

**Innerdienstliche Anordnung des Innenministeriums zum Management von
Projekten der Informationstechnik
- AnO Projektmanagement -**

Vom 21.11.2024 - Az.: IM5-0272.1-122/4/81 -

1 Projektmanagement-Leitfaden

- 1.1 Bei der Planung und Durchführung von IT-Projekten (Nummer 2.5 der VwV IT-Organisation) in der Landesverwaltung Baden-Württemberg ist der Projektmanagement-Leitfaden der Anlage zu dieser innerdienstlichen Anordnung anzuwenden.
- 1.2 Der Projektmanagement-Leitfaden stellt dar, wie IT-Projekte in Auftrag zu geben sind, wie die Einhaltung inhaltlicher, terminlicher und kostenmäßiger Vorgaben gesteuert werden soll und was zur Abnahme der Projektergebnisse und deren Freigabe für die Nutzung zu beachten ist. Er soll die Verantwortlichen für IT-Projekte bei der Planung, Durchführung, Steuerung sowie dem Abschluss unterstützen und dazu beitragen, Risiken zu minimieren.
- 1.3 Ergänzende Regelungen der Ressorts beispielsweise zur Anwendung des Projektmanagement-Leitfadens auch bei IT-Vorhaben, deren Gesamtkosten exklusive der Betriebskosten eine Million Euro ohne Mehrwertsteuer unterschreiten, sind möglich.
- 1.4 Der Projektmanagement-Leitfaden ist nicht verpflichtend anzuwenden bei IT-Projekten, deren Projektleitung durch externe Vertragspartner im Zuge von Ausschreibungen wahrgenommen wird. In diesem Fall entscheidet die zuständige IT-Leitstelle des Ressorts, ob der Projektmanagement-Leitfaden als verpflichtende Projektmanagementvorgabe eingesetzt wird oder nicht.
- 1.5 Der Projektmanagement-Leitfaden dient nicht als Handbuch für die Durchführung von Projekten nach der Projektmanagement-Methodik „PRINCE2“.

2 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese innerdienstliche Anordnung tritt am 1. Januar 2025 in Kraft und am 31. Dezember 2028 außer Kraft.

Projektmanagement-Leitfaden

für IT-Projekte

Vom 1. Januar 2025 - Az.: IM5-0272.1-122/4/81



Baden-Württemberg
Ministerium des Inneren,
für Digitalisierung und Kommunen

Herausgeber:

Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg

INHALT

1	<u>GELTUNGSBEREICH UND AUSNAHMEN</u>	6
2	<u>ZIELSETZUNG</u>	6
3	<u>INHALT UND ABGRENZUNG</u>	7
4	<u>ÜBERBLICK ÜBER DIE ANWENDUNG DER PROJEKTMANAGEMENTMETHODIK „PRINCE2“ IN DER LANDESVERWALTUNG</u>	8
4.1	ALLGEMEIN	8
4.2	„KLASSISCHE“ UND AGILE VORGEHENSWEISEN	9
5	<u>STUFENMODELL ZUR EINFÜHRUNG VON PRINCE2 IN DER LANDESVERWALTUNG</u>	9
6	<u>ANWENDUNG DER PROJEKTMANAGEMENT-METHODIK „PRINCE2“ IN DER LANDESVERWALTUNG</u>	11
6.1	GRUNDPRINZIPIEN	11
6.2	THEMEN	11
6.2.1	BUSINESS CASE	12
6.2.2	ORGANISATION	12
6.2.3	QUALITÄT	13
6.2.4	PLÄNE	13
6.2.5	RISIKEN	14
6.2.6	ÄNDERUNGEN	14
6.2.7	FORTSCHRITT	14
6.3	PROZESSE	14
7	<u>STUFENWEISE EINFÜHRUNG: STUFE I</u>	15
8	<u>VORBEREITEN EINES PROJEKTS (SU – STARTING UP A PROJECT)</u>	16
8.1	ROLLENBESCHREIBUNGEN DES PROJEKTMANAGEMENT-TEAMS	17
8.2	STRUKTUR DES PROJEKTMANAGEMENTTEAMS	18
8.3	BUSINESS CASE-ENTWURF	18
8.4	PRODUKTBESCHREIBUNG	20

8.5	PROJEKTLÖSUNGSANSATZ	20
8.6	PROJEKTANTRAG	20
9	<u>INITIIEREN EINES PROJEKTS (IP – INITIATING A PROJECT)</u>	22
9.1	RISIKOMANAGEMENT-ANSATZ UND RISIKOREGISTER	22
9.2	ÄNDERUNGSSTEUERUNGSANSATZ UND OFFENE-PUNKTE-REGISTER	24
9.3	QUALITÄTSMANAGEMENT-ANSATZ UND QUALITÄTSREGISTER	25
9.4	PRODUKTBESCHREIBUNG	25
9.5	BUSINESS CASE	26
9.6	PROJEKTPLAN	26
9.7	PROJEKLEITDOKUMENTATION	27
10	<u>LENKEN EINES PROJEKTS (DP – DIRECTING A PROJECT)</u>	29
11	<u>MANAGEN EINES PHASENÜBERGANGS (SB – STAGE BOUNDARY)</u>	31
	PHASENPLAN	31
12	<u>STEUERN EINER PHASE (CS – CONTROLLING A STAGE)</u>	32
12.1	ARBEITSPAKET	32
12.2	PROJEKTSTATUSBERICHT	32
12.3	AUSNAHMEBERICHT	32
13	<u>MANAGEN DER PRODUKTLIEFERUNG (MP – MANAGING PRODUCT DELIVERY)</u>	34
14	<u>ABSCHLIEßEN EINES PROJEKTS (CP – CLOSING A PROJECT)</u>	35
14.1	PROJEKTABSCHLUSSBERICHT	35
14.2	EMPFEHLUNGEN FÜR FOLGEAKTIONEN	35
15	<u>STUFENWEISE EINFÜHRUNG: STUFE II</u>	36
16	<u>VORBEREITEN EINES PROJEKTS (SU – STARTING UP A PROJECT)</u>	36
16.1	PROJEKTLOGBUCH	36
16.2	PHASENPLAN FÜR DIE INITIIERUNG	36

17	MANAGEN EINES PHASENÜBERGANGS (SB – STAGE BOUNDARY)	37
17.1	AUSNAHMEPLAN	37
17.2	PHASENABSCHLUSSBERICHT	37
18	STEUERN EINER PHASE (CS – CONTROLLING A STAGE)	37
18.1	OFFENE-PUNKTE-BERICHT	37
19	ANHANG I: TABELLARISCHE ÜBERSICHT DER MANAGEMENTPRODUKTE BEI STUFENWEISER EINFÜHRUNG	38
20	ANHANG II: DIE SIEBEN PRINZIPIEN	40
21	GLOSSAR	43
22	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	46

1 Geltungsbereich und Ausnahmen

Der Projektmanagement-Leitfaden ist bei der Planung und Durchführung von IT-Projekten (Nr. 2.5 VwV IT-Organisation) in der Landesverwaltung Baden-Württemberg anzuwenden. Ergänzende Regelungen der Ressorts beispielsweise zur Anwendung des Projektmanagement-Leitfadens auch bei IT-Vorhaben, dessen Gesamtkosten exklusive der Betriebskosten eine Million Euro ohne Mehrwertsteuer unterschreiten oder innerhalb der Zuständigkeitsgrenzen eines Ressorts verbleiben, sind möglich.

Er ist nicht anzuwenden bei IT-Projekten deren Projektleitung durch externe Vertragspartner im Zuge von Ausschreibungen wahrgenommen wird. In diesem Fall entscheidet die zuständige IT-Leitstelle des Ressorts, ob der Projektmanagement-Leitfaden als verpflichtende Projektmanagementvorgabe eingesetzt wird oder nicht.

2 Zielsetzung

Durch den Projektmanagement-Leitfaden sollen eine einheitliche, zeitgemäße, wirtschaftliche und vergleichbare IT-Projektplanung und Projektsteuerung erreicht, die Ressortplanung unterstützt und die ressortübergreifende IT-Koordination erleichtert werden. Der Projektmanagement-Leitfaden soll die Verantwortlichen für IT-Projekte bei der Projektplanung, -durchführung, -steuerung sowie dem Projektabschluss unterstützen und dazu beitragen, Projektrisiken zu minimieren.

Der Projektmanagement-Leitfaden bildet grundsätzlich projektübergreifende Regelungen zur Vereinheitlichung des Projektmanagements in der Landesverwaltung sowie die Integration in das landesweite Projektportfoliomanagement ab. Er dient nicht als Handbuch für die Durchführung von Projekten nach PRINCE2.

3 Inhalt und Abgrenzung

Der Projektmanagement-Leitfaden stellt dar, wie IT-Projekte in Auftrag zu geben sind, wie die Einhaltung inhaltlicher, terminlicher und kostenmäßiger Vorgaben gesteuert werden soll und was zur Abnahme der Projektergebnisse und deren Freigabe für die Nutzung zu beachten ist. Hierzu bedient sich der Projektmanagement-Leitfaden der Projektmanagement-Methodik „PRINCE2“, die sich seit ihrem Erscheinen vor mehr als drei Jahrzehnten in vielen Branchen als effektive Sammlung von Best Practices durchgesetzt hat.

