



PMH

Projektmanagement-Handbuch

der Freien und Hansestadt Hamburg

Impressum

Freie und Hansestadt Hamburg
Finanzbehörde
Hamburgweite Dienste und Organisation
Grundsatzangelegenheiten der Organisation, Verwaltungsmodernisierung
Postanschrift: Gänsemarkt 36, 20354 Hamburg
Büroanschrift: Große Bleichen 27, 20354 Hamburg
Tel.: +49 (40) 428 23 1552

Projekt-Portal: <https://fhhportal.ondataport.de/websites/1009/>
E-Mail: projekt-wissenscenter@fb.hamburg.de



Dokumentenhistorie

Auflage	Datum	Beschreibung der Änderungen	Kapitel / Seiten
1	01.11.2011	Initiale Version	alle
2	01.11.2014	Redaktionelle Änderungen	
2.1	11.02.2016	Redaktionelle Änderungen und neue Grafiken	
3	1.4.2019	Generell überarbeitete Version der Projektgrundsätze in das PMH und ergänzt um Wegweiser für die Arbeit in Lenkungsgruppen	alle

Präambel zum Projektmanagement-Handbuch der Freien und Hansestadt Hamburg



Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

ein immer größerer Teil der Wertschöpfung in den Behörden der Hamburger Verwaltung wird in Form von Projekten erbracht. Projektarbeit ist längst gelebte Praxis in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Durch ein professionelles Projektmanagement auf der Grundlage von Standards können Organisationen ihre Ziele erreichen und sich selbst als Organisationen weiterentwickeln.

Vor Ihnen liegt die weiterentwickelte Fassung der Projektgrundsätze: das neue Projektmanagement-Handbuch (PMH) der FHH sowie der Wegweiser für die Lenkungsgruppenarbeit. Dieses zentrale Regelwerk für FHH-Projektarbeit ist unter der Federführung der Finanzbehörde von einer behördenübergreifenden Expertengruppe erarbeitet worden.

Die Projektarbeit nach diesem Standard ist mir ein besonders wichtiges Anliegen, denn in vielen Bereichen der FHH werden mit Hilfe von Projekten notwendige Veränderungen erzielt. Ein konsequentes Vorgehen bei der Definition von Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung bilden neben der Projektsteuerung und der professionellen Lenkungsgruppenarbeit wichtige Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten. Damit tragen sie zur sukzessiven Umsetzung der Strategien und Ziele der FHH bei.

Besonders bei hochpriorisierten Projekten geht es nicht ohne diese Mindeststandards, die auf die spezifischen Anforderungen der FHH zugeschnitten sind. Viele Elemente unseres Projektmanagements werden seit Jahren nutzbringend praktiziert und kontinuierlich weiterentwickelt. Im PMH und im Wegweiser für die Lenkungsgruppenarbeit sind alle wesentlichen Komponenten des Projektmanagements der FHH zentral dokumentiert.

Dieses PMH unterliegt einem ständigen Verbesserungs- und Aktualisierungsprozess. Feedback und Anregungen sind daher willkommen! Wenden Sie sich gern an das zentrale Projektmanagement Office der FHH, das Projekt-Wissenscenter der Finanzbehörde.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Freude und Erfolg in Ihrer Projektarbeit!

Dr. Andreas Dressel

Finanzsenator

Inhalt

Präambel	3
Inhalt.....	4
1 Vorbemerkung	6
1.1 Ziele und Adressatenkreis	6
1.2 Geltungsbereich	6
1.3 Informationen und Unterstützung	6
1.3.1 Projekt-Portal	6
1.3.2 Angebote des Kompetenznetzwerkes für Organisationsentwicklung und Projekte.....	7
1.3.3 Projektmanagement Office-Angebote	7
1.3.4 Qualifizierungen	7
2 Strategie, Portfolio, Programme und Projekte.....	8
2.1 Strategie	8
2.2 Portfolio	8
2.3 Programme.....	8
2.4 Projekte	9
2.4.1 Was ist ein Projekt?	9
2.4.2 Projekthaftes Arbeiten in der Linie	9
2.4.3 Projektarten.....	9
2.4.4 Machbarkeitsstudie	10
3 Projektklassifizierung und Mindeststandards	11
3.1 Projektklassifizierung.....	11
3.2 Mindeststandards	12
3.2.1 Projekte Klasse S (1-3 Punkte)	14
3.2.2 Projekte Klasse M (4-6 Punkte)	14
3.2.3 Projekte Klasse L (7-9 Punkte)	15
3.2.4 Projekte Klasse XL (10-11 Punkte).....	16
3.2.5 Projekte Klasse XXL (> 11 Punkte).....	17
4 Vorgehen – klassisch oder hybrid	18
5 Klassisches PM – Die PM-Phasen.....	20
5.1 PM-Phasen in Hamburg	20
5.2 Fokus auf die Vorprojektphase	20
5.3 Vorprojektphase (Initialisierung und Definition)	21
5.4 Planungsphase.....	23
5.5 Umsetzungs- und Steuerungsphase	24

5.6	Abschlussphase	25
5.6.1	Projektabschluss.....	25
5.6.2	Vorzeitiger Projektabschluss.....	25
5.7	Phasenübergreifende Prozesse	26
5.8	Nach dem Projekt.....	26
6	Hybrides PM – Kombination aus klassischem PM und Scrum.....	27
7	Projektorganisation und Rollen	30
8	Tools	31
8.1	Planungs-und Controllingprozesse mit Project Portfolio Management.....	31
8.2	Virtuelle Zusammenarbeit im Projektarbeitsbereich	31
8.3	Geschäftsprozessmanagement mit Aris.....	31
9	Abkürzungsverzeichnis	32
10	PM-Landkarte	33

1 Vorbemerkung

1.1 Ziele und Adressatenkreis

Ziel dieses Projektmanagement-Handbuch (PMH) ist es, die Qualität des Projektmanagements (PM) in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) zu verbessern und einen einheitlichen Standard für die Projektarbeit herzustellen. Damit können die Projekte hinsichtlich der Vorgehensweise und deren Ergebnisse in der Zielerreichung leichter verglichen und die Lernerfahrungen auf Folgeprojekte übertragen werden. Zudem soll es den Zusammenhang zwischen Strategie, Portfolio- sowie Programmmanagement und PM klarstellen und Möglichkeiten zum agilen PM im Wertschöpfungsprozess eröffnen.

Projektorientiertes Arbeiten ist häufig auch in der Linie sinnvoll. Auch dafür soll das PMH Optionen eröffnen.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit und weil im Projektmanagement eine spezifische Fachsprache benutzt wird, wird in diesem Dokument auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Gemeint sind immer alle Geschlechter.

1.2 Geltungsbereich

Dieses PMH gilt zusammen mit dem Wegweiser für Lenkungsgruppenarbeit ab dem 1.4.2019. Es ersetzt die bislang geltenden Projektgrundsätze aus 2014 und ist die Grundlage für die FHH-Projektarbeit.

Es gilt sinngemäß ebenfalls für projekthafte Vorhaben (Kapitel 2.4.2), die in der Linienorganisation durchgeführt werden können.

Für einige Projektarten gibt es ergänzend dazu weitere Spezifizierungen, wie zum Beispiel die Verwaltungsvorschriften zur transparenten und kostenstabilen Umsetzung von IT-Projekten (VV IT-Projekte) und die Verwaltungsvorschriften Bau (VV Bau) für Bauprojekte.

Dieses PMH setzt voraus, dass die entsprechenden PM-Werkzeuge bei den Akteuren bekannt sind. Es ersetzt weder das notwendige PM-Wissen, das in Qualifizierungen erlangt wird, noch die notwendige Erfahrung im PM.

Um professionelle Projektarbeit gewährleisten zu können, müssen die Akteure vor Projektbeginn auf allen Ebenen des PM qualifiziert sein. Da die Linienfunktionen und die Projekte zusammenwirken, muss auch das Personal in der Linie PM-Grundwissen besitzen. Welche PM-Qualifizierung für welche Art von Projekt empfohlen wird und welche Erfahrungen erforderlich sind, um Projekte erfolgreich umzusetzen zu können, legt die Projektklassifizierung fest (Kapitel 3).

1.3 Informationen und Unterstützung

Es gibt vielseitige Angebote zur Projektarbeit in der FHH:

1.3.1 Projekt-Portal

In diesem PMH sind die Projektorganisation und -strukturen sowie die PM-Prozesse kurz beschrieben. Ergänzend dazu gibt es das zentrale Projekt-Portal unter dem Link <https://fhhportal.ondataport.de/websites/1009/>.

Darin sind alle relevanten Informationen und Arbeitshilfen rund um die Projektarbeit aufbereitet.



Hinweis:

Inhalte, die mit diesem Logo versehen sind, werden vertieft im Projekt-Portal behandelt.

1.3.2 Angebote des Kompetenznetzwerkes für Organisationsentwicklung und Projekte

- Kostenlose PM-Beratung, Qualitätssicherung und Zertifizierung von Projekteinsatzverfügungen (PEV) durch das Projekt-Wissenscenter der Finanzbehörde - zentrales Projektmanagement Office (PMO) der FHH,
- Kostenfreie personelle Unterstützung in verschiedenen Projektrollen (z.B. Projektleitung, Projektmitarbeit etc.) durch den IT-Projektpool des Amtes für IT und Digitalisierung (ITD) der Senatskanzlei,
- Kostenloses Unterstützungsangebot zum Geschäftsprozessmanagement durch das Competence Center Geschäftsprozessmanagement (CCGPM) der Finanzbehörde,
- Kostenpflichtige Dienstleistungen rund um das PM von Dataport.

1.3.3 Projektmanagement Office-Angebote

- In der Projektarbeit gibt es zusätzlich zum Projekt-Wissenscenter als zentrales PMO auch dezentrale PMOs, die nach und nach in den Behörden der FHH aufgebaut werden. Ein PMO ist eine dauerhaft eingerichtete Organisationseinheit, welche für die Erstellung, Umsetzung und Fortentwicklung des Projektmanagementsystems innerhalb der einzelnen Behörde, des Landesbetriebes, der Bezirke etc. verantwortlich ist. Die Aufgaben sind individuell auf die Bedarfe der Organisation ausgerichtet.
- Größere Projekte haben ein eigenes Projekt Office (PO), das die Projektleitung (GPM) und das -team bei allen administrativen Aufgaben unterstützt. Es existiert temporär für die Dauer des Projekts.

