



ProjektPLUS

Grundlagen des Projektmanagements

(IT-)Projektmanagementhandbuch der Landeshauptstadt München

Dokumentversion: V2.9 - siehe Änderungsnachweis

Datum: 03.07.2019- siehe Änderungsnachweis

Status: final

Erstellt von: ~~Ralf Gabriel, Johannes Bogen~~ (RIT-I-MPM)

Review: Freigabe durch IT-Beirat am 11.07.2019

Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
15.02.12	König	2.0	Version zur Freigabe
19.04.12	König	2.1	Anpassungen aus Rückmeldungen der Einheiten und Gremien
01.06.12	Funk-Weinzierl	2.2	Anpassung Layout / Formatierung
06.06.12	Funk-Weinzierl	2.3	Einarbeitung Anmerkungen Senat, Anpassung Layout
14.08.12	König	2.4	Englische Bezeichnung der Prozessrollen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) gem. städtischer Vorgaben
23.08.12	Funk-Weinzierl	2.5	Überarbeitung, Silbentrennung und Formulierungen
30.08.12	Funk-Weinzierl	2.6	Überarbeitung, Bezeichnung der Prozessrollen Auftraggeber (Contractee) und Auftragnehmer (Contractor)
13.09.12	König	2.7	Anpassung Layout / Formatierung Bereit zur Freigabe und Veröffentlichung
18.04.18	Saß	2.8	Formale Überarbeitung und erster Schritt inhaltlicher Aktualisierungen; u.a. Ersetzen von Contractee durch Auftraggeber/in
03.07.19	Saß Boyer	2.9	Formale, organisationelle und redaktionelle Anpassungen als Update, Aufnahme des Kapitels 6 zur Agilität, Hinweise auf weiteren Änderungsbedarf aufgrund künftiger Prozessänderungen durch neoIT. Einbeziehung wesentlicher Stakeholder der IT und aus POR. Abstimmung mit POR P3 zur Verwendung außerhalb der IT. Freigabe zur Veröffentlichung durch IT-Beirat am 11.07.19

Inhaltsverzeichnis

Anlagen und Links.....	4
Präambel.....	5
Einleitung.....	5
Sinn und Zweck dieses Handbuchs – „Noch ein PM-Handbuch?“	5
Wer sollte dieses Handbuch kennen? Wer gehört zur „Zielgruppe“?.....	6
Was beinhaltet ProjektPLUS?.....	6
Wie ist das PM-Handbuch aufgebaut?.....	6
1 Was ist ein „Projekt“?.....	8
2 Wie ist Projektmanagement bei der Landeshauptstadt München definiert?.....	9
3 Regelungen.....	9
4 Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Beteiligte.....	10
4.1 Projektinterne Rollen und Aufgaben.....	10
4.2 Rollen und Aufgaben im Projektumfeld.....	12
4.3 Projektgremium Lenkungskreis.....	13
4.4 Optionale Projektgremien.....	15
4.5 Sonderfall technisches Teilprojekt.....	15
5 Projektmanagementphasen.....	17
5.1 Projektmanagementphase Projektvorbereitung.....	18
5.1.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektvorbereitung.....	19
5.1.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektvorbereitung.....	19
5.1.3 Aufgaben Auftraggeber/in.....	20
5.1.4 Aufgaben der Projektleitung in der Projektmanagementphase Projektvorbereitung.....	20
5.2 Projektmanagementphase Projektplanung.....	21
5.2.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektplanung.....	22
5.2.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektplanung.....	22
5.2.3 Aufgaben der Projektleitung.....	23
5.3 Projektmanagementphase Projektdurchführung.....	24
5.3.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektdurchführung.....	24
5.3.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektdurchführung.....	24
5.3.3 Aufgaben der Projektleitung.....	25
5.3.4 Aufgaben des projektinternen Controllings.....	26
5.4 Projektmanagementphase Projektabschluss.....	27
5.4.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektabschluss.....	27
5.4.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektabschluss.....	27
5.4.3 Aufgaben der Projektleitung.....	28
6 Einsatz von agilen Methoden.....	30
6.1 Was bedeutet „agil“?.....	30
6.2 Agilität in IT-Projekten der LHM.....	31
6.3 Mögliche agile Elemente in Projekten der LHM.....	32
6.4 Leitplanken für den Einsatz agiler Methoden.....	34

Anlagen und Links

Zahlreiche Vorlagen finden sich im Intranet unter folgendem Link

[WiLMA: Vorlagen IT-Projektmanagement](#)

Dort sind jeweils die aktuell gültigen und zu verwendenden Vorlagen hinterlegt

Dazu zählen Standardvorlagen wie sie gemäß dem vorliegenden Handbuch zu verwenden sind, beispielsweise

- Projektauftrag
- Arbeitspaketspezifikation
- Projektstatusbericht
- Projektzwischenbericht
- Risikoliste
- Stakeholderanalyse
- Projektabschlussbericht

Zu diesen Vorlagen finden sich auch Anleitungen zur Nutzung („How To“).

Darüber hinaus gibt es zusätzliche Hilfestellungen für Projektleitungen zur optionalen Verwendung, beispielsweise

- Projektplan
- Meilenstein-Trend-Analyse
- Protokoll
- Kommunikationsmatrix

Mit Einführung des Tools Planisware werden sukzessive einige der Vorlagen direkt im Tool hinterlegt werden.

Good Practices

In WiLMA findet sich eine Sammlung an Good-Practices IT-Projektmanagement, die sukzessive ergänzt wird:

[WiLMA: Good Practices IT-Projektmanagement](#)

Präambel

Die vorliegende ProjektPLUS-Version 2.9 wurde im Frühjahr/Sommer 2019 während der Laufzeit des Programms neoIT und in Vorbereitung von neoHR erstellt.

Sie beinhaltet ein aktuelles Update dieses seit 2012 bestehenden Leitfadens, insbesondere zu organisatorischen und formalen Korrekturen sowie der Aufnahme des Kapitels 6 zur Agilität und wird in den kommenden Jahren weiter fortgeschrieben.

Erwartungsgemäß wird sich durch neu strukturierte Organisationseinheiten auch die Zusammenarbeit der Einheiten untereinander verändern. So kann sich die Verantwortung für die Mittelbereitstellung (Budget) dadurch ändern, oder die Aufteilung in zentrales/dezentrales Controlling von Budgets und Projekten. Gleiches gilt für das Kapitel 4.5 (Sonderfall technisches Teilprojekt).

Kapitel 6 zur Agilität in Projekten entstand nach den ersten Projekterfahrungen mit agilen Elementen und Methoden. Deshalb können hier vorerst nur Leitplanken zum agilen Vorgehen aufgezeigt werden, die in der Folgeversion von ProjektPLUS konkretisiert werden.

Sofern es sich bei den Änderungen um einen aktuellen Diskussionsstand und optional verwendbare Themen handelt, wird im Text darauf hingewiesen.

ProjektPLUS ist der für Planung und Durchführung von IT-Projekten verbindlich anzuwendende Leitfaden (lt. MIT-GA, der Geschäftsanweisung für die Münchner IT). Für Projekte außerhalb der IT wird ProjektPLUS mit der vorliegenden Version nun ebenfalls zur Verfügung gestellt und der Einsatz von ProjektPLUS von POR P3 empfohlen.

Einleitung

Sinn und Zweck dieses Handbuchs – „Noch ein PM-Handbuch?“

Das IT-Projektmanagementhandbuch ProjektPLUS ist als Nachschlagewerk bzw. Leitfaden bei der Arbeit in (IT-)Projekten der Landeshauptstadt München konzipiert. Es legt ein einheitliches Vorgehen für die Durchführung von (IT-)Projekten und die Umsetzung von Projektmanagementstandards bei der Landeshauptstadt München fest.