Inhaltlich baut der Projektmanagement-Leitfaden auf den jeweils sieben Grundprinzipien, Themen und Prozessen von PRINCE2 auf und adaptiert diese an die Bedürfnisse der Landesverwaltung. Gegenstand des Projektmanagement-Leitfadens ist daher nicht eine allgemeine Einführung in PRINCE2, sondern eine für die Landesverwaltung zielgerichtete und praxisnahe Anwendung von PRINCE2 entsprechend der PRINCE2 zugrundeliegenden Methodik einschließlich der für die praktische Durchführung von Projekten erforderlichen Hilfsmittel.

4 Überblick über die Anwendung der ProjektmanagementMethodik „PRINCE2“ in der Landesverwaltung

4.1 Allgemein

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) zählt zu den drei weltweit führenden Projektmanagement-Methoden. Im Unterschied zu anderen Vorgehensweisen formalisiert PRINCE2 das Zusammenwirken der am Projekt beteiligten Rollen im Sinne einer gemeinschaftlich wahrgenommenen Projektaufgabe mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten. Besondere Bedeutung kommt hierbei der kontinuierlichen Prüfung des Projektnutzens sowie dem Lenkungsausschuss zu, dessen definierte Zusammensetzung und dessen Steuerungsmöglichkeiten bzgl. des Projekts die Wahrnehmung der Gesamtverantwortung ermöglichen.



Warum PRINCE2 ?

Mit der Anpassung und Einführung von PRINCE2 in der Landesverwaltung soll neben einem insbesondere durch den Lenkungsausschuss kontrollierten Verlauf eines Projekts, der kontinuierlichen Reflektion des Projektfortschritts und des Projektnutzens sowie der Wirtschaftlichkeit Rechnung getragen werden. Diese Aktivitäten werden ebenso wie die Steuerung und Durchführung des Projekts sowohl methodisch als auch mit Hilfe entsprechender Vorlagen unterstützt.

4.2 „Klassische“ und agile Vorgehensweisen

PRINCE2 berücksichtigt durch sein prozessorientiertes Vorgehen und seine Anpassbarkeit an die jeweilige Projektsituation sowohl ein sequentielles als auch ein agiles Projektvorgehen. Insbesondere für agile Projekte können die PRINCE2-Prinzipien, Themen und Prozesse entsprechend durch „PRINCE2 Agile“ ergänzt bzw. angepasst werden. Für weitere Informationen sei auf Unterlagen des PRINCE2-Eigentümers AXELOS verwiesen.

Als umfassende Projektmanagementmethodik sowie ihrem generischen Ansatz, der die Art und Weise der Projektumsetzung und Erzeugung der Projektergebnisse innerhalb eines Projekts offenlässt, ermöglicht PRINCE2 die Kombination mit agilen Frameworks wie Kanban, Extreme Programming, SCRUM, Lean StartUp etc. Diese fokussieren jeweils auf die Produktentwicklung und weniger auf einen gesamtheitlichen Projektmanagementansatz.

5 Stufenmodell zur Einführung von PRINCE2 in der Landesverwaltung

PRINCE2 enthält eine Sammlung in der Praxis bewährter Best Practices des Projektmanagements mit dem Fokus, IT-Projekte unterschiedlicher Größe zu managen und zu steuern. Aufgrund dieser Ausrichtung und der stringenten und prozessualen Unterstützung der Projektdurchführung ergeben sich diesbezüglich gegenüber bisherigen Vorgehensweisen gegebenenfalls signifikante Änderungen, die im weiteren Verlauf des Dokuments thematisiert werden. Zudem handelt es sich bei PRINCE2 um eine generische Projektmanagementmethodik, die auf die Bedürfnisse und Strukturen der anwendenden Organisation sowie die jeweilige Projektgröße angepasst werden muss.

Für die Einführung von PRINCE2 in der Landesverwaltung ist daher ein stufenweises Vorgehen vorgesehen, das schrittweise zunächst die wichtigsten Prinzipien, Themen und Prozesse berücksichtigt. Ziel ist es, in der ersten Stufe eine Vereinheitlichung der wesentlichen und bereits in der Landesverwaltung praktizierten Managementmethoden zu erreichen und an die PRINCE2-Methodik anzupassen. Neben der Darstellung der Prozesse der jeweiligen Stufe, werden die zugehörigen Managementprodukte inhaltlich definiert. Für bestimmte Managementprodukte ist eine landesweite Vorgabe der darin zu pflegenden Informationen und Daten vorgesehen, mit dem Ziel, eine Vergleichbarkeit von Projekten innerhalb der gesamten Landesverwaltung im Sinne eines Portfoliomanagements zu erreichen.

In der zweiten Stufe, die im zeitlichen Verlauf der vollständigen Anpassung und Einführung von PRINCE2 in der Landesverwaltung zu sehen ist, werden weitere wichtige Prozesse und Managementprodukte berücksichtigt. Die zweite Stufe ist erforderlich, um den Grundprinzipien von PRINCE2 durch Vervollständigung der Prinzipien, Themen und Prozesse Rechnung zu tragen, um somit eine bestmögliche Unterstützung der Projektdurchführung zu gewährleisten.

Eine tabellarische Darstellung der einzelnen Managementprodukte bei dieser stufenweisen Einführung findet sich in Anhang I.



6 Anwendung der Projektmanagement-Methodik „PRINCE2“ in der Landesverwaltung

6.1 Grundprinzipien

Die sieben Grundprinzipien von PRINCE2 sind obligatorisch für jedes PRINCE2-Projekt. Sie stellen damit auch die Eckpfeiler für IT-Projekte in der Landesverwaltung dar. Eine kurze Erläuterung der Grundprinzipien befindet sich im Anhang II.

Die sieben Grundprinzipien von PRINCE2
1. Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung
2. Lernen aus Erfahrung
3. Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten
4. Steuern über Managementphasen
5. Steuern nach dem Ausnahmeprinzip
6. Produktorientierung
7. Anpassen an die Projektumgebung

Tabelle 1: Die sieben Grundprinzipien von PRINCE2

6.2 Themen

Die sieben Themen nach PRINCE2 beantworten die jeweiligen zentralen Fragen des Projekts. Für die Durchführung von IT-Projekten in der Landesverwaltung sind sie in ihrer vollständigen Berücksichtigung von besonderer Bedeutung. Durch die Bereitstellung angepasster Vorlagen soll die Wahrnehmung dieser Themen in allen Projektphasen unterstützt werden.

6.2.1 Business Case

Ausgerichtet nach dem Prinzip der fortlaufenden geschäftlichen Rechtfertigung, stellt der Business Case (BC) einen Mechanismus / eine Struktur bereit, um kontinuierlich beurteilen zu können, ob das Erreichen der mit dem Projekt verbundenen Ziele nach wie vor gewährleistet ist. Er beinhaltet alle hierfür notwendigen Informationen, Richtlinien und Produkte des Projekts.



Der Business Case ist ein zentrales Element im Umgang mit IT-Projekten in der Landesverwaltung.

6.2.2 Organisation

Der Zweck der Projektorganisation ist es, die Struktur der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Projekt zu definieren und festzulegen.

Es gibt definierte Verantwortlichkeiten für die Steuerung, das Management und die Durchführung des Projekts, die sich in den Rollen Auftraggeber, Benutzer und Lieferanten (Projektentwicklung) widerspiegeln. Eine effektive Strategie zur Verwaltung der Kommunikationsflüsse wird im Zuge der Organisation etabliert.

Das Thema Organisation konzentriert sich auf die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Projekts. PRINCE2 definiert hierfür vier unterschiedliche Managementebenen:

1. Portfolio- und Programmmanagement
2. Lenken (durch den Lenkungsausschuss)
3. Managen (durch die Projektleitung)
4. Liefern (durch die Spezialisten)

Die Ebene „Portfolio- und Programmmanagement“ zählt nicht zum eigentlichen Projekt, sondern versteht sich als übergeordnete Steuerungsebene zur Koordination aller Projekte und Vorhaben des Landes innerhalb der landesweiten IT-Koordination durch das Innenministerium.

Ein Projekt nach PRINCE2 sieht in der Regel folgenden Aufbau vor:



Abbildung 2: Regelaufbau und Rollen eines PRINCE2-Projekts

6.2.3 Qualität

Ein gemeinsames Verständnis über die Qualität der Projekt-Produkte muss zu Beginn des Projekts definiert werden, damit diese im weiteren Projektverlauf gemessen und kontrolliert werden kann. Die Produktbeschreibung enthält diesbezüglich Informationen zu den Qualitätskriterien und dient dem Zweck, allen Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständnis bezüglich der zu entwickelnden Produkte zu vermitteln.

6.2.4 Pläne

PRINCE2 unterstützt das Management von Projekten durch die Festlegung verschiedener Pläne für die jeweiligen Managementrollen „Lenkungsausschuss“, „Projektleitung“ und „Teilprojektleitung“. Mithilfe dieser Pläne sollen für die entsprechende Managementebene die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Informationen zur Verfügung gestellt werden.

6.2.5 Risiken

Ziel des Risikomanagements in PRINCE2 ist es, Ereignisse, die das Projekt betreffen können, frühzeitig zu erkennen und ihre Auswirkung mithilfe geeigneter Maßnahmen zu steuern. Hierbei handelt es sich um eine kontinuierliche Aktivität der Projektleitung während der gesamten Lebensdauer des Projekts.

