



**PMflex**



# Projektmanagement

*Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung*

Herausgebende Instanz

Bundesverwaltungsamt (BVA)

Abteilung VM

Barbarastraße 1

50728 Köln

Kontakt

Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM)

[www.grosspm.bund.de](http://www.grosspm.bund.de)

[grosspm@bva.bund.de](mailto:grosspm@bva.bund.de)

Dokumentinformation

Version 1.01 | Juni 2023

Lizenzhinweis

Der PMflex-Projektmanagement-Leitfaden wurde erstellt auf Grundlage des PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.0.1 der Europäischen Kommission, lizenziert unter CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Bildnachweis

Vectorjuice auf Freepik. Dieses Deckblatt wurde mit Ressourcen von Freepik.com erstellt

## ZUSAMMENFASSUNG

Projekte sind einmalige und komplexe Vorhaben. Sie haben oft eine langfristige Wirkung und ihre Durchführung verursacht einen erheblichen Aufwand. Deshalb ist eine strukturierte Vorgehensweise und die Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Projektverlauf besonders wichtig.<sup>1</sup> Projekte können nur wirtschaftlich durchgeführt werden, wenn hierbei ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung von Terminen, Kosten, Ressourcen und Qualität gelegt wird. Dies kann durch eine systematische und konsequente Einhaltung von anerkannten Projektmanagementstandards erreicht werden.

Einen solchen Standard legt das CC GroßPM hiermit vor. Das Ziel des Leitfadens ist die Festlegung einer einheitlichen Terminologie und gemeinsamer Verfahren und Prozesse, um eine wirksame Projektkommunikation und organisationsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Die Folgen sind Transparenz und die Schaffung eines behörden- und ressortübergreifenden Verständnisses von Projektmanagement. Hierdurch sind die Voraussetzungen für eine verstärkte Zusammenarbeit (z. B. in übergreifenden Bund-Länder-Projekten) und einen verbesserten Erfahrungsaustausch gegeben.

Der vorliegende Leitfaden übernimmt die PM<sup>2</sup>-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission unverändert und ergänzt sie um die in Teil I und Teil III genannten Inhalte. Hierdurch wird PM<sup>2</sup> zum flexiblen Projektmanagementansatz für die öffentliche Verwaltung (PMflex). Der Leitfaden umfasst drei Teile:

- Teil I: Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Dieser Teil stellt die Besonderheiten von Projekten in der öffentlichen Verwaltung und deren Erfolgsfaktoren dar. Außerdem wird der S-O-S-Projektkompass als qualitätssicherndes Instrument zur Statusermittlung vorgestellt.
- Teil II: PM<sup>2</sup> Projektmanagement – Die Methode der Europäischen Kommission: Teil II des Leitfadens stellt die Projektmanagementmethodik PM<sup>2</sup> der Europäischen Kommission dar. Die Methodik dient als Basis für alle weiteren Leitfäden: PMflex-Programmmanagement, PMflex-Portfoliomanagement und PMflex-Agil.
- Teil III: PM<sup>2</sup> trifft auf öffentliche Verwaltung: In diesem Teil stellt das CC GroßPM das PMflex-Tailoring-Modell zur Anpassung der PM<sup>2</sup>-Methode für unterschiedliche Projektklassen vor, mit dem Ziel die Praxistauglichkeit des Projektmanagementstandards zu erhöhen. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an den Erfahrungen, die das CC GroßPM in der Durchführung und Unterstützung einer Vielzahl von Projekten in der Bundesverwaltung gesammelt hat.

Der vorliegende Leitfaden ersetzt nicht speziellere oder ergänzende Regelungen, wie zum Beispiel:

- das V-Modell XT Bund für die Durchführung von linearen und agilen IT-Projekten<sup>2</sup>
- den Projektleitfaden zur Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung oder
- das Vorgehensmodell für Organisationsuntersuchungen gemäß dem Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des BMI.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Bemerkungen des Bundesrechnungshofs (BRH) zur Haushalts- und Wirtschaftsführung 2007: BT-DRS 16/7100 (Nr. 68.2) vom 21. November 2007 ([Link](#))

<sup>2</sup> Das V-Modell XT Bund ist eine auf die Bedürfnisse der Behörden angepasste Erweiterung des flexiblen Vorgehensmodells V-Modell XT für die Strukturierung von IT-Projekten, um eine erfolgreiche Durchführung zu unterstützen ([Link](#))

Der PMflex-Leitfaden bietet praxisnahe Standards für die Durchführung von Fach- und IT-Projekten in der öffentlichen Verwaltung. Er ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches neben vier Leitfäden (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie Agil) auch ergänzende Bausteine zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) umfasst. Alle PMflex-Leitfäden und Artefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

# INHALTSVERZEICHNIS

I.	Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	1
1.	PMflex-Projektmanagement als Teil des PMflex-Systems .....	1
2.	Herausforderungen .....	5
3.	Erfolgsfaktoren und S-O-S-Projektcompass .....	7
II.	PM <sup>2</sup> -Projektmanagement - Die Methode der Europäischen Kommission .....	12
1.	Einführung .....	12
2.	Projektmanagement im Überblick .....	14
2.1	Über Projekte .....	14
2.1.1	Was ist ein Projekt? .....	14
2.1.2	Warum wir Projekte durchführen .....	15
2.1.3	Outputs, Outcomes und Benefits eines Projekts .....	16
2.2	Über Projektmanagement .....	16
2.2.1	Was ist Projektmanagement? .....	16
2.2.2	Projektdokumentation .....	17
2.2.3	Projektbüro (PSO) .....	17
2.2.4	Programmmanagement .....	18
2.2.5	Projektportfoliomanagement .....	18
2.2.6	Projekt vs. operatives Geschäft .....	19
2.3	Projektumgebung .....	19
2.3.1	Projektorganisation .....	19
2.3.2	Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen .....	20
2.3.3	Projektmanagement-Kompetenzen .....	21
3.	PM <sup>2</sup> -Methodik im Überblick .....	23
3.1	PM <sup>2</sup> -Methodikhaus .....	23
3.2	PM <sup>2</sup> -Projektlebenszyklus .....	23
3.2.1	Initiierungsphase .....	24
3.2.2	Planungsphase .....	25
3.2.3	Durchführungsphase .....	26
3.2.4	Abschlussphase .....	27
3.2.5	Überwachung und Steuerung .....	27
3.2.6	Phasenübergänge und Abnahmen .....	28
3.3	PM <sup>2</sup> -Impulsgeber und Schlüsselartefakte .....	28
3.4	Was ist ein PM <sup>2</sup> -Projekt? .....	29
3.5	PM <sup>2</sup> -Mindset .....	30
3.6	Anpassung und individuelle Ausrichtung .....	32
3.7	PM <sup>2</sup> und agiles Management .....	33
4.	Projektorganisation und Rollen .....	34
4.1	Stakeholderinnen und Stakeholder .....	34
4.2	Projektorganisation: Ebenen und Rollen .....	34
4.3	Angemessenes Entscheidungsgremium (AGB) .....	35
4.4	Projektleitungsausschuss (PSC) .....	35
4.5	Projekteigenerin bzw. Projekteigner (PO) .....	37
4.6	Lösungsanbieterin bzw. Lösungsanbieter (SP) .....	37
4.7	Anforderungsmanagerin bzw. Anforderungsmanager (BM) .....	38
4.8	Projektleitung (PM) .....	38
4.9	Anforderungsteam (BIG) .....	39
4.10	Projektkernteam (PCT) .....	40
4.11	Projektunterstützungsteam (PST) .....	41

4.12	RAM (RASCI) – Dokumentation von Verantwortlichkeiten.....	42
5.	Initiierungsphase.....	43
5.1	Initiierungssitzung.....	43
5.2	Projektinitiierungsantrag .....	44
5.3	Business Case.....	46
5.4	Projektauftrag.....	47
5.5	Phasenwechsel: Planungsreife (RfP).....	49
6.	Planungsphase.....	50
6.1	Planungsauftraktssitzung.....	51
6.2	Projekthandbuch.....	53
6.2.1	<i>Projektrollen und Verantwortlichkeiten</i> .....	54
6.2.2	<i>Projektmanagementpläne</i> .....	55
6.2.3	<i>Projektspezifische Pläne</i> .....	55
6.2.4	<i>Bereichsspezifische Artefakte</i> .....	55
6.2.5	<i>Sonstige</i> .....	55
6.3	Projektstakeholder-Matrix .....	56
6.4	Projektarbeitsplan.....	57
6.4.1	<i>Projektstrukturplan</i> .....	59
6.4.2	<i>Aufwands- und Kostenschätzungen</i> .....	59
6.4.3	<i>Projektzeitplan</i> .....	60
6.5	Outsourcing-Plan .....	60
6.6	Liefergegenstandabnahmeplan.....	62
6.7	Einführungsplan .....	64
6.8	Geschäftsimplementierungsplan .....	66
6.9	Phasenwechsel: Durchführungsreife (RfE).....	68
7.	Durchführungsphase .....	69
7.1	Durchführungsauftraktssitzung.....	69
7.2	Projektkoordinierung.....	71
7.3	Qualitätssicherung.....	72
7.4	Projektberichterstattung.....	74
7.5	Informationsverteilung .....	76
7.6	Phasenwechsel: Abschlussreife (RfC) .....	77
8.	Abschlussphase .....	79
8.1	Projektabschlussitzung.....	80
8.2	Lessons Learned und Empfehlungen nach Projektende.....	82
8.3	Projektabschlussbericht .....	83
8.4	Abschluss der Verwaltungsarbeiten.....	84
9.	Überwachung und Steuerung .....	86
9.1	Projektleistung überwachen .....	87
9.2	Zeitplan überwachen .....	88
9.3	Kosten überwachen.....	90
9.4	Stakeholderinnen und Stakeholder steuern.....	91
9.5	Anforderungen steuern .....	93
9.6	Projektänderungen steuern.....	95
9.7	Risiken überwachen .....	98
9.8	Probleme und Entscheidungen steuern.....	100
9.9	Qualität überwachen.....	101
9.10	Liefergegenstandsabnahme steuern.....	103
9.11	Einführung steuern.....	105
9.12	Geschäftsimplementierung steuern.....	107
9.13	Outsourcing steuern .....	108

III.	PM <sup>2</sup> trifft auf öffentliche Verwaltung .....	111
1.	PMflex-Tailoring-Modell .....	111
2.	Einbindung des Projekts in die Organisation .....	112
2.1	Auswahl der Projektorganisationsform.....	112
2.2	Festlegung des Projektmanagementansatzes .....	114
2.3	Einbindung des Projekts in die Prozesse der Organisation.....	116
3.	Anpassung der Methode an das Projekt .....	117
3.1	Projektklasse S.....	119
3.2	Projektklasse M .....	120
3.3	Projektklasse L.....	122
4.	Kontinuierliche Verbesserung .....	126
	Anhang .....	127
1.	PM <sup>2</sup> -Projektmanagementpläne und -protokolle .....	127
1.1	Anforderungsmanagementplan .....	127
1.2	Änderungsmanagementplan.....	128
1.3	Risikomanagementplan.....	130
1.4	Problemmanagementplan.....	131
1.5	Qualitätsmanagementplan.....	133
1.6	Kommunikationsmanagementplan.....	135
1.7	Änderungsprotokoll .....	138
1.8	Risikoprotokoll .....	140
1.9	Problemprotokoll.....	142
1.10	Entscheidungsprotokoll .....	143
2.	Zusätzliche Hilfsmittel für PM <sup>2</sup> .....	144
2.1	Übersicht PM <sup>2</sup> - Artefakte und -Aktivitäten .....	144
2.2	Erste Schritte mit PM <sup>2</sup> - Schnellstart-Tipps.....	148
3.	PM <sup>2</sup> -Ethik- und Verhaltenskodex .....	149
3.1	PM <sup>2</sup> -Verhaltenskodex.....	149
3.2	Persönliche und berufliche Tugenden.....	150
4.	Begriffsverzeichnis.....	153
5.	Tabellenverzeichnis .....	155
6.	Abbildungsverzeichnis.....	156

# I. PROJEKTMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

## 1. PMflex-Projektmanagement als Teil des PMflex-Systems

Dieser Leitfaden ist ein Teil des ganzheitlichen Projektmanagementsystems PMflex, welches sich aus den in der nachfolgenden Abbildung dargestellten vier Leitfäden, dem sogenannten PMflex-Standard, sowie weiteren ergänzenden Bausteinen zur Verbreitung und Wissensvermittlung (z. B. Netzwerke, PM-Wissenspool und Lehrprogramm) zusammensetzt.

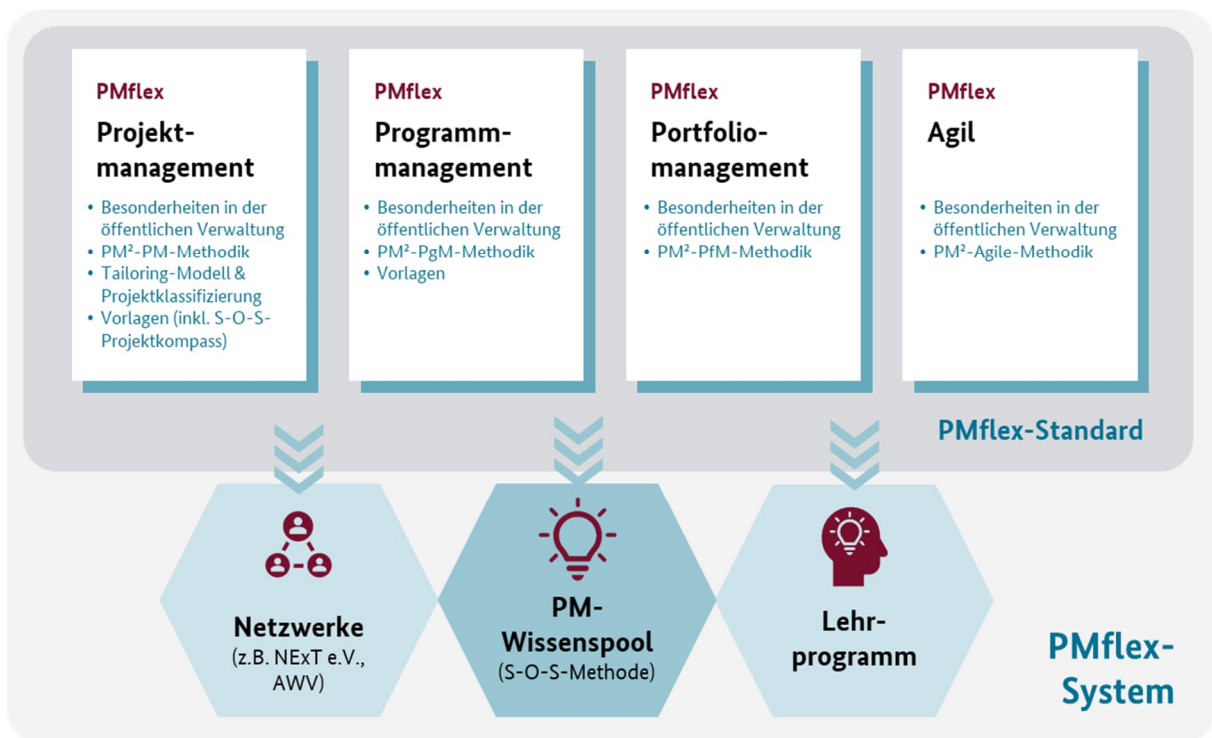


Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem

Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement liefert grundlegende Projektmanagementkonzepte und -methoden, die Voraussetzung für effektives Projektmanagement sind. Dies umfasst eine Projektgovernancestruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte), Richtlinien für die Benutzung dieser Vorlagen und eine Reihe von Mindsets. Der Leitfaden PMflex-Projektmanagement bildet das Fundament für das gesamte PMflex-Projektmanagementsystem auf dem die weiteren Elemente aufbauen.

Der Leitfaden PMflex-Programmmanagement ergänzt PMflex-Projektmanagement um Handlungsempfehlungen und Tools für das Programmmanagement, die es Programmleitungen ermöglicht, Programme besser zu steuern und zu überwachen. Außerdem enthält er Techniken für eine wirksame Berichterstattung über den Programmnutzen und dessen Nachverfolgung sowie für eine angemessene Kommunikation an die oberste Führungsebene und maßgebliche Stakeholderinnen und Stakeholder.

Der Leitfaden PMflex-Portfoliomanagement enthält Methoden und Techniken zur übergreifenden Strukturierung und Steuerung von Projekt- und Programmportfolios, um den Beitrag zur Strategie der Organisation zu maximieren. PMflex-Projektmanagement wird somit um eine strategische und über-



geordnete Komponente zur Bewältigung von Herausforderungen bei der Ausrichtung und Abstimmung komplexer Portfolios ergänzt. Im deutschsprachigen Raum ist ebenfalls der Begriff Multiprojektmanagement (MPM) verbreitet.<sup>3</sup>

Der Leitfaden PMflex-Agil baut auf PMflex-Projektmanagement auf und ergänzt den Leitfaden um agile Methoden für die Projektarbeit. Agile Methoden gewinnen zunehmend an Bedeutung und sind aus einem ganzheitlich angelegten Projektmanagementsystem nicht mehr wegzudenken. Gerade in komplexen Projekten bedarf es eines zusätzlichen Repertoires an agilen Methoden, um deren Komplexität zu bewältigen.

Innerhalb des PMflex-Systems werden die Leitfäden ergänzt durch:

- Netzwerkangebote zum fachlichen Austausch zwischen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Projektleitungen (NExT) sowie Führungsebenen (AWV),
- einen zusätzlichen PM-Wissenspool, welcher vertiefende Informationen zu verschiedenen Projektmanagementthemen bietet, sowie
- ein Lehrprogramm, welches sich maßgeschneidert an Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Projektleitungen sowie die Führungsebene richtet.

PMflex übernimmt die PM<sup>2</sup>-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission. PM<sup>2</sup> wurde von der Europäischen Kommission frei zugänglich gemacht, sodass die Methodik und das gesamte PM<sup>2</sup>-Angebot und die damit verbundenen Vorteile einem breiteren Kreis von Stakeholderinnen und Stakeholdern sowie Nutzenden zur Verfügung stehen. Die erhöhte Wirksamkeit des Managements und der Kommunikation von Projektarbeit leistet einen Beitrag zu den Zielsetzungen der Europäischen Union und greift die Anforderungen der Mitgliedstaaten und der Bürgerinnen und Bürger der EU auf.

Das Ziel von PM<sup>2</sup> ist es, in konvergierende Ansätze zu investieren, auf der Grundlage von Ähnlichkeiten und gemeinsamen Interessen der breiteren öffentlichen Verwaltung in der EU und darüber hinaus.

---

<sup>3</sup> Wenn im weiteren Verlauf der Begriff Multiprojektmanagement verwendet wird, ist dieser mit Portfoliomanagement gleichzusetzen. Die Vision von PMflex ist, eine einheitliche Projektmanagementsprache in der öffentlichen Verwaltung zu schaffen.

„Eine gemeinsame PM-Methodik, die für alle EU-Institutionen, Mitgliedstaaten, Dienstleistende und Bürgerinnen und Bürger der EU frei zugänglich ist.“

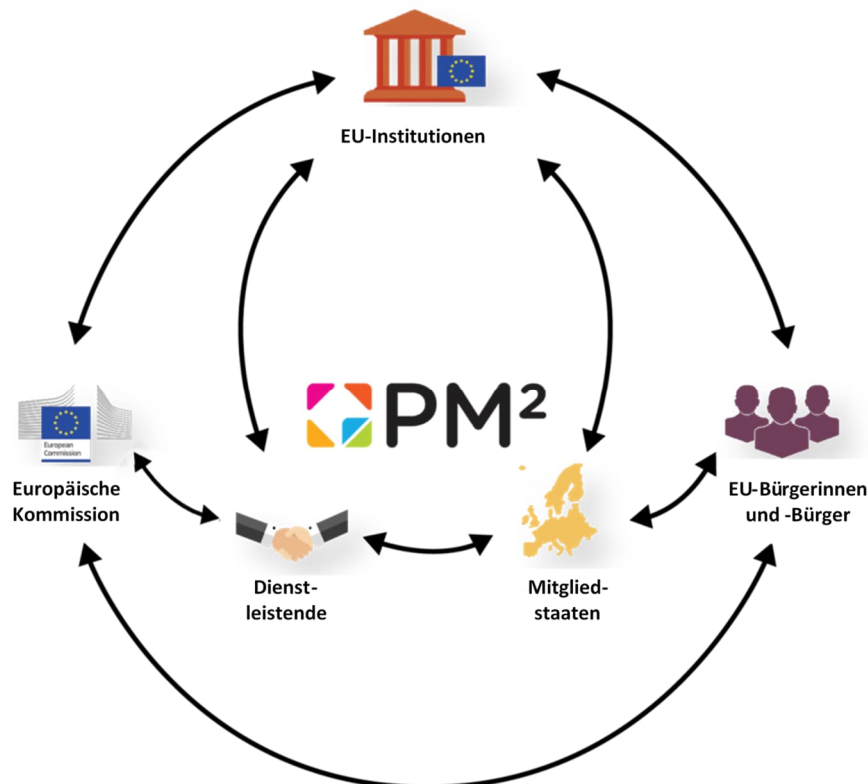


Abbildung 2: Vision und Synergien von PM²

Das CC GroßPM hat sich hierfür aus den nachfolgenden Gründen entschieden:

- Es handelt sich um eine Methode, in die eine Vielzahl weltweit anerkannter Projektmanagementpraktiken eingeflossen sind. Ihre Entwicklung wurde sowohl von praktischen Erfahrungen in verschiedenen Projekten innerhalb von europäischen Institutionen als auch in externen Einrichtungen beeinflusst.
- PM² bietet ein vollständiges Projektmanagementökosystem an, welches auch Programm- und Portfoliomanagement sowie agile Methoden beinhaltet. Zudem beinhaltet es alle Elemente, die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten sind, wie eine Projektsteuerungsstruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte<sup>4</sup>), Hinweise zu deren Verwendung und einer Reihe effektiver Denkweisen.
- 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. PM² wurde zwar im Hinblick auf die Anforderungen von EU-Institutionen und deren Projekten entwickelt, ist jedoch auf Projekte in jeder Organisation übertragbar.
- Es handelt sich um eine leichte, einfach zu implementierende und vor allem anpassbare Methodik, die durch die Europäische Kommission frei zur Verfügung gestellt wird (Open Access). Das ermöglicht eine uneingeschränkte Anpassung und Anwendung der Methode.

<sup>4</sup> Der Begriff „Projektartefakte“ wurde aus der PM²-Methode übernommen. Es handelt sich hierbei um Dokumente, die im Rahmen des Projektmanagements zu erstellen sind.

- Die PM<sup>2</sup>-Methode wird durch das Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>) und eine aktive Community-of-Practice kontinuierlich weiterentwickelt und verbreitet. Durch die Übernahme des Standards können in signifikantem 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.
- Die im BVA entwickelte S-O-S-Methode<sup>©</sup> wurde speziell für Großprojekte entwickelt und setzte auf bereits vorhandenen Projektmanagementstandards auf. Mit der Übernahme der PM<sup>2</sup>-Methodik wird zukünftig ein ganzheitlicher Projektmanagementstandard für alle Projektgrößen gewährleistet.

Das CC GroßBPM hat im Rahmen der Erstellung von PMflex-Projektmanagement die PM<sup>2</sup>-Methodik für die öffentliche Verwaltung in Deutschland aus dem englischen PM<sup>2</sup>-Original übersetzt und in diesen Leitfaden übertragen. Darüber hinaus wird PMflex-Projektmanagement durch die folgenden Elemente ergänzt:

- Hinweise zu den Herausforderungen von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung
- Hinweise zu kritischen Erfolgsfaktoren von Projektmanagement einschließlich der S-O-S-Projektkompass als Instrument zur begleitenden Qualitätssicherung
- ein dreistufiges PMflex-Tailoring-Modell, u.a. zur Anpassung von Projekten an die konkreten Projekterfordernisse einschließlich eines Klassifizierungsschemas als Hilfestellung zur Einordnung des Projekts (Projektklassifizierung), konkrete Hinweise zum Tailoring für die unterschiedlichen Projektklassen sowie Vorlagenpakete (basierend auf den originalen PM<sup>2</sup>-Projektartefakten) für die jeweilige Projektklasse
- bewährte Praxistipps und wichtige Hinweise des CC GroßBPM, die im Dokument optisch durch eine Kastenform gekennzeichnet sind.

Alle PMflex-Leitfäden und Projektartefakte sowie weitere Arbeitshilfen stellt das CC GroßBPM auf seiner Webseite zum Download zur Verfügung.

## 2. Herausforderungen

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und des Umfangs der zu erfüllenden Aufgaben werden immer mehr Aufträge und Gesetzesvorhaben in der öffentlichen Verwaltung in Form von Projekten umgesetzt. Dies gilt insbesondere für Digitalisierungsvorhaben. Alle an Projekten in der öffentlichen Verwaltung beteiligten Personen (z. B. Leitungsebene, Projektleitungen, Projektmitarbeitende, beteiligte Dienstleistende) müssen sich bewusst sein, dass Projekte in der öffentlichen Verwaltung eine Reihe von Besonderheiten aufgrund der Einflussfaktoren aufweisen.<sup>5</sup> Diese werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Die Kenntnis dieser Besonderheiten und implizierten Herausforderungen sind hilfreich, um einigen Fallstricken in der Durchführung von Projekten auszuweichen.



Abbildung 3: Herausforderungen von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung

### Verwaltungsstrukturen und-richtlinien

Öffentliche Einrichtungen sind bei der Durchführung von Projekten gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen zur Einhaltung zusätzlicher und verwaltungsspezifischer Strukturen und Richtlinien verpflichtet. Diese sollen u. a. transparente und faire Verfahren, einen sparsamen Mitteleinsatz oder die Berücksichtigung möglichst vieler gesellschaftlicher Interessen garantieren. Hierzu zählen beispielsweise haushaltsrechtliche Bestimmungen, die Bestimmungen des Vergaberechts für Beschaffungen der öffentlichen Hand, spezielle arbeits- und tarifrechtliche Regelungen sowie sozialrechtliche Bestimmungen. Die Berücksichtigung dieser Vorschriften ist häufig mit einer Erhöhung des Umfangs und der Komplexität öffentlicher Projekte verbunden.

### Vielfältige Anspruchsgruppen

Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von Projektleitungen stellt die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Anforderungen der projektbeteiligten Anspruchsgruppen dar, weshalb dem Stakeholdermanagement in der Projektarbeit eine besondere Rolle zukommt. Für Projekte der öffentlichen Verwaltung ist zu beachten, dass häufig zusätzliche Stakeholderinnen und Stakeholder, wie z. B. Regierungsvertreterinnen bzw. Regierungsvertreter, die politische Opposition, andere staatliche Stellen oder unterschiedliche zivilgesellschaftliche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind. Diese können den Projektzielen unterschiedlich gegenüberstehen und einen erheblichen Einfluss auf das Projekt und

<sup>5</sup> Vgl. PwC (2021), Whitepaper „Wie Sie Projekte in der öffentlichen Hand erfolgreich führen“, S. 10-11

dessen Erfolg ausüben. Hierbei sind auch zusätzliche verwaltungsspezifische Gremien wie z. B. Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen oder Datenschutz- und Geheimschutzbeauftragte zu berücksichtigen.

#### Komplexes Umfeld

Während sich die Ziele und Ergebnisse von privatwirtschaftlichen Projekten in der Regel an den Unternehmenszielen ausrichten, verfolgen Projekte der öffentlichen Hand regelmäßig Ziele, die dem öffentlichen Interesse dienen. Weil dieses das Ergebnis einer Abwägung zwischen einer Vielzahl von individuellen Interessen erfordert, sind Projektleitungen im öffentlichen Sektor mit vielseitigen Anspruchsgruppen und deren unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert. So können die Ziele der Regierung von denen der politischen Opposition abweichen. Neue Ziele einer neuen Legislaturperiode mit wichtigen Entscheidungsträgern können Projekte wesentlich beeinflussen. Aber auch innerhalb der Verwaltung arbeiten unterschiedliche Behörden mit unterschiedlichen Ziel- und Schwerpunktsetzungen, die nicht immer kompatibel sind. So können beispielsweise umweltpolitische und wirtschaftspolitische Zielen miteinander kollidieren.

#### Einflussnahme durch Politik

Während privatwirtschaftliche Unternehmen einfach Projektentscheidungen treffen können, erfordern Projekte in der öffentlichen Verwaltung einen Konsens über Zweck, Ergebnis und Umfang eines Projekts. Dieser Konsens wird in politischen Prozessen erzielt, in denen Projektstakeholderinnen und -stakeholder Einfluss nehmen. Nicht zu unterschätzen ist zudem das mediale Interesse an einem Projekt. Gerade Großprojekte der öffentlichen Verwaltung stehen unter einer besonderen medialen Beobachtung, da die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln erfolgt. Die Medien und das damit verbundene öffentliche Interesse sollten im Rahmen des Kommunikationsmanagements gesondert betrachtet werden, da mediales Interesse die Projektziele unterstützen, jedoch auch blockieren kann.

Letztlich lassen sich die genannten Herausforderungen alle darauf zurückführen, dass Projekte in der öffentlichen Verwaltung dem gesellschaftlichen Interesse dienen und aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Hieraus ergibt sich in demokratischen Gesellschaften eine besondere Pflicht zur Herstellung von Transparenz über das Verwaltungshandeln und die möglichst vollständige Berücksichtigung von Interessen aller Teile der Gesellschaft.

### 3. Erfolgsfaktoren und S-O-S-Projektcompass

Der Projekterfolg ist das „zusammenfassende Ergebnis der Beurteilung des Projektes hinsichtlich der Zielerreichung“ (DIN 69901-5), wobei unter Zielerreichung die Einhaltung der vertraglich definierten und messbaren Zielgrößen (Termine, Kosten und Leistungen) verstanden wird. Insofern sind die Kriterien des Projekterfolgs:

- die Einhaltung der geplanten Termine
- die Einhaltung der geplanten Kosten
- die Erstellung der erwarteten Leistung/Lösung in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- ein hohes Maß an Zufriedenheit der Beteiligten

Darüber hinaus ergeben sich weitere „weiche“ Merkmale des Projekterfolgs:<sup>6</sup>

- Minimale Änderungen von Projektzielen und Rahmenbedingungen, d. h. Änderungen und Rahmenbedingungen sollten auf ein Minimum beschränkt werden und unbedingt zwischen Projektleitung und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber abgestimmt werden.
- Störungsfreie Fortsetzung der Organisationstätigkeit, d. h. das Projekt wird innerhalb der Richtlinien, Abläufe, Regeln und Vorgaben der Organisation abgewickelt.
- Keine Veränderung der Organisationskultur, d. h. auch wenn per Definition jedes Projekt einmalig ist, sollte die Projektleitung nicht vom Projektteam erwarten, dass es von den in der Organisation geltenden Normen abweicht.

Vom Projekterfolg abzugrenzen ist der Projektmanagementenerfolg, der mit dem Projekterfolg zwar eng verknüpft, aber nicht identisch ist. Unter ihm wird der effektive und effiziente Einsatz von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements und ein hohes Maß an Zufriedenheit der Stakeholderinnen und Stakeholder mit dem Projektmanagement verstanden.<sup>7</sup> Der Einsatz von professionellem Projektmanagement erhöht nachweislich die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs. So zeigte eine im Jahr 2022 durchgeführte Studie zum Thema Multiprojektmanagement 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.<sup>8</sup>

Obwohl es das Ziel einer jeden Projektleitung ist, Projekte erfolgreich durchzuführen, zeigen eine Vielzahl von Studien, dass eine große Anzahl von Projekten den beabsichtigten Projekterfolg ganz oder teilweise verfehlen.

- Im Projektmanagement Report 2022, einer Umfrage unter Projektmanagerinnen und Projektmanagern verschiedener Branchen und Altersgruppen, gaben 51 Prozent der Befragten an, dass fast die Hälfte der durchgeführten Projekte in den vergangenen 12 Monaten nicht zum vereinbarten Zieltermin fertiggestellt wurden.<sup>9</sup>
- Eine Studie der Hertie School of Governance aus 2015 zeigte, dass die tatsächlichen Kosten abgeschlossener öffentlicher Infrastruktur-Großprojekte in Deutschland 73 Prozent über den ursprünglich geplanten Kosten lagen.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Kerzner, H. (2008). Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, S. 26

<sup>7</sup> Vgl. Patzak & Rattay (2018). Projektmanagement – Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, S. 35

<sup>8</sup> Vgl. BVA & TU Darmstadt (2022): 1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung

<sup>9</sup> Vgl. Projekte leicht gemacht & ittp (2022). Whitepaper „Projektmanagement Report 2022“, S. 4

<sup>10</sup> Vgl. Hertie School of Governance (2015). Studie Großprojekte in Deutschland – Zwischen Ambition und Realität, S. 1

- Im Hinblick auf die Projektziele zeigte 2019 eine Umfrage von KPMG, AIPM und IPMA, dass lediglich 44 Prozent der Unternehmen in der Lage sind, Projekte durchzuführen, die den ursprünglichen Zielen und Geschäftsabsichten entsprechen.<sup>11</sup>

Für Projektleitungen ist es deshalb wichtig, zu verstehen, warum Projekte scheitern können und wie sie ihr Projektmanagement auf Erfolgsfaktoren ausrichten, die den Projekterfolg erhöhen. Unter Erfolgsfaktoren werden Schlüsselgrößen verstanden, die für die Erreichung der Gesamtziele eines Vorhabens von zentraler Bedeutung sind. Stimmen diese Faktoren, so wird das Vorhaben als Ganzes mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein. Zeigen sich dagegen hier Defizite, so beeinträchtigt dies unmittelbar dessen Gesamterfolg.<sup>12</sup> Für die Projektplanung und -durchführung bedeutet dies, sich auf die Parameter zu fokussieren, die bewusst geplant und gesteuert werden können.

Die Projektpraxis hat gezeigt, dass es die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten 13 kritische Erfolgsfaktoren gibt, die von besonderer Bedeutung für den Projekterfolg sind.



Abbildung 4: 13 Erfolgsfaktoren bestimmen den Projekterfolg

Diese werden im Folgenden kurz näher erläutert und anhand einiger exemplarischer Prüffragen verdeutlicht:

1. 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 erreicht werden soll. So werden Missverständnisse zwischen der Projektleitung und der auftraggebenden Seite vermieden.
  - Sind die Projektziele eindeutig umrissen und formuliert?
  - Sind die Projektziele realisierbar?
  - Ermöglichen die Projektziele der Projektleitung eine Fokussierung und Priorisierung?

<sup>11</sup> Vgl. KPMG, AIPM and IPMA (2019). The Future of Project Management: Global Outlook, S. 6

<sup>12</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Kritische Erfolgsfaktoren. ([Link](#))

2. Wohldefinierter Nutzen und Wirtschaftlichkeit: Ein Projekt befasst sich mit dem Wechsel von einem Zustand oder einer Situation in eine andere. Diese Veränderung sollte einem Zweck dienen und einen Nutzen erzeugen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Wirtschaftlichkeit des Projekts nicht aus den Augen verloren wird.
  - Wurde der Wert/der Nutzen der Lösung identifiziert (quantitativ und/oder qualitativ)?
  - Wurden Kosten und quantitative Nutzentreiber finanziell bewertet?
  - Wurden für die qualitativen Nutzentreiber messbare Anspruchsniveaus definiert?
3. Einbindung der maßgeblichen Stakeholderinnen und Stakeholder: Diese beeinflussen häufig das Projekt, sowohl direkt als auch indirekt. Gleichzeitig werden auch Stakeholderinnen und Stakeholder durch das Projekt beeinflusst. Dies macht ihre enge Einbindung unumgänglich.
  - Tragen die maßgeblichen Stakeholderinnen und Stakeholder die Projektziele sowie Nutzen und Wirtschaftlichkeit mit?
  - Verfolgen alle die gleichen Prioritäten? Wenn nicht, sind mögliche Konflikte bekannt und entsprechende Mechanismen zur Konfliktlösung abgestimmt?
  - Gibt es Personen in der Leitungsebene, die ein besonderes Interesse am Projekt haben und sich für die Schirmherrschaft verantwortlich fühlen?
4. Minimaler, stabiler Projektumfang: Es sollte nur das umgesetzt werden, was auch als Projektziel definiert wurde. Sollten Änderungen am Projektumfang unvermeidbar sein, müssen diese vor deren Umsetzung erst geprüft werden.
  - Ist der Umfang des Projekts so klein wie möglich, zugleich aber auch so groß wie nötig, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
  - Gibt es Prozesse, die dazu beitragen, den Umfang des Projekts in dessen Verlauf stabil zu halten und eine schleichende Ausweitung (sogenannter „Scope creep“) zu vermeiden?
5. Robuste Vertragsgrundlage: Sollten externe Dienstleistende in das Projekt involviert sein, müssen diese gemäß den Vergaberichtlinien beauftragt werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Rechte und Pflichten aller Parteien klar und eindeutig definiert sind, um Missverständnisse während der Projektarbeit zu vermeiden.
  - Wurden externe Dienstleistende einwandfrei und entsprechend den Vergaberichtlinien beauftragt?
  - Sind Rechte und Pflichten der Vertragspartner umfassend und eindeutig definiert?
  - Sind für den Fall von Konflikten Eskalationsprozesse vorgesehen und eingerichtet?
6. Unterstützung durch Behördenleitung: Die Behördenleitung sollte stets 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.
  - Ist die Behördenleitung der beteiligten Entität(en) regelmäßig in das Projekt involviert?
  - Trägt die Behördenleitung wichtige Entscheidungen mit?
  - Unterstützt die Behördenleitung die Projektleitung, wenn es zu Krisen im Projekt kommt?
  - Steht die oberste Behördenleitung als Diskussionspartner für die Entscheidungsfindung zur Verfügung?



7. **Kompetente Projektleitung:** Der Aufwand und die Verantwortung, die ein Projekt mit sich bringt, sollten nicht unterschätzt werden. Die verantwortliche Projektleitung sollte nicht nur über genügend fachliche- und soziale Kompetenz verfügen, sondern auch Führungskompetenzen aufweisen.
  - Verfügt die für die Projektleitung verantwortliche Person über die nötige Kombination aus fachlicher Kompetenz, Erfahrung als Führungskraft, Energie, Hartnäckigkeit und politischem Fingerspitzengefühl?
  - Hat sie im Rahmen der Projektorganisation den nötigen Spielraum und die Entscheidungskompetenz, um ihre Rolle erfolgreich ausfüllen zu können?
8. **Qualifiziertes und motiviertes Projektteam:** Genauso wichtig wie die Auswahl der Projektleitung, ist die Auswahl des Projektteams. Die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder sollten sich (nach Möglichkeit) ergänzen, um alle nötigen Anforderungen abzudecken, die das Projekt mit sich bringt.
  - Sind alle Rollen im Projektteam mit fachlich kompetenten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern besetzt?
  - Ist das Projektteam dem höheren Druck einer Projektsituation gewachsen?
  - Ist das Projektteam in der Lage, als überzeugender und gewinnender Botschafter des Projekts aufzutreten?
9. **Ausgewogener Mix aus internen und externen Mitarbeitenden:** Die Schlüsselrollen im Projekt sollten (nach Möglichkeit) in eigener Hand liegen, um ein direktes Controlling zu ermöglichen. Die Einbeziehung von externen Mitarbeitenden sollte stets als Hilfestellung angesehen und nur wenn nötig beansprucht werden.
  - Sind Schlüsselrollen von nachhaltiger Bedeutung mit internen Mitarbeitende besetzt? Wenn nicht, ist ein Transfer dieser Rollen zu Internen geplant?
  - Stimmt das „Klima“ im Projekt, wachsen interne Mitarbeitende und externe Dienstleistende zu einem Team zusammen?
10. **Einbeziehung der Nutzerinnen bzw. Nutzer:** Es sollte während des gesamten Projekts darauf geachtet werden, von wem die Projektergebnisse genutzt werden. Die betroffenen Nutzerinnen und Nutzer sollten (im passenden Umfang) kontinuierlich im Projekt einbezogen werden.
  - Fließen die profunden Erfahrungen und die in der Regel umfangreichen Anforderungen der Nutzenden in die Konzeption der Lösungen, Prozesse, Schulungen etc. mit ein?
  - Werden sie rechtzeitig und angemessen auf anstehende Veränderungen vorbereitet?
11. **Verlässliche Schätzungen und Pläne, Mindesttransparenz über Projektstatus:** Die Planung eines Projekts beruht auf Schätzungen und Erfahrungswerten durch vergangene Projekte. Diese sollten so exakt wie möglich, aber auch realistisch sein und mögliche Hürden im Projekt von Anfang an berücksichtigen. Diese Daten werden über das ganze Projekt als Basis genutzt, um auftretende Abweichungen frühzeitig zu erkennen und zu berichten.
  - Wurde das Budget lückenlos und zuverlässig geschätzt?
  - Sind geplante Meilensteine erreichbar?
  - Gibt es einen verlässlichen Überblick über die verbrauchten Ressourcen?
  - Sind Restaufwände akkurat geschätzt?

12. Angemessene Methoden, Verfahren und Werkzeuge: Die im Projekt angewandten Methoden und Tools sollten zum Projekt passen. Manche Projekte profitieren von einem agilen Ansatz, andere werden durch klassische Methoden besser bedient.
- Ist das Vorgehen bei der Entwicklung oder Einführung einer Lösung auf die Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts sowie auf die verwendbare oder vorgesehene Technologie abgestimmt?
  - Wurden passende Verfahren für die Qualitätssteuerung definiert und angewendet?
  - Sind die Werkzeuge, etwa zur Projektplanung, angemessen für den Projektumfang und das Qualifikationsniveau der Projektmitarbeitende?
13. Standardisierte, bewährte Technologien (nur relevant für IT-Projekte): Bei der Auswahl sollte auf bewährte und standardisierte Technologien zurückgegriffen werden. Diese sollten flexibel anpassbar und über mehrere Jahre einsatzfähig sein.
- Ist die vorgeschlagene Lösung in der Lage, Volumen- und Skalierungsanforderungen des Projekts zu erfüllen?
  - Ist die Lösung flexibel genug, um mit neuen Anforderungen mitzuwachsen?
  - Gibt es Referenzprojekte, die hinsichtlich Größe und Komplexität vergleichbar sind?
  - Gibt es Referenzprojekte, in denen die vorgesehenen Technologien erfolgreich angewendet wurden?

Eine regelmäßige Überprüfung des Status der 13 Erfolgsfaktoren ist von großer Bedeutung für den Projekterfolg. Der sich daraus ergebende Projektüberblick stellt eine wichtige Voraussetzung für Risikominimierung und Budgeteinhaltung dar. Zur Kontrolle des Status der 13 Erfolgsfaktoren hat das CC GroßBPM das Werkzeug „Projektkompass“ im Zusammenhang mit der S-O-S-Methode© entwickelt. Er stellt in PMflex das zentrale Instrument zur Überprüfung und Gewährleistung einer hohen Projektmanagementqualität dar, das durch weitere Checklisten der PM<sup>2</sup>-Methode erweitert wurde. Er spiegelt das Projekt an den Anforderungen der 13 Erfolgsfaktoren wider. Der S-O-S-Projektkompass eignet sich aber auch im Bedarfsfall, wenn ein Projekt bereits in Schieflage geraten ist oder droht. Da sich dieses Instrument in einer Vielzahl von Projekten bewährt hat, wurde es als S-O-S-Projektkompass in den Leitfaden PMflex-Projektmanagement übernommen.

Die Überprüfung der Erfolgsfaktoren wird durch die Beantwortung einer Reihe von Prüffragen in einer Excel-basierten Vorlage sichergestellt. Anhand dieser Fragen wird systematisch der Status jedes Projekterfolgsfaktors evaluiert und dokumentiert, wodurch diejenigen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, in denen Handlungsbedarf besteht. Der Projektkompass bietet innerhalb der Erfolgsfaktoren zusätzliche Checklisten mit vertiefenden Fragen.

#### Praxistipp: Statusüberprüfung nach Projektaufsatz

Um eine erstmalige Statusüberprüfung der Erfolgsfaktoren durchzuführen, empfiehlt sich der Einsatz des S-O-S-Projektkompasses als qualitätssichernde Instanz nach erfolgtem Projektaufsatz (z. B. in Form eines Workshops), um mögliche Handlungsfelder zu identifizieren.

## II. PM<sup>2</sup>-PROJEKTMANAGEMENT - DIE METHODE DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION

### 1. Einführung

Für Teil II dieses Leitfadens wurde der Leitfaden „PM<sup>2</sup> Project Management Methodology“ (Guide 3.0.1) vollständig aus dem Englischen übersetzt. Die nachfolgenden Abschnitte führen in die PM<sup>2</sup>-Projektmanagement-Methodik ein und enthalten alle Informationen, um Praktikern ein effektives Verständnis der PM<sup>2</sup>-Methodik zu ermöglichen.

Dieser Leitfaden richtet sich an:

- Unerfahrene Projektleitungen und Projektteams, die mehr über Projektmanagement und die PM<sup>2</sup>-Methodik erfahren möchten.
- Erfahrene Projektleitungen und Projektteams, die mehr über die PM<sup>2</sup>-Methodik erfahren möchten.
- Projektteams, die mit der Anwendung der PM<sup>2</sup>-Methodik in ihren Projekten beginnen wollen

PM<sup>2</sup> ist eine von der Europäischen Kommission entwickelte Projektmanagementmethodik. Ihr Zweck ist es, Projektleitungen (PM) in die Lage zu versetzen, in ihren Organisationen Lösungen zu erarbeiten und Benefits zu erbringen, indem sie den gesamten Lebenszyklus ihres Projekts steuern. PM<sup>2</sup> verbessert die Effektivität von Projektmanagement durch:

- die Verbesserung der Kommunikation und die Weitergabe von Informationen.
- die frühzeitige Klärung von Erwartungen im Projektlebenszyklus.
- die Festlegung des Projektlebenszyklus (von der Initiierung bis zum Projektabschluss).
- die Zurverfügungstellung von Richtlinien für die Projektplanung.
- die Einführung von Überwachungs- und Kontrollaktivitäten.
- das Angebot von Steuerungsaktivitäten und -ergebnissen (Planungen, Sitzungen, Entscheidungen).
- die Zurverfügungstellung einer Verbindung zu agilen Methoden (PM<sup>2</sup>-Agile).

Die PM<sup>2</sup>-PM-Methodik bietet:

- eine Projektsteuerungsstruktur
- Prozessrichtlinien
- Artefakte
- Hinweise zur Verwendung der Artefakte
- eine Reihe effektiver Denkansätze

Die Kapitel können systematisch durchgearbeitet werden, um die Methodik kennenzulernen oder als Nachschlagewerk verwendet werden.

Bei der Anwendung von PM<sup>2</sup> können auch die vom Centre of Excellence in PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) zur Verfügung gestellten Ressourcen genutzt werden. Das CoEPM<sup>2</sup> wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Projektmanagementmethodik sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Das Project Support Network (PSN) unterstützt die PM<sup>2</sup>-Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Projektunterstützungsnetzwerk und fördert durch die Open-PM<sup>2</sup>-Initiative eine breite Anwendung der PM<sup>2</sup>-Methodik.

Weiterführende Informationen sind über die folgenden Websites zu finden:

[https://pm2.europa.eu/index\\_de](https://pm2.europa.eu/index_de)

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/pm2-project-management-methodology>

Das CC GroßPM erhofft sich hiervon, dass Beschäftigte mit Projektaufgaben auf einen größeren Wissenspool zurückgreifen können, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

*Hinweis:* Das CC GroßPM hat die in PM<sup>2</sup> verwendeten Begriffe gemäß der im deutschsprachigen Raum verwendeten Terminologien für Projektmanagement übersetzt, soweit diese nicht bereits in den allgemeinen Sprachgebrauch übernommen wurden. So wurde beispielsweise das „Project Support Office“ als Projektbüro übersetzt. In der folgenden Übersetzung werden aber die von PM<sup>2</sup> verwendeten englischen Abkürzungen der Rollen nicht übersetzt (z. B. PSO für Projektbüro). Das CC GroßPM hat sich hierfür bewusst entschieden, um in länderübergreifenden Projekten auf Ebene der Abkürzungen und Kurzbezeichnungen eine einfachere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Als Vorbild diente dafür die französische PM<sup>2</sup>-Übersetzung, in der dies ebenfalls so gehandhabt wurde.

## 2. Projektmanagement im Überblick

Dieser Abschnitt stellt grundlegende Projektmanagementkonzepte und den Kontext für ein besseres Verständnis der PM<sup>2</sup>-Methodologie vor.

### 2.1 Über Projekte

#### 2.1.1 Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist eine temporäre Organisationsstruktur, die eingerichtet wird, um ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung (Output) innerhalb bestimmter zeitlicher, finanzieller und qualitativer Vorgaben zu erzeugen.

- Temporär bedeutet, dass das Projekt einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende hat.
- Einzigartiger Output bedeutet, dass es sich um ein zuvor noch nicht erstelltes Produkt oder eine nicht erstellte Dienstleistung handelt. Es kann zwar einem anderen Produkt ähnlich sein, verfügt aber immer über ein gewisses Maß an Einzigartigkeit.
- Der Output eines Projekts kann ein Produkt (z. B. eine neue Anwendung) oder eine Dienstleistung (z. B. eine Beratung, eine Konferenz oder ein Schulungsprogramm) sein.



Abbildung 5: Schlüsselmerkmale von Projekten

Das Projekt wird unter bestimmten externen (oder selbst auferlegten) Einschränkungen definiert, geplant und ausgeführt. Diese können sich auf Terminplanung, Budgetierung, Qualität, aber auch auf das organisatorische Umfeld des Projekts (z. B. Risikobereitschaft, Fähigkeiten, verfügbare Kapazitäten etc.) beziehen.

Ein erfolgreiches Projekt endet, wenn seine Ziele erreicht wurden und alle Liefergegenstände erbracht und von der Organisation oder Person abgenommen wurden, die das Projekt angefordert hat (dem Kunden). Anschließend werden die Leistungen an den Auftraggeber bzw. Auftraggeberin übergeben und das Projektteam aufgelöst.

Projekte unterscheiden sich von der normalen täglichen Arbeit und werden am besten innerhalb einer speziellen temporären Organisationsstruktur durchgeführt, um:

- den Projektumfang und seine Liefergegenstände (Produkte, Dienstleistungen oder Projektleistungen) zu definieren
- eine geschäftliche Rechtfertigung für eine Investition zu schaffen (indem sie den Wert des Projekts für die Organisation definieren, den Geschäftskontext skizzieren, alternative Lösungen auflisten usw.)
- Projektstakeholder zu identifizieren und ein Projektkernteam zu definieren
- Projektpläne zu erstellen, um das Projekt zu leiten und zu verwalten
- die Projektarbeit dem Team zuzuweisen und zu koordinieren

- das Projekt tagesaktuell zu überwachen und zu kontrollieren (Fortschritt, Änderungen, Risiken, Probleme, Qualität, usw.)
- die Liefergegenstände zu übergeben und das Projekt administrativ abzuschließen.

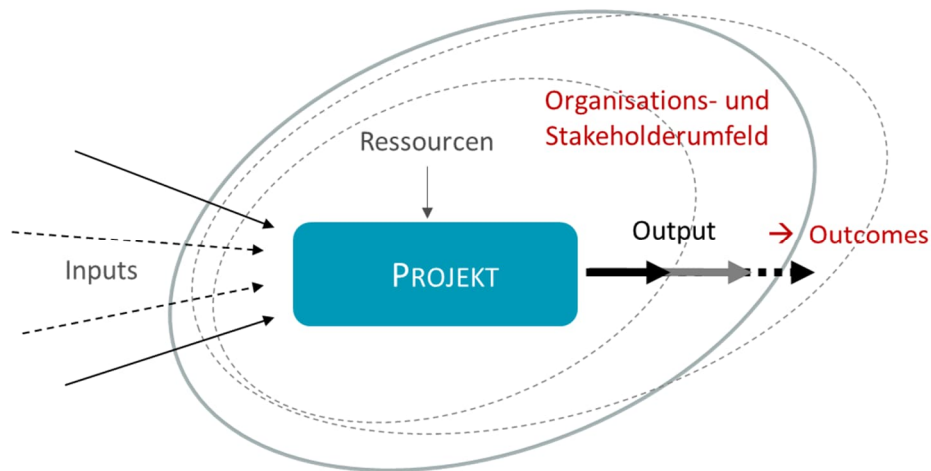


Abbildung 6: Ein Projekt als Transformationsprozess, der Ideen in die Realität umsetzt

### 2.1.2 Warum wir Projekte durchführen

Jedes Projekt zielt darauf ab, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung einzuführen oder etwas Bestehendes zu verändern. Es wird erwartet, dass das Erreichen des Ziels Vorteile für die Organisation bringt (z. B. kann ein neues organisationsweites Dokumentenmanagementsystem durch eine neue Art des Suchens, Lesens und Ablegens von Dokumenten die Produktivität steigern). Ein Projekt kann aber auch als Transformationsprozess angesehen werden, in dem Ideen in die Realität umgesetzt werden.

Projekte können durchgeführt werden, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten (z. B. Erhaltung des aktuellen Niveaus von Services, Beziehungen und Produktivität), den Geschäftsbetrieb zu transformieren oder die Arbeitsweise zu verbessern, damit die Organisation in Zukunft effizienter sein kann.

Projekte werden aus verschiedenen Gründen durchgeführt:

- als Antwort auf eine Kundenanfrage nach einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung
- als Reaktion auf eine Marktnachfrage nach oder als Möglichkeit für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung
- als Reaktion auf eine Änderung der Gesetzgebung oder organisatorischer Anforderungen
- als Reaktion auf ein Audit, das notwendigen Verbesserungsbedarf aufzeigt
- als Reaktion auf ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung eines Wettbewerbers
- zur Nutzung einer neuen Technologie
- zur Integration von Prozessen im Hinblick auf die Zusammenlegung von zwei oder mehr Abteilungen
- zur Aktualisierung eines bestehenden Prozesses
- zur Organisation eines Umzugs in neue Räumlichkeiten
- zur Sensibilisierung für ein Thema
- zur Bereitstellung eines Proof-of-Concepts
- zur Migration von Informationen in ein neues Dokumentenverwaltungssystem
- zur Verbesserung eines bestehenden Dienstes

### 2.1.3 Outputs, Outcomes und Benefits eines Projekts

Obwohl Projektteams dazu neigen, ihre Bemühungen auf die Erstellung von Liefergegenständen zu konzentrieren, sollte man nicht vergessen, dass die Liefergegenstände lediglich ein Mittel zum Zweck sind. Der eigentliche Zweck eines Projekts besteht darin, einen bestimmten Outcome (Wirkung) zu erreichen, aus dem sich messbare Benefits (Vorteile bzw. Nutzen) ergeben.