ProjektPLUS ist kein Projektmanagement-Lehrbuch!

Vielmehr soll **für Kolleginnen und Kollegen mit entsprechender Projekterfahrung** (über interne oder externe Schulungen, zertifiziert und/oder durch einschlägige Praxiserfahrungen) ein **einheitlicher Rahmen** zur Umsetzung Ihrer Projektmanagementkenntnisse vermittelt werden.

ProjektPLUS liefert die Antwort auf folgende Fragen:

- **Wie soll Projektmanagement in der Landeshauptstadt München funktionieren?**
- **Wo ordnet sich das Projektmanagement ins Gesamtgefüge der mit Projekten befassten Organisationseinheiten der LHM ein?**
- **Wo befinden sich wichtige und beachtenswerte Schnittstellen für die Projektleitung?**

Durch eine klare und zielgerichtete Projektstruktur, das Aufsetzen gleichartiger Prozessabläufe in der Projektarbeit und die Vertiefung von

Projektmanagementkenntnissen bei allen Beteiligten wird die Etablierung einer **zukunftsorientierten Projektkultur** gezielt gefördert.

Wer sollte dieses Handbuch kennen? Wer gehört zur „Zielgruppe“?

ProjektPLUS richtet sich in **erster Linie** an

- **Projektleiterinnen und Projektleiter, Business Requirements Engineer und Technical Requirements Engineer**
- **Projektmitglieder und Stakeholder**

Was beinhaltet ProjektPLUS?

Dieses Projektmanagementhandbuch bietet:

- einen **Überblick über die Projektmanagementphasen**, die ein Projekt in der LHM durchlaufen muss,
- einen weitgreifenden Überblick über die Projektmanagementtätigkeiten, die innerhalb dieser Projektmanagementphasen bzw. phasenübergreifend und/oder iterativ von einer Projekt- bzw. Teilprojektleitung auszuführen sind,
- einen Link zur **Zusammenstellung verbindlicher und optionaler Vorlagen** für diverse Projektmanagement-Aufgaben (ohne Vermittlung von Methoden-Know-how)

Welche Ziele verfolgt die Landeshauptstadt München mit diesem PM-Handbuch?

- **Die Rolle der Projektleitung (Rechte und Pflichten) wird gestärkt.**
- **Die Rolle Auftraggeber/in (Rechte und Pflichten) wird verdeutlicht.**
- **Die Projektorganisation (inklusive der Projektgremien) wird neben der Linie etabliert und die Schnittstellen zwischen Projekt und Linie werden beschrieben.**
- **Der Projektauftrag ist das zentrale Dokument im Projekt.**
- **Es wird ein einheitliches strukturiertes Vorgehen in Projekten ermöglicht und die Transparenz in der Projektarbeit in allen Einheiten geschaffen.**

Wie ist das PM-Handbuch aufgebaut?

- Auf den ersten Seiten finden sich **allgemeine Definitionen, Vorgaben und Rahmenbedingungen**.
- In **Kapitel 4** finden Sie alle in nachfolgenden Kapiteln verwendeten **Rollen** und deren **Definitionen** sowie **die Beschreibung der Projektgremien**. Hierbei finden sich die Prozessrollen gem. städtischer Vorgaben in englischer Bezeichnung (s. o. Auftraggeber/in) wieder; die Bewertungsrollen in deutscher Sprache.

- **Kapitel 5** beschreibt **die zu durchlaufenden Projektmanagementphasen**, darin wichtige Aufgaben der Projektleitung. Auch der **Phasenübergang** sowie für den Start bzw. das Ende einer Projektmanagementphase **zwingend zu erreichende Meilensteine/ Ergebnisse** werden beschrieben.
- **Kapitel 6** beschreibt die Unterschiede zwischen klassischen Projekten, die dem sogenannten Wasserfallmodell folgen und agilen Projekten.

Projektmanagement ist ein lebendiges Thema. Die Inhalte dieses Handbuchs und damit die Rahmenbedingungen für ein modernes Projektmanagement müssen laufend an die Anforderungen der Projektarbeit bei der Landeshauptstadt München angepasst werden.

Daher unser Appell an Sie:

Gestalten Sie „Projektmanagement“ mit. Geben Sie Ihre Anregungen und Erfahrungen weiter, damit eine praxisorientierte Fortschreibung gelingt.

Ideen, Wünsche, Anregungen an: it-multiprojektmanagement@muenchen.de

Hinweis:

Dieses Projektmanagement-Handbuch ist urheberrechtlich geschützt und seitens der Autorinnen und Autoren für den internen Gebrauch der Landeshauptstadt München freigegeben. Eine darüber hinausgehende Verwendung oder Weitergabe ist nicht gestattet.

1 Was ist ein „Projekt“?

Ein Projekt ist nach DIN 69901 folgendermaßen definiert:

- Es gibt schriftlich klar und eindeutig formulierte Ziele, die hinsichtlich der Sach-, Termin- und Kostenziele exakt und eindeutig sind.
- Die Aktivität ist zeitlich begrenzt (Anfang und Ende sind klar definiert).
- Es hat eine zielabhängige „Einmaligkeit“.
- Die Ressourcen (Personal, Budget,...) sind begrenzt, festgelegt und zugeordnet.
- Es gibt eine definierte Projektorganisation.

Ein Projekt wird zum IT-Projekt, wenn das Projekt einen relevanten IT-Anteil hat und in die IT-Vorhabensplanung (Projektportfolioplanung) aufgenommen wurde.

Ein relevanter IT-Anteil liegt vor, wenn

- das erwartete Ergebnis des Projektes eine IT-Lösung ist (Eine IT-Lösung ist ein Ausschnitt aus der Gesamtheit der denkbaren Hardware- und Software-Komponenten)
ODER
- eine vorgeschaltete Machbarkeitsstudie für ein Projekt mit IT-Lösung durchgeführt wird ODER
- Strategieüberlegungen in Hinblick auf IT-Aufgaben angestellt werden
ODER
- der Geschäftsprozess des Projektes durch die IT-Unterstützung dominiert wird (Beispiel: Durchführung einer Wahl).

Da IT-Projekte immer auch einen fachbezogenen Anteil beinhalten, kann die Leitung eines IT-Projektes sowohl aus dem IT-Referat als auch aus Fach- oder Querschnitts-Referaten besetzt werden.

Abgrenzung:

Bei Projekten mit geringem IT-Anteil an der Gesamtaufgabenstellung (wie zum Beispiel dem Neubau einer Schule) wird nur der IT-Anteil (zum Beispiel die IT- und TK-Vernetzung dieser Schule) als IT-Projekt geführt, nicht aber der IT-unabhängige Anteil (wie zum Beispiel die Bauleitung für die Errichtung des Gebäudes).

Andererseits können in IT-Projekten (wie zum Beispiel der Einführung des neuen Personalausweises) auch non-IT-Anteile enthalten sein (wie zum Beispiel die Personal- und Raumbeschaffung), die innerhalb des Projekts (z. B. als Teilprojekt) bearbeitet werden, sofern diese Anteile für das Projektergebnis zwingend erforderlich sind.

Projekte mit besonderen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Bauprojekte, sollen nicht nach dem hier beschriebenen Vorgehen behandelt werden.

2 Wie ist Projektmanagement bei der Landeshauptstadt München definiert?

Gemäß der DIN Norm 69901 versteht man unter Projektmanagement "Die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten".

Obwohl in der Landeshauptstadt München die Definition von Führungsaufgaben eine andere ist, wird schnell klar, dass es sich beim Thema Projektmanagement um ein komplexes Thema mit einer Vielzahl von Facetten handelt. Das im vorliegenden Handbuch beschriebene Vorgehen hat den **Projektmanagementenerfolg** zum Ziel. Leider bedingt das nicht automatisch auch den **Projekterfolg**, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit diesen zu erreichen deutlich. Projektmanagementenerfolg bedeutet hier, ein Projekt mit qualitativ hochwertigen Projektmanagementmethoden durchzuführen.