1.3.4 Qualifizierungen

Die Basis für professionelle Projektarbeit sind qualifizierte Mitarbeiter. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung bietet dazu umfangreiche Angebote an, zum Beispiel Qualifizierungen nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).



2 Strategie, Portfolio, Programme und Projekte

Die FHH orientiert sich hinsichtlich PM, Multiprojektmanagement und Projektgovernance an den Normen des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN), insbesondere den DIN 69901 und 69909.

2.1 Strategie

Der Auftrag der öffentlichen Verwaltung umfasst ein Portfolio von verschiedenen Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen. Die Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung samt dieser Dienstleistungen geschieht auf politischer Ebene. Die Umsetzung des politischen Willens erfolgt über das strategische Management als Kernelement des Verwaltungsmanagements.

Strategien entstehen durch Planung in einem regelmäßigen, formalisierten Strategieprozess, in dem wichtige grundsätzliche strategische Entscheidungen getroffen werden.

Die Verwaltung muss auf mittel- und kurzfristige Umfeldveränderungen reagieren. Bedeutende Ereignisse und politische Themen müssen häufig kurzfristig bearbeitet werden können. Diese Bedarfe werden oft in strategischen Projekten umgesetzt, die thematisch in Portfolios und Programmen zusammengefasst und gesteuert werden.

Programme und Projekte, die keiner Strategie folgen, werden in der FHH nicht gestartet.

2.2 Portfolio

Die Verwaltung verfügt über begrenzte Ressourcen. Darum stehen Linienaufgaben, Projekte und Programme in Konkurrenz zueinander um diese Ressourcen. Programme und Projekte sind nach definierten Kriterien mit Hilfe des Projektportfoliomanagements (PPM) zu priorisieren. Das PPM ist eine Daueraufgabe in der Linie und arbeitet unbefristet.

Während das PPM nur Projekte und Programme beinhaltet, sind im übergeordneten Portfoliomanagement auch strategisch bedeutsame Aufgaben der Linie enthalten. In beiden Fällen ist es das Ziel, alle Projekte, Programme und Aufgaben einer Organisationseinheit unter den richtigen Rahmenbedingungen z.B. hinsichtlich Personal, Kompetenz sowie Zeitpunkt zu starten, durchzuführen und zu beenden. Im Zweifel kann es auch vorzeitig zu einem Ende kommen.

2.3 Programme

Ein Programm ist eine Sammlung von inhaltlich zusammengehörigen Projekten und Aufgaben. Es ist zeitlich befristet und verfolgt ein konkretes Ziel, das sich in allen dazugehörigen Projekten widerspiegelt. Das Programmmanagement bildet eine Brücke zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung, also dem klassischen PM für einzelne Projekte. Mehrere Projekte, die dasselbe übergeordnete bzw. strategische Ziel verfolgen, müssen sinnvoll koordiniert werden. Das Programmmanagement ermöglicht es, den Nutzen des im Programm definierten Gesamtvorhabens für die Organisation zu steuern. Es sorgt für einen Abgleich zwischen Organisationszielen und Projekten durch eine sinnvolle Bündelung der notwendigen Aktivitäten, wie z.B. Ressourcenplanung, Reporting und Controlling. Programme werden analog zu Projekten mit einer Verfügung eingesetzt, der sog. Programmeinsetzungsverfügung (PGEV). Die PGEV beinhaltet mindestens die für die darin enthaltenen Projekte gemeinsamen Ziele, Risiken, Stakeholder, das

Gesamtbudget sowie das Reporting. Darin sind auch die Programmstruktur und -rollen zu beschreiben. Die projektbezogenen Details werden in den einzelnen Projektaufträgen definiert. Ob für die einzelnen Projekte Projektsteckbriefe oder PEV zu erstellen sind, ist abhängig von der jeweiligen Projektklassifizierung (Kapitel 3).

2.4 Projekte

2.4.1 Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das sich von Routineaufgaben durch einen übergreifenden Charakter, den Grad an Komplexität, einen häufig innovativen Ansatz und ein aufgabenbezogenes Budget unterscheidet. Darüber hinaus gibt es einige typische, charakteristische Projektmerkmale:

- Ziele
- Komplexität
- Einmalige Bedingungen
- Risiken
- Interdisziplinarität
- Besondere Organisationsform
- Begrenzungen (Qualität, Zeit, Personal, Budget)

Anhand dieser Merkmale wird zu Beginn der Vorprojektphase (Kapitel 5.3) geprüft, ob die Projektidee oder das Vorhaben bereits Projektreife erreicht hat und als formales Projekt eingesetzt werden soll.

2.4.2 Projekthaftes Arbeiten in der Linie

Projekthaftes Arbeiten ist auch in der Linie nützlich. Für wichtige Linienaufgaben, die nicht die obenstehenden Merkmale aufweisen, können einzelne PM-Prozesse hilfreich sein. Hierbei werden gezielt PM-Methoden eingesetzt, um die Aufgabe ergebnisorientiert mit möglichst kleinem Aufwand umzusetzen. Empfohlen werden hierfür die PM-Prozesse der Auftragsklärung, der (Projekt)Steckbrief mit Zieldefinition sowie eine kurze Abschlussdokumentation.

2.4.3 Projektarten

In der FHH gibt es verschiedene Projektarten, für die neben dem PMH spezielle Vorgaben gelten:

- Organisationsentwicklungsprojekte
- IT-Projekte > Verwaltungsvorschrift IT-Projekte
- Investitionsprojekte > Verwaltungsvorschrift Bau
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Grundsätzlich kann das Prozessmodell mit entsprechenden Anpassungen für alle Projektarten genutzt werden, um die geeigneten PM-Prozesse für das entsprechende Projekt auswählen zu können. Darüber hinaus gibt es für IT-Projekte und Bauprojekte Standard-Vorgehensmodelle mit vorgegebenen PM-Phasen (Kapitel 5).

2.4.4 Machbarkeitsstudie

Projekte mit einem hohen Komplexitätsgrad können die gesamte Vorprojektphase als Machbarkeitsstudie durchlaufen. Sie werden häufig auch als Vorprojekt bezeichnet.

Eine Machbarkeitsstudie überprüft mögliche Lösungsansätze für ein Projekt hinsichtlich der Durchführbarkeit. Hierbei werden verschiedene Lösungsansätze analysiert, Risiken identifiziert und Erfolgsaussichten abgeschätzt. Überprüft wird dabei, ob mit dem jeweils betrachteten Lösungsansatz die vereinbarten Projektergebnisse unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen erstellt werden können. Zweck einer Machbarkeitsstudie ist es Fehlinvestitionen zu verhindern, mögliche Risiken und den optimalen Lösungsweg zu identifizieren.

3 Projektklassifizierung und Mindeststandards

Die in der Projektarbeit der FHH einzuhaltenden Mindeststandards sollen sowohl für das klassische als auch für das hybride PM (Kapitel 4) gelten. Diese umfassen die grundlegenden Phasen bzw. Prozessschritte des PM in den Phasen Initialisierung und Definition (Vorprojektphase), Planung, Umsetzung und Steuerung sowie Abschluss. Details sind der PM-Landkarte zu entnehmen (Anlage 1).

3.1 Projektklassifizierung

Projekte sind hinsichtlich unterschiedlicher Dimensionen zu klassifizieren. Die Projektclassen werden in der FHH genutzt, um den Umfang der PM-Standards festzulegen. In der Vorprojektphase werden die durchzuführenden PM-Prozesse bestimmt. Auf Basis der Ergebnisse der Auftragsklärung ist das Projekt durch den Auftraggeber oder die designierte PL zu klassifizieren. Dabei werden für die Ausprägung unterschiedlicher Dimensionen Punkte verteilt. Aus der Summe dieser Punkte ergibt sich die Einordnung in die Klasse **S**, **M**, **L**, **XL** oder **XXL**.

Die folgenden vier Dimensionen werden dabei betrachtet:

Reichweite – Diese Dimension betrachtet die Zielgruppe des Projekts und unterscheidet dabei lediglich zwischen FHH-internen Mitarbeitern und externen Kunden wie Bürgern sowie Unternehmen.

Gesamtbudget – Bei dieser Dimension erfolgt eine grobe monetäre Einordnung hinsichtlich der Sachkosten und internen Personalkosten. Hierbei wird immer das Gesamtprojekt betrachtet.

Strategie – Bei dieser Dimension ist die Frage zu beantworten, ob und in welchem Maß das Projekt eine vorhandene Strategie unterstützt. Gibt es eine Digital- oder Fachstrategie, auf die das Projekt „einzahlt“ oder bedient das Projekt gar ein Regierungsprogramm oder eine Behörden- bzw. FHH-Strategie? Sofern keine Strategie bedient wird, wird das Projekt nicht gestartet.

Komplexitätsgrad – Der Komplexitätsgrad¹ betrachtet, wie viel Sicherheit bezüglich der Anforderungen und des Vorgehens im Projekt vorhanden ist. Der Grad ist „einfach“, wenn nicht nur das Ziel und die Anforderungen, sondern auch der Weg dorthin klar ist. „Kompliziert“ ist der Grad, wenn nicht alle Ziele bzw. Anforderungen bekannt sind oder das Vorgehen unklar ist. „Komplex“ ist ein Projekt, wenn nicht alle Anforderungen, Ziele und Vorgehensschritte von Beginn an eindeutig zu erfassen sind und sich möglicherweise im Laufe des Projektes verändern bzw. konkretisieren können. Die Ausprägung „chaotisch“ kategorisiert Projekte, bei denen die Ziele und der Weg vollkommen nebulös sind. Diese Projekte werden nicht gestartet.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Dimensionen mit deren Ausprägungen und der dazugehörigen Punktzahl.