Daher ist es wichtig, dass alle an der Verwaltung und Durchführung eines Projekts Beteiligten (Projektleitung und Teammitglieder) die Beziehung zwischen Outputs, Outcomes und Benefits verstehen. Sie müssen in der Lage sein, die Outputs, die Outcomes und die Benefits ihrer Projekte zu identifizieren. Ohne dieses Verständnis besteht die Gefahr, dass die Projektteilnehmenden den ursprünglichen Zweck des Projekts aus den Augen verlieren und Liefergegenstände produzieren, die für die Organisation von geringem (oder keinem) Wert sind. Deshalb gilt:

- Outputs (Liefergegenstände) sind Produkte oder Dienstleistungen, die etwas Neues (eine Änderung) herbeiführen.
- Die Änderung führt zu einem Outcome (Wirkung).
- Die Benefits (Nutzen) sind die messbaren Verbesserungen, die sich aus dem Outcome ergeben.



Abbildung 7: Outputs, Outcomes und Benefits eines Projekts

*Hinweis:*

- Die Outcomes und Benefits eines Projekts werden oft erst nach Projektabschluss realisiert.
- Der Begriff „Impact“ wird auch verwendet, um Benefits in EU-finanzierten Projekten zu beschreiben.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Zusammenhänge anhand eines einfachen Beispiels:

Beispiel für Outputs, Outcomes und Benefits	
Projektoutput	Einführung der PM <sup>2</sup> -Methodik innerhalb einer Organisation
Projektoutcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Projektqualität</li> <li>• Verbesserte Sichtbarkeit von Projektzielen, Status und Prognosen</li> <li>• Bessere Kontrolle über die Arbeit und die Lieferergebnisse des Auftragnehmers</li> </ul>
Projektbenefit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektkostenüberschreitung um 30% reduziert</li> <li>• Produktivität um 30% gesteigert</li> </ul>

## 2.2 Über Projektmanagement

### 2.2.1 Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement kann als die Aktivitäten der Planung, Organisation, Sicherung, Überwachung und Verwaltung der Ressourcen und Arbeiten beschrieben werden, die erforderlich sind, um bestimmte Projektziele und -vorgaben auf effektive und effiziente Weise zu erreichen.

Der verwendete Projektmanagement-Ansatz sollte immer auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten sein. Bei der Verwendung von PM<sup>2</sup> sollte die Projektleitung (PM) nur die Teile verwenden (und bei Bedarf anpassen), die zum effektiven Management seines Projekts beitragen.

### 2.2.2 Projektdokumentation

Die Projektdokumentation ist eine Schlüsselaktivität im Projektmanagement. Sie wird vom Beginn eines Projekts bis zu dessen Abschluss durchgeführt. Projektdokumentation:

- schärft das Denken, indem es dazu zwingt, unkonkrete Gedanken und Pläne in Worte zu fassen.
- kristallisiert die Planung heraus.
- definiert den Projektumfang vor der Genehmigung des Projekts und stellt sicher, dass alle Projektbeteiligten und Projektteammitglieder die gleichen Erwartungen darüber haben, was geliefert werden soll und wann.
- verschafft allen Beteiligten ein klares Bild über die Projektanforderungen.
- erleichtert die Kommunikation mit internen und externen Gruppen.
- bildet die Grundlage für die Überwachung und Kontrolle des Fortschritts eines Projekts.
- hält wichtige Entscheidungen fest.
- liefert die für offizielle Audits erforderlichen Informationen.
- unterstützt das organisationale Gedächtnis und dient als historische Referenz, die genutzt werden kann, um die Erfolgchancen zukünftiger Projekte zu erhöhen.

Die Projektdokumentation sollte selbstverständlich den Qualitätsstandards der Organisation und des Projekts bezüglich des Formats, des Stils usw. entsprechen. Vor allem aber sollte sie einen Mehrwert bieten, ihren Zweck erfüllen und klar und leicht verständlich sein.

### 2.2.3 Projektbüro (PSO)

Das Projektbüro (PSO), auch als Projekt Management Office (PMO) bekannt, ist eine temporäre organisatorische Einrichtung, die Dienstleistungen zur Unterstützung des Projektmanagements anbietet. Diese können von der Bereitstellung einfacher Unterstützungsfunktionen bis hin zur Verknüpfung von Projekten mit strategischen Zielen reichen. Nicht alle Organisationen haben ein Projektbüro (PSO).

Ein Projektbüro (PSO) kann:

- administrative Unterstützung, Hilfe und Schulung für die Projektleitung und andere Mitarbeitende anbieten.
- Daten und Informationen zum Projektfortschritt sammeln, analysieren und darüber berichten.
- Unterstützung bei der Projektterminierung, der Ressourcenplanung, der Koordinierung und der Nutzung des Projektmanagement-Informationssystems (PMIS) anbieten.
- ein zentrales Projektarchiv pflegen (Projektdokumente, Risiken, Lessons Learned).
- die Koordinierung des Konfigurationsmanagements und der Qualitätssicherungsaktivitäten übernehmen.
- die Einhaltung von methodischen Richtlinien und anderen organisatorischen Standards überwachen.
- die Projektmanagementmethodik an neue Best Practices anpassen und Projektteams bei der wirksamen Umsetzung der aktualisierten Methodik unterstützen.



## 2.2.4 Programmmanagement

Ein Programm wird definiert als eine Reihe zusammenhängender und auf einer Verwaltungsebene zusammengefasster Projekte, welche es ermöglichen, Ziele und Vorteile zu erreichen, die bei einer Einzelverwaltung der Projekte nicht möglich gewesen wären.

Programme sind wie Projekte ein Mittel zur Erreichung strategischer Ziele und Vorgaben. Das Programmmanagement unterscheidet sich jedoch vom Multiprojektmanagement (Verwaltung vieler Projekte parallel). So koordiniert eine Programmleitung (PgM) zwar die Anstrengungen zwischen den Projekten, verwaltet aber nicht direkt die einzelnen Projekte.

## 2.2.5 Projektportfoliomanagement

Ein Projektportfolio ist eine Sammlung von Projekten, Programmen und anderen Aktivitäten, die zusammengefasst werden, um deren effizientere Verwaltung und bessere Kontrolle ihrer finanziellen und sonstigen Ressourcen zu ermöglichen. Hierdurch wird das Erreichen der strategischen Ziele erleichtert. Die Projekte oder Programme in einem Portfolio sind nicht notwendigerweise voneinander abhängig oder miteinander verbunden. Aus strategischer Sicht sind Portfolios übergeordnete Bestandteile von Programmen und Projekten. Auf Portfolioebene werden Investitionsentscheidungen getroffen, Ressourcen zugewiesen und Prioritäten identifiziert.

Für Personen, die an Projektdefinition und -management beteiligt sind, ist es sehr wichtig, die Unterschiede zwischen Projekten, Programmen und Portfolios und deren spezifische Managementanforderungen zu verstehen. Sie müssen in der Lage sein, ihre Arbeit auf der richtigen Ebene anzusiedeln (d. h. sie müssen wissen, ob ihre Arbeit besser als ein Programm oder ein Netzwerk von Projekten verwaltet werden würde), während sie sich stets des Management- und Organisationskontexts ihrer Arbeit bewusst sind.



Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen Strategie, Projekten, Programmen, Portfolio und operativem Geschäft

## 2.2.6 Projekt vs. operatives Geschäft

Projekte sind befristet und sollten daher einen festen Anfang und ein festes Ende haben. Ein Projekt sollte als abgeschlossen betrachtet werden, wenn festgestellt wird, dass seine Ziele erreicht wurden. Sobald dies geschieht, sollte das Projektteam aufgelöst werden.

Das operative Geschäft (oder Tagesgeschäft) hingegen umfasst die laufenden täglichen Aktivitäten, die von einer Organisation durchgeführt werden, um Dienstleistungen oder Produkte bereitzustellen.

Oft finden sich Beschäftigte jedoch in „Projekten“ wieder, die seit Jahren laufen, die mit beweglichen Zielen oder einem sich ständig erweiternden Umfang arbeiten und die manchmal Tätigkeiten umfassen, die als Daueraufgabe oder Tagesgeschäft einzustufen sind. Hierbei handelt es sich um Situationen, in denen zugelassen wurde, dass die Projekte entweder unkontrollierbar wurden oder in den Tagesgeschäftsmodus (laufenden Betrieb) übergingen.

Bei den meisten Projekten beginnt die Betriebsphase, nachdem die wesentlichen Produkte des Projekts fertiggestellt und vom Kunden abgenommen wurden.

Woran erkennt man, dass ein Projekt in den Betriebsmodus gewechselt ist?

- Die wichtigsten Projektergebnisse wurden erstellt und vom Kunden akzeptiert.
- Das Hauptergebnis des Projekts (Liefergegenstand) wird verwendet.
- Die Benutzerinnen bzw. Benutzern erhalten Support.
- Es werden Wartungsarbeiten durchgeführt.
- Kleinere Aktualisierungen (Verbesserungen) werden im Laufe der Zeit geplant und implementiert.

## 2.3 Projektumgebung

### 2.3.1 Projektorganisation

Es wäre wünschenswert, dass alle PM<sup>2</sup>-Projektleitungen (PM) in ihren Organisationen in einem homogenen Umfeld und mit einheitlichen Befugnissen und Verantwortlichkeiten arbeiten. Dies ist jedoch im Allgemeinen nicht der Fall.

In der Regel gibt es mehrere Möglichkeiten, Projekte innerhalb einer Organisation zu organisieren. Typischerweise nutzen Organisationen eine der folgenden Strukturen oder eine Kombination davon.

#### Funktionsorientierte Struktur

In einer funktionsorientierten Organisationsstruktur ist die Projektarbeit in die Arbeit der ständigen Organisation integriert. Projektmitarbeitende und andere Ressourcen werden von mehreren Abteilungen der funktionalen Organisation "ausgeliehen". Die Projektleitung (PM) verfügt in der Regel nur über begrenzte Befugnisse und muss die Behördenleitung in wichtige Projektangelegenheiten einbeziehen. Die Projektarbeit wird oft als weniger wichtig angesehen als die tägliche Arbeit.

#### Projektorientierte Struktur

Am anderen Ende des Spektrums, in einer projektorientierten Organisation, gibt es nur eine grundlegende permanente (funktionsorientierte) Hierarchie. Die gesamte Arbeit wird in zeitlich begrenzten Projektorganisationen organisiert und durchgeführt. Die Projektressourcen werden speziell für ein Projekt zusammengestellt und arbeiten mehr oder weniger ausschließlich für das Projekt. Nach Abschluss des Projekts werden die Ressourcen entweder einem anderen Projekt zugewiesen oder in einen Ressourcenpool zurückgeführt.

## Matrixstruktur

Eine Matrixorganisation ist eine gemischte Organisationsstruktur. Neben der funktionalen Hierarchie werden zusätzliche temporäre Projektorganisationen geschaffen, um bestimmte Projektziele und -arbeiten zu erreichen. Die Rolle der Projektleitung (PM) wird als zentral und entscheidend für den Projekterfolg anerkannt, und der Projektlenkungsausschuss (PSC) überträgt in der Regel genügend Befugnisse und Verantwortung an die Projektleitung (PM) und den Anforderungsmanager bzw. die Anforderungsmanagerin (BM), damit diese das Projekt und seine Ressourcen verwalten können. Matrixorganisationen lassen sich in schwache, ausgewogene und starke Matrixorganisationen unterteilen. Der Unterschied besteht im Grad der Autorität und Autonomie, die der Projektorganisation übertragen werden.

### 2.3.2 Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen

Zum Projektmanagement gehört weit mehr als die Erstellung von Zeitplänen und Budgets. Die Projektleitungen (PM) müssen über ein breites Spektrum an technischen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten verfügen.

Um die Kompetenzen zu entwickeln, die für ein effektives Projektmanagement erforderlich sind, müssen Projektleitungen (PM):

- verstehen, wie Projekte innerhalb der Organisation gehandhabt werden (Gespräche mit Kollegen).
- alle in der Organisation existierenden Projektmanagementmethodiken, Standards und Rahmenwerke überprüfen.
- eine Projektmanagementschulung besuchen (z. B. einen Kurs, der von einem anerkannten PM<sup>2</sup>-Schulungsanbieter angeboten wird).
- über ihr Projektmanagement reflektieren (Was ist gut, was könnte verbessert werden?).
- aktives Mitglied der PM<sup>2</sup>-Community werden - an Forumsdiskussionen teilnehmen und von den Fragen anderer Projektleitungen (PM) lernen.
- mit erfahreneren Projektleitungen (PM) darüber sprechen, wie sie ihre Projekte leiten.

Es liegt an den Projektleitungen (PM), sich diese Fähigkeiten anzueignen und in ihre Projektmanagementfähigkeiten zu investieren. Projektmanagementwissen wird erworben durch Studium und Berufspraxis, durch Diskussionen, Erfahrungsaustausch und Reflexion darüber, was gut gelaufen ist und was verbessert werden kann.

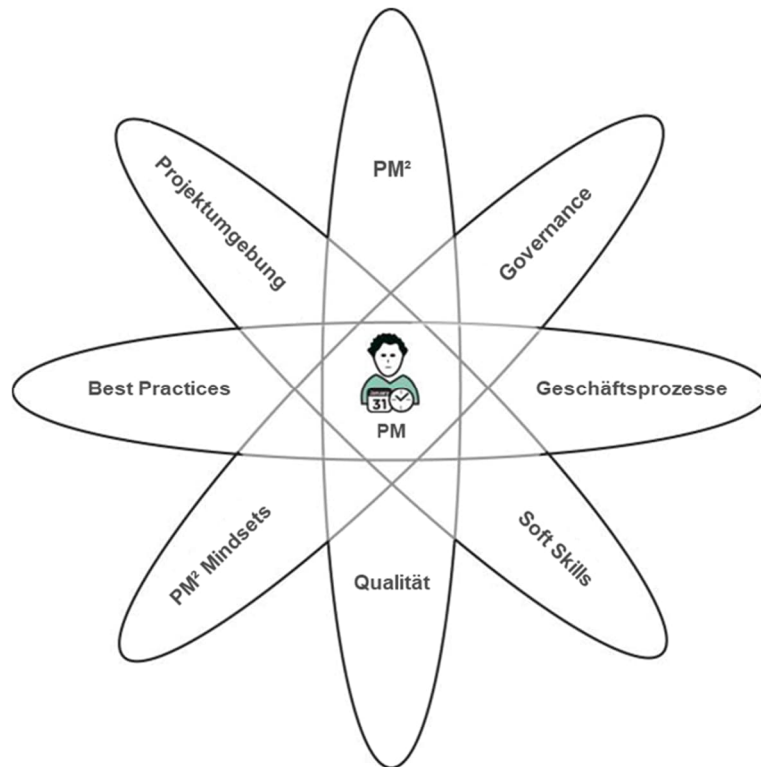


Abbildung 9: Was Projektleitungen (PM) verstehen müssen

### 2.3.3 Projektmanagement-Kompetenzen

Projektleitungen (PM) müssen:

- die in ihrer Organisation verwendete Projektmanagementmethodik (z. B. PM<sup>2</sup>) verstehen.
- über die technischen Kompetenzen verfügen, die erforderlich sind, um die Initiierung, Planung, Durchführung, Kontrolle und den Abschluss eines Projekts effektiv zu verwalten.

Darüber hinaus erfordert die Rolle Fähigkeiten zur effektiven Arbeit mit Menschen und innerhalb des breiteren organisatorischen Kontexts. Dazu gehören die kontextbezogenen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten, die erforderlich sind, um komplexe Projekte mit unterschiedlichen Teams und Interessengruppen zu managen, die vielfältige und widersprüchliche Prioritäten haben.

Projektleitungen (PM) müssen also auch wissen/verstehen:

- wie man kommuniziert, führt, motiviert, verhandelt, Probleme löst und mit Fragen umgeht, Sitzungen und Workshops durchführt, über den Projektstatus berichtet usw.
- den Unternehmenskontext und das allgemeine Projektumfeld (d. h. soziokulturell, politisch, physisch usw.).
- Organisationspolitik und -standards (z. B. Sicherheit, Organisationsarchitektur, Audits usw.).
- die Art und Weise, wie das Endprodukt oder die Dienstleistung nach der Bereitstellung gewartet werden soll.

Darüber hinaus ist fachspezifisches Wissen (z. B. IT, Politik usw.) für die Rolle einer Projektleitung (PM) oft relevant und nützlich.

Die meisten, wenn nicht alle, der oben genannten Punkte werden auch von Anforderungsmanagerinnen bzw. Anforderungsmanager (BM) verlangt.

In der nachstehenden Tabelle sind die wichtigsten Kompetenzen von Projektleitungen (PM) und Anforderungsmanagerinnen bzw. Anforderungsmanager (BM) aufgeführt:

Persönliche und soziale Kompetenzen	Technische Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstreflexion und Selbstmanagement</li> <li>• Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit</li> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Beziehungen und Engagement</li> <li>• Führungsqualitäten</li> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Konflikt- und Krisenmanagement</li> <li>• Einfallsreichtum</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> <li>• Ergebnisorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Governance, Strukturen und Prozesse</li> <li>• Compliance, Normen und Vorschriften</li> <li>• Macht und Interessen</li> <li>• Veränderung und Wandel</li> <li>• Kultur und Werte</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Quelle: IPMA-ICB (adaptiert)</i></p>

Die oben genannten Kompetenzen sind nicht voneinander unabhängig und jede kann sich auf die anderen auswirken. Der Maßstab, nach dem wir bestimmen, was wichtiger ist (z. B. Eigen- oder Gemeinwohl, Zeit oder Qualität, Ergebnisse oder Ausgewogenheit usw.), ist abhängig von unseren Werten und ethischen Grundsätzen. Daher nehmen die Kompetenzen, die mit der Wertschätzung von Werten und Ethik zusammenhängen, im Vergleich zu den anderen eine herausragende Stellung ein. Es sind die ethischen Überzeugungen, welche leiten und bestimmen, was wir in einer bestimmten Situation, bei einer Entscheidung oder Handlung, für gut oder schlecht, richtig oder falsch halten.

Es ist zu beachten, dass Projektleitungen (PM) und Anforderungsmanagerinnen bzw. Anforderungsmanager (BM) diese Kompetenzen effektiv, konsistent und situationsangemessen zeigen sollten, während sie gleichzeitig mit den Werten und den ethischen Grundsätzen der Organisation im Einklang stehen. Ziel ist es, die Projektziele zu erreichen, indem die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit, auf die richtige Art und Weise und aus den richtigen Gründen getroffen (und danach gehandelt) werden. Dies kann eine Herausforderung für Projektleitungen (PM) sein, die oft in einem Spannungsfeld zwischen Entscheidungen auf der Grundlage von Zielen und Werten und der Erfüllung der Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen stehen.

Solche Entscheidungen und Spannungen lassen sich leichter bewältigen, wenn Projektleitungen (PM) eine ethische Disposition entwickelt haben, die ein Gleichgewicht zwischen Zielen und Fähigkeiten, persönlicher Integrität und moralischen Tugenden herstellt.

Obwohl sich alle Tugenden (logische und moralische) auf alle Kompetenzen auswirken, zeigen sich die Tugenden Urteilsvermögen, Besonnenheit und Einsichtsfähigkeit (vergleichsweise) stärker in perspektivischen Kompetenzen verbunden, während sich die moralischen Tugenden Ehrlichkeit, Fairness, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Mäßigung, Mut, Humor sowie Großmut und Großartigkeit (vergleichsweise) stärker in zwischenmenschlichen Kompetenzen zeigen (siehe Anhang 3 PM<sup>2</sup>-Ethik- und Verhaltenskodex).

### 3. PM<sup>2</sup>-Methodik im Überblick

#### 3.1 PM<sup>2</sup>-Methodikhaus

Die PM<sup>2</sup>-Methodik basiert auf Best Practices des Projektmanagements und stützt sich auf die folgenden vier Säulen:

1. Projektgovernance-Modell (z. B. Funktionen und Zuständigkeiten)
2. Projektlebenszyklus (z. B. Projektphasen)
3. Abläufe (z. B. Tätigkeiten des Projektmanagements)
4. Projektartefakte (z. B. Mustervorlagen und Leitlinien für die Dokumentation)

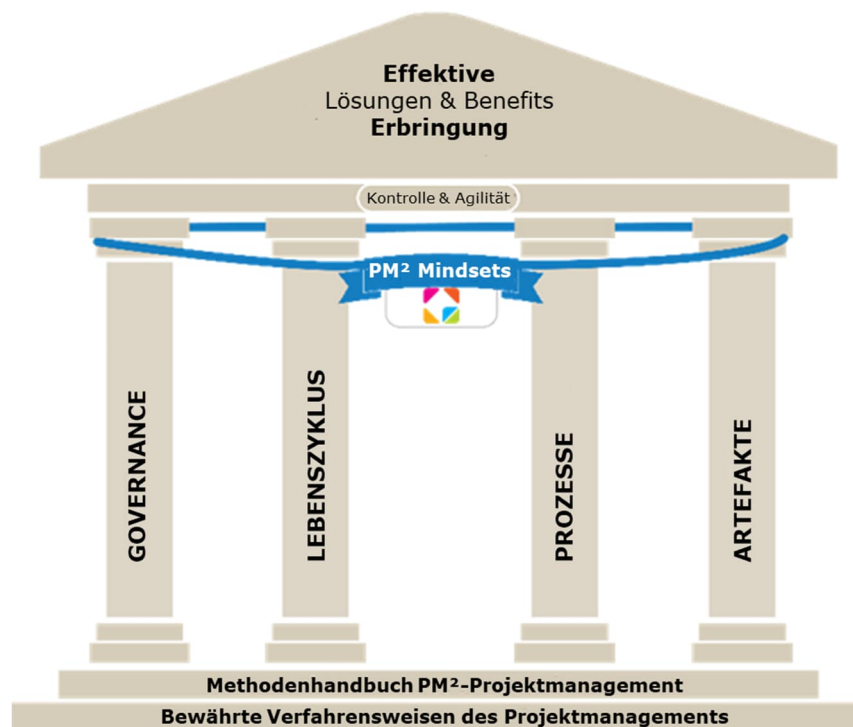


Abbildung 10: PM<sup>2</sup>-Methodikhaus

Der Geist der PM<sup>2</sup>-Methodik kommt im PM<sup>2</sup>-Mindsets zum Ausdruck. Diese Denkweisen schaffen eine Verbindung zwischen den PM<sup>2</sup>-Verfahren und beinhalten gemeinsame Überzeugungen und Werte für die PM<sup>2</sup>-Projektteams.

#### 3.2 PM<sup>2</sup>-Projektlebenszyklus

Der PM<sup>2</sup>-Projektlebenszyklus gliedert sich in vier Phasen, in denen der Schwerpunkt jeweils auf einer Art von Tätigkeit liegt. So werden beispielsweise Planungsaktivitäten überwiegend in der Planungsphase ausgeführt, fallen aber auch in der nachfolgenden Phase bzw. den nachfolgenden Phasen an (z. B. als Planungs-/Neuplanungsmaßnahmen in der Durchführungsphase).

Ein Projekt geht in die nächste Phase über, wenn die Ziele der laufenden Phase (mittels formeller oder informeller Prüfung zum Phasenabschluss) als erreicht befunden werden.

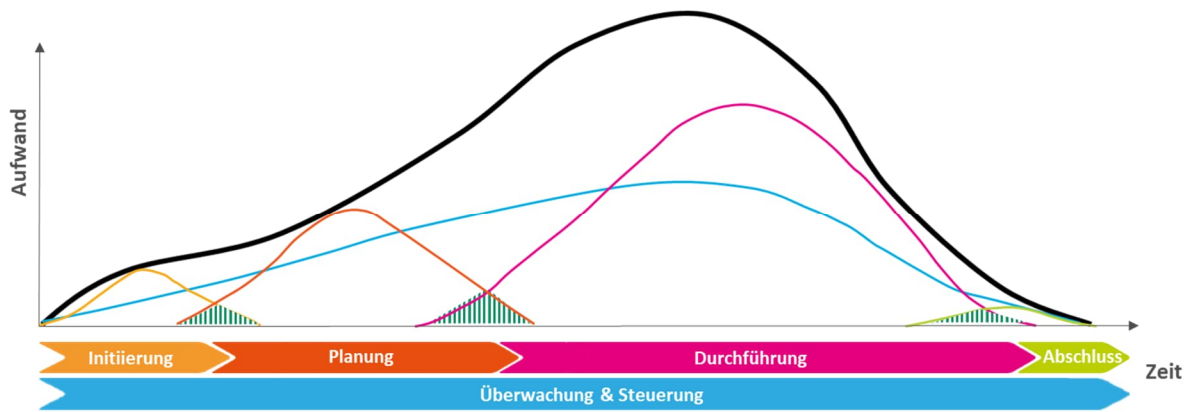


Abbildung 11: Der PM<sup>2</sup>-Projektzyklus: Phasenüberschneidungen und kumulativer Aufwand

Der Schwerpunkt eines Projekts verlagert sich von anfänglichen Initiierungs- und Planungsaktivitäten über Tätigkeiten der Durchführung, Überwachung und Kontrolle im mittleren Projektteil zu Abnahme-, Einführungs- und Abschlussaktivitäten am Projektende.

Unerfahrene Projektteams unterschätzen manchmal die Bedeutung der Aufgaben, die in den ersten Projektphasen anstehen und beginnen mit der Arbeit an Liefergegenständen und Ergebnissen, die unzureichend beschrieben oder geplant sind. Eine solche Herangehensweise führt dazu, dass aus dem Projekt Ergebnisse hervorgehen, die in der Regel von minderer Qualität und für die Endnutzerinnen bzw. -nutzer von geringem Nutzen sind. Dieser häufig vorkommende und kostenintensive Fehler stellt oft die eigentliche Ursache für ein Scheitern des gesamten Projekts dar (das dann auch nicht den vorgesehenen Benefit liefert).

Projektphase	Beschreibung
1. Initiierung	Die gewünschten Ergebnisse festlegen. Einen Business Case erstellen. Den Projektumfang festlegen. Einen guten Projektstart gewährleisten.
2. Planung	Das Projektkernteam zusammenstellen. Den Projektumfang ausarbeiten. Die Arbeiten planen.
3. Durchführung	Die Umsetzung der Projektpläne koordinieren. Projektergebnisse erarbeiten.
4. Abschluss	Formelle Abnahme des Projekts koordinieren. Bericht über Projektleistung erstatten. Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende festhalten. Das Projekt administrativ abschließen.
Überwachung & Steuerung	Überwachung und Steuerung der gesamten Projektarbeit und aller Managementtätigkeiten während der gesamten Projektdauer: Projektleistung überwachen, Fortschritte messen, Änderungen steuern, Risiken und Probleme bearbeiten, Korrekturmaßnahmen festlegen, usw.

### 3.2.1 Initiierungsphase



Die erste Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Initiierungsphase.

In dieser Phase formulieren die Beteiligten die Zielsetzung(en) des Projekts, stellen sicher, dass das Projekt mit den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmt, führen erste Planungen durch, um

einen guten Start des Projekts zu ermöglichen, und stellen die erforderlichen Informationen zusammen, um die Genehmigung zur Fortsetzung in der Planungsphase zu erhalten. Der Hauptinput dieser Phase ist eine (Kunden-)Anfrage, um auf einen Bedarf, ein Problem oder eine Möglichkeit zu reagieren.

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Initiierungsphase:

- Erstellung des Projektinitiierungsantrags mit Informationen über die Antragstellerin bzw. den Abtragsteller, die Geschäftsanforderungen und die gewünschten Projektergebnisse.
- Erstellung des Business Case, der die Projektbegründung liefert und seine Budgetanforderungen definiert. Er wird in Abschnitten beschrieben, die den Geschäftskontext, die Problembeschreibung, die Projektbeschreibung, mögliche alternative Lösungen, die Kosten und den Zeitplan beinhalten.
- Erstellung des Projektauftrags, der weitere Einzelheiten zur Projektdefinition in Bezug auf Umfang, Kosten, Zeit und Risiko enthält. Er definiert auch Meilensteine, Leistungen, usw.



Abbildung 12: Überblick der Initiierungsphase

Der Business Case und der Projektauftrag definieren den Umfang und die Richtung des Projekts. Die Projektleitung (PM) und das Projektkernteam (PCT) referenzieren und verwenden beide während des gesamten Projekts.

Am Ende der Initiierungsphase überprüft der Projektlenkungsausschuss (PSC) oder ein anderes angemessenes Entscheidungsgremium (AGB) die oben genannten Dokumente und entscheidet, ob das Projekt vorangetrieben werden soll.

### 3.2.2 Planungsphase



Die zweite Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Planungsphase.

In der Planungsphase wird aus dem Projektziel ein konkreter und umsetzbarer Plan entwickelt, der ausgeführt werden kann. Der Projektarbeitsplan legt den Projektumfang und die geeignete Vorgehensweise fest, entscheidet über einen Zeitplan für die zu erledigenden Aufgaben, schätzt die erforderlichen Ressourcen und entwickelt die Einzelheiten der Projektpläne. Während der Planungsphase kann der Projektarbeitsplan mehrmals aktualisiert werden. Nach seiner Genehmigung und Fertigstellung wird er als Basislinie festgelegt und abgenommen.

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Planungsphase:

- Durchführung der Planungsauftraktssitzung zum offiziellen Start der Planungsphase.
- Erstellung des Projekthandbuchs, das den Managementansatz des Projekts definiert.
- Erstellung des Projektarbeitsplans (Arbeitsstruktur, Aufwand und Kosten, Zeitplan).
- Aktualisierung der Projektstakeholder-Matrix, die alle Stakeholderinnen und Stakeholder identifiziert.



- Erstellung anderer wichtiger Pläne wie des Kommunikationsmanagementplans, des Einführungsplans und des Geschäftsimplementierungsplans.



Abbildung 13: Überblick der Planungsphase

Die Projektleitung (PM) verwendet die Ergebnisse der Planungsphase, um die Genehmigung für den Übergang zur Durchführungsphase einzuholen. Diese Entscheidung, das Projekt fortzusetzen, wird vom Projektlenkungsausschuss (PSC) getroffen.

### 3.2.3 Durchführungsphase



Die dritte Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Durchführungsphase. Während der Durchführungsphase erstellt das Projektteam die im Projektarbeitsplan beschriebenen Projektergebnisse (Output). Dies ist in der Regel die Phase im Projektlebenszyklus, welche die meisten Ressourcen in Anspruch nimmt und die meiste Überwachung erfordert.

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Durchführungsphase:

- Durchführung der Durchführungsauftraktung
- Verteilung von Informationen basierend auf dem Kommunikationsmanagementplan
- Durchführung von Aktivitäten zur Qualitätssicherung (QS), wie im Qualitätsmanagementplan definiert
- Projekt, Mitarbeitende und Ressourcen koordinieren sowie Konflikte und Probleme lösen
- Erstellung der Projektergebnisse gemäß den Projektplänen
- Übergabe der Leistungen wie im Liefergegenstandsabnahmeplan beschrieben

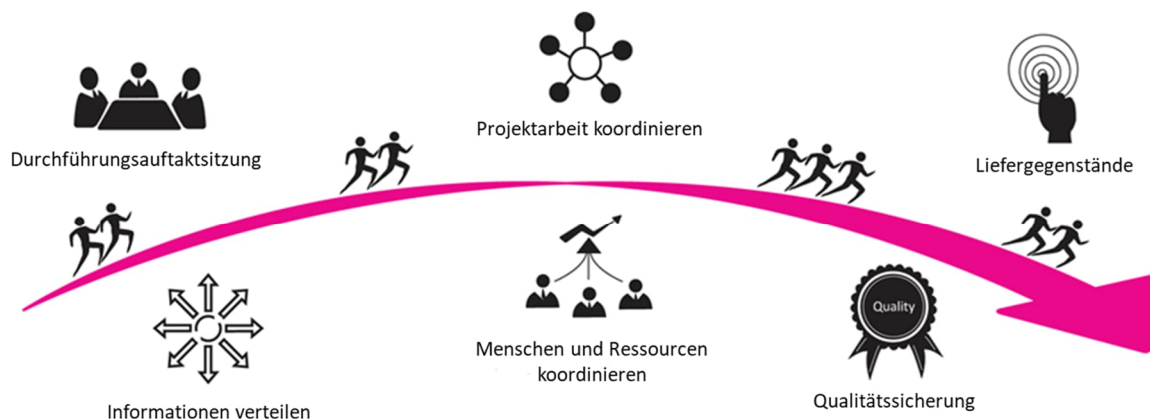


Abbildung 14: Überblick der Durchführungsphase

Sobald die Liefergegenstände von der Projekteignerin bzw. vom Projekteigner (PO) akzeptiert wurden, kann die Projektleitung (PM) die Genehmigung beantragen, mit der Abschlussphase fortzufahren. Diese Entscheidung wird vom Projektlenkungsausschuss (PSC) getroffen.

### 3.2.4 Abschlussphase



Die letzte Phase eines PM<sup>2</sup> Projekts ist die Abschlussphase.

Während der Abschlussphase eines Projekts werden die fertigen Ergebnisse offiziell in die Betreuung, Obhut und Kontrolle der Projekteignerin bzw. des Projekteigners (PO) überführt und das Projekt wird administrativ abgeschlossen. Informationen über die Gesamtprojektleistung und Lessons Learned werden im Projektabschlussbericht erfasst. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass die erbrachten Leistungen abgenommen, alle Projektdokumente korrekt abgelegt, archiviert und alle vom Projekt genutzten Ressourcen formell freigegeben werden.

Die folgenden Aktivitäten sind Teil der Abschlussphase:

- Abschluss aller Aktivitäten, um das Projekt formal abzuschließen
- Diskussion über die Projekterfahrungen und Lessons Learned mit dem Projektteam
- Dokumentieren von Lessons Learned und Best Practices für zukünftige Projekte
- Projekt administrativ abschließen und alle Projektdokumente archivieren



Abbildung 15: Überblick der Abschlussphase

### 3.2.5 Überwachung und Steuerung



Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten laufen über den gesamten Lebenszyklus des Projekts. Während dieser Phase werden alle Arbeiten durch die Projektleitung (PM) überwacht. Hierbei geht es darum, laufende Aktivitäten zu messen und die Projektleistung anhand von Projektplänen zu bewerten. Das Controlling hat den Zweck, Korrekturmaßnahmen zu identifizieren und zu ergreifen, um Abweichungen von Plänen zu beheben und Probleme und Risiken anzugehen.



Abbildung 16: Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten

### 3.2.6 Phasenübergänge und Abnahmen

Jeweils am Ende der einzelnen Phasen wird das Projekt einer Abnahme unterzogen, die über den weiteren Verlauf entscheidet. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass geeignete Personen (z. B. die Projektleitung (PM), die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO), der Projektlenkungsausschuss (PSC) oder sonstige dazu bestimmte Beteiligte) das Projekt überprüfen, bevor es in die nächste Phase eintritt. Diese Kontrollpunkte (Checkpoints) tragen zur Gesamtqualität des Projektmanagements bei und ermöglichen einen kontrollierten Ablauf des Projekts.

Die drei Zustände des Projekts zum Phasenwechsel in der PM<sup>2</sup>-Methodologie sind:

- Planungsreife (Ready for Planning, RfP) - am Ende der Initiierungsphase
- Durchführungsreife (Ready for Executing, RfE) - am Ende der Planungsphase
- Abschlussreife (Ready for Closing, RfC) - am Ende der Durchführungsphase

### 3.3 PM<sup>2</sup>-Impulsgeber und Schlüsselartefakte

Für die Umsetzung von Projekten sind Personen erforderlich, die sie konzipieren, planen und durchführen. Die Projektimpulsgeber wechseln von Phase zu Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts.

Hauptverantwortlich in der Initiierungsphase ist die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO), der das Projekt initiiert und für die gesamte Dokumentation verantwortlich ist.

In der Planungsphase trägt die Projektleitung (PM) die Hauptverantwortung, weil sie für die Koordination der Lieferung aller Projektpläne verantwortlich ist. Hauptverantwortlich für die Ausführung des Projektplans und die Erarbeitung der Projektleistungen in der Durchführungsphase ist das Projektkernteam (PCT).

Die Abschlussphase wird durch die Stakeholderinnen und Stakeholder gesteuert, welche die Gesamtleistung des Projekts evaluieren.

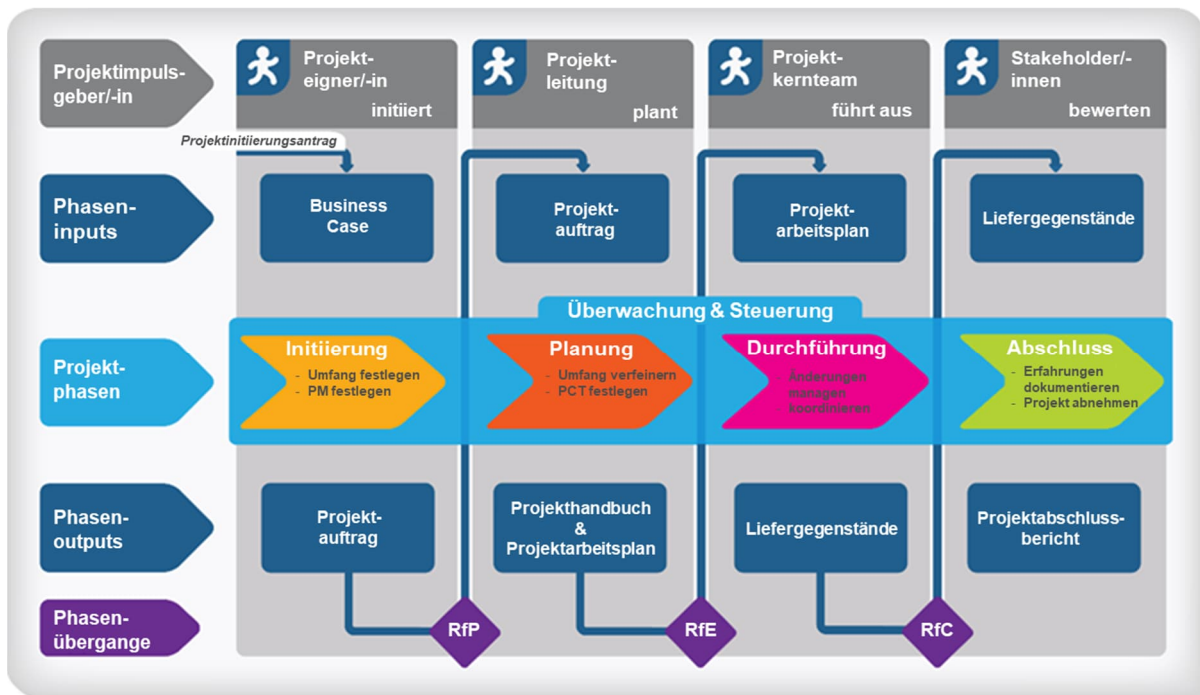


Abbildung 17: PM²-Flussdiagramm

Phasen Input/Output	Beschreibung
Projektinitiierungsantrag	Dient zur formellen Festschreibung, ein Problem, einen Bedarf oder eine Möglichkeit näher zu untersuchen und erfasst die Zusammenhänge.
Business Case	Dient zur Erfassung von Hintergrundinformationen zum Projekt, legt die Rechtfertigung dar und legt Budgetvorgaben fest.
Projektauftrag	Baut auf dem Business Case auf und enthält Festlegungen zum Projektumfang, zu den allgemeinen Anforderungen und Projektleistungen.
Projekthandbuch	Enthält die Projektmanagementziele und den allgemeinen Managementansatz, dokumentiert die Funktionen und Zuständigkeiten.
Projektarbeitsplan	Beinhaltet eine Gliederung der auszuführenden Arbeiten, eine Einschätzung des damit verbundenen Aufwands und der damit verbundenen Kosten sowie den Projektzeitplan.
Liefergegenstände	Listet alle im Projektauftrag und im Projektarbeitsplan genannten Projektliefergegenstände auf.
Projektabschlussbericht	Fasst die Projekterfahrungen, die Projektleistung, die Lessons Learned (erfolgreiche Projektpraktiken und potenzielle Schwierigkeiten) zusammen.

### 3.4 Was ist ein PM²-Projekt?

Viele der bewährten Verfahrensweisen der PM²-Methodik können auf jegliche Arten von Projekt- oder Arbeitstätigkeiten angewandt werden. Für die vollständige Anwendung der PM²-Methodik innerhalb eines Projekts muss das Projekt gewisse Merkmale aufweisen.

Ein PM²-Projekt:

- ist ein Projekt (d. h. nicht laufender Betrieb, nicht Arbeitstätigkeiten, nicht Programme usw.).

- ist auf eine mehr als vier- bis fünfwöchige Dauer angelegt und mehr als zwei bis drei Personen sind beteiligt.
- wird innerhalb einer Organisation durchgeführt und kann internen oder externen Prüfungen unterzogen werden.
- erfordert eine klar festgelegte Governance-Struktur und klar zugeordnete Funktionen und Zuständigkeiten.
- erfordert die Genehmigung der Mittel und des Umfangs.
- beinhaltet mehr als lediglich Linientätigkeiten.
- beinhaltet Tätigkeiten zum Veränderungsmanagement und zur Überführung ins Tagesgeschäft.
- erfordert ein gewisses Maß an Dokumentation, Transparenz und Berichterstattung.
- erfordert ein gewisses Maß an Kontrolle und Rückverfolgbarkeit.
- verfügt über viele interne (und externe) Stakeholderinnen und Stakeholdern.
- kann die Zusammenarbeit mehrerer Organisationen oder Organisationseinheiten erforderlich machen.
- trägt zur Entwicklung der Projektmanagementreife in der Organisation bei.

Die Anzahl der oben genannten Merkmale, die in einem Projekt zum Vorschein kommen, bestimmen die individuelle Anpassung der PM<sup>2</sup>-Methodik.

### 3.5 PM<sup>2</sup>-Mindset

Die Prozesse, Artefakte, Werkzeuge und Techniken in PM<sup>2</sup> helfen Projektteams, Entscheidungen über Kompromisse zwischen Zeit, Kosten, Umfang und Qualitätsdimensionen eines Projekts zu treffen.

Die PM<sup>2</sup>-Mindsets sind die Haltungen, Denk- und Verhaltensweisen, die Projektteams bei der Entscheidung helfen, was für die Erreichung der Projektziele ausschlaggebend ist. Sie erleichtern den Projektteams die Bewältigung der komplexen Aufgaben im Zusammenhang mit der Verwaltung von Projekten in Organisationen und machen die PM<sup>2</sup>-Methode wirksamer und umfassender.

Projektleitungen (PM) und Projektteams, die PM<sup>2</sup> praktizieren:

1. wenden zur Abwicklung ihrer Projekte bewährte PM<sup>2</sup>-Verfahrensweisen an.
2. bleiben stets aufmerksam, dass die Methoden den Projekten dienen und nicht umgekehrt.
3. wahren eine ergebnisorientierte Haltung in Bezug auf alle Projekt- und Projektmanagementtätigkeiten.
4. sind bestrebt, Projektergebnisse mit maximalem Wert zu liefern, anstatt nur Plänen zu folgen.
5. fördern eine Projektkultur der Zusammenarbeit, klarer Kommunikation und Verantwortlichkeiten.
6. weisen Projektrollen den am besten geeigneten Personen für den Projekterfolg zu.
7. balancieren mit der größtmöglichen Produktivität die Prioritäten der sich im Projektmanagement oft widersprechenden Einflussfaktoren (Produkt, Zweck, Prozess, Plan, Menschen, Freude/Pflicht, Wahrnehmung, Politik) ab.
8. investieren in die Entwicklung technischer und verhaltensbezogener Kompetenzen, um besser zu werden.
9. binden die Stakeholderinnen und Stakeholder in die notwendige Organisationsveränderung ein, um den Projektnutzen zu optimieren.
10. tauschen Wissen aus, steuern aktiv Lessons Learned und tragen zur Verbesserung des Projektmanagements innerhalb ihrer Organisation bei.

11. lassen sich aus den PM<sup>2</sup>-Leitlinien des Ethik- und Verhaltenskodex inspirieren (siehe Anhang 3 PM<sup>2</sup>-Ethik- und Verhaltenskodex).

Projektleitungen (PM) und Projektteams, die nach der PM<sup>2</sup>-Methodik verfahren, sollten sich auch regelmäßig die folgenden wichtigen, jedoch eher seltenen Fragen stellen:

- Wissen wir, was wir tun? Tipp: Entwickeln Sie ein klares und gemeinsames Leitbild für das Projekt. Managen Sie das Projekt nach einem ganzheitlichen Ansatz und optimieren Sie es in seiner Gesamtheit, nicht nur einzelne Projektteile. Beachten Sie einen vorgegebenen Ablauf, aber bleiben Sie agil und versuchen Sie, sich immer wieder zu versichern, warum Sie etwas tun.
- Wissen wir, warum wir eine Sache tun? Sind alle engagiert bei der Sache? Tipp: Stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt wichtig ist. Verstehen Sie die Ziele, den Nutzen und die Auswirkungen des Projekts sowie dessen Bezug zur Organisationsstrategie. Legen Sie gleich zu Anfang fest, was Projekterfolg bedeutet, und erbringen Sie den größtmöglichen Wert und echten Nutzen. Liefern Sie also nicht einfach blind Ergebnisse.
- Sind die richtigen Personen eingebunden? Tipp: Projekte werden von Menschen umgesetzt. Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der Mitwirkenden und der Zuordnung von Projektfunktionen sollte der Nutzenbeitrag für die Erfordernisse und Ziele des Projekts sein. Aspekte wie Politik, Freundschaft, Funktionshierarchie, persönliche Nähe oder Bequemlichkeit sollten keine Rolle spielen.
- Wissen wir, wer welche Aufgaben hat? Tipp: Machen Sie sich klar, was Sie tun sollten, und stellen Sie sicher, dass andere wissen, was sie tun sollten. Ist das allen klar? Legen Sie die Funktionen, Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten eindeutig fest.
- Müssen Ergebnisse um jeden Preis und jedes Risiko geliefert werden? Tipp: Zeigen Sie Respekt gegenüber der Arbeit der Mitwirkenden, respektieren Sie die Mittel der Organisation und vermeiden Sie übermäßig risikoreiches Verhalten und Vorgehensweisen. Beachten Sie stets, dass es nicht nur auf das Endergebnis ankommt, sondern dass auch der Weg dorthin wichtig ist. Stützen Sie sich bei der Durchführung Ihrer Projekte auf positive Werte und Grundsätze.
- Ist das wichtig? Tipp: Es ist NICHT alles gleich wichtig. Ermitteln und einigen Sie sich auf die für das Projekt kritischen Erfolgskriterien, Critical Success Criteria (CSC), die minimalen Produktanforderungen, Minimum Viable Product (MVP) und die kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs); teilen Sie Kräfte und Aufmerksamkeit taktisch und strategisch zum Nutzen des Projekts und der Projektmanagementziele ein.
- Ist dies eine Aufgabe für „die anderen“ oder für „uns“? Tipp: Stellen Sie sicher, dass Auftraggeber bzw. Auftraggeberin und ausführende Personen Hand in Hand auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Echte Teamarbeit führt zum Ziel; fördern Sie daher eine klare, wirksame und regelmäßige Kommunikation.
- Sollte ich mich einbringen? Tipp: Arbeiten Sie in jeder Position auf das gemeinsame Ziel hin. Seien Sie stolz auf die Kenntnisse und Fähigkeiten, den Nutzen und die positive Haltung, die Sie in das Projekt einbringen. Helfen Sie allen, die beteiligt werden sollten, dabei, sich zu beteiligen. Erleichtern und fördern Sie die Mitwirkung aller Beteiligten.
- Haben wir uns verbessert? Tipp: Verpflichten Sie sich zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Leistung und der Leistung der Organisation durch Aneignung und Austausch von Wissen. Projektteams sollten über Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Wirksamkeit nachdenken und ihr Verhalten entsprechend anpassen.

- Gibt es ein Leben nach dem Projekt? Tipp: Der Lebenszyklus des Produkts (oder der Dienstleistung) hat gerade begonnen! Stellen Sie sicher, dass Sie einen Beitrag zu seinem Erfolg geleistet haben.

Die PM<sup>2</sup>-Mindsets schaffen die Verbindung zwischen den PM<sup>2</sup>-Abläufen und -Praktiken. Diese Denkweisen stellen allen, die an der praktischen Anwendung der PM<sup>2</sup>-Methodik beteiligt sind, gemeinsame Überzeugungen und Werte bereit.

Das PM<sup>2</sup>-Mindset:

- hilft Projektteams die Komplexität des Projektalltags zu bewältigen.
- hilft Projektteams die Projektmanagementziele in einen größeren organisatorischen Zusammenhang (neu) einzuordnen.
- erinnert das Projektteam daran, was für den Projekterfolg wichtig ist.
- ist eine hilfreiche Erinnerung, welche Einstellungen und Verhaltensweisen für den Projekterfolg wichtig sind.

### 3.6 Anpassung und individuelle Ausrichtung

Um sicherzustellen, dass die PM<sup>2</sup>-Methodik die Projektanforderungen in wirksamer Weise erfüllt, kann es notwendig sein, in gewissem Umfang Anpassungen vorzunehmen und die Methodik auf das individuelle Projekt auszurichten.

Anpassung, auch als Tailoring bekannt, bedeutet die Änderung von bestimmten Teilen der Methodik, z. B. von Prozessschritten, den Inhalt von Artefakten oder die Verteilung von Verantwortlichkeiten auf verschiedene Rollen. Organisationen tun dies, um die Methodik an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Struktur und Kultur sowie an ihre Prozesse, Richtlinien usw. anzupassen. Anpassungen sind auf Organisations- bzw. Abteilungsebene vorzunehmen.

Tailoring ist grundsätzlich auf der Organisations- bzw. Abteilungsebene sinnvoller, kann aber auch auf Projektebene erfolgen, z. B. aufgrund der Komplexität, Größe oder Art eines Projekts. Zusätzlich können Anpassungen auf Projektebene erforderlich sein, um den spezifischen Managementanforderungen des Projekts gerecht zu werden. Beispiele für solche Anpassungen sind die Definition von Eskalationsstufen, Risikotoleranzen auf der Grundlage der Risikobereitschaft der Beteiligten, usw.

Alle Änderungen und Anpassungen sollten im Projekthandbuch dokumentiert werden.

Die folgenden Leitlinien sollten bei der Anpassung oder individuellen Ausrichtung der PM<sup>2</sup>-Methodik berücksichtigt werden:

- Zuerst den Zweck und den Wert des anzupassenden Methodenelements verstehen und danach mit dessen Anpassung fortfahren.
- Besser den Umfang eines Elements reduzieren (oder ausdehnen) als ganze Teile (z. B. eine Phase, eine Rolle, eine Aktivität oder ein Artefakt) zu entfernen.
- Die für ein Projekt erforderliche Kontrollintensität gegen den Aufwand abwägen, der mit derartigen Kontrollen verbunden ist.
- Nicht Notwendiges eliminieren (Lean-Ansatz), jedoch im Einklang mit dem Geist der PM<sup>2</sup>-Methodik, der sich in den vier Säulen und Denkweisen widerspiegelt.
- Beachten, dass die Methodik als ein integriertes Ganzes konzipiert wurde, also unnötige Abweichungen vermeiden.

### 3.7 PM<sup>2</sup> und agiles Management

PM<sup>2</sup> erkennt die komplexe und ungewisse Natur vieler Projekttypen und sieht einen positiven Beitrag in der agilen Denkweise zu einem effektiven Management.

Agile Ansätze sind mit verschiedenen Herausforderungen verbunden, die oft mit der Größe der Organisationen wachsen, in denen sie angewendet werden. Zu diesen Herausforderungen gehören die Koordination zwischen agilen und nicht-agilen Teams, die Einhaltung verschiedener organisatorischer Governance- und Auditanforderungen sowie organisatorische Architektur- und Interoperabilitätsbeschränkungen.

Was ist Agile?

Agile ist ein Ansatz für das Projektmanagement, der auf einer Reihe von Grundsätzen und Praktiken beruht, die eine adaptive Planung, eine evolutionäre Entwicklung, eine frühzeitige inkrementelle Lieferung und eine kontinuierliche Verbesserung fördern. Er fördert die schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen.

Agiles Vorgehen berücksichtigt die dem Projektumfeld innewohnende Ungewissheit und schafft eine Organisation, die in hohem Maße anpassungsfähig ist. Kurze Feedbackschleifen ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Änderungen der Produkthanforderungen und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

Die Hauptmerkmale von Agile sind:

- Fokus auf die frühzeitige und häufige Wertschöpfung während eines Projekts
- Entscheidungen, die auf Grundlage dessen getroffen werden, was bekannt ist
- Enge Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten
- Kontinuierliche Einbindung der Stakeholderinnen und Stakeholder auf allen Ebenen
- Teammitglieder in die Planung einbeziehen
- Inkrementelle Entwicklung mit kurzen Zyklen
- Umfangsmanagement durch kontinuierliche (Neu-)Priorisierung von Aufgaben
- Veränderung, kontinuierliches Lernen und Verbesserung annehmen
- Gerade genug Dokumentation und Kontrolle

PM<sup>2</sup> bietet eine Struktur, die agilen Teams hilft, die gewünschte Agilität zu erreichen. Gleichzeitig ermöglicht es PM<sup>2</sup> strenge Beschaffungs- und Auditanforderungen zu erfüllen und sorgt für eine gute Koordination der Zusammenarbeit mit Programm- und Portfolioebenen sowie mit anderen Projekten, Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern, anderen Organisationseinheiten und externen Organisationen.



## 4. Projektorganisation und Rollen

### 4.1 Stakeholderinnen und Stakeholder

Stakeholderinnen und Stakeholder sind Personen (oder Gruppen), welche die während des Lebenszyklus eines Projekts durchgeführten Aktivitäten, Tätigkeiten, Leistungen oder das Ergebnis des Projekts beeinflussen können bzw. die von der Leistung oder dem Ergebnis des Projekts betroffen sein können. Stakeholderinnen und Stakeholder können unmittelbar an einem Projekt beteiligt sein, anderen internen Organisationseinheiten angehören oder auch organisationsfremd sein (z. B. Auftragnehmer bzw. Auftragnehmerin, Lieferanten, Nutzende oder die Öffentlichkeit).

Die Zahl der Stakeholderinnen und Stakeholder richtet sich nach der Komplexität und dem Umfang eines Projekts. Je mehr Betroffene es gibt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter ihnen, in Bezug auf das Projekt einflussreiche Personen befinden. Da diese Personen im Projekt förderlich oder blockierend in Erscheinung treten können, kann effektives Management und Einbindung dieser Stakeholderinnen und Stakeholder über den Erfolg eines Projekts entscheiden.

### 4.2 Projektorganisation: Ebenen und Rollen

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Ebenen und die Hauptfunktionen der Projektorganisation aus der Sicht des Projektmanagements.