„Projekterfolg ist die qualitativ hochwertige Erstellung des Projektergebnisses nach den Zielparametern Termine, Leistung und Ressourcen sowie die Zufriedenstellung aller wichtigen Stakeholder.“ Im Gegensatz dazu ist der Projektmanagementenerfolg der methodisch korrekte, angemessene und zielgerichtete Einsatz von Methoden und Vorgehen des Projektmanagements zur Durchführung eines Projektes. Projektmanagementenerfolg beeinflusst den Projekterfolg positiv, ist aber keineswegs ein Garant für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes.

3 Regelungen

- Die Inhalte des Handbuchs ProjektPLUS werden durch die Geschäftsanweisung der Landeshauptstadt München (MIT-GA) für IT-Projekte als verbindlich festgelegt, unabhängig davon, durch oder für welche Organisationseinheiten der LHM die Projekte und Teilprojekte durchgeführt werden.
- Für jedes Projekt besteht eine Dokumentationspflicht im Rahmen einer Projektakte (= Ablage für alle wichtigen Projektdokumente, auch digital). Die Vorlagen zur Erstellung von Ergebnisdokumenten sollen helfen, die tägliche Projektarbeit und die Erstellung der Projektakte zu erleichtern.
- Projektarbeit ist von der reinen Arbeit in der Linie abzugrenzen. Losgelöst von der Linienorganisation ist eine eigene Projektorganisation mit eigenen Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen zu etablieren.
- Vereinbaren Auftraggeber/in und Projektleitung Ziele, die vom Projekt nur mit Unterstützung durch die Linie erreicht werden können, so bedarf es zusätzlicher Zielvereinbarungen zwischen der Projektleitung und den Linienverantwortlichen, in die je nach delegierter Verantwortung Auftraggeber/in und Lenkungsreismitglieder bzw. weitere Linienentscheiderinnen und Linienentscheider einzubinden sind.

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Arten von Projekten identifizieren. Je nach Art des Projekts werden Verantwortungen und Mitarbeit in den Projekten festgelegt.

4 Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Beteiligte

4.1 Projektinterne Rollen und Aufgaben

Um die Vielzahl von Aufgaben in einem Projekt strukturiert angehen zu können, ist es notwendig, die Aufgaben klar in die Zuständigkeit von einzelnen Personen zu legen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Arbeitsschritte nicht vergessen oder übersehen werden.

Im Rahmen der Projektarbeit können eine Vielzahl von Prozess- und Bewertungsrollen beteiligt werden. Grundsätzlich gilt hierbei, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Projektmitglieder sich nach den Vorgaben aus der jeweiligen Rollenbeschreibung (Prozess- oder Bewertungsrolle) ergeben. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Rolle Projektleitung die Gesamtverantwortung für die Ziele des Projektes (Termine, Ressourcen, Qualität) hat und diese Verantwortung ein berechtigtes Interesse an allen im Rahmen des Projektes bearbeiteten Themen nach sich zieht.

Die Rolle Projektleitung hat auch die fachliche Weisungsbefugnis für alle im Projekt bearbeiteten Themen inne. Die Rolle Projektleitung kann mehrfach in unterschiedlichen Ausprägungen in einem Projekt beteiligt sein. Neben der Projektleitung mit der Gesamtverantwortung für das Projekt können auch Teilprojektleiter/innen mit der Leitung von Teilprojekten betraut werden. Hierbei tragen die Teilprojektleitungen die Verantwortung für die Umsetzung der im Teilprojektauftrag beschriebenen Ziele, die Projektleitung hingegen die Verantwortung für das komplette Projekt.

Weitere mögliche bereits anderweitig beschriebene Prozess- und Bewertungsrollen, die an einem IT-Projekt beteiligt sein können, sind:

- Prozessrollen:
 - Business Requirement Engineer
 - Technical Requirements Engineer
- Bewertungsrollen:
 - Servicemitarbeiter/in IT-Entwicklung
 - Servicemitarbeiter/in Transition

Die Einbindung dieser Rollen erfolgt im Normalfall im Rahmen der Projektarbeit und umfasst die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen in vereinbarter Qualität und innerhalb des vereinbarten Aufwands und der vereinbarten Termine.

Aufgrund seiner Sonderrolle im IT-Projekt wird an dieser Stelle das Vorgehen für die Benennung von IT-Projektleiter/IT-Projektleiterin (sowie ggf. der Stellvertretung) beispielhaft beschrieben. Auch wenn das Vorgehen nicht alle möglichen Konstellationen abdeckt, so sollte ein großer Teil der IT-Projekte der LHM auf diesem Weg zu einem IT-Projektleiter/IT-Projektleiterin gelangen:

Im Normalfall entsteht ein IT-Projekt durch einen Bedarf auf Fachseite. Nachdem festgestellt wurde, dass die IT an der Umsetzung des Vorhabens beteiligt werden muss werden die Prozesse der IT-Vorhabensplanung (Projektportfolioplanung) durchlaufen. Nach der Entscheidung zur Durchführung als IT-Projekt liegt es in der Verantwortung des IT-Referats gemeinsam mit dem/der Auftraggeber/in einen passenden IT-Projektleiter/IT-Projektleiterin zu finden. Sollten, zum Beispiel im Rahmen von Teilprojekten, auch in anderen Einheiten IT-Projektleiter/IT-Projektleiterinnen benötigt werden, so ist diese Benennung zwischen dem jeweiligen Auftragnehmer/in, Auftraggeber/in sowie der IT-Projektleitung der initiiierenden Einheit abzustimmen.

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Prozess- und Bewertungsrollen gibt es weitere Prozessrollen, die nur im Kontext von IT-Projekten vorkommen und bisher noch in keinem anderen Kontext behandelt wurden. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Rolle Auftraggeber

Diese Prozessrolle wird im Normalfall durch einen Vertreter der Fachdienststelle oder des IT-Referats eingenommen.

Verantwortung:

- Verantwortung für den Projektauftrag und die eingegangenen Verpflichtungen durch Unterzeichnung des Projektauftrags (inkl. der vereinbarten Beistellleistungen auf AG Seite)
- Verantwortung für die Mittelbereitstellung (Projektbudget)

Befugnisse:

- Mitglied des Lenkungskreises und Vorschlagsrecht für Besetzung der Auftraggeber-Seite für ergänzende Besetzung
- Herbeiführung der Entscheidung zur Benennung der IT-Projektleitung und des BRE auf Auftraggeber-Seite
- Einbringen von Change Requests in den Lenkungskreis
- Abbruch des Projekts

Aufgaben:

- Bereitstellung des Projektbudgets
- Beantwortung von Anfragen der Projektleitung
- Teilnahme am Lenkungskreis
- Projektergebnisse abnehmen
- Unterstützung der IT-Projektleitung bei Ressourcenanfragen in die Linie

Rolle Auftragnehmer

Die im folgenden dargestellte Rolle Auftragnehmer (früher auch als Contractor bezeichnet) ist aktuell aufgrund der IT-Umorganisation und festzulegender Entscheidungs- und Budgetverantwortungen in Diskussion, daher erfolgt hier eine allgemein gültige Beschreibung und die bisher bei it@M gelebte Praxis.

Der Auftragnehmer setzt zur Realisierung ein geeignetes Projektteam und andere geeignete Ressourcen ein. Er finanziert diese Ressourcen mit Hilfe der Gelder, die ihm der Auftraggeber für die Projektrealisierung zur Verfügung stellt.