¹ Angelehnt an das Stacey Landscape Diagramm (Quelle: Projektmagazin.de).

Projektklassifizierung					
Reichweite	intern			extern	
	1 Punkt			2 Punkte	
Projektkosten (Sachmittel & PT)	< 100.000€	100.000€ - 350.000€	350.000€ - 1.000.000€	1mio €. - 10mio. €	> 10mio. €
	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
Strategiebeitrag	keine Strategie	Fachstrategie oder Digitalstrategie	Behördenstrategie	Behördenstrategie und mind. Teile der FHH-Strategie oder politische Aufmerksamkeit bzw. Teile Regierungsprogramm	FHH Strategie, hohe politische Aufmerksamkeit oder Regierungsprogramm
	Projekt nicht starten *	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
Komplexitätsgrad (angelehnt an die Stacey-Matrix)	einfach	kompliziert	komplex	chaotisch*	
	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	Projekt nicht starten *	
Summe der Punkte	1-3	4-6	7-9	10-11	> 11
Projektklasse	S	M	L	XL	XXL

Abbildung 1: Projektklassifizierung nach T-Shirt-Größen

* Projekt nicht starten:

- Vor Projektstart ist der Strategiebeitrag zu klären. Wenn ein Vorhaben keinen erkennbaren Strategiebeitrag liefert, dann erfolgt kein Projektstart.
- Bei der Einstufung „chaotisch“ ist eine Machbarkeitsstudie notwendig, aus der möglicherweise ein Projekt entsteht (Kapitel 2.4.4). Dessen Projektklassifizierung ist dann erneut zu bewerten.

*Komplex:

Sofern ein Projekt als „komplex“ bewertet wird, ist eine Machbarkeitsstudie (siehe Kapitel 2.4.4) durchzuführen, um die Anforderungen, Risiken, Ziele und das Vorgehen zu klären und die Machbarkeit des eigentlichen Projektes zu bewerten.

Aus der Summe der Punkte erfolgt die Zuordnung des Projekts zu einer der Projektklassen. Der Auftraggeber kann bei objektivem Bedarf (z.B. besondere Dringlichkeit, hoher externer Druck) die Bewertung um eine Projektklasse nach oben oder unten anpassen. Die Bewertung der Projektklassifizierung und ggf. die Anpassung durch den Auftraggeber ist mit einer Begründung im Projektauftrag zu dokumentieren.

3.2 Mindeststandards

Auf Basis der Projektklasse ist aus der nachfolgenden Tabelle abzuleiten, welcher Mindeststandard hinsichtlich des PM einzuhalten ist. Dabei liefert die Übersicht relevante verpflichtende Dokumente, daraus abgeleitete PM-Prozesse und Empfehlungen bzgl. der notwendigen Qualifizierung und Erfahrung der PL sowie der Lenkungsgruppe (LG). Diese Anforderungen beziehen sich auf stimmberechtigte Mitglieder der LG.

PM-Mindeststandard					
Projektklasse	S	M	L	XL	XXL
Punkte Projekt-Klassifizierung	1-3	4-6	7-9	10-11	>11
Zertifizierung Projektauftrag	nein	nein	ja	ja	ja
Machbarkeitsstudie (Vorprojekt)	nein	nein	nach Bedarf	ja	ja
Verpflichtende Dokumente	Projektsteckbrief Abschlussbericht (S - M)	Erweiterter Projektsteckbrief Projektstatusberichte Abschlussbericht (S - M)	Projektsteckbrief Projekteinsatzungsverfügung Stakeholderanalyse /-portfolio Risikoaanalyse / -portfolio Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Projektstatusbericht Abschlussbericht (L-XL)	Projektsteckbrief Projekteinsatzungsverfügung Stakeholderanalyse / -portfolio, Risikoaanalyse / -portfolio Qualitätssicherungsplan Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Meilensteinrendanalyse Änderungsanträge Projektstatusbericht Abschlussbericht (L-XL)	Projektsteckbrief Projekteinsatzungsverfügung Stakeholderanalyse /-portfolio Risikoaanalyse / -portfolio Qualitätssicherungsplan Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Meilensteinrendanalyse Änderungsanträge Projektstatusbericht Abschlussbericht (L<XL) externes Audit (bei IT-Projekten auf Basis der "Hamburger" SOS-Methode)
	Empfohlene Qualifizierung PL	Basiszertifikat oder vergleichbar*	mind. Basiszertifikat oder vergleichbar*	mind. Level D oder vergleichbar*	mind. Level C/B oder vergleichbar*
Erfahrungen PL im PM	keine Vorgabe		1 Jahr	3-5 Jahre	>5 Jahre
Lenkungsgruppe (LG)	nein	ja	ja	ja	ja
Qualifizierung für stimmberichtigte LG- Mitglieder	keine LG	mindestens Qualifizierung gem. Wegweiser für Lenkungsgruppenarbeit oder vergleichbar*			
Mindeststandard LG	keine LG	Mindeststandard zur LG-Arbeit gem. Wegweiser	Mindeststandard zur LG-Arbeit gem. Wegweiser mit vorgegebenem, standardisierten LG-Kickoff		

*mehr Informationen dazu im Projekt-Portal

Abbildung 2: PM-Mindeststandards

Eine Übersicht der geforderten und vergleichbaren Qualifizierungen finden Sie im Projekt-Portal.

Die PM-Mindeststandards sind entsprechend der Anforderungen, Rahmenbedingungen und Klassifizierung des Projekts anzupassen. Für die konkreten PM-Prozesse stimmt die PL mit dem Auftraggeber ab, in welchem Umfang und in welcher Tiefe die Umsetzung im Projekt erfolgt, sodass die Erreichung der Projektziele sichergestellt ist.



3.2.1 Projekte Klasse S (1-3 Punkte)

Bei Projekten der Klasse S ist der Projektauftrag in einem Projektsteckbrief zu dokumentieren. Dieser enthält mindestens die Ziele, Stakeholder, Risiken und Chancen, eine Grobplanung mit Meilensteinen sowie die Kosten. In Absprache mit dem Auftraggeber ist ein bedarfsgerechtes Berichtswesen festzulegen.

Zum Abschluss des Projekts ist ein kurzer Abschlussbericht zu fertigen, der den Abgleich zwischen den erreichten Projektergebnissen und den Inhalten des Projektsteckbriefes schafft sowie die Erfahrungen sichert.

Für die Arbeit in der Projektklasse S wird für die PL mindestens das Basiszertifikat im PM (GPM®) oder eine vergleichbare Qualifikation empfohlen.

DOKUMENTE: <ul style="list-style-type: none">📄 Projektauftrag (Projektsteckbrief)📄 Abschlussbericht mit Abgleich zum Projektauftrag	
LENKUNGSGRUPPE: Nein	
ZERTIFIZIERUNG PROJEKTAUFTRAG: Nein	
QUALIFIZIERUNG & ERFAHRUNG: PL: Basiszertifikat (GPM®) im PM	

3.2.2 Projekte Klasse M (4-6 Punkte)

Bei Projekten der Klasse M ist der Auftrag in einem erweiterten Projektsteckbrief zu dokumentieren. Dieser enthält mindestens die Ziele, Stakeholder, Risiken und Chancen, eine Grobplanung mit Meilensteinen sowie die Kosten. In Absprache mit dem Auftraggeber ist ein Berichtswesen mit standardisierten Statusberichten festzulegen. Es ist eine LG einzurichten.

Zum Abschluss des Projekts ist ein kurzer Abschlussbericht zu fertigen, der den Abgleich zwischen den erreichten Projektergebnissen und den Inhalten des erweiterten Projektsteckbriefes schafft sowie die Erfahrungen sichert.

Für die Arbeit in der Projektklasse M werden folgende Qualifizierungen und Erfahrungen vorausgesetzt:

DOKUMENTE: <ul style="list-style-type: none">📄 Projektauftrag (Erweiterter Projektsteckbrief)📄 Abschlussbericht mit Abgleich zum Projektauftrag	
LENKUNGSGRUPPE: <ul style="list-style-type: none">• Ja• Vorgehen gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit	
ZERTIFIZIERUNG PROJEKTAUFTRAG: <ul style="list-style-type: none">• Nein	
QUALIFIZIERUNG & ERFAHRUNG: <ul style="list-style-type: none">• PL: Basiszertifikat im Projektmanagement (GPM®)• LG: PM-Grundverständnis	

- PL: Mindestens das Basiszertifikat im Projektmanagement (GPM®) oder eine vergleichbare Qualifizierung vorausgesetzt, sowie mindestens 1 Jahr Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis und Standard gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit sowie standardisiertes LG-Kickoff (1. Sitzung) mit konkreter Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen LG und Projekt

3.2.3 Projekte Klasse L (7-9 Punkte)

Bei Projekten der Klasse L ist eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, wenn das Projekt als komplex eingestuft wird. Der Auftrag ist in einer zertifizierten Projekteinsatzverfügung zu dokumentieren. Eine detaillierte Stakeholder- und Risikoanalyse ist durchzuführen. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist durchzuführen und zu dokumentieren. Es ist eine LG einzurichten. In Absprache mit dem Auftraggeber ist ein Berichtswesen mit standardisierten Statusberichten festzulegen und umzusetzen. Zum Projektabschluss ist ein detaillierter Abschlussbericht anzufertigen.

Für die Arbeit in der Projektklasse L werden folgende Qualifizierungen und Erfahrungen vorausgesetzt:

- PL: mindestens Zertifizierung IPMA Level D Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau GPM® oder vergleichbar, mindestens 1 Jahr Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis und Standard gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit sowie standardisiertes LG-Kickoff (1. Sitzung) mit konkreter Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen LG und Projekt

<p>DOKUMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> 📄 Projektauftrag (Projekteinsatzverfügung) 📄 Risikoanalyse 📄 Stakeholderanalyse 📄 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung 📄 Statusberichte 📄 Abschlussbericht mit Abgleich zum Projektauftrag <p>LENKUNGSGRUPPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja • Vorgehen gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit <p>ZERTIFIZIERUNG PROJEKTAUFTRAG:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja <p>QUALIFIZIERUNG & ERFAHRUNG:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PL: Zertifizierung IPMA Level D Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau GPM® und 1Jahr Projekterfahrung • LG: PM-Grundverständnis 	
--	---

3.2.4 Projekte Klasse XL (10-11 Punkte)

Bei Projekten der Klasse XL ist grundsätzlich eine Machbarkeitsstudie durchzuführen. Der Auftrag ist in einer zertifizierten Projekteinsatzungsverfügung (mit zusätzlicher Kurzfassung in einem Projektsteckbrief schriftlich zu dokumentieren. Eine detaillierte Stakeholder- und Risikoanalyse ist durchzuführen.