6.2.6 Änderungen

Sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren wirken auf den Verlauf eines Projekts und dessen Zielerreichung. Der klar definierte und strukturierte Umgang mit Einflüssen ist Bestandteil des Änderungsmanagements in PRINCE2.

Änderungsanfragen werden durch die Projektleitung bearbeitet und über die Änderungsausschuss und / oder den Lenkungsausschuss entschieden.

6.2.7 Fortschritt

Das PRINCE2-Thema „Fortschritt“ fokussiert die effiziente Steuerung eines Projekts dadurch, dass jederzeit eine Aussage darüber getroffen werden kann, wo das Projekt im Vergleich zum aktuellen Plan steht. Hierzu werden verschiedene Steuerungsmittel vorgeschlagen, die einen Überblick über Probleme, Änderungen und Risiken, sowie prognostizierte Auswirkungen auf die festgelegten Projektziele ermöglichen.



Die oben genannten fünf weiteren PRINCE2-Themen entsprechen weitgehend den bisherigen Landesvorgaben, die nun auf PRINCE2 ausgerichtet werden. Für die konkrete Berücksichtigung dieser Themen im Rahmen von IT-Projekten stehen auch hier entsprechende Vorlagen zur Verfügung.

6.3 Prozesse

Die sieben PRINCE2 Prozesse beschreiben Aufgaben und Aktivitäten, die für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendig sind. Die in einem separaten Kapitel nachfolgend beschriebenen Prozesse sind erforderlich, um ein Projekt zu starten, zu planen, zu leiten, zu verwalten und erfolgreich abzuschließen.

7 Stufenweise Einführung: Stufe I

Die Durchführung eines Projekts ist in das Auftragsverfahren der Landesverwaltung eingebettet. Grundsätzlich werden folgende Schritte sequenziell durchlaufen:

1. Aus einer Vorhabenanzeige in VORIS (früher: Projektvorschlag) wird nach dessen Genehmigung durch die IT-Leitstelle des jeweiligen Ressorts und die IT-Koordination das Projektmandat erteilt (Nr. 7.7 VwV IT-Organisation). Das Projektmandat gilt für die dem Vorhaben zugeordneten Projektanträge.
2. Von diesem Projektmandat ausgehend wird nach Klärung des Vorschlags mit den am Projekt zu beteiligenden Parteien, z. B. externe Dienstleister und/oder die Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW), im Rahmen des Prozesses *Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project)* der Projektantrag ergänzt sowie der Lenkungsausschuss für das Projekt eingerichtet. Dies gilt ebenfalls für Vorprojekte bzw. Vorstudien.
3. Auf der Grundlage des durch die IT-Leitstelle genehmigten Projektantrags wird über die grundsätzliche Zustimmung der IT-Koordination (Nr. 7.8 VwV IT-Organisation) und des für das Projekt eingerichteten Lenkungsausschusses zur Initiierung des Projekts entschieden und somit in der für die Projektdurchführung verantwortlichen Organisation der Prozess „Initiieren eines Projekts“ gestartet. In dieser Phase wird der Projektantrag durch die Projektleitdokumentation konkretisiert und insbesondere in Bezug auf die erforderlichen Managementprodukte für eine erfolgreiche Projektdurchführung fortgeschrieben.
4. Über die tatsächliche Durchführung des Projekts entscheidet der Projektlenkungsausschuss nach Abschluss des Prozesses *Initiieren eines Projekts (IP – Initiating a project)*.
5. Die Projektdurchführung beginnt mit der Genehmigung der Projektinitiierung durch den Lenkungsausschuss, d. h. mit der Erteilung des Projektauftrags an den Auftragnehmer.

Für die erste Stufe der Umsetzung der Projektmanagementmethodik in der Landesverwaltung sind folgende Kapitel von Bedeutung:

- 8 Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project)

- 9 Initiieren eines Projekts (IP – Initiating a project)
- 10 Lenken eines Projekts (DP – Directing a project)
- 8 Managen eines Phasenübergangs (SB – Stage Boundary)
- 12 Steuern einer Phase (CS – Controlling a stage)
- 13 Managen der Produktlieferung (MP – Managing product delivery)
- 14 Abschließen eines Projekts (CP – Closing a project)

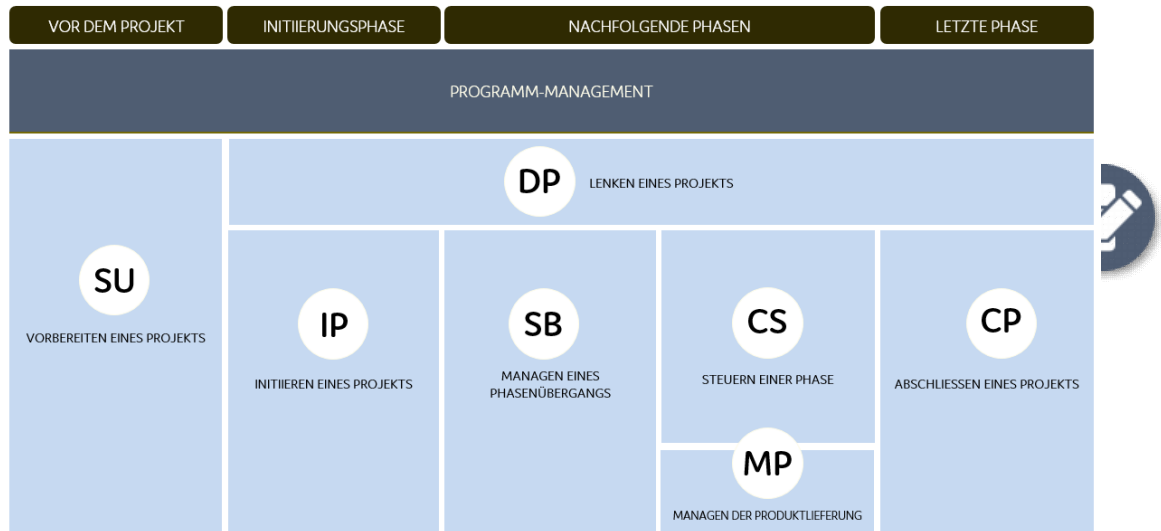


Abbildung 2: Prozessüberblick PRINCE2

8 Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project)

Der Prozess „Vorbereiten eines Projekts“ beschreibt Aktivitäten, die es dem für dieses Projekt nun zu installierenden Lenkungsausschuss ermöglichen, eine Entscheidung hinsichtlich einer Projektinitiierung zu treffen. Basierend auf dem Projektmandat werden hierzu alle nachfolgend aufgeführten Informationen in einem Projektantrag zusammengestellt.

Vorlage als Anlage
Projektantrag

Bei der Projektinitiierung handelt es sich noch nicht um die eigentliche Projektdurchführung, diese beginnt erst nach Freigabe des Projektantrags durch den Lenkungsausschuss (neben der IT-Koordination).



Der Projektantrag enthält eine kurze und prägnante Darstellung aller Informationen, die für eine Entscheidung zu einem Projekt erforderlich sind. Im positiven Fall wird der Projektantrag im weiteren Projektverlauf als Projektleitdokumentation fortgeschrieben.

8.1 Rollenbeschreibungen des Projektmanagement-Teams

In einem ersten Schritt werden die Organisationsstruktur und die Besetzung des zukünftigen Projektmanagementteams definiert. Hier kommt es darauf an, eine konkrete Rollenzuweisung festzulegen. Damit im weiteren Verlauf des Projekts keine Unklarheiten auftreten, ist es wichtig, dass den neuen Mitgliedern des Projektmanagementteams ihre individuellen Aufgaben und Verantwortlichkeiten verständlich erklärt werden. Eine klare Kenntnis der eigenen Aufgaben sowie möglicher Abhängigkeiten zu anderen Aufgaben im Projekt ist für alle Mitarbeitenden unerlässlich.

Gemäß PRINCE2 werden für das Projekt entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen einer Organisationsstruktur definiert, die die Interessen des Auftraggebers, der Benutzer und Lieferanten berücksichtigen.

Der Lenkungsausschuss sollte sich aus Vertretern der drei oben genannten Interessensgruppen zusammensetzen: Das Interesse der Dienststelle/Institution vertritt der **Auftraggeber** während die Interessen der Benutzer und der Lieferanten von je mindestens einem **Benutzervertreter** sowie einem **Lieferantenvertreter** wahrgenommen werden. Je nach Projektsituation können die Interessen der Benutzer und Lieferanten durch den Auftraggeber wahrgenommen oder delegiert werden.

Darüber hinaus definiert PRINCE2 folgende zusätzliche Standardrollen:

- **Projektleitung**, verantwortlich für das tägliche Management des Projekts.

Weitere Aufgaben der Projektleitung sind:

- Vereinbarung von Toleranzen mit der Teilprojektleitung,
- ggf. Prüfung des Teilprojektplans (optional),

- Prüfung der Offene-Punkte-Liste,
- Aktualisierung des Risikoregisters.
- **(optional) Teilprojektleitung**, eine oder mehrere Personen, die für die Gewährleistung der Qualität und anderer Produktionsvariablen in den Teilprojekten verantwortlich sind,
- **(optional) Project Management Office (PMO)**, eine oder mehrere Personen unterstützen die Projektleitung bei den Projektmanagementaktivitäten.

Der Lenkungsausschuss kann einen optionalen **Änderungsausschuss** einrichten, der als zusätzliches Entscheidungsgremium für Änderungsanträge fungiert. Außerdem kann der Lenkungsausschuss eine ebenfalls optionale **Projektsicherung** einsetzen, die die Interessen des Lenkungsausschusses hinsichtlich einer erfolgreichen Projektdurchführung sicherstellt.