Aufgrund der besonderen Rolle, die it@M als Dienstleister für alle Referate und Eigenbetriebe einnahm, war die Rolle Auftragnehmer hier besonders ausgeprägt. Sie

Rolle Auftragnehmer

regelt die Zusammenarbeit zwischen Fachseite und IT sowie zwischen den Einheiten. Wichtig ist dabei, dass der/die Auftraggeber/in eines Projektes immer gleich bleibt.

Verantwortung:

- Für die Vereinbarung zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.
- Für die Erfüllung der Vereinbarung der eigenen Einheit. Für Ressourcenplanung und -bereitstellung zur Erfüllung der Vereinbarung

Befugnisse:

- Benennung der IT-Projektleitung (ggf. Teilprojektleitung) sowie der weiteren Projektmitglieder auf Seite Auftragnehmer und Austausch der IT-Projektleitung in Abstimmung mit dem/der Auftraggeber/in
- Mitglied des Lenkungskreises und Vorschlagsrecht für Besetzung der Auftragnehmer-Seite für ergänzende Besetzung, z.B. externe Dienstleister
- Einbringen von Change Requests in den Lenkungsreis

Aufgaben:

- Qualitätssicherung der Vereinbarung zwischen den Organisationseinheiten
- Steuerung der Auftragsabwicklung mit Berichtspflicht
- Einheiteninterne Eskalationsinstanz. Der Auftragnehmer hat die Aufgabe die Bedarfe seiner Einheit im Projekt zu vertreten und dient den Angehörigen seiner Einheit als Sprachrohr für Dissense, die nicht innerhalb des Projektteams gelöst werden können.

4.2 Rollen und Aufgaben im Projektumfeld

IT-Controlling (außerhalb des Projekts)

Aufgaben:

Beim IT-Controlling handelt es sich um eine steuerungsunterstützende Aufgabe.

Zentrales IT-Controlling/Performance-Management

Prozesseigner des Projektmanagementprozesses und des stadtweiten IT-Controlling-Prozesses bei RIT-I (STRAC)

- Festlegung der Standards für das Projektcontrolling im Rahmen des zentralen IT-Controllings
- Berichtspflicht aufgrund von ausgewählten Kennzahlen zu IT-Projekten im Namen des Performance-Managements

Dezentrales IT-Controlling:**IT-Controlling im Referat/Eigenbetrieb**

- Verantwortung für die Zulieferung der Daten für das zentrale IT-Controlling
- Verantwortung für das operative Projektcontrolling

Anmerkung:

Zentrales Controlling wird keine direkten Maßnahmen ableiten, die steuernd in laufende Projekte eingreifen.

Prozess Vorhabensplanung (Projektportfolioplanung)
<p>Der Prozess der Vorhabensplanung bzw. Projektportfolioplanung ist aktuell in Überarbeitung durch das Programm neIT. Der jeweils aktuelle Prozess befindet sich in WiLMA unter: IT-Vorhabensplanung</p> <p>Derzeitige Aufgabe:</p> <p>Aus den im Rahmen der Vorhabensplanung (Projektportfolioplanung) erstellten Dokumenten werden Informationen zu fachlichen Anforderungen, Terminen, Ressourcen, Risiken und Stakeholdern genutzt und bilden die Basis für die Projektvorbereitung. Diese Informationen sind durch die Vorhabensverantwortlichen im Rahmen der Erstellung des Projektauftrages zu übergeben.</p>

4.3 Projektgremium Lenkungskreis

Gremium Lenkungskreis (LK)
<p>Der Lenkungskreis (LK) ist Steuerungs-, Entscheidungs- und Eskalationsinstanz für ein Projekt, in dem neben dem/der Auftraggeber/in auch der/die Auftragnehmer/in sowie Entscheiderinnen und Entscheider aus den Linienbereichen, für welche die Projektergebnisse relevant sind, vertreten sein können. Im Lenkungskreis werden Entscheidungen vorbereitet und abgestimmt. Mitglieder des LK können Change Requests im Projekt stellen.</p> <p>Die Besetzung und die erste Sitzung erfolgt gemäß den Vereinbarungen im Projektauftrag. Die Minimalausprägung eines LK besteht aus Auftraggeber/in, an welchen die Projektleitung berichtet. Bei stadtweiten und großen referatsübergreifenden Projekten sind – mindestens – folgende Mitglieder in den LK zu berufen</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Entscheider der beteiligten Referate und Eigenbetriebe sowie, je nach behandeltem Thema, fallweise <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vertreter der Querschnittseinheiten RIT, POR, DIR und SKA ◦ ein Vertreter des Gesamtpersonalrates ◦ der städtische Datenschutzbeauftragte und die Leitung der Gleichstellungsstelle, sofern nicht per Geschäftsordnung eine andere Regelung getroffen wird.

Hierbei ist insbesondere zu prüfen wer tatsächlich eine (mit-)entscheidende Rolle im IT-Projekt hat, und wer über das Stakeholdermanagement eingebunden werden sollte.

Der Vorsitz wird durch den/die Auftraggeber/in berufen oder von ihm/ihr selbst wahrgenommen.

Die Geschäftsführung ist ebenfalls im Projektauftrag festzulegen. Der LK gibt sich in seiner ersten Sitzung eine Geschäftsordnung, die durch die Geschäftsführung in Absprache mit dem/der Auftraggeber/in vorzubereiten ist. Hier muss festgelegt werden, wie Entscheidungen getroffen werden. Im Regelfall sollte die Entscheidung per einfacher Mehrheit getroffen werden. Falls eine abweichende Regelung (z. B. Veto Rechte, o.ä.) beschlossen wird, ist dies in der Geschäftsordnung zu begründen.

Verantwortung:

- Verantwortung für die im Projektauftrag definierten Mitwirkungspflichten der Linie
- Verantwortung für die termingerechte Behandlung aller Entscheidungsvorlagen und anstehenden Entscheidungen

Befugnisse:

- Entscheidung bei eingebrachten Änderungsanträgen (Change Requests)
- Entscheidet über eingebrachte Vorlagen
- Informationsrecht (ggf. Bericht der/des Controllers/-in; Sachstandsbericht der Projektleitung)

Aufgaben:

- Abnahme der Projekt- und Meilensteinergebnisse
- Genehmigung oder Ablehnung eingebrachter Änderungsanträge
- Entscheidung über eingebrachte Fragestellungen
- Kommunikation der Ergebnisse in die Linie
- Überwachung des Projektfortschritts
- Unterstützung des Projektleiters
- Lösung von Konflikten zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in
- Prüfung und Abnahme des Projektabschlussberichts

4.4 Optionale Projektgremien

Bei referatsübergreifenden und stadtweiten Projekten muss sichergestellt werden, dass die Belange aller Beteiligten ausreichend Beachtung finden. Aus diesem Grund ist im Rahmen der Projektvorbereitung zu prüfen, ob weitere Projektgremien sinnvoll sind.

Optionales Gremium „Erweiterte Projektgruppe“

Die erweiterte Projektgruppe besteht aus Repräsentanten der beteiligten Referate und Eigenbetriebe.

Aufgaben:

- Sicherstellung des Informationsflusses in alle Einheiten
- Ergebnisse hinsichtlich der Umsetzung in den Referat spiegeln
- Abnahmeentscheidungen des Lenkungskreises vorbereiten
- Zusätzlich können Meinungsbilder durch das Gremium (z.B. bei Zwischenergebnissen) eingeholt werden.