Es ist eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchzuführen und zu dokumentieren. Das Qualitätsmanagement ist aufzusetzen. Das PM ist individuell für das Projekt in einem Projekthandbuch zu dokumentieren. Es ist eine LG einzurichten. In Absprache mit dem Auftraggeber ist ein Berichtswesen mit standardisierten Statusberichten inkl. Meilensteintrendanalyse festzulegen und umzusetzen. Änderungsanträge sind standardisiert einzubringen. Zum Projektabschluss ist ein detaillierter Abschlussbericht anzufertigen.

Für die Arbeit in der Projektklasse XL werden folgende Qualifizierungen und Erfahrungen vorausgesetzt:

- PL: mindestens Zertifizierung IPMA Level C/B Zertifizierte/r Projektmanager/-in GPM® oder vergleichbar, mindestens 3-5 Jahre Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis und Standard gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit sowie standardisiertes LG-Kickoff (1. Sitzung) mit konkreter Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen LG und Projekt

DOKUMENTE:

- 📄 Projekt-einsatz-
verfügung
- 📄 Projektsteck-
brief
- 📄 Risikoanalyse
- 📄 Stakeholderanalyse
- 📄 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- 📄 Statusberichte
- 📄 Projekthandbuch
- 📄 Abschlussbericht mit
Abgleich zum Projektauftrag



Machbarkeitsstudie:

- Ja

LENKUNGSGRUPPE:

- Ja
- Vorgehen gem. Wegweiser
Lenkungsgruppenarbeit

ZERTIFIZIERUNG PROJEKTAUFTRAG:

- Ja

QUALIFIZIERUNG & ERFAHRUNG:

- PL: Zertifizierung Level C/B
Zertifizierte/r Projektmanager/-
in GPM® und 3-5 Jahre
Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis

3.2.5 Projekte Klasse XXL (> 11 Punkte)

Bei Projekten der Klasse XXL ist grundsätzlich eine Machbarkeitsstudie durchzuführen. Der Auftrag ist in einer zertifizierten Projekteinsatzungsverfügung schriftlich zu dokumentieren. Eine detaillierte Stakeholder- und Risikoanalyse ist durchzuführen.

Es ist eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchzuführen und zu dokumentieren. Das Qualitätsmanagement ist aufzusetzen. Das PM ist individuell für das Projekt in einem Projekthandbuch zu dokumentieren. Es ist eine LG einzurichten. In Absprache mit dem Auftraggeber ist ein Berichtswesen mit standardisierten Statusberichten inkl. Meilensteintrendanalyse festzulegen und umzusetzen. Änderungsanträge sind standardisiert einzubringen. Zum Projektabschluss ist ein detaillierter Abschlussbericht anzufertigen.

In Absprache mit der LG sind neutrale, externe Audits durchzuführen.

Für die Arbeit in der Projektklasse XXL werden folgende Qualifizierungen und Erfahrungen vorausgesetzt:

- PL: mindestens Zertifizierung IPMA Level B Zertifizierte/r Projektmanager/-in GPM® oder vergleichbar, mindestens 5 Jahre Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis und Standard gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit sowie standardisiertes LG-Kickoff (1. Sitzung) mit konkreter Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen LG und Projekt

DOKUMENTE:

- 📄 Projekt-einsatzungsverfügung
- 📄 Projekt-steckbrief
- 📄 Risikoanalyse
- 📄 Stakeholderanalyse
- 📄 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- 📄 Statusberichte
- 📄 Projekthandbuch
- 📄 Bericht über externe Audits
- 📄 Abschlussbericht



Machbarkeitsstudie:

- Ja

LENKUNGSGRUPPE:

- Ja
- Vorgehen gem. Wegweiser Lenkungsgruppenarbeit

ZERTIFIZIERUNG PROJEKTAUFTRAG:

- Ja

QUALIFIZIERUNG & ERFAHRUNG:

- PL: Zertifizierung Level C/B Zertifizierte/r Projektmanager/-in GPM® und 3-5 Jahre Projekterfahrung
- LG: PM-Grundverständnis

4 Vorgehen – klassisch oder hybrid



Agile Vorgehensmodelle sind darauf spezialisiert, mit Unsicherheiten und zunächst groben Anforderungen umzugehen. Diese werden im Laufe der Umsetzung kontinuierlich verfeinert und nach dem Wertschöpfungsgedanken priorisiert. Stehen die Anforderungen bereits detailliert fest und sind Abweichungen, soweit man das so frühzeitig beurteilen kann, nicht absehbar, bieten in diesem Zusammenhang agile Vorgehensmodelle wenig Vorteile gegenüber klassischen.

Agile Methoden wirken innovativ. Es wäre jedoch ineffektiv einfach lösbare Projekte agil anzugehen. Die nachfolgende Entscheidungshilfe für ein agiles oder klassisches Projektvorgehen soll zur Diskussion anregen und mit den Ergebnissen und Überlegungen die Entscheidung untermauern. Die Einschätzung ist bereits in der Vorprojektphase zu treffen. Die Stacey Matrix² bietet eine gute Orientierung: Ist die Entscheidungssituation "einfach" oder "kompliziert", kommt man in der Regel mit einer standardisierten Vorgehensweise weiter. Ist sie hingegen "komplex", sollte man agile Methoden wählen. Ist sie "chaotisch", starten Projekte in der FHH nicht, sondern münden allenfalls in einer Machbarkeitsstudie (siehe auch Kapitel 2.4.4).

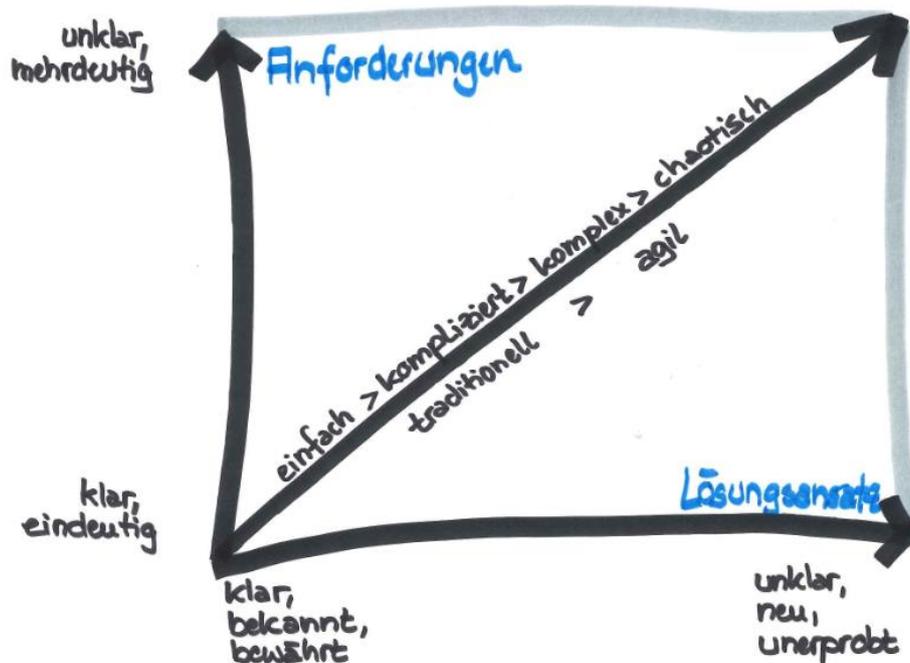


Abbildung 3: Stacey-Matrix

Die Entscheidung über das Vorgehen ist mit dem Auftraggeber abzustimmen und im Projektauftrag zu dokumentieren. Danach richtet sich das weitere Vorgehen im Projekt.

² Entwickelt von Ralph Stacey, Professor für Management.

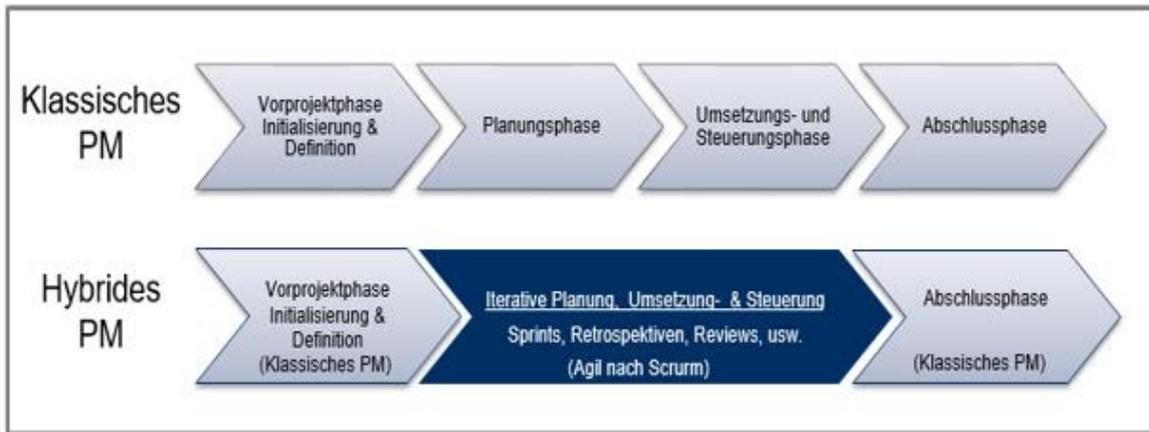


Abbildung 4: Vergleich der Phasen im klassischen und hybriden PM in der Hamburger Verwaltung

Die klassische Vorgehensweise im PM ist in Kapitel 5 beschrieben.