8.2 Struktur des Projektmanagementteams

Das Projektmanagementteam setzt sich aus dem Lenkungsausschuss, der Projektleitung sowie der Teilprojektleitung zusammen. Hierbei muss, soweit möglich, die Besetzung der Positionen im Hinblick auf Kompetenzen erfolgen. Die Benennung selbst muss über die Vorgesetzten der Linienorganisation abgestimmt werden.

Wichtig ist bereits hier die Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Projekts; es darf keine Unklarheit über Zuständigkeiten bestehen.

Im Anschluss sollte zur Übersichtlichkeit ein Organigramm mit den Kontaktdaten aller Projektbeteiligten erstellt werden.

8.3 Business Case-Entwurf

Der Business Case-Entwurf ist das zentrale Dokument des Projekts. Er fokussiert die geschäftliche Rechtfertigung und bildet die strategischen Ziele der Verwaltung auf das Projekt ab. Der Business Case-Entwurf sollte folgende Bereiche beleuchten:

- **Gründe:** Welchen Zweck erfüllt das Projekt und welche konkrete Problematik oder Herausforderung kann damit gelöst werden?
- **Erwarteter Nutzen:** Wie sieht der messbare Nutzen des Projektergebnisses aus?
- **Optionen:** Darstellung der Auswirkungen für jede Option.
 - Null-Option (Do Nothing): Welche Auswirkungen hätte es, wenn in der Sache nichts unternommen wird?
 - Minimum-Option (Do Minimum): Was muss mindestens getan werden, um das Projektziel zu erreichen?
 - Minimum-Plus-Option (Do Something): Was könnte über das Minimum hinaus unternommen werden, um ggf. zusätzlichen Nutzen zu erzielen?
- **Risiken:** Welche Unsicherheiten, Chancen oder Bedrohungen beeinflussen das Projekt?
- **Erwartete negative Effekte:** Welche messbaren Nachteile werden durch die Projektdurchführung entstehen?
- **Zeit:** Innerhalb welcher Zeitspanne wird das Projekt durchgeführt und bis wann tritt der erwartete Nutzen ein?
- **Wirtschaftlichkeitsberechnung:** Welche einmaligen Kosten sind mit der Durchführung des Projekts verbunden und wie hoch fallen ggf. strukturelle Betriebs- und Wartungskosten aus? Welche einmaligen und strukturellen Aufwände (z. B. für internes Personal) fallen an? Grundsätzlich ist zu beachten, dass bei Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in Abhängigkeit des Finanzmittelbedarfs der Leitfaden für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen des Finanzministeriums in der jeweils gültigen Fassung zu beachten ist.



Vorlage als Anlage
Projektantrag

Vor Beginn des Projekts werden die obigen Aspekte zunächst in dem Business Case-Entwurf (als Teil des Projektantrags) grob skizziert und dann über die Laufzeit des Projekts hinweg zu einem ganzheitlichen Business Case verfeinert und fortgeschrieben. Hierdurch wird kontinuierlich sichergestellt, dass ein geschäftlicher Grund für das Projekt vorliegt und es somit gerechtfertigt ist.

Im weiteren Projektverlauf ist daher die geschäftliche Rechtfertigung bzw. der Business Case bei Entscheidungen und Ereignissen, die sich auf die Vorteilhaftigkeit, Umsetzbarkeit oder Realisierbarkeit des Projekts auswirken könnten, zu überprüfen und bei Bedarf zu aktualisieren.



Der Business Case-Entwurf thematisiert bereits wesentliche Elemente eines Projektantrags gemäß des Projektmanagement-Leitfadens.

8.4 Produktbeschreibung

Des Weiteren ist eine Erstellung der Produktbeschreibung des Projektendproduktes notwendig. Hier sollen unter anderem die Abnahmekriterien erfasst werden, die der Qualitätssicherung dienen.

Die Beschreibung des Projektendproduktes wird, zusammen mit dem Business Case, mit dem Projektfortschritt weitergeschrieben.

8.5 Projektlösungsansatz

Der Projektlösungsansatz beschreibt, wie das Produkt herzustellen ist. Hier müssen die geplanten Technologien, ob Teile selbst hergestellt oder erworben werden, eventuelle Einschränkungen, geltende Sicherheitsanforderungen und die Möglichkeit, auf bereits vorhandene Produkte zurückzugreifen, klargestellt und beschrieben werden.

Insbesondere ist die Beschreibung der Technologie wichtig für die Kostenschätzung, die Planung sowie die ROI-Betrachtungen (Return on Investment). Sie soll jedoch keine Vorfestlegung darstellen.

Zudem sind ggf. projektspezifische Vorgaben aus dem Auftrags- und Projektportfoliomanagement-Prozess zu berücksichtigen.

8.6 Projektantrag

Die oben genannten Managementprodukte sind Bestandteil des Projektantrags (Nr. 7.8 VwV IT-Organisation). Zusammenfassend deckt dieser folgende Inhalte ab:

- Projektbeschreibung

- Ziele und erwartete Ergebnisse,
- Umfang des Projekts sowie Abgrenzung (Projektscope),
- Rahmenbedingungen, die ggf. auf das Projekt einschränkend wirken,
- Planungsannahmen, die sich ggf. im Verlauf des Projekts ändern können,
- Projekttoleranzen in Bezug auf Projektumfang (Inhalt), Projektkosten sowie Projektdauer,
- Schnittstellen zu anderen Projekten,
- Produktbeschreibung des Projektendproduktes,
- Projektlösungsansatz,
- Struktur des Projektmanagementteams,
- Rollenbeschreibung des Projektmanagementteams.

9 Initiiieren eines Projekts (IP – Initiating a project)

Der Prozess „Initiiieren eines Projekts“ bündelt eine Vielzahl an Aktivitäten zur Erstellung von Plänen und Managementansätzen, zur Festlegung von Steuerungs- und Kommunikationsmechanismen sowie Verantwortlichkeiten, die den Rahmen des zu initiiierenden Projekts bildet. Die Ergebnisse dieses Prozesses bilden für den Lenkungsausschuss die Entscheidungsgrundlage zur Freigabe des Projekts. Die nachfolgenden Kapitel stellen die im Rahmen des Initiierungsprozesses zu erstellenden Ergebnisdokumente vor.

9.1 Risikomanagement-Ansatz und Risikoregister

Um in der Praxis des Projektalltags nicht von unerwünschten Ereignissen überrascht zu werden, ist es wichtig und notwendig, ein entsprechendes Vorgehen zum Umgang mit auftretenden Ereignissen bzw. Risiken zu etablieren. Gemäß PRINCE2 gibt der Risikomanagement-Ansatz vor, wie Risiken im Projekt zu handhaben sind. Der Risikomanagement-Ansatz legt fest,

- wie Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert werden,
- wie Maßnahmen zur Risikobehandlung geplant und umgesetzt werden,
- wie das Managen von Risiken im Projektlebenszyklus kommuniziert wird.

Zudem sind Rollen und Verantwortlichkeiten, wie z. B. Risikoeigentümer und Risikobearbeiter zu definieren.

Risikoregister

Projektrisiken mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sind in einem Risikoregister zu dokumentieren. Dieses gilt es initial zu befüllen und über den gesamten Projektverlauf zu pflegen und stets aktuell zu halten. Zusätzlich sind Toleranzwerte festzulegen und Maßnahmen bei Überschreitung der Toleranzwerte zu benennen. Abweichungen sind im Risikoregister zu dokumentieren. Im Eintrittsfall sind die diesbezüglich getroffenen Entscheidungen im Risikoregister darzustellen.



Vorlage als Anlage
Risiko-Register

Erste Risiken werden von der Projektleitung (aufgrund von Erfahrungswerten) bereits in der SU-Phase identifiziert – auch wenn diese zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig analysiert und bewertet werden können. Die in der SU-Phase identifizierten Risiken sind nun im Initiierungsprozess ggf. zu ergänzen, in das Risikoregister aufzunehmen, zu analysieren und zu bewerten. In das Risikoregister sollten idealerweise alle identifizierten Risiken eines Projektes eingetragen und beschrieben werden. Darüber hinaus sind weitere Informationen zu pflegen, wie zum Beispiel Maßnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung von Risiken und die bisherige Entwicklung eines Risikos. Dies dient dazu, die Risiken zu beobachten, um bei einer Überschreitung der Toleranzwerte direkt einzugreifen. Auch werden die Risiken mithilfe des Registers hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Grad der Auswirkung bewertet. Das Register wird von festgelegten Verantwortlichkeiten, zum Beispiel dem PMO (Project Management Office) geführt und durch die Projektleitung überprüft.

Bevor durch eine Projektleitung ein neuer Risikomanagementansatz für ein jeweiliges Projekt erarbeitet wird, sollte geprüft werden, ob bereits ein organisationsweiter Ansatz (z.B. eine Richtlinie) für das Risikomanagement existiert. Es ist zu empfehlen, dass dieser Ansatz für das jeweilige Projekt genutzt wird und lediglich im Bedarfsfall angepasst bzw. ergänzt wird.