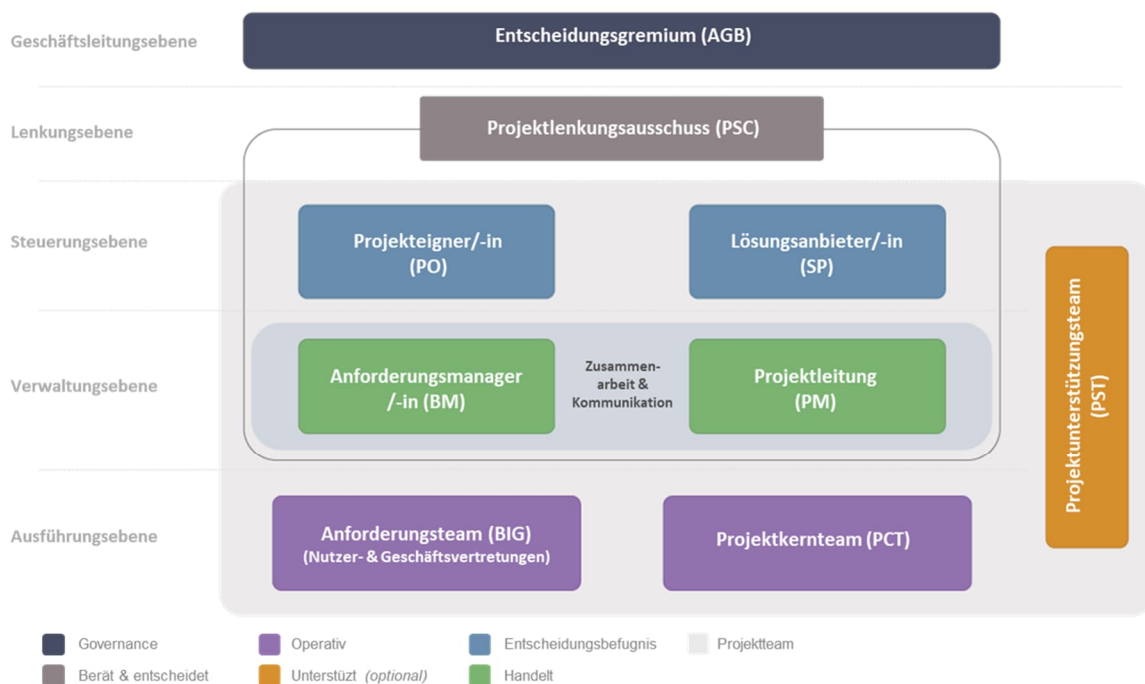


Abbildung 18: Projektorganisation

Beachten Sie, dass es nur ein Projektteam gibt, das sich aus den Personen zusammensetzt, welche die Funktionen übernehmen, die in der Ausführungs-, Verwaltungs- und Steuerungsebene definiert sind. Voraussetzung für den Erfolg des Projekts ist, dass diese Personen als Team zusammenarbeiten.

#### Geschäftsleitungsebene

Die Geschäftsleitungsebene bestimmt das Leitbild und die Strategie für die gesamte Organisation. Sie setzt sich aus einem oder mehreren auf der Geschäftsführungsebene tätigen Verwaltungsausschüssen

zusammen. Hier werden Prioritäten gesetzt, Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugeteilt.

#### Lenkungebene

Die Lenkungebene gibt die allgemeine Richtung und Orientierung eines Projekts vor. Sie trägt dafür Sorge, dass die Ausrichtung auf die Projektziele gewahrt bleibt und berichtet dem angemessenen Entscheidungsgremium (AGB). Die Lenkungebene setzt sich aus den in der Leitungs- und Verwaltungsebene definierten Rollen sowie weiteren optionalen Rollen zusammen.

#### Steuerungsebene

Die Steuerungsebene vertritt das Projekt und ist Inhaber des Business Cases. Sie stellt die erforderlichen Ressourcen bereit und überwacht die Projektleistung, damit die Projektziele erreicht werden. Auf der Steuerungsebene sind die Rollen des Projekteigners bzw. der Projekteignerin (PO) und des Lösungsanbieters bzw. der Lösungsanbieterin (SP) angesiedelt.

#### Verwaltungsebene

Im Mittelpunkt der Tätigkeit der Verwaltungsebene stehen die laufenden Projektmaßnahmen. Diese Ebene organisiert, überwacht und kontrolliert die Arbeiten zur Erbringung der vorgesehenen Projektleistungen und deren Implementierung in die Geschäftsorganisation. Die Mitglieder dieser Ebene berichten der Steuerungsebene. Die Verwaltungsebene umfasst die Funktion der Anforderungsmanagerin bzw. des Anforderungsmanagers (BM) und der Projektleitung (PM).

#### Ausführungsebene

Die Ausführungsebene führt die Projektarbeit durch. Sie erstellt die Leistungen und setzt sie in der Organisation um. Mitglieder der Ausführungsebene berichten an die Verwaltungsebene. Die Ausführungsebene beinhaltet die Rollen des Anforderungsteams (Business Implementation Group, BIG) und die des Projektkernteam (PCT).

### 4.3 Angemessenes Entscheidungsgremium (AGB)

Das angemessene Entscheidungsgremium (Appropriate Governance Body, AGB) ist die für die strategische Planung und das Portfoliomanagement zuständige Einheit. In Bezug auf Projekte ist es die Einheit, die befugt ist, ein Projekt zu genehmigen, seinem erklärten Ziel zustimmen und die für die Umsetzung erforderlichen Mittel freizugeben. Als zentrales Entscheidungsgremium umfasst es Mitglieder von der Auftraggeber- und Anbieterseite des Projekts.

Verantwortlichkeiten:

- Definiert die Unternehmens- und Geschäftsdomänenstrategie.
- Vereinbart und implementiert ein Portfoliomanagement-Framework, um die strategischen Ziele zu erreichen.
- Identifiziert, bewertet und genehmigt Programme und Projekte zur Umsetzung.
- Überwacht und steuert die Portfoliobereitstellungsleistung.
- Optimiert und verwaltet Portfolioressourcen und -vorteile.

### 4.4 Projektlenkungsausschuss (PSC)

Im Projektlenkungsausschuss (Project Steering Committee, PSC) sind die Funktionen der Management- und Steuerungsebene vertreten, sodass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertretern der Seite des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin und der Seite der Ausführenden gewährleistet ist.

Der Projektlenkungsausschuss (PSC) kann je nach den Projekterfordernissen weitere Funktionen beinhalten.

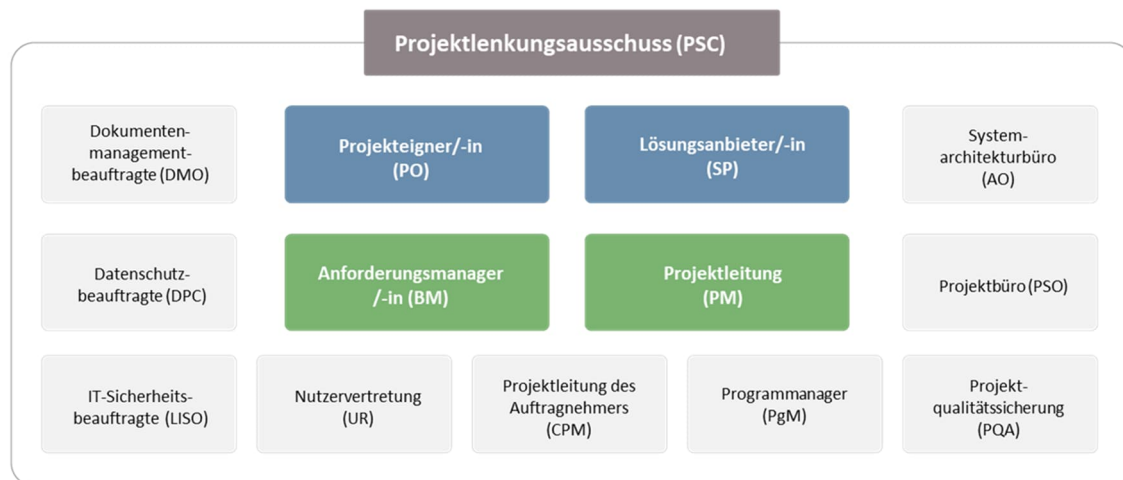


Abbildung 19: Zusammensetzung eines Projektlenkungsausschusses (PSC): Permanente und optionale Rollen

Den Vorsitz des Projektlenkungsausschusses (PSC) hat die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO); der Ausschuss ist das zentrale Gremium, das Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Projekt trifft und für die Lösung von Problemen im Zusammenhang mit dem Projekt zuständig ist. Der Projektlenkungsausschuss (PSC) trifft alle wesentlichen Entscheidungen, die sich auf das Projekt oder auf die Fähigkeit des Teams, die Zielvorgaben zu erreichen, auswirken können. In diesem Ausschuss wird über die Genehmigung wichtiger Dokumente, sich dem Team stellende Probleme oder bedeutende Änderungsanträge diskutiert und entschieden.

Verantwortlichkeiten:

- Setzt sich für das Projekt ein und schärft das Bewusstsein dafür auf höchster Ebene.
- Leitet und fördert die erfolgreiche Durchführung des Projekts auf strategischer Ebene und hält das Projekt auf seine Ziele fokussiert.
- Stellt die Einhaltung der Richtlinien und Regeln der Organisation sicher (z. B. IT-Governance, Datenschutz, Informationssicherheit, Dokumentenmanagement usw.).
- Bietet Überwachung und Steuerung des Projekts auf hoher Ebene.
- Autorisiert den Übergang zwischen den Phasen, es sei denn, dies wird vom angemessenen Entscheidungsgremium (AGB) durchgeführt.
- Genehmigt Abweichungen und Scope-Änderungen mit hoher Projektauswirkung und hat das letzte Wort bei Entscheidungen.
- Bewältigt eskalierte Probleme und Konflikte.
- Treibt und verwaltet organisatorische Veränderungen in Bezug auf die Ergebnisse des Projekts.
- Genehmigt und unterzeichnet wichtige Management-Meilensteinartefakte (z. B. Projektcharta, Projektarbeitsplan).

Optionale Projektlenkungskreismitglieder:

Je nach Bedarf des Projekts können auch Personen mit anderen Rollen am Projektlenkungsausschuss (PSC) teilnehmen. Einige indikative Rollen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Rollen	Beschreibung
Nutzervertretung (UR)	Vertritt die Interessen der Nutzer des Projekts und stellt sicher, dass die Projektergebnisse zweckmäßig sind.
Projektleitung der Auftragnehmerin/des Auftragnehmers (CPM)	Verantwortlich für die ausgelagerten Teile des Projekts.
Systemarchitekturbüro (AO)	Spielt eine beratende Rolle zu architektonischen Aspekten von IT-Projekten.
Projektbüro (PSO)	Verwaltet die Sitzungen des Projektlenkungsausschusses (PSC) und die Projektdokumentation. Erstellt konsolidierte Berichte für große Projekte.
Projektqualitätssicherung (POA)	Verantwortlich für Qualitätssicherung und Auditierung.
Dokumentenmanagementbeauftragte/ Dokumentenmanagementbeauftragter (DMO)	Stellt die kohärente Implementierung von Dokumentenmanagementrollen sicher.
Datenschutzbeauftragte/Datenschutzbeauftragter (DPC)	Berät in Datenschutzfragen
IT-Sicherheitsbeauftragte/ IT-Sicherheitsbeauftragter (LISO)	Berät in Sicherheitsfragen

#### 4.5 Projekteignerin bzw. Projekteigner (PO)

Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (Project Owner, PO) ist der Kunde des Projekts; er legt die Geschäftsziele fest und stellt sicher, dass die Projektergebnisse in Einklang mit den Geschäftszielen und Geschäftsprioritäten stehen. Er ist rechenschaftspflichtig für den Gesamterfolg des Projekts und wird später zum Inhaber der Projektergebnisse (Produkte oder Dienstleistungen).

Verantwortlichkeiten:

- Fungiert als Projektsponsorin bzw. Projektsponsor und fördert den Projekterfolg.
- Vorsitzender des Projektlenkungsausschusses (PSC).
- Bietet Führung und strategische Ausrichtung für die Projektleitung.
- Legt die Geschäftsziele fest und akzeptiert den Business Case für das Projekt.
- Verantwortet die Geschäftsrisiken und stellt sicher, dass die Projektergebnisse mit den Geschäftszielen und -prioritäten übereinstimmen.
- Mobilisiert die für das Projekt erforderlichen Ressourcen gemäß dem vereinbarten Budget.
- Überwacht regelmäßig den Projektfortschritt.
- Koordiniert die Lösung eskalierter Probleme und Konflikte.
- Treibt organisatorische Veränderungen voran und überwacht die ordnungsgemäße Entwicklung und Implementierung von Veränderungen.

Genehmigt und unterzeichnet wichtige Management-Meilensteinartefakte (Business Case, Projektauftrag, Projekthandbuch, Projektmanagementpläne, Geschäftsimplementierungsplan usw.).

#### 4.6 Lösungsanbieterin bzw. Lösungsanbieter (SP)

Die Lösungsanbieterin bzw. der Lösungsanbieter (Solution Provider, SP) übernimmt die Gesamtverantwortung für die Projektergebnisse und vertritt die Interessen derjenigen, die die Projektergebnisse entwerfen, verwalten und implementieren (oder outsourcen). Als Schlüsselrolle auf der Steuerungsebene

der Anbieterseite nimmt er üblicherweise eine Führungsposition in der Funktionshierarchie der Organisation ein, die das Projekt durchführt. Daher arbeitet diese Rolle häufig eng mit der Projekteignerin bzw. dem Projekteigner (PO) bei der Definition der Geschäftsziele des Projekts zusammen.

Verantwortlichkeiten:

- Übernimmt die Gesamtverantwortung für die von der Projekteignerin bzw. dem Projekteigner (PO) angeforderten Projektleistungen und -dienstleistungen.
- Mobilisiert die erforderlichen Ressourcen von der Anbieterseite und ernennt die Projektleitung (PM).
- Genehmigt die Ziele aller ausgelagerten Aktivitäten und Leistungen und ist für die Leistung des Auftragnehmers bzw. der Auftragnehmerin verantwortlich.

#### 4.7 Anforderungsmanagerin bzw. Anforderungsmanager (BM)<sup>13</sup>

Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (Business Manager, BM) vertritt die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO) täglich innerhalb des Projekts und hilft bei der Definition der Geschäftsziele des Projekts über den Projektinitiierungsantrag, den Business Case und den Geschäftsimplementierungsplan. Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) arbeitet eng mit der Projektleitung (PM) zusammen und koordiniert kundenseitige Aktivitäten und Rollen (z. B. Nutzervertretung), um sicherzustellen, dass die Projektergebnisse die Geschäfts- und Benutzeranforderungen erfüllen.

Verantwortlichkeiten:

- Garantiert die Zusammenarbeit und einen effizienten Kommunikationskanal mit der Projektleitung (PM).
- Koordiniert das Anforderungsteam (BIG) und fungiert als Bindeglied zwischen den Nutzervertretern (URs) und der Anbieterorganisation.
- Stellt sicher, dass die vom Projekt gelieferten Produkte die Bedürfnisse des Benutzers erfüllen.
- Verwaltet die Aktivitäten auf der Geschäftsseite des Projekts und stellt sicher, dass die erforderlichen Geschäftsressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Entscheidet bei Bedarf über den besten Weg, um geschäftliche Änderungen oder Re-Engineering-Maßnahmen einzuführen.
- Stellt sicher, dass die Unternehmensorganisation bereit ist, die Projektergebnisse zu berücksichtigen, wenn sie von der Lösungsanbieterin bzw. dem Lösungsanbieter (SP) zur Verfügung gestellt werden.
- Leitet die Implementierung der geschäftlichen Änderungen innerhalb der Benutzergemeinschaft.
- Koordiniert den Zeitplan und die Durchführung von Benutzerschulungen (und die Erstellung von zugehörigem Material).

#### 4.8 Projektleitung (PM)

Die Projektleitung (Project Manager, PM) überwacht das Projekt tagesaktuell und ist dafür verantwortlich, qualitativ hochwertige Ergebnisse innerhalb der festgelegten Ziele und Einschränkungen zu lie-

---

<sup>13</sup> Im V-Modell XT entspricht diese Rolle den Verfahrensverantwortlichen der Fachseite und/oder IT-Seite.

fern und die effektive Nutzung der zugewiesenen Ressourcen sicherzustellen. Im weiteren Sinne umfasst die Verantwortung der Projektleitung (PM) auch das Risiko- und Problemmanagement, die Projektkommunikation und das Stakeholdermanagement.

Verantwortlichkeiten:

- Führt die vom Projektlenkungsausschuss (PSC) genehmigten Projektpläne aus.
- Koordiniert das Projektkernteam (PCT) und stellt die effektive Nutzung der zugewiesenen Ressourcen sicher.
- Stellt sicher, dass die Projektziele innerhalb der identifizierten Einschränkungen erreicht werden, und ergreift erforderlichenfalls vorbeugende oder korrigierende Maßnahmen.
- Verwaltet die Erwartungen der Stakeholderinnen und Stakeholder.
- Überwacht die Erstellung aller Managementartefakte (mit Ausnahme des Projektinitiierungsantrags, des Business Case und des Geschäftsimplementierungsplans) und holt die Genehmigung der Projekteignerin bzw. des Projekteigners (PO) oder des Projektlenkungsausschusses (PSC) ein.
- Stellt die kontrollierte Weiterentwicklung der gelieferten Produkte durch ordnungsgemäßes Änderungsmanagement sicher.
- Führt Risikomanagementaktivitäten für projektbezogene Risiken durch.
- Überwacht den Projektstatus und berichtet dem Projektlenkungsausschuss (PSC) über den Projektfortschritt in regelmäßigen vordefinierten Intervallen.
- Eskaliert unlösbare Projektprobleme an den Projektlenkungsausschuss (PSC).
- Stellt die Verbindung zwischen der Steuerungs- und der Ausführungsebene des Projekts her.

#### 4.9 Anforderungsteam (BIG)

Dem Anforderungsteam (Business Implementation Group, BIG) gehören Vertreterinnen bzw. Vertreter aus der Organisation und aus Gruppen von Nutzenden an. Koordiniert von der Anforderungsmanagerin bzw. dem Anforderungsmanager (BM), ist es für die Planung und Umsetzung der geschäftlichen Änderungen verantwortlich, die für die Organisation vorgenommen werden müssen, um so die Projektergebnisse in die tägliche Arbeit zu integrieren.

Verantwortlichkeiten

- Analysiert die Auswirkungen der Projektumsetzung auf den laufenden Betrieb, die bestehenden Geschäftsprozesse, das Personal und die Organisationskultur.
- Beteiligt sich an der Gestaltung und Aktualisierung der betroffenen Geschäftsprozesse.
- Bereitet den betroffenen Geschäftsbereich auf die bevorstehende Änderung vor.
- Berät die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber über die Bereitschaft der Organisation für Veränderungen.
- Verankert die Projektergebnisse in den Geschäftsabläufen und führt die organisatorischen Änderungsaktivitäten durch, die in den Projektumfang fallen.

#### Nutzervertretung (UR)

Die Nutzervertretung (User Representatives, UR) vertritt die Interessen der Endnutzerinnen bzw. Endnutzer des Projekts und ist Teil des Anforderungsteams (BIG). Es ist wichtig, eine Nutzervertretung (UR) zu benennen und sie während des gesamten Projekts einzubeziehen, über die Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und ihr das Gefühl zu geben, Verantwortung zu übernehmen. Die Nutzervertretung hilft bei der Definition der Projektanforderungen und validiert diese in regelmäßigen Abständen, um sicherzustellen, dass die endgültigen Ergebnisse für den Geschäftszweck geeignet sind.

Verantwortlichkeiten:

- Unterstützung bei der Definition der geschäftlichen Bedürfnisse und Anforderungen.
- Sicherstellen, dass die Projektspezifikationen und -ergebnisse den Anforderungen aller Nutzerinnen bzw. Nutzer entsprechen.
- Überprüfung der Projektspezifikation und der Abnahmekriterien im Namen der Nutzerinnen bzw. Nutzer.
- Kommunikation und Priorisierung von Nutzermeinungen im Projektlenkungsausschuss (PSC) und Sicherstellung, dass diese Meinungen bei der Entscheidung über die Umsetzung einer vorgeschlagenen Änderung berücksichtigt werden oder nicht.
- Teilnahme an Demonstrationen und Pilotphasen nach Bedarf.
- Durchführung von Benutzerakzeptanztests.
- Unterzeichnung von benutzerbezogenen Dokumenten (Anforderungsdokument, Abnahmetests für Liefergegenstände usw.).
- Gewährleistung der Geschäftsstabilität während der Einführung in den neuen Betriebszustand.

#### 4.10 Projektkernteam (PCT)

Das Projektkernteam (Project Core Team, PCT) umfasst die speziellen Rollen, die für die Erbringung der Projektleistungen verantwortlich sind. Seine Zusammensetzung und sein Aufbau richten sich nach Größe und Art des Projekts (z. B. IT-Projekt, Richtlinienentwicklungsprojekt usw.) und werden von der Projektleitung (PM) auf der Grundlage der Projekterfordernisse festgelegt.

Verantwortlichkeiten:

Das Projektkernteam (PCT) wird von der Projektleitung (PM) koordiniert und:

- Beteiligt sich an der Entwicklung des Projektumfangs und der Planung der Projektaktivitäten.
- Führt die Projektaktivitäten auf der Grundlage des Projektarbeitsplans und des Zeitplans durch.
- Erstellt die Projektleistungen.
- Informiert die Projektleitung (PM) über den Fortschritt der Aktivitäten.
- Nimmt bei Bedarf an Projektbesprechungen teil und hilft bei der Lösung von Problemen.
- Nimmt an der Projektabschlussbesprechung im Rahmen der Sammlung von Lessons Learned teil.

Neben den Fachfunktionen, die für die Erstellung der Projektleistungen zuständig sind, gibt es zwei spezifische Funktionen des Projektkernteam (PCT), die aus der Sicht des Projektmanagements eingehender erörtert werden sollten: die Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM) und die Projektassistenz (PMA).

#### Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM)

Die Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (Contractor's Project Manager, CPM) leitet die Mitarbeitenden externer Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmer, die an dem Projekt arbeiten und plant, kontrolliert und berichtet über die Produktion der ausgelagerten Leistungen. In enger Zusammenarbeit mit der Projektleitung (PM) stellt die Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM) sicher, dass alle Arbeiten fristgerecht und gemäß den vereinbarten Standards ausgeführt werden, und garantiert den erfolgreichen Abschluss und die Lieferung der an Unter-auftragnehmer vergebenen Tätigkeiten.

## Projektassistentz (PMA)

Bei großen Projekten kann es für die Projektleitung (PM) sinnvoll sein, einige Managementaufgaben an eine Assistentz zu delegieren. Diese Projektassistentz (Project Management Assistant, PMA) kann eine Reihe von Koordinierungs- und Unterstützungsaufgaben übernehmen, die von der Projektleitung (PM) zugewiesen werden und die Projektleitung (PM) bei Sitzungen usw. unterstützen. Die Projektleitung (PM) bleibt jedoch verantwortlich für alle Projektmanagementaufgaben und -ergebnisse.

Die Projektassistentz (PMA) kann auch Teil eines Projektunterstützungsteams (PST) sein und dem Projekt zugewiesen werden.

## 4.11 Projektunterstützungsteam (PST)

Das Projektunterstützungsteam (Project Support Team, PST) ist eine optionale Rolle, die aus Personen besteht, die für die Unterstützung des Projekts verantwortlich sind. Die Zusammensetzung und Struktur hängt von den jeweiligen Projektanforderungen ab. Das Projektunterstützungsteam (PST) setzt sich häufig aus Vertretern verschiedener bereichsübergreifender Abteilungen oder Bereiche zusammen.

Verantwortlichkeiten:

- Bietet administrative Unterstützung für das Projekt.
- Legt die Anforderungen für die Berichterstattung und Kommunikation fest.
- Verwaltet die Sitzungen des Projektlenkungsausschusses (PSC) und verfasst die entsprechenden Berichte.
- Unterstützt die Projektleitung (PM) bei der Planung, Überwachung und Steuerung des Projekts.
- Berät über Projektmanagement-Tools und Verwaltungsdienste.
- Verwaltet die Projektdokumentation (Versionierung, Archivierung usw.).

## Projektbüro (PSO)

Das Projektbüro (Project Support Office, PSO) ist eine optionale Struktur, die den Projektteams Dienstleistungen wie die Anwendung der Methodik und die Nutzung der Artefakte, Informationssysteme, Governance, Logistik und verschiedene Unterstützung bieten kann.

## Projektqualitätssicherung (PQA)

Die Projektqualitätssicherung (Project Quality Assurance, PQA) wird vom Projektlenkungsausschuss (PSC) beauftragt und arbeitet unabhängig von der Projektleitung (PM). Sie stellt die hohe Qualität des Projekts und seiner Ergebnisse sicher, indem sie Prozesse und Artefakte überprüft, Abweichungen von den festgelegten Qualitätsstandards identifiziert und Korrekturmaßnahmen empfiehlt. Es handelt sich um eine optionale Funktion in einer Organisation, die direkt dem Projektlenkungsausschuss (PSC) berichtet und entweder von einer Gruppe oder einem einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen werden kann.

## Sonstige

Je nach Art und Merkmalen des Projekts kann das Projektunterstützungsteam (PST) erweitert werden und Vertreterinnen bzw. Vertreter anderer Abteilungen oder Referate umfassen, z. B. der Rechtsabteilung, der Beschaffungsabteilung, des Datenschutzes usw.



#### 4.12 RAM (RASCI) – Dokumentation von Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeitsmatrix (Responsibility Assignment Matrix, RAM) ist eine Methode zur Darstellung und Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bestimmte Aktivität. Die RAM ist auch als RASCI-Tabelle (ausgesprochen rasky) bekannt. RASCI steht für:

RASCI		Beschreibung
R	„Responsible“	Trägt die Durchführungsverantwortung. Erledigt die Arbeit. Andere können gebeten werden, unterstützend tätig zu werden. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
A	„Accountable“	Trägt die Kosten- und Gesamtverantwortung. Letztlich verantwortlich für die korrekte und gründliche Ausführung der Arbeit. Es gibt nur eine verantwortliche Person für eine bestimmte Aufgabe.
S	„Supports“	Als Teil eines Teams arbeiten Rollen mit Unterstützungsfunktion mit der verantwortlichen Person zusammen. Die unterstützende Rolle hilft, die Aufgabe zu erledigen.
C	„Consulted“	Diejenigen, deren Meinung gefragt ist und mit denen eine wechselseitige Kommunikation stattfindet. Die beratende Rolle trägt nicht zur Erfüllung der Aufgabe bei.
I	„Informed“	Diejenigen, die über die Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden.

Die Stakeholderinnen und Stakeholder sollten an ihre Rollen und ihre Verantwortlichkeiten während des Projekts erinnert werden. Dieser PM<sup>2</sup>-Leitfaden enthält eine RAM-Tabelle (RASCI) für jedes Artefakt in der Initiierungs-, Planungs- und Abschlussphase sowie für jede Aktivität in der Ausführungsphase und in der Überwachungs- und Steuerungsphase (siehe Anhang 2.1 Übersicht PM<sup>2</sup> - Artefakte und -Aktivitäten).

Beispiel: Die RAM-Matrix für die standardisierten PM<sup>2</sup>-Rollen, die an der Erstellung des Business Case beteiligt sind.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Hinweise:

- „Accountable“: Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) ist rechenschaftspflichtig und stellt angemessene Ressourcen zur Verfügung.
- „Responsible“: Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) ist für die Erstellung des Business Case verantwortlich.
- „Support“: Die Lösungsanbieterin bzw. der Lösungsanbieter (SP) und die Projektleitung (PM) arbeiten mit der Anforderungsmanagerin bzw. dem Anforderungsmanager (BM) zusammen, um den Business Case zu entwickeln. Die endgültige Verantwortung liegt jedoch bei der Anforderungsmanagerin bzw. dem Anforderungsmanager (BM).
- „Consulted“: Der Projektlenkungsausschuss (PSC) und die Nutzervertretung (URs) werden zur Beratung konsultiert.
- „Informed“: Das angemessene Entscheidungsgremium (AGB) wird über die Ergebnisse oder den Status der Aufgabe informiert (wird mit Informationen versorgt).

## 5. Initiierungsphase

Die erste Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Initiierungsphase. Sie beginnt mit der Identifizierung eines Bedarfs, eines Problems oder einer Möglichkeit und endet mit der Festlegung der Pläne und Prozesse, die für das Vorantreiben des Projekts erforderlich sind. Eine ordnungsgemäße Projektinitiierung ist entscheidend für eine erfolgreiche Projektplanung und -durchführung. Sie umfasst die Festlegung von Projektzielen und -beschränkungen sowie der Übernahme der formalen, organisatorische Unterstützung des Projekts.

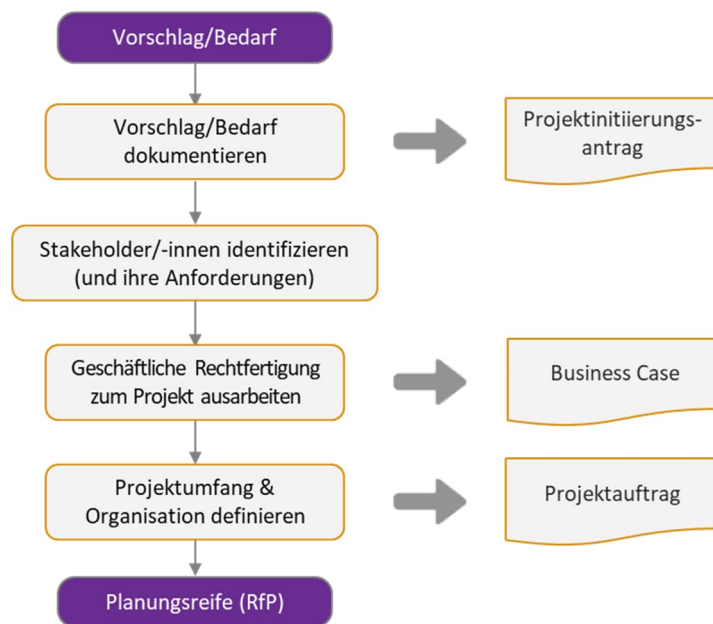


Abbildung 20: Aktivitäten und Output in der Initiierungsphase

In der Initiierungsphase werden drei wichtige Projektartefakte erstellt: der Projektinitiierungsantrag, der Business Case und der Projektauftrag. Darüber hinaus werden die ersten Projektprotokolle aufgesetzt (z. B. Risikoprotokoll, Problemprotokoll, Entscheidungsprotokoll), während das Änderungsprotokoll normalerweise in der Planungsphase erstellt wird.

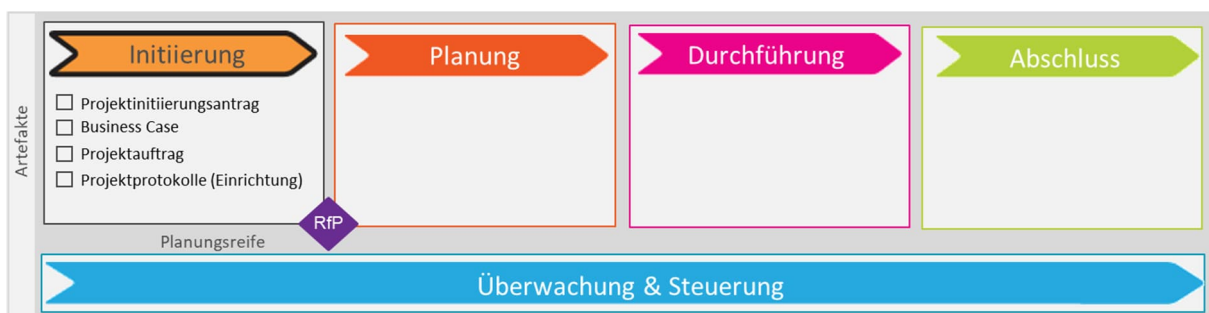


Abbildung 21: Artefakte der Initiierungsphase

### 5.1 Initiierungssitzung

Bei der Initiierungssitzung handelt es sich um ein informelles Treffen zwischen der Projektinitiatorin bzw. dem Projektinitiator und der Projekteignerin bzw. dem Projekteigner (PO) sowie anderen Personen, die potenziell zur Erstellung der Dokumente in der Initiierungsphase beitragen können. Ziel dieses

Treffens ist es, alle vorbereitenden Informationen zum Projekt vorzustellen und die nächsten Schritte zu besprechen.

Das Ergebnis des Treffens ist ein besseres Verständnis des Kontextes des (zukünftigen) Projekts sowie die Entscheidung, mit der Erstellung des Projektinitiierungsantrages fortzufahren. Erkenntnisse und die Lessons Learned aus früheren ähnlichen Projekten können ebenfalls in diese Sitzung einfließen.

## 5.2 Projektinitiierungsantrag

Der Projektinitiierungsantrag ist der Ausgangspunkt eines Projekts und hält die Initiierung formell fest. Durch die Erstellung eines Projektinitiierungsantrages stellt die Projektinitiatorin bzw. der Projektinitiator sicher, dass der aktuelle Kontext bzw. die aktuelle Situation (d. h. das Problem, der Bedarf oder die Möglichkeit) und die gewünschten Ergebnisse des Projekts formell erfasst werden und als Grundlage für weitere Untersuchungen und Ausarbeitungen dienen können.

Der Projektinitiierungsantrag enthält grundlegende Informationen über den geschätzten Aufwand und die Kosten des Projekts sowie über den Zeitrahmen für die Fertigstellung und die Art der Durchführung. Das Dokument beschreibt insbesondere die Auswirkungen, die das Projekt haben soll und fasst die Erfolgskriterien zusammen, anhand derer es bewertet wird. Darüber hinaus wird im Projektinitiierungsantrag die Relevanz des Projekts für die strategische Ausrichtung der Organisation dargestellt und es werden die wichtigsten Annahmen, Einschränkungen und Risiken zum aktuellen Zeitpunkt bewertet.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektinitiator/-in	Jeder kann einen Projektinitiierungsantrag stellen.
Projekteigner/-in (PO)	Der Hauptprofiteur der Projektergebnisse ernennt in der Regel eine Projekteignerin/einen Projekteigner (PO).
Lösungsanbieter/-in (SP)	Die Organisationseinheit, die die Projektarbeit durchführen wird, benennt eine Lösungsanbieterin bzw. einen Lösungsanbieter (SP).
Genehmigungsberechtigte Person	Je nach Projekt kann die Projekteignerin/der Projekteigner (PO) oder ein angemessenes Entscheidungsgremium (AGB) den Projektinitiierungsantrag annehmen und die Arbeit an einem ausführlicheren Business Case genehmigen.

### Input

- Ein von der Projektinitiatorin bzw. vom Projektinitiator geäußertes Problem, ein Bedarf oder eine Möglichkeit.

### Handlungsempfehlungen

- Beachten, dass zwar jeder einen Projektinitiierungsantrag stellen kann, in vielen Fällen delegiert die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) seine Erstellung an den Anforderungsmanager (BM).
- Zielgruppe kennen: Je nach Projektgröße und Genehmigungsverfahren der Organisation kann die Genehmigung informell (d. h. durch die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO)) oder formell (d. h. durch ein angemessenes Entscheidungsgremium (AGB)) erfolgen.
- Sicherstellen, dass alle relevanten Informationen enthalten sind, sich aber an dieser Stelle auf die wichtigsten Informationen beschränken. Feinheiten werden in Form des Business Case und anderer Projektartefakte hinzugefügt.

## Vorgehen

1. Der Projektinitiierungsantrag wird verfasst.
2. Der Projektinitiierungsantrag wird der zuständigen Leitungs- oder Lenkungsebene zur Genehmigung vorgelegt.
3. Sobald der Projektinitiierungsantrag genehmigt ist, wird das Projekt mit einer vorläufigen Beschreibung des Projektumfangs im Business Case genauer definiert und im Projektauftrag weiter ausgearbeitet.
4. Die Lösungsanbieterin bzw. der Lösungsanbieter (SP) bestimmt die Projektleitung (PM) und das Projektkernteam (PCT). Die Projektleitung (PM) wird in der Regel nach der Genehmigung des Business Case (oder spätestens vor Fertigstellung des Projektauftrages) zugewiesen, während das Projektkernteam (PCT) in der Regel vor der Planungsauftraktssitzung bestimmt wird.

Der Lebenszyklus des Projektinitiierungsantrages endet mit der Erstellung des Business Case und des Projektauftrages. Alle im Projektinitiierungsantrag enthaltenen Informationen werden in diese beiden Dokumente übernommen, aktualisiert und weiter ausgearbeitet, die dann bis zum Ende des Projekts erhalten bleiben.

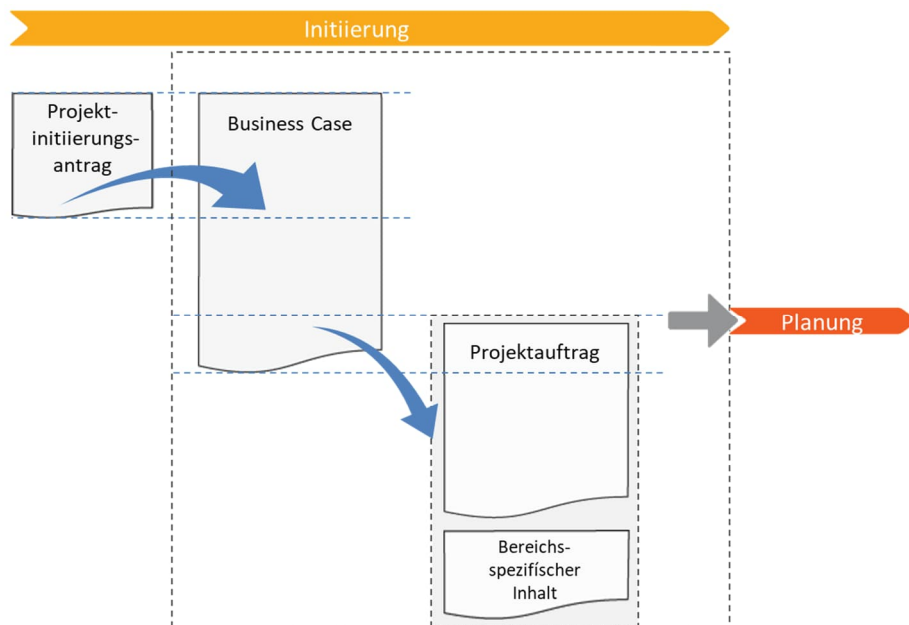


Abbildung 22: Beziehung zwischen den in der Initiierungsphase erstellten Artefakten

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektinitiierungsantrag	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

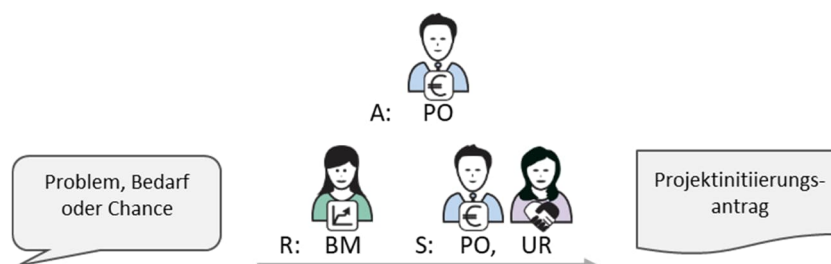


Abbildung 23: Input und Hauptakteure des Initiierungsantrags

## Output

- Projektinitiierungsantrag

### 5.3 Business Case

Zweck des Business Case<sup>14</sup> ist es, die Gründe für das Projekt darzulegen. Dazu zählen die Ausrichtung des Projekts auf die strategischen Ziele der Organisation zu beschreiben, eine Rechtfertigung für die Investition von Zeit und Aufwand zu liefern und den Mittelbedarf darzulegen. Bei größeren strategischen Projekten kann der Business Case auch eine Bewertung der Auswirkungen und Risiken sowie eine detailliertere Kosten-Nutzen-Analyse enthalten.

Der Business Case liefert den Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträgern die notwendigen Informationen, um zu entscheiden, ob sich das Projekt lohnt. Der Business Case ist ein lebendiges Dokument und sollte daher an kritischen Projektmeilensteinen überprüft werden, um sicherzustellen, dass der erwartete Nutzen noch erreichbar ist, die Kosten im Rahmen des Budgets, der Projektfortschritt im Zeitplan liegt und das Projekt für die Organisation noch relevant ist und fortgesetzt werden sollte.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projekthinhaber/-in (PO)	Verantwortlich für den Business Case
Anforderungsmanager/-in (BM)	Erstellt den Business Case mit Unterstützung der Lösungsanbieterin bzw. des Lösungsanbieters (SP) und der Projektleitung (PM) (falls bekannt)
Andere Stakeholder/-innen	bei der Definition des Business Case zu konsultieren
Genehmigungsberechtigte Person	Ein vorläufiger Projektleitungsausschuss (PSC) oder ein angemessenes Entscheidungsgremium (AGB)

## Input

- Projektinitiierungsantrag

### Handlungsempfehlungen

- Beachten, dass die Form und Tiefe der Analyse, die für dieses Artefakt erforderlich sind, von der Höhe der für das Projekt erforderlichen Investition abhängt.
- Mehrere Lösungen in Betracht ziehen, die den Geschäftsbedarf erfüllen, und eine davon empfehlen.
- Das Gesamtkonzept beschreiben, wie das Projekt durchgeführt werden soll (Projektstrategie).
- Messbare Kriterien angeben, anhand derer der Erfolg des Projekts ermittelt werden soll.
- Bei Projekten, die im Rahmen eines Vertrages durchgeführt werden (z. B. als Ergebnis einer Ausschreibung), den Business Case auf Grundlage der Angebotsanfrage erstellen, der Antwort auf diese Anfrage und des Vertrages selbst

---

<sup>14</sup> Im V-Modell XT werden die in diesem Artefakt angestellten Überlegungen im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, die eng verwandt ist mit dem Thema der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Vorkalkulation).

## Vorgehen

1. Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) entwirft den Business Case auf der Grundlage der im Projektinitiierungsantrag erfassten Informationen. Die wichtigsten zu analysierenden und darzustellenden Projektaspekte sind:
  - die Rechtfertigung für das Projekt und dessen Auswirkungen
  - die Positionierung des Projekts in der Gesamtstrategie der Organisation
  - eine Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) mehrerer Lösungen, von denen eine zur Umsetzung vorgeschlagen wird
  - eine Kosten-Nutzen-Analyse für jede identifizierte Lösung, die so detailliert wie nötig ist
  - Synergien und Interdependenzen mit anderen Projekten und Initiativen
  - einen detaillierten Projektplan mit den wichtigsten Meilensteinen.
2. Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) bewertet den Business Case und beschließt, ihn zu genehmigen oder abzulehnen.
3. Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) sendet den Business Case an das angemessene Entscheidungsgremium (AGB), falls dies für die Genehmigung in der Organisation erforderlich ist.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

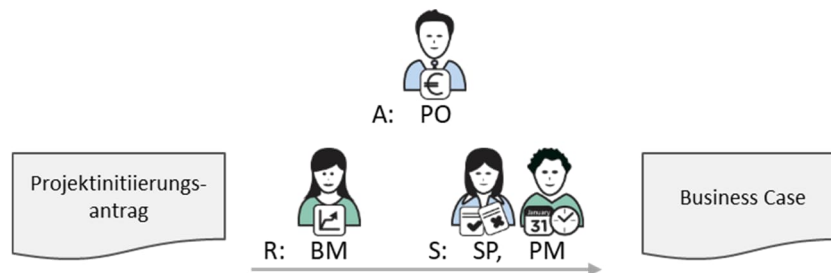


Abbildung 24: Input und Hauptakteure des Business Case

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Benefitsmanagement	Business Case	Geschäftsimplementierungsplan	Projektberichte	Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projekt-kompass)	Projektabschlussbericht

## Output

- Business Case

## 5.4 Projektauftrag

Der Projektauftrag bildet die Grundlage für die detailliertere Projektplanung. Er definiert die Projektziele (d. h. Umfang, Zeit, Kosten, Qualität), die allgemeinen Anforderungen, Risiken und Einschränkungen sowie die Projektmeilensteine und Liefergegenstände.

Der Projektauftrag ist ein Schlüsselement des Projektgenehmigungsverfahrens (zusammen mit dem Business Case). Er enthält die Was-, Wie- und Wann-Grundlagen des Projekts und bildet die Basis, um den Fortschritt messen zu können. Obwohl der Projektauftrag von der Anforderungsmanagerin bzw. vom Anforderungsmanager (BM) initiiert werden kann, liegt es letztlich in der Verantwortung der Projektleitung (PM) ihn fertig zu stellen und zur Genehmigung vorzulegen.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Entwickelt den Projektauftrag. Sollte von der Anforderungsmanagerin bzw. dem Anforderungsmanager (BM) und der Lösungsanbieterin bzw. dem Lösungsanbieter (SP) unterstützt werden.
Projekteigner/-in (PO)	Überprüft den Projektauftrag
Angemessenes Entscheidungsgremium (AGB)	Ein vorläufiger Projektlenausschuss (PSC) oder ein angemessenes Entscheidungsgremium (AGB) ist für die Unterzeichnung des Projektauftrags verantwortlich.

#### Input

- Projektinitiierungsantrag
- Business Case

#### Handlungsempfehlungen

- Der Projektauftrag sollte kurz sein, damit er so schnell wie möglich an die Stakeholderinnen und Stakeholder geschickt werden kann und für diese leicht zu überprüfen und zu verstehen ist.
- Die Darstellung detaillierter Anforderungen vermeiden. Stattdessen die wichtigsten Anforderungen und Funktionen darstellen.
- Detaillierte Anforderungen können in anderen Artefakten (z. B. in einem Anforderungsdokument) oder in einem Anhang des Projektauftrages festgehalten werden, der in der Planungsphase ausgearbeitet wird.
- Sicherstellen, dass die Beiträge aller betroffenen Stakeholderinnen und Stakeholder berücksichtigt werden.
- Sicherstellen, dass der einmal erstellte Projektauftrag bei Bedarf aktualisiert und verteilt wird.

#### Vorgehen

1. Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) konsultiert zunächst die wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholder und beteiligt sich an der Ausarbeitung des Projektauftrages.
2. Die Projektleitung (PM) ist für die Bereitstellung des Dokuments verantwortlich.
3. Die wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholder prüfen den Projektauftrag und der Projektlenausschuss (PSC) nimmt ihn an.
4. Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) sendet den Business Case und den Projektauftrag an das angemessene Entscheidungsgremium zur weiteren Genehmigung, falls erforderlich.
5. Das angemessene Entscheidungsgremium bewertet den Projektauftrag und nimmt ihn an oder lehnt ihn ab.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektauftrag	I	A	C	S	C	S	R	C

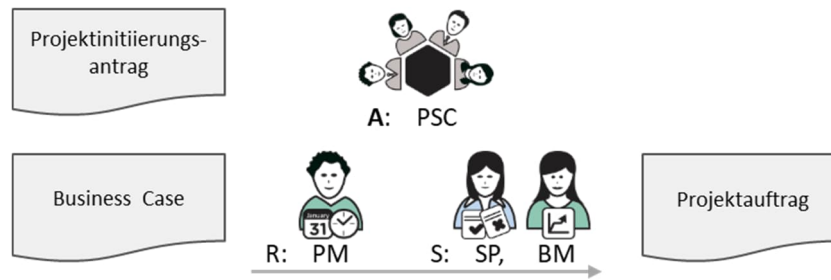


Abbildung 25: Input und Hauptakteure des Projektauftrags

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Umfangsmangement	Business Case	Projektarbeitsplan	Änderungsanträge Projektberichte	Projektprotokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektauftrag

### Praxistipp: Projektauftrag entscheidet über Erfolg und Misserfolg

Um von Beginn an ein gemeinsames Verständnis über Inhalte, Ziele und Projektumfang zwischen den wichtigsten Beteiligten zu erhalten, ist ein Projektauftrag unerlässlich. Es sollte genügend Zeit für die Erstellung des Projektauftrages investiert werden. Erfahrungsgemäß bietet sich dafür die Durchführung eines ein- bis zweitägigen Workshops an.

### Praxistipp: Begründbare und akzeptable Anspruchsniveaus definieren

Viele Stakeholderinnen und Stakeholder neigen dazu, ihr Sachgebiet gegenüber anderen Themen und dem Projektziel höher zu priorisieren als objektiv notwendig. In diesen Fällen empfiehlt sich die Definition eines begründbaren, akzeptablen Anspruchsniveaus für die Projektziele (z. B. statt „maximale Datensicherheit“ eher „Umsetzung von Sicherheitsstandards, die sich in anderen Projekten von vergleichbarer Komplexität, Sensibilität und Größe bereits bewährt haben“).

## 5.5 Phasenwechsel: Planungsreife (RfP)

Die Planungsreife ist das erste Phasentor für den Phasenwechsel. Bevor das Projekt formell in die nächste Phase übergehen kann, wird eine Überprüfung und Genehmigung empfohlen. Die Projektleitung (PM) beurteilt, ob das Projekt für den Beginn der Planungsphase bereit ist, und holt die Genehmigung des Business Case und des Projektauftrages durch den Projektlenkungsausschuss (PSC) ein. Wird der Business Case oder der Projektauftrag nicht genehmigt, geht das Projekt direkt in die Abschlussphase über, um Lessons Learned zu sammeln und zu archivieren.

PM<sup>2</sup> bietet für jede Phase eine Vorlage mit einer Checkliste Phasenabschlussprüfung, die von der Projektleitung (PM) als Leitfaden für die Bewertung der Phase sowie die Überprüfung der spezifischen Phasenziele verwendet werden kann.



## 6. Planungsphase

Die zweite Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Planungsphase. Sie beginnt mit der Planungsauftragsitzung. Sie endet, wenn alle Projektpläne entwickelt und festgelegt sind und ein geeigneter Management- und Implementierungsansatz festgelegt wurde. Die meisten Artefakte eines Projekts werden in der Planungsphase erstellt.



Abbildung 26: Tätigkeiten und Hauptleistungen der Planungsphase

Artefakt-Typ	Beschreibung
Managementpläne (Standard)	In diesen Plänen werden die verschiedenen Prozesse festgelegt, die anzuwenden sind (z. B. für das Risikomanagement). PM <sup>2</sup> bietet Vorlagen für Managementpläne sowie Leitlinien für die Anpassung an den Kontext und die Bedürfnisse des Projekts.
Projektpläne (Spezifisch)	Diese Pläne sind projektspezifisch (z. B. der Projektarbeitsplan) und werden entsprechend den Projektanforderungen und der Analyse und Erfahrung des Teams erstellt. PM <sup>2</sup> bietet Vorlagen und Leitlinien für diese Pläne.
Sonstige (Bereichsspezifisch)	Diese Artefakte sind spezifisch für den Projektbereich (z. B. Systemmodelle für IT-Projekte). PM <sup>2</sup> bietet keine Vorlagen für diese Artefakte.

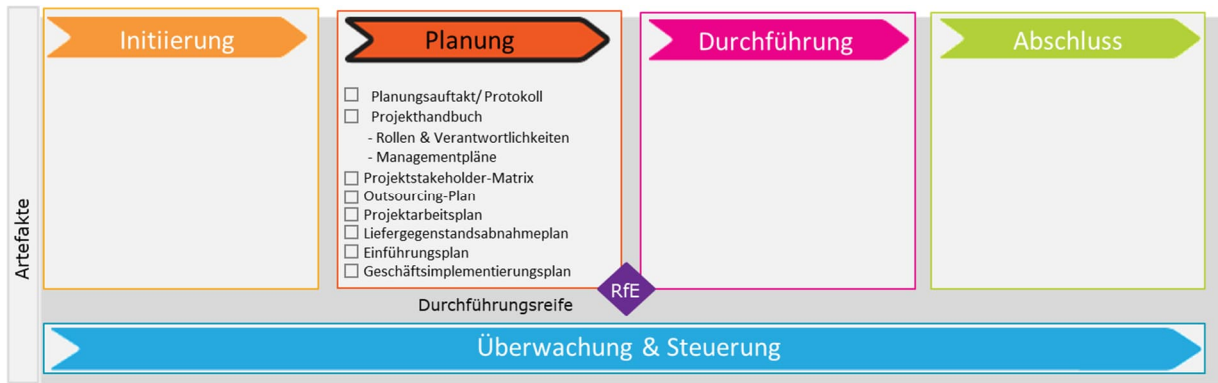


Abbildung 27: Artefakte in der Planungsphase

### Praxistipp: Vorlagen des Digi'Baukasten nutzen

Der Digi'Baukasten des Beratungszentrums des Bundes bietet eine Reihe von Vorlagen, die in der Planungsphase eines Projekts hilfreich sein können. Er enthält z. B. Vorlagen zur Vorbereitung von Workshop- oder Besprechungsformaten, zur Identifizierung von Stakeholderinnen und Stakeholdern oder zur Strukturierung von Aufgaben.

## 6.1 Planungsauftaktsitzung

Die Planungsphase beginnt mit einer offiziellen Planungsauftaktsitzung, deren Ziel es ist:

- sicherzustellen, dass jeder den Projektumfang versteht.
- die Erwartungen aller wichtigen Stakeholderinnen und Stakeholder zu klären.
- die Projektrisiken zu identifizieren.
- die Projektpläne zu diskutieren.

In dieser frühen Phase sind Erfahrungen aus der Vergangenheit und insbesondere den Lessons Learned aus früheren ähnlichen Projekten für das Projektteam sehr hilfreich.

Die effektive Planung und Durchführung der Planungsauftaktsitzung ist entscheidend dafür, dass die Projektziele gut verstanden werden. PM<sup>2</sup> bietet Vorlagen für die Agenda und das Protokoll der Sitzung.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Organisiert die Sitzung
Projektkernteam (PCT) Anforderungsteam (BIG) Nutzervertretung (URs) Lösungsanbieter/-in (SP) Projekteigner/-in (PO) Anforderungsmanager/-in (BM)	Teilnahme erforderlich
Projektassistenz (PMA) Projektbüro (PSO)	Teilnahme erforderlich (falls Teil des Projekts)
Weitere Projektrollen oder Stakeholder/-innen	Teilnahme optional (je nach Bedarf des Projekts)

## Input

- Business Case
- Projektauftrag

## Vorgehen

### Vor der Planungsauftraktssitzung:

1. Das Treffen planen.
2. Im Voraus eine Agenda entwerfen, aus der die zu besprechenden Punkte klar hervorgehen.
3. Die Anwesenheit der erforderlichen Teilnehmenden sicherstellen.
4. Sich um alle logistischen Erfordernisse kümmern und Dokumente oder Handouts für die Sitzung vorbereiten.

### Während der Planungsauftraktssitzung:

1. Die Teilnehmenden des Treffens vorstellen.
2. Sicherstellen, dass eine Protokollführerin bzw. ein Protokollführer bestimmt wird, der bzw. die sich Notizen zu den Aktionspunkten macht. Diese werden zusammengestellt und den Teilnehmenden nach dem Treffen zugesandt.
3. Die Teilnehmenden durch den Projektauftrag führen, damit sie den Umfang des Projekts verstehen.
4. Die Ziele, Erwartungen und Aktivitäten der Planungsphase skizzieren und den Zeitplan für die Planung besprechen.
5. Die Projektrollen und Verantwortlichkeiten beschreiben und besprechen.
6. Den Zeitplan für das Projekt besprechen.
7. Das Gesamtkonzept des Projekts besprechen. Diese Diskussion kann in Form eines Brainstormings innerhalb der durch den Projektauftrag gesetzten Grenzen geführt werden.
8. Die für das Projekt erforderlichen Projektpläne besprechen. Alle finalen Projektpläne werden im Projekthandbuch dokumentiert.
9. Risiken, Beschränkungen und Annahmen besprechen.
10. Etwaige projektunterstützende Hilfsmittel vorstellen (in Zusammenarbeit mit dem Projektbüro (PSO)).
11. Zeit für sonstige Angelegenheiten (Fragen und Antworten) einplanen.
12. Die Diskussionen zusammenfassen (Entscheidungen, Maßnahmen und Risiken).
13. Die nächsten Schritte kommunizieren.

