linienorganisation umgesetzt wurden, sind die Projektergebnisse nach einem (vom jeweiligen Umfang des Projekts abhängigen) festgelegten Zeitraum durch die Linienorganisation zu evaluieren.

Eine Evaluierung verfolgt insbesondere folgende Zielstellungen:

- Abarbeiten von ggf. offen gebliebenen Punkten/Fragestellungen,
- Klärung, ob die Projektziele erreicht wurden und Darstellung von Nachsteuerungsbedarf,
- Wissenstransfer bezogen auf die Projektergebnisse und das Vorgehen im Projekt.

Die Evaluation von Projektergebnissen kann auch die Bildung eines bzw. weiterer Projekte zur Folge haben.

b. Projektleitung

Aufgaben der Projektleitung

Zu den Aufgaben der Projektleitung, d.h. dem Projektmanagement, gehören folgende wesentliche Aufgabenstellungen:

- **Projektplan** erstellen und pflegen,
- **Beauftragung** von externen Partnern
- **Arbeitsaufträge** erteilen und **Fortschritt** kontrollieren,
- **Berichterstattung** zum Projektstatus durchführen,
- **Vertragserfüllung** bei externen Partnern überwachen,
- **Änderungsanforderungen** bearbeiten,
- **Abnahmen** planen und überwachen,
- **Risiken** analysieren und überwachen,
- mit allen Projektbeteiligten (insbesondere mit dem Auftraggeber) **kommunizieren** und **Öffentlichkeitsarbeit** zum Projekt durchführen
- **Qualitätssicherung** initiieren und überwachen
- **Projektergebnisse** aufbereiten und dokumentieren (z. B. im Projektportal).

Vor Beginn der Projektarbeit sind die wesentlichen **Risiken** zu ermitteln, die einen erfolgreichen Projektabschluss verhindern könnten. Die Projektleitung sorgt dafür, dass diese Risiken der Entscheidungsinstanz bekannt sind, dass diese Risikofaktoren im Rahmen des Projektcontrollings besonders beachtet werden und dass Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken eingeleitet werden.

Obwohl bei der Projektplanung und Vorbereitung der Änderungsbedarf im laufenden Projekt möglichst gering gehalten werden soll, sind Änderungen an der Aufgabenstellung bzw. am Lösungsweg ein wesentliches Merkmal der Projektarbeit. Insbesondere muss die Projektleitung in der Lage sein, flexibel auf sich ändernde fachliche Anforderungen einzugehen und erkannte Fehler und Unzulänglichkeiten abzustellen. Hierzu sind im Projekthandbuch klare Vorgehens- und Entscheidungswege für **Änderungsanforderungen**¹³ zu definieren und in der Ressourcenplanung entsprechende Reserven vorzusehen. Wenn in der Projektarbeit nicht auf sich ändernde Anforderungen eingegangen werden kann, besteht die Gefahr, dass die Akzeptanz bei den Projektpartnern oder –betroffenen sinkt.

In der Vertragsgestaltung mit externen Auftragnehmern sind Regelungen für ein Änderungsverfahren vorzusehen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass auch bei Veränderungen die Projektpartner weiterhin die volle Verantwortung für ihre Aufgaben und Ergebnisse behalten. Die Projektleitung muss ein besonderes Augenmerk auf die **Vertragserfüllung** durch externe Partner haben und sorgt dafür,

¹³ wird regelmäßig auch als "Change Request" bezeichnet

dass die im Vertrag vereinbarten Ergebnisse, Termine und Budgets eingehalten werden.

Die Projektleitung muss zu jeder Zeit in der Lage, sein mit allen Projektbeteiligten zu **kommunizieren**. Dies bedeutet u.a., dass die Projektleitung alle Projektergebnisse kennt und inhaltlich nachvollziehen kann, um diese innerhalb sowie außerhalb des Projektes darzustellen.

Die Projektleitung ist verantwortlich für die Kommunikation mit der Entscheidungsinstanz, der Abstimminstanz und den Arbeitsgruppen. Außerdem sorgt sie für die rechtzeitige Information und Beteiligung von Kontrollgremien (z. B. Datenschutzbeauftragter, Rechnungshof, Parlament), der Beschäftigtenvertretungen sowie für die **Öffentlichkeitsarbeit** des Projektes.