Wird eine Entscheidung für eine agile Vorgehensweise getroffen, ist in der FHH eine Kombination aus klassischem PM und Scrum, das sog. Hybride PM, als Standard empfohlen. Die hybride Vorgehensweise ist in Kapitel 6 beschrieben.

5 Klassisches PM – Die PM-Phasen

5.1 PM-Phasen in Hamburg

PM-Phasen beschreiben wie Projekte im Allgemeinen durchgeführt werden. Sie sind unabhängig vom konkreten Kontext eines einzelnen Projekts. Nach DIN 69901 gliedern sich die PM-Phasen in die Initialisierungs-/Definitions-, Planungs-, Steuerungs-/Umsetzungs- und Abschlussphase. Daran orientiert sich auch das generelle Vorgehensmodell der Hamburger Mindeststandards, die in diesem PMH definiert sind. Im Folgenden werden die einzelnen PM-Phasen beschrieben. Darunter sind die PM-Phasen für die verschiedenen Projektarten in der FHH benannt:

Generelle PM-Phasen in Hamburg					
PMH angelehnt an DIN 69901	Vorprojektphase:		Planung	Umsetzung und Steuerung	Abschluss
	Initialisierung	Definition			
Branchenspezifische Projekt-Phasen					
IT WV IT-Projekte (V 2.0)	Initialisierung	Umsetzung			Abschluss
Organisationsentwicklung grob	Initialisierung	Bedarfs- ermittlung	Vorbereitung	Durch- führung	Abschluss
Forschung & Entwicklung grob	Initialisierung	Konzept- entwicklung	Produkt- planung	Produkt- entwicklung	Abschluss
Investition grob	Projektvor- bereitung	Planung	Vorbereitung Ausführung	Ausführung	Abschluss

Abbildung 5: PM-Phasen und Projekt-Phasen

Auch in klassischen Projekten können agile Methoden sinnvoll verwendet werden, wie z.B. Daily Scrum-Meetings, Retrospektiven oder Taskboards.



5.2 Fokus auf die Vorprojektphase

Projektideen sind kritisch zu betrachten und anhand der strategischen Zielsetzungen der Organisation sowie mit Blick auf das Gesamtportfolio zu bewerten. Dabei können sie von der Steuerungsebene als nicht realisierbar eingestuft, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder in das Portfolio mit aufgenommen werden.

Bei Projekten der Klassen L, XL und XXL ist eine Machbarkeitsstudie durchzuführen. Das Ergebnis kann die Einsetzung des Umsetzungsprojekts beinhalten.

Da in der Vorprojektphase die Beeinflussbarkeit der Projektkosten und des -verlaufs am größten ist, ist in dieser frühen Phase ein besonderer Fokus auf die Einhaltung der Mindeststandards zu setzen: Welche PM-Prozesse notwendig sind, zeigt die PM-Landkarte (siehe Anlage 1). Bezogen auf das Projekt ist individuell zu entscheiden, in welcher Tiefe die jeweiligen PM-Prozesse zu durchlaufen sind. Die zwingend erforderlichen Dokumente sind aus der jeweiligen Projektklasse (Kapitel 3) ersichtlich.

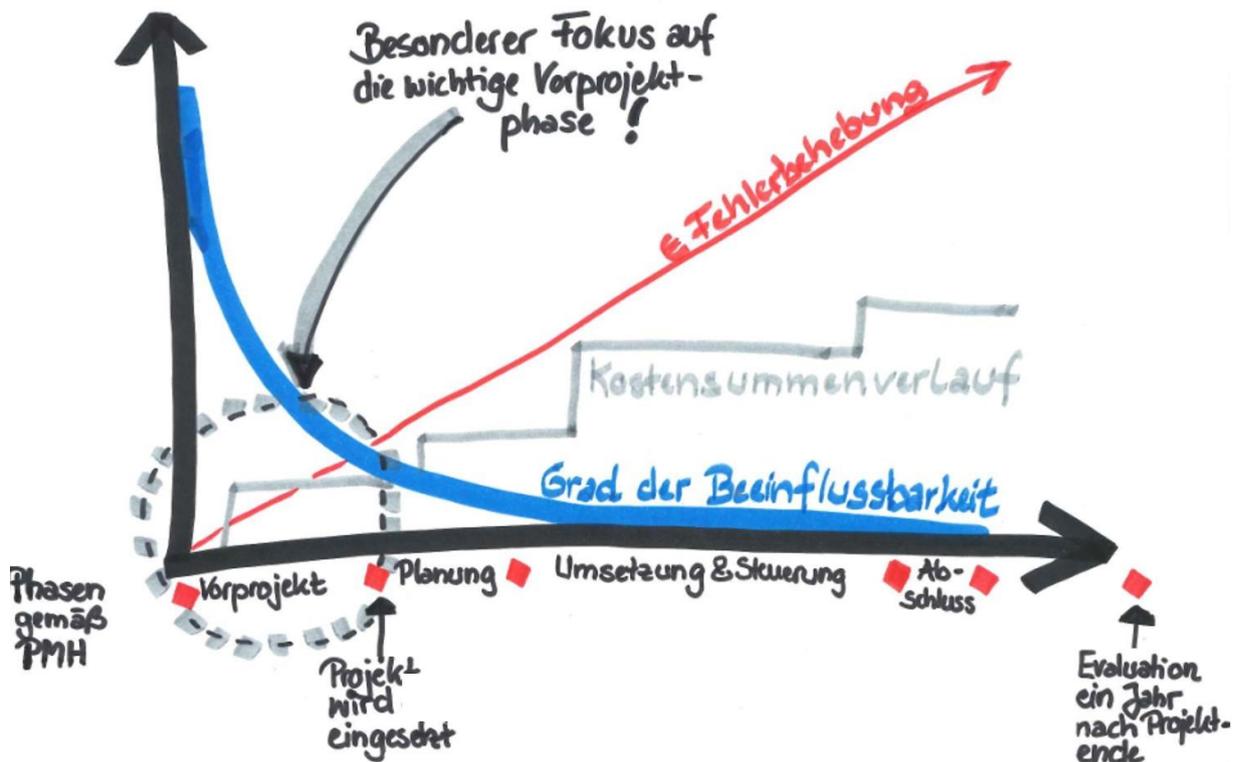


Abbildung 6: Beeinflussbarkeit im Projektverlauf

Idealerweise werden die Aufgaben der Vorprojektphase vom späteren Projektteam durchgeführt.

Die hierdurch gewonnenen Projektinformationen ermöglichen den Auftraggebern fundierte Entscheidungen. Dabei unterstützen die Einstiegsberatung und die Zertifizierung der PM-Prozesse durch das Projekt-Wissenscenter. Das Projekt-Wissenscenter (PWC) bietet als zentrales PMO der FHH hierzu umfangreiche Leistungen an.



5.3 Vorprojektphase (Initialisierung und Definition)

Ein klar definierter Projektauftrag ist Voraussetzung, um in den folgenden Prozessschritten die genauen Ziele des Projekts festzulegen und die Projektplanung aufstellen zu können. Der Projektauftrag ist im Rahmen der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber abzustimmen. Die Projektklassifizierung ist vorzunehmen und danach die PM-Mindeststandards zu bestimmen (siehe Kapitel 3). Die PL ist festzulegen sowie die Einbindung weiterer Personen oder Gremien (Projektorganisation) zu klären, die für die Projektrealisierung relevant sind. In dieser frühen Phase sind die Umfeld- und Stakeholder- sowie Risikoanalyse durchzuführen. Dabei sind Einflussfaktoren,

TO DO'S:

- Auftragsklärung
- Projektklassifizierung
- Zieldefinition
- Klärung Zuständigkeiten
- Projektorganisation
- Umfeld-, Stakeholder- und Risikoanalyse
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- Ressourcen
- Grobplanung
- Bewertung Machbarkeit

Anspruchsgruppen (Stakeholder), ihre Interessen und Einflussmöglichkeiten sowie mögliche Risiken zu betrachten und zu bewerten. Es ist zu definieren, wann und in welcher Form die notwendigen Stakeholder im Projektverlauf einzubinden sind. Es ist zu klären, welche Erwartungen die Stakeholder hinsichtlich der Ziele haben und

welche Informationen aus Sicht des Projekts in welchem Zeitraum ihnen dafür bereitgestellt werden.

Aus den so gewonnenen Erkenntnissen sind die Ziele für das Projekt zu entwickeln. Zielkonflikte sind bereits in der Vorprojektphase mit dem Auftraggeber auszuräumen, um nicht spätere Konflikte in der Durchführung zu provozieren.

Es ist ein geeignetes Berichtswesen für das Controlling festzulegen. Dies schließt Art, Inhalte, Wege, Umfang der Kommunikation, Regeln zur Einholung und Verteilung von Informationen ein.

Die Revisionsfähigkeit des Projektes und der Projektergebnisse ist zu gewährleisten.

Die Personalvertretung und der behördliche Datenschutzbeauftragte bzw. ggf. der Hamburgische Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit sind entsprechend der geltenden Bestimmungen zu beteiligen. Bei geplanten Vereinbarungen nach § 93 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes sind die Gewerkschaften frühzeitig zu informieren.

Der formale Start des Projekts erfolgt durch die Unterzeichnung des Projektauftrags (Projektsteckbrief bzw. PEV) durch den Auftraggeber und die PL.

Der Prozess der Projekteinsatzung kann durch das PWC begleitet und zertifiziert³ werden.

Die Projektaufträge neu eingesetzter Projekte sind durch die PL zentral im Projekt-Portal zu veröffentlichen. So wird Transparenz über das Projektgeschehen in der FHH sichergestellt und ein Beitrag für das Lernen der Organisation geleistet.

Das Projektmarketing ist zu entwickeln. Damit soll sichergestellt werden, dass den relevanten Stakeholdern alle notwendigen Informationen über das Projekt, die angestrebten Ziele usw. zugestellt werden. Adäquate Formen der Beteiligung müssen geplant werden. Aus der Analyse der Stakeholder wird ein Beteiligungsplan erarbeitet, aus dem hervorgeht, zu welchem Zeitpunkt welche Stakeholder wie eingebunden werden sollen. Kurzfristige Anpassungen und Änderungen im Stakeholder-Management sind jederzeit im Projektverlauf möglich.