Um nicht für jedes neue IT-Projekt initial ein neues Risikoregister (inkl. Identifikation von Risiken, Definition von Gegenmaßnahmen, usw.) aufbauen zu müssen, könnte an einer zentralen Stelle ein Risikoregister mit den für IT-Projekte typischen Risiken gepflegt werden, welches dann als Vorlage für neue IT-Projekte dienen könnte.

Auch sollte sich eine Projektleitung nicht bei jedem neuen Projekt über entsprechende, zu definierende Risikotoleranzen Gedanken machen. Idealerweise sind Risikotoleranzen organisationsweit oder landesweit bereits definiert, z. B. im Rahmen eines organisationsweiten Risikomanagementansatz.



9.2 Änderungssteuerungsansatz und Offene-Punkte-Register

Gemäß PRINCE2 legt der Änderungssteuerungsansatz den Umgang mit „offenen Punkten“ (in der Literatur auch: „Issues“) fest. Offene Punkte sind beispielsweise Änderungen, Spezifikationsabweichungen, Probleme oder Bedenken, aus denen wiederum weitergehende Probleme entstehen können. Ein Änderungssteuerungsansatz sollte unter anderem berücksichtigen,

- wie offene Punkte identifiziert, bewertet und behandelt werden
- wie Entscheidungen zu offenen Punkte aufgezeichnet werden (vgl. Offene-Punkte-Register),
- welche Rollen und Verantwortlichkeiten für die Änderungssteuerung, einschließlich einer festgelegten Änderungsinstanz, d. h. dem Lenkungsausschuss bzw. dem von ihm beauftragten Änderungsausschuss, gelten.

Im Projektverlauf auftretende Probleme, Bedenken oder Änderungsvorschläge sind in einem sogenannten Offene-Punkte-Register festzuhalten. Dieses gilt es über den gesamten Projektverlauf zu pflegen und aktuell zu halten. Eine notwendige Änderung wird über einen Änderungsantrag an die Änderungsinstanz bzw. die Projektleitung und bei Bedarf in den Lenkungsausschuss zur Freigabe eingesteuert. Die konkreten Prozessabläufe hierzu sind im Änderungssteuerungsansatz festzuhalten. Die von der Änderungsinstanz oder dem Lenkungsausschuss getroffene Entscheidung wird dann im Offene-Punkte-Register ergänzt.



Vorlage als Anlage
Offene-Punkte-Register



Analog zu den Praxisempfehlungen des Risikomanagementansatzes sollte auch hier geprüft werden, ob bereits organisationsweite oder landesweite Standards und Prozesse zur Steuerung von Änderungen existieren.

Bei der Bewertung von Änderungsvorschlägen ist es wichtig, potenzielle Auswirkungen auf sämtliche Projektdimensionen (z.B. monetäre Kosten/Budget, Qualität, Planung, Zeit, personelle Kapazitäten, Ziele, Inhalt des Projekts) hin zu überprüfen. Gravierende Änderungen haben erfahrungsgemäß Auswirkungen auf die Komplexität eines Projekts.

9.3 Qualitätsmanagement-Ansatz und Qualitätsregister

Gemäß PRINCE2 gibt der Qualitätsmanagement-Ansatz die Qualitätstechniken und -standards vor. Dieser legt fest,

- wie die Qualitätssteuerung sichergestellt wird,
- ein Ansatz, wie die Projektsicherung gemanagt wird,
- wie die Kommunikation des Qualitätsmanagements während des Projektes erfolgt,
- welche Rollen und Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagement gelten,
- welche Qualitätskriterien für die jeweiligen Produkte einzuhalten sind (in den Produktbeschreibungen).

Alle geplanten Qualitätsaktivitäten müssen in einem Qualitätsregister aufgeführt werden. Dieses ist ebenfalls in der Initiierungsphase zu erstellen und wird während des Projektes durch die definierten Verantwortlichkeiten fortgeführt.

Vorlage als Anlage
Qualitätsregister



Das Qualitätsregister gibt eine Übersicht über alle geplanten und durchgeführten Qualitätsaktivitäten.

Analog zu den Praxisempfehlungen des Risikomanagementansatzes sollte auch hier geprüft werden, ob bereits organisations- oder landesweite Standards und Prozesse zum Qualitätsmanagement existieren.



9.4 Produktbeschreibung

In der Produktbeschreibung werden die Anforderungen an ein Produkt definiert. Inhalte der Produktbeschreibung können bspw. der Zweck, die Bestandteile, die Ausgangsprodukte und die Qualitätskriterien (ggf. auch Qualitätstoleranzen) eines Produktes sein. Die Produktbeschreibung wird im Laufe der Projektplanung erstellt, sobald der Bedarf für das Produkt erkannt ist. Die Erstellung einer solchen Beschreibung hat mehrere Vorteile:

- Sie schafft ein besseres Verständnis für die Art, den Zweck, die Funktion und das Erscheinungsbild des Produkts.

- Sie hilft dabei, festzulegen, wer das Produkt nach Fertigstellung nutzen wird.
- Sie identifiziert Informations- und Beschaffungsquellen für das Produkt.
- Sie trägt dazu bei, das notwendige Qualitätsniveau für das Projekt zu definieren.
- Sie ermöglicht es, die Bereiche, Personen und Kenntnisse zu identifizieren, die für die Entwicklung, Überprüfung und Abnahme des Produkts erforderlich sind.

9.5 Business Case

Beim Business Case handelt es sich um ein zentrales Managementprodukt von PRINCE2, der aus dem Business Case-Entwurf der vorangegangenen Phase „Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project)“ hervorgeht. In der Praxis der öffentlichen Verwaltung findet man bereits heute Dokumente, wie zum Beispiel den Projektsteckbrief oder Projektantrag, die sich inhaltlich dem Zweck und Nutzen eines Business Case (gemäß PRINCE2) annähern, nämlich in erster Linie der Freigabe des Projekts. Die Projektmanagementmethodik PRINCE2 geht einen Schritt weiter und empfiehlt, dass die ursprüngliche, geschäftliche Rechtfertigung für die Freigabe bzw. den Start des Projektes in regelmäßigen Abständen kritisch hinterfragt wird und das Projekt ggf. einzustellen ist, wenn die geschäftliche Rechtfertigung, welche sich im Verlauf eines Projekts durchaus ändern darf/kann, nicht mehr vorliegt. Es ist zu empfehlen, dass die bereits heute genutzten Dokumente (s. o.) um die wesentlichsten, fehlenden Inhalte im Vergleich zum Business Case ergänzt werden.



Vorlage als Anlage
Projektantrag

Im Anhang ist ein entsprechendes Template für ein Business Case gemäß PRINCE2 zu finden. In diesem Template sind die Inhalte/Informationen hervorgehoben, welche in etwaigen Dokumenten (s. o.) enthalten sein sollten.

9.6 Projektplan

Die Managementmethodik PRINCE2 unterscheidet grundsätzlich drei Ebenen hinsichtlich der Planungsgranularität: Projektplan, Phasenplan und den optionalen Teilprojektplan. Auf den Phasenplan sowie den Teilprojektplan wird im späteren Verlauf des Dokuments eingegangen.



Der Projektplan gibt einen Überblick über die wichtigsten Produkte eines Projektes inklusive der Liefertermine bzgl. der Produkte sowie deren Kosten. Er bildet ebenfalls die angedachten Managementphasen sowie wichtige Kontrollpunkte des Projekts ab und ist im weiteren Projektverlauf bei Bedarf zu aktualisieren. Anhand des Projektplans kann der Lenkungsausschuss den aktuellen Projektstatus überprüfen und mit den ursprünglichen Erwartungen vergleichen.

Vorlage als Anlage
Projektplan

Hierbei ist folgendes zu beachten:

- Es muss sichergestellt werden, dass die erstellten, oben genannten Pläne die Umsetzung des Business Case ermöglichen,
- der Ansatz der produktbasierten Planung ist für die Erstellung des Projektplans und der Phasenpläne zu nutzen (optional für die Pläne auf Ebene der Teilprojekte),
- für die Planung sind Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren,
- Erfahrungswerte sind in den Plänen zu berücksichtigen.



Pläne sollten nicht nur die Aktivitäten und den Aufwand zur Erstellung eines Produkts enthalten, sondern auch weitere, wichtige administrative Tätigkeiten wie z. B. Abstimmungs- und Kommunikationsaktivitäten, inhaltliche und formale Qualitätssicherung, Tätigkeiten für das Risikomanagement, usw. Auch bei diesen Aktivitäten entstehen Aufwände, die entsprechend einzuplanen sind – in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt werden.

Bei der produktbasierten Planung orientiert sich der Projektplan nicht an Aktivitäten, sondern an den Lieferergebnissen. Hierzu werden auf Basis von Produktbeschreibungen ein Produktstrukturplan und Produktflussdiagramm erstellt.

9.7 Projektleitdokumentation

Die Projektleitdokumentation ist eine Zusammenfassung wichtiger Dokumente, die die wesentlichen Informationen über ein Projekt enthalten und dient den Projektbeteiligten als Leitfaden und Informationsgrundlage. Inhalte der Projektleitdokumentation sind u. a. die Projektdefinition, eine Rollen- und Teambeschreibung, der Projektplan, der Business Case. Die Aufbereitung kann in



Form eines Inhaltsverzeichnisses, einer Dokumentation mit Querverweisen auf die verschiedenen Unterlagen oder mithilfe eines Projektmanagement-Tools realisiert werden.