### Nach der Planungsauftraktssitzung:

1. Das Sitzungsprotokoll so schnell wie möglich (innerhalb von zwei Werktagen gilt als Best Practice) an die entsprechenden Stakeholderinnen und Stakeholder (wie in dem Projektauftrag angegeben) verteilen.

Das Sitzungsprotokoll sollte eine Zusammenfassung der angesprochenen Themen, der identifizierten Risiken, der getroffenen Entscheidungen und der vorgeschlagenen Änderungen enthalten. Es ist zu beachten, dass die Probleme, Risiken, Entscheidungen und Projektänderungen auch in den relevanten Dokumenten aufgenommen werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planungsauftraktssitzung	I	A	C	S	C	C	R	C

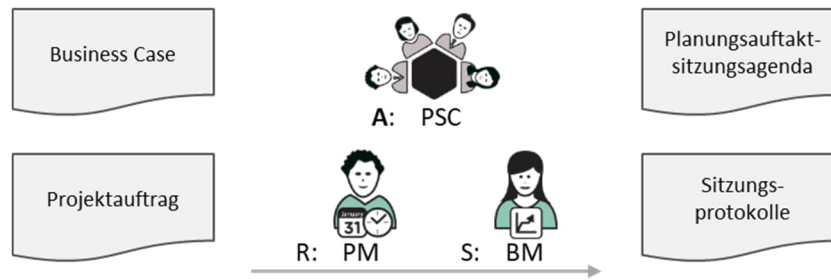


Abbildung 28: Input/Output und Hauptakteure der Planungsauftragsitzung

## Output

- Auftragsitzungsagenda
- Sitzungsprotokoll

## 6.2 Projekthandbuch

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

Das Projekthandbuch dokumentiert auch die Projektrollen und ihre Verantwortlichkeiten und definiert die für das Management des Projekts erforderlichen Pläne sowie Entscheidungen zur Anpassung der Methodik. Die Projektziele und der Projektumfang (die in den Dokumenten der Initiierungsphase beschrieben sind) bilden wichtige Input für dieses Artefakt.

Das Projekthandbuch ist ein wichtiges Referenzdokument für alle Projektmitglieder und -beteiligten und bildet zusammen mit dem Projektarbeitsplan die Grundlage für die Verwaltung und Durchführung des Projekts.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet das Projekthandbuch vor
Anforderungsmanager/-in (BM)	Beteiligt sich an der Definition der Schlüsselemente des Dokuments
Andere Stakeholder/-innen	Überprüfung des Projekthandbuchs
Projektkernteam (PCT)	Wird bei der Entwicklung des Dokuments konsultiert

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Protokoll der Planungsauftragsitzung

## Handlungsempfehlungen

- Das Protokoll der Planungsauftragsitzung als Grundlage für die Erstellung des Projekthandbuchs verwenden.
- Das Projekthandbuch sollte während der gesamten Laufzeit des Projekts auf dem neuesten Stand gehalten werden.
- Alle Projektmanagementpläne sollten als Teil des Projekthandbuchs betrachtet werden.

- Während der Abschlussphase ist das Projekthandbuch ein wichtiger Bezugspunkt für die Projektabschlussitzung und sollte ordnungsgemäß archiviert werden.

### Vorgehen

1. Nach Unterlagen von ähnlichen Projekten suchen und mögliche wiederverwendbare Komponenten ermitteln - dies könnte Aufwand, Kosten und Zeit reduzieren.
2. Die Projektziele, Abhängigkeiten, Beschränkungen und Annahmen zusammenfassen und die Stakeholderinnen und Stakeholder auflisten.
3. Kritische Erfolgsfaktoren (CSFs) identifizieren und wichtige Projektmanagementziele definieren.
4. Mögliche bzw. notwendige Anpassungen und/oder Anpassungen der PM<sup>2</sup>-Methodik diskutieren.
5. Den gewählten Lieferansatz und seinen Lebenszyklus (einschließlich projektspezifischer Phasen) skizzieren.
6. Spezifische Projektmanagementregeln definieren, die auf das Projekt angewandt werden sollen (Verhaltensregeln vereinbaren, die eine bessere Verwaltung und Durchführung des Projekts ermöglichen).
7. Ein Konfliktlösungs- und Eskalationsverfahren für das Projekt definieren.
8. Die wichtigsten Controlling-Prozesse, wie Änderungs-, Risiko- und Qualitätsmanagement hervorheben.
9. Den gewählten Ansatz zur Fortschrittsverfolgung und Berichterstattung definieren. Bestimmen, welche Projektartefakte (Pläne und andere Dokumente) für das Projekt erforderlich sind.
10. Die am Projekt beteiligten Rollen mit ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten dokumentieren.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projekthandbuch	I	I	A	S	C	I	R	C

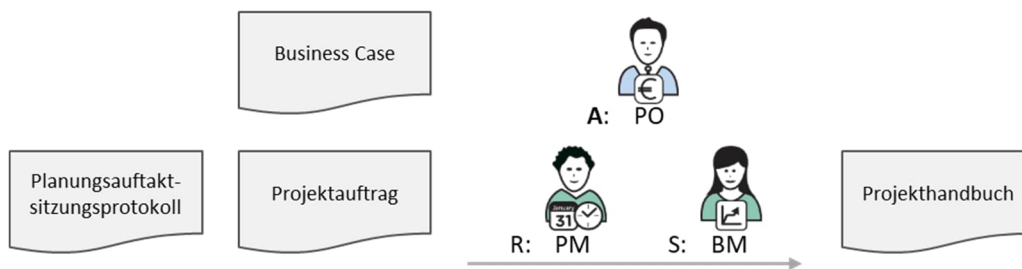


Abbildung 29: Input und Hauptakteure des Projekthandbuchs

### Output

- Projekthandbuch

#### 6.2.1 Projektrollen und Verantwortlichkeiten

Der Hauptzweck des Abschnitts "Projektrollen und Verantwortlichkeiten" des Projekthandbuchs besteht darin, die Rollen und Verantwortlichkeiten für das Projekt zu dokumentieren. Alle Abweichungen von den PM<sup>2</sup>-Standardrollen und -verantwortlichkeiten sollten begründet und dokumentiert werden, und alle anderen bzw. neuen Rollen sollten definiert und ihre Verantwortlichkeiten klar beschrieben werden. Auf dieser Grundlage kann die Projektstakeholder-Matrix auf das Projekt zugeschnitten

werden und Personen können den entsprechenden Projektrollen zugewiesen werden (vorläufige Informationen werden aus dem Projektauftrag übernommen).

### 6.2.2 Projektmanagementpläne

PM<sup>2</sup> empfiehlt mehrere Projektmanagementpläne (Artefakte), die verschiedene Projektmanagementprozesse beschreiben. Diese Pläne zeigen auf, wie eine Organisation relativ standardisierte Prozesse verwaltet. Diese Pläne sind:

1. Anforderungsmanagementplan
2. Änderungsmanagementplan
3. Risikomanagementplan
4. Qualitätsmanagementplan
5. Problemmanagementplan
6. Kommunikationsmanagementplan

Je nach Organisation und Projekt kann ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Dokumentation erforderlich sein. Unter Umständen kann eine kurze Definition der einzelnen Managementprozesse oder -pläne im Projekthandbuch ausreichend sein. Wenn eine ausführlichere und detailliertere Beschreibung erforderlich ist, können separate Managementpläne auf der Grundlage der PM<sup>2</sup>-Projektartefakten und -Richtlinien erstellt werden.

### 6.2.3 Projektspezifische Pläne

PM<sup>2</sup> definiert eine Reihe von empfohlenen Projektplänen, die für jede Art von Projekt verwendet werden können und bietet Vorlagen und Richtlinien für jeden dieser Pläne. Im Gegensatz zu den Standard-Managementplänen, die nur geringfügig angepasst werden müssen, erfordern die projektspezifischen Pläne in der Regel einen höheren Anpassungsaufwand, da ihr Inhalt projektspezifisch ist.

Der optimale Detaillierungsgrad der projektspezifischen Pläne hängt von der Art, Größe und Komplexität des Projekts, dem Projektmanagementkontext und -umfeld sowie der Erfahrung und Kompetenz des Projektteams ab.

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

### 6.2.4 Bereichsspezifische Artefakte

Diese Pläne sind spezifisch für den Projektbereich (z. B. den Projekttyp) und sind sehr oft ein integraler Bestandteil der Projektplanung und der gesamten Projektdokumentation. PM<sup>2</sup> stellt hierfür keine Vorlagen zur Verfügung.

Dennoch sollten die Artefakte identifiziert und im Projekthandbuch aufgeführt werden, da sie zu den Ergebnissen der Planungsphase des Projekts gehören. Beispiele für bereichsspezifische Artefakte sind Systemdesigns (für IT-Projekte), Architekturpläne (für Renovierungs- oder Umzugsprojekte) und Gesetze oder Richtlinien (für politische Projekte).

### 6.2.5 Sonstige

Eskalationsverfahren: Ein Eskalationsverfahren und Toleranzen sollten im Projekthandbuch definiert (und angepasst) werden. In den Managementplänen sollte darauf verwiesen werden, um ein einheitliches Vorgehen zu gewährleisten.

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

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

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

### 6.3 Projektstakeholder-Matrix

In der Projektstakeholder-Matrix werden alle (relevanten) Stakeholderinnen und Stakeholder und ihre Kontaktdaten aufgeführt und ihre Rolle(n) im Projekt verdeutlicht. Sie kann auch eine Klassifizierung oder Kategorisierung der einzelnen Stakeholder enthalten. Die in der Projektstakeholder-Matrix erfassten Informationen sollten auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten sein.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet die Projektstakeholder-Matrix vor
Anforderungsmanager/-in (BM)	Unterstützt die Projektleitung (PM), insbesondere bei der Identifizierung von Stakeholderinnen und Stakeholdern auf Kundenseite
Andere Stakeholder/-innen	Werden bei der Identifizierung von Stakeholderinnen und Stakeholdern konsultiert

#### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Protokoll der Planungsauftragsitzung

#### Handlungsempfehlungen

PM<sup>2</sup> bietet eine Vorlage für eine Projektstakeholder-Matrix. Die Vorlage enthält die Standard-Projektrollen, die in folgende Gruppen eingeteilt sind:

- Teams – z. B. Projektleitungsausschuss (PSC)
- Rollen – z. B. Projekteignerin bzw. Projekteigner (PO), Lösungsanbieterin bzw. Lösungsanbieter (SP), Nutzervertretung (URs)
- Unterstützung – z. B. Projektbüro (PSO), Projektassistenz (PMA)
- Bereichsspezifische oder operative Rollen – z. B. Nutzerinnen bzw. Nutzer, funktionaler Architektin bzw. Architekt, Analytikerin bzw. Analytiker

*Hinweis:* Bei der Erstellung und Handhabung der Projektstakeholder-Matrix auf die Einhaltung aller geltenden Vorschriften zum Schutz der Privatsphäre und der Rechte an personenbezogenen Daten achten.

## Vorgehen

1. Anhand der Organisationsstruktur des Projekts alle Personen ermitteln, die in dem Projekt eine Rolle spielen werden.
2. Basierend auf dem PM<sup>2</sup>-Standard für Rollen und Verantwortlichkeiten jeder Person eine bestimmte Rolle für die Dauer des Projekts zuweisen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektstakeholder-Matrix	I	I	A	S	C	I	R	C

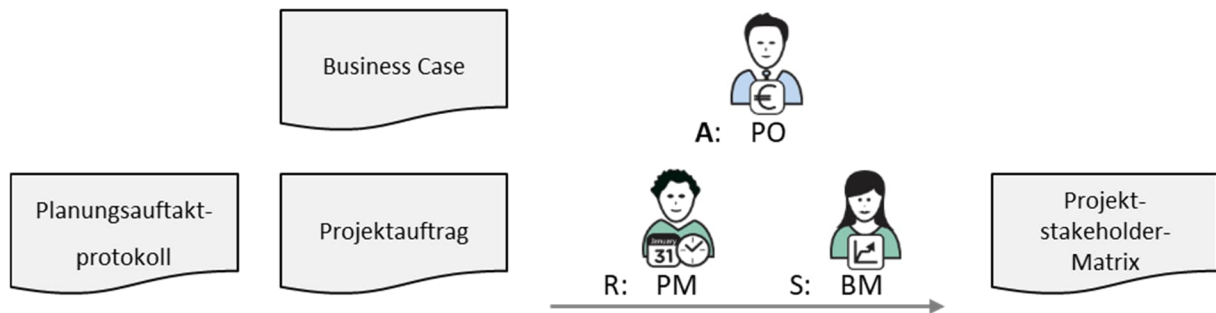


Abbildung 30: Input und Hauptakteure der Projektstakeholder-Matrix

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Stakeholdermanagement	Business Case Projektauftrag	Projekthandbuch Outsourcing-Plan Kommunikationsmanagementplan	Projektberichte	Projektprotokolle Checkliste Stakeholder/-innen (S-O-S-Projektcompass)	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektstakeholder-Matrix

## 6.4 Projektarbeitsplan

Im Projektarbeitsplan wird der Projektumfang weiter verfeinert und die Projektarbeit sowie die Liefergegenstände, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind, werden festgelegt und organisiert. Der Plan bildet die Grundlage für die Schätzung der Projektdauer, die Berechnung der erforderlichen Ressourcen und die Terminierung der Arbeit. Sobald die Aufgaben geplant sind, wird der Projektarbeitsplan als Grundlage für die Überwachung des Fortschritts und die Steuerung des Projekts verwendet. Der Projektarbeitsplan sollte als Baseline dienen, aber auch während der Laufzeit des Projekts auf dem neuesten Stand gehalten werden und alle projektbezogenen Arbeiten erfassen, die in der Planungsphase ermittelt wurden oder während der Durchführungsphase entstanden sind (z. B. Risiken, Probleme, Korrekturmaßnahmen usw.).



Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Koordiniert alle Aktivitäten bei der Entwicklung des Projektarbeitsplans
Projektkernteam (PCT)	Unterstützt die Projektleitung (PM)
Projektbüro (PSO)	Kann technische Beratung anbieten (z. B. bei der Terminplanung)

## Input

- Business Case und Projektauftrag

## Vorgehen

Der Projektarbeitsplan besteht aus drei Teilen:

1. Den Projektstrukturplan entwickeln: Dieser enthält eine hierarchische Aufschlüsselung (Unterteilung) aller Arbeiten, die zur Erfüllung der Anforderungen des Kunden durchgeführt werden müssen. Die Gliederung der Aufgaben ermöglicht eine Schätzung des Aufwands und der Kosten.
2. Die Aufwands- und Kostenschätzungen entwickeln: Hier werden die Erwartungen hinsichtlich der erforderlichen Ressourcen und der Zeit, die für die Durchführung der einzelnen Projektaufgaben benötigt werden, unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit und der Fähigkeiten der Ressourcen beschrieben. Die Aufwands- und Dauerschätzungen werden zur Erstellung des Projektzeitplans und -budgets verwendet.
3. Den Projektzeitplan entwickeln: Hier werden die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben identifiziert und ihre Start- und Endtermine festgelegt, die dann zur Bestimmung der Gesamtdauer des Projekts herangezogen werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektarbeitsplan	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

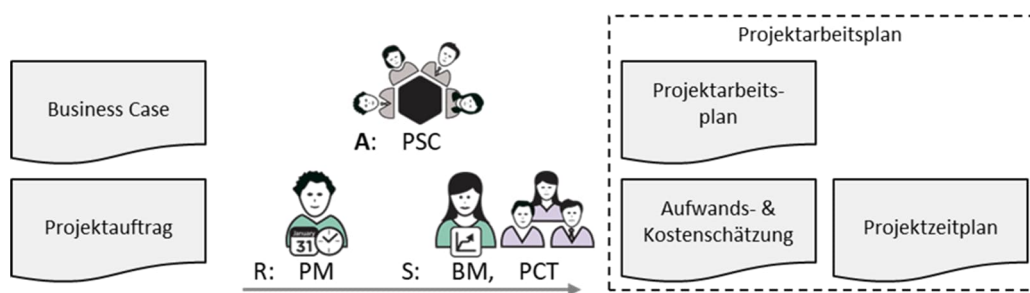


Abbildung 31: Input und Hauptakteure des Projektarbeitsplans

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Zeit- und Kostenmanagement	Business Case Projektauftrag	Projektarbeitsplan (Projektstrukturplan, Aufwand und Kosten, Zeitplan)	Projektberichte	Projektarbeitsplan Projektprotokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektarbeitsplan

### 6.4.1 Projektstrukturplan

Ziel dieses Abschnitts des Projektarbeitsplans ist es, das Projekt in kleinere und besser handhabbare Komponenten wie Liefergegenstände, Arbeitspakete, Aktivitäten und Aufgaben zu unterteilen. Die Gliederung erfolgt auf mehreren Ebenen, wobei jede Ebene immer detailliertere Liefergegenstände und Arbeiten enthält. Zusammengenommen definieren diese die Projektoutputs und die mit ihrer Erarbeitung verbundenen Tätigkeiten.

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projektanforderungen

## Output

- Projektstrukturplan (Teil des Projektarbeitsplans)

### Praxistipp: Maßnahmen zur Minderung des Planungsrisikos

Die erste Planung muss risikominimierende Maßnahmen berücksichtigen. In Großprojekten haben sich folgende Maßnahmen bewährt:

- Stufen bzw. Iterationen einplanen: Eine schrittweise Umsetzung ist mit weniger Risiko behaftet als die vollständige Einführung zu einem bestimmten Termin („Big Bang“).
- Erfolge in frühen Phasen planen: Dies erhöht die Motivation des Projektteams, steigert das Vertrauen der Stakeholderinnen und Stakeholder und unterstützt das Projektmarketing.
- „Proof of Concept“ vorsehen: Einen Meilenstein einzuplanen, der die prinzipielle Durchführbarkeit eines Vorhabens belegt, reduziert das Risiko, dass sich Lösungskonzepte zu spät als nicht tragfähig erweisen (z. B. weil sie Nutzeranforderungen oder Volumenvorgaben nicht erfüllen).

### Praxistipp: Teilprojekte nach fachlichen Merkmalen strukturieren

Es hat sich bewährt, in IT-Projekten die Teilprojekte nach fachlichen, statt nach technischen Merkmalen zu definieren. Dies erlaubt die ganzheitliche Bearbeitung eines fachlichen Themas in einem Teilprojekt und führt so zu einer Reduzierung von Abhängigkeiten. Strategieprojekte lassen sich gut nach Organisationseinheiten oder auch, je nach Anforderung, nach Strategieinhalten zuschneiden. Infrastrukturprojekte benötigen in der Regel einen technischen Zuschnitt.

### 6.4.2 Aufwands- und Kostenschätzungen

Ziel dieses Abschnitts des Projektarbeitsplans ist die Schätzung des Aufwands, der für jede im Arbeitsplan angegebene Projektaufgabe auf der Grundlage der Verfügbarkeit und der Fähigkeiten der Ressourcen erforderlich ist. Nachdem eine Aufgabe einer Ressource (oder einem Ressourcenprofil) zugewiesen wurde, ist es auch möglich, ihre Kosten zu berechnen. Die Schätzungen dienen als Input für die Erstellung des Zeitplans.

## Input

- Projektarbeitsplan (Projektstrukturplan)

## Output

- Aufwands- und Kostenschätzungen (Teil des Projektarbeitsplans)

### Praxistipp: Konsistenz von Budgetplanung, Haushaltsmeldungen und WiBe wahren

Die Gesamtleitung muss sicherstellen, dass die Budgetplanung mit den jährlichen Haushaltsmeldungen und den in der WiBe enthaltenen Angaben konsistent bleibt. Dafür müssen eventuell die Aufgaben- oder Zeitplanung geändert oder anderweitige Maßnahmen ergriffen werden (z. B. bereits zu Beginn Puffer einplanen, Puffer auf Jahre verteilen).

### 6.4.3 Projektzeitplan

Ziel dieses Abschnitts des Projektarbeitsplans ist es, die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben zu dokumentieren, ihre Start- und Endtermine festzulegen und die Gesamtdauer des Projekts zu ermitteln. Die detaillierte Zeitplanung kann für das gesamte Projekt im Voraus erfolgen oder alternativ nur für einige frühe Teile der Durchführungsphase (in angemessener Detailliertheit) ausgearbeitet und dann schrittweise in allen Einzelheiten entwickelt werden. Die Projektleitung (PM) verwendet den Zeitplan, um die Projektarbeit zu genehmigen, zu koordinieren und abzunehmen und um den Gesamtfortschritt zu überwachen.

## Input

- Projektauftrag
- Projektarbeitsplan (Projektstrukturplan, Aufwands- und Kostenschätzungen)

## Output

- Projektzeitplan (Teil des Projektarbeitsplans)

### 6.5 Outsourcing-Plan

Der Outsourcing-Plan definiert das „Was“ und „Wie“ für ausgelagerte Produkte oder Dienstleistungen. Er umreißt den Umfang der zu erwerbenden oder der in Auftrag zu gebenden Produkte und/oder Dienstleistungen, legt die anzuwendenden Outsourcing-Strategien fest und definiert die entsprechenden Verantwortlichkeiten für den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus. Es ist zu beachten, dass der vorliegende Plan mit den relevanten organisatorischen Regeln und Verfahren übereinstimmen sollte.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Outsourcing-Plan vor
Lösungsanbieter/-in (SP)	Überprüft den Plan

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projektarbeitsplan
- Projekthandbuch
- Einschlägige organisatorische Beschaffungsregeln und -verfahren

## Vorgehen

1. Die Liefergegenstände und Tätigkeiten, die ausgelagert werden sollen, sowie den Zeitrahmen, innerhalb dessen die Auslagerung erfolgen soll, bestimmen.
2. Festlegen, wer die Schnittstelle zu den Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmern bilden kann und wer für die Unterzeichnung des Vertrages verantwortlich ist. Beachten, dass es auf Organisationsebene Regeln für die Auftragsvergabe geben kann, die befolgt werden müssen.
3. Die Bewertungskriterien für die Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmer festlegen. Damit wird sichergestellt, dass die Auswahl einer Auftragnehmerin bzw. eines Auftragnehmers auf der Grundlage vorgegebener Kriterien erfolgt und dass keine einzelne Person oder Gruppe die Entscheidung beeinflusst. Solche Kriterien könnten beispielsweise Fähigkeiten oder frühere Erfahrungen mit ähnlichen Projekten sein.
4. Alle Einschränkungen identifizieren, die sich auf den Outsourcing-Prozess auswirken können (bereits bestehende Vereinbarungen oder bevorzugte Lieferanten einer Organisation können das Projektteam zwingen, mit bestimmten Lieferanten oder Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmern zusammenzuarbeiten).
5. Die Methode(n) ermitteln, mit der/denen neue Produkte beschafft werden können (z. B. Leasing oder Kauf, Ausschreibungsverfahren). Faktoren wie Zeit- bzw. Kapazitätsbeschränkungen können die Wahl der Methode ebenfalls beeinflussen.
6. Die Personen innerhalb der Organisation identifizieren, die Beschaffungen genehmigen müssen.
7. Einen Zeitplan für alle vertraglich vereinbarten Aktivitäten und Liefergegenstände angeben. Dadurch wird sichergestellt, dass die Auftragnehmerin bzw. der Auftragnehmer sich verpflichtet, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um den vorab vereinbarten Zeitplan einzuhalten.
8. Alle Liefergegenstände angeben, die von den Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmern erwartet werden (z. B. Handbücher usw.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Outsourcing-Plan	A	C	C	C	I	S	R	I

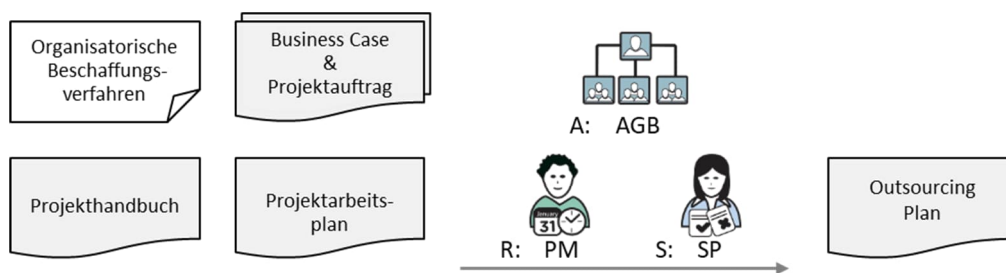


Abbildung 32: Input und Hauptakteure des Outsourcing-Plans

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Outsourcing-Management	Projektauftrag	Projekthandbuch Outsourcing-Plan	Projektberichte	Projektprotokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Outsourcing-Plan

### Praxistipp: Wirtschaftliche Vergabe sicherstellen

In der öffentlichen Verwaltung wird häufig der finanzielle Rahmen für eine Vergabe zu früh offengelegt. Das führt dazu, dass die Projekte nicht den notwendigen inhaltlichen Umfang bzw. keine bedarfsgerechte Lösung erhalten. Projektumfänge werden größer als notwendig. Folgende Fragen sind nacheinander zu beantworten: Wer kann das Problem wie lösen? Wieviel Mittel müssen dann eingeplant werden?

## 6.6 Liefergegenstandsabnahmeplan

Die Planung der Abnahme von Liefergegenständen zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Liefergegenstände von der Auftraggeberin bzw. vom Auftraggeber abgenommen werden und dass die mit der Abnahme verbundenen Ressourcen effizient genutzt werden.

Der Plan zur Abnahme der Liefergegenstände dokumentiert die vereinbarten Kriterien und die Vorgehensweise bei der Abnahme der Liefergegenstände. Er dokumentiert auch die relevanten Verantwortlichkeiten, einschließlich aller Aktivitäten und des erforderlichen Aufwands, sowie die zeitlichen und sachlichen Anforderungen, damit die Liefergegenstände des Projekts vom Kunden auf der Grundlage objektiver Kriterien und vordefinierter Zeitpläne formell abgenommen werden können.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitungsausschuss (PSC)	Genehmigt den Liefergegenstandsabnahmeplan.
Projektleitung (PM)	Bereitet den Liefergegenstandsabnahmeplan vor. Kann von anderen Projektrollen unterstützt werden, z. B. der Projektqualitätssicherung (POA), dem Projektbüro (PSO) und anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Überprüft und validiert die Anforderungen an die Abnahme der Liefergegenstände, die Aktivitäten und die zugehörigen Messgrößen.

## Input

- Projektauftrag und Anforderungsdokumente
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Anforderungsmanagementplan
- Qualitätsmanagementplan

## Handlungsempfehlungen

- Sicherstellen, dass es keine Überschneidungen mit Informationen aus anderen Plänen (Anforderungsmanagementplan, Qualitätsmanagementplan usw.) gibt. Den Prozess zur Abnahme der Liefergegenstände mit den Aktivitäten zur Validierung der Anforderungen sowie mit anderen Test- und Qualitätssicherungsaktivitäten abstimmen.
- Sicherstellen, dass alle Liefergegenstände des Projekts einschließlich aller Hilfsmaterialien (Benutzerhandbücher usw.) berücksichtigt werden.

- Beachten, dass Abnahmen von Liefergegenständen nicht (nur) am Ende der Durchführungsphase erfolgen muss, sondern sich nach dem Lieferplan des Projekts richten.
- Die Aktivitäten zur Abnahme der Liefergegenstände (und die erforderlichen Ressourcen) in den Projektarbeitsplan aufnehmen.
- Die in der Vorlage für den Liefergegenstandsabnahmeplan dargelegten Richtlinien können dazu verwendet werden, den Prozess der Abnahme von Liefergegenständen für ein bestimmtes Projekt anzupassen.

### Vorgehen

1. Das allgemeine Abnahmekonzept und den Zeitplan sowie die zu verwendenden Werkzeuge festlegen.
2. Die Abnahmekriterien und -toleranzen für die Liefergegenstände des Projekts definieren und die zu ihrer Validierung erforderlichen Aktivitäten festlegen.
3. Das Verfahren und den Zeitplan für den Umgang mit Nichtabnahme (oder Teilabnahme) festlegen.
4. Den Formalitätsgrads des Abnahmeprozesses festlegen (z. B., ob ein unterzeichnetes Abnahmeprotokoll der Liefergegenstände erforderlich ist usw.).
5. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Abnahme der einzelnen Liefergegenstände definieren:
  - Festlegen, wer für die Aktivitäten im Vorfeld der Abnahme der Liefergegenstände verantwortlich ist.
  - Bestimmen, wer für die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen verantwortlich ist.
  - Die Beteiligten ermitteln, welche die Liefergegenstände validieren werden, und die spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie benötigen, definieren.
  - Die Person bzw. Gruppe bestimmen, die für die Endabnahme des Liefergegenstandes verantwortlich ist.
6. Die Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass) auf der Grundlage der festgelegten Abnahmeaktivitäten anpassen.
7. Bei ausgelagerten Arbeiten sollte der Prozess der Abnahme der Liefergegenstände im Vertrag dokumentiert werden.
8. Sicherstellen, dass der Plan zur Abnahme der Liefergegenstände an die relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder weitergegeben wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Liefergegenstandsabnahmeplan	I	A	C	S	I	C	R	C

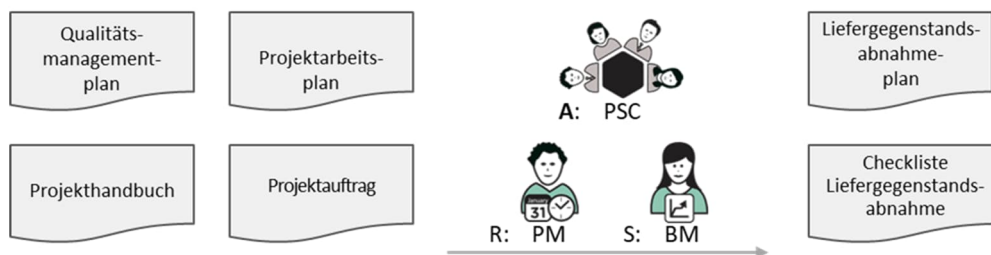


Abbildung 33: Input und Hauptakteure des Liefergegenstandsabnahmeplans

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Akzeptanzmanagement	Projektauftrag	Liefergegenstandsabnahmeplan	Liefergegenstandsabnahmevermerk	Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass)	Projektabschlussbericht

## Output

- Liefergegenstandsabnahmeplan
- Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass)

### Praxistipp: Vergaberechtsfristen beachten

In der öffentlichen Verwaltung sind die sich aus dem Vergaberecht ergebenden Fristen zu beachten.

### Praxistipp: Abnahmekriterien zur Inbetriebnahme detailliert festhalten

In IT-Projekten sollte bei Bedarf eine Regelung zur Inbetriebnahme in den Vertrag aufgenommen werden. Wird ein IT-System in Betrieb genommen, ohne dass formal die Abnahme erteilt wurde, gilt die Abnahme normalerweise als erteilt (konkludentes Handeln). Gibt es jedoch gesetzlich vorgeschriebene Termine, die eine Inbetriebnahme zwingend erfordern, kann im Vertrag festgelegt werden, dass damit keine Abnahme verbunden ist. In diesem Fall sollte jedoch festgelegt werden, was als „abnahmeverhindernder“ Fehler gewertet wird (normalerweise ist das Attribut „abnahmeverhindernd“ ein Synonym zu „produktionsverhindernd“). Der Einhaltung wichtiger Termine kann darüber hinaus durch die Vereinbarung von Vertragsstrafen besondere Bedeutung verliehen werden. Diese sollten bereits in der Ausschreibung benannt werden, da eine nachträgliche Aufnahme in die Verträge nur schwer möglich ist.

### Praxistipp: Mitspracherecht bei der Auswahl externer Mitarbeitender sicherstellen

In Großprojekten ist es sinnvoll, als Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ein Mitspracherecht bei der Auswahl der externen Mitarbeitenden vertraglich zu vereinbaren. So kann sichergestellt werden, dass ein Mitarbeitender auf Wunsch der Auftraggeberseite ausgetauscht werden kann bzw. dass die Auftraggeberseite bei Austausch eines externen Mitarbeitenden Seitens des Dienstleistenden ein Vetorecht hat.

## 6.7 Einführungsplan

Der Einführungsplan definiert die Ziele, Voraussetzungen, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem Übergang vom alten Zustand (vor dem Projekt) zum neuen Zustand (nach dem Projekt). Er zielt darauf ab, die Auswirkungen von Unterbrechungen auf das Unternehmen während des Übergangszeitraums zu minimieren und die reibungslose und rechtzeitige Einführung der Projektergebnisse zu erleichtern, damit diese effizient und ohne schwerwiegende Probleme bei der Einführung genutzt werden können.

Eine erfolgreiche Einführung ist eine wichtige Voraussetzung für das Erreichen des geplanten Nutzens des Projekts. Alle Einführungsaktivitäten werden Teil des Projektarbeitsplans und werden als Teil des Gesamtprojekts geplant und kontrolliert.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Einführungsplan vor
Projektkernteam (PCT)	Wird bei der Erstellung des Plans konsultiert
Andere Stakeholder/-innen	Überprüft und genehmigt den Einführungsplan

### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projektarbeitsplan
- Änderungsmanagementplan
- Geschäftsimplementierungsplan

### Vorgehen

1. Die Rollen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit allen Aspekten des Einführungsprozesses ermitteln.
2. Dokumentieren, was erledigt werden muss, bevor die Einführung beginnen und abgeschlossen werden kann.
3. Bestimmen, ob Änderungen an den physischen (oder virtuellen) Umgebungen vorgenommen werden müssen, in denen die Projektergebnisse freigegeben werden sollen.
4. Mögliche Betriebsunterbrechungen identifizieren und sicherstellen, dass diese allen betroffenen Stakeholderinnen und Stakeholdern rechtzeitig mitgeteilt werden.
5. Die Koordination bestimmen.
6. Die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholder (z. B. Kunden, Nutzerinnen bzw. Nutzer usw.) ermitteln.
7. Sicherstellen, dass der Bedarf an betrieblicher Unterstützung und Wartung definiert ist.
8. Die Übergabe der Verantwortung für die Liefergegenstände von der Lösungsanbieterin bzw. vom Lösungsanbieter (SP) an die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO) definieren und planen.
9. Sicherstellen, dass eine formelle Ankündigung des Beginns und des Endes der Einführung geplant ist.
10. Alle Einführungsaktivitäten in den Projektarbeitsplan aufnehmen.
11. Sicherstellen, dass der Einführungsplan an die relevanten Projektbeteiligten weitergegeben wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Einführungsplan	I	A	C	C	C	C	R	C

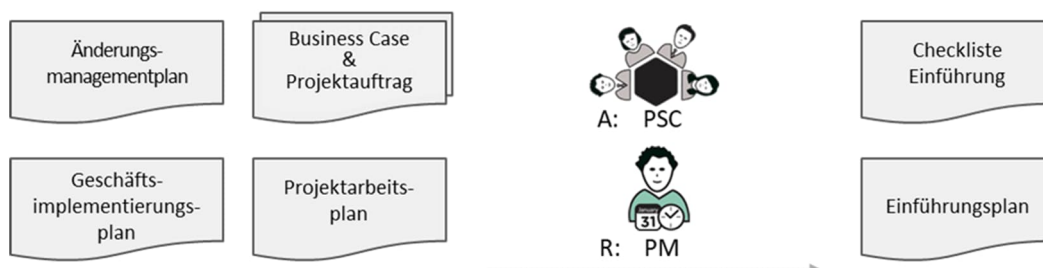


Abbildung 34: Input und Hauptakteure des Einführungsplans



Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Implementierungsmanagement	Projektauftrag	Geschäftsimplementierungsplan Projektarbeitsplan	Projektberichte	Checkliste Einführung Geschäftsimplementierungsplan	Projektabschlussbericht

## Output

- Einführungsplan
- Checkliste Einführung

### 6.8 Geschäftsimplementierungsplan

Der Geschäftsimplementierungsplan zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die gewünschten Outcomes und Benefits des Projekts erreicht werden. Er dokumentiert eine Bewertung der Auswirkungen des Projekts auf die Prozesse, die Kultur und die Mitarbeitenden der Organisation und skizziert die Maßnahmen zum Geschäftsimplementierung und zur Kommunikation, die durchgeführt werden müssen, um sicherzustellen, dass die Projektergebnisse effektiv in das Umfeld der Organisation integriert werden.<sup>15</sup>

Je nach Organisation können die Geschäftsimplementierung-Aktivitäten als Teil desselben Projekts oder als separates Projekt durchgeführt werden. Diese Aktivitäten werden Teil des Projektarbeitsplans und werden als Teil des Gesamtprojekts geplant und kontrolliert.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Anforderungsmanager/-in (BM)	Bereitet den Geschäftsimplementierungsplan vor
Projektleitung (PM)	Unterstützt die Anforderungsmanagerin bzw. den Anforderungsmanager (BM). Aktualisiert den Projektarbeitsplan, um alle Geschäftsimplementierung-Aktivitäten einzubeziehen, die in den Umfang und Zeitrahmen des Projekts fallen.
Anforderungsteam (BIG) und andere Stakeholder/-innen	Wird während der Auswirkungsanalyse konsultiert und in die Geschäftsimplementierung-Aktivitäten einbezogen.
Projekteigner/-in (PO)	Überprüft und genehmigt den Geschäftsimplementierungsplan

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projekthandbuch und Projektarbeitsplan
- Einführungsplan
- Qualitätsmanagementplan

<sup>15</sup> Ein wichtiges Element im Rahmen der Geschäftsimplementierung ist das Veränderungsmanagement, auch bekannt als Change Management.

## Vorgehen

1. Den Zustand vor und nach dem Projekt verstehen und die Auswirkungen des Projekts auf die Prozesse, Mitarbeitenden und die Kultur der Organisation analysieren.
2. Die Neugestaltung planen oder die betroffenen Geschäftsprozesse aktualisieren.
3. Eine Kommunikationsstrategie entwickeln und die erforderlichen Geschäftsimplementierung-Aktivitäten festlegen.
4. Mögliche Quellen des Widerstands gegen die gewünschte(n) Veränderung(en) identifizieren, die Haltung der wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholder analysieren und deren Beteiligung an den Geschäftsimplementierung-Aktivitäten planen.
5. Den Schulungsbedarf der Mitarbeitenden in der Organisation ermitteln.
6. Alle projektbezogenen Geschäftsimplementierung-Aktivitäten in den Gesamtprojektarbeitsplan aufnehmen.
7. Die Aktivitäten zur Umsetzung (und Aufrechterhaltung) der Veränderungen identifizieren, die von der Organisation nach dem Ende des Projekts durchgeführt werden sollen, möglicherweise als zukünftige bzw. nachfolgende Projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Geschäftsimplementierungsplan	I	I	A	R	C	I	S	I

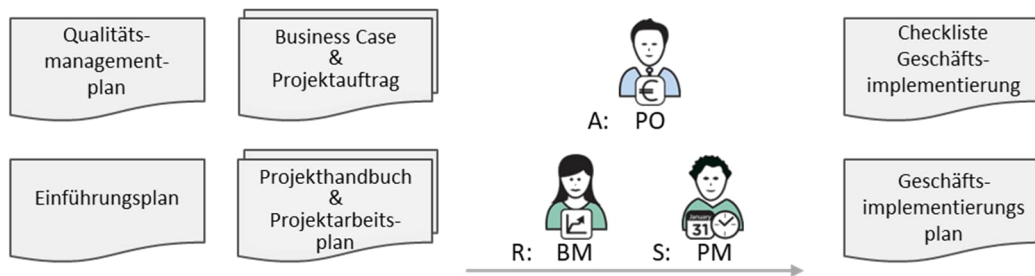


Abbildung 35: Input und Hauptakteure des Geschäftsimplementierungsplans

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Geschäftsimplementierung	Projektauftrag	Geschäftsimplementierungsplan Projektarbeitsplan	Projektberichte	Checkliste Einführung Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projekt-kompass)	Projektabschlussbericht (Empfehlungen für die Zeit nach dem Projekt)

## Output

- Geschäftsimplementierungsplan
- Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projekt-kompass)

## Praxistipp: Projekt im Intranet präsentieren

Für Großprojekte empfiehlt es sich, einen Intranetauftritt einzurichten, der sich an die Mitarbeitenden der gesamten Organisation wendet und den Nutzen des Projekts für die einzelnen Mitarbeitenden herausstellt. Auch Fragestellungen, die die gesamte Organisation betreffen, sollten nicht ausgespart werden. Klassische Inhalte sind dabei:

- Inhalt des Projekts: Worum geht es im Projekt? Welche Geschäftsprozesse sind betroffen, welche nicht? Wird es Änderungen in der Organisationsstruktur geben?
- Hintergrund und Perspektive: Wieso soll dieses Projekt durchgeführt werden? Was wird davon erwartet?
- Zeitplan: Wie lange dauert das Projekt? Welche großen Meilensteine hat es? Welche, für alle interessanten Termine gibt es in der näheren Zukunft (z. B. Lenkungsausschuss- oder Pressetermine)?
- Aktuelles aus dem Projekt: Was sind die neuesten Entwicklungen? Hier kann beispielsweise auf einen Newsletter verlinkt werden.
- Ansprechperson: Wen kann ein Mitarbeitender kontaktieren, um Informationen zu erhalten?

Sehr hilfreich für die Akzeptanz des Projekts ist, wenn die Präsentation im Intranet durch die jeweilige Leitung der Organisation unterstützt wird (z. B. durch eine Videobotschaft).

### 6.9 Phasenwechsel: Durchführungsreife (RfE)

Die Durchführungsreife ist das zweite Phasentor für den Phasenwechsel. Bevor das Projekt formell in die nächste Phase übergehen kann, wird eine Überprüfung und Genehmigung empfohlen. Die Projektleitung (PM) verwendet die Ergebnisse der Planungsphase, um zu beurteilen, ob die Ziele dieser Phase erreicht wurden, und bittet dann den Projektlenkungsausschuss (PSC) um die Genehmigung, in die Durchführungsphase überzugehen.

Wenn größere Abweichungen vom genehmigten Business Case und/oder dem Projektauftrag festgestellt werden, muss der Projektlenkungsausschuss (PSC) eine zusätzliche Genehmigung vom angemessenen Entscheidungsgremium (AGB) einholen, bevor das Projekt in die Durchführungsphase übergehen kann.

Neben einer Überprüfung der spezifischen Ziele der Phase bietet PM<sup>2</sup> für jede Phase eine Vorlage mit einer Checkliste Phasenabschlussprüfung, die von der Projektleitung (PM) als Leitfaden für die Bewertung verwendet werden kann.

## 7. Durchführungsphase

Die dritte Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Durchführungsphase. In dieser Phase werden die Liefergegenstände erbracht und die antragstellende Organisation bereitet sich auf deren Einführung vor. Die Durchführungsphase beginnt mit einer Durchführungsauftragsitzung und endet mit der (endgültigen oder vorläufigen - gemäß dem Liefergegenstandsabnahmeplan) Abnahme durch die Auftraggeberseite.

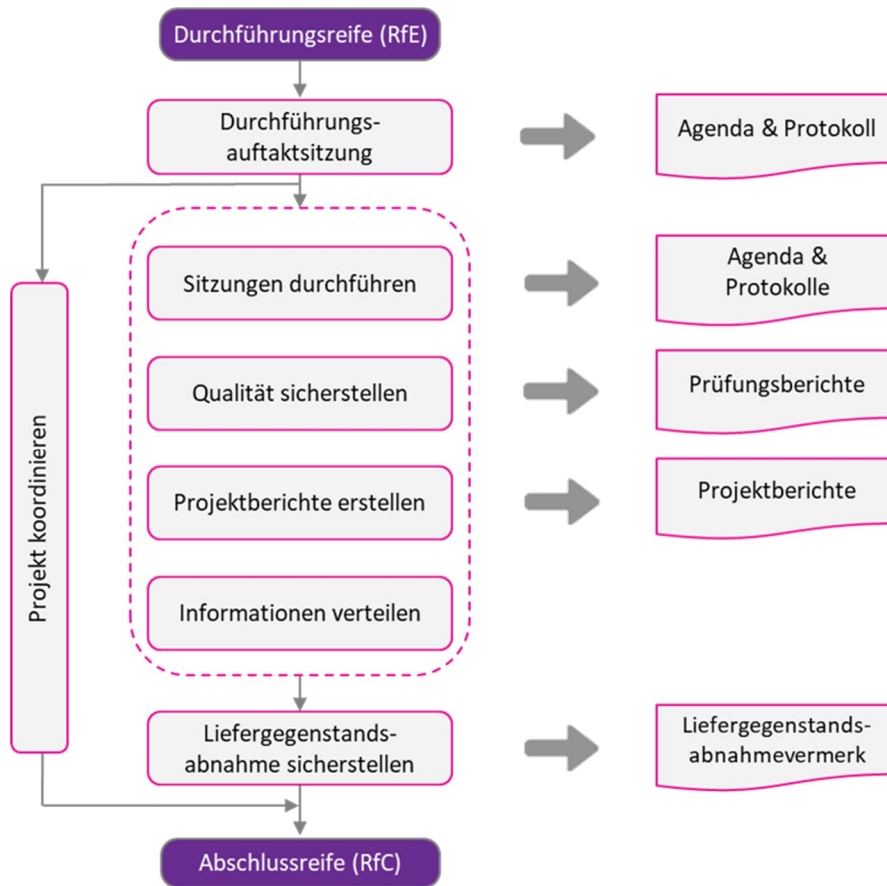


Abbildung 36: Aktivitäten und Output der Durchführungsphase



Abbildung 37: Artefakte der Durchführungsphase

### 7.1 Durchführungsauftragsitzung

Die Durchführungsphase beginnt mit der Durchführungsauftragsitzung. In dieser Sitzung soll sichergestellt werden, dass das gesamte Projektteam die zentralen Bestandteile und Regeln des Projekts kennt.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Organisiert die Sitzung
Projektkernteam (PCT)	Teilnahme erforderlich
Projektassistenz (PMA) und Projektbüro (PSO)	Teilnahme erforderlich (wenn Teil des Projekts)
Andere Projektrollen oder Stakeholder/-innen	Teilnahme optional (je nach Bedarf des Projekts)

### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Alle Projektpläne und Protokolle
- Weitere erforderliche Dokumente

### Vorgehen

#### Vor der Durchführungsauftragsitzung:

1. Die Sitzung planen.
2. Die Agenda für die Sitzung entwerfen, in der die wichtigsten zu diskutierenden Punkte klar angegeben sind.
3. Die Agenda im Voraus versenden.
4. Die Anwesenheit der erforderlichen Teilnehmenden sicherstellen.
5. Alle logistischen Fragen klären und Unterlagen oder Handouts für die Sitzung vorbereiten.

#### Während der Durchführungsauftragsitzung:

1. Sicherstellen, dass jemand für die Erstellung des Protokolls einschließlich der Aktionspunkte bestimmt wird.
2. Das Projekthandbuch und den Projektarbeitsplan in angemessener Detailtiefe vorstellen.
3. Den Kommunikationsmanagementplan vorstellen.
4. Sich auf den Konfliktlösungsprozess einigen und das Eskalationsverfahren vorstellen.
5. Die Projektstakeholder-Matrix präsentieren.
6. Die Prozesse für Risikomanagement, Problemmanagement und Projektänderungsmanagement sowie die Aktivitäten zur Qualitätssicherung und -kontrolle vorstellen.
7. Die Erwartungen des Projektkernteam (PCT) klären.
8. Sich auf Grundregeln im Team einigen.

#### Nach der Durchführungsauftragsitzung:

1. Das Sitzungsprotokoll an die relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder versenden. Das Protokoll sollte eine Zusammenfassung der angesprochenen Themen, identifizierten Risiken, getroffenen Entscheidungen und vorgeschlagenen Änderungen enthalten. Beachten, dass die Probleme, Risiken, Entscheidungen und Projektänderungen auch in den relevanten Dokumenten aufgenommen werden sollten.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Durchführungsauftragsitzung	I	A	C	S/C	C	C	R	C

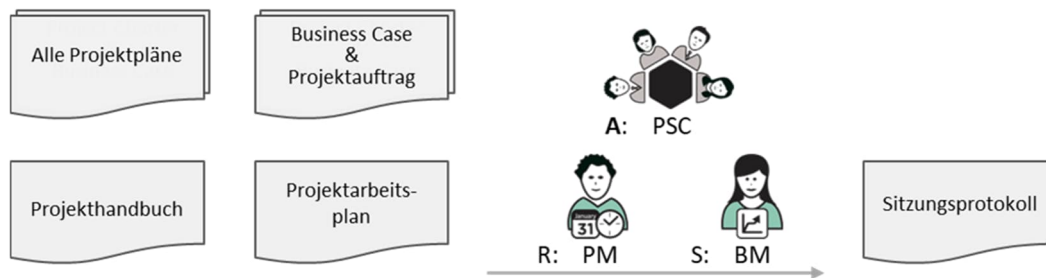


Abbildung 38: Input/Output und Hauptakteure der Durchführungsauftragsitzung

## Output

- Sitzungsprotokoll

## 7.2 Projektkoordinierung

Ziel der Projektkoordinierung ist, das Voranschreiten des Projekts durch kontinuierliche Bereitstellung von Informationen für das Projektkernteam (PCT) zu erleichtern und die Fertigstellung der zugewiesenen Arbeiten zu unterstützen.

Die Projektkoordinierung beinhaltet die Zuteilung von Projektressourcen für Tätigkeiten, regelmäßige Qualitätskontrollen von Zwischenergebnissen, Pflege der kontinuierlichen Kommunikation mit allen Mitgliedern des Projektteams und die Wahrung des Engagements aller Projektbeteiligten durch Personalführung, Verhandlungsführung, Konfliktlösung und Anwendung geeigneter Personalmanagementtechniken.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Organisiert alle Projektaktivitäten
Projektassistenz (PMA)	Hilft der Projektleitung (PM)
Anforderungsmanager/-in (BM)	Kann die Projektkoordinierung je nach Projektkontext unterstützen (oder dazu beitragen)

## Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan

*Hinweis:* Die Projektkoordinierung beginnt offiziell mit der Initiierung des Projekts und endet mit dessen Abschluss. Die Intensität der Projektkoordinierung erreicht jedoch während der Durchführungsphase ihren Höhepunkt.

## Vorgehen

1. Die Projektaktivitäten sowie die Stakeholderinnen und Stakeholder verwalten und leiten.
2. Aufgaben dem Projektkernteam (PCT) zuweisen und deren Ausführung gemäß dem Projektarbeitsplan koordinieren.

3. Informationen für das Projektteam (PCT) bereitstellen, die für den Fortschritt des Projekts erforderlich sind.
4. Abschluss der Aufgaben verifizieren und Zwischenergebnisse gemäß den vordefinierten Abnahmekriterien prüfen.
5. Führung übernehmen und das Projektteam motivieren.
6. Die Dynamik des Projektteams verwalten.
7. Verhandlungs-, Konfliktlösungs- und Personalführungstechniken verwenden, um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und den effektiven Fortschritt der Projektarbeit sicherzustellen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektkoordinierung	I	I	A	S	I	I	R	I

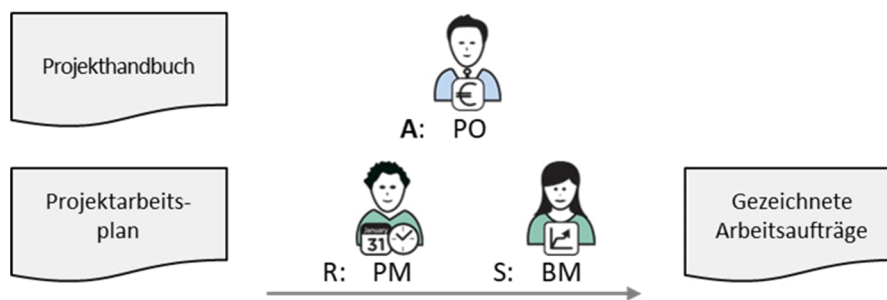


Abbildung 39: Input/Output und Hauptakteure der Projektkoordination

## Output

- Gezeichnete Arbeitsaufträge

## 7.3 Qualitätssicherung

Bei der Qualitätssicherung werden Nachweise gesammelt, die belegen, dass die Projektarbeit hochwertigen Qualitätsstandards, Methoden und Best Practices folgt. Die Qualitätssicherung prüft, dass das Projekt die gewünschten Anforderungen in Bezug auf Umfang und Qualität im Rahmen der Projektvorgaben erfüllt.

Tätigkeiten zur Qualitätssicherung umfassen die Prüfung, ob angemessene Projektkontrollen eingerichtet wurden, die Bestätigung, dass diese Kontrollen angewandt werden, und die Prüfung der Wirksamkeit dieser Kontrollen.

Tätigkeiten zur Qualitätssicherung werden im Qualitätsmanagementplan dokumentiert. Sie können von der Projektleitung (PM), der Projektqualitätssicherung (PQA) oder sonstigen Projektrollen, unter anderem dem Projektteam (PCT), dem Anforderungsmanager (BM) oder der Lösungsanbieterin bzw. dem Lösungsanbieter (SP) durchgeführt werden. Externe Prüfungen, die von Einheiten außerhalb des Projekts durchgeführt werden, können ebenfalls definiert werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Verantwortlich für die Durchführung aller Qualitätssicherungsmaßnahmen
Projektqualitätssicherung (PQA)	Legt Qualitätssicherungsstandards fest und überprüft die Projektergebnisse und -leistungen
Projektkernteam (PCT)	Hält sich an die Qualitätssicherungsstandards des Projekts

### Input

- Qualitätsmanagementplan
- Projektarbeitsplan

### Handlungsempfehlungen

- Die Qualitätssicherungsmaßnahmen müssen Teil des Projektarbeitsplans sein.
- Das Projektkernteam (PCT) muss die Einhaltung der Qualitätssicherungsstandards und -verfahren nachweisen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Qualitätssicherung	I	I	I	S	C	I	A	R

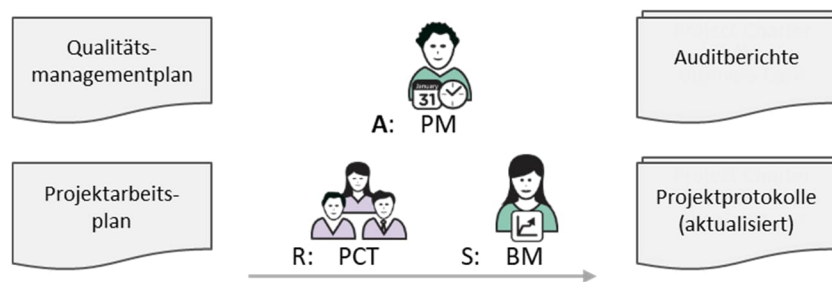


Abbildung 40: Input/Output und Hauptakteure der Qualitätssicherung

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Qualitätsmanagement	Projektauftrag	Qualitätsmanagementplan	Qualitätsprüfungsprotokoll Auditberichte	Checklisten Qualitätsprüfung Projektprotokolle Checkliste Phasenabschlussprüfung	Projektabschlussbericht Projektabnahmevermerk

### Output

- Auditberichte
- Protokolle (aktualisiert)
- Qualitätsprüfungsprotokoll



## 7.4 Projektberichterstattung

Der Zweck von Projektberichten ist, den Stand der verschiedenen Dimensionen des Projektfortschritts zu dokumentieren und zusammenzufassen, um die relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder des Projekts auf dem Laufenden zu halten. In der Regel liefern Projektberichte Informationen über Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität, in vielen Fällen aber auch über Risiken, Probleme, Projektänderungen und Fragen im Zusammenhang mit dem Vertragsmanagement. Diese Informationen sollten den verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholdern in geeigneter Form (z. B. in Textform oder in Form von schematischen Darstellungen) und so detailliert wie nötig übermittelt werden.