Im Rahmen des Risikomanagements sind Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken einzuschätzen und mit ihren Tragweiten hinsichtlich der Projektziele und anderer dadurch betroffener Bereiche zu bewerten.

Die Grobplanung beinhaltet die wesentlichen Hauptaktivitäten, Meilensteine und die Projektdauer. Die Aufwände sind grob abzuschätzen. Ressourcenanforderungen und deren Absicherung sind zu klären. Erste Aussagen über die Kosten des Projekts sind zu treffen. Die Finanzierung des Projekts ist zu klären.

Es ist eine Entscheidung über die Machbarkeit des Projekts vorzubereiten. Dabei sind die Rahmenbedingungen und wesentlichen Projektzielgrößen „Leistung“, „Kosten“, „Zeit“ sowie die Stakeholderzufriedenheit zu berücksichtigen. Veränderungen einer Zielgröße wirken sich auch auf die übrigen im Magischen Projektdreieck aus (siehe Abbildung 7: Magisches Dreieck – Zielgrößen in der Projektarbeit). Basierend auf den definierten Zielgrößen ist die Art der Messung des Projekterfolges festzulegen.

³ Die Zertifizierung der PEV ist abhängig von der Projektklassifizierung vorgegeben.

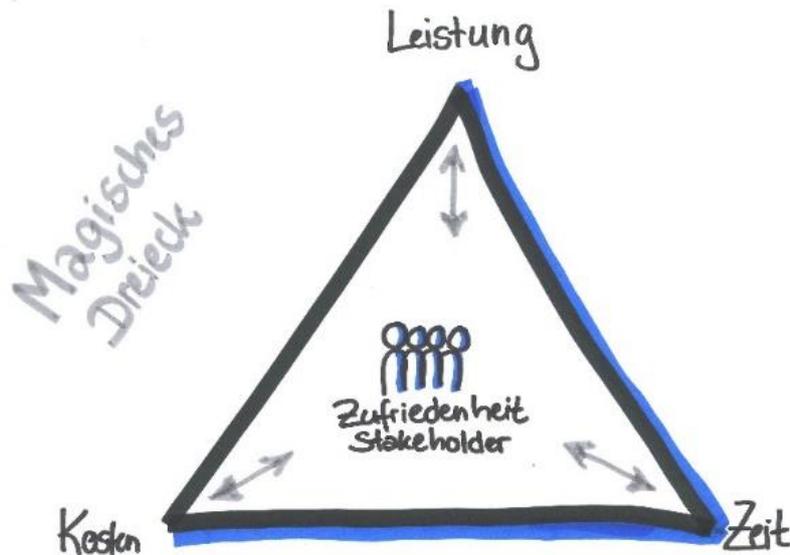


Abbildung 7: Magisches Dreieck – Zielgrößen in der Projektarbeit

Erfahrungen aus gleichartigen oder ähnlichen Projekten liefern für spätere Projekte wichtige Erkenntnisse, die einzubeziehen sind.

5.4 Planungsphase

Der Projektstrukturplan (PSP) wird auf Basis der Ergebnisse aus der Vorprojektphase entwickelt. Dabei werden die Elemente eines Projekts hierarchisch gegliedert. Der PSP ist das zentrale Ordnungsinstrument im Projekt. Er dient als spätere Kommunikations- und Arbeitsgrundlage in der Umsetzungs- und Steuerungsphase.

TO DO'S:

- Projektstrukturplanung
- Ablauf- und Terminplanung
- Ressourcenplanung
- Kostenplanung
- Qualitätsplanung
- Stakeholder- / Risikomonitor

Nach dem PSP erfolgen die Ablauf- und Terminplanung sowie die Ressourcenplanung. Aus dieser Verknüpfung ist abzuleiten, welche Ressourcen zu welcher Zeit in einem bestimmten Umfang benötigt werden und welche Ressourcenkonflikte frühzeitig zu klären sind (potenzielle Projektrisiken).

Die konkrete Kostenplanung ist vorzunehmen. Ein Qualitätsplan ist zu erstellen. Stakeholder- und Risikomonitoring wird als Querschnittsaufgabe konsequent über alle Phasen hinweg betrieben.

5.5 Umsetzungs- und Steuerungsphase

Diese Phase umfasst neben der operativen Projektarbeit alle Aktivitäten zur Projektsteuerung. Mit Hilfe des Projektcontrollings wird die Einhaltung der Projektstruktur-, Termin- und Ressourcenplanung sowie der definierten Projektziele überwacht. Werden Abweichungen und Risiken absehbar, sind zügig Maßnahmen zur Problemlösung zu entwickeln und umzusetzen.

Die Projekt(zwischen)ergebnisse sind frühzeitig durch die LG oder den Auftraggeber abzunehmen bzw. freizugeben. Es soll dadurch verhindert werden, dass die mangelnde Verwertbarkeit von Projektergebnissen erst zu einem späten Zeitpunkt erkannt und damit die Projektziele gefährdet werden.

Die Ressourcensteuerung und deren Absicherung sind eine zentrale Aufgabe der PL, die ggf. notwendige Anpassungen der Ressourcenplanung mit dem Auftraggeber abstimmen muss.

Die in der Stakeholderanalyse identifizierten Personengruppen sind kontinuierlich zu beobachten und ggf. z.B. hinsichtlich ihrer Einstellung zum Projekt zu aktualisieren (Stakeholdermonitor). Ziel ist es, positiv und zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Zudem sollen Maßnahmen zur Beeinflussung des Umfeldes gesteuert werden.

Die in der Risikoanalyse identifizierten möglichen Problemfelder sind kontinuierlich zu beobachten und hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens sowie des voraussichtlichen Schadensausmaßes zu aktualisieren (Risikomonitor). Zudem ist im gesamten Projektverlauf zu prüfen, ob sich weitere Risiken gegenüber der ersten Risikoeinschätzung entwickelt haben und mit welchen Maßnahmen diesen begegnet wird. Darüber ist die Berichterstattung an die LG sicherzustellen.

Alle Änderungen und deren Ursachen, die dazu führen, dass vereinbarte Ziele nicht eingehalten werden können, sind mit der LG zu erörtern. Die LG trifft Entscheidungen hinsichtlich des Umgangs mit Änderungen.

Stellt sich im Projektverlauf heraus, dass die Projektplanung geändert werden muss (z.B. durch zusätzliche Anforderungen, Anpassung der Ziele oder andere externe Umstände), sind diese zwischen den Projektbeteiligten abzustimmen und als solche in den betreffenden Projektdokumenten (PEV, Projektstrukturplan etc.) als Änderungsantrag (Change Request) zu dokumentieren, fortzuschreiben und zu steuern. Auftraggeber und LG entscheiden, ob gravierende Änderungen zum vorzeitigen Projektabschluss führen.

Änderungen können sich auf vertragliche Grundlagen auswirken, die in der Planungsphase mit den Vertragspartnern vereinbart wurden. Die betroffenen vertraglichen Grundlagen müssen ggf. fortgeschrieben werden.

Die Projektsteuerung zielt darauf ab die Ist-Werte des Projekts (z.B. Termine, Kosten, Ergebnisse) innerhalb der gesetzten Toleranzen möglichst nahe an den Planwerten zu halten. Die Steuerung beinhaltet die kontinuierliche Kontrolle und Anpassung der Projektparameter.

TO DO'S:

- Projektsteuerung von
 - Ziele
 - Leistung | Qualität
 - Termine
 - Kosten
 - Ressourcen
 - Risiken
 - Stakeholder
 - Änderungen

Bei Bedarf ist ein neutrales, externes Review durchzuführen. Ein Review (oder Projektaudit) beinhaltet die Analyse des Fortschritts eines Projektes. Ziel des Reviews ist festzustellen, inwieweit das Projekt im Plan ist und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen.

5.6 Abschlussphase

5.6.1 Projektabschluss

Die im Projekt gesammelten Ergebnisse und Erfahrungen sind zu analysieren. Um gerade auch aus schwierigen Projekten lernen zu können, ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern notwendig. Eine entsprechende Fehlerkultur, die Fehleroffenheit im Sinne einer lernenden Organisation aufgreift, ist dazu wesentliche Voraussetzung.

TO DO'S:

- Nachkalkulation
- Abschlussgespräch
- Erfahrungssicherung (lessons learned)

Mit den Projektbeteiligten, z.B. LG, Auftraggeber und wesentliche Stakeholder ist ein Abschlussgespräch zu führen. Die Erkenntnisse sind im Kreis der wesentlichen Projektbeteiligten zu diskutieren und dokumentieren. Neben den Projektergebnissen ist auch die Zusammenarbeit im Projektteam, mit der Lenkungsgruppe und den externen Beteiligten zu thematisieren. Ziel ist es, Erfahrungen zu sammeln und diese in spätere Projekte einfließen zu lassen. Die wichtigsten Erkenntnisse werden als lessons learned im Projekt-Portal veröffentlicht und für die weitere Projektarbeit nutzbar gemacht.

Der Abschlussbericht ist entsprechend der Vorgabe aus der Projektklassifizierung zu erstellen und von der LG abzunehmen. Dazu sind im Bericht die Projektziele, Projektrealisierung und Projektergebnisse sowie ggf. die Abweichungen von den Zielvorgaben zu dokumentieren.

Die Projektorganisation ist aufzulösen.

5.6.2 Vorzeitiger Projektabschluss

Geänderte Rahmenbedingungen, Anforderungen oder neue Erkenntnisse können so gravierend sein, dass ein Projekt im weiteren Verlauf nicht nur anzupassen, sondern vorzeitig zu beenden ist.