Die gesammelten Informationen bilden die Grundlage für die Projektfreigabe. Anhand der Projektleitdokumentation können der Lenkungsausschuss und die Projektleitung, die Fortschritte und offene Punkte eines Projektes bewerten.

Vorlage als Anlage
**Projektleit-
dokumentation**

Die Projektleitdokumentation sollte stets den aktuellen Stand des Projektes abbilden und ist deshalb nach jeder Managementphase zu aktualisieren. Zusätzlich bildet die Projektleitdokumentation die Grundlage für den Phasenübergang. Die Freigabe erfolgt vom Lenkungsausschuss.

10 Lenken eines Projekts (DP – Directing a project)

Der Lenkungsausschuss ist als übergeordnetes Entscheidungsgremium das zentrale Element im Verlauf eines Projekts und für das gesamte Projekt verantwortlich. Er entscheidet über die Initiierung und die Freigabe des Projekts, dessen Fortführung, etwaige Änderungen sowie über den Projektabschluss und das Management von Risiken und Ergebnissen auf Lenkungsebene.

Im Prozess „Lenken eines Projekts“ sind gemäß Abbildung 2 alle Aktivitäten des Lenkungsausschusses im Rahmen der Projektdurchführung zusammengefasst.

Die Projektleitung, der die operative Steuerung des Projekts obliegt, informiert den Lenkungsausschuss mit regelmäßigen Berichten über den Status und Erfolg des Projekts.

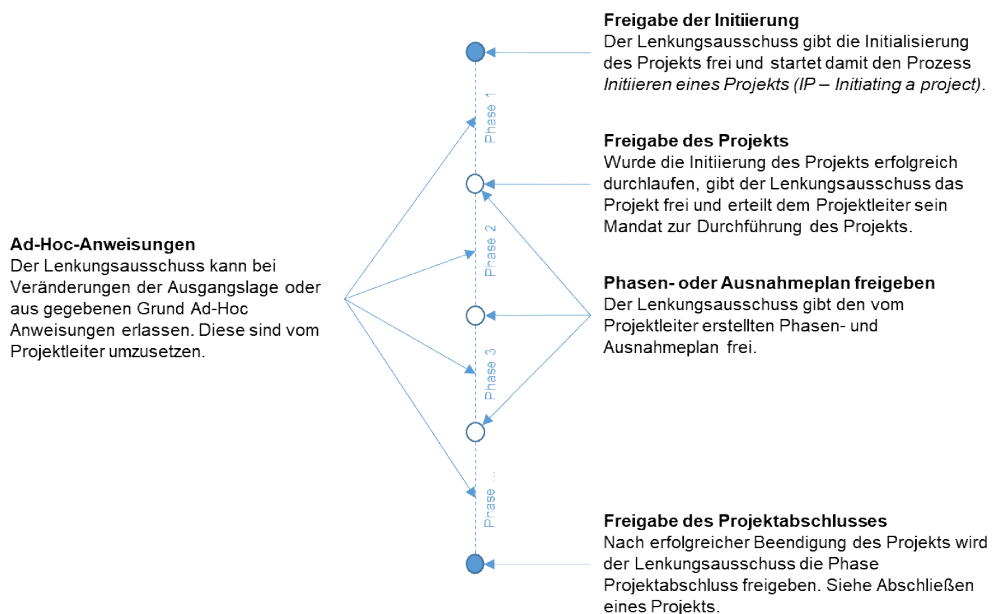


Abbildung 3: Aktivitäten des Prozesses „Lenken eines Projekts“

Der Lenkungsausschuss wird immer am Ende einer Projektphase aktiv, bei wichtigen Ereignissen jedoch auch innerhalb einer Phase.



Im Idealfall wird der Lenkungsausschuss nur am Ende einer Phase aktiv, wenn er den bisherigen Projektfortschritt genehmigt und die nächste Projektphase freigibt. Innerhalb einer Phase wird der Lenkungsausschuss grundsätzlich nur eingebunden, wenn definierte Toleranzwerte einer Phase überschritten werden

oder andere unvorhergesehene Gründe dies zwingend erfordern. Dieses Vorgehen basiert auf dem Prinzip „Steuern nach dem Ausnahmeprinzip“.

Dem Lenkungsausschuss kommt während der Projektdurchführung eine besondere Bedeutung zu:

- Er prüft anhand des Projektplans die Projektergebnisse und den Projektfortschritt. Die Projektleitung fertigt dafür einen Projekt-Statusbericht an.
- Er bewertet den Phasenplan bzw. Ausnahmeplan (optional) und gibt diesen frei. Die Freigabeerteilung an die Projektleitung legitimiert diese, das Projekt fortzuführen.
- Er lässt sich von der Projektleitung das Risikoregister vorlegen und bewertet die Risiken des Projekts, sowie die getroffenen Maßnahmen zur Risikominimierung.
- Er ist dafür verantwortlich, dass das Projekt mit den notwendigen Ressourcen für die Umsetzung des Projekts ausgestattet wird.
- Er vertritt das Projekt nach außen (Stakeholder-Management).



Vorlage als Anlage
Risikoregister

11 Managen eines Phasenübergangs (SB – Stage Boundary)

Der Prozess „Managen eines Phasenübergangs“ beschreibt die Aktivitäten zwischen den einzelnen Phasen. Ziel dieses Prozesses ist die Aufbereitung der notwendigen Informationen, um den Projektfortschritt zu bewerten, dem Lenkungsausschuss eine Entscheidungsgrundlage für die nächsten Schritte zu bieten und sicherzustellen, dass der angestrebte Nutzen weiterhin erreichbar ist.

Phasenplan

Während der Projektdurchführung wird für jede Projektphase ein Phasenplan erstellt, der vom Lenkungsausschuss vor Beginn der nächsten Phase freigegeben werden muss. Der Phasenplan beschreibt die Produkte, die in Form von Arbeitspaketen durch die Projektteams bearbeitet werden und wird durch die Projektleitung zusammen mit den Projektteams erstellt. Nach Freigabe des Phasenplans durch den Lenkungsausschuss sind Änderungen nur durch entsprechende Änderungsanträge möglich.

12 Steuern einer Phase (CS – Controlling a stage)

Der Prozess „Steuern einer Phase“ behandelt die Tätigkeiten der Projektleitung im Tagesgeschäft und beschreibt, wie sie zu bearbeitende Aufgaben zuweist, deren Erledigung überwacht, sich mit ungeplanten Ereignissen befasst und Korrekturmaßnahmen ergreift, um sicherzustellen, dass das Projekt innerhalb der Toleranzen bleibt.

12.1 Arbeitspaket

Im Arbeitspaket werden die erforderlichen Aufgaben und Abhängigkeiten definiert, die bei der Erstellung des Produkts berücksichtigt werden müssen. Die Produktbeschreibung ist ein integraler Bestandteil des Arbeitspakets. Unter Berücksichtigung der Projektleitdokumentation muss die Projektleitung sicherstellen, dass der zugrundeliegende Phasenplan eingehalten wird. Im Arbeitspaket wird entsprechend festgelegt, in welchen Abständen die Projektleitung über den Fortschritt informiert werden soll. Sind die Arbeiten des Arbeitspakets abgeschlossen und die Qualitätsprüfung sowie ggf. die Abnahme des Produktes erfolgt, so wird das Arbeitspaket insgesamt von der Projektleitung abgenommen.

12.2 Projektstatusbericht

Die Projektleitung hält den Lenkungsausschuss über den Stand des Projekts auf Basis des Projektstatusberichts auf dem Laufenden. Der Projektstatusbericht bündelt wichtige Informationen aus den Statusberichten der Teilprojekte, dem Risikoregister, der Liste offener Punkte, dem Qualitätsregister und dem Erfahrungsprotokoll. Sollten die Toleranzen einer Phase gefährdet sein, so muss die Projektleitung einen Ausnahmebericht an den Lenkungsausschuss zum Entscheiden vorlegen.

12.3 Ausnahmebericht

Inhalt des Ausnahmeberichts sollten die Abweichungen und die dadurch zu erwartenden Auswirkungen auf den Business Case sein. Zudem sollte die Projektleitung im Ausnahmebericht Lösungsmöglichkeiten und Entscheidungsbedarfe aufzeigen, an welchen sich der Lenkungsausschuss orientieren kann.

Der Ausnahmebericht bildet ggf. zusammen mit dem optionalen Ausnahmeplan die Entscheidungsgrundlage für den Lenkungsausschuss bzgl. des Umgangs mit der damit verbundenen Problemstellung im Projekt. Der Bericht enthält Informationen zur Ursache, den daraus entstehenden Konsequenzen für das Projekt, die Handlungs- bzw. Entscheidungsoptionen inkl. einer dazugehörigen Empfehlung und ggf. Erfahrungswerte.

13 Managen der Produktlieferung (MP – Managing product delivery)

Der Prozess „Management der Produktlieferung“ (MP) definiert die Schnittstelle zwischen der Projektmanagement-Ebene und dem Teilprojekt, das für die Produktlieferung verantwortlich ist. Der Prozess beschreibt die Definition von einem oder mehreren Arbeitspaketen, sowie deren Freigabe, Ausführung, Lieferung und Abnahme. In diesem Prozess werden häufig viele Projektressourcen eingesetzt. Abbildung 3 zeigt die wesentlichen Schritte im Prozess „Managen der Produktlieferung“.