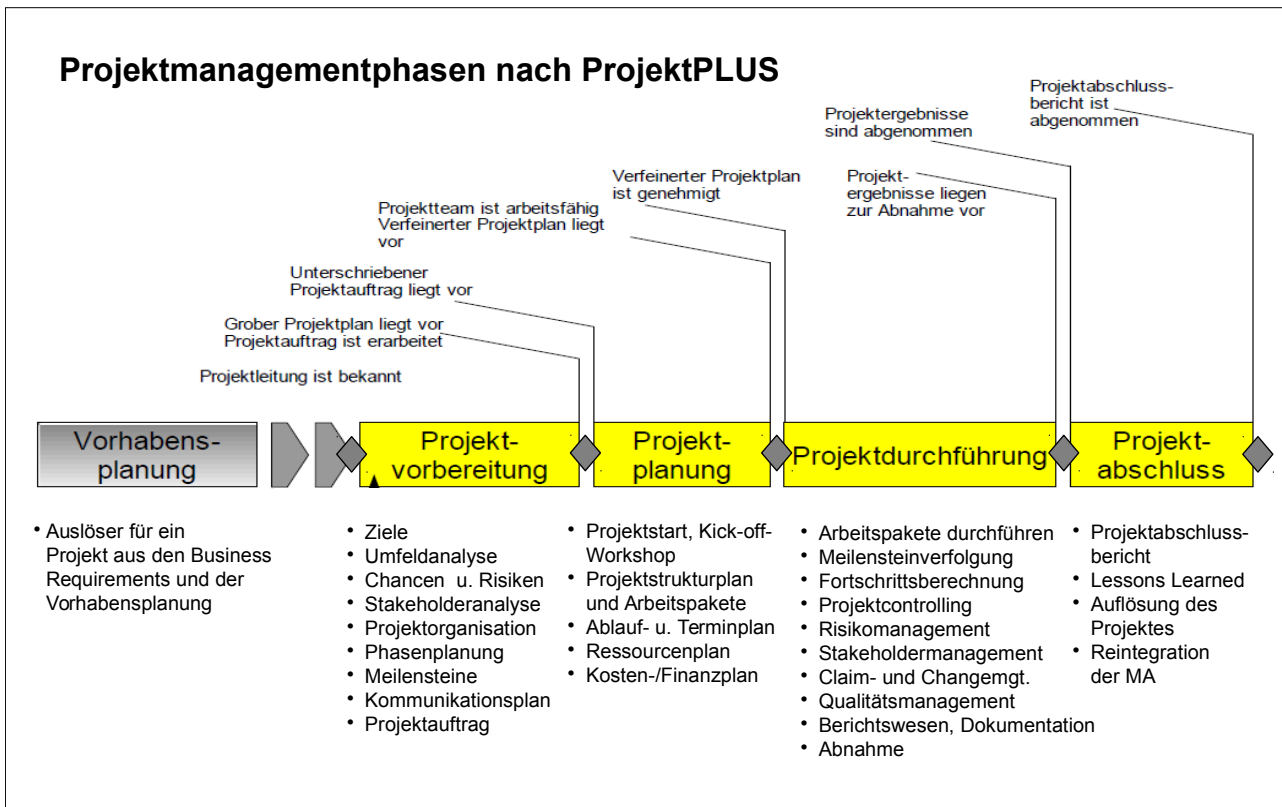
4.5 Sonderfall technisches Teilprojekt

Der im folgenden dargestellte Sonderfall technisches IT-Teilprojekt ist aktuell in Diskussion aufgrund der IT-Umorganisation und festzulegender Entscheidungs- und Budgetverantwortungen, beispielsweise hinsichtlich Aufteilung zwischen technischer und fachlicher Projektleitung. Daher erfolgt hier eine allgemein gültige Beschreibung und die bisher gelebte Praxis.

Im Rahmen von IT-Projekten spielt it@M als zentraler IT-Dienstleister eine wichtige Rolle bei der Umsetzung. Aus diesem Grund wird das Zusammenspiel zwischen Gesamtprojektleitung und technischer Teilprojektleitung bei it@M hier noch einmal im Detail geschildert. Hat ein IT-Projekt einen technischen Teil, der bei it@M angesiedelt ist, so wird dieser im Rahmen eines oder mehrerer technischer Teilprojekte bei it@M bearbeitet. Hierfür gibt es bei it@M einen oder mehrere verantwortliche technische Teilprojektleiter, der/die gegenüber dem Gesamtprojektleiter als Ansprechpartner dient/dienen. Außerdem wird der zuständige Linienverantwortliche (Auftragnehmer) bei it@M als Lenkungsmitglied in die Projektorganisation eingebunden. Aufgabe der Gesamtprojektleitung ist es, die durch it@M zu erbringende Leistung umfassend (smart) im Rahmen eines oder mehrerer Teilprojektaufträge zu beschreiben und mit der technischen Teilprojektleitung abzustimmen. Der Gesamtprojektleiter trägt die Verantwortung dafür, sicherzustellen, dass die Inhalte, Termine, die benötigte Qualität und die zu erbringenden Leistungen des technischen Teilprojektauftrages mit den restlichen Zielen des Gesamtprojektes übereinstimmen. Durch die Beziehung Projektleitung - technische Teilprojektleitung ergeben sich, neben den im ProjektPLUS festgelegten Standards, folgende wechselseitige Rechte und Pflichten:

- Die Gesamtprojektleitung hat die Gesamtverantwortung für die Durchführung des Projektes.
- Die Gesamtprojektleitung hat sicherzustellen, dass Rahmenbedingungen des Projektes, die Auswirkungen auf das technische Teilprojekt haben, rechtzeitig kommuniziert werden. Sollten sich hieraus Änderungen am Teilprojektauftrag ergeben, ist die technische Teilprojektleitung verpflichtet, diese im Rahmen eines Change Requests transparent zu machen und in den Lenkungsreis einzuspielen.
- Die Gesamtprojektleitung hat das Recht und die Pflicht (Teil-)Ergebnisse des technischen Teilprojektes einzufordern, um vereinbarte Qualitätsparameter zu prüfen. Hierbei wird der technischen Teilprojektleitung die Möglichkeit gegeben bereits frühzeitig Maßnahmen einzuleiten.
- Die Gesamtprojektleitung ist dafür verantwortlich Eskalationen der technischen Teilprojektleitung aufzunehmen und zu bearbeiten. Kann die Eskalation nicht zwischen Gesamtprojektleitung und technischer Teilprojektleitung geklärt werden, so muss die weitere Klärung an den Lenkungsreis eskaliert werden.
- Die technische Teilprojektleitung ist dazu verpflichtet Erkenntnisse aus der Risiko- und Stakeholderanalyse des Teilprojektes gegenüber der Gesamtprojektleitung offen zu legen, da sich hier Querbezüge zum restlichen Projekt ergeben können, welche die technische Teilprojektleitung nicht abschätzen kann.
- Die technische Teilprojektleitung ist verpflichtet gegenüber der Gesamtprojektleitung in regelmäßigen Abständen (im Teilprojektauftrag festzulegen), Bericht zu erstatten. Insbesondere ist hier zu den Zielgrößen Termine, Ressourcen und Qualität sowie zum Sachstand der Ergebnisrealisierung zu berichten.
- Die technische Teilprojektleitung hat die Möglichkeit Anforderungen der Gesamtprojektleitung, welche nicht im Teilprojektauftrag enthalten sind, abzulehnen. Falls durch die Gesamtprojektleitung gewünscht, muss die technische Teilprojektleitung einen Change Request vorbereiten und abstimmen. Dieser Change Request enthält die Umsetzung der Anforderungen, die über das im Teilprojektauftrag vereinbarte Maß hinausgehen.
- Die technische Teilprojektleitung ist verantwortlich für die Erstellung des im Teilprojektauftrag vereinbarten Ergebnisses unter Einhaltung der vorgegebenen Termine, Ressourcen und Qualitätsvorgaben.
- Die Teilprojektleitung ist verantwortlich dafür, sicherzustellen, dass die Ergebnisse gemäß der Vorgaben im Prozessmodell IT-Service erstellt werden. Für die inhaltliche Ausarbeitung der Ergebnisse sind jeweils die gemäß dem Prozessmodell IT-Service verantwortlichen Einheiten/Prozessrollen zuständig.