Projektberichte können auch vereinbarte Projektindikatoren und Messgrößen für die Fortschrittsbewertung umfassen. Die Berichte werden bei den verschiedenen Projektsitzungen formell vorgestellt, erörtert und gemäß den im Kommunikationsmanagementplan beschriebenen Tätigkeiten zur Informationsverbreitung verteilt.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Verantwortlich für alle Projektberichte (außer externe Auditberichte)
Andere Stakeholder/-innen	Überprüfen Berichte

### Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Kommunikationsmanagementplan
- Protokolle
- Checklisten
- Ergebnisse der Aktivität „Projektleistung überwachen“

### Handlungsempfehlungen

- Projektberichte sind ein Ergebnis der Projektüberwachung und ein wichtiger Beitrag zur Projektsteuerung und Entscheidungsfindung. Sie fließen auch in die Projektabschlussprüfung ein und sind ein wichtiges Mittel zur Erfassung von historischen Informationen. Sie sollten daher während der Abschlussphase ordnungsgemäß archiviert werden.
- Projektberichte sollten auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten sein, da sie den Informations- und Kommunikationsbedarf der Projektbeteiligten decken sollen.

### Vorgehen

1. Alle Berichte im Projekthandbuch auflisten, die im Projekt bzw. genauer gesagt im Kommunikationsmanagementplan verwendet werden. PM<sup>2</sup> stellt Vorlagen für Status- und Fortschrittsberichte zur Verfügung.
2. Sicherstellen, dass die verwendeten Berichtsvorlagen für den Zweck geeignet sind.
3. Sicherstellen, dass Inhalt, Detaillierungsgrad und Format der Berichte gut durchdacht und für die beabsichtigte Zielgruppe (Stakeholder) geeignet sind.
4. Bei Bedarf Ad-hoc-Berichte erstellen, um bestimmte Berichtsanforderungen zu erfüllen (z. B. im Falle einer Projektkrise).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektberichte	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

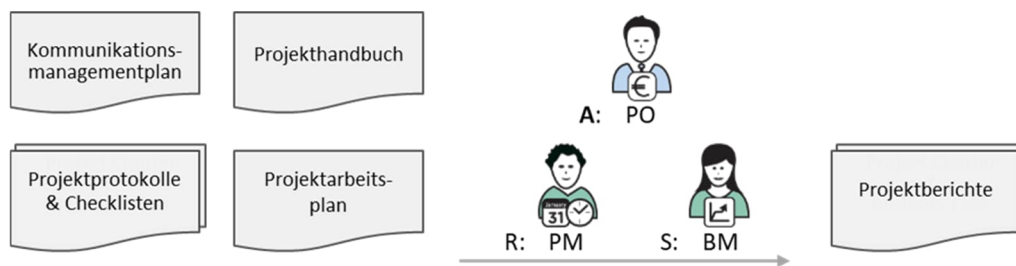


Abbildung 41: Input und Hauptakteure der Projektberichterstattung

Nachfolgend werden Beispiele für PM<sup>2</sup>-Berichte vorgestellt:

- Projektstatusbericht
- Projektfortschrittsbericht
- Qualitätsprüfungsprotokoll
- Auftragnehmerstatusbericht
- Benutzerdefinierte oder Ad-hoc-Berichte

#### Projektstatusbericht

Der Projektstatusbericht wird von der Projektleitung (PM) erstellt und regelmäßig dem Projektlenkungsausschuss (PSC) und anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern gemäß dem Kommunikationsmanagementplan vorgelegt.

Er sollte eine Zusammenfassung der Projektleistung enthalten (keine detaillierten Informationen auf Aufgabenebene). Er sollte Nachverfolgungsinformationen zu Kosten, Zeitplan, Umfang/Änderungen, Risiken und Problemen enthalten, über den Status wichtiger Meilensteine für den aktuellen Berichtszeitraum Auskunft geben und Prognosen für zukünftige Berichtszeiträume bereitstellen.

#### Projektfortschrittsbericht

Der Projektfortschrittsbericht gibt einen allgemeinen Überblick über das Projekt und seinen Status. Er enthält eine Projektübersicht (Projektbeteiligte, Meilensteine und Ergebnisse, Projektplan, Budget und Kosten) und zusätzliche Projektdetails (Umfangsänderungen, Hauptrisiken/Probleme und ergriffene Maßnahmen, Erfolge).

Wenn es sich bei einem Projekt um ein mehrjähriges Projekt handelt und sich seine gesamtheitliche Vision und sein Umfang nicht geändert haben, kann der Projektfortschrittsbericht verwendet werden, um die Projektgenehmigung für das folgende Jahr einzuholen. Wenn sich jedoch die Vision oder der Umfang des Projekts geändert hat, sollte ein aktualisierter Projektauftrag eingereicht werden.

#### Qualitätsprüfungsprotokoll

Die Projektleitung (PM) erstellt ein Qualitätsprüfungsprotokoll, nachdem sie die Ergebnisse der Qualitätssicherungsaktivitäten und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementprozesses des Projekts für alle Aspekte des Projekts (Umfang, Zeit, Kosten, Qualität, Projektorganisation, Kommunikation, Risiken, Verträge, Kundenzufriedenheit usw.) ausgewertet hat.

Der Qualitätsprüfungsprotokoll sollte einen Überblick über den Status aller Qualitätsmanagementaktivitäten des Projekts geben und die wichtigsten Qualitätssicherungs- und Kontrollergebnisse, Nichtkonformitäten, Verbesserungsmöglichkeiten, Empfehlungen und Abhilfe- bzw. Verbesserungsmaßnahmen sowie deren Auswirkungen und Status darstellen. Er sollte auch über den Status wichtiger Projektkonfigurationsaktivitäten (Sicherstellung und Kontrolle) berichten. Der wichtigste Beitrag zum Qualitätsprüfungsprotokoll ist die Checkliste für die Qualitätsprüfung.

#### Auftragnehmerstatusbericht

Der Auftragnehmerstatusbericht wird von der Auftragnehmerin bzw. vom Auftragnehmer (falls vorhanden) ausgefüllt und sollte gemäß dem vereinbarten Zeitplan an die Projektleitung (PM) übermittelt werden. Der Bericht stellt den Projektstatus für den aktuellen Berichtszeitraum dar und bietet Prognosen für zukünftige Berichtszeiträume sowie Informationen zu neuen Risiken, Streitfragen und Problemen. Die Projektleitung (PM) sollte eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte des Auftragnehmerstatusberichts in den Projektstatusbericht aufnehmen.

#### Benutzerdefinierte oder Ad-hoc-Berichte

Berichte sollten den Bedürfnissen des Projekts dienen. Wenn entschieden wird, dass ein benutzerdefinierter Bericht benötigt wird, sollte dieser während der Planungsphase definiert und im Projekthandbuch dokumentiert werden. Benutzerdefinierte Berichte können bereichsspezifisch (z. B. IT-bezogen) oder projektspezifisch (d. h. bezogen auf die Besonderheiten der Projektorganisation oder des Projektmanagementansatzes) sein.

Wenn während des Projekts ein spezifischer Kommunikations- oder Berichtsbedarf entsteht, kann ein Ad-hoc-Bericht erstellt werden, um diesen Bedarf zu decken.

#### Output

- Projektstatusbericht
- Projektfortschrittsbericht
- Qualitätsprüfungsprotokoll
- Auftragnehmerstatusbericht
- Benutzerdefinierte oder Ad-hoc-Berichte

### 7.5 Informationsverteilung

Die Informationsverteilung bezieht sich auf die Methoden, mit denen die Stakeholderinnen und Stakeholder durch die regelmäßige Verteilung von Projektberichten gemäß dem Kommunikationsmanagementplan und den Bedürfnissen der Stakeholder über relevante Projektdetails informiert werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektbüro (PSO)	Verwaltet die interne Kommunikation und unterstützt Aktivitäten wie z. B. die Kontrolle von Dokumentenänderungen, die Erstellung von Grundplänen usw.
Projektleitung (PM)	Stellt sicher, dass das Projektkernteam (PCT) über alle notwendigen Informationen verfügt, um seine Aufgaben zu erfüllen.
Andere Stakeholder/-innen	Werden über das Projekt auf dem Laufenden gehalten und informieren ihrerseits das Projektteam über externe Faktoren, die das Projekt beeinflussen könnten.

## Input

- Kommunikationsmanagementplan
- Projektarbeitsplan
- Projektberichte und Protokolle
- Sitzungsprotokolle

## Handlungsempfehlungen

- Relevante Informationen, die sich aus der Ausführung von Projektplänen ergeben, sollten zum richtigen Zeitpunkt und im geeigneten Format an die entsprechenden Parteien weitergegeben werden.
- Wenn Meetings genutzt werden, um Informationen zu verteilen, muss sichergestellt werden, dass sie häufig genug stattfinden, um den Kommunikationsbedürfnissen der Projektbeteiligten gerecht zu werden.
- Stakeholderinnen und Stakeholder auf dem Laufenden halten, indem ihnen regelmäßig Status- und Fortschrittsberichte gesendet werden, die den Projektfortschritt im Vergleich zur Baseline des Zeitplans und Projektbudgets darstellen.

## Vorgehen

1. Die beschriebenen Aufgaben aus dem Kommunikationsmanagementplan ausführen.
2. Stakeholderinnen und Stakeholder über Aktualisierungen des Projektarbeitsplans informieren.
3. Alle Änderungen bzw. Aktualisierungen an allen wichtigen Projektdokumenten und Protokollen kommunizieren.
4. Die Projektberichte gemäß dem Kommunikationsmanagementplan versenden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Informationsverteilung	I	I	A	C	I	I	R	C

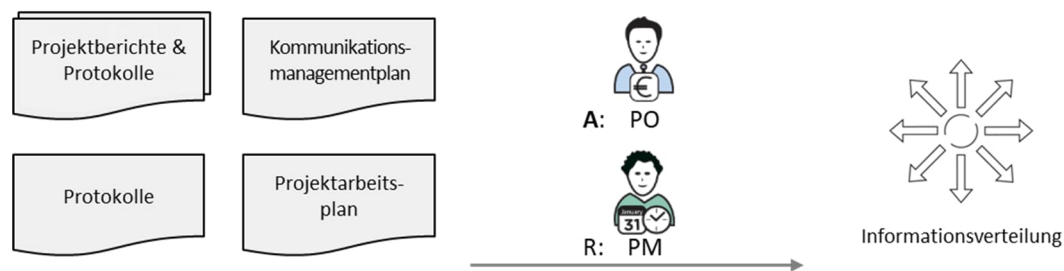


Abbildung 42: Input und Hauptakteure der Informationsverteilung

## 7.6 Phasenwechsel: Abschlussreife (RfC)

Die Abschlussreife ist der dritte und letzte Phasenwechsel. Bevor das Projekt in die nächste Phase übergehen kann, wird eine Überprüfung und Genehmigung empfohlen. Die Projektleitung (PM) bewertet, ob alle Ziele der Durchführungsphase erreicht wurden und prüft, ob alle geplanten Aktivitäten durchgeführt wurden, alle Anforderungen erfüllt wurden und die Ergebnisse des Projekts vollständig geliefert wurden. Die Projektleitung (PM) ist auch dafür verantwortlich, dass die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) die Ergebnisse (zumindest vorläufig) abnimmt, die Einführung abschließt und die Ergebnisse den Endnutzern zur Verfügung stellt.

Sobald alle oben genannten Bedingungen erfüllt sind, kann der Projektlenkungsausschuss (PSC) die Projektleitung (PM) ermächtigen, das Projekt in die Abschlussphase zu überführen.

PM<sup>2</sup> bietet für jede Phase eine Vorlage mit einer Checkliste zur Phasenabschlussprüfung, die von der Projektleitung (PM) als Leitfaden für die Bewertung und zur Überprüfung der spezifischen Ziele der Phase verwendet werden kann.

## 8. Abschlussphase

Die letzte Phase eines PM<sup>2</sup>-Projekts ist die Abschlussphase. Die Abschlussphase beginnt mit der Projektabschlussitzung und endet mit der endgültigen Genehmigung durch die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO), die den administrativen Abschluss des Projekts markiert. In der Abschlussphase werden die Projektaktivitäten abgeschlossen, der Endzustand des Projekts dokumentiert und die fertigen Ergebnisse offiziell an die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO) übergeben.

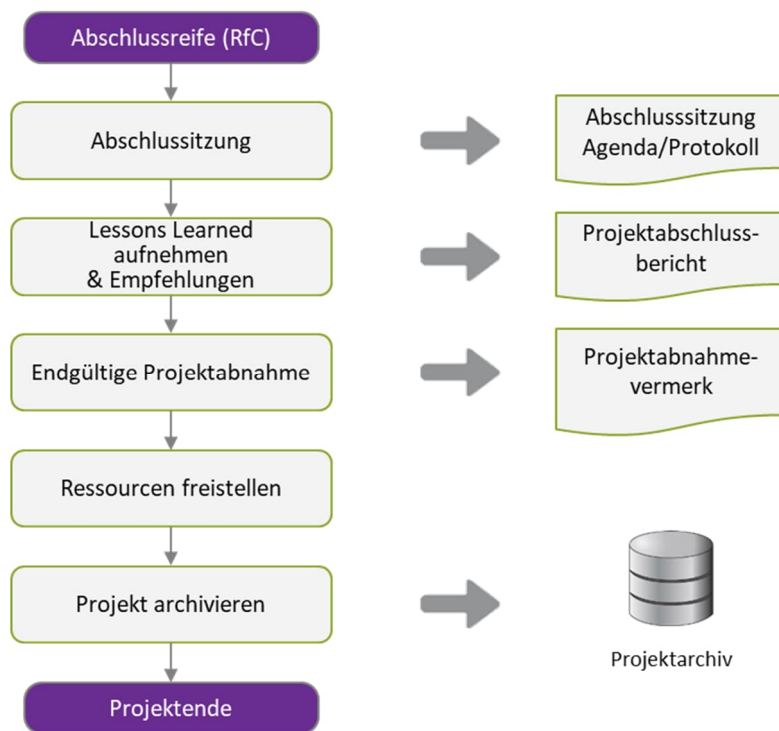


Abbildung 43: Aktivitäten und Output der Abschlussphase

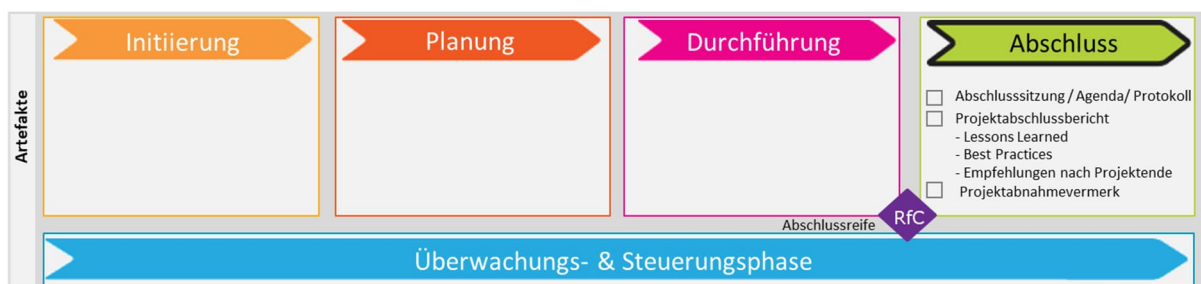


Abbildung 44: Artefakte der Abschlussphase

### Projektabschlussitzung

- Die Abschlussphase beginnt mit einer offiziellen Projektabschlussitzung.
- Die Projektleistung wird besprochen, die Leistung des Teams und der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers bewertet und die Lessons Learned werden festgehalten.

## Projektabschlussbericht

- Der Projektabschlussbericht wird nach der Projektabschlussitzung erstellt.
- Der Bericht dokumentiert Best Practices, Schwierigkeiten und Lösungen für aufgetretene Probleme und dient als Wissensbasis für zukünftige Projekte.

## Administrativer Abschluss

- Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass das Projekt von den relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern genehmigt und akzeptiert wird. Die fertigen Ergebnisse werden in die Obhut, Verwahrung und Kontrolle der Projekteignerin bzw. des Projekteigners (PO) und der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers bzw. der auftraggebenden Organisation übergeben.
- Alle Unterlagen und Aufzeichnungen werden überprüft, organisiert und mit Hilfe des Projektbüros (PSO) sicher archiviert. Die Ressourcen werden freigegeben und das Projekt wird abgeschlossen.

### 8.1 Projektabschlussitzung

Die Projektabschlussitzung leitet die Abschlussphase des Projekts ein, nachdem die Durchführungsphase als abgeschlossen gilt. Ziel dieses Treffens ist es, sicherzustellen, dass die Projektmitglieder ihre Erfahrungen im Projekt besprechen, damit Lessons Learned und Best Practices erfasst werden können. In dieser Sitzung werden auch die Leistung des Teams und der Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmer bewertet, zudem werden Ideen und Empfehlungen für die Arbeit nach dem Projekt diskutiert.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Organisiert die Sitzung
Projektkernteam (PCT)	Teilnahme erforderlich
Projekteigner/-in (PO)	Teilnahme erforderlich
Projektqualitätssicherung (PQA)	Sollte anwesend sein
Anforderungsmanager/-in (BM)	Vertritt den Geschäftsbereich und die Stakeholder/-innen
Andere Stakeholder/-innen	Beiträge anderer unterstützender oder optionaler Rollen können auch wertvoll sein

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projekthandbuch und Projektarbeitsplan
- alle Projektpläne (insbesondere der Einführungs- und Geschäftsimplementierungsplan)
- Relevante Projektberichte und Protokolle

## Vorgehen

### Vor der Projektabschlussitzung:

1. Die Sitzung planen und die Agenda mit den zu diskutierenden Punkten festlegen.
2. Die Agenda im Voraus versenden.
3. Alle logistischen Fragen klären und Unterlagen oder Handouts für die Sitzung vorbereiten.
4. Sicherstellen, dass die Teilnehmenden anwesend und vollständig vorbereitet sind.

### Während der Projektabschlussitzung:

1. Die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) bringt normalerweise dem gesamten Projektteam und den wichtigsten Projektbeteiligten die Wertschätzung der Organisation zum Ausdruck.
2. Sicherstellen, dass jemand für die Erstellung des Protokolls bestimmt ist.
3. Die Projektstatistiken und Daten zu Leistung und Erfolgen präsentieren.
4. Die allgemeinen Projekterfahrungen erörtern.
5. Die Probleme und Herausforderungen, die während des Projekts aufgetreten sind, und die Art und Weise erörtern, wie sie bewältigt wurden.
6. Die Lessons Learned und Best Practices erörtern, die für künftige Projekte nützlich sein könnten.

### Nach der Projektabschlussitzung:

1. Die Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach dem Projekt zusammenstellen.
2. Den Projektabschlussbericht erstellen.
3. Die Ergebnisse der Sitzung an die relevanten Stakeholder übermitteln.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektabschlussitzung	I	A	C	S	C	C	R	C

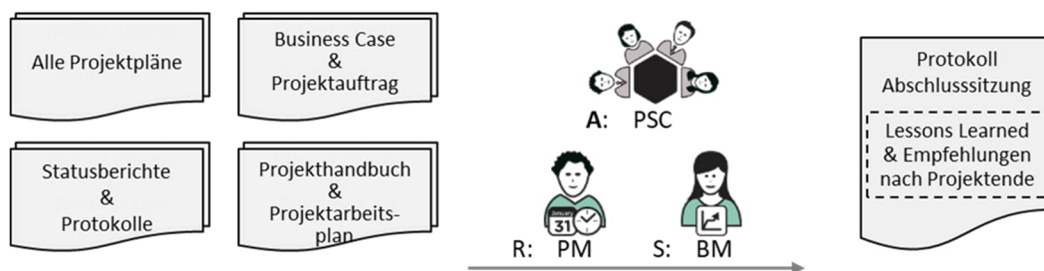


Abbildung 45: Input/Output und Hauptakteure der Abschlussitzung

## Output

- Protokoll Projektabschlussitzung



## 8.2 Lessons Learned und Empfehlungen nach Projektende

Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende dienen dazu, Projektteams und der Organisation im weiteren Sinne die Möglichkeit zu geben, Nutzen aus den in der Projektdurchführung gewonnenen Erfahrungen zu ziehen. Wichtig ist ferner, Vorschläge und Empfehlungen für Arbeiten nach Projektende in Zusammenhang mit der Anwendung des bereitgestellten Produkts bzw. der bereitgestellten Dienstleistung, z. B. Erweiterungen, Wartung/Instandsetzung/Pflege, sowie Vorschläge für Folgeprojekte zu sammeln.

*Hinweis:* Verbesserungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende sollten bereits in irgendeiner Form zu dem Zeitpunkt erfasst werden, zu dem sie während der Projektdurchführung zur Sprache kommen. Bei längeren Projekten könnten andernfalls die Vorschläge bis zum Abschluss des Projekts in Vergessenheit geraten.

Die Formalisierung von Lessons Learned und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende hat viele Vorteile. Wenn die Mitglieder des Projektteams ihre Sichtweisen austauschen und Feedback geben, liefert dies nützliche Erkenntnisse, welche die Auftraggeberseite nutzen kann, um die Aktivitäten nach dem Projekt effektiver zu gestalten.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Organisiert das Sammeln von Lessons Learned
Projektkernteam (PCT)	Bringt Erfahrungen und Perspektiven ein
Anforderungsmanager/-in (BM)	Stellt die Sichtweise der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers dar
Andere Stakeholder/-innen	Bei Bedarf

Da alle Projekte unterschiedlich sind, kann der Lessons-Learned-Prozess nicht allgemein beschrieben werden. Projekte haben jedoch gemeinsame Aspekte, die diskutiert werden können: Projektdefinition und -planung (Umfang, Ergebnisse, Ressourcen usw.), Projektkommunikation, Projektdokumentation, Änderungskontrolle, Risiko- und Problemmanagement, Entscheidungsfindung, Erfolge, Fehler und Misserfolge, Teamdynamik, Gesamtleistung des Projekts.

### Handlungsempfehlungen

- Die Lessons-Learned-Sitzung sollte Teil der Projektabschlussitzung sein (es können jedoch auch separate Sitzungen am Ende von Projektphasen oder von wichtigen Meilensteinen organisiert werden).
- Es kann sinnvoll sein, die Lessons-Learned-Sitzung von jemandem moderieren zu lassen, der nicht eng in das Projekt eingebunden war, so dass die Projektleitung (PM) als Teilnehmer mitwirken kann.
- Die Diskussion sollte strukturiert werden (unter Verwendung von Projektphasen, Kategorien von Aktivitäten usw. als Organisationsprinzip), um alle Aspekte des Projekts abzudecken.
- Die Verbesserungsideen sollten in Gruppen eingeteilt werden, damit sich das Team besser vorstellen kann, welche nächsten Schritte zur Umsetzung erforderlich sind.
- In einigen Fällen kann es sinnvoll sein, die Lessons Learned in mehreren Sitzungen zu behandeln, die jeweils einem anderen Thema gewidmet sind (technische Fragen, geschäftliche Umsetzung usw.).

- Der Projektlenkungsausschuss (PSC) sollte zu der Lessons-Learned-Sitzung eingeladen werden, da dies seinen Mitgliedern die Möglichkeit gibt, die Lessons Learned auf andere Projekte zu übertragen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Lessons Learned und Empfehlungen nach Projektende	I	A	C	S	C	C	R	C

## Output

- Projektabschlussbericht

### 8.3 Projektabschlussbericht

Im Anschluss an die Projektabschlussitzung werden alle im Zuge des Projekts gesammelten Erfahrungen in einem Bericht zusammengefasst, in dem Best Practices, Lessons Learned, Schwierigkeiten und Problemlösungen dokumentiert werden. Der Bericht sollte für zukünftige Projekte als Wissensbasis herangezogen werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Schreibt den Projektabschlussbericht
Projektqualitätssicherung (PQA)	Bietet Anregungen und Unterstützung
Projektkernteam (PCT)	Bietet Anregungen und Unterstützung

## Input

- Protokoll der Projektabschlussitzung
- Andere wichtige Informationen können in folgenden Dokumenten gefunden werden:
  - Protokolle von Projektsitzungen
  - Projektberichte
  - Ergebnisse der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle

## Handlungsempfehlungen

- Obwohl der Projektabschlussbericht von der Projektleitung (PM) verfasst wird, sollte die Hilfe der relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder in Anspruch genommen werden, um eine abgerundete und umfassende Bewertung des Projekts zu erstellen.
- Der Bericht sollte auf jedes der folgenden Themen eingehen:
  - Projekteffektivität
  - Kosten-, Zeitplan-, Umfangs- und Qualitätsmanagement
  - Risikomanagement
  - Problemmanagement
  - Änderungsmanagement
  - Kommunikationsmanagement
  - Verwaltung der Personalressourcen und der Stakeholderinnen und Stakeholder
  - Abnahme der Ergebnisse
  - Geschäftsimplementierung und Projekteinführung
  - Die Leistung des Projektkernteam (PCT) und der beteiligten Organisation

- Best Practices und Lessons Learned
- Empfehlungen für die Zeit nach dem Projekt
- Dieses Dokument sollte Teil eines zentralen Projektarchivs oder einer Wissensdatenbank sein, in der Projekterfahrungen, Best Practices und häufige Fallstricke beschrieben werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektabschlussbericht	I	A	C	S	C	C	R	C

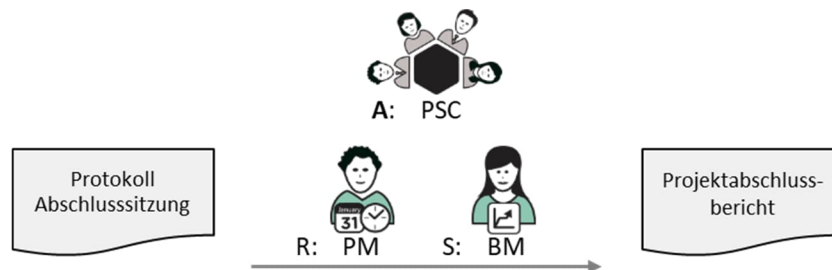


Abbildung 46: Input und Hauptakteure des Projektabschlussberichts

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Kommunikationsmanagement		Kommunikations- & Qualitätsmanagementplan	Projektberichte	Checklisten & Protokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektabschlussbericht

### 8.4 Abschluss der Verwaltungsarbeiten

Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass alle aus dem Projekt hervorgegangenen Ergebnisse von den relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern abgenommen wurden, und trägt mit Unterstützung des Projektbüros (PSO) dafür Sorge, dass die gesamte Projektdokumentation und alle Aufzeichnungen auf dem neuesten Stand, überprüft, geordnet und sicher archiviert sind. Anschließend wird das Projektteam offiziell aufgelöst und alle Ressourcen werden freigestellt.

Das Projekt ist offiziell abgeschlossen, sobald alle Tätigkeiten der Abschlussphase beendet sind und die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) das Projekt genehmigt hat. Der formelle Projektabschluss schließt den „Projektmodus“ ab und gibt den Startschuss für den Übergang in den „Betriebsmodus“.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht alle Abschlussaktivitäten und die Freigabe von Projektressourcen
Andere Stakeholder/-innen	Genehmigt und akzeptiert das Projekt
Projektbüro (PSO)	Hilft bei der Überprüfung, Organisation und Archivierung aller Projektunterlagen
Projekteigner/-in (PO)	Hat die endgültige Genehmigung für das Projekt

### Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Qualitätsmanagementplan
- Alle andere Projektpläne und Dokumente

### Vorgehen

1. Sicherstellen, dass alle Unterlagen und Aufzeichnungen überprüft, organisiert und archiviert werden.
2. Alle Ressourcen freigeben.
3. Sicherstellen, dass das Projekt von den Stakeholderinnen und Stakeholdern genehmigt und akzeptiert wird.
4. Sicherstellen, dass die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) das Projekt endgültig genehmigt und abschließt.
5. Überprüfen, ob alle vertraglichen Verpflichtungen erfüllt wurden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Abschluss der Verwaltungsarbeiten	I	C	A	C	I	C	R	I

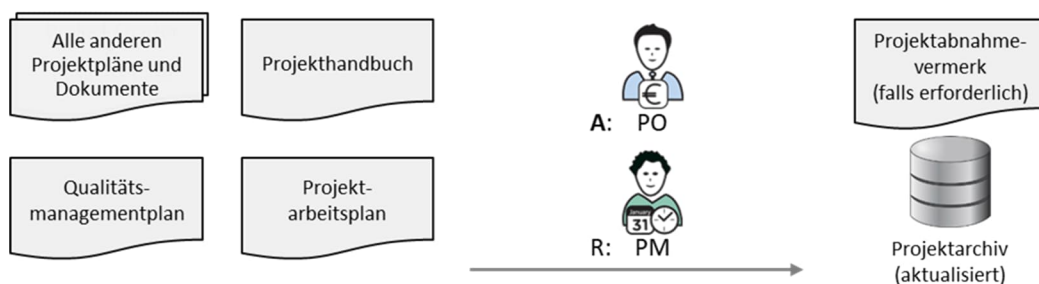


Abbildung 47: Input/Output und Hauptakteure des Abschlusses der Verwaltungsarbeiten

### Output

- Projektarchiv (aktualisiert)
- Projektabschlussvermerk (falls erforderlich)

## 9. Überwachung und Steuerung

Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten werden während der gesamten Projektdauer ausgeführt, erreichen jedoch während der Ausführungsphase ihren Höhepunkt. Alle Projektmanagementprozesse werden als Teil der Prozessgruppe Überwachung und Steuerung ausgeführt.

Die Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten werden auf Basis der Prozesse durchgeführt, die in den, während der Planungsphase entwickelten, Projektmanagementplänen beschrieben sind. Die wirksame Umsetzung dieser Prozesse liegt in der Verantwortung der Projektleitung (PM).

### Verwaltung

- Alle in den Projektmanagementplänen definierten Verwaltungsprozesse ausführen und die Aktivitäten für Outsourcing, Einführung, Geschäftsimplementierung und Aktivitäten zur Liefergegenstandsabnahme gemäß den projektspezifischen Plänen verwalten.

### Überwachung

- Die laufenden Projektaktivitäten und die Gesamtleistung im Projekt überwachen.
- Die Projektleistung anhand der Baseline messen, um die Berichterstellung und Steuerung zu vereinfachen.

### Steuerung

- Korrekturmaßnahmen entwickeln, planen, vorschlagen und implementieren, um vorhandene oder potenzielle Leistungsrisiken oder -probleme auszuräumen, bei gleichzeitiger Aktualisierung der relevanten Projektpläne und -protokolle.



Abbildung 48: Aktivitäten und Artefakte in der Überwachungs- und Steuerungsphase

Die Dokumente der Überwachung und Steuerung umfassen den Projektarbeitsplan sowie eine Reihe von Projektprotokollen und Checklisten.

Die Projektprotokolle werden regelmäßig aktualisiert, wenn neue Informationen verfügbar werden (z. B. können neue Probleme auftauchen und neue Informationen zum Problemprotokoll hinzugefügt werden).

Es gibt mehrere Checklisten, die der Projektleitung (PM) helfen, das Projekt besser zu steuern.

PM<sup>2</sup> bietet die folgenden Checklisten:

- Checkliste Phasenabschlussprüfung
- Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektcompass)
- Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass)
- Checkliste Einführung (S-O-S-Projektcompass)
- Checkliste Stakeholder/-innen (S-O-S-Projektcompass)
- Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projektcompass)

## 9.1 Projektleistung überwachen

Ziel der Überwachung der Projektleistung ist es festzustellen, ob das Projekt den Vorgaben entsprechend voranschreitet. Die Projektleitung (PM) verfolgt die Projektdimensionen Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität und überwacht Risiken, Projektänderungen und die Gesamtprojektleistung mit dem Ziel, gegenüber den Stakeholderinnen und Stakeholdern des Projekts über die Projektfortschritte zu berichten und Vorhersagen zur Projektentwicklung zu treffen.

Diese Informationen werden anschließend in Einklang mit dem Kommunikationsmanagementplan an die relevanten Stakeholder verteilt.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	übernimmt die gesamte Projektüberwachung
Projektkernteam (PCT)	trägt Informationen über den Projektfortschritt bei

### Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Projektprotokolle (Risiken, Probleme, Entscheidungen, Änderungen)
- Qualitätschecklisten
- Sitzungsprotokolle
- Input der Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM), falls zutreffend

### Vorgehen

1. Die Baseline des Projektarbeitsplans als Referenz für die Überwachung der Projektleistung verwenden.
2. Regelmäßig Informationen über den aktuellen Stand des Projekts und die nächsten Schritte mit dem Projektkernteam (PCT) bei formellen und informellen Treffen austauschen.
3. Informationen sammeln und Fortschritt von folgendem überwachen:
  - Aufgaben - d. h. der Status von Aufgaben auf dem kritischen und nächstmöglichen kritischen Pfad
  - Wichtigste Ergebnisse - d. h. abgeschlossene und überprüfte Leistungen und planmäßig erreichte Meilensteine
  - Ressourcennutzung - d. h. planmäßig eingesetzte Ressourcen und budgetierte Kosten
  - Protokolle - d. h. Status und Entwicklung von Risiken und Problemen, Änderungen und Entscheidungen
  - Mitarbeitende - d. h. die Moral des Teams, das Engagement der Beteiligten, die allgemeine Projektdynamik und die Produktivität

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektleistung überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C

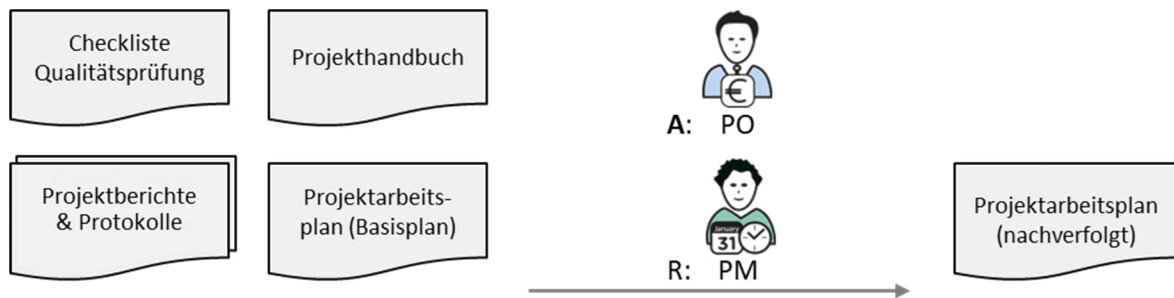


Abbildung 49: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Projektleistung

## Output

- Projektarbeitsplan (nachverfolgt)

### Praxistipp: Projektziele regelmäßig prüfen

Dieser Prozess wird hier so explizit erwähnt, weil es in der öffentlichen Verwaltung häufig vorkommt, dass Ziele, Anforderungen und Spezifikationen nach Abschluss der Planungsphase nicht mehr in Frage gestellt werden.

## 9.2 Zeitplan überwachen

Ziel der Überwachung des Zeitplans ist es, sicherzustellen, dass die Projektaufgaben planmäßig ausgeführt und die Projektfristen eingehalten werden. Die Projektleitung (PM) 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 zusammengestellt und in den Projektarbeitsplan übertragen (aktualisierter Zeitplan). Ist der Zeitplan gefährdet bzw. sind erhebliche Verzögerungen vorherzusehen, muss der Projektleitungsausschuss (PSC) informiert werden. Darüber hinaus müssen Korrekturmaßnahmen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt werden. In diesem Fall sollten auch die betroffenen Projektstakeholder benachrichtigt werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht und kontrolliert den Arbeitsplan.
Projektkernteam (PCT)	Arbeitet daran, den grundlegenden Zeitplan und die Qualitätsstandards einzuhalten. Berichtet in regelmäßigen Abständen oder auf Anfrage über den Stand seiner Arbeit.

## Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Änderungsprotokoll (und andere relevante Projektprotokolle)
- Sitzungsprotokolle und Projektberichte vergangener Berichtszeiträume

## Vorgehen

1. Die Entwicklung der Projektaufgaben, wie im Projekthandbuch definiert, verfolgen.
2. Den Zeitplan aktualisieren, um den tatsächlichen Status der Aufgaben wiederzugeben.
3. Den Projektarbeitsplan regelmäßig überprüfen, um mögliche Ursachen für Verzögerungen zu ermitteln.
4. Projektänderungen, Problemen und Risiken verfolgen und ihre Auswirkungen auf den Projektzeitplan überwachen.
5. Korrekturmaßnahmen erarbeiten, vereinbaren und umsetzen, wenn der Zeitplanstatus erhebliche (oder kritische) Abweichungen vom geplanten Zeitplan aufweist.
6. Alle betroffenen Stakeholderinnen und Stakeholder über Änderungen des Projektzeitplans und/oder der Aufgaben informieren.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zeitplan überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C

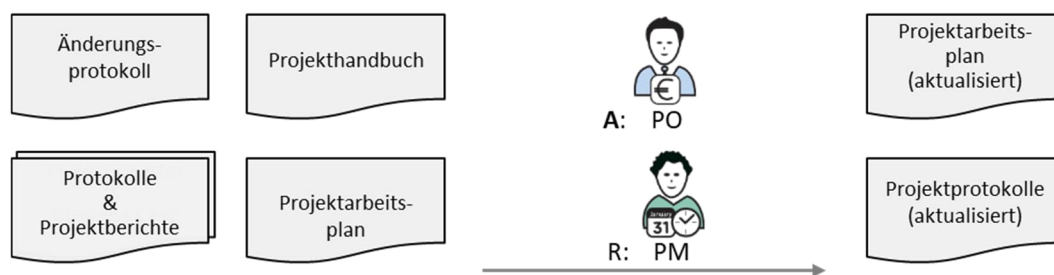


Abbildung 50: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung des Zeitplans

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Zeitmanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Projektarbeitsplan	Projektberichte	Projektarbeitsplan	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektarbeitsplan (aktualisiert)
- Projektprotokolle (aktualisiert)



### 9.3 Kosten überwachen

Zweck der Kostenkontrolle ist es, die Projektkosten so zu verwalten, dass sie mit der Baseline für Kosten/Aufwand und mit den Gesamtmittelvorgaben des Projekts übereinstimmen. Die Projektleitung (PM) überwacht die Projektmittel in regelmäßigen Abständen und verfolgt die Abweichungen zwischen veranschlagten, voraussichtlichen und tatsächlichen Kosten.

Besteht ein Risiko für die Projektmittel, muss der Projektlenkungsausschuss (PSC) informiert werden. Darüber hinaus müssen Korrekturmaßnahmen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt werden. Sind erhebliche Kostenüberschreitungen vorherzusehen, müssen entsprechende Begründungen gegeben, gemeldet und von der Projektleiterin bzw. vom Projektleiter (PO) oder dem angemessenen Entscheidungsgremium (AGB) genehmigt werden.

*Hinweis:* Das Projektbudget muss zu Beginn des Projekts von der Projektleiterin bzw. vom Projektleiter (PO) genehmigt worden sein.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht und kontrolliert das Budget
Projektleiter/-in (PO)	Verantwortet und bewilligt das Budget

#### Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Outsourcing-Plan
- Änderungsprotokoll (und andere relevante Projektprotokolle)
- Sitzungsprotokolle und Projektberichte vergangener Berichtszeiträume

#### Vorgehen

1. Den Aufwand/Gesamtbudgetverbrauch des Projekts, wie im Projekthandbuch definiert, verfolgen.
2. Regelmäßig das Projektbudget mit der Projektleiterin bzw. dem Projektleiter (PO) überprüfen.
3. Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlichen Projektkosten bewerten und mitteilen; die Zustimmung der Projektleiterin bzw. des Projektleiters (PO) bei erheblichen Abweichungen einholen.
4. Korrekturmaßnahmen entwickeln und planen, um das Budget wieder auf Kurs zu bringen.
5. Wenn das Projektbudget erheblich geändert werden muss, ist dies zu begründen und zu dokumentieren (z. B. im Projektfortschrittsbericht). Bevor die betroffenen Pläne neu festgelegt werden können, ist die formelle Genehmigung des angemessenen Entscheidungsgremiums (AGB) erforderlich.
6. Wenn es Auswirkungen auf den Zeitplan, die Risiken oder die Qualität des Projekts gibt, muss dies von der Projektleiterin bzw. dem Projektleiter (PO) geprüft und genehmigt werden und den betroffenen Stakeholderinnen und Projektstakeholdern mitgeteilt werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Kosten überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C

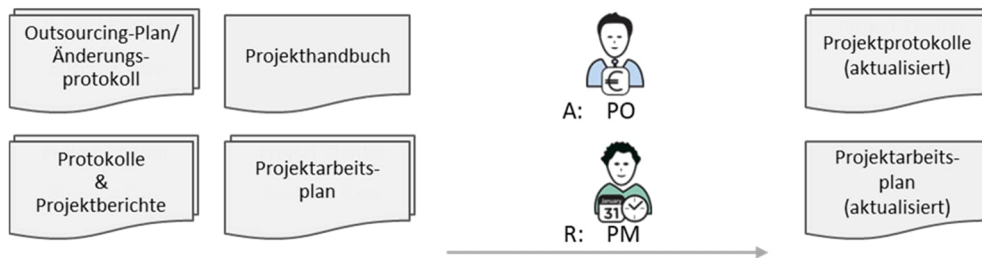


Abbildung 51: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Kosten

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Kostenmanagement	Business Case Projektauftrag	Projekthandbuch Projektarbeitsplan	Projektberichte	Projektarbeitsplan Projektprotokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Projektarbeitsplan (aktualisiert)
- Projektprotokolle (aktualisiert)

## 9.4 Stakeholderinnen und Stakeholder steuern

Die Betreuung der Stakeholderinnen und Stakeholder des Projekts ist eine wesentliche Tätigkeit des Projektmanagements, die in der Initiierungsphase mit der Ermittlung der an das Projekt geknüpften Erwartungen und Anforderungen an das Projekt beginnt und in der Abschlussphase mit der Erfassung der Erfahrungen und der Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Gesamtprojekt endet.

Für diese Tätigkeit ist die Projektleitung (PM) zuständig. Allerdings sollte auch der Projektlenkungsausschuss (PSC) eingebunden werden, insbesondere die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM), der bei der Betreuung der Stakeholderinnen und Stakeholder auf der Auftraggeberseite (z. B. Nutzerinnen bzw. Nutzer) helfen sollte.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Steuert die Projektstakeholder/-innen
Anforderungsmanager/-in (BM)	Unterstützt die Projektleitung (PM) bei diesen Aktivitäten

## Input

- Projekthandbuch
- Projektstakeholder-Matrix
- Kommunikationsmanagementplan
- Liefergegenstandsabnahme- und Einführungsplan

- Geschäftsimplementierungsplan

### Vorgehen

1. Die Erwartungen, Einstellungen, das Interesse und den Einfluss der wichtigsten Projektbeteiligten analysieren. Auf Stakeholderinnen und Stakeholder achten, die nicht begeistert sind oder dem Projekt ablehnend gegenüberstehen.
2. Kommunikations- und Managementstrategien entwickeln, die die Beteiligten dazu ermutigen, sich zu engagieren und einen Beitrag zu leisten.
3. Kontinuierlich die Reaktionen der Stakeholderinnen und Stakeholder oder sich ändernden Einstellungen überwachen und entsprechend steuern. Eine einmalige Analyse reicht nicht aus, insbesondere bei längerfristigen und/oder komplexen Projekten. Die Checkliste Stakeholder/-innen (S-O-S-Projektkompass) verwenden, um spezifische Maßnahmen zu ermitteln, die zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt durchgeführt werden müssen.
4. Sicherstellen, dass alle geplanten Stakeholder-Management-Aktivitäten zeitlich begrenzt und zielgerichtet sind. Daran denken, dass der Beitrag/die Beteiligung der verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholder in jeder Projektphase unterschiedlich sein kann.
5. Den Kommunikationsmanagementplan auf die Bedürfnisse des Stakeholder-Managements abstimmen, insbesondere in den Bereichen Projektakzeptanz, Einführung und Geschäftsimplementierung.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Stakeholder/-innen steuern	I	I	A	S/C	I	C	R	I

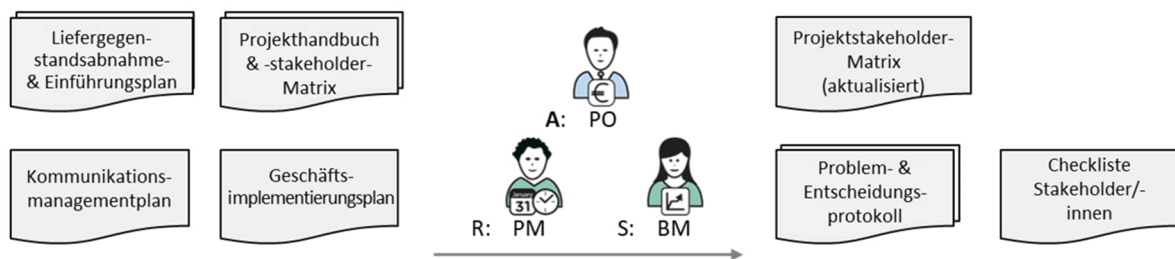


Abbildung 52: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Stakeholderinnen und Stakeholdern

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Stakeholdermanagement	Business Case Projektauftrag	Projektstakeholder-Matrix Kommunikationsmanagementplan	Projektberichte	Projektprotokolle Checkliste Stakeholder/-innen (S-O-S-Projektkompass)	Projektabschlussbericht

### Output

- Projektstakeholder-Matrix (aktualisiert)
- Problem- und Entscheidungsprotokolle (aktualisiert)

- Checkliste Stakeholder/-innen (S-O-S-Projektcompass) (aktualisiert)

## 9.5 Anforderungen steuern

Als Anforderungsmanagement werden die Verfahren der Sammlung, Dokumentation und Validierung von Anforderungen sowie ihrer Umsetzung und Änderung bezeichnet. Dieses Verfahren zieht sich durch den gesamten Projektlebenszyklus und betrifft andere Projektmanagementverfahren wie Qualitäts- und Änderungsmanagement.

Die Abläufe des Anforderungsmanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst und individuell auf diese Anforderungen zugeschnitten werden. Sie können entweder in einem Anforderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Spezifizierung, Kategorisierung und Priorisierung der Anforderungen werden gesonderte Anforderungsunterlagen erstellt. Sie können als Einzeldokumente oder als Anhang des Projektauftrags angelegt werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Führt den Prozess des Anforderungsmanagements durch
Anforderungsmanager/-in (BM)	Stellt die für die Ausarbeitung der Anforderungen erforderlichen Informationen zur Verfügung und genehmigt die Anforderungen
Nutzervertretung (URs)	Nimmt an der Erfassung und Validierung der Anforderungen teil
Anforderungsanalytiker/-in (BA) ( <i>Mitglied des Projektkernteam, PCT</i> )	Verantwortlich für viele der Aktivitäten des Anforderungsmanagements (z. B. Anforderungsdokumentation, Spezifikation usw.)

### Input

- Projektinitiierungsantrag, Business Case und Projektauftrag
- Anforderungsmanagementplan
- Projektstakeholder-Matrix

### Handlungsempfehlungen

- Eine Anforderung ist eine Fähigkeit, die ein Produkt oder eine Dienstleistung haben muss, um die Bedürfnisse einer Stakeholderin bzw. eines Stakeholders zu erfüllen.
- Hochrangige Anforderungen können auch als Geschäftsanforderungen bezeichnet werden und werden in der Regel zunächst im Projektinitiierungsantrag, im Business Case und in dem Projektauftrag festgelegt.
- Wenn die Anforderungen weiter verfeinert werden, erhält man die Anforderungen der unteren Ebene. Diese können in einer Vielzahl von Formaten beschrieben werden (z. B. Text, Anwendungsfälle oder User Stories, Modelle, Geschäftsprozesse, Skizzen oder Grafiken usw.) und werden in verschiedenen Anforderungsartefakten dokumentiert.
- Die von allen Beteiligten vereinbarten und genehmigten Anforderungen bilden die Baseline für den Umfang des Projekts.
- Jede Änderung an den in der Baseline festgelegten Anforderungen sollte gemäß dem im Änderungsmanagementplan beschriebenen Änderungsmanagementprozess erfolgen.
- Für jede ermittelte Anforderung sollte ein entsprechender Test durchgeführt werden, um ihre Annahme zu überprüfen. Der Test sollte in dem entsprechenden Dokument dokumentiert werden (Liefergegenstandsabnahmeplan, Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass) oder Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektcompass)).

- Anforderungen sollten den Bedarf und nicht die Lösung beschreiben - es sollten uneindeutige Begriffe und technologie- oder lösungsorientierte Aussagen vermieden werden.
- Auch wenn die Anforderungen bereits vor Projektbeginn erfasst wurden, liegt es in der Verantwortung der Projektleitung (PM), dafür zu sorgen, dass sie ordnungsgemäß verwaltet werden.

### Vorgehen

1. Die Anforderungen spezifizieren: Gemeinsam mit den Projektbeteiligten die Projektanforderungen erfassen und sie klar in den Anforderungsartefakten dokumentieren. Diese durch Hinzufügen relevanter Metadaten strukturieren.
2. Die Anforderungen bewerten: Das Projektteam bewertet die Machbarkeit, Konsistenz und Vollständigkeit der Anforderungen und schätzt den Aufwand für deren Umsetzung. Die Projektleitung (PM) gleicht die Liste der Anforderungen mit den Projektbeschränkungen (Budget, Zeit usw.) ab und unterbreitet den Projektbeteiligten einen Vorschlag.
3. Die Anforderungen genehmigen: Die Projektleitung (PM) und die wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholder - z. B. die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) oder die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) - verhandeln und vereinbaren die Anforderungen für das Projekt.
4. Die Umsetzung der Anforderungen überwachen: Die Projektleitung (PM) überwacht kontinuierlich die Umsetzung der Anforderungen durch das Projektkernteam (PCT), fügt neue Anforderungen hinzu und ändert bei Bedarf bestehende.
5. Die implementierten Anforderungen validieren: Wenn die Anforderungen umgesetzt sind, bewertet die Nutzervertretung (URs), ob die Lösung den ursprünglichen Geschäftsanforderungen entspricht. Die formelle Abnahme der Projektergebnisse sollte dem Prozess der Ergebnisabnahme entsprechen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Anforderungen verwalten	I	I	A	C	C	I	R	S

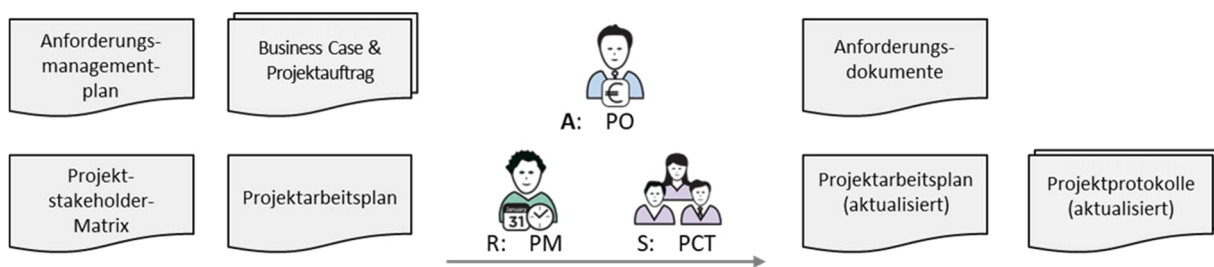


Abbildung 53: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Anforderungen

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Anforderungsmanagement	Projektinitiierungsantrag Projektauftrag	Anforderungsmanagementplan Liefergegenstandsabnahmeplan Projektstakeholder-Matrix	Änderungsanträge	Anforderungsdokument Projektarbeitsplan Projektprotokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Anforderungsmanagement (Pflichtenheft)
- Veränderungsprotokolle (aktualisiert)
- Projektarbeitsplan (aktualisiert)

### Praxistipp: Strukturierung der Anforderungen erleichtert die spätere Abnahme

Im Großprojekt wird der Projektumfang meist in mehreren umfangreichen Dokumenten detailliert beschrieben. Hilfreich ist es daher, die Anforderungen strukturiert aufzubereiten. Das kann z. B. in einer Liste oder Datenbank erfolgen, die zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerseite abgestimmt wird. So können Anforderungen eindeutig identifiziert und priorisiert (Muss, Soll, Kann) werden. Darüber hinaus wird auf die Stelle im Dokument verwiesen, wo die Anforderung ursprünglich beschrieben wurde. Nicht zuletzt erleichtert die strukturierte Aufbereitung erheblich die Vorbereitung der Abnahme.

## 9.6 Projektänderungen steuern

Projektänderungsmanagement beinhaltet die Festlegung von Tätigkeiten, die mit der Ermittlung, Dokumentation, Bewertung, Priorisierung, Genehmigung, Planung und Kontrolle von Projektänderungen und mit der Kommunikation dieser Änderungen gegenüber allen relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern verbunden sind.

Änderungen können während des gesamten Projektlebenszyklus von allen Stakeholderinnen und Stakeholdern des Projekts angefordert (oder festgestellt und vorgebracht) werden. Die Abläufe des Projektänderungsmanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst oder individuell auf dessen Anforderungen zugeschnitten werden und entweder in einem Projektänderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Dokumentation, Überwachung und Kontrolle aller Projektänderungen wird ein Änderungsprotokoll angelegt. Ein solches Protokoll erleichtert die Verfolgung der Änderungen und ihre Kommunikation gegenüber der Projektinhaberin bzw. dem Projektinhaber (PO) und/oder die Genehmigung durch den Projektleitungsausschuss (PSC).

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht und steuert Projektveränderungen
Projekteigner/-in (PO) oder Lenkungsausschuss (PSC)	Bewilligt Projektveränderungen oder lehnt diese ab
Projektkernteam (PCT)	Beteiligt an der Analyse der angefragtem Projektänderungen (Schätzung des für die Umsetzung der Änderungen erforderlichen Aufwands).
Andere Stakeholder/-innen	Wird über die genehmigten Projektänderungen informiert. Kann neue Projektänderungen einfordern.

### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Änderungsmanagement-Prozess
- Kommunikationsmanagementplan
- Relevante Projektprotokolle (z. B. das Problemprotokoll zur Verwaltung von Änderungen im Zusammenhang mit der Problembehebung)

### Vorgehen

1. Die Änderung identifizieren: Zweck dieses Schritts ist, Änderungsanträge zu identifizieren und zu dokumentieren. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass ein Änderungsantrag ordnungsgemäß dokumentiert wird (z. B. durch ein Änderungsantragsformular und im Änderungsprotokoll).
2. Die Änderung bewerten und Maßnahmen empfehlen: Dieser Schritt dient dazu, a) zu beurteilen, ob es sich bei der Anfrage tatsächlich um eine Projektänderung handelt, b) die Auswirkungen einer Nichtumsetzung der vorgeschlagenen Änderung zu berücksichtigen, c) den Umfang der identifizierten Änderung auf der Grundlage ihrer Auswirkungen auf die Projektziele, den Zeitplan, die Kosten und den Aufwand abzuschätzen, und d) die Umsetzung der Änderungsanfrage im Verhältnis zu anderen Änderungsanfragen zu priorisieren.
3. Die Änderung genehmigen: Zweck dieses Schrittes ist, eine Entscheidung über die Genehmigung der Änderung auf der Grundlage des Eskalationsverfahrens des Projekts zu treffen (d. h. die Änderung muss von den entsprechenden Entscheidungsträgern innerhalb der Management-/Leitungs-/Steering-Ebenen gemäß dem Governance-Modell des Projekts geprüft werden). Es gibt vier mögliche Entscheidungen: Genehmigen, Ablehnen, Verschieben oder Zusammenführen des Änderungsantrags. Die Einzelheiten der Entscheidung werden im Änderungsprotokoll dokumentiert und der Person mitgeteilt, die den Änderungsantrag gestellt hat.
4. Die Änderung implementieren: Bei genehmigten oder zusammengefassten Änderungen sollte die Projektleitung (PM) alle damit verbundenen Maßnahmen in den Projektarbeitsplan aufnehmen und die zugehörigen Unterlagen und Protokolle (d. h. Risiko-, Problem-, Änderungs- und Entscheidungsprotokolle sowie andere Pläne) aktualisieren.
5. Die Änderung kontrollieren: Zweck dieses Schritts ist, Projektänderungen zu überwachen und zu kontrollieren, damit sie den verschiedenen Projektebenen zur Genehmigung oder Statusaktualisierung leicht mitgeteilt werden können. Die Projektleitung (PM) sammelt Informationen über alle Projektänderungen und die damit verbundenen Maßnahmen und kontrolliert den Status der einzelnen Änderungsmanagementaktivitäten.

Alle Beteiligten, die von den Projektänderungen betroffen sind, sollten informiert werden, und das Änderungsprotokoll sollte auf dem neuesten Stand gehalten werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektänderungen verwalten	I	C	A	S	I	I	R	C

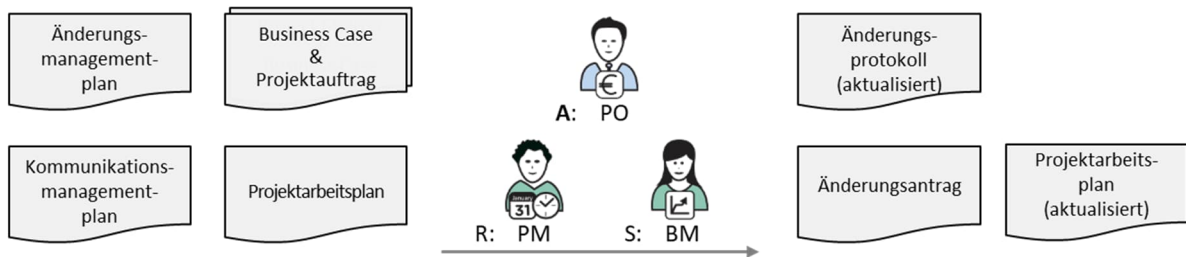


Abbildung 54: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Änderungen

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Änderungsmanagement	Projektauftrag	Änderungsmanagementplan	Änderungsanträge Projektberichte	Änderungsprotokoll Projektarbeitsplan	Projektabschlussbericht

## Output

- Änderungsanträge
- Änderungsprotokoll (aktualisiert)
- Projektarbeitsplan (aktualisiert)

**Praxistipp: Änderungen schriftlich dokumentieren und kommunizieren**

In 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).

**Praxistipp: (Teil-)Neuvergaben bei Änderungen prüfen**

In der öffentlichen Verwaltung ist anhand des Vergaberechts festzulegen, ob für Änderungen eine neue Vergabe erforderlich ist. Bei Änderungen mit erheblicher Auswirkung auf das Projekt kann im Zweifelsfall auch eine neue Vergabe der gesamten Leistung nötig werden.



## 9.7 Risiken überwachen

Risikomanagement ist ein systematisches und kontinuierliches Verfahren zur Ermittlung, Bewertung und Kontrolle von Risiken mit dem Ziel, die Vorgaben der Organisation in Bezug auf die Risikobereitschaft einzuhalten. Das Risikomanagement steigert das Vertrauen des Projektteams durch einen proaktiven Umgang mit allen Ereignissen, die positiven oder negativen Einfluss auf die Projektziele haben könnten.

Die Abläufe des Risikomanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst oder individuell darauf zugeschnitten und in einem Risikomanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Dokumentation und Kommunikation der Risiken und zugehöriger Gegenmaßnahmen und Zuständigkeiten wird ein Risikoprotokoll angelegt.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht und kontrolliert die Risiken
Andere Stakeholder/-innen	Werden über kritische Risiken informiert
Projektkernteam (PCT)	Beteiligt an der Identifizierung und Reaktion auf Risiken
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Überwacht Projekte mit einem hohen Risikopotential
Andere Stakeholder/-innen	Identifizieren Risiken in ihren Kompetenzbereichen und teilen diese mit

### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Risikomanagementprozess
- Risikoprotokoll

### Vorgehen

1. Risiken identifizieren: Zweck dieses Schritts ist, die Risiken zu ermitteln und zu dokumentieren, die sich auf die Projektziele auswirken können. Zu beachten ist, dass während des Projekts jederzeit neue Risiken auftreten können, die in das Risikoprotokoll aufgenommen werden sollten, um sie weiter zu analysieren und zu bearbeiten.
2. Risiken bewerten: In diesem Schritt wird die Wahrscheinlichkeit jedes Risikos und die Schwere seiner Auswirkungen auf die Projektziele bewertet. Diese Bewertung ist notwendig, bevor eine Reaktion auf das Risiko geplant werden kann. Mittlere bis hohe Risiken werden mit einer höheren Priorität behandelt.
3. Eine Strategie zur Risikobewältigung entwickeln: In diesem Schritt geht es darum, die bestmögliche Strategie zur Bewältigung eines festgestellten Risikos auszuwählen und die zur Umsetzung dieser Strategie erforderlichen Maßnahmen zu planen.
4. Die Aktivitäten zur Risikobewältigung kontrollieren: In diesem Schritt geht es darum, die Umsetzung der Maßnahmen zur Risikobewältigung zu überwachen und zu kontrollieren und das Risikoprotokoll auf der Grundlage einer regelmäßigen Neubewertung zu überarbeiten/aktualisieren.
5. Anpassen: Den Projektarbeitsplan mit klaren Aufgaben zur Risikobewältigung aktualisieren, wann immer dies notwendig ist.
6. Berichten: Regelmäßig den Projektlenkungsausschusses (PSC) über risikobezogene Aktivitäten informieren.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Risiken überwachen	I	C	A	S/C	C	I	R	C

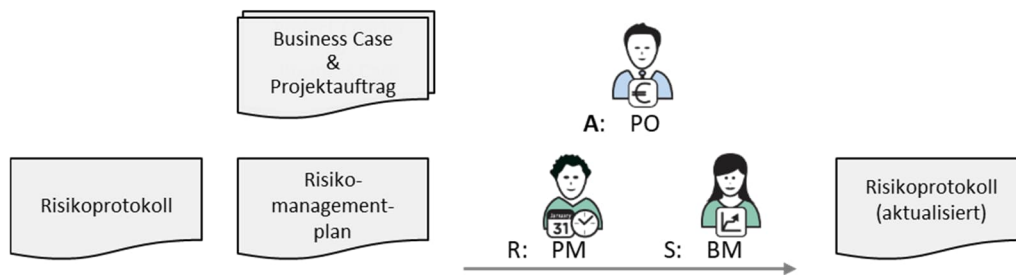


Abbildung 55: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung von Risiken

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Risikomanagement	Projektauftrag	Risikomanagementplan	Projektberichte	Projektprotokolle Projektarbeitsplan	Projektabschlussbericht

## Output

- Risikoprotokoll (aktualisiert)

### Praxistipp: Unterstützung der Behördenleitung im Risikomanagement

Wenn Risiken kleingeredet oder nicht kommuniziert werden, liegt der Grund oft in der „Gefahr eines offenen Risikomanagements“: Insbesondere von der politischen Opposition können Risiken ausgenutzt oder dramatisiert werden. Um hier im Vorfeld gegenzusteuern, ist die Unterstützung durch die oberste Leitungsebene und die im Lenkungsausschuss vertretenen Stakeholderinnen und Stakeholdern wesentlich. Sie müssen die Vertraulichkeit über die Risikoberichterstattung wahren und gleichzeitig die Projektrisiken gemeinsam tragen.

### Praxistipp: Risiken offen adressieren und aktiv managen

Bei Großprojekten in der öffentlichen Verwaltung kommen politische Risiken als besondere Risikodimension hinzu, deren Management die Kompetenz und Erfahrung der Gesamtprojektleitung 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.

## 9.8 Probleme und Entscheidungen steuern

Die Projektleitung (PM) ist zuständig für den Umgang mit Problemen und Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen. Probleme werden gemäß den für das Problemmanagement festgelegten Prozessen festgestellt, bewertet und den relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern des Projekts zur Lösung übertragen. Die Abläufe können entweder in einem Problemmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Handhabung von Problemen im Zusammenhang mit dem Projekt wird ein Problemprotokoll und für die Dokumentation aller zugehörigen Entscheidungen ein Entscheidungsprotokoll angelegt. Zu beachten ist, dass Probleme und Entscheidungen häufig in Beziehung zur Lösung anderer Protokollpunkten stehen (z. B. Risiken, Änderungen).

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht Probleme und entscheidet, wie diese zu bewältigen sind
Projektkernteam (PCT)	Prüft den vorgeschlagenen Aktionsplan, ergreift Maßnahmen zur Lösung offener Fragen
Andere Stakeholder/-innen	Wird über wichtige Themen informiert und trifft kritische und wichtige Entscheidungen.

### Input

- Problemmanagementprozess
- Projektprotokolle
- Sitzungsprotokolle

### Vorgehen (Probleme managen)

1. Sicherstellen, dass die Problemmanagementaktivitäten gemäß dem Problemmanagementprozess durchgeführt werden.
2. Probleme identifizieren und sie dem Problemprotokoll hinzufügen.
3. Die größten/schwersten Probleme an den Projektleitungsausschuss (PSC) eskalieren oder die festgelegten Eskalationsverfahren und Schwellenwerte befolgen.
4. Wenn der Umfang oder die Anzahl der Probleme/Vorgänge signifikant sind, den Projektarbeitsplan mit den wichtigsten Problemmanagementaktivitäten aktualisieren.
5. Die Lösung von Problemen überwachen und kontrollieren.
6. Das Problemprotokoll regelmäßig um neue Fehler ergänzen, sobald diese auftreten. Schließen Sie gelöste Probleme ab.
7. Regelmäßig den wichtigsten Stakeholderinnen und Stakeholdern über den Problemstatus (gemäß dem Kommunikationsplan) Bericht erstatten.

### Vorgehen (Entscheidungen managen)

1. Die während des Projekts getroffenen Entscheidungen (insbesondere während der Durchführungsphase) dokumentieren.
2. Entscheidungen mit der Lösung anderer Protokollelemente (z. B. Risiken, Probleme und Änderungen) verknüpfen.
3. Die Projektleitung (PM) berichtet den wichtigsten Stakeholdern regelmäßig über den Status der Entscheidungen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Probleme und Entscheidungen steuern	I	I	A	S	C	I	R	C

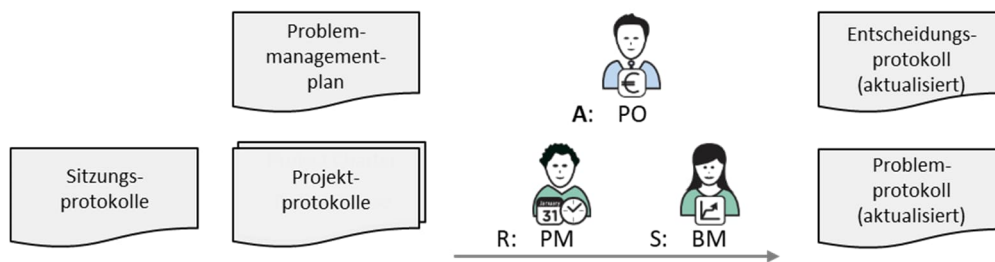


Abbildung 56: Input/Output und Hauptakteure beim Managen von Problemen und Entscheidungen

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Problemmanagement		Problemmanagementplan	Projektberichte	Projektprotokolle Projektarbeitsplan	Projektabschlussbericht

## Output

- Problemprotokoll (aktualisiert)
- Entscheidungsprotokoll (aktualisiert)

## 9.9 Qualität überwachen

Ziel des Qualitätsmanagements ist es sicherzustellen, dass das Projekt die erwarteten Ergebnisse so effizient wie möglich erbringt und die Liefergegenstände von den relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern abgenommen werden. Qualitätsmanagement beinhaltet die Beaufsichtigung aller Tätigkeiten, die notwendig sind, um das gewünschte Qualitätsniveau halten. Hierzu gehört die Durchführung von Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung während der gesamten Projektdauer bis zur Abschlussphase und zur endgültigen Projektabschlussnahme. Das Konfigurationsmanagement hilft den Stakeholderinnen und Stakeholdern des Projekts bei der wirksamen Steuerung von Projektartefakten und Liefergegenständen. Es stellt einen einheitlichen und verlässlichen Bezugspunkt für diese Artefakte und Liefergegenstände bereit und trägt auf diese Weise dazu bei, dass der Auftraggeberin/Kundin bzw. dem Auftraggeber/Kunden des Projekts korrekten Version vorgelegt werden.

Es fällt in die Zuständigkeit der Projektleitung (PM) sicherzustellen, dass Zielvorgaben, Ansatz, Anforderungen, Tätigkeiten, Messgrößen und Zuständigkeiten des Qualitätsmanagementverfahrens im Qualitätsmanagementplan klar festgelegt und dokumentiert sind.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Gewährleistet, dass alle Qualitätskontrollen so wie geplant vorgenommen werden
Projektqualitätssicherung (POA)	Überprüft Projektqualität
Projektkernteam (PCT)	Unterstützt bei Qualitätskontrolle

### Input

- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Qualitätsmanagementplan
- Liefergegenstandsabnahmeplan

### Vorgehen

1. Projektqualitätsmerkmale, die den Projektbedarf, die Beschränkungen und die Kosten der Qualität berücksichtigen (nach einer Kosten-Nutzen-Analyse), definieren und vereinbaren.
2. Qualitätssicherungs- und Kontrollmaßnahmen planen und durchführen.
3. Überprüfen, ob das Konfigurationsmanagementverfahren eingehalten wird.
4. Das gesamte Projektteam und die relevanten Stakeholderinnen und Stakeholder aktiv einbeziehen.
5. Nichtkonformitäten identifizieren, die Grundursache analysieren und Korrekturmaßnahmen durchführen.
6. Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität sowohl des Prozesses als auch der Ergebnisse identifizieren.
7. Sicherstellen, dass die Arbeitsergebnisse von den relevanten Beteiligten gemäß den vordefinierten und dokumentierten Kriterien für die Abnahme der Arbeitsergebnisse und dem vereinbarten Abnahmeverfahren akzeptiert werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Qualität überwachen	I	I	I	S/C	C	A	R	C

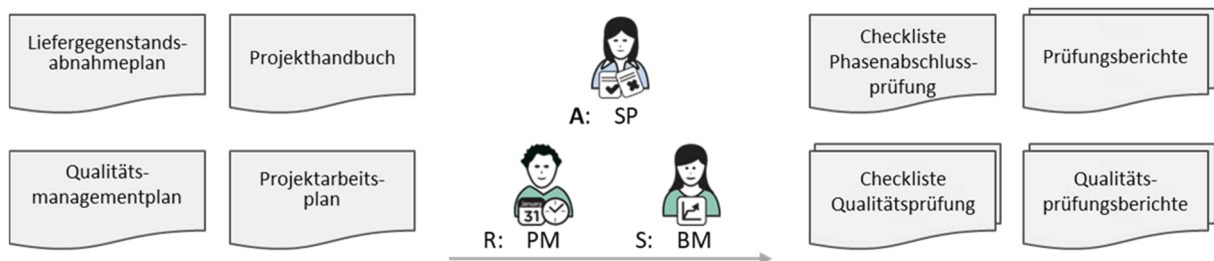


Abbildung 57: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Qualität

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Qualitätsmanagement	Projektauftrag	Qualitätsmanagementplan	Qualitätsprüfungsprotokoll Auditberichte	Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektkompass) Checkliste Phasenabschlussprüfung Projektprotokolle	Projektabschlussbericht Projektabnahmevermerk

## Output

- Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektkompass)
- Checkliste Phasenabschlussprüfung
- Qualitätsprüfungsprotokoll
- Auditberichte

### 9.10 Liefergegenstandsabnahme steuern

Aus einem Projekt können ein oder mehrere Liefergegenstände hervorgehen. Jeder dieser Liefergegenstände muss formell abgenommen werden. Das Management der Liefergegenstandsabnahme gewährleistet, dass die Projektleistungen die vorgegebenen Ziele und die im Liefergegenstandsabnahmeplan festgelegten Kriterien erfüllen, so dass die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber des Projekts sie formell abnehmen kann.

Zu beachten ist, dass die endgültige Projektabschlussphase stattfindet.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Steuert die Liefergegenstandsabnahme
Projektqualitätssicherung (PQA)	Unterstützt die Projektleitung (PM) und führt die Qualitätskontrollen überwiegend aus
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Liefert die allgemeine Projektabschlussstrategie
Projekteigner/-in (PO)	Führt die Endabnahme der Liefergegenstände durch

## Input

- Leistungsabnahmeplan
- Projektarbeitsplan
- Qualitätsmanagementplan
- Outsourcing-Plan (falls zutreffend)

## Vorgehen

1. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass die Abnahmeverfahren und -richtlinien angewandt und die für die Abnahme erforderlichen Rahmenbedingungen (Raum, Infrastruktur, Werkzeuge usw.), Materialien und Informationen bereitgestellt werden.

2. Der Projektleitungsausschuss (PSC) genehmigt die Anwendung der dokumentierten Abnahmestrategie und des Leistungsabnahmeplans.
3. Die Projektleistungen werden abgenommen, wenn die Abnahmetätigkeiten (wie im Leistungsabnahmeplan für die Projektleistungen beschrieben) innerhalb eines vorgegebenen Toleranzbereichs durchgeführt werden. Zu beachten ist, dass die Projektleistungen auch dann bedingt abgenommen werden können, wenn eine Reihe von Mängeln oder Problemen bekannt sind, sofern diese dokumentiert sind und ein Plan zu ihrer Behebung vorliegt.
4. Die Anforderungsmanagerin bzw. der Anforderungsmanager (BM) stellt (qualifizierte) Ressourcen bereit, um die Abnahme der Arbeitsergebnisse durch die Nutzerinnen bzw. Nutzer zu unterstützen.
5. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass zusätzlich zu den Hauptleistungen unterstützende Leistungen (wie z. B. Dokumentation) erbracht werden (am Beispiel IT-Systems könnten solche Leistungen Supportmaterial für Anwendende, ein Benutzerhandbuch, ein Betriebshandbuch, Schulungsmaterial, Versionshinweise usw. umfassen).
6. Die Projektleiterin bzw. der Projektleiter (PO) nimmt die Projektergebnisse formell ab.

*Hinweis:* Wenn eine bereichsspezifische (z. B. technische) Dokumentation zur Abnahme vorgelegt wird, muss sie von einem Fachexperten/Vertreter überprüft werden.

Zum Beispiel:

- Eine Stakeholderin bzw. ein Stakeholder mit Geschäftskennntnissen, der die Geschäftsorganisation vertritt, z. B. ein Mitglied der Benutzervertretung, sollte ein Benutzerhandbuch prüfen.
- Eine beteiligte Person aus der Support- und Wartungsorganisation sollte ein Betriebshandbuch prüfen.
- Eine beteiligte Person aus der für die Schulung zuständigen Organisation sollte die Schulungsunterlagen prüfen.
- Eine beteiligte Person aus der Organisation für den Servicebetrieb sollte die Versionshinweise prüfen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Liefergegenstandsabnahme steuern	I	I	A	S	C	C	R	C

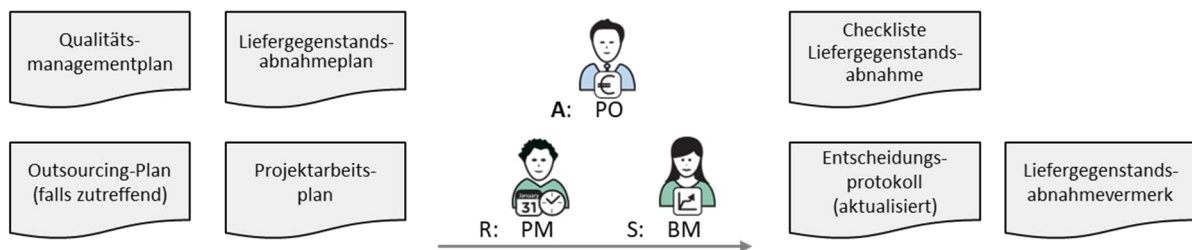


Abbildung 58: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Liefergegenstandsabnahme

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Abnahmemanagement	Projektauftrag	Liefergegenstandsabnahmeplan	Liefergegenstandsabnahmevermerk	Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass) Entscheidungsprotokoll	Projektabschlussbericht

## Output

- Checkliste Liefergegenstandsabnahme (S-O-S-Projektcompass)
- Entscheidungsprotokoll
- Liefergegenstandsabnahmevermerk

**Praxistipp:** Bei vorzeitiger Abnahme aus Budgetierungsgründen Auflagen klar regeln

In der öffentlichen Verwaltung unterliegen die Zahlungen normalerweise dem Prinzip der Jährlichkeit der öffentlichen Haushalte. Das bedeutet, unter Umständen kommt die Auftraggeberseite in die Situation, die Abnahme aussprechen zu wollen, da im nächsten Haushaltsjahr kein Budget für die an die Abnahme geknüpfte Zahlung vorgesehen ist. In diesem Fall ist zwischen Auftraggeberseite und externer Auftragnehmerseite detailliert festzulegen, welche Leistungen die Auftragnehmerseite trotz formal erteilter Abnahme („unter Vorbehalt“ oder „mit Mängeln“) noch zu erbringen hat.

## 9.11 Einführung steuern

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 (PM) und dem Anforderungsmanager (BM), damit die ordnungsgemäße Übergabe bzw. Einführung der aus dem Projekt hervorgegangenen Liefergegenständen an die Kundenorganisation sichergestellt werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Überwacht und steuert die Einführung
Projektqualitätssicherung (PQA)	Kann bei Bedarf beteiligt werden
Andere Stakeholder/-innen	Werden über den Fortschritt informiert und leisten einen angemessenen Beitrag
Projekteigner/-in (PO)	Nimmt das Produkt vor Abschluss der Einführung vorläufig an

## Input

- Einführungsplan
- Projektarbeitsplan



- Kommunikationsmanagementplan
- Liefergegenstandsabnahmeplan
- Geschäftsimplementierungsplan

### Vorgehen

1. Sicherstellen, dass die Projektabnahmekriterien erfüllt werden (und somit alle Anforderungen erfüllt und die Ergebnisse voll funktionsfähig sind).
2. Sicherstellen, dass der Einführungsplan effektiv durchgeführt wird. Wenn es keinen separaten Einführungsplan gibt, muss die Projektleitung (PM):
  - Die verschiedenen Rollen und Akteure identifizieren, die für den Einführungsprozess verantwortlich sind.
  - Ermitteln, was erreicht werden muss, bevor die Umstellung als abgeschlossen betrachtet werden kann.
  - Gegebenenfalls sicherstellen, dass Datensicherungen und Rückführungsszenarien vorbereitet werden.
  - Sicherstellen, dass die geschäftlichen Implementierungsaktivitäten durchgeführt und die Benutzerinnen bzw. Benutzer geschult werden.
  - Sicherstellen, dass die Lieferung der Projektergebnisse koordiniert, kommuniziert und abgenommen wird.
  - Sicherstellen, dass alle Wartungs- und Supportaktivitäten wie geplant beginnen (falls zutreffend).
  - Sicherstellen, dass alle relevanten Unterlagen und sonstigen Materialien übergeben werden.
3. Sich vergewissern, dass die Projekteignerin bzw. der Projekteigner (PO) die Liefergegenstände vorläufig abgenommen hat, bevor die Einführung abgeschlossen ist.
4. Sicherstellen, dass das Eigentum an und die Verantwortung für die Projektergebnisse auf die Projekteignerin bzw. den Projekteigner (PO) übertragen werden.
5. Sicherstellen, dass das/die entsprechende(n) Abnahmedokument(e) ausgefüllt ist/sind.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Einführung steuern	I	A	C	C	C	C	R	C

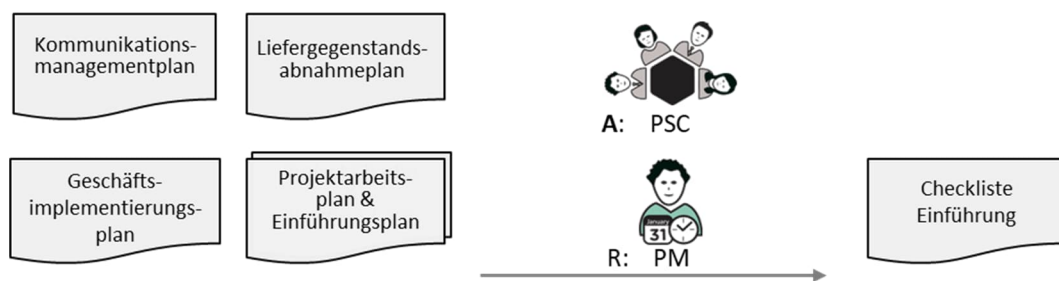


Abbildung 59: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Einführung

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Einführungsmanagement	Projektauftrag	Einführungsplan	Projektberichte	Checkliste Einführung (S-O-S-Projektcompass) Abnahmedokument	Projektabschlussbericht

## Output

- Checkliste Einführung (S-O-S-Projektcompass)
- Etwaige andere geplanten Aufzeichnungen/Berichte zu dieser Aktivität
- Etwaige Abnahmeunterlagen (vorbehaltlich vertraglicher Vereinbarungen)

## 9.12 Geschäftsimplementierung steuern

Die wirksame Ausführung aller Tätigkeiten der Geschäftsimplementierung ist von entscheidender Bedeutung für reibungslose Abläufe, auch nachdem die Projektergebnisse den Stakeholderinnen und Stakeholdern/Nutzerinnen bzw. Nutzern übergeben wurden. Tätigkeiten der Geschäftsimplementierung ergänzen somit Einführungsaktivitäten.

Zu beachten ist, dass Geschäftsimplementierungsaktivitäten fast immer lange nach Beendigung des Projekts durchzuführen sind und es sich daher bewährt hat, auch Aktivitäten für Änderungen nach Projektabschluss festzulegen. Die Durchführung dieser Aktivitäten fällt in die Zuständigkeit der Organisation und erfolgt im Rahmen des laufenden Betriebs oder künftiger Projekte.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Anforderungsmanager/-in (BM)	Steuert die Aktivitäten der Geschäftsimplementierung
Projektleitung (PM)	Unterstützt die Anforderungsmanagerin bzw. den Anforderungsmanager (BM) bei seinen Aktivitäten, aktualisiert den Projektarbeitsplan mit allen Änderungen in den Aktivitäten oder Fortschrittsinformationen

## Input

- Geschäftsimplementierungsplan
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan
- Einführungsplan

## Vorgehen

1. Sicherstellen, dass der Geschäftsimplementierungsplan vollständig und realistisch ist.
2. Sicherstellen, dass alle Geschäftsimplementierungsaktivitäten innerhalb des Projektumfangs im Projektarbeitsplan enthalten sind (d. h. definiert und geplant sind und die dafür erforderlichen Ressourcen geschätzt werden).
3. Sich auf die Aktivitäten der Projektdurchführung konzentrieren, d. h. auf die Aktivitäten, die während der Projektlaufzeit durchgeführt werden und eindeutig unter das Projektbudget und die Projektkontrolle fallen.
4. Die Ausführung aller (Projekt-)Aktivitäten der Geschäftsimplementierung steuern:

- Alle betroffenen Geschäftsprozesse umgestalten, anpassen oder aktualisieren.
  - Die im Geschäftsimplementierungsplan definierten Kommunikationsaktivitäten umsetzen.
  - Die geplanten organisatorischen Änderungsmanagementaktivitäten umsetzen.
  - Sicherstellen, dass alle Schulungsmaßnahmen abgeschlossen sind.
  - Geschäftskontinuitätspläne für geschäftskritische Systeme verwalten.
5. Über den Stand der Geschäftsimplementierungsaktivitäten berichten, einschließlich aller Änderungen.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Geschäftsimplementierung steuern	I	I	A	R	C	I	S	I

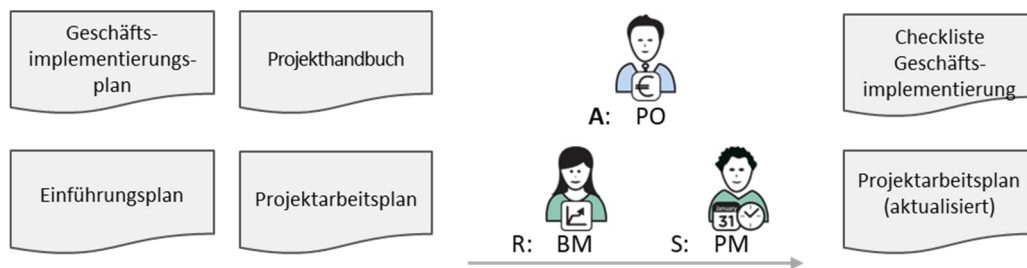


Abbildung 60: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Geschäftsimplementierung

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Geschäftsimplementierung		Geschäftsimplementierungsplan Einführungsplan	Projektberichte	Projektarbeitsplan Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projektkompass)	Projektabschlussbericht (Empfehlungen nach dem Projekt)

## Output

- Checkliste Geschäftsimplementierung (S-O-S-Projektkompass)
- Projektarbeitsplan (aktualisiert)

## 9.13 Outsourcing steuern

Die Projektleitung (PM) setzt sich mit den zuständigen Beschaffungsstellen in Verbindung, um die am besten geeignete Auftragsvergabestrategie festzulegen. Dies wird in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Beschaffungsgruppen und der Projektleitung der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM) durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Auftragnehmerin bzw. der Auftragnehmer die ausgelagerte Arbeit effektiv erledigen kann und gemäß den im Outsourcing-Plan definierten Zeit-, Kosten- und Qualitätserwartungen liefert.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Steuert die Dienstleistenden
Projektleitung der Auftragnehmerin/des Auftragnehmers (CPM)	Liefert eine den definierten/festgelegten Anforderungen entsprechende Qualität der Leistungen
Projektqualitätssicherung (POA)	Führt die meisten der Qualitätskontrollen durch

### Input

- Outsourcing-Plan
- Business Case und Projektauftrag
- Projektarbeitsplan

### Vorgehen

1. Der Projektlenkungsausschuss (PSC) stellt sicher, dass die Auftragnehmerin bzw. der Auftragnehmer gemäß den Verfahren und Standards der Organisation und den für das Projekt festgelegten Kriterien ausgewählt wird.
2. Der Projektlenkungsausschuss (PSC) stellt sicher, dass in allen Verträgen die Erwartungen beider Parteien klar definiert sind.
3. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass die im Outsourcing-Plan des Projekts beschriebenen Arbeitsmethoden angewendet werden.
4. Die Projektleitung (PM) überwacht die Kosten und den Zeitplan.
5. Die Projektleitung des der Auftragnehmerin bzw. des Auftragnehmers (CPM) berichtet der Projektleitung (PM) und gegebenenfalls dem Projektlenkungsausschuss (PSC) über den Stand und den Fortschritt des Projekts.
6. Die Projektleitung (PM) verwaltet Änderungen an den ausgelagerten Arbeiten.
7. Die Projektleitung (PM) und/oder der Projektlenkungsausschuss (PSC) validieren die Zwischen- und Endleistungen und/oder Meilensteine auf der Grundlage vereinbarter Kriterien und wie im Outsourcing-Plan festgelegt.
8. Die Projektleitung (PM) stellt sicher, dass die erforderlichen formellen Genehmigungen rechtzeitig und in Übereinstimmung mit den organisatorischen Standards erteilt werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Outsourcing steuern	A	C	C	C	I	S	R	I

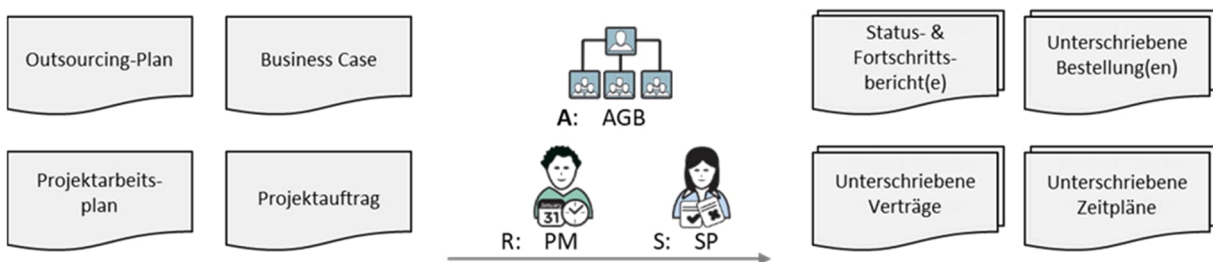


Abbildung 61: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung des Outsourcings

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Outsourcing-management		Projekthandbuch Outsourcing-Plan Liefergegenstandsabnahmeplan	Projektberichte	Outsourcing-Management-Artefakte	Projektabschlussbericht

## Output

- Status- und Fortschrittsbericht(e)
- Gezeichnete Verträge
- Gezeichnete Bestellungen
- Gezeichnete Stundenzettel bzw. Leistungsnachweise

# III. PM<sup>2</sup> TRIFFT AUF ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

## 1. PMflex-Tailoring-Modell

Wie bereits in Teil I erläutert, werden Projekte in komplexen Umgebungen bei konkurrierenden Anforderungen durchgeführt. Für den Projekterfolg ist es wichtig, den Kontext, die Ziele und das Arbeitsumfeld eines Projekts zu verstehen, diese zu bewerten und bewusst zu lenken, um ein für das Projekt praktikables Arbeitsumfeld zu schaffen (z. B. Projektkosten minimieren, Zufriedenheit der Stakeholderinnen und Stakeholder maximieren, Projektergebnisse schnell liefern usw.).

Der Prozess der Anpassung eines Projekts an den Kontext und das Arbeitsumfeld wird als Tailoring bezeichnet. PM<sup>2</sup> weist ausdrücklich auf die Möglichkeit und Notwendigkeit der Anpassung und individuellen Ausrichtung der Methodik auf die Erfordernisse der Organisation und seiner Projekte hin. Das Tailoring kann dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen:

- Projektmanagementansatz bzw. Auswahl des Vorgehensmodells
- Verteilung der Verantwortlichkeiten auf verschiedene Rollen/Personen
- Artefakte
- Prozesse

In diesem Abschnitt stellt das CC GroßBPM ein allgemeines Vorgehensmodell zur Anpassung von Projekten an die Projektumgebung vor, um Komplexität im Projektalltag zu reduzieren. Das Modell gibt konkrete Handlungsempfehlungen zur Anpassung der PM<sup>2</sup>-Methodik für drei unterschiedliche Projektklassen, insbesondere für die Verwendung der Projektartefakte. Durch diese Anpassungen wird die PM<sup>2</sup>-Methode zum flexiblen Projektmanagementansatz für die öffentliche Verwaltung.

Der PMflex-Tailoring-Prozess erfolgt, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, in drei Schritten. Das Tailoring beginnt in der Initiierungsphase mit der Einbindung des Projekts in die Rahmenbedingungen und Prozesse der Organisation. Anschließend erfolgt die Anpassung des Projekts an die konkreten Projekterfordernisse. Unter diesen beiden Schritten ist das Tailoring im engeren Sinne zu verstehen. Der dreistufige Prozess mündet in der Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, in dem die vorgenommenen Anpassungen kritisch überprüft und ggf. Korrekturen vorgenommen werden.

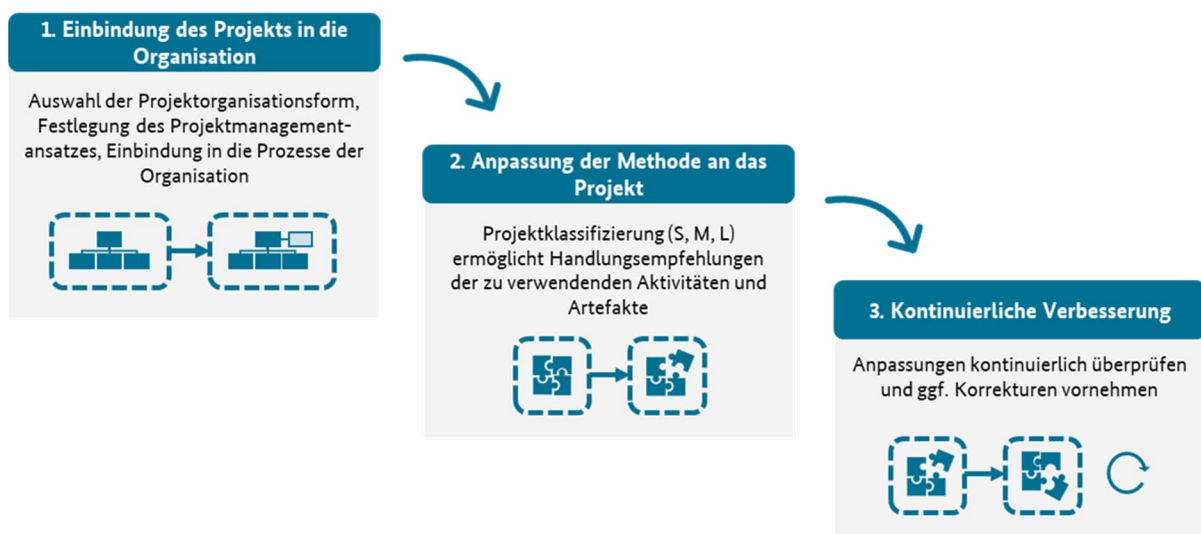


Abbildung 62: PMflex-Tailoring-Modell

Eine Anpassung ist sehr zeit- und ressourcenbelastend, was oft unterschätzt wird. Projekte funktionieren grundsätzlich nach gleichen Regeln und die bereits existierenden Projektmanagementansätze bieten solide Grundlagen, um die Anforderungen der verschiedenen Projekte zu bedienen. Daher ist genau zu prüfen, ob eine Anpassung wirklich von Nöten ist.

## 2. Einbindung des Projekts in die Organisation

Der erste Schritt des Tailoring-Modells beinhaltet die Einbindung des Projekts in die Organisation. Dabei gibt es drei Einflussgrößen, die betrachtet werden müssen und im folgenden Abschnitt erläutert werden.

### 2.1 Auswahl der Projektorganisationsform

Projekte operieren nicht unabhängig und müssen in vorhandene Organisationsstrukturen eingebunden werden. Wie die PM<sup>2</sup>-Methodik bereits in Abschnitt 3.6 in Teil II erwähnt, kann es notwendig sein, in gewissem Umfang Anpassungen an die Organisation vorzunehmen und die Methodik auf das individuelle Projekt auszurichten. So wird sichergestellt, dass die PM<sup>2</sup>-Methodik die Projektanforderungen in wirksamer Weise erfüllt, um die Methodik an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Struktur und Kultur sowie an ihre Prozesse und Richtlinien anzupassen. Anpassungen sind auf Organisations- bzw. Abteilungsebene vorzunehmen.

Während temporäre Projektteams ihre Prozesse selbstständig kontrollieren und verbessern können, benötigen Organisationen ein gewisses Maß an Abstimmung und Kontrolle. Die Governance ist eine wichtige Schlüsselfunktion, die beim Management von Projekten, Programmen und Portfolios zu berücksichtigen ist. Eine projektorientierte Governance in Organisationen beeinflusst die Aktivitäten des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements, z. B. die Festlegung von Richtlinien und Managementstandards, die Auswahl von Prozessen, Methoden und Werkzeugen sowie Strukturen für Berichtswesen und Entscheidungsfindung. Eine unzureichende Governance gefährdet den Organisationserfolg. Aus diesem Grund ist bei der Projektinitiierung darauf zu achten, dass für das Projekt von Beginn an angemessene Entscheidungs- und Governance-Strukturen festgelegt werden. Der Zweck eines solchen maßgeschneiderten Governance-Ansatzes ist die Berücksichtigung der Politik, der Kultur, der externen Stakeholderinnen und Stakeholder und der Umwelt- und Regulierungsfaktoren in Organisationen. Abhängig von den individuellen Bedürfnissen können unterschiedliche Ebenen der Governance erforderlich sein.

Laut DIN 69901-5:2009-01 stellt die Projektorganisation die „Aufbau- und Ablauforganisation eines bestimmten Projekts“ dar. Das heißt, eine Projektorganisation ist eine temporäre Organisation, die zu Beginn des Projekts gegründet und mit dem Projektende wieder aufgelöst wird. Je nach Größe und Komplexität des Projekts kann diese Projektorganisation variieren. Insgesamt gibt es drei Formen der Projektorganisation, welche sowohl Stärken als auch Schwächen aufweisen. In der nachfolgenden Tabelle werden die drei Organisationsformen, die funktionsorientierte oder Einfluss-Projektorganisation, die autonome oder reine Projektorganisation und die Matrixorganisation, vergleichend dargestellt. In der Praxis wird die Auswahl der Projektorganisation häufig durch die Fähigkeit und Bereitschaft der Organisation bestimmt, die Ressourcen für das Projekt freizustellen.

Merkmal	Funktionsorientierte oder Einfluss-Projektorganisation	Autonome bzw. reine Projektorganisation	Matrix-Projektorganisation
Beschreibung	Die Einfluss-Projektorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Projektleitung über kein festes Projektteam verfügt. Die dem Projektteam angehörenden Personen verbleiben in ihren ursprünglichen Organisationseinheiten und nehmen innerhalb dieser Projektaufgaben wahr.	Die reine Projektorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass das Projektteam von seinen Linienaufgaben freigestellt wird und für die Dauer des Projekts ausschließlich Projektaufgaben wahrnimmt.	Die Matrix-Projektorganisation stellt eine Mischung von Einfluss- und reiner Projektorganisation dar. Das Projektteam wird zu einem gewissen Teil seiner Arbeitszeit für die Bearbeitung von Projektaufgaben freigestellt, nimmt aber parallel noch Linienaufgaben wahr.
Befugnisse der Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekteinflussnahme durch laterale Führung (informelle Einflussmöglichkeiten)</li> <li>• keine Weisungsbefugnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disziplinarische Weisungsbefugnis verbleibt in der Linie</li> <li>• fachliche Weisungsbefugnis für Projektaufgaben</li> </ul>
Verantwortung der Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Koordination und Beratung</li> <li>• Verantwortung für Projekterfolg in der Linienorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Projekterfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Projekterfolg</li> </ul>
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmitarbeitende sind ausschließlich in der Linie tätig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmitarbeitende sind ausschließlich für das Projekt tätig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmitarbeitende sind in der Linie und im Projekt tätig.</li> </ul>
Beispielhafte Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte mit geringem Umfang, geringen Risiken, geringen Innovationsgrad</li> <li>• strategische, abteilungsübergreifende Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• große, langfristige Projekte, wenn Mitarbeitende Vollzeit im Projekt eingebunden sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittlere bis große Projekte</li> <li>• abteilungsübergreifende Projekte</li> </ul>

Tabelle 1: Vergleich Projektorganisationen

### Praxistipp: Fachvertretung möglichst Vollzeit einbinden

Vertreterinnen bzw. Vertreter beteiligter Fachbereiche oder zukünftige Nutzerinnen und Nutzer stellen in Großprojekten oft einen Engpass dar, da sie parallel zur Projektarbeit ihren Linienaufgaben nachgehen müssen. Ziel sollte sein, entsprechende Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger in Vollzeit für den Zeitraum, in dem sie gebraucht werden, in die Projektarbeit einzubinden. Die dafür notwendigen Freistellungen der gewünschten Personen müssen mit den jeweiligen Vorgesetzten aus der Linie vereinbart und abgestimmt werden. Dazu ist vorab die Überlegung erforderlich, ob es sich nur um eine temporäre oder langfristige Projektunterstützung handelt.



## 2.2 Festlegung des Projektmanagementansatzes

Es ist ein Projektmanagementansatz auszuwählen, der zu den Bedürfnissen des jeweiligen Projekts passt. Organisationen haben meist eine eigene Projektmanagementmethodik, einen allgemeinen Managementansatz oder einen präferierten Entwicklungsansatz, der als Ausgangspunkt für Projekte verwendet wird. Sofern dies der Fall ist und auf bestehende Projektmanagementmethoden zurückgegriffen werden oder sogar auf eine fest eingerichtete Beratungsstelle mit Erfahrungswerten im Projektmanagement (z. B. das CC GroßPM im BVA) zurückgegriffen werden kann, sollte die Projektleitung dies nicht außer Acht lassen, bevor neue Methoden implementiert werden. Die Projektleitung sollte nach eigenem Ermessen einen geeigneten Projektmanagementansatz auswählen, der auf die individuellen Projektbedürfnisse abzielt. Falls die Projektleitung noch nicht über ausreichend Erfahrungswerte im Projektmanagement verfügt, ist empfehlenswert eine beratende Stelle in der Organisation zu konsultieren.

Durch das Hinzufügen, Entfernen und Modifizieren von Elementen kann die PM<sup>2</sup>-Methode für die jeweilige Organisation angepasst werden. Hierbei sind verschiedene Kriterien zu betrachten wie z. B. zu erledigende Arbeiten, Ungewissheitsgrad, Bedürfnisse der Stakeholderinnen und Stakeholder, Termindruck oder die Organisationskultur. Bei der Auswahl des Projektmanagementansatzes kommt der Komplexität des durchzuführenden Projekts eine zentrale Rolle zu. Durch einen geeigneten Projektmanagementansatz wird die Komplexität von Projekten beherrschbar.

Klassische Projektmanagementmethoden sind dadurch gekennzeichnet, dass die Projektergebnisse zu Beginn eines Projekts definiert werden und auf deren Grundlage die gesamte Projektplanung erfolgt. Die Erreichung der Projektziele erfolgt gemäß einem standardisierten Vorgehen in mehreren Phasen. Beispiele hierfür sind PM<sup>2</sup>-Projektmanagement, PRINCE2 oder IPMA.

Neben den klassischen Projektmanagementmethoden gibt es agile Projektmanagementmethoden. Hierzu zählen Projektmanagementmethoden wie z. B. PM<sup>2</sup>-Agile, Scrum oder Kanban. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein organisatorisches Rahmenwerk vorgeben und einem iterativen Ansatz zur Planung und Steuerung von Projekten folgen, bei dem in kurzen Abständen (Teil)-Ergebnisse geliefert werden und regelmäßig dazu Feedback von Stakeholderinnen und Stakeholdern eingeholt wird.

Bei der Mischung von klassischen und agilen Herangehensweisen wird von hybridem Projektmanagement gesprochen. Durch die Kombination von agilem Vorgehen auf der operativen Ebene (z. B. durch die Festlegung bestimmter Rollen wie Product Owner oder die Teilplanung der Arbeit in Sprints) und klassischem Vorgehen auf der Entscheidungsebene (z. B. Einrichtung eines Lenkungsausschusses oder Einrichtung eines Programmmanagements) versucht hybrides Projektmanagement die Vorteile beider Methoden zu verbinden.

Als Orientierungshilfe bei der Auswahl des grundsätzlichen Projektmanagementansatzes anhand der Komplexität des Vorhabens kann die Stacey-Matrix dienen.<sup>16</sup> Diese setzt zwei Dimensionen zueinander in Beziehung: Das „Was“ beinhaltet die im Projekt zu erfüllenden Anforderungen und das „Wie“, die Klarheit über das zum Projekterfolg führende Vorgehen.

---

<sup>16</sup> BVA (2023). Die Stacey-Matrix. Eine Orientierungshilfe für die Auswahl der geeigneten Projektmanagementmethode ([Link](#))

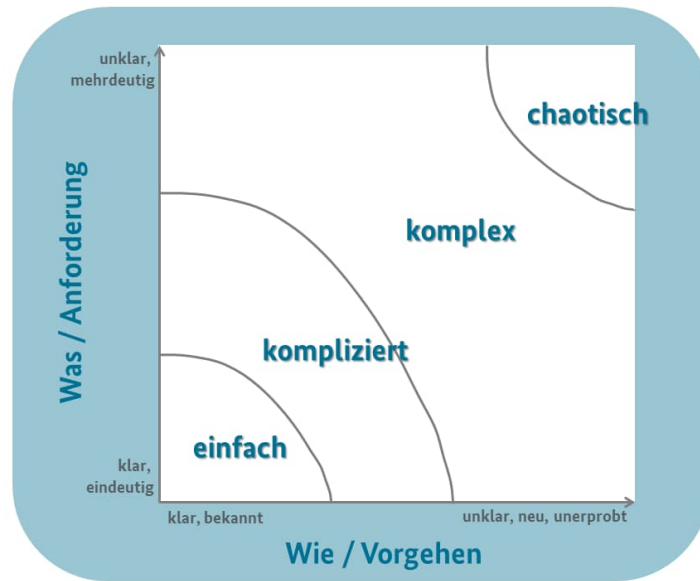


Abbildung 63: Stacey-Matrix

Basierend auf der Betrachtung der beiden Dimensionen wird abgeleitet, welcher Projektmanagementansatz am besten geeignet ist:

- **Einfach:** Im Projekt ist mit wenig Überraschung zu rechnen. Es kann auf Erfahrungen und Routinen zurückgegriffen werden, der Ablauf ist bekannt bzw. gut vorhersehbar. Es können Best Practices aus vergangenen Projekten abgeleitet und angewendet werden. Die Aufgaben sind meist klar und es gibt fest definierte Ergebnisse. In diesem Fall können klassische Projektmanagementmethoden angewendet werden.
- **Kompliziert:** In Projekten dieser Art nimmt die Anzahl der Variablen in einem Maße zu, dass sie nicht mehr einfach überschaubar sind. Projekte sind nicht mehr simpel, aber trotzdem noch in gewissem Maß vorhersehbar. Es gibt viele offene Fragen, die sich jedoch durch Analysen, Verhandlungen oder auch Expertenberatung beantworten lassen. In derartigen Projekten werden neben klassischen Projektmanagementmethoden häufig agile Ansätze verwendet.
- **Komplex:** Projekte dieser Art sind durch viele Risiken gekennzeichnet. Die Anforderungen sind gar nicht oder nicht bis ins letzte Detail bekannt und weisen Wechselwirkungen auf. Außerdem ist nicht sicher, mit welchen Methoden und Techniken das Projektziel am besten erreicht werden kann. Es kann nicht vorhergesagt werden, was genau passieren wird. Hier wird ein eher agiles, iteratives Vorgehen empfohlen.
- **Chaotisch:** Ziele, Anforderungen und Lösungsweg sind in chaotischen Projekten unklar und es ist mit vielen Unsicherheiten zu rechnen. Die Gefahr des Misserfolgs ist deshalb sehr hoch. Es ist ratsam, erst die Projektziele und das Projektumfeld abzuklären (z. B. in einer Vorprojektphase), sodass zumindest eine Einstufung als komplexes Projekt gelingt. Hier kommen agile Ansätze wie z. B. PM<sup>2</sup>-Agile, Scrum oder Kanban zum Einsatz.

**Praxistipp:** Stacey-Matrix als erste Einschätzung und Orientierungshilfe

Die Stacey-Matrix hilft lediglich für eine erste Einschätzung. Sie kann dabei helfen, die Situation zu visualisieren, eine Richtung aufzuzeigen und gibt einen groben Indikator dafür, welche Vorgehensmodelle sich in ihren Rand-/Extrembereichen weniger eignen. Sie ist aber kein Garant für die richtige Auswahl. Hier sollte immer auf Erfahrungswerte aus dem Projektalltag zurückgegriffen werden.

### 2.3 Einbindung des Projekts in die Prozesse der Organisation

In einem weiteren Schritt ist es erforderlich, dass das Projekt in die Prozesse der Organisation eingebunden wird. Hierbei sind insbesondere folgende Prozesse zu berücksichtigen:

- Einbindung in übergeordnete Prozesse des Programm- und/oder Portfoliomanagement: Da in Organisationen regelmäßig Projekte durchgeführt werden, verfügen Organisationen meist über standardisierte Methoden und Richtlinien, um die in einer Organisation stattfindenden Projekte zu steuern und zu überwachen. Diese Richtlinien umfassen beispielsweise Regelungen zur Strukturierung von Projekten in Programmen und Portfolios, Prozesse zur Identifizierung und Auswahl von Projekten sowie Prozesse des Berichtswesens zur laufenden Überwachung von Projekten, standardisierte, von allen Projekten einzuhaltende Projektstrukturen und -prozesse oder Prozesse zur konsistenten Messung der Projektmanagementfähigkeiten der Organisation sowie die kontinuierliche Verbesserung dieser Fähigkeiten.
- Einbindung in haushälterische und personalwirtschaftliche Prozesse: Projekte müssen ihre Abläufe auf die haushälterischen Prozesse der Organisation abstimmen. Das bedeutet, die Projektmittel müssen beantragt, bereitgestellt und verausgabt werden. Aufgrund der langen Vorlaufzeiten im Haushaltsaufstellungsverfahren und dem Prinzip der Jährlichkeit für langläufige Projekte, ist dies mit Herausforderungen verbunden. Es erfordert eine besonders vorausschauende Planung, auch weil Anpassungen des Finanzbedarfs von Projekten nicht einfach vorzunehmen sind. Ähnliches gilt für die personalwirtschaftlichen Prozesse, die auch innerhalb der Projekte einzuhalten sind (z. B. Personalressourcen beantragen und bewilligen, Mitarbeitende beurteilen).

### 3. Anpassung der Methode an das Projekt

Nach der Einbindung des Projekts in die Organisation und der Festlegung des Projektmanagementansatzes, bedarf es einer Anpassung der PM<sup>2</sup>-Methodik an die konkreten Projekterfordernisse. Hierbei müssen u. a. die Projektstruktur, die Teamgröße, beteiligte Akteure, die Projektdauer, der strategische Beitrag und die vorhandenen Erfahrungswerte berücksichtigt werden, welche die Projektkomplexität bedingen.