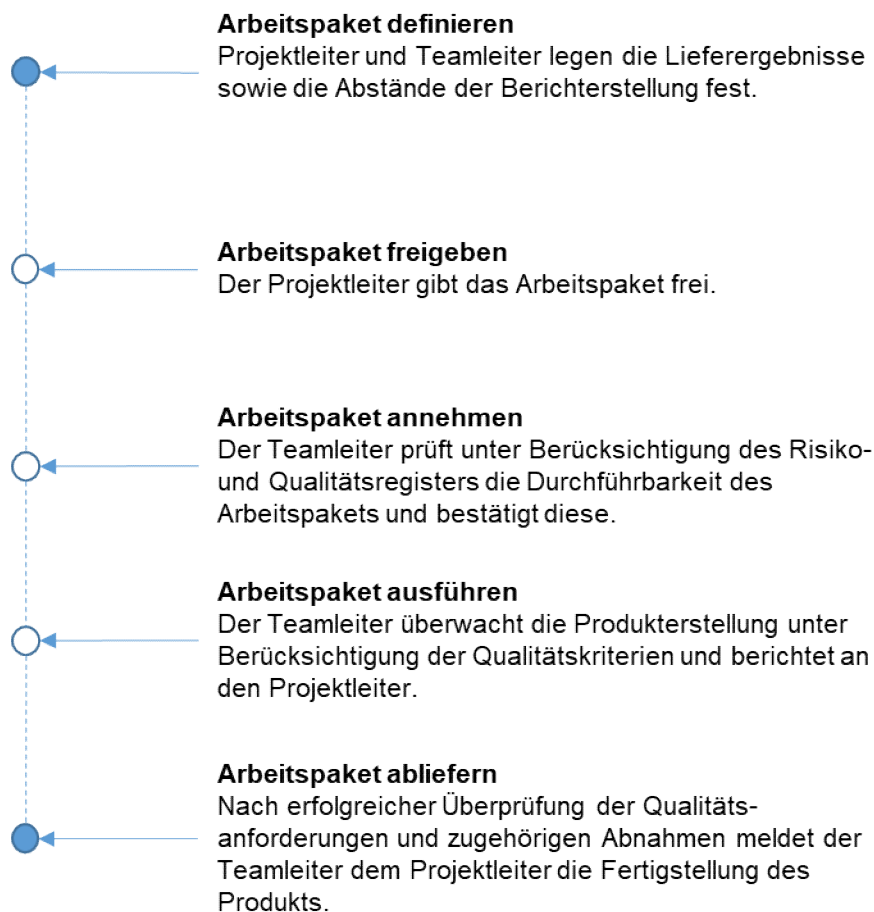


Abbildung 3: Wesentliche Aufgaben im Prozess „Managen der Produktlieferung“

Die Aktivität „Managen der Produktlieferung“ deckt die eigentliche Erstellung des Produktes durch das entsprechende Teilprojekt ab. Zum jeweiligen Arbeitspaket wird durch die Projektleitung festgelegt, wie und in welchen Zeitabständen sie über den Status des Arbeitspakets informiert werden möchte. Die Teilprojektleitung hat dabei die Aufgaben die Produktherstellung zu überwachen, den Bericht an die Projektleitung zu liefern und die Qualität des Produktes zu sichern.

14 Abschließen eines Projekts (CP – Closing a project)

Der Prozess „Abschließen eines Projekts“ beschreibt den wichtigen Schritt eines formal korrekt abgeschlossenen Projekts. Neben der Übergabe der Endprodukte beinhaltet der Prozess auch eine Projektbewertung und Empfehlungen für Folgeaktionen. Der Prozess ist ungeachtet des Projektergebnisses von großer Bedeutung.

Eine Empfehlung für den Projektabschluss ist durch die Projektleitung beim Lenkungsausschuss einzureichen.

14.1 Projektabschlussbericht

Am Ende des Projekts sind die Ergebnisse in einem Projektabschlussbericht zusammenzufassen. Dies umfasst auch eine Bewertung der tatsächlichen Projektergebnisse gegenüber den Projektzielen der Projektleitdokumentation. Zudem erstellt die Projektleitung einen Erfahrungsbericht auf Basis des Erfahrungsprotokolls.

14.2 Empfehlungen für Folgeaktionen

Teil des Projektabschlusses bilden der Übergang in die Betriebsorganisation und auch die Empfehlungen für Folgeaktionen. Exemplarisch seien im Projekt nicht abschließende Punkte oder sonstige Aktivitäten genannt, die ggf. nicht direkt mit dem Projekt zusammenhängen, aber für weitere Produktphasen oder andere Projekte von Bedeutung sein könnten. Zudem ist wichtig, beim Abschließen eines Projekts festzulegen, ob über den Projektabschluss hinaus geplante Nutzenrevisionen durchzuführen sind. Diese haben das Ziel, zu überprüfen, ob der tatsächliche Projektnutzen auch eintritt.

15 Stufenweise Einführung: Stufe II

Mit Stufe I wurden die wesentlichen Grundlagen für ein modernes Projektmanagement geschaffen. Stufe II ergänzt nach erfolgreicher Etablierung der ersten Stufe diese um verschiedene Steuerungsmittel, die den Projektverlauf optimieren und somit eine erfolgreiche Projektdurchführung unterstützen.

Hierzu werden im Folgenden zu den einzelnen Prozessen die zusätzlichen Artefakte kurz dargestellt.

16 Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project)

In Vorbereiten eines Projekts (SU – Starting up a project) wurden in der Stufe I bereits die ersten Managementprodukte der SU-Phase eingeführt. In der Stufe II werden die Bestandteile dieser Phase nun ergänzt.

16.1 Projektlogbuch

Das Projektlogbuch oder auch Projekttagbuch ist eine formlose Aufzeichnung aller informellen offenen Punkte, also beispielsweise Probleme oder Anliegen, die sich im Verlauf des Projekts ergeben und die von der Projektleitung bearbeitet werden.

16.2 Phasenplan für die Initiierung

Der Phasenplan für die Initiierungsphase beinhaltet eine Planung der Phase „Initiieren eines Projekts (IP – Initiating a project)“. Gemeinsam mit den anderen Managementprodukten der SU-Phase dient der Plan der Bewertung durch den Lenkungsausschuss, ob das Projekt durchgeführt werden soll.

17 Managen eines Phasenübergangs (SB – Stage Boundary)

17.1 Ausnahmeplan

Ein Ausnahmeplan ist ein optionaler, vom Lenkungsausschuss gesondert angeforderter Plan zur Steuerung einer Ausnahmesituation, beispielsweise bei Überschreitung der vorgegebenen Toleranzen.

17.2 Phasenabschlussbericht

Der Phasenabschlussbericht ist die Zusammenfassung der Fortschritte der damit abgeschlossenen Phase und informiert den Lenkungsausschuss über die erzielten Ergebnisse.

18 Steuern einer Phase (CS – Controlling a stage)

18.1 Offene-Punkte-Bericht

In dem Offene-Punkte-Bericht werden offene Punkte bzw. Probleme erfasst und deren Auswirkungen beschrieben. Der Offene-Punkte-Bericht bietet im Vergleich zum Offene-Punkte-Register die Möglichkeit Punkte ausführlich zu dokumentieren.

19 Anhang I: Tabellarische Übersicht der Managementprodukte bei stufenweiser Einführung

Managementprodukt / Aktivität	Prozess	ab Stufe	Vorlage
Projektbeschreibung	SU	1	PML_PA
Business Case-Entwurf	SU	1	PML_PA
Projektlösungsansatz	SU	1	PML_PA
Projektproduktbeschreibung	SU	1	PML_PA
Struktur des Projektmanagementteams	SU	1	PML_PA
Rollenbeschreibungen des Projektmanagementteams	SU	1	PML_PA
Projektlogbuch	SU	2	PML_LOG
Erfahrungsprotokoll	SU	2	PML_EP
Erfahrungsbericht	SU	2	PML_EB
Phasenplan (für die Initiierung)	SU	1	PML_P
Business Case (Fortschreibung)	IP	1	PML_PA
Risikomanagement-Ansatz	IP	1	PML_PA (opt. PML_RMA)
Änderungsmanagement-Ansatz	IP	1	PML_PA
Qualitätsmanagement-Ansatz	IP	1	PML_PA
Kommunikationsmanagement-Ansatz	IP	1	PML_PA
Nutzenmanagement-Ansatz	IP	2	PML_PA (opt. PML_NM)
Projektplan	IP	1	PML_PA (opt. PML_PP)
Risikoregister	IP	1	PML_RR
Offene-Punkte-Register	IP	1	PML_OPR

Managementprodukt / Aktivität	Prozess	ab Stufe	Vorlage
Qualitätsregister	IP	1	PML_QR
Projektleitdokumentation	IP	1	PML_PA

Managementprodukt / Aktivität	Prozess	ab Stufe	Vorlage
Freigabe der Initiierung	DP	1	-
Freigabe des Projekts	DP	1	-
Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben	DP	1/2	-
Definition der Projektergebnisse	DP	1	-
Bewertung der Risiken	DP	1	-
Prüfung des „Projektfortschritts“	DP	1	-
Bereitstellung der notwendigen Ressourcen	DP	1	-
Ad-Hoc-Anweisungen	DP	1	-
Freigabe des Projektabschlusses	DP	1	-
Phasenplan	SB	1	PML_P
Ausnahmeplan	SB	2	PML_P
Phasenabschlussbericht	SB	2	PML_B
Arbeitspaket	CS	1	PML_AP
Projektstatusbericht	CS	1	PML_PS
Offene-Punkte-Bericht	CS	2	PML_OPB
Ausnahmebericht	CS	1	PML_AB
Teilprojektstatusbericht	MP	2	PML_B
Teilprojektplan	MP	2	PML_P
Projektabschlussbericht	CP	1	PML_PAB
Empfehlungen für Folgeaktionen	CP	1	PML_PAB

20 Anhang II: Die sieben Prinzipien

1. Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung

Dieses Prinzip stellt sicher, dass das Projekt auf die dokumentierten Ziele und den angestrebten Nutzen sowie auf die IT-Strategie der Landesverwaltung ausgerichtet ist. Die Gründe für die Durchführung des Projekts müssen stets valide sein und werden in einem Business Case festgehalten.