5 Projektmanagementphasen



Übersicht der Projektmanagementphasen und der fortlaufenden Aufgaben des Projektmanagements

Ein Projekt ist in die Projektmanagementphasen

- Projektvorbereitungsphase,
- Projektplanungsphase,
- Projektdurchführungsphase und
- Projektabschlussphase

gegliedert.

Diese **Projektmanagementphasen** sind für alle Projekte gültig und verbindlich, unabhängig vom Inhalt eines Projekts.

Davon zu unterscheiden sind die **Projektphasen** des Prozessmodell IT-Service: Anforderungsqualifizierung, Anforderungsbearbeitung, Beschaffung, Realisierung und Test, Abnahme, Einführung.

Projektphasen strukturieren die inhaltliche Projektarbeit, während Projektmanagementphasen die Aufgaben des Projektmanagements strukturieren.

Projektmanagement nach ProjektPLUS eignet sich für unterschiedliche Projekttypen, wie z.B.

- Vorprojekte/Machbarkeitsstudie

- Entwicklungsprojekte (Entwicklung einer IT-Lösung)
- Investitionsprojekte
- Strategieprojekte
- Organisationsprojekte
- Anpassung von Geschäftsprozessen

Projektauftrag und Statusberichte sind für alle Projekte Pflichtergebnistypen. Sollte ein Change Request nötig sein, so muss dieser ebenfalls über das entsprechende Dokument eingereicht werden. Die weiteren den einzelnen Projektmanagementphasen zugeordneten Ergebnistypen sind nicht allgemein verbindlich. Es liegt in der Entscheidungshoheit der Projektleitung festzulegen welche Ergebnistypen im Projekt erarbeitet werden. Die Besonderheiten des vorliegenden Projekttypus ist dabei ebenso zu berücksichtigen wie die Anforderungen des/der Auftraggeber/in.

Auch innerhalb einer Projektmanagementphase ist es sinnvoll zusätzliche Meilensteine einzuplanen, z. B. für:

- Liefertermine von Teilergebnissen
- Entscheidungspunkte (z. B. externe Entscheidungen, Auswertungen von Piloten); insbesondere Stop-and-go-Entscheidungen
- die Synchronisierung von Arbeitspaketen, insbesondere mit Ergebnissen oder Leistungen, die von extern angeliefert wurden.

Die Aufgabe „Projektleitung“ beginnt mit der Unterschrift unter dem Projektauftrag am Ende der Phase Projektvorbereitung. Dennoch muss der/die designierte Projektleiter/in schon zu Beginn der Projektvorbereitung die Arbeit aufnehmen.

Im folgenden wird der Einfachheit halber immer von der „Projektleitung“ und nicht von der „designierten Projektleitung“ gesprochen.

5.1 Projektmanagementphase Projektvorbereitung

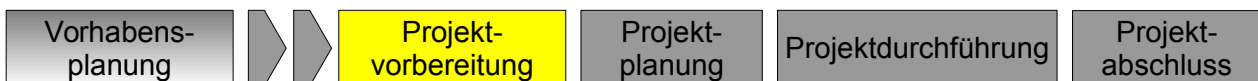


Abbildung 1: Einordnung der Projektmanagementphase Projektvorbereitung in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel der Phase Projektvorbereitung ist die Klärung des Projektauftrags. Die Projektvorbereitung ist die Projektmanagementphase, die noch außerhalb eines definierten Projekts stattfindet. In ihr gilt es, die Ziele des Projekts hinreichend genau zu klären, um darauf aufbauend die zu erreichende Leistung und Ergebnisse zu definieren und eine erste Termin- und Kostenplanung durchzuführen.

Zu Beginn dieser Phase setzt der/die Auftraggeber/in dazu eine Projektleitung ein, die - evtl. unter Hinzuziehung von Experten - die Ziele mit einer Vertretung des/der

Auftraggeber/in klärt und den Projektauftrag zwischen Auftraggeber/in und Projektleitung abstimmt.

Ziel des abgestimmten und unterzeichneten Projektauftrags ist, zwischen Auftraggeber/in, Auftragnehmer und Projektleitung ein gemeinsames Verständnis der Projektziele bezüglich Leistung/Qualität, Terminen und Kosten zu erreichen und zu dokumentieren.

Der/die Auftraggeber/in zeigt sich mit Unterzeichnung des Projektauftrags mit der definierten Leistung in der definierten Qualität zu genannten Kosten und Terminen einverstanden. Der unterzeichnete Projektauftrag ist die formale Voraussetzung für den Start eines Projekts und damit der weiteren Planung und Durchführung dieses Projekts.

Die Projektleitung zeigt sich mit Unterzeichnung des Projektauftrags einverstanden, die definierte Leistung in der definierten Qualität zu den genannten Kosten und Terminen unter den definierten Rahmenbedingungen zu liefern.

Neben den typischen Rahmenbedingungen kann der/die Projektleiter/in auch beliebige andere Rahmenbedingungen im Projektauftrag festschreiben, wenn er/sie diese für den Projekterfolg für unerlässlich hält. Dies bedarf der Zustimmung des/der Auftraggeber/in.

5.1.1 Vorbereitungen der Projektmanagementphase Projektvorbereitung

Der Übergang zwischen IT-Vorhabensplanung und IT-Projekt wird im Rahmen des IT-Vorhabensmanagementprozesses erläutert.

Die Projektmanagementphase Projektvorbereitung beginnt mit der Weitergabe aller wichtigen Informationen zum Projekt (Ziele, Termine, Ressourcen, Stakeholder, Risiken, Budget) durch den Vorhabensverantwortlichen an die Projektleitung des jeweiligen Referats oder des zentralen IT-Dienstleisters it@M. Sollte dies zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Vorhabensplanung geschehen, so ist es möglich, dass der Vorhabensverantwortliche gleich dem/der Auftraggeber/in ist.

Es müssen mindestens Angaben zum/zur Auftraggeber/in, dem Projektziel, den Stakeholdern, den Risiken, dem Zeitplan (zeitliche Rahmenvorgaben; z.B. spätester Termin für Produktiveinsatz etc.) und Budgetvorgaben zu Beginn der Projektmanagementphase Projektvorbereitung vorliegen. Diese werden von dem/der Auftraggeber/in und dem Vorhabensverantwortlichen bereitgestellt.

5.1.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektvorbereitung

Als Ergebnis der Projektmanagementphase Projektvorbereitung liegt ein unterschiftsreifer Projektauftrag mit folgenden Mindestangaben/ -inhalten vor:

- Projektauftrag:
 - Projektziele (SMART formuliert)
 - geplantes Projektbudget (Aufwand/ Kosten)
 - zugesicherte Personalressourcen inkl. Projektleitung
 - grober Meilensteinplan,
 - Projektorganisation: (Gremienstruktur, Lenkungsbesetzung)
- initialer Projektstrukturplan
- fortgeschriebene Stakeholderanalyse

- fortgeschriebene Risikoanalyse: erste Einschätzung des Projektumfelds, der Chancen und Risiken

Die Verantwortung für die Auftragsklärung tragen Auftraggeber/in und Projektleitung gleichermaßen (Detaillierung des Vorganges siehe unten). Der ausgearbeitete Projektauftrag ist das Angebot der Projektleitung an den/die Auftraggeber/in.

Hinweis:

Projektaufträge, die nicht tatsächlich zwischen Auftraggeber/in und der Projektleitung verhandelt wurden, sondern eher diktiert sind, werden früher oder später zu Problemen führen, weil unpräzise Klärungen und Absprachen oft leichter zu erreichen sind und die damit verbundenen Probleme erst später auftauchen (SMART Ziele festlegen!).