Dieser Leitfaden berücksichtigt die oben genannten Faktoren durch eine eigens entwickelte Projektklassifizierung, die auf den Erfahrungswerten des CC GroßPM in der Beratung einer Vielzahl unterschiedlicher Projekte basiert. Ziel der PMflex-Projektklassifizierung ist die Bewertung der Komplexität von Projekten und die Ableitung praxistauglicher Handlungsempfehlungen, um die Handhabung von Projekten zu erleichtern. Nach der Anwendung der Klassifizierung werden Handlungsempfehlungen der zu verwendenden Aktivitäten, Artefakte und Praxistipps für die jeweilige Projektklasse pro Projektphase ausgesprochen.

Die PMflex-Projektklassifizierung teilt Projekte je nach Komplexität in die drei Gruppen S, M und L ein. Abhängig von der Projektklasse können einzelne Schritte des Projektmanagements entfallen bzw. sich dessen Umfang maßgeblich ändern. Grundsätzlich gilt: Je größer und komplexer ein Projekt, desto mehr Anforderungen werden an das Projektmanagement und an die Kompetenz der Projektleitung gestellt.

Im Rahmen der Klassifizierung wird der Komplexitätsgrad von Projekten anhand von Fragen zu den nachfolgenden Faktoren bewertet und hilft bei einer ersten Einschätzung des Projekts:

- Projektgovernance – Wie ist die aktuelle Projektgovernance aufgebaut bzw. welche wird erwartet (z. B. einfache Struktur in Form eines kleinen Projektteams und einer Projektleitung, mehrere Teilprojektleitungen oder Eingliederung in ein Programm mit weiteren Rollen für z. B. Anforderungsmanagement oder Change Management)? Kann das Projekt isoliert betrachtet werden oder gibt es viele Einflüsse von außen? Welche Verantwortung und Befugnisse hat die Projektleitung?
- Anzahl der Projektteammitglieder – Wie viele Projektteammitglieder arbeiten im Projekt? Arbeitet das Team persönlich vor Ort oder virtuell zusammen?
- Beteiligte Akteure – Wie viele unterschiedliche Akteure gibt es (z. B. andere Abteilungen innerhalb der Behörde oder beteiligte Stellen außerhalb der Behörde)? Wie viele Schnittstellen sind zu beachten? Sind externe Dienstleistende eingebunden? Welche Qualifikationen und Verfügbarkeiten sind zu berücksichtigen?
- Projektdauer – In welchem Zeitraum wird das Projekt durchgeführt? (Hinweis: Hier sollte die reine Projektlaufzeit berücksichtigt werden, d. h. der Zeitraum, in der die Projektorganisation, entsprechende Prozesse und Abläufe unverzichtbar sind, wie z. B. Projektregeltermine, Lenkungsausschusssitzungen, Statusberichte etc.)
- Strategischer Beitrag – Welchen strategischen Beitrag leistet das Projekt für den Fachbereich, die gesamte Behörde oder auf einer politischen Ebene (z. B. Projekt im Rahmen der IT-Konsolidierung des Bundes)?
- Erfahrungswert – Wie wird die relative Neuartigkeit des Projekts bezogen auf die eingesetzten Werkzeuge, Methoden oder Technologien (z. B. Einführung einer neuen Software) bewertet? Wie viele Erfahrungswerte bestehen in der Organisation zu dem Vorhaben bereits? Wie klar ist die Aufgabenstellung? Wie hoch ist das Risiko der Umsetzung? Sind Änderungen während des Projektverlaufs zu erwarten?

- Gesamtkosten – Wie hoch sind die voraussichtlichen Projektkosten (inkl. Sachkosten, Personalaufwand (z. B. externe Dienstleistende), sonstige Kosten)?

Für jeden der sieben Faktoren gibt es drei Ausprägungsstufen, denen der in der nachfolgenden Tabelle angegebene Punktwert zugeteilt ist. Sofern ein Faktor nicht bewertet werden kann (z. B. aufgrund von Planungsunsicherheiten), kann der Mittelwert (2 Punkte) für die Berechnung der Komplexität verwendet werden.

Faktor	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte
Projektgovernance	Einfache Projektstruktur ( <i>Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, Projektleitung, Projektkernteam</i> )	Komplexere Projektstruktur ( <i>Lenkungsausschuss, Projektleitung, Teilprojektleitungen, Projektkernteam</i> )	Hoch komplexe Projektstruktur ( <i>Angemessenes Entscheidungsgremium, Lenkungsausschuss, Projektleitung, Teilprojektleitungen, Arbeitspaketverantwortliche, Projektkernteam, Projektunterstützungsteam, ggf. weitere Rollen</i> )
Anzahl der Projektteammitglieder	≤ 5 Personen	6 bis 19 Personen	≥ 20 Personen
Beteiligte Akteure	Nur interne Akteure ( <i>wenige beteiligte Stellen innerhalb der Behörde</i> )	Mehrere interne Akteure oder Beteiligung externer Dienstleister ( <i>mehrere beteiligte interne Stellen/andere Behörden oder Beteiligung externer Dienstleister</i> )	Viele interne Akteure und externe Dienstleister ( <i>viele beteiligte Stellen/andere Behörden und externe Dienstleister</i> )
Projektdauer	< 3 Monate	3 bis 12 Monate	> 1 Jahr
Strategischer Beitrag	Fachstrategie	Behördenstrategie	Hohe politische Aufmerksamkeit oder Regierungsprogramm
Erfahrungswert	Routine ( <i>Wiederholungsprojekt, viele Erfahrungswerte vorhanden, klare Aufgabenstellung</i> )	Potenzial/ Teils bekannt ( <i>einige Erfahrungswerte vorhanden, Aufgabenstellung mit inhaltlichem Gestaltungsspielraum</i> )	Neuartig ( <i>neues Vorhaben, unklare Zielvorgabe, keine Erfahrung in der Organisation vorhanden</i> )
Gesamtkosten	< 500.000 €	500.000 € bis 10 Mio. €	> 10 Mio. €

Tabelle 2: PMflex-Projektklassifizierung

Aus der Bewertung der einzelnen Faktoren resultiert als erste Einschätzung das Ergebnis der Projektklasse. Durch die Bildung der Gesamtsumme der Punkte ergibt sich eine der nachfolgenden drei Projektlassen:

Projektklasse	Punktezahl	Empfohlenes Vorgehen
Projektklasse S („wenig komplex“)	≤ 10 Punkte	Weitgehend pragmatisch, Mindestmaß an Struktur, einfacher Kommunikationsaufwand (siehe Abschnitt 3.1)
Projektklasse M („eher komplex“)	11 – 16 Punkte	Strukturiert, erhöhter Kommunikationsaufwand (siehe Abschnitt 3.2)
Projektklasse L („hoch komplex“)	17 – 21 Punkte	Formal, sehr strukturiert, hoher Kommunikationsaufwand (siehe Abschnitt 3.3)

Tabelle 3: Bewertungsskala der Projektklassen

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. Die resultierende Projektklasse 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. Hier kann das CC GroßPM gerne in Form einer individuellen Beratung unterstützen.

#### Anmerkung: Abgrenzung der Projektklassifizierung zu Portfoliomanagement

Die PMflex-Projektklassifizierung grenzt sich bewusst von der Projektklassifizierung innerhalb eines strategischen Portfoliomanagements ab. Daher sind beispielsweise die folgenden Faktoren bzw. Messgrößen nicht berücksichtigt: Priorität des Projekts, Machbarkeit des Projekts, Kategorisierung bzw. Projektart (z. B. Innovationsprojekt) oder konkrete strategische Ziele von Projekten. Im Rahmen eines Portfoliomanagementaufsatzes müssen diese Messgrößen von jeder Organisation selbstständig definiert werden, um Projekte strategisch zu steuern und die individuellen Ziele der Organisation im Blick zu behalten.

In den folgenden Abschnitten werden die drei Projektklassen detailliert beschrieben und Empfehlungen zur Anpassung der PM<sup>2</sup>-Methodik gegeben, wie das Projektmanagement für die unterschiedlichen Projektklassen ausgestaltet werden sollte. Diese Empfehlungen definieren damit die Mindestanforderungen an Projektmanagementaktivitäten für einen adäquaten Projektaufsatz. So ist beispielsweise ein Projekt denkbar, in dem eine neue Organisationsstruktur für eine Abteilung einer Behörde entwickelt werden soll. Hierbei handelt es sich um ein Projekt, welches sich in der Governance und den Artefakten der Projektklasse S bearbeiten lässt. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen der neuen Organisationsstruktur auf die Menschen und Prozesse in der Abteilung, könnte hier über einen gesonderten Geschäftsimplementierungsplan nachgedacht werden, in dem diese Auswirkungen vertieft betrachtet werden.

### 3.1 Projektklasse S

Bei Projekten der Projektklasse S handelt es sich in aller Regel um Routineprojekte mit einem geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Aufgrund der geringen Anzahl beteiligter Stellen benötigen diese Projekte lediglich ein Mindestmaß an Struktur und erfordern einen einfachen Kommunikationsaufwand, weshalb sie vergleichsweise pragmatisch aufgesetzt werden können.

Beispielprojekte:

- Organisationsuntersuchungen einzelner Prozesse oder Organisationseinheiten: Ein Projektteam aus vier Beschäftigten sowie einer Projektleitung soll den Personalgewinnungsprozess einer Behörde von der Ausschreibung bis hin zur Einstellung ganzheitlich untersuchen und hierbei Möglichkeiten der Optimierung identifizieren.
- Erstellung einer Publikation: Eine Behörde beabsichtigt innerhalb von sechs Monaten eine Informationsbroschüre zu erstellen, die einen Überblick über ihre aktuellen Förderprogramme gibt. Mit der Umsetzung wurden zwei Beschäftigte und eine Projektleitung betraut.
- Entwicklung einer Datenbank: Ein Fachbereich will seine aufwändigen und vielfältig verknüpften Excel-Listen durch eine einfache Datenbank mit diversen Berichtsmöglichkeiten ersetzen. Die Entwicklung erfolgt durch ein kleines Projektteam, dem zwei Beschäftigte des Fachbereichs und ein Programmierer aus dem IT-Bereich angehören. Für die Umsetzung sind sechs Monate vorgesehen.

Mindestens erforderliche Projektrollen:

- In kleineren, wenig komplexen Projekten übernimmt die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber die Rolle des Lenkungsausschusses (PSC). Eine separate Einrichtung ist nicht notwendig.
- Die Projektleitung (PM) ist die wichtigste und unabkömmliche Rolle im Projekt. Die Besetzung dieser Position ist entscheidend für den Erfolg des Projekts. Das gilt für alle Projektklassen.
- Die operativen Aufgaben eines Projekts werden durch das Projektkernteam (PCT) wahrgenommen. Interne Projektteammitglieder müssen entsprechend ihren Aufgaben im Projekt von ihrer Linientätigkeit freigestellt werden. Ist eine komplette Freistellung der Mitarbeitenden nicht möglich, muss die Projektleitung (PM) mit deren Vorgesetzten die anteilige Verfügbarkeit klären. Das gilt für alle Projektklassen.

Mindestens erforderliche Projektartefakte:

Für Projekte der Klasse S werden die nachfolgenden Projektartefakte empfohlen. Die angegebenen Dokumente konzentrieren sich insbesondere auf eine klare Projektdefinition (z. B. Projektauftrag), eine strukturierte und sorgfältige Arbeitsplanung sowie einen wohldurchdachten Phasenübergang und ein begleitendes Projektcontrolling. Auch wenn es sich um Projekte begrenzter Komplexität handelt, kommt diesen Artefakten eine besondere Bedeutung zu, denn S-Projekte erfordern ebenfalls einen klaren Auftrag und eine strukturierte Vorgehensweise.

Erforderliche Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Projektklasse S	Projektinitiierungsantrag Projektauftrag	Projekthandbuch	Projektstatusbericht Änderungsantrag	RAID-Protokoll Checkliste Phasenabschlussprüfung S-O-S-Projektcompass	Projektabschlussbericht

Tabelle 4: Erforderliche Artefakte für Projektklasse S

### 3.2 Projektklasse M

Projekte der Klasse M zeichnen sich durch eine deutlich komplexere Projektstruktur, einen deutlich höheren finanziellen und zeitlichen Aufwand sowie eine größere Anzahl von Projektbeteiligten (z. B.

externe Dienstleistende) aus. Charakteristisch für Projektklasse M ist daher ein gegenüber Projekten der Projektklasse S gesteigerter Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, was zusätzliche Maßnahmen erforderlich macht, um den Projekterfolg zu gewährleisten.

Beispielprojekte:

- Einführung der E-Akte in einer Abteilung einer Behörde: Ein abteilungsinternes Projektteam aus zehn Beschäftigten sowie einer Projektleitung soll in einer Abteilung einer Behörde die E-Akte einführen. Hierbei sind die fachlichen Anforderungen mehrerer Referate mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen zu berücksichtigen. Zudem muss die E-Akte in die IT-Infrastruktur des Hauses eingebettet werden. Das Projekt erfordert die Zusammenarbeit mit einem behördlichen IT-Dienstleistenden und einem externen IT-Dienstleistenden, der für die Abteilung eine Fachanwendung entwickelt hat und diese hostet.
- Entwicklung einer behördeninternen Fachanwendung: In einer großen Abteilung einer Behörde soll eine veraltete Fachanwendung in einem Massenverfahren auf eine neue technische Grundlage gestellt werden. Hierzu wurde ein abteilungsübergreifendes Projektteam aus 15 Personen und einer Projektleitung gegründet. Das Projektteam besteht aus Beschäftigten der IT-Abteilung, der betroffenen Fachabteilung sowie einem externen Dienstleistenden, der den Zuschlag für die technische Entwicklung der Fachanwendung erhalten hat. Innerhalb des Projekts müssen die fachlichen Anforderungen erhoben, die Fachanwendung entwickelt und sorgfältig getestet werden.

Mindestens erforderliche Projektrollen:

- Wie in der Projektklasse S sind in der Projektklasse M die Rollen Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, Projektleitung (PM) und Projektkernteam (PCT) vorzusehen.
- Je nach Art und Inhalt des Projekts können in M-Projekten ein Lenkungsausschuss (PSC) bei abteilungs- und behördenübergreifenden Projekten und ein Projektbüro (PSO), zumindest in Teilzeit, vorgesehen werden.
- Je nach Projektgröße und -umfang kann es notwendig sein, das Gesamtprojekt in Teilprojekte zu untergliedern. Dann kann es innerhalb des Projektteams Verantwortliche für Teilprojekte und die dafür erforderlichen Arbeitspakete geben. Die Projektleitung (PM) bestimmt dafür Teilprojektleitungen (Teil-PM). Diese können von weiteren Projektmitgliedern bei der Durchführung und der Erreichung der Ziele unterstützt werden. Sie sind für die ordnungsgemäße Abwicklung ihres Teilprojekts verantwortlich und koordinieren die Planung und Durchführung der Arbeitspakete. Sie sind der (Gesamt-)Projektleitung (PM) unterstellt. Das gilt auch für Projektklasse L.
- Gegebenenfalls sind für die Planung und Durchführung der Arbeitspakete Arbeitspaketverantwortliche zu bestimmen. Diese koordinieren die zuständigen Teilaufgabenverantwortlichen und berichten an die Teilprojektleitung. Das gilt auch für Projektklasse L.

Mindestens erforderliche Projektartefakte:

Zusätzlich zu den Projektartefakten der Klasse S werden weitere Projektartefakte empfohlen. Die zusätzlichen Artefakte dieser Projektklasse sind insbesondere auf die Koordination und Abstimmung der größeren Anzahl von Projektbeteiligten sowie die Implementierung des Projektergebnisses ausgerichtet. Außerdem legen sie einen Schwerpunkt auf das Management von Liefergegenständen sowie das Projektcontrolling.



Erforderliche Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Projektklasse M	Projektinitiierungsantrag Business Case Projektauftrag	Projekthandbuch Projektstakeholder-Matrix Projektarbeitsplan Outsourcing-Plan ( <i>falls externe Dienstleistungsbeteiligte</i> )	Sitzungsagenda Sitzungsprotokoll Projektstatusbericht Änderungsantrag Projektfortschrittsbericht	Risikoprotokoll Problemprotokoll Entscheidungsprotokoll Änderungsprotokoll Qualitätsprüfungsprotokoll Liefergegenstandsabnahmeprotokoll Checkliste Phasenabschlussprüfung S-O-S-Projektcompass	Projektabschlussbericht

Tabelle 5: Erforderliche Artefakte für Projektklasse M

### 3.3 Projektklasse L

Projekte der Klasse L oder Großprojekte zeichnen sich dadurch aus, dass sehr viele der dargestellten Faktoren der Projektklassifizierung eine hohe Komplexität aufweisen. Sie sind nur durch große Projektteams und unter Einbeziehung vieler Beteiligter zu bewältigen, die mitunter mehrere, voneinander weitgehend unabhängige Verwaltungsebenen umfassen (z. B. Bund-Länder-Projekte oder Projekte mit mehreren EU-Mitgliedsstaaten). Aufgrund ihrer überdurchschnittlich komplexen Projektstruktur erfordern sie einen sehr hohen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand. Zudem sind L-Projekte mit einem sehr hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Aufgrund ihrer Wichtigkeit genießen diese Projekte eine 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 neuartiges Problem lösen müssen.

Beispielprojekte:

- **Aufbau mehrerer LNG-Terminals an verschiedenen Standorten:** Im Rahmen eines Großprojekts sollen vier LNG-Terminals in Betrieb genommen werden. Hierbei sind mehrere Teilprojekte zu koordinieren. Dabei kommt neben baurechtlichen und baulichen Aspekten auch der kritischen Infrastruktur zugrundeliegenden Informationstechnik aufgrund damit verbundener Risiken und IT-basierter Migrationsmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Jedes der Teilprojekte verfügt über eine hohe zweistellige Anzahl von Projektmitarbeitenden, welche die Projektaufgaben erfüllen. Die Kosten belaufen sich auf ca. 10 Milliarden Euro und das Projekt steht aufgrund seiner Bedeutung für die Versorgungssicherheit unter besonderer politischer und medialer Beobachtung.
- **Zusammenführung der Netze des Bundes:** Im Rahmen eines Großprojekts soll eine einheitliche und hochverfügbare Netzinfrastruktur zur gemeinsamen Kommunikation und Nutzung durch alle Bundesbehörden bereitgestellt werden, in welche die Netze IVBB und IVBV vollständig migriert werden. Die Anbindung von über 100 Behörden an die Netze des Bundes erfordert die Abstimmung und Koordination einer Vielzahl technischer, baulicher und organisatorischer Maßnahmen.

Mindestens erforderliche Projektrollen:

- Wie in den Projektklassen S und M sind die Rollen Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, Projektleitung (PM) und Projektkernteam (PCT) vorzusehen. Zudem sollten Teilprojektleitungen (Teil-PM) und Arbeitspaketverantwortliche bestimmt werden.
- Daneben ist in Projekten der Klasse L zwingend ein Lenkungsausschuss (PSC) vorzusehen, welcher durch entscheidungsbefugte Personen besetzt und in der Lage ist, wesentliche Projektentscheidungen schnell herbeizuführen.
- Zur Unterstützung der Projektleitung (PM) und des Projektkernteams (PCT), insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung eines professionellen Projektmanagements in Projekten dieser Größenordnung ist ein Projektunterstützungsteam (PTO) unverzichtbar (z. B. in Form eines Projektbüros (PSO)).
- Je nach Art und Inhalt des Projekts sind darüber hinaus weitere Rollen vorzusehen, welche z. B. die Nutzerbedürfnisse repräsentieren, wie z. B. Anforderungsmanagerin bzw. Anforderungsmanager (BM), Anforderungsteam (BIG) oder Nutzervertretung (UR) und um die besonderen Anforderungen von Großprojekten zu berücksichtigen, z. B. separate Rollen für Risikomanagement oder Change Management.

Mindestens erforderliche Projektartefakte:

L-Projekte müssen formal sehr strukturiert aufgesetzt werden. Daher empfiehlt PMflex die Berücksichtigung aller Artefakte für ein L-Projekt (siehe Abbildung 64: Übersicht der PMflex-Artefakte je Projektklasse). Ein Tailoring sollte nur in Ausnahmefällen und nach sorgfältiger Überlegung erfolgen.

Bedeutung der Projektleitung:

Eine besondere Rolle kommt in Projekten der Klasse L der Projektleitung (PM) zu. Wie bereits erwähnt, werden je größer und komplexer ein Projekt ist, mehr Anforderungen an das Projektmanagement und somit an die Kompetenz der Projektleitung gestellt. Aufgrund der hohen Anforderungen an die Projektleitung, sollte die Auswahl der Person mit Bedacht erfolgen. Dabei sollten drei Ebenen berücksichtigt werden:

- Technische Projektmanagementfähigkeiten: Die Fähigkeit, Projektmanagementwissen effektiv anzuwenden, um die gewünschten Ergebnisse für Projekte, Programme oder Portfolios zu erzielen.
- Führungskompetenz: Die Fähigkeit ein Team zu leiten, zu motivieren und zu führen. Zu dieser Fähigkeit gehört die Demonstration wesentlicher Kompetenzen wie Verhandlungsgeschick, Belastbarkeit, Kommunikation, Problemlösung, kritisches Denken und zwischenmenschliche Fähigkeiten.
- Strategische und unternehmerische Managementfähigkeiten: Die Fähigkeit, einen Überblick über die Organisation auf höchster Ebene zu haben und Entscheidungen und Maßnahmen, die die strategische Ausrichtung und Innovation unterstützen, effektiv auszuhandeln und umzusetzen. Diese Fähigkeit kann auch Kenntnisse über andere Funktionen wie z. B. Finanzen, Personal, Marketing und Betrieb umfassen. Strategische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten können auch die Entwicklung und Anwendung einschlägiger Produkt- und Branchenkenntnisse umfassen.

Es ist anzumerken, dass nur wenige Projektleitungen alle Anforderungen vollständig erfüllen. Dennoch sollte das Ziel sein, Personen für die Rolle der Projektleitung auszuwählen, die den meisten Kri-

terien entsprechen, um den Projekterfolg zu sichern. Eine mögliche Stellschraube dafür ist die Einführung von Mindestanforderungen der zu besetzenden Rolle, wie z. B. eine Projektmanagementzertifizierung in Verbindung mit mehrjähriger Erfahrung in der jeweiligen Rolle, oder ein Assessment.

Das CC GroßPM hat den „TalentManager“ entwickelt, eine Excel-basierte Vorlage als Selbstcheck für Projektleitungen. Der TalentManager ermöglicht es, den aktuellen Stand einer Person über Kompetenzen abzubilden, die für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendig sind und die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Das Werkzeug bietet Tipps zum Umgang mit Defiziten und dient zur persönlichen Selbstreflexion.

#### Praxistipp: Regelmäßige Projektaudits bzw. Reviews mit dem S-O-S-Projektkompass

Das CC GroßPM empfiehlt zur Kontrolle des Status der 13 kritischen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement als qualitätssicherndes Werkzeug den S-O-S-Projektkompass einzusetzen. Er ist ein zentrales Instrument zur Überprüfung und Gewährleistung einer hohen Projektmanagementqualität und kann regelmäßig in Großprojekten angewendet werden. Als Moderator bietet sich dafür die für das Projektreview verantwortliche Person an. Bei interner Anwendung empfiehlt sich die Durchführung durch die jeweils zuständige Person für das Projektbüro, Risikomanagement oder Qualitätsmanagement.

Die nachfolgende Abbildung fasst die im Rahmen von PMflex zur Verfügung gestellten Vorlagen (z. T. basierend auf den originalen PM<sup>2</sup>-Projektartefakten) für die Projektklassen S, M und L zusammen. Für jede Projektphase sind die verschiedenen Outputs bzw. Artefakte aufgeführt, die je nach Projektklasse zum Einsatz kommen sollten. Die hiermit ausgesprochenen Empfehlungen des PMflex-Leitfadens stellen die Mindestanforderungen an Projektmanagementaktivitäten der jeweiligen Projektklasse dar. Je nach Art und Inhalt des Projekts können diese optional um weitere Artefakte ergänzt werden.

<b>Projektklasse S</b> („wenig komplex“)	Weitgehend pragmatisch, Mindestmaß an Struktur, einfacher Kommunikationsaufwand
<b>Projektklasse M</b> („eher komplex“)	Strukturiert, erhöhter Kommunikationsaufwand
<b>Projektklasse L</b> („hoch komplex“)	Formal, sehr strukturiert, hoher Kommunikationsaufwand

Projektleitung (PM)



Projektphase	Artefakt	S	M	L
Initiierung	Projektinitiierungsantrag	●	●	●
	Business Case		●	●
	Projektauftrag	●	●	●
Planung	Projekthandbuch	●	●	●
	Projektstakeholder-Matrix		●	●
	Projektarbeitsplan		●	●
	Outsourcing-Plan		●	●
	Liefergegenstandabnahmeplan			●
	Einführungsplan			●
	Geschäftsimplementierungsplan			●
	Anforderungsmanagementplan			●
	Änderungsmanagementplan			●
	Risikomanagementplan			●
	Problemmanagementplan			●
	Qualitätsmanagementplan			●
	Kommunikationsmanagementplan			●
	Durchführung	Sitzungsagenda		●
Sitzungsprotokoll			●	●
Projektstatusbericht		●	●	●
Änderungsantrag		●	●	●
Projektfortschrittsbericht			●	●
Liefergegenstandsabnahmevermerk				●
Überwachung & Steuerung	Risikoprotokoll		●	●
	Problemprotokoll		●	●
	Entscheidungsprotokoll		●	●
	Änderungsprotokoll		●	●
	RAID-Protokoll	●		
	Qualitätsprüfungsprotokoll		●	●
	Liefergegenstandsabnahmeprotokoll		●	●
	Checkliste Phasenabschlussprüfung	●	●	●
	S-O-S-Projektkompass	●	●	●
Abschluss	Projektabschlussbericht	●	●	●

Abbildung 64: Übersicht der PMflex-Artefakte je Projektklasse

## 4. Kontinuierliche Verbesserung

Im Rahmen des letzten Prozessschritts sollte im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung das vorgenommene Tailoring regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden. Nach dem Aufsetzen des Projekts wird die Projektplanung und -durchführung zeigen, ob weitere Anpassungen erforderlich sind (z. B. die Notwendigkeit weiterer Artefakte, detailliertere Prozesse usw.).

In allen Projektklassen ist es erforderlich, sich während der Projektdurchführung regelmäßig die Frage zu stellen, ob es weiterer Anpassungen der Methodik bedarf, um die Projekterfordernisse wirksam zu erfüllen. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Regelterminen (z. B. Weeklys) erfolgen. Außerdem sollte die Frage abschließend im Rahmen der Lessons Learned diskutiert werden, um hinsichtlich des Tailorings Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu gewinnen.

Für Großprojekte der Klasse L empfiehlt sich eine systematische Überprüfung des Tailorings, indem feste Überprüfungspunkte und Retrospektiven vorgesehen werden. Der Prozessschritt der kontinuierlichen Verbesserung kann durch die nachfolgenden Instrumente unterstützt werden:

### 1. S-O-S-Projektcompass

Wird der S-O-S-Projektcompass, wie in Teil I Abschnitt 3 dargestellt, als begleitendes Instrument für die Qualitätssicherung im Projektcontrolling genutzt, können die dabei gewonnenen Erkenntnisse dazu genutzt werden, das Tailoring zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Der Einsatz des Werkzeugs kann beispielsweise Hinweise darauf geben, ob die Projectgovernance die Projekterfordernisse ausreichend erfüllt oder ob Handlungsbedarf besteht. Eine weitere Hilfestellung bieten die im S-O-S-Projektcompass zur Verfügung gestellten Checklisten zur qualitätssichernden Vertiefung einzelner Projektmanagementprozesse (z. B. Risikomanagement oder Einführungsmanagement).

### 2. Lessons Learned

In allen Projektklassen sollten Lessons Learned nicht erst zum Projektende genutzt werden, um frühzeitig Erkenntnisse zum Projekttailoring zu gewinnen und um in zukünftigen Projekten eine noch bessere Einbindung des Projekts in die Organisation und die Anpassung des Projekts an die Projekterfordernisse zu erzielen. Insofern ist es empfehlenswert, diese Fragestellung in den Lessons Learned gesondert in den Fokus zu nehmen.

### 3. Checkliste für Phasenabschlussprüfung bei PM<sup>2</sup>-Phasenübergängen

Während des laufenden Projekts sollten die Phasenübergänge genutzt werden, um das Projekt-tailoring kontinuierlich zu überprüfen und ggf. anzupassen. Die Phasenübergänge sind hierfür besonders geeignet, weil an ihnen zum Abschluss einer Phase wesentliche Zwischenergebnisse übergeben werden. PM<sup>2</sup> bietet dafür eine gesonderte Checkliste (Checkliste Phasenabschlussprüfung), die ebenfalls Teil der PMflex-Artefakte ist und deren Anwendung für alle Projektklassen empfohlen wird. An den Phasenübergängen besteht einerseits die Möglichkeit einer Reflektion über die vorhergehende Phase und es können andererseits in den Auftaktsitzungen der neuen Phase (z. B. Planungsauftaktsitzung, Durchführungsauftaktsitzung) die Weichen für die kommende Phase gestellt werden.

# ANHANG

## 1. PM<sup>2</sup>-Projektmanagementpläne und -protokolle

### 1.1 Anforderungsmanagementplan

Der Anforderungsmanagementplan definiert und dokumentiert den Ansatz, die Prozessschritte und Verantwortlichkeiten des Anforderungsmanagements sowie die dabei zu verwendenden Werkzeuge, Techniken und Artefakte. Es sollte beachtet werden, dass die spezifischen Anforderungen in separaten Artefakten (z. B. Anforderungsmatrix) dokumentiert und verwaltet werden.

Ein effektives Anforderungsmanagement ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Projekte, da Anforderungen Ausgangspunkt der gesamten Projektarbeit sind und den Haupteinflussfaktor auf das Projektrisiko, die Dauer und das Budget bilden.

Die Anforderungen werden üblicherweise zu Beginn des Projektlebenszyklus detailliert festgelegt. Allerdings, kann je nach Art, Umfang des Projekts und gewählter Projektstrategie der Anforderungsmanagementprozess eine agilere Definition und Ausarbeitung der Anforderungen erfordern, so dass häufige und weniger formelle Anforderungsmanagementzyklen möglich sind.

Der Anforderungsmanagementplan kann auf die Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten und angepasst werden. In Ermangelung einer spezielleren Rolle ist die Projektleitung (PM) für die Durchführung des Prozesses von der Projektinitiierung bis zur Umsetzung und Validierung aller Anforderungen verantwortlich.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet das Artefakt vor.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Wird bei der Anpassung und Ausarbeitung dieses Artefakts konsultiert.

#### Input

- Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektstakeholder-Matrix

#### Vorgehen

1. Prüfen, ob auf der Organisationsebene bereits ein Anforderungsmanagementprozess existiert.
2. Anpassung des Anforderungsmanagementplans an die Bedürfnisse des Projekts. Erstellung als eigenständiges Dokument oder als Abschnitt innerhalb des Projekthandbuchs.
3. Definition, was eine Anforderung ist und welche möglichen Zustände sie im Lebenszyklus annehmen können.
4. Sicherstellen, dass der Anforderungsmanagementprozess auf den Änderungsmanagementprozess abgestimmt ist und dass Anforderungsänderungen zu den Projektliefergegenständen und -aktivitäten zurückverfolgt werden können.
5. Rollen und Verantwortlichkeiten für jeden Prozessschritt definieren. Klar definieren, wer für die Genehmigung und Validierung der Implementierung neuer Anforderungen verantwortlich ist.

6. Definition der Werkzeuge und Techniken, die zur Ermittlung, Bewertung, Priorisierung und Verwaltung von Anforderungen eingesetzt werden (z. B. Brainstorming, Prototyping, MoSCoW, etc.).
7. Definition der möglichen Darstellungsformen von Anforderungen für das Projekt (z. B. Text, Anwendungsfälle, Diagramme, User Stories usw.)
8. Definition der Artefakte und Aufbewahrungsorte, die für die Dokumentation und Verwaltung der Anforderungen verwendet werden (z. B. Spezifikationsdokument oder Anforderungs-Traceability-Matrix).
9. Definition des Prozesses zur Anforderungvalidierung und Sicherstellung, dass dieser mit dem Gesamtprozess der Abnahme von Liefergegenständen abgestimmt ist.
10. Sicherstellen, dass der Anforderungsmanagementprozess den Projektbeteiligten bekanntgegeben wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Anforderungsmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	S

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Anforderungsmanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Anforderungsmanagementplan Liefergegenstandsabnahmeplan	Änderungsanträge	Anforderungsdokument(e) Projektarbeitsplan Protokolle	Projektabschlussbericht

Tabelle 6: Zugehörige Artefakte für den Anforderungsmanagementplan

## Output

- Anforderungsmanagementplan

## 1.2 Änderungsmanagementplan

Der Änderungsmanagementplan definiert und dokumentiert den Änderungsprozess für ein Projekt. Er legt die Aktivitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Identifizierung, Dokumentation, Bewertung, Genehmigung, Priorisierung, Implementierung, Kontrolle und Kommunikation von beantragten Projektänderungen fest.

Das Änderungsmanagement schafft Transparenz, Verantwortlichkeit und Nachvollziehbarkeit für alle Projektänderungen, die nach der Festlegung des Projektumfangs und der Projektpläne vorgenommen werden. Das Eskalationsverfahren stellt sicher, dass Änderungen, die sich erheblich auf die Projektleistung auswirken, ordnungsgemäß bewertet und von der entsprechenden Autoritätsebene genehmigt werden. Das Änderungsprotokoll wird verwendet, um beantragte Änderungen zu dokumentieren und alle damit verbundenen Entscheidungen und geplanten Maßnahmen nachzuvollziehen.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Änderungsmanagementplan vor.
Projekteigner/-in (PO)	Gibt den Änderungsmanagementplan frei.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Wird bei der Ausarbeitung dieses Artefakts konsultiert.

#### Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan

#### Vorgehen

1. Prüfung, ob es auf organisatorischer Ebene bereits ein Verfahren für das Management von Projektänderungen gibt.
2. Anpassung des Änderungsmanagementplan an die Bedürfnisse des Projekts (z. B. Definition verschiedener Schritte je nach Art der Änderung, ihrer Dringlichkeit oder ihrer Auswirkungen). Erstellung als eigenständiges Dokument oder als Abschnitt innerhalb des Projekthandbuchs.
3. Sicherstellung, dass es keine Überschneidungen mit Informationen gibt, die in anderen Managementplänen oder im Projekthandbuch enthalten sind (z. B. das Eskalationsverfahren).
4. Definition, was als Änderung für das Projekt gilt, sowie die möglichen Arten von Änderungen.
5. Definition der Artefakte sowie der Instrumente und Techniken, die zur Ermittlung und Bewertung von Änderungen verwendet werden (z. B. der Änderungsantrag oder das Änderungsprotokoll).
6. Festlegung, wer für die Genehmigung von Änderungen, abhängig von ihren Auswirkungen, verantwortlich ist und wie Entscheidungen dem Rest des Teams mitgeteilt werden.
7. Anpassung des Änderungsprotokolls (falls erforderlich), so dass es etwaige Anpassungen des Änderungsmanagementplans berücksichtigt (z. B. Dringlichkeitsstufen, Auswirkungen der Änderung und Priorität).
8. Beschreibung der Aktivitäten zur Überwachung und Steuerung von Änderungen, ihrer Häufigkeit und der unterstützenden Werkzeuge und Techniken, z. B. Überprüfung von Änderungen in einer vordefinierten Häufigkeit auf der Grundlage des Änderungsprotokolls.
9. Sicherstellung, dass der Änderungsmanagementprozess an das Projektteam und die Projektbeteiligten weitergegeben wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Änderungsmanagementplan	I	I	A	C	I	I	R	I

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Änderungsmanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Änderungsmanagementplan	Projektberichte Änderungsanträge	Änderungsprotokoll Protokolle Projektarbeitsplan	Projektabschlussbericht



## Output

- Änderungsmanagementplan
- Änderungsprotokoll

### 1.3 Risikomanagementplan

Der Risikomanagementplan definiert und dokumentiert das Risikomanagementverfahren für ein Projekt. Er beschreibt, wie Risiken identifiziert und bewertet werden, welche Instrumente und Techniken eingesetzt werden können, welche Bewertungsmaßstäbe und Toleranzen gelten, welche Rollen und Verantwortlichkeiten bestehen, wie oft Risiken überprüft werden müssen usw. Der Risikomanagementplan definiert auch den Prozess der Risikoüberwachung und -eskalation sowie die Struktur des Risikoprotokolls, das zur Dokumentation und Kommunikation der Risiken und entsprechender Reaktionsmaßnahmen dient.

Durch das Risikomanagement werden die Risiken sichtbar und es wird sichergestellt, dass die Projektrisiken proaktiv behandelt und regelmäßig überwacht und kontrolliert werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Risikomanagementplan vor.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Wird bei der Ausarbeitung dieses Artefakts konsultiert.
Projekteigner/-in (PO)	Gibt den Risikomanagementplan frei.

## Input

- Business Case und Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan

## Vorgehen

- Prüfen, ob es auf organisatorischer Ebene bereits ein Risikomanagementverfahren gibt.
- Anpassung des Risikomanagementplans an die Bedürfnisse des Projekts (z. B. Streichung/Ergänzung von Schritten oder Aktivitäten, Erweiterung oder Änderung der Beschreibung der Aktivitäten oder der damit verbundenen Verantwortlichkeiten usw.). Erstellung als eigenständiges Dokument oder als Abschnitt innerhalb des Projekthandbuchs.
- Sicherstellen, dass es keine Überschneidungen mit anderen Managementplänen oder dem Projekthandbuch gibt (z. B. mit dem Eskalationsverfahren).
- Festlegung der Instrumente und Techniken, die zur Ermittlung, Bewertung und Überwachung von Risiken eingesetzt werden (z. B. Brainstorming, Risikodatenbank, Risikostrukturplan, Wahrscheinlichkeits-Auswirkungs-Matrix, Entscheidungsbaumanalyse, Risikoprotokoll usw.).
- Anpassung der für die Risikobewertung verwendeten Skalen (d. h. Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Gesamtrisikostufe).
- Bestimmung (unter Einbeziehung der Hauptbeteiligten) der Risikobereitschaft des Projekts (die Höhe des Risikos, das die Beteiligten zu akzeptieren bereit sind).
- Entscheidung darüber, wie häufig das Risikoprotokoll neu bewertet werden sollte, wobei sowohl die Projektbedingungen als auch die organisatorischen Bedingungen und Richtlinien zu berücksichtigen sind.

- Festlegung der Eskalations- und Kommunikationsverfahren für Risiken, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen (d. h. welche Projektbeteiligten informiert werden müssen, wenn kritische Risiken eintreten).
- Identifizierung der anwendbaren Risikoreaktionsstrategien sowohl für identifizierte Bedrohungen als auch für Chancen (d. h. vermeiden, übertragen/teilen, reduzieren, akzeptieren oder ausnutzen, verbessern, teilen und akzeptieren).
- Bestimmung des Detaillierungsgrades, mit dem die Maßnahmen zur Risikobewältigung im Risikoprotokoll beschrieben werden sollten (z. B. Beschreibung der Maßnahme, Verantwortlicher für die Maßnahme, geplanter Aufwand usw.). Aktivitäten, die einen erheblichen Aufwand erfordern, sollten in den Projektarbeitsplan aufgenommen werden.
- Sicherstellung, dass der Risikomanagementprozess dem Projektteam und den Projektbeteiligten mitgeteilt wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Risikomanagementplan	I	C	A	C	I	I	R	I

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Risikomanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Risikomanagementplan	Projektberichte	Risikoprotokoll Protokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Risikomanagementplan
- Risikoprotokoll

### 1.4 Problemmanagementplan

Der Problemmanagementplan definiert und dokumentiert die Aktivitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Identifizierung, Bewertung, Zuweisung, Lösung und Kontrolle von Projektproblemen. Probleme werden als ungeplante projektbezogene Ereignisse definiert, die eine Maßnahme des Projektmanagements erfordern.

Der Problemmanagementprozess unterstützt die Projektleitung (PM) bei der Bewertung und Behandlung von Problemen, die sich auf den Projektumfang, die Zeit, die Kosten, die Qualität, das Risiko oder die Zufriedenheit der Projektbeteiligten auswirken können. Damit zusammenhängende Entscheidungen können in einem Entscheidungsprotokoll festgehalten werden, welches Entscheidungen und die Verantwortung dafür, wie und von wem sie getroffen, und an wen sie kommuniziert wurden, sichtbar macht.

Ein Problemprotokoll wird verwendet, um die Identifizierung, Bewertung und Zuweisung von Problemen zu dokumentieren und alle wichtigen Entscheidungen und geplanten Aktionen zu verfolgen. Es hilft auch dabei, den Überblick darüber zu behalten, wer für die Lösung bestimmter Probleme bis zu einem bestimmten Termin verantwortlich ist. Es macht sichtbar und nachvollziehbar, wie auf Probleme reagiert wird, und gewährleistet, dass sie ordnungsgemäß verwaltet und gelöst werden.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Problemmanagementplan vor.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Wird bei der Ausarbeitung dieses Artefakts konsultiert.

#### Input

- Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan

#### Vorgehen

1. Prüfung, ob auf der Organisationsebene bereits ein Problemlösungsprozess existiert.
2. Anpassung des Problemmanagementplans an die Bedürfnisse des Projekts. Erstellung als eigenständiges Dokument oder als Abschnitt innerhalb des Projekthandbuchs.
3. Sicherstellung, dass es keine Überschneidungen mit anderen Managementplänen oder dem Projekthandbuch gibt (z. B. mit dem Eskalationsverfahren).
4. Definition, was als Problem für das Projekt gilt, und Anpassung der möglichen Problemkategorien an das Projekt.
5. Definition aller Artefakte, Werkzeuge und Techniken, die zur Identifizierung, Bewertung, Zuordnung, Lösung und Überwachung von Problemen verwendet werden (z. B. das Problemprotokoll, die Ursachenanalyse usw.).
6. Festlegung, wie neue Probleme identifiziert und ihr Status kommuniziert werden können und wann neue und offene Probleme (und ausstehende Entscheidungen) besprochen werden können (z. B. in Projektstatusbesprechungen).
7. Anpassung des Problemprotokolls, um Änderungen in der Dringlichkeits-, Auswirkungs- und Prioritätsskala zu berücksichtigen.
8. Definition, welche Probleme (abhängig von ihrer Kategorie, Dringlichkeit und Auswirkung) auf der (Projekt-)Managementebene behandelt werden können und welche eskaliert werden müssen.
9. Beschreibung der Aktivitäten zur Problemkontrolle, ihre Häufigkeit und die unterstützenden Werkzeuge und Techniken (z. B. eine Überprüfung der Probleme in den Projektstatusbesprechungen auf der Grundlage des Problemprotokolls oder der Projektstatusberichte).
10. Festlegung, wie Probleme mit ihrer Ursache, den zugehörigen Entscheidungen, Maßnahmen, Risiken und Änderungen verknüpft werden sollen.
11. Festlegung eines Verfahrens zur Aktualisierung der Lessons Learned, nachdem ein Problem gelöst wurde.
12. Sicherstellung, dass der Problemmanagementprozess dem Projektteam und den Projektbeteiligten kommuniziert wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Problemmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	C

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Problemmanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Problemmanagementplan	Projektberichte	Problemprotokoll Entscheidungsprotokoll	Projektabschlussbericht

## Output

- Problemmanagementplan
- Problemprotokoll
- Entscheidungsprotokoll

### 1.5 Qualitätsmanagementplan

Der Qualitätsmanagementplan definiert und dokumentiert die Qualitätsanforderungen des Projekts, den Qualitätsmanagementansatz, den Prozess und die Verantwortlichkeiten. Außerdem werden darin die während des gesamten Projekts durchgeführten Qualitätssicherungs- und -kontrollmaßnahmen beschrieben.

Die Planung und Durchführung von Qualitätssicherungs- und -kontrollaktivitäten stellt eine erhebliche Investition von Zeit und Mühe dar, weshalb das angestrebte Verhältnis zwischen geplanter Qualität, Kosten, Zeit und Risiko sorgfältig bewertet und betrachtet werden sollte. Geeignete Qualitätsmaßstäbe sollten definiert und später zur Bewertung der Qualität des Projektmanagements verwendet werden. Alle qualitätsbezogenen Aktivitäten sollten gut konzipiert und geplant sein.

Ein Konfigurationsmanagementverfahren wird ebenfalls im Qualitätsmanagementplan dokumentiert. Das Konfigurationsmanagement hilft den Projektteams bei der effektiven Handhabung von Projektartefakten und -liefergegenständen (d. h. es stellt sicher, dass die richtigen Versionen geliefert werden, verhindert unerlaubte Änderungen und gewährleistet die Rückverfolgbarkeit von Artefakten).

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Qualitätsmanagementplan vor. Kann auch von anderen Funktionen wie der Projektqualitätssicherung (PQA), dem Projektbüro (PSO) und anderen Projektbeteiligten unterstützt werden.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Überprüft und validiert die Qualitätsanforderungen, Qualitätssicherungs- und -kontrollmaßnahmen und die damit verbundenen Messgrößen.

## Input

- Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektarbeitsplan

## Vorgehen

1. Prüfung, ob es auf organisatorischer Ebene bereits ein Qualitätsmanagementverfahren gibt.
2. Anpassung des Qualitätsmanagementplans an die Bedürfnisse des Projekts. Erstellung als eigenständiges Dokument oder als Abschnitt innerhalb des Projekthandbuchs.
3. Bestimmung der Qualitätsmanagementziele und -merkmale durch Überprüfung der Projektleistungen, der Erfolgskriterien, der Vorgehensweise und anderer spezifischer Anforderungen

(z. B. Sicherheitsanforderungen), wie sie im Projektauftrag und im Projekthandbuch beschrieben sind.

4. Sicherstellung, dass es keine Überschneidungen mit Informationen gibt, die in anderen Managementplänen oder im Projekthandbuch enthalten sind (z. B. das Eskalationsverfahren).
5. Definition von Genehmigungskriterien für Phasenabschlussprüfungen oder für andere wichtige Meilensteine des Projektmanagements.
6. Definition aller Artefakte sowie der Instrumente und Techniken, die für die Qualitätsplanung, -sicherung und -kontrolle verwendet werden (z. B. die Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektkompass)).
7. Festlegung der Qualitätssicherungs- und -kontrollaktivitäten und Definition ihrer Häufigkeit und ihres Zeitplans. Außerdem Festlegung von Messgrößen und Akzeptanztoleranzen für die Bewertung dieser Tätigkeiten.
8. Festlegung, ob eine Projektqualitätssicherungsfunktion (PQA) oder eine andere unabhängige Stelle für die Durchführung von Qualitätssicherungsaktivitäten erforderlich ist.
9. Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten für den Qualitätsprozess und Sicherstellung, dass diese Rollen mit allen Beteiligten abgestimmt sind und ihnen mitgeteilt werden.
10. Besprechung der Qualitätsmerkmale mit den relevanten Interessengruppen. Es sollte um Vorschläge für projektspezifische Qualitätssicherungs- und -kontrollmaßnahmen gebeten werden.
11. Festlegung von Qualitäts- und Konfigurationsverfahren und -aufzeichnungen, die zeigen, dass die Qualitäts- und Konfigurationsmanagementaktivitäten wie geplant durchgeführt wurden.
12. Anpassung der Checkliste für die Qualitätsprüfung auf der Grundlage der für das Projekt definierten Qualitätskontrollmaßnahmen.
13. Sicherstellung, dass die Qualitätssicherungs- und -kontrollaktivitäten zu den spezifischen Arbeitsaktivitäten im Projektarbeitsplan zurückverfolgt werden können.
14. Sicherstellung, dass die Prüfer und Genehmiger des Dokuments eindeutig identifiziert sind.
15. Vorlage der geplanten Aktivitäten und des Zeitplans beim Projektlenkungsausschuss (PSC) zur Genehmigung.
16. Übermittlung des genehmigten Plans an das Projektteam und die relevanten Interessengruppen.

#### Handlungsempfehlungen (speziell für das Konfigurationsmanagement)

- Überprüfung des im Qualitätsmanagementplan festgelegten Konfigurationsmanagementprozesses und Anpassung an die Bedürfnisse des Projekts (z. B. Streichung oder Hinzufügung von Schritten oder Aktivitäten, Erweiterung oder Änderung der Beschreibung der Aktivitäten, der damit verbundenen Verantwortlichkeiten usw.).
- Definition dessen, was auf der Grundlage von Projektliefergegenständen und Artefakten als Konfigurationselement betrachtet wird und Ermittlung der Attribute solcher Elemente.
- Festlegung, wer für Änderungen an den Konfigurationsobjekten und für die Pflege und Kontrolle ihrer Versionen und Releases verantwortlich ist.
- Definition der Artefakte, der Werkzeuge und Techniken, die für die Verwaltung der Konfigurationselemente verwendet werden sollen.
- Je nach Komplexität des Projekts kann ein Konfigurationsmanagementprotokoll verwendet werden, um Änderungen an den Konfigurationselementen zu kontrollieren.
- Beschreibung der Namenskonventionen, die in der Projektdokumentation, in Ordnern und E-Mails verwendet werden sollen.

- Definition der Struktur von Projektordnern und der Verfahren und Rechte im Zusammenhang mit der Überprüfung, Änderung oder Aktualisierung von Projektartefakten. Sicherstellung, dass die Regeln für eingeschränkten Zugang und Vertraulichkeit korrekt umgesetzt werden.
- Festlegung von Verfahren für die Erstellung von Kopien von Projektdaten, Aufbewahrungsfristen, Speichermedien und Bereinigung/Löschung von Daten (falls erforderlich).
- Sicherstellung, dass das Konfigurationsmanagementverfahren dem Projektteam mitgeteilt wird.
- Die wichtigsten Informationen zum Konfigurationsmanagement können auch im Projekthandbuch zusammengefasst werden.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Qualitätsmanagementplan	I	A	C	C	C	C	R	C

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Qualitätsmanagement	Projektauftrag	Projekthandbuch Qualitätsmanagementplan	Qualitätsprüfungsprotokolle Auditberichte	Checkliste Qualitätsprüfung Protokolle Checkliste Phasenabschlussprüfung	Projektabschlussbericht Projektabschlussnotiz

## Output

- Qualitätsmanagementplan
- Checkliste Qualitätsprüfung (S-O-S-Projektcompass)
- Checkliste Phasenabschlussprüfung

### Praxistipp: Projektspezifische Qualitätsstandards festlegen

In Großprojekten sind einheitliche Qualitätsstandards oft nicht gegeben. Der Aufsatz eines projektspezifischen Qualitätsstandards (z. B. in Form von Richtlinien oder Checklisten) kann ein einheitliches Qualitätslevel im Gesamtprojekt sicherstellen. Die Anwendung wird verbindlich in allen Teilprojekten und über Organisationseinheitengrenzen hinweg vereinbart. Als zusätzliche qualitätssichernde Maßnahme können regelmäßige Prüfberichte eingesetzt werden.

## 1.6 Kommunikationsmanagementplan

Der Kommunikationsmanagementplan trägt dazu bei, dass alle Projektbeteiligten die Informationen erhalten, die sie benötigen, um ihre Aufgaben während des gesamten Projekts zu erfüllen. Die Planung und Durchführung von Projektkommunikationsaktivitäten ist für den Projekterfolg unerlässlich.

Der Kommunikationsmanagementplan definiert und dokumentiert Kommunikationsaktivitäten, deren Ziele, Inhalte, Formate, Häufigkeit und Zielgruppe. Er legt auch fest, wie der Projektstatus und die

Zuweisung von Aktivitäten an die verschiedenen Projektbeteiligten zu kommunizieren sind und enthält eine Kommunikationsstrategie für jeden wichtigen Projektbeteiligten auf der Grundlage seiner Interessen, Erwartungen und seines Einflusses auf das Projekt.

Wichtige Rollen	Beschreibung
Projektleitung (PM)	Bereitet den Kommunikationsmanagementplan vor.
Anforderungsmanager/-in (BM)	Liefert Input und hilft bei der Erstellung.

#### Input

- Projektauftrag
- Projekthandbuch
- Projektstakeholder-Matrix
- Projektarbeitsplan

#### Vorgehen

1. Überprüfung der in der Vorlage für den Kommunikationsmanagementplan dargelegten Leitlinien, um ein besseres Verständnis dafür zu erhalten, wie der Kommunikationsmanagementplan zugeschnitten und angepasst werden kann.
2. Sicherstellung, dass es keine Überschneidungen mit Kommunikationsaktivitäten gibt, die in anderen Managementplänen wie dem Qualitätsmanagementplan, dem Risikomanagementplan usw. beschrieben sind.
3. Wenn bestimmte Prozesse bereits im Projekthandbuch beschrieben sind (z. B. der Eskalationsprozess), sollte darauf verwiesen werden, um Überschneidungen zu vermeiden, und alle Änderungen einfach zu dokumentieren.
4. Identifizierung der Projekt-Stakeholder-Gruppen auf der Grundlage der Projekt-Stakeholder-Matrix.
5. Berücksichtigung der Interessen und des Einflusses sowohl interner als auch externer Organisationen auf das Projekt bei der Festlegung der Strategie für jede Kommunikationsaktivität.
6. Bestimmung der zu kommunizierenden Informationen und des Zwecks der Kommunikation für jede Zielgruppe.
7. Definition aller Artefakte (z. B. Projektberichte) und anderer Mittel zur Sammlung, Analyse und Verteilung von Projektinformationen und zur Steuerung der Erwartungen der Beteiligten.
8. Festlegung der Häufigkeit der Kommunikationsaktivitäten, ihres Formats und der für die Kommunikation zu verwendenden Medien (z. B. Berichte, Präsentationen, Sitzungen, E-Mails, Anrufe).
9. Festlegung, wer für die einzelnen Kommunikationsaktivitäten verantwortlich ist, und Beschreibung der erwarteten Ergebnisse.
10. Sicherstellen, dass der Kommunikationsmanagementplan an die Projektbeteiligten weitergegeben wird.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Kommunikationsmanagementplan	I	I	A	S	C	I	R	C

Zugehörige Artefakte	Initiierung	Planung	Durchführung	Überwachung & Steuerung	Abschluss
Kommunikationsmanagement	Projektauftrag	Projektstakeholder-Matrix Kommunikationsmanagementplan	Projektberichte	Protokolle	Projektabschlussbericht

## Output

- Kommunikationsmanagementplan

### Praxistipp: Vertraulichkeitsstufen in der Kommunikation definieren

Um einer möglichen Verunsicherung bei den Mitarbeitenden entgegenzuwirken, ist festzulegen, welche Informationen tatsächlich zur Kommunikation geeignet sind. Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, vorhandene Puffer oder Rückstellungen uneingeschränkt in das Team zu kommunizieren. Es sollten daher entsprechende Vertraulichkeitsstufen definiert werden, welche die Weitergabe von Informationen verbindlich regeln – vor allem, wenn dies in Bezug auf die politische Brisanz des Projekts erforderlich ist.