Falls es gravierende Änderungen gab, ist spätestens bei jedem Phasenübergang durch den Auftraggeber zu überprüfen, ob das Projekt unverzüglich abzubrechen oder noch bis zum nächsten Teilergebnis fortzuführen ist, um zumindest einen Teil des geplanten Nutzens realisieren zu können. Es ist sicherzustellen, dass die bereits erbrachte Wertschöpfung erhalten bleibt. Durch den vorzeitigen Projektabschluss soll möglicher Schaden begrenzt werden. Die LG und die PL beraten den Auftraggeber.

Bei einem vorzeitigen Projektabschluss geht das Projekt automatisch in die Abschlussphase über. Gerade in diesem Fall sind die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen in einem Abschlussbericht entsprechend der Projektklassifizierung zu dokumentieren, um die Erfolgchancen von künftigen Projekten zu erhöhen.

5.7 Phasenübergreifende Prozesse

Viele PM-Prozesse starten bereits in der Vorprojektphase und werden kontinuierlich phasenübergreifend bis zur Abschlussphase fortgesetzt. Dazu zählen:



- Stakeholder- und Changemanagement
- Risikomanagement
- Dokumentationsmanagement
- Vertragsmanagement
- Änderungsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Berichtswesen
- Erfahrungssicherung.

5.8 Nach dem Projekt

Ein Jahr nach erfolgreichem Projektende sind die Nachhaltigkeit, der erbrachte Nutzen und die Wirtschaftlichkeit der realisierten Projektergebnisse durch die Organisation zu überprüfen. Hierbei erfolgt der Abgleich zwischen dem Abschlussbericht und dem realisierten Nutzen. Die Ergebnisse sind zu bewerten, zu dokumentieren und mit Empfehlungen an die zuständige Organisation zu geben.

TO DO'S:

- Evaluation

6 Hybrides PM – Kombination aus klassischem PM und Scrum

Wird eine Entscheidung für eine agile Vorgehensweise getroffen, ist in der FHH eine Kombination aus klassischem PM und Scrum als Standard vorgesehen, das sog. hybride PM.



In der Vorprojekt- und Abschlussphase bildet das klassische PM den organisatorischen Rahmen für das Projekt (Kapitel 5). Innerhalb dieses Rahmens erfolgen die Planungs-, Umsetzungs- und Steuerungsphase (also der Wertschöpfungsprozess) agil.



Abbildung 8.: Hybrides PM in der Hamburger Verwaltung

Der Scrum-Prozessablauf wird nachfolgend beschrieben.

Bei Projekten der Größe M bis XXL muss der Product-Owner einen Releaseplan erstellen, in dem die gewünschten Releases und die dazu notwendige Abfolge der Sprints dokumentiert sind.

Nachdem der Product-Owner aus der Vision des Produkts das initiale Product-Backlog erzeugt hat, plant er zusammen mit dem Team den ersten Sprint in einer Planungssitzung (Sprint-Planung).

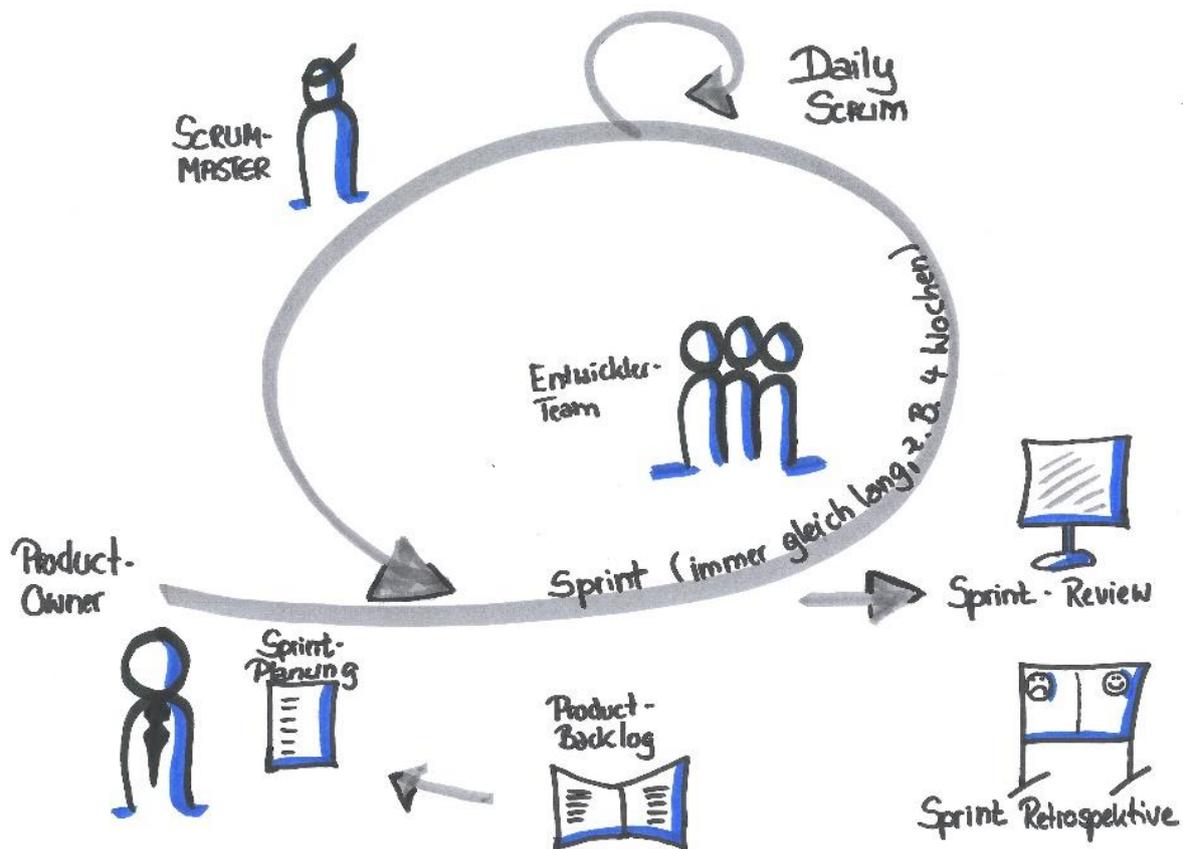


Abbildung 9: Der Scrum-Prozess

Mit der Sprint-Planung wird der Sprint eröffnet. Der Product-Owner wählt dafür die Anforderungen aus dem Product-Backlog, die er als erstes implementiert haben möchte. Das Team schätzt den zeitlichen Aufwand und prüft, ob diese Anforderungen in einer vorher festgelegten Sprint-Länge realisiert werden können. Die festgelegte Sprintlänge (in der Regel 2-4 Wochen) gilt für jeden der nachfolgenden Sprints.

Haben sich das Team und der Product-Owner auf den Anforderungsumfang geeinigt, wird das Sprint-Backlog erstellt. Oft geschieht das in Form von User Stories. Dabei wird aus jeder Anforderung eine eigene Story aus Sicht des Kunden formuliert. Diese werden bei Bedarf konkretisiert.

Ist das Sprint-Backlog erstellt, beginnt das Team mit dem eigentlichen Sprint. Hier entwickelt das Team ohne Störung von außen (Aufgaben, die nichts mit dem Sprint zu tun haben) die Ergebnisse. Innerhalb des Sprints gibt es täglich ein kurzes, viertelstündiges Team-Treffen, das stehend vor dem Task-Board unter Moderation des Scrum Masters abgehalten wird, das sog. Daily. Jedes Teammitglied beantwortet dabei drei Fragen zur Projektarbeit:

- Was habe ich seit dem letzten Daily getan?
- Was will ich bis zum nächsten Daily tun?
- Was hat mich an meiner Arbeit gehindert?

Hinderungsgründe (sog. Impediments) werden vom Scrum Master notiert und möglichst beseitigt. Der Scrum Master sorgt mit seiner Moderation dafür, dass sich das Team nicht in Diskussionen verstrickt.

Am Ende des Sprints steht das Sprint-Review. Hierbei wird das Ergebnis vom Product-Owner überprüft und abgenommen. Auch Stakeholder können teilnehmen und ein direktes Feedback geben.

Der Projektfortschritt wird in Form eines Release Burndown Charts und über Projektstatusberichte gemäß den Vereinbarungen mit der LG dokumentiert.

An das Sprint-Review schließt sich direkt die Sprint Retrospektive an. Hierbei reflektiert das Team den Ablauf und die Zusammenarbeit im Sprint und legt die Verbesserungen für den nächsten Sprint fest. Der Scrum Master moderiert die Sitzung, an der das Team teilnimmt und der Product-Owner optional mitwirken kann.

7 Projektorganisation und Rollen

Die Wahl der Projektorganisation hat wesentliche Auswirkungen auf die Projektarbeit und Befugnisse der PL. Die organisatorische Einbindung des Projekts ist entscheidend dafür, inwieweit das Projekt die Linie der Organisation berührt und wo eventuelle Konflikte auftreten können. Die Lebensdauer der Projektorganisation ist auf die Projektdauer begrenzt. Es gibt folgende Projektorganisationsformen



- Einfluss-Projektorganisation,
- Matrix-Projektorganisation,
- reine Projektorganisation.

Zu den Rollen in Projekten mit klassischem PM-Vorgehen zählen:

- Auftraggeber,
- LG (optional: Beirat für die Einbindung von externen Stakeholdern, soweit diese nicht schon beratend in der LG mitwirken oder Projektmanagementausschuss),
- PL (optional: Teilprojektleitungen),
- Projektteam (optional: Expertenteams oder PO -Kapitel 1.3.3).

Diese Rollen werden bei hybriden Projekten mit Scrum ergänzt bzw. ersetzt durch:

- Product-Owner,
- Scrum Master,
- Team.

In dem Projekt ist individuell zu bestimmen, welche Rollen erforderlich sind.

8 Tools

8.1 Planungs-und Controllingprozesse mit Project Portfolio Management

Zur Unterstützung der Planungs- und Controllingprozesse in IT-Projekten wird das Tool „Project Portfolio Management“ (PPM) eingesetzt. Mit seinen Funktionalitäten soll es das PM in der FHH unterstützen und Berichte zu aktuellen Projekten für das Projektcontrolling bereitstellen. Zudem soll es bei der Gestaltung des Projektportfolios unterstützen. PPM kann auch PL von Organisationsprojekten unterstützen.