2. Lernen aus Erfahrung

Ziel dieses Prinzips ist das Lernen aus den Fehlern der Vergangenheit. Darüber hinaus ist die Übertragung positiver Erfahrungen eines Projekts in weitere Projekte, sofern dies möglich ist, von Bedeutung. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass alle Projektbeteiligten die im Laufe des Projekts erworbenen Erfahrungen zu sammeln und aufzeichnen, um sie für nachgelagerte Projekte zu archivieren, während sie gleichzeitig auf einen Fundus an transparenten Informationen aus vergangenen Projekten zurückgreifen können.

3. Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Dieses Prinzip gewährleistet, dass die Verantwortlichkeiten und Rollen aller Beteiligten innerhalb des Projektteams bzw. Projektes klar definiert und voneinander abgegrenzt sind. Gleichzeitig stellt das Grundprinzip sicher, dass alle wesentlichen Interessenvertreter (Stakeholder) in das Projekt eingebunden sind und durch eine eindeutige Projektorganisationsstruktur ein klares Rollenverständnis besitzen.

4. Steuern über Managementphasen

Das Prinzip unterteilt ein PRINCE2-Projekt in verschiedene Managementphasen, an deren Übergängen ein Lenkungsausschuss die Möglichkeit erhält, die geschäftliche Rechtfertigung zu prüfen und sich gleichzeitig einen Überblick über den Fortschritt des Projekts zu verschaffen.

5. Steuern nach dem Ausnahmeprinzip

Durch die Steuerung nach dem Ausnahmeprinzip wird sichergestellt, dass ein Projekt innerhalb zuvor festgelegter Toleranzen möglichst unterbrechungsfrei und effizient ablaufen kann. Ziel dieses Prinzips ist es, dass Eskalationen nur dann ausgelöst werden sollen, wenn Abweichungen oder Risiken außerhalb der Toleranzen liegen.

6. Produktorientierung

Ziel der Produktorientierung in PRINCE2 ist die Definition und Vereinbarung von Projektprodukten vor dem eigentlichen Start jedes Projekts. Hierzu werden Produktbeschreibungen erstellt, die unter anderem Informationen über den Zweck, das Format und die Qualität beinhalten. Diese Ergebnisorientierung trägt dazu bei, dass alle Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständnis der zu liefernden Produkte und der daran geknüpften Qualitätserwartungen haben.

7. Anpassen an die Projektumgebung

PRINCE2 versteht sich als Best-Practice-Ansatz für die Durchführung von Projekten, sollte jedoch nicht ohne Anpassung an die Projektumgebung angewandt werden. Dieses Grundprinzip stellt sicher, dass durch die Möglichkeit der Anpassung der Methodik, Aufwände und Vorgehensweisen an den Anforderungen des Projekts ausgerichtet werden. Mit diesem Projektmanagement-Leitfaden wurde bereits eine Anpassung an die Landesverwaltung vorgenommen. Weitere Anpassungen, die sich im Rahmen des Projektmanagement-Leitfadens bewegen, sind möglich.

21 Glossar

A

Agil und agile Methoden

Ein allgemeiner Begriff für eine Gruppe aus Verhaltensweisen, Frameworks, Konzepten und Techniken, die zusammengekommen Teilprojektverantwortlichen eine agile Arbeitsweise ermöglichen.

Auftraggeber

Auftraggeber ist die Person, die das Projekt in Auftrag gibt und für die Finanzierung verantwortlich ist. Der Auftraggeber legt auch die Anforderungen und Erwartungen an das Projekt fest und nimmt am Lenkungsausschuss teil.

B

Benutzervertreter

Rolle im Lenkungsausschuss, die dafür verantwortlich ist, dass die Anforderungen der Benutzer im Projekt korrekt erfasst und realisiert werden.

Business Case

Dokument, das ein Projekt aus strategischen, betriebswirtschaftlichen und weiteren Gesichtspunkten bewertet. Es ist ein zwingend erforderlicher Teil der Projektleitdokumentation und ein wichtiges Instrument zur Steuerung des Projekts.

E

Erfahrungsprotokoll

Ein Erfahrungsprotokoll ist eine Dokumentation aller Erfahrungen, die im Rahmen dieses Projekts oder für andere Projekte von Relevanz sein können.

Erfahrungsbericht

Zusammenfassender Bericht über die entscheidenden Erfahrungen aus einem Projekt.

Extreme Programming

Softwareentwicklungsmethodik zur Verbesserung der Softwarequalität und der Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Kundenanforderungen.

I

Issues

Der Begriff der „Issues“ beschreibt in den Lehrbüchern zu PRINCE2 alle Formen von Ereignissen, angefangen bei Problemen bis hin zu Meldungen verschiedener Kritikalität und Auswirkung. Zugunsten des besseren Verständnisses ersetzt dieser Projektmanagementleitfaden den Begriff „Issues“ durch „Offene Punkte“.

IT-Projekt

Ein IT-Projekt (im Sinne dieses Projektmanagement-Leitfadens) ist ein Projekt zur Entwicklung und Umsetzung eines IT-Verfahrens.

K

Kanban

Kanban ist ein Tool des agilen Projektmanagements. Sog. Kanban-Boards sollen dabei helfen Aufgaben zu visualisieren, zu strukturieren und die Anzahl der Aufgaben zu begrenzen.

L

Lieferant

Ein Lieferant ist eine Person oder Gruppe, die für die Lieferung von spezialisierten Produkten des Projekts verantwortlich ist.

Lieferantenvertreter

Der Lieferantenvertreter repräsentiert im Projekt die Belange der Lieferanten und sorgt für die Bereitstellung der Ressourcen des Lieferanten.

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist das Gremium, das für die Überwachung, die Lenkung und den Erfolg des Projekts verantwortlich ist. Der Lenkungsausschuss setzt sich aus Vertretern des Auftraggebers, des Benutzers und des Lieferanten zusammen und arbeitet eng mit dem Projektleiter zusammen. Der Lenkungsausschuss trifft Entscheidungen in Bezug auf Budget, Zeitplan und Umfang und bietet Unterstützung und Richtung für den Projektleiter.

M

Managementprodukte

Produkte, die für die Durchführung und Steuerung des Projekts benötigt werden, sind beispielsweise die Projektbeschreibung, der Business Case, der Projektplan sowie alle weiteren projektbezogenen Dokumente, für die Vorlagen zur Verfügung gestellt werden.

P

Project Management Office

Organisationseinheiten, die Projektmanagementunterstützungsarbeit leisten.

Projekt

Eine zeitlich begrenzte Organisation, die zu dem Zweck geschaffen wird, ein oder mehrere Geschäftsprodukte gemäß einem vereinbarten Business Case zu liefern.

Projektmandat

wird durch die IT-Leitstelle sowie der IT-Koordination IM durch Genehmigung der Vorhabenanzeige erteilt. Es handelt sich hierbei nicht um ein Managementprodukt des Projekts, sondern um ein Steuerungsmittel des übergeordneten Projektportfoliomanagements.

Projektendprodukt

kennzeichnet das vom Auftraggeber abzunehmende Lieferergebnis des Projekts.

Projektlösungsansatz

Beschreibung der Vorgehensweise, mit der die Aufgabenstellung des Projekts gelöst werden soll.

Projektmanagementteam

setzt sich aus dem Lenkungsausschuss, der Projektleitung sowie der Teilprojektleitung zusammen

S

Scrum

Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung.

T

Teilprojekt

In der Landesverwaltung üblicher Begriff. Gruppe von Experten, die für die Lieferung von Produkten bzw. Teilprodukten zuständig ist. In der PRINCE2-Terminologie entspricht dies der Begrifflichkeit des „Teams“.

Toleranz

Die zulässige Abweichung von Vorgaben zu Qualität, Umfang, Nutzen und Risiko eines Plans, die nicht an die nächst höhere Managementebene eskaliert werden muss.

22 Abkürzungsverzeichnis

B		
BC		
Business Case		11
C		
CP		
Closing a project		16, 35, 39
CS		
Controlling a stage		16, 32, 37, 39
D		
DP		
Directing a project		16, 29, 39
I		
IP		
Initiating a project		15, 16, 22, 36, 38
M		
MP		
Managing product delivery		16, 34, 39
P		
PMO		
Projekt Management Office		18
PRINCE2		
Projects IN Controlled Environments	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 22, 24, 25, 26, 27, 40, 41, 45	
R		
ROI		
Return on Investment		20

S

SB

Stage Boundary

16, 31, 37, 39

SU

Starting up a project

15, 16, 17, 23, 26, 36, 38

V

VORIS

Vorhabensinformationssystem

15