Die Projektleitung legt für diese Kommunikationsbeziehungen die geeigneten Hilfsmittel und Arbeitsweisen (z. B. Protokollformen, gemeinsame Projektablage, Projektplattform im Intranet/Internet, Projekthomepage, Projektportal) fest.

Die Projektleitung ist eine **Führungsaufgabe**, die befristet für den Projektverlauf wahrgenommen wird. Sie erteilt Arbeitsaufträge an Mitarbeitende, nimmt Ergebnisse ab, organisiert die Zusammenarbeit und sorgt ggf. für die Qualifikation der Projektmitarbeitenden.

Die Projektleitung kümmert sich darum, dass eine **Qualitätssicherung** der Projektergebnisse erfolgt. Abhängig von der Projektgröße wird die Qualitätssicherung von der Projektleitung selbst organisiert oder dies ggf. sogar einem externen Partner übertragen.

Das im Projektauftrag zugewiesene **Projektbudget** wird von der Projektleitung verwaltet.

Das nachfolgende Prozessschema erläutert im Überblick den Zusammenhang wesentlicher Führungsaufgaben im Projekt:

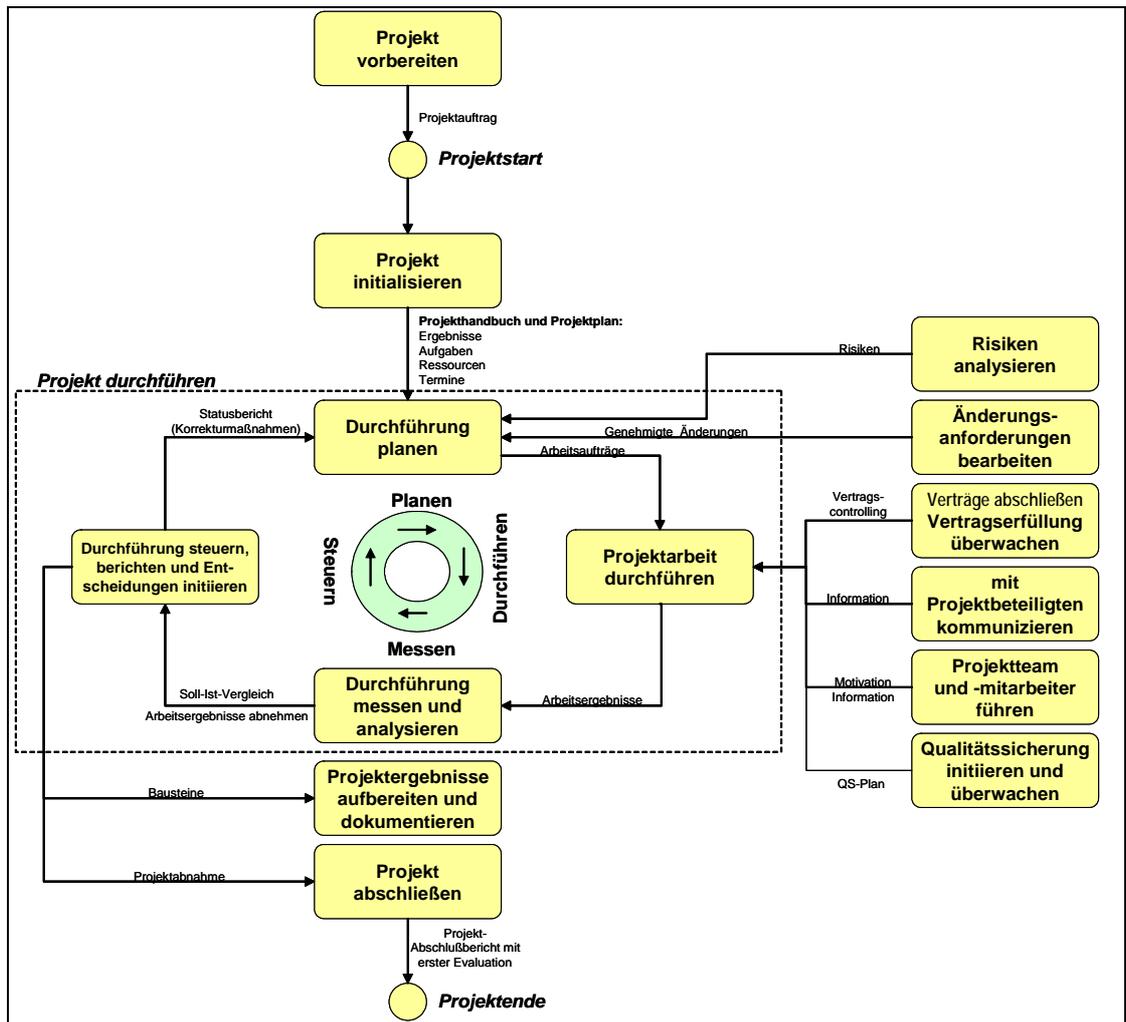


Abbildung 4: Prozessschema "Projektmanagement" als Regelkreis

Dokumente der Projektleitung

Zur Organisation und Dokumentation der Projektarbeit werden Planungs- und Berichtsdocuments erstellt und den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Mustersammlungen stehen in der Mustersammlung sowie im Projektportal zur Verfügung.

Planungsdokumente

Projektplan grob ...

... wird zusammen mit dem Projektauftrag erstellt und beplant die Aufgaben des Projekts auf einer groben Ebene von Phasen und Hauptaktivitäten des Vorgehensmodells.

Projektplan fein ...

wird zusammen mit dem Projekthandbuch erstellt und ist die Präzisierung des Projektplans grob aus dem Projektauftrag. Der Projektplan fein kann bei Bedarf im Projektverlauf fortgeschrieben werden.

Ressourcenkontrakt ...

... regelt die Zuordnung von Ressourcen (Personal, Sach- oder Finanzmittel) zu einem Projekt.

Arbeitsplan ...