5.1.3 Aufgaben Auftraggeber/in

- Initiiert Besetzung der Rolle Projektleitung
- Abstimmung und Unterzeichnung des Projektauftrags mit der Projektleitung sowie den Entscheidern aus den anderen Einheiten (Auftragnehmer).
- Bereitstellung des Budgets
- Abnahme des Projektergebnisses

5.1.4 Aufgaben der Projektleitung in der Projektmanagementphase Projektvorbereitung

Die Projektleitung beginnt nach der Übergabe der in Kapitel 5.1.1 genannten Informationen durch den Vorhabensverantwortlichen mit der Durchführung der Projektvorbereitung.

Um die Projektvorbereitung im vorgegebenen Zeitfenster durchführen zu können, muss eine kurzfristige Personalzuschaltung und die Einbindung von Expertinnen und Experten möglich sein. Dies stellt der/die Auftraggeber/in sicher. Im Rahmen der Planung sind alle Akteure einzubinden, die für das Projekt Leistungen erbringen sollen. Gemeint sind hier nicht nur die späteren Projektmitglieder, sondern auch die Personen aus den Organisationseinheiten, die im Rahmen ihrer Linientätigkeit oder auch im Rahmen eines Teilprojektauftrages etwas zum Projekt beitragen müssen.

In dieser Projektmanagementphase wird die Projektleitung im intensiven Austausch mit den fachlich Verantwortlichen (im Normalfall Business Requirements Engineer und Technical Requirements Engineer) stehen, um alle wesentlichen Aspekte des Vorhabens zu erfassen. Wesentlich sind alle Aspekte, die den Umfang des Projekts bestimmen und den geschätzten Aufwand, die Zeitplanung und/ oder die Qualität beeinflussen könnten.

Die Projektleitung hat die Federführung für die Ausarbeitung und Übergabe des Projektauftrages an den/die Auftraggeber/in. Sie ist verantwortlicher Ansprechpartner gegenüber dem/der Auftraggeber/in.

Die Aufgaben der Projektleitung im Einzelnen:

Erstellung des Projektauftrags:

- Präzisierung der Projektziele gemäß der Zielgrößen Qualität/Leistung, Kosten/Aufwand, Termine, sowie Abgrenzung des Projekts über Nicht-Projektziele. Diese dienen der Messung des Projekterfolgs.

- Inhaltliche Ausgestaltung des Projektauftrages gemäß der gültigen Vorlage. Ggf. inklusive Ergänzung von individuellen Festlegungen.
- Beschaffung geeigneter Ressourcen in Abstimmung mit der Linienorganisation, sowie Einholen der Ressourcenzusagen.
- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Das Ergebnis ist eine Personalbedarfsmeldung für die weiteren Phasen (Inhalt: Qualifikationsprofil, Personentage, zeitliche Verteilung), die dann an die Entscheider in der Linie weitergeleitet wird (an die Leitung der zuständigen Referate / Eigenbetriebe).
- Einsatzvereinbarungen für alle Projektmitglieder beschaffen
- Klärung der Bereitstellung der Infrastruktur, z. B. Räume und Arbeitsplätze, Rechnerausstattung, Lizenzen, Entwicklungsumgebung für den Projektbetrieb

5.2 Projektmanagementphase Projektplanung

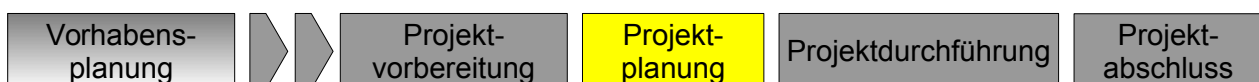


Abbildung 2: Einordnung der Projektmanagementphase Projektplanung in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel der Phase Projektplanung ist es, dass einerseits die Projektorganisation in einen arbeitsfähigen Zustand versetzt wird und andererseits die Planungen so hinreichend detailliert sind, dass das Projektteam die Arbeit aufnehmen kann. **Am Ende der Planungsphase muss festgelegt sein, was, wann, wie und durch wen gemacht werden soll.**

Es gibt zwei Hauptaktivitäten in dieser Projektmanagementphase:

1. Bildung des Projektteams und die Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung
2. Verfeinerung der Projektplanung sowie die Erstellung von Arbeitspaketen und ggf. Teilprojektaufträgen

Nachdem die Projektleitung für das Projekt die Gesamtverantwortung trägt, sollte der Projektstart so gewählt sein, dass sie die Verantwortung ab diesem Zeitpunkt auch tragen kann. Zu Beginn der Projektplanungsphase hat sie nur sehr bedingten Einfluss auf die wesentlichen Geschehnisse (Wie lange dauert es, bis das Projektteam komplett „an Bord“ ist oder das Budget bereit gestellt ist?). Daher muss sichergestellt werden, dass zwischen offiziellem Projektstart und Kick-Off genug Zeit eingeplant ist.

Wie umfangreich die Planungsarbeiten in dieser Projektmanagementphase sind, ist abhängig von der Größe des Projekts und von seinem Innovationsgehalt. Bei eher kleinen Projekten kann es sein, dass die Planung während der Projektvorbereitung bereits hinreichend konkret war, so dass es für den Beginn der Projektdurchführungsphase keiner Plangenehmigung durch den Lenkungskreis mehr bedarf.

Bei großen Projekten und Projekten mit hohem Neuigkeitswert findet in dieser Projektmanagementphase auf Basis einer umfangreichen Gesamtplanung die detaillierte Projektplanungsarbeit je Teilprojekt bzw. Projekt statt. In diesen Fällen ist in der

Planungsphase im Projektauftrag ein Meilenstein „Abnahme der Projektplanung“ vorzusehen.

Die Aufwände dieser Projektmanagementphase laufen zu Lasten des Projektbudgets und müssen daher in der Projektvorbereitung in die Kosten- und Aufwandsschätzung mit einbezogen werden.

5.2.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektplanung

Der/die Auftraggeber/in entscheidet über die Annahme oder die Ablehnung des Projektauftrags. Mit der Unterschrift des/der Auftraggeber/in und der Projektleitung bzw. deren Vertretung liegt ein genehmigter Projektauftrag vor. Mit der Unterschrift endet somit die Projektmanagementphase Projektvorbereitung.

Durch den unterzeichneten Projektauftrag wird das Projektbudget offiziell freigegeben und steht der Projektleitung zur Verfügung. Der Personaleinsatzplanung wurde durch alle Beteiligten zugestimmt. Das Projektpersonal steht entsprechend der Einsatzvereinbarungen zur Verfügung.

Der Projektauftrag ist die verpflichtende und vollumfänglich verbindliche Grundlage für die vereinbarten Leistungen.

5.2.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektplanung

- Das Projektteam ist ausgewählt, einsatzbereit (Personaleinsatzvereinbarungen liegen vor) und arbeitsfähig.
- Die Projekt-Kick-Off-Veranstaltung ist durchgeführt.

Neben der Kick-Off-Veranstaltung – mit dem Projektteam – sind evtl. auch Meetings mit den Vertreterinnen und Vertretern des/der Auftraggeber/in sowie des Contractors und ggf. auch mit Vertreterinnen und Vertretern der künftigen Nutzer durchzuführen. Ziel ist es, dass allen Beteiligten das Projektziel sowie ihre Rechte und Pflichten bekannt sind.

Außerdem ist es wichtig, ein deutliches Signal für alle zu setzen.