Mehr Informationen unter:

<https://fhhportal.ondataport.de/websites/1033/PPM/Seiten/Startseite.aspx>

8.2 Virtuelle Zusammenarbeit im Projektarbeitsbereich

Ein Projektarbeitsbereich soll Projektteams ermöglichen zügig mit der virtuellen Zusammenarbeit zu beginnen und ihnen laufend aktuelle Dokumente bereitzustellen. Dieser kann schnell und unkompliziert mit dem Antrags- und Änderungsassistenten im FHHportal angelegt werden. Dann können selbstständig Webseiten im FHHportal erstellen werden, um Dokumente mit anderen zu teilen und zu bearbeiten.

Mehr Informationen unter:

<https://fhhportal.ondataport.de/websites/wegweiser/Seiten/Einen-neuen-Arbeitsbereich-erstellen.aspx>

8.3 Geschäftsprozessmanagement mit Aris

Projekte verfolgen häufig das Ziel Prozesse zu optimieren oder im Zusammenhang mit der Digitalisierung neu zu entwickeln. Hierbei kann das Tool Aris helfen.

Mehr Informationen unter:

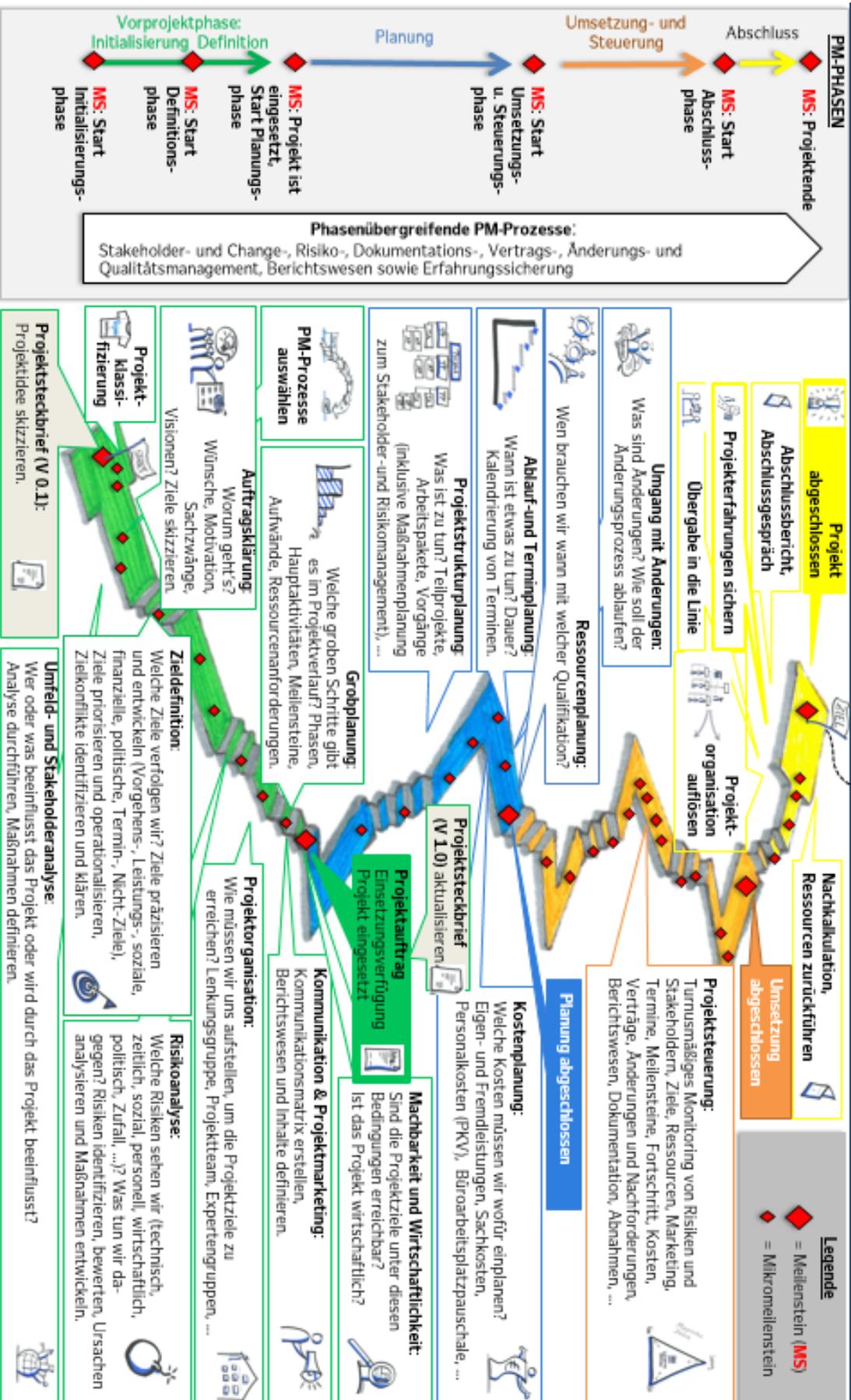
<https://fhhportal.ondataport.de/websites/1031/Seiten/Startseite.aspx>

9 Abkürzungsverzeichnis

CCGPM	Competence Center Geschäftsprozessmanagement
DIN	Normen des Deutschen Instituts für Normung e.V
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
ITD.....	Amt für IT und Digitalisierung
LG.....	Lenkungsgruppe
PEV	Projekteinsatzungsverfügung
PGEV	Programmeinsatzungsverfügung
PL	Projektleitung
PM	Projektmanagement
PMH	Projektmanagement-Handbuch
PMO	Projektmanagement Office
PO	Projekt Office
PPM.....	Projektportfoliomanagement
PWC	Projekt-Wissenscenter
VV Bau	Verwaltungsvorschriften Bau
VV IT-Projekte	Verwaltungsvorschriften zur
.....	transparenten und kostenstabilen Umsetzung von IT-Projekten

Evaluation:
 Ein Jahr nach Projektende Nachhaltigkeit, erbrachten Nutzen und Wirtschaftlichkeit der realisierten Projektergebnisse überprüfen. Abgleich zwischen dem Abschlussbericht und dem realisierten Nutzen.

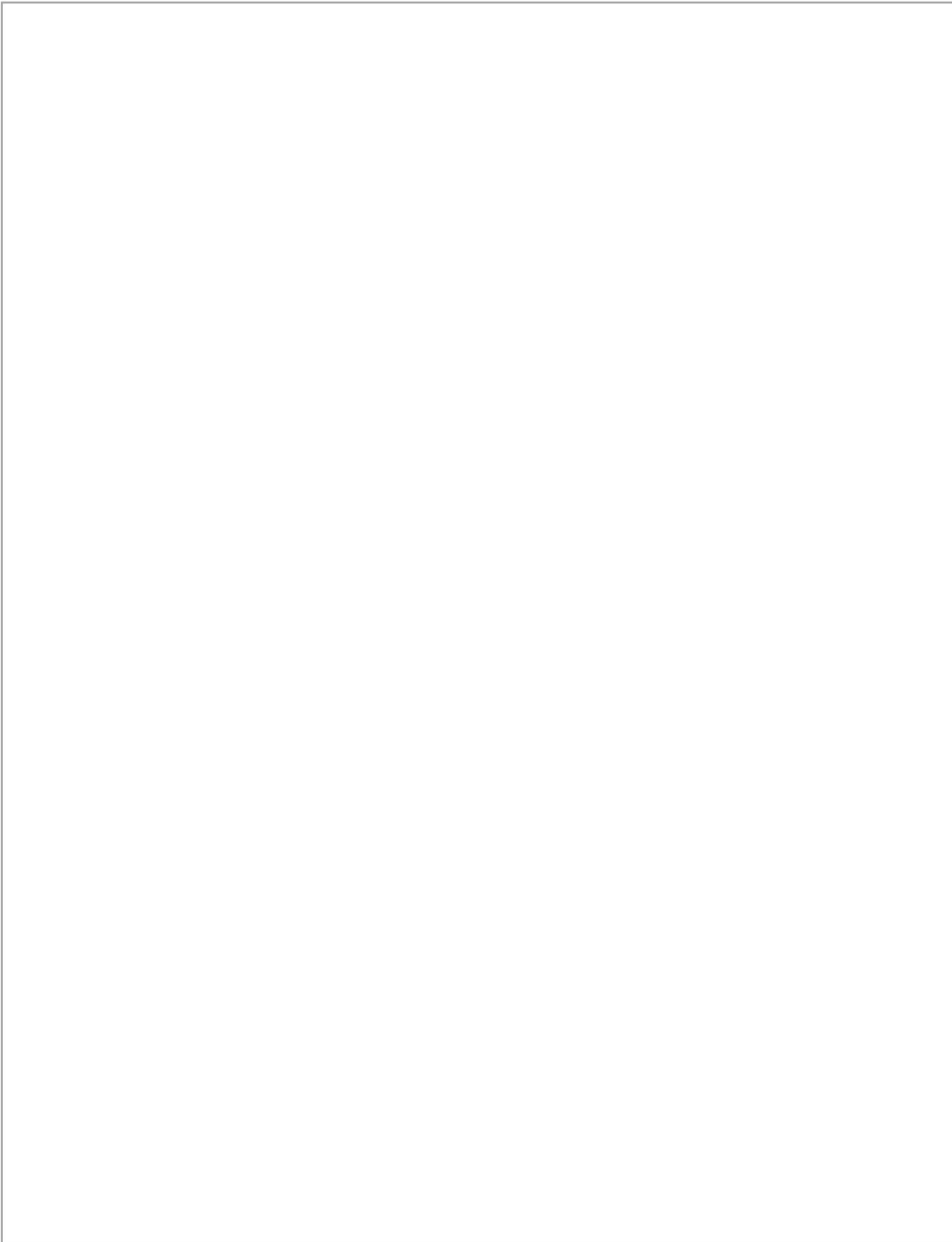
PM-Landkarte



Notizen:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for taking notes. It occupies the central portion of the page.

Notizen:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for taking notes. It occupies most of the page's vertical space below the 'Notizen:' label.