... ist die konkrete Arbeitsplanung für einen definierten Zeitraum des Projekts und beplant die Aufgaben des Projekts auf der Ebene von Arbeitsschritten (Konkretisierung der Zielerreichung durch Maßnahmen). Er bildet damit die Grundlage für die Erstellung der Arbeitsaufträge.

Offene Punkte Liste ...

... ist die Zusammenstellung der nicht erledigten Arbeitsaufträge oder Fragestellungen einschließlich Terminen und Verantwortlichkeiten.

Arbeitsauftrag ...

... ist die Beauftragung von (internen und/oder externen) Projektmitarbeitenden, die geplanten Arbeiten im vorgegebenen Zeitrahmen mit einer definierten Qualität zu erledigen. Die Beauftragung erfolgt häufig im Rahmen von Projektbesprechungen, per eMail oder implizit durch Versand der Arbeitspläne. Nur im Ausnahmefall wird ein Arbeitsauftrag schriftlich erteilt.

Berichtsdokumente

Arbeitsbericht ...

... ist die Rückmeldung der (internen und/oder externen) Projektmitarbeitenden zur Durchführung der im Arbeitsauftrag beauftragten Arbeiten.

Soll-Ist-Vergleich ...

... entsteht aus der direkten Gegenüberstellung von Sollwerten (zu Zeit, Budget, Qualität etc.) und Ist-Werten. Er stellt die Abweichungen im Hinblick auf die geplanten Aufwände und den Erledigungsstatus dar.

Statusbericht ...

... fasst die aktuellen Erkenntnisse des Projektgeschehens zusammen und ist Grundlage für die Behandlung des Projektstatus in den Projektgremien (Abstimm- und Entscheidungsinstanz). Bei Projekten von strategischer Bedeutung kann der Statusbericht in normierter Form erstellt und bei IT-Projekten dem zentralen IT-Controlling zur Verfügung gestellt werden.

Ergebnisprotokoll

Die Ergebnisse von Arbeitsgruppen- und Gremiensitzungen sowie Arbeitsbesprechungen sind schriftlich, in der Regel in Form eines Ergebnisprotokolls, festzuhalten.

Abschlussbericht ...

... ist die abschließende Bewertung des Projekts auf Grundlage des Projektauftrags und fasst die wichtigsten Ereignisse und Erfahrungen des Projekts zusammen.