### Praxistipp: Medieninteresse an Großprojekten berücksichtigen

Da das Interesse der Medien an Großprojekten im öffentlichen Sektor besonders hoch ist, sollte eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden, um die Wahrnehmung des Projekts proaktiv zu steuern. Projektinformationen sollten gezielt und mit Bedacht an die Öffentlichkeit gegeben werden. Darüber hinaus sind die systematische Verfolgung und Auswertung der öffentlichen Berichterstattung häufig sinnvoll. Ein regelmäßiger Blick auf die Wahrnehmung des Projekts in der Öffentlichkeit kann dabei helfen, Chancen und Risiken zu identifizieren und zu managen.



## 1.7 Änderungsprotokoll

Identifizierung und Beschreibung der Änderung	
ID	Identifikationsnummer der Änderung.
Kategorie	Kategorisierung der Änderung.
Titel	Ein kurzer Titel für die beantragte Änderung.
Beschreibung	Eine detailliertere Beschreibung der beantragten Änderung und der Auswirkungen einer Nichtumsetzung der Änderung.
Status	<p>Der Status der Änderung kann einer der folgenden sein:</p> <p>Eingereicht: Dies ist der Ausgangsstatus. Dieser Status wird verwendet, solange die beantragte Änderung noch nicht spezifiziert ist.</p> <p>In Bewertung: Dieser Status wird verwendet, um eine Bewertung einzuleiten.</p> <p>Warten auf Genehmigung: Dieser Status wird verwendet, um die Genehmigung einzuleiten. Vor der Anwendung dieses Status sollte man sich vergewissert haben, dass die Bewertung abgeschlossen ist und die angegebenen Schätzungen korrekt sind.</p> <p>Genehmigt: Dieser Status wird gesetzt, sobald die Änderung in der vorgeschlagenen oder geänderten Form genehmigt worden ist.</p> <p>Abgelehnt: Dieser Status wird gesetzt, wenn die Änderung abgelehnt wurde.</p> <p>Aufgeschoben: Dieser Status wird gesetzt, wenn die Änderung auf unbestimmte Zeit verschoben wurde.</p> <p>Zusammengeführt: Dieser Status zeigt an, dass die Änderung mit einer anderen Änderung zusammengeführt wurde und daher nicht mehr aktiv bearbeitet wird. Eine Zusammenführung ist üblich, wenn es viele Änderungen gibt.</p> <p>Implementiert: Dieser Status zeigt an, dass die Arbeiten zur Implementierung dieser Änderung in den Projektarbeitsplan aufgenommen wurden.</p>
Beantragt durch	Name der Person, die die Änderung beantragt.
Datum der Identifizierung (oder Einreichungsdatum)	Das ursprüngliche Einreichungsdatum des Änderungsantrags.
Bewertung der Veränderungen und Beschreibung der Maßnahmen	
Details zur Maßnahme (Aufwand & Verantwortliche)	Beschreibung der empfohlenen Maßnahme, einschließlich Schritte, Ergebnisse, Zeitrahmen, Ressourcen und Aufwand.
Umfang	<p>Der für die Durchführung der Änderung erforderliche Aufwand.</p> <p>Die möglichen Werte sind:</p> <p>5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig</p>

Priorität	Ein numerischer Wert, der die vereinbarte Priorität der Änderung angibt. Die möglichen Werte sind: 5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig
Geplantes Zieldatum	Das Zieldatum für die Durchführung der Änderung.
Änderungsfreigabe	
Eskalation	Ist eine Eskalation an die leitende oder lenkende Ebene erforderlich? (Ja oder Nein).
Entscheidung	Getroffene Entscheidung
Entschieden durch	Person oder Ausschuss, der die Änderung abgelehnt oder genehmigt hat.
Datum der Entscheidung	Datum an dem die Entscheidung getroffen wurde.
Änderungsumsetzung	
Tatsächliches Lieferdatum	Das Datum, an dem die Änderung tatsächlich umgesetzt wurde.
Rückverfolgbarkeit/Bemerkungen	Die ID(s) der Aufgaben (im Projektarbeitsplan), die die Änderung umsetzen, und/oder die Kennungen der damit verbundenen Probleme, Risiken oder Entscheidungen. Zusätzliche Informationen/Kommentare zu der Änderung sollten bei Bedarf hinzugefügt werden.

## 1.8 Risikoprotokoll

Identifizierung und Beschreibung des Risikos	
ID	Identifikationsnummer des Risikos.
Kategorie	Risikokategorie, die sich auf den vom Risiko betroffenen Bereich bezieht (z. B. Geschäft, IT, Menschen & Organisation, extern oder rechtlich).
Titel	Ein kurzer Titel für das Risiko.
Beschreibung	Eine strukturierte Formulierung der Chance oder Bedrohung in Form von Ursache - Risiko - Wirkung, zusammen mit potenziellen Risiko-Interdependenzen.
Status	<p>Der Risikostatus kann einer der folgenden sein:</p> <p>Vorgeschlagen: Dies ist der Ausgangsstatus. Dieser Status wird verwendet, solange das Risiko noch nicht spezifiziert ist.</p> <p>In Bewertung: Der Status wird verwendet, um eine Bewertung einzuleiten.</p> <p>Wartet auf Genehmigung: Status wird verwendet, um die Genehmigung zu beantragen. Vor der Anwendung dieses Status, ist sicherzustellen, dass die Beurteilung vollständig ist und die Schätzungen zuverlässig sind.</p> <p>Genehmigt: Dieser Status wird gesetzt, sobald die Risikomöglichkeit akzeptiert wurde.</p> <p>Abgelehnt: Dieser Status wird gesetzt, wenn das Risiko als nicht relevant abgelehnt wurde.</p> <p>Abgeschlossen: Dieser Status wird gesetzt, wenn das Risiko gemanagt wurde (z. B. durch die Umsetzung von Maßnahmen zur Risikominde- rung) und es kein Risiko mehr für das Projekt darstellt.</p>
Identifiziert durch	Die Person, die das Risiko identifiziert hat.
Datum der Identifizierung	Das Datum, an dem das Risiko identifiziert wurde.
Risikobewertung	
Eintrittswahrscheinlichkeit (ETW)	Ein numerischer Wert, der die geschätzte Wahrscheinlichkeit angibt, dass das Risiko eintritt. Die möglichen Werte sind: 5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig
Auswirkung (A)	Ein numerischer Wert, der den Schweregrad der Auswirkungen des Risikos angibt (falls es eintritt). Die möglichen Werte sind: 5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig
Risikolevel (RL)	Das Risikoniveau ist das Produkt aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung ( $RL=ETW \cdot A$ ).
Risikoeigentümer/-in	Die Person, die für die Verwaltung und Überwachung des Risikos verantwortlich ist.
Eskalation	Ob das Risiko an die Führungsebene oder die Lenkungebene weitergegeben werden soll oder nicht (Ja oder Nein).
Risikoreaktion	

Strategie zur Risikobewältigung	<p>Strategien für negative Risiken (Bedrohungen): Vermeiden, Reduzieren, Akzeptieren, Übertragen/Teilen</p> <p>Strategien für positive Risiken (Chancen): Ausnutzen, Verbessern, Akzeptieren, Teilen</p>
Details zur Aktion (Aufwand und Verantwortliche)	Beschreibung der zu treffenden Maßnahme(n), einschließlich Ziel, Umfang, Ergebnisse, Verantwortliche und geschätzter Aufwand.
Zieldatum	Das Datum, an dem die Maßnahme voraussichtlich durchgeführt wird.
Rückverfolgbarkeit/Bemerkungen	Die ID(s) der Vorgänge (im Projektarbeitsplan), die die Maßnahmen zur Risikobewältigung umsetzen, und/oder die IDs der damit verbundenen Änderungen, Probleme oder Entscheidungen (Protokolleinträge). Zusätzliche Informationen/Kommentare zu der Änderung sollten bei Bedarf hinzugefügt werden.

## 1.9 Problemprotokoll

Identifizierung und Beschreibung des Problems	
ID	Identifikationsnummer des Problems
Kategorie	Problemkategorie, die sich auf den Bereich bezieht, der von dem Problem betroffen ist (z. B. Geschäft, IT, Menschen & Organisation, extern oder rechtlich).
Titel	Kurzer Titel für das Problem.
Beschreibung	Eine Beschreibung des Problems und dessen Auswirkungen.
Status	<p>Der Problemstatus kann einer der folgenden sein:</p> <p>Offen: Das Problem wurde erkannt und erfordert Aufmerksamkeit und, falls möglich, eine Lösung.</p> <p>Aufgeschoben: Dieser Status wird gesetzt, wenn die Lösung des Problems aufgrund anderer Prioritäten aufgeschoben wird.</p> <p>Gelöst: Dieser Status zeigt an, dass alle erforderlichen Maßnahmen abgeschlossen sind und das Problem behoben ist.</p> <p>Geschlossen: Dieser Status zeigt an, dass alle Arbeiten abgeschlossen und überprüft sind. Das Problem kann als erledigt markiert werden.</p>
Identifiziert durch	Name der Person die das Problem identifiziert hat.
Datum der Identifizierung	Datum an dem das Problem identifiziert wurde.
Problembewertung und Beschreibung der Maßnahmen	
Details zur Maßnahme (Aufwand & Verantwortliche)	Beschreibung der empfohlenen Maßnahmen und der damit verbundenen Schritte, Ergebnisse, Fristen, Ressourcen und Aufwände.
Dringlichkeit	<p>Ein numerischer Wert, der angibt, wie dringend das Problem ist. Die möglichen Werte sind:</p> <p>5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig</p>
Auswirkung	<p>Ein numerischer Wert, der angibt, wie groß die Auswirkungen des Problems sind. Die möglichen Werte sind:</p> <p>5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig</p>
Größe	<p>Die Größe des Problems gibt an, wie Aufwand nötig ist, um dieses zu lösen. Die möglichen Werte sind:</p> <p>5=Sehr hoch, 4=Hoch, 3=Mittel, 2=Niedrig, 1=Sehr niedrig</p>
Zieldatum	Das Datum, an dem das Problem voraussichtlich gelöst sein wird.
Problemverantwortlicher	Die Person, die für die Lösung des Problems verantwortlich ist.
Eskalation	Ob das Problem an die Führungsebene oder die Lenkungsebene weitergegeben werden soll oder nicht (Ja oder Nein).
Rückverfolgbarkeit/Bemerkungen	Die ID(s) der Vorgänge (im Projektarbeitsplan), mit denen die Problemaktionen umgesetzt werden, und/oder die IDs der damit verbundenen Änderungen, Risiken oder Entscheidungen (Protokolleinträge). Zusätzliche Informationen/Kommentare zu der Änderung sollten bei Bedarf hinzugefügt werden.

## 1.10 Entscheidungsprotokoll

Identifizierung und Beschreibung der Entscheidung	
ID	Identifikationsnummer der Entscheidung.
Kategorie	Entscheidungskategorie, die sich auf den Bereich bezieht, der von der Entscheidung betroffen ist (z. B. Geschäft, IT, Personal & Organisation, extern oder rechtlich).
Titel	Kurzer Titel für die Entscheidung.
Beschreibung	Gegebenenfalls eine Beschreibung der Einzelheiten und Auswirkungen der Entscheidung.
Identifiziert durch	Der Name der Person, die die Notwendigkeit einer Entscheidung festgestellt hat.
Anwesende Personen	Aufnahme der Namen der Anwesenden, als die Entscheidung getroffen wurde. Gegebenenfalls kann auf das entsprechende Sitzungsprotokoll verwiesen werden.
Kommentar	Die IDs der zugehörigen Änderungs-, Risiko- oder Problemprotokolle sowie alle zusätzlichen Informationen im Zusammenhang mit der Entscheidung.
Eigentümerschaft	
Entscheidungsträger/-in	Die verantwortliche Person für die Entscheidung.
Datum der Entscheidung	Datum an dem die Entscheidung getroffen wurde.
Eskalation	Ob die Entscheidung an die Leitungsebene oder die Lenkungsebene weitergegeben werden soll oder nicht (Ja oder Nein).
Umsetzung der Entscheidung	
Datum der Umsetzung	Das Datum, ab dem die Entscheidung gilt.
Entscheidung mitgeteilt an	Die Gruppe, die Teams und andere Zielgruppen, denen die Entscheidung mitgeteilt werden soll.

## 2. Zusätzliche Hilfsmittel für PM<sup>2</sup>

### 2.1 Übersicht PM<sup>2</sup> - Artefakte und -Aktivitäten

RAM (RASCI) – Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed

Initiierung	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektinitiierungsantrag	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Projektauftrag	I	A	C	S	C	S	R	C
Planung	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planungsauftraktssitzung	I	A	C	S	C	C	R	C
Projekthandbuch	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektstakeholder-Matrix	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektarbeitsplan	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Outsourcing-Plan	A	C	C	C	I	S	R	I
Liefergegenstandsabnahmeplan	I	A	C	S	I	C	R	C
Einführungsplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Geschäftsimplementierungsplan	I	I	A	R	C	I	S	I
Managementpläne								
Anforderungsmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	S
Änderungsmanagementplan	I	I	A	C	I	I	R	I
Risikomanagementplan	I	C	A	C	I	I	R	I
Problemmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	C
Qualitätsmanagementplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Kommunikationsmanagementplan	I	I	A	S	C	I	R	C
Durchführung	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Durchführungsauftraktssitzung	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Projektkoordination	I	I	A	S	I	I	R	I
Qualitätssicherung	I	I	I	S	C	I	A	R
Projektberichterstattung	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Informationsverteilung	I	I	A	C	I	I	R	C
Überwachung und Steuerung	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektleistung überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Zeitplan überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Kosten überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Stakeholder/-innen steuern	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Anforderungen steuern	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektänderungen steuern	I	C	A	S	I	I	R	C
Risiken überwachen	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Probleme & Entscheidungen steuern	I	I	A	S	C	I	R	C
Qualität überwachen	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Liefergegenstandsabnahme steuern	I	I	A	S	C	C	R	C
Geschäftsimplementierung steuern	I	I	A	R	C	I	S	I
Einführung steuern	I	A	C	C	C	C	R	C
Outsourcing steuern	A	C	C	C	I	S	R	I
Abschluss	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektabschlussitzung	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektabschlussbericht	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrativer Abschluss	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Angemessenes Entscheidungsgremium)

PSC (Projektlenkungsausschuss)

PO (ProjekteignerIner bzw. Projekteigner)

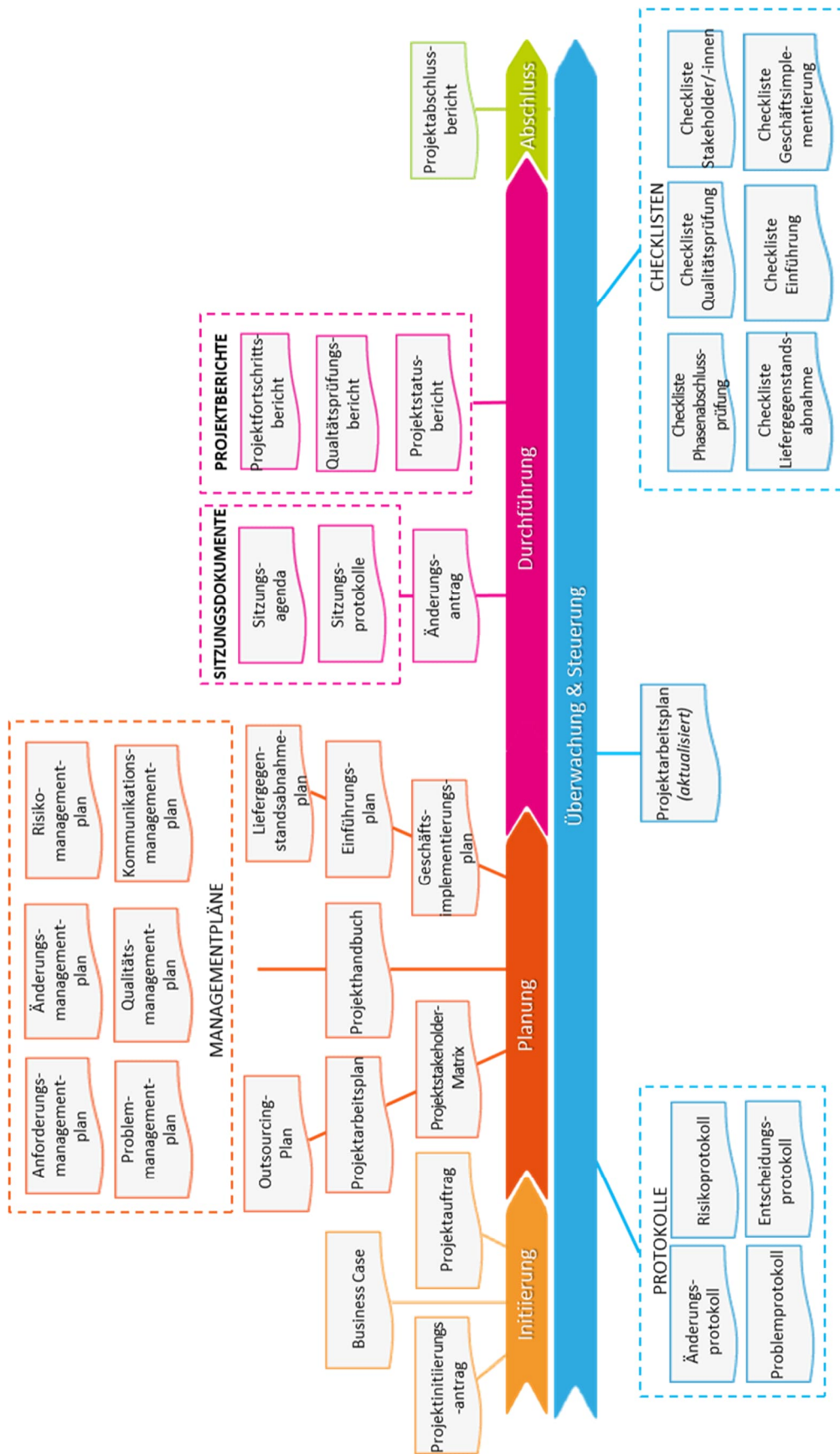
BM (Anforderungsmanagerin bzw. Anforderungsmanager)

BIG (Anforderungsteam)

SP (Lösungsanbieterin bzw. Lösungsanbieter)

PM (Projektleitung)

PCT (Projektkernteam)

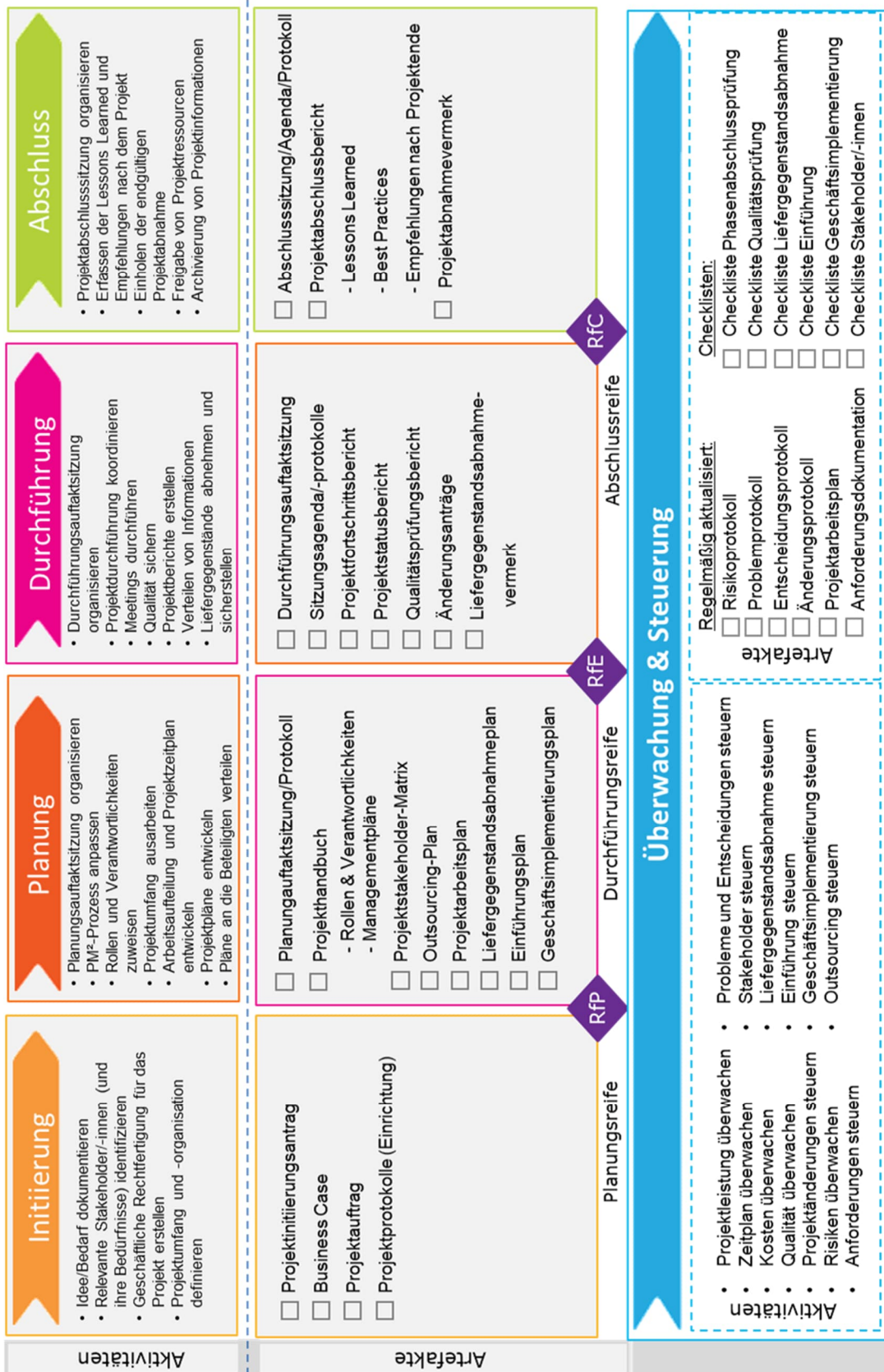




## Übersicht der verfügbaren PMflex-Artefakte je Projektklasse (inkl. PM<sup>2</sup>-Mapping)

PM <sup>2</sup> -ID	PM <sup>2</sup> -Artefakt	PMflex-Artefakt S	PMflex-Artefakt M	PMflex-Artefakt L
<b>Initiierung</b>				
OPM2-01	Projektinitiierungsantrag	<input checked="" type="checkbox"/> PM-01	<input checked="" type="checkbox"/> PM-01	<input checked="" type="checkbox"/> PM-01
OPM2-02	Business Case		<input checked="" type="checkbox"/> PM-02	<input checked="" type="checkbox"/> PM-02
OPM2-03	Projektauftrag	<input checked="" type="checkbox"/> PM-03	<input checked="" type="checkbox"/> PM-04	<input checked="" type="checkbox"/> PM-04
<b>Planung</b>				
OPM2-04	Projekthandbuch	<input checked="" type="checkbox"/> PM-05	<input checked="" type="checkbox"/> PM-06	<input checked="" type="checkbox"/> PM-06
OPM2-05	Projektstakeholder-Matrix		<input checked="" type="checkbox"/> PM-07	<input checked="" type="checkbox"/> PM-07
OPM2-06	Projektarbeitsplan		<input checked="" type="checkbox"/> PM-08	<input checked="" type="checkbox"/> PM-08
OPM2-07	Outsourcing-Plan		<input checked="" type="checkbox"/> PM-09	<input checked="" type="checkbox"/> PM-09
OPM2-08	Liefergegenstandsabnahmeplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-10
OPM2-09	Einführungsplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-11
OPM2-10	Geschäftsimplementierungsplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-12
OPM2-11	Anforderungsmanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-13
OPM2-12	Änderungsmanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-14
OPM2-13	Risikomanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-15
OPM2-14	Problemmanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-16
OPM2-15	Qualitätsmanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-17
OPM2-16	Kommunikationsmanagementplan			<input checked="" type="checkbox"/> PM-18
<b>Durchführung</b>				
OPM2-17	Sitzungsagenda		<input checked="" type="checkbox"/> PM-19	<input checked="" type="checkbox"/> PM-19
OPM2-18	Sitzungsprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-20	<input checked="" type="checkbox"/> PM-20
OPM2-19	Projektstatusbericht	<input checked="" type="checkbox"/> PM-21	<input checked="" type="checkbox"/> PM-22	<input checked="" type="checkbox"/> PM-22
OPM2-20	Projektstatusbericht (EVM)	<i>Entfällt. Siehe Projektstatusbericht</i>		
OPM2-21	Änderungsantrag	<input checked="" type="checkbox"/> PM-23	<input checked="" type="checkbox"/> PM-23	<input checked="" type="checkbox"/> PM-23
OPM2-22	Projektfortschrittsbericht		<input checked="" type="checkbox"/> PM-24	<input checked="" type="checkbox"/> PM-24
-	Liefergegenstandsabnahmevermerk			<input checked="" type="checkbox"/> PM-25
<b>Überwachung und Steuerung</b>				
OPM2-23	Risikoprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-26	<input checked="" type="checkbox"/> PM-26
OPM2-24	Problemprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-27	<input checked="" type="checkbox"/> PM-27
OPM2-25	Entscheidungsprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-28	<input checked="" type="checkbox"/> PM-28
OPM2-26	Änderungsprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-29	<input checked="" type="checkbox"/> PM-29
-	RAID-Protokoll	<input checked="" type="checkbox"/> PM-30		
-	Qualitätsprüfungsprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-31	<input checked="" type="checkbox"/> PM-31
-	Liefergegenstandsabnahmeprotokoll		<input checked="" type="checkbox"/> PM-32	<input checked="" type="checkbox"/> PM-32
OPM2-27	Checkliste Phasenabschlussprüfung	<input checked="" type="checkbox"/> PM-33	<input checked="" type="checkbox"/> PM-33	<input checked="" type="checkbox"/> PM-33
OPM2-28	Checkliste Qualitätsprüfung	<i>Entfällt. Siehe S-O-S-Projektcompass</i>		
OPM2-29	Checkliste Liefergegenstandsabnahme	<i>Entfällt. Siehe S-O-S-Projektcompass</i>		
OPM2-30	Checkliste Einführung	<i>Entfällt. Siehe S-O-S-Projektcompass</i>		
OPM2-31	Checkliste Geschäftsimplementierung	<i>Entfällt. Siehe S-O-S-Projektcompass</i>		
OPM2-32	Checkliste Stakeholder/-innen	<i>Entfällt. Siehe S-O-S-Projektcompass</i>		
-	S-O-S-Projektcompass	<input checked="" type="checkbox"/> PM-34	<input checked="" type="checkbox"/> PM-34	<input checked="" type="checkbox"/> PM-34
<b>Abschluss</b>				
OPM2-33	Projektabschlussbericht	<input checked="" type="checkbox"/> PM-35	<input checked="" type="checkbox"/> PM-36	<input checked="" type="checkbox"/> PM-36

# Überblick PM<sup>2</sup>-Aktivitäten und -Artefakte



## 2.2 Erste Schritte mit PM<sup>2</sup> - Schnellstart-Tipps

Diese Kurzanleitung unterstützt bei den ersten Schritten der Anwendung der PM<sup>2</sup>-Methodik. Um die Grundlagen der PM<sup>2</sup>-Methodik in Projekten anzuwenden, ist es nicht erforderlich, zuvor zu einem PM<sup>2</sup>-Experten zu werden. Es genügt, sich zunächst einen kurzen Überblick über die PM<sup>2</sup>-Methodik zu verschaffen; anschließend kann nach den folgenden sechs Schnellstartschritten vorgegangen werden:

### 1. Projektgovernance festlegen und Business Case erstellen

- Projektlenkungsausschuss (PSC) bilden.
- Projekt begründen, geschäftliche Anforderungen erfassen und Budgetbeschränkungen festlegen.



Business Case

### 2. Projektbeteiligte ermitteln und Projektauftrag erstellen

- Projektumfang festlegen.
- Projektbeteiligte identifizieren, die einen Beitrag zu, Projektauftrag leisten sollten.
- Besonders wichtige Anforderungen, Annahmen und Zwänge ermitteln und dokumentieren.
- Projektansatz festlegen und erforderlichen Aufwand an Ressourcen, Kosten und Zeit schätzen.



Projektauftrag

### 3. Projektprotokolle anlegen

- Risikoprotokoll, Problemprotokoll, Entscheidungsprotokoll und Änderungsprotokoll erstellen. Diese Protokolle dienen zur Dokumentation des Umgangs mit Risiken, Problemen und Änderungen am Projektumfang.



Problem-, Risiko-, Änderungs- und Entscheidungsprotokoll

### 4. Sitzung zum Auftakt für Projektplanung einberufen

- Geeignete Personen einladen.
- Projektauftrag besprechen und gemeinsames Verständnis sicherstellen.
- Informationen über die nächsten Schritte zur Planung des Projekts mitteilen.



Planungsauftrittsitzung, Protokolle

### 5. Projektmanagementansatz anpassen

- Zu verwendende Planungsunterlagen festlegen und entscheiden, wie sie angepasst werden sollen.
- Regeln festlegen, Zuständigkeiten für das Team zuteilen und ein Konfliktlösungsverfahren festlegen.
- Identifizierung aller Projektbeteiligten, die während des Projekts Informationen benötigen.



Projekthandbuch

### 6. Projektarbeitsplan erstellen

- Strukturieren der Arbeiten, die in kleineren und überschaubaren Teilarbeiten ausgeführt werden müssen (Erstellung der Projektstruktur).
- Aufwand und Kosten der einzelnen Teilarbeiten schätzen
- Budget- und Ressourcenanforderungen detailliert festlegen.
- Arbeitszeitplan aufstellen (Abhängigkeiten ermitteln, Ressourcen und Termine zuweisen)



Projektarbeitsplan

## 3. PM<sup>2</sup>-Ethik- und Verhaltenskodex

### 3.1 PM<sup>2</sup>-Verhaltenskodex

Viele Organisationen erstellen einen Ethik- und Verhaltenskodex, den ihre Mitglieder respektieren müssen. Das Ziel ist, den Menschen dabei zu helfen, die Komplexität des beruflichen Alltags zu bewältigen und sie daran zu erinnern, welche Haltungen und Verhaltensweisen mit einer Reihe allgemein anerkannter beruflicher Werte in Einklang stehen.

Unter Verhalten wird hier das persönliche Verhalten verstanden, welches auf moralischen Prinzipien beruht. Unter Professionalität werden die Fähigkeiten, das Urteilsvermögen und ein höfliches Verhalten verstanden, welche von einer Person erwartet werden, die ausgebildet ist, um eine bestimmte Aufgabe gut zu erledigen. Dieser Abschnitt führt die wichtigsten Prinzipien auf, die PM<sup>2</sup>-Praktiker (und Mitglieder des Projektteams) kennen und respektieren sollten.

- **UNABHÄNGIGKEIT:** Das Verhalten und die Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden sollten von der Notwendigkeit bestimmt werden, dem Gemeinwohl und dem öffentlichen Interesse und niemals anderen Interessen zu dienen, sei es privat oder beispielsweise aufgrund von politischem Druck.
- **UNVOREINGENOMMENHEIT:** Die Mitarbeitenden sollten bei allen zu treffenden Entscheidungen unvoreingenommen sein.
- **OBJEKTIVITÄT:** Alle von Mitarbeitenden im Rahmen der Projektarbeit gezogenen Schlussfolgerungen sollten ausgewogen sein und auf einer gründlichen Analyse der Fakten und des rechtlichen Hintergrunds beruhen.
- **LOYALITÄT:** Loyalität gegenüber der Organisation ist für die Wahrung ihrer Unabhängigkeit und die Erreichung ihrer Ziele von wesentlicher Bedeutung. Sie ist auch Voraussetzung für das Funktionieren einer jeden Dienstleistung.

Die Umsetzung der Grundsätze erfordert:

- **UMSICHTIGKEIT:** Hier geht es darum, die möglichen Konsequenzen und Auswirkungen potenzieller Maßnahmen zu beachten und zu reflektieren sowie einen angemessenen Grad an Mäßigung, ein Gefühl von Verhältnismäßigkeit und Angemessenheit zu zeigen.
- **VERANTWORTUNG:** Hier geht es darum, die anvertrauten Aufgaben so pflichtbewusst wie möglich auszuführen und nach Lösungen zu suchen, wenn Schwierigkeiten auftreten. Außerdem sind die geltenden gesetzlichen Verpflichtungen und Verwaltungsregeln und -verfahren zu kennen und zu respektieren.

Die Schlüsselprinzipien können unter dem Begriff INTEGRITÄT zusammengefasst werden, was bedeutet, dass ethische Prinzipien konsequent eingehalten werden und auf dieser Grundlage fundierte Entscheidungen getroffen werden.

Zusätzlich zu dem oben genannten Ethikkodex sollten alle Anwendenden der PM<sup>2</sup>-Projektmanagementmethodik auf der Grundlage der folgenden Werte handeln:

- **RECHTMÄßIGKEIT und VERANTWORTUNG:** Handeln Sie in Übereinstimmung mit dem Gesetz und übernehmen Sie die Verantwortung für Entscheidungen und Handlungen.
- **FAIRNESS:** Fairness ist die Pflicht, Entscheidungen unparteiisch und objektiv sowie frei von Eigeninteressen, Vorurteilen und Bevorzugung zu treffen.

- **NICHTDISKRIMINIERUNG und GLEICHBEHANDLUNG:** Respektieren Sie den Grundsatz der Nichtdiskriminierung und insbesondere der Gleichbehandlung der Bürgerinnen bzw. Bürger unabhängig von Nationalität, Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung.
- **ANGEMESSENHEIT und KONSISTENZ:** Achten Sie darauf, dass die getroffenen Maßnahmen in einem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Ziel stehen und seien Sie konsequent in Ihrem Verhalten
- **RESPEKT und FÜHRUNG:** Üben Sie die mit Ihrer Position verbundenen Befugnisse verantwortungsbewusst aus und fördern Sie ethische Grundsätze und professionelles Verhalten durch Führung und Vorbild.
- **EHRlichkeit und OFFENHEIT:** Geben Sie alle privaten Interessen an und machen Sie alle Entscheidung transparent.
- **TEAMWORK und KONFLIKTLÖSUNG:** Arbeiten Sie zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen, indem Sie Lösungen durch ein besseres gegenseitiges Verständnis finden.
- **HÖFLICHKEIT und KLARE KOMMUNIKATION:** Binden Sie Kolleginnen bzw. Kollegen ein, indem Sie ihnen Respekt entgegenbringen und Effizienz durch klare Anweisungen fördern.

### 3.2 Persönliche und berufliche Tugenden

Unter Tugenden werden Stärken einer Person verstanden. Sie beziehen sich auf das Zusammenspiel von Einstellungen, Verhalten und Handlungen, welche die persönliche und berufliche Leistungsfähigkeit bestimmen. Tugenden drücken sich in einem spezifischen Kontext als gesundes Mittel zwischen den Extremen Übermaß und Mangel aus. Dieser Mittelwert ist nicht universell, sondern subjektiv und variiert zwischen Individuen und ihren jeweiligen Umständen. Er sollte sich nach dem gesunden Menschenverstand bestimmen.

Tugenden entwickeln sich durch Übung. Ihre Anwendung hilft dabei, die Verhaltensgrundsätze zu bestimmen, die Hinweis geben, wie wir uns in bestimmten Situationen verhalten sollten. In einer tugendhaften Weise zu handeln, ermöglicht es die Effektivität und Effizienz unserer Leistungen zu erhöhen und hierdurch persönliche, berufliche, aber auch höhere, umfassendere Ziele zu erreichen.

Die Tugend der Klugheit (praktische Weisheit) bezieht sich auf unsere Fähigkeit, sorgfältig zu überlegen, wie wir unser Ziel erreichen können. Klugheit wird als ausführende Disposition charakterisiert, weil ihr Ergebnis etwas ist, das ausgeführt werden muss. Sie kann auf zwei Ebenen betrachtet werden: der Ebene des Zwecks (unsere Fähigkeit, angemessene Ziele zu setzen) und der Ebene der Überlegungen (unsere Fähigkeit, den Kurs und den Sinn unseres Handelns sorgfältig zu durchdenken, um die gewünschten Ziele zu erreichen).

Das Urteilsvermögen bezieht sich auf unsere Fähigkeit zu bewerten, was wahr ist und was nicht. Die Urteilsfähigkeit bestimmt die Wahrnehmung der Dinge um uns herum. Daher hat sie starken Einfluss auf die Tugend der Klugheit, die wiederum unser Handeln bestimmt. Wenn unser Urteilsvermögen mangelhaft ist (z. B. aufgrund emotionaler Faktoren oder früherer Erfahrungen), können wir etwas als wahr betrachten, das nicht wahr ist und umgekehrt (z. B. eine Handlung als fair betrachten, wenn sie unfair ist).

Der Geist erfasst durch intuitive Einsicht diejenigen Verhaltensprinzipien, die den Weg zu Erfolg und Glück weisen. Die Tugend der Einsicht bezieht sich auf unsere Fähigkeit, Dinge richtig wahrzunehmen, Umstände genau zu untersuchen, die Beziehungen zwischen Dingen zu verstehen, zu analysieren und zu verbinden. Sie bestimmt unsere Fähigkeit zu lernen oder zu wissen, was das Richtige ist und dieses Wissen auf verschiedene Kontexte zu übertragen, um zu unserem Wohlbefinden beizutragen.

Die Tugend des Mutes bezieht sich auf die Fähigkeit zum Eingehen von Risiken und wird als das produktive Mittelmaß zwischen Feigheit (ein Mangel) und Kühnheit oder Furchtlosigkeit (ein Übermaß) beschrieben. Ein mutiger Mensch verfolgt (nicht unbedingt ohne Furcht) die richtigen Ziele, aus den richtigen Gründen, auf die richtige Weise, zur richtigen Zeit und für die richtige Dauer. Daher übernimmt bzw. nimmt sich eine mutige Person allen Aufgaben an, die notwendig sind, um ein Ziel zu erreichen. Mut (der immer mit einem Risiko verbunden ist) ist ein notwendiges Mittel zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten.

Die Tugend der Ehre bezieht sich auf unsere Neigung Belohnung und Anerkennung bei anderen zu suchen. Diese Tugend ist definiert als das rechte Maß zwischen mangelndem Ehrgeiz (weniger Belohnung und Anerkennung als verdient zu suchen oder keinen Wunsch nach Belohnung anzustreben) und übermäßigem Ehrgeiz (übermäßiger Wunsch nach Belohnungen oder mehr Belohnung und Anerkennung als verdient zu suchen).

Ehrlichkeit bezieht sich auf unsere Fähigkeit, die Wahrheit über uns selbst zu sagen und anderen zu zeigen, wer wir wirklich sind, ohne unsere Qualitäten zu leugnen oder zu übertreiben. Diese Tugend ist das rechte Maß zwischen Selbstentwertung (Mangel) und Prahlerei (Übermaß).

Die Tugend der Gerechtigkeit (Fairness) ist im Allgemeinen durch die Anwendung aller anderen Tugenden zu erreichen. Allerdings gibt es eine spezielle Art von Fairness, die sich auf unsere Bereitschaft bezieht, so zu handeln, dass Nutzen und Schaden fair auf diejenigen verteilt werden, die sie verdienen, entweder zwischen uns und anderen oder unter anderen. Gerechtigkeit ist die Mutter aller Tugenden, und um wirklich gerecht zu sein, müssen alle Tugenden voll entwickelt sein („Gerechtigkeit ist allen Tugenden überlegen und ausgezeichnet“ - Aristoteles).

Die Tugend der Großzügigkeit bezieht sich auf den Umgang mit Dingen, die einen Wert haben (z. B. Zeit, Geld, Wissen, Informationen und andere Werte). Sie wird definiert als das produktive Mittelmaß zwischen Geiz (Defizit) und Verschwendung (Übermaß). Großzügigkeit stellt sicher, dass die Werte, wie zum Beispiel unser Wissen, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und auf der richtigen Weise mit der richtigen Person geteilt werden, damit sie produktiv werden können. Großzügigkeit wird nicht nur durch den Willen und die Fähigkeit zu geben bestimmt (z. B. Nutzen und Teilen von Wissen) sondern auch davon, ob diese Gaben im Einklang mit den langfristigen Interessen der involvierten Personen und anderen moralischen Tugenden stehen. Man sollte der Vernunft folgen, da Großzügigkeit etwas ist, das mit Weisheit ausgeübt werden muss, um das eigene Wohl und das anderer zu fördern

Die Tugend der Freundlichkeit bezieht sich auf unseren Umgang mit anderen. Sie ist definiert als das rechte Maß zwischen Unhöflichkeit (Mangel) und Unterwürfigkeit (Übermaß). Eine unfreundliche Person sucht Konflikte, ohne zu berücksichtigen, ob sie andere verärgert oder sie in Verlegenheit bringt, während eine unterwürfige Person Servilität zeigt und hauptsächlich daran interessiert ist, anderen gegenüber sympathisch zu sein und Konflikte selbst bei hohem persönlichem Schaden zu vermeiden.

Die Tugend des Humors wird als rechtes Maß zwischen Grobheit und Albernheit beschreiben. Eine grobe Person mag keinen Humor. Auf der anderen Seite ist ein „Clown“ jemand, der im Übermaß humorvoll ist und dies in einer unproduktiven Weise ausdrückt, z. B. durch in Häufigkeit und Zeitpunkt unpassenden und unangebrachten Humor, der möglicherweise sogar Verärgerung bei anderen auslöst.

Die Tugend der Ruhe bezieht sich auf den Umgang mit Ärger. Sie stellt das rechte Maß zwischen Trägheit und Reizbarkeit dar. Trägheit bezieht sich auf einen Mangel, während Reizbarkeit sich auf ein Übermaß an Ärger im Hinblick auf ihre Dauer, Intensität und Häufigkeit bezieht. Der ruhige Mensch wünscht ruhig zu bleiben und sich nicht von Leidenschaft oder Ärger mitreißen lassen, sondern immer innerhalb vernünftiger Grenzen zu handeln.

Die Tugend der Mäßigkeit bezieht sich auf das rechte Maß unserer Wünsche und ist das Mittel zwischen Gefühllosigkeit und Zügellosigkeit. Ein gemäßiger Mensch ist jemand, der all jene Freuden in mäßiger und vernünftiger Weise begehrt, die Gesundheit und Wohlbefinden fördern.

Die Tugend der Großartigkeit ist der der Großzügigkeit ähnlich, bezieht sich aber auf den Umgang mit höheren Werten. Sie wird definiert als das rechte Maß zwischen Armseligkeit und Vulgarität. Armseligkeit herrscht vor, wenn jemand aus falscher Bescheidenheit handelt. Im Gegenteil dazu, zeigt sich Vulgarität, wenn jemand übermäßig viel beiträgt, viel mehr als erforderlich oder erwartet.

Die Tugend des Großmuts ist definiert als das produktive Mittel zwischen Sanftmut (Defizit) und Eitelkeit (Übermaß). Eine sanfte Person glaubt, dass sie keine Anerkennung verdient, obwohl sie diese verdient, während eine eitle Person glaubt, dass sie Anerkennung verdient, obwohl sie diese tatsächlich nicht verdient. Die Großmütigen sind der Meinung, dass sie Anerkennung (Reichtum, Einfluss, Prestige, Auszeichnungen usw.) verdienen, wenn sie diese tatsächlich verdienen.

Alle Tugenden sind für die Anwendung der beruflichen Kompetenzen erforderlich, jedoch müssen die intellektuellen Tugenden Urteilsvermögen, Umsicht und Einsichtsfähigkeit für ihre Entwicklung transversal angewendet werden. Die folgende Tabelle zeigt die stärksten Beziehungen zwischen den moralischen Tugenden und den beruflichen Schlüsselkompetenzen.

Kompetenzen	Schlüsseltugenden
Führung	Alle
Beziehungen und Engagement	Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Humor, Mäßigung
Selbstreflexion und Selbstmanagement	Ruhe, Mut, Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Ehre, Mäßigung
Veränderung und Transformation	Ruhe; Mut, Freundlichkeit, Großzügigkeit
Persönliche Kommunikation	Rue, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Humor
Ressourcenreichtum	Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Ehre
Ergebnisorientierung	Ehre, Großzügigkeit, Großmut, Großartigkeit
Teamwork	Ruhe, Mut, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehre, Großartigkeit
Verhandlung	Mut, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Ehre
Konflikt- und Krisenmanagement	Ruhe, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit
Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit	Ruhe, Mut, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Ehre, Mäßigung
Kultur- und Wertemanagement	Alle

Tabelle 7: Übersicht Kompetenzen und zugehörige Tugenden

## 4. Begriffsverzeichnis

Das nachfolgende Verzeichnis dient als Nachschlagewerk für die Begrifflichkeiten, die aus dem PM<sup>2</sup>-Guide „Project Management Methodology“ (Guide 3.0.1) aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt wurden.

Original (EN)	Übersetzung (DE)
Acceptance activities	Abnahmeaktivitäten
Acceptance criteria	Abnahmekriterien
Appropriate Governance Body (AGB)	Angemessenes Entscheidungsgremium (AGB)
Approver	genehmigungsberechtigte Person
Architecture Office (AO)	Systemarchitekturbüro (AO)
Business Case	Business Case
Business Implementation Checklist	Checkliste Geschäftsimplementierung
Business Implementation Group (BIG)	Geschäftsimplementierungsteam (BIG)
Business Implementation Plan	Geschäftsimplementierungsplan
Business Manager (BM)	Anforderungsmanager, Anforderungsmanagerin (BM)
Change log	Änderungsprotokoll
Change Management	Änderungsmanagement
Change Request Form	Änderungsantrag
Communications Management Plan	Kommunikationsmanagementplan
Contractor	Auftragnehmer, Auftragnehmerin
Contractor status report	Auftragnehmerstatusbericht
Contractor's Project Manager (CPM)	Projektleitung des Auftragnehmers (CPM)
Data Protection Coordinator (DPC)	Datenschutzbeauftragter, Datenschutzbeauftragte (DPC)
Decision log	Entscheidungsprotokoll
decision-makers	Entscheidungsträger, Entscheidungsträgerin
Deliverables	Liefergegenstände
Deliverables Acceptance Checklist	Checkliste Liefergegenstandssabnahme
Deliverables Acceptance Plan	Liefergegenstandsabnahmeplan
Development-Team (DT)	Entwicklungsteam (DT)
Document approvers	Dokumentenabnahmeberechtigter, Dokumentenabnahmeberechtigte
Document Management Officer (DMO)	Dokumentenmanagementbeauftragter, Dokumentenmanagementbeauftragte (DMO)
Issue log	Problemprotokoll
Issue Management Plan	Problemmanagementplan
Local Information Security Officer (LISO)	IT-Sicherheitsbeauftragter, IT-Sicherheitsbeauftragte (LISO)
Outsourcing Plan	Outsourcing-Plan
Phase Exit Review	Phasenabschlussprüfung
Phase Exit Review Checklist	Checkliste Phasenabschlussprüfung
Programme Support Team (PgST)	Programmmanagement Office (PgST)
Project Change Management Plan	Änderungsmanagementplan
Project Charter	Projektauftrag
Project Core Team (PCT)	Projektkernteam (PCT)
Project End Report	Projektabschlussbericht
Project handbook	Projekthandbuch
Project Initiation request	Projektinitiierungsantrag



Original (EN)	Übersetzung (DE)
Project Management Office	<i>Projektmanagement Office</i>
Project Manager (PM)	<i>Projektleitung (PM)</i>
Project Owner (PO)	<i>Projekteigner, Projekteignerin (PO)</i>
Project Progress Report	<i>Projektfortschrittsbericht</i>
Project Quality Assurance (PQA)	<i>Projektqualitätssicherung (PQA)</i>
Project requestor/client	<i>Auftraggeber, Auftraggeberin</i>
Project Schedule	<i>Projektzeitplan</i>
Project Stakeholder Matrix	<i>Projektstakeholder-Matrix</i>
Project Stakeholders	<i>Stakeholder, Stakeholderin</i>
Project Status Report	<i>Projektstatusbericht</i>
Project Steering Committee (PSC)	<i>Projektlenausschuss (PSC)</i>
Project Support Network (PSN)	<i>Projekt Support Network (PSN)</i>
Project Support Office (PSO)	<i>Projektbüro (PSO)</i>
Project Support Teams (PST)	<i>Projektunterstützungsteam (PST)</i>
Project workplan	<i>Projektarbeitsplan</i>
Projekt Management Assistant (PMA)	<i>Projektassistenz (PMA)</i>
Quality Management Plan	<i>Qualitätsmanagementplan</i>
Quality Review Checklist	<i>Checkliste Qualitätsprüfung</i>
Quality Review Report	<i>Qualitätsprüfungsbericht</i>
Ready for Closing (RfC)	<i>Abschlussreife (RfC)</i>
Ready for Executing (RfE)	<i>Durchführungsreife (RfE)</i>
Ready for Planning (RfP)	<i>Planungsreife (RfP)</i>
Reviewer	<i>Prüfer, Prüferin</i>
Risk log	<i>Risikoprotokoll</i>
Risk Management Plan	<i>Risikomanagementplan</i>
Service Level Agreement	<i>Dienstleistungsgütevereinbarung</i>
Solution Provider (SP)	<i>Lösungsanbieter, Lösungsanbieterin (SP)</i>
Stakeholder Checklist	<i>Checkliste Stakeholder/-innen</i>
Total Cost of Ownership (TCO)	<i>Gesamtbetriebskosten (TCO)</i>
Transition Checklist	<i>Checkliste Einführung</i>
Transition Management	<i>Einführungsmanagement</i>
Transition Plan	<i>Einführungsplan</i>
User Representatives (UR)	<i>Nutzervertretung (UR)</i>
Work Breakdown	<i>Projektstruktur</i>
Work Breakdown structure	<i>Projektstrukturplan</i>

## 5. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Projektorganisationen.....	113
Tabelle 2: PMflex-Projektklassifizierung.....	118
Tabelle 3: Bewertungsskala der Projektklassen.....	119
Tabelle 4: Erforderliche Artefakte für Projektklasse S.....	120
Tabelle 5: Erforderliche Artefakte für Projektklasse M.....	122
Tabelle 6: Zugehörige Artefakte für den Anforderungsmanagementplan .....	128
Tabelle 7: Übersicht Kompetenzen und zugehörige Tugenden .....	152

## 6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PMflex – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem.....	1
Abbildung 2: Vision und Synergien von PM <sup>2</sup> .....	3
Abbildung 3: Herausforderungen von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	5
Abbildung 4: 13 Erfolgsfaktoren bestimmen den Projekterfolg.....	8
Abbildung 5: Schlüsselmerkmale von Projekten.....	14
Abbildung 6: Ein Projekt als Transformationsprozess, der Ideen in die Realität umsetzt.....	15
Abbildung 7: Outputs, Outcomes und Benefits eines Projekts.....	16
Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen Strategie, Projekten, Programmen, Portfolio und operativem Geschäft.....	18
Abbildung 9: Was Projektleitungen (PM) verstehen müssen.....	21
Abbildung 10: PM <sup>2</sup> -Methodikhaus.....	23
Abbildung 11: Der PM <sup>2</sup> -Projektlebenszyklus: Phasenüberschneidungen und kumulativer Aufwand.....	24
Abbildung 12: Überblick der Initiierungsphase.....	25
Abbildung 13: Überblick der Planungsphase.....	26
Abbildung 14: Überblick der Durchführungsphase.....	26
Abbildung 15: Überblick der Abschlussphase.....	27
Abbildung 16: Überwachungs- und Steuerungsaktivitäten.....	28
Abbildung 17: PM <sup>2</sup> -Flussdiagramm.....	29
Abbildung 18: Projektorganisation.....	34
Abbildung 19: Zusammensetzung eines Projektlenkungsausschusses (PSC): Permanente und optionale Rollen.....	36
Abbildung 20: Aktivitäten und Output in der Initiierungsphase.....	43
Abbildung 21: Artefakte der Initiierungsphase.....	43
Abbildung 22: Beziehung zwischen den in der Initiierungsphase erstellten Artefakten.....	45
Abbildung 23: Input und Hauptakteure des Initiierungsantrags.....	45
Abbildung 24: Input und Hauptakteure des Business Case.....	47
Abbildung 25: Input und Hauptakteure des Projektauftrags.....	49
Abbildung 26: Tätigkeiten und Hauptleistungen der Planungsphase.....	50
Abbildung 27: Artefakte in der Planungsphase.....	51
Abbildung 28: Input/Output und Hauptakteure der Planungsauftragsitzung.....	53
Abbildung 29: Input und Hauptakteure des Projekthandbuchs.....	54
Abbildung 30: Input und Hauptakteure der Projektstakeholder-Matrix.....	57
Abbildung 31: Input und Hauptakteure des Projektarbeitsplans.....	58
Abbildung 32: Input und Hauptakteure des Outsourcing-Plans.....	61
Abbildung 33: Input und Hauptakteure des Liefergegenstandsabnahmeplans.....	63

Abbildung 34: Input und Hauptakteure des Einführungsplans.....	65
Abbildung 35: Input und Hauptakteure des Geschäftsimplementierungsplans .....	67
Abbildung 36: Aktivitäten und Output der Durchführungsphase.....	69
Abbildung 37: Artefakte der Durchführungsphase.....	69
Abbildung 38: Input/Output und Hauptakteure der Durchführungsauftraktsetzung.....	71
Abbildung 39: Input/Output und Hauptakteure der Projektkoordination.....	72
Abbildung 40: Input/Output und Hauptakteure der Qualitätssicherung.....	73
Abbildung 41: Input und Hauptakteure der Projektberichterstattung.....	75
Abbildung 42: Input und Hauptakteure der Informationsverteilung.....	77
Abbildung 43: Aktivitäten und Output der Abschlussphase .....	79
Abbildung 44: Artefakte der Abschlussphase.....	79
Abbildung 45: Input/Output und Hauptakteure der Abschlussitzung .....	81
Abbildung 46: Input und Hauptakteure des Projektabschlussberichts.....	84
Abbildung 47: Input/Output und Hauptakteure des Abschlusses der Verwaltungsarbeiten.....	85
Abbildung 48: Aktivitäten und Artefakte in der Überwachungs- und Steuerungsphase.....	86
Abbildung 49: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Projektleistung .....	88
Abbildung 50: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung des Zeitplans .....	89
Abbildung 51: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Kosten.....	91
Abbildung 52: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Stakeholderinnen und Stakeholdern....	92
Abbildung 53: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Anforderungen.....	94
Abbildung 54: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung von Änderungen.....	97
Abbildung 55: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung von Risiken.....	99
Abbildung 56: Input/Output und Hauptakteure beim Managen von Problemen und Entscheidungen.....	101
Abbildung 57: Input/Output und Hauptakteure bei der Überwachung der Qualität.....	102
Abbildung 58: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Liefergegenstandsabnahme .....	104
Abbildung 59: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Einführung.....	106
Abbildung 60: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung der Geschäftsimplementierung.....	108
Abbildung 61: Input/Output und Hauptakteure bei der Steuerung des Outsourcings.....	109
Abbildung 62: PMflex-Tailoring-Modell .....	111
Abbildung 63: Stacey-Matrix .....	115
Abbildung 64: Übersicht der PMflex-Artefakte je Projektklasse.....	125