→ „Jetzt geht's los“

- Grober Meilensteinplan ist verfeinert, Zwischenergebnisse sind geplant. Die Ziele jedes Meilensteins sind festgelegt (z.B. ein Ergebnis im Projekt wurde fertiggestellt, wurde freigegeben zur Qualitätssicherung, wurde qualitätsgesichert, wurde dem Lenkungskreis zur Abnahme übergeben, wurde abgenommen, wurde in der Linie pilotiert, wurde in der Linie eingeführt).
- Falls nötig ist ein Plan zur Übergabe der Verantwortlichkeiten an die Linie erarbeitet und mit der Linie abgestimmt.
- Qualitätssicherungsmaßnahmen für die Ergebnisse sind festgelegt.
- Die Projektpläne sind verfeinert. Zumindest für die erste Iteration der Durchführungsphase besteht ein detaillierter Ablauf- und Terminplan.
- Die Arbeitspaketbeschreibungen liegen vor.
- Die Projektumgebung ist eingerichtet (Laufwerke, Mail-Verteiler, Kostenstelle etc.).
- Die Risikoanalyse ist fortgeschrieben und Gegenmaßnahmen sind geplant.
- Kommunikations- und Berichtswege im Projekt sind vereinbart.
- Spielregeln im Projekt sind vereinbart und kommuniziert.

5.2.3 Aufgaben der Projektleitung

Jedes Projekt durchläuft eine Planungsphase, in der die Arbeitsfähigkeit des Projekts hergestellt und die ersten Arbeitspakete beauftragt werden.

- Projektteam besetzen
- Festlegen der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV)

Im ersten Schritt gilt es, das Kernteam mit geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besetzen. In der Projektvorbereitungsphase wurde mit der Personaleinsatzplanung Personal für das anstehende Projekt angemeldet und zugesichert. Das benötigte Personal kann von der Projektleitung nun gemäß Einsatzvereinbarungen eingesetzt werden.

- Teambildungsprozess unterstützen

Die Projektleitung hat in dieser Projektmanagementphase die wichtige Aufgabe, den Teambildungsprozess zu unterstützen und die Projektmitglieder für die anstehende Aufgabe zu gewinnen.

- Festlegen der Projektergebnisse, die im Projekt zu erstellen sind. Hierbei handelt es sich u.a. nicht nur um die Ergebnisdokumente für den/die Auftraggeber/in – diese sind bereits im Projektauftrag benannt – sondern auch um Dokumente, die aufgrund des Prozessmodells IT-Service durch die Projektleitung zu erstellen sind (z.B. Betriebshandbuch, Servicesteckbrief).
- Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an das Projektteam, Erstellen und Abstimmen der Arbeitspaketbeschreibungen mit den AP Verantwortlichen
- Verfeinerung der Projektpläne, insbesondere detaillierter Termin- und Ablaufplan für die erste Iteration in der Durchführungsphase
- Fortschreibung der Risikoanalyse und Planen von Gegenmaßnahmen zusammen mit dem Kernteam
- Projektmitglieder in die Lage versetzen die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu erledigen.
- Einbinden der relevanten Schnittstellen und Information der Betroffenen
- Festlegen des Umfangs des internen Projektcontrollings
- Etablieren des Projektcontrollings

5.3 Projektmanagementphase Projektdurchführung

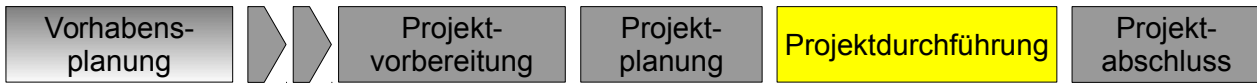


Abbildung 3: Einordnung der Projektmanagementphase Projektdurchführung in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Das Ziel der Projektmanagementphase Projektdurchführung ist es, die notwendigen, in der Projektplanung definierten Aufgaben und Maßnahmen umzusetzen, um das Projektziel zu erreichen.

Die Inhalte der Projektmanagementphase Projektdurchführung sind wesentlich vom gewählten Projekttyp abhängig. Hierdurch werden die zu liefernden fachlichen (z.B. Software Handbuch) und methodischen (z.B. Risikoliste) Ergebnisdokumente festgelegt. Zusätzliche bzw. abweichende Festlegungen werden im zwischen Projektleitung und Auftraggeber/in vereinbart.

5.3.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektdurchführung

Die Projektmitglieder kennen den Inhalt und die Ziele, sowie Rahmenbedingungen des Projekts. Jeder Mitarbeiter kennt seine Arbeitspakete und Aufgaben mit den damit verbundenen Zielterminen und Planaufwänden, so dass mit der inhaltlichen Arbeit begonnen werden kann.

5.3.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektdurchführung

Fachliche Ergebnistypen:

- Liefergegenstand ist erstellt bzw. Dienstleistung ist erbracht und abgenommen
- Ergebnisse gemäß Projektauftrag liegen vor.
- Projektergebnisse/Liefergegenstände werden an die Linie übergeben.
- Ergebnisdokumente gemäß Vorgaben aus Projektauftrag und Projekttyp liegen vor.

Die Abnahme durch den/die Auftraggeber/in kann unter Vorbehalt erteilt werden, sofern noch Nachbesserungen erforderlich sind. Dabei gilt es zu klären, wann der Liefergegenstand in den laufenden Betrieb übergeben werden soll.

Nach Durchführung der Nachbesserungsarbeiten ist erneut eine Abnahme durch den/die Auftraggeber/in erforderlich.

Je nach Umfang der Nachbesserungsarbeiten kann die Projektabschlussphase gestartet werden, obwohl die Projektdurchführungsphase noch aktiv ist. Diese Entscheidung obliegt der Projektleitung.

Ergebnistypen aus dem Projektmanagement:

- Projektakte liegt vor. Die Projektakte umfasst die fachlichen Ergebnistypen und die Ergebnistypen des Projektmanagements z. B. die während der Projektdurchführung fortgeschriebenen Projektpläne.

Das Ergebnis der Projektmanagementphase Projektdurchführung ist vor allem inhaltlich geprägt. Die fachlichen Ergebnistypen sind zum einen getrieben durch den Projektauftrag, zum anderen durch die Standards und Festlegungen innerhalb der involvierten Organisationen zu bestimmten Aufgabenstellungen (z. B. Regeln für die Betriebsübergabe/ Einführung eines Prozesses).

5.3.3 Aufgaben der Projektleitung

Im Rahmen der Projektdurchführungsphase findet die eigentliche Projektarbeit statt. Die fortlaufenden Aufgaben des Projektmanagements müssen kontinuierlich bis zum Ende der Durchführungsphase durchlaufen werden:

- Fachliche Führung des Projektteams
- Übergabe des Liefergegenstandes in den Regelbetrieb
- Kontinuierliches Risikomanagement
- Kommunikation, Beteiligung der Stakeholder
- Treffen von Entscheidungen
- Eskalation von nicht innerhalb des Projekts zu entscheidenden Themen
- Einbringen von CRs und Änderungsmanagement
- Vorbereitung der Übergabe an die Linie
- Der Projekterfolg ist zu einem großen Teil von einer zielgerichteten Einholung und Verteilung von Informationen abhängig. Dies sollte nicht unterschätzt werden.

Insbesondere seien hier genannt:

- Planung und Durchführung von regelmäßigen Meetings (Jour Fixes)
- Vereinbarte Berichte liefern
- Kontinuierliches Stakeholder- und Veränderungsmanagement
- Überarbeitung und Verfeinerung der Projektplanung einschließlich der Beschreibung und Beauftragung der Arbeitspakete
- Fortschreibung der Ablauf- und Terminplanung aufgrund einer geänderten Projektplanung bzw. aufgrund faktischer Gegebenheiten
- Anpassung und Überarbeitung der Ressourcen- und Kostenplanung einschließlich des kontinuierlichen Kostencontrollings sowie der Aufwandserfassung und der Zulieferung der Daten an das Rechnungswesen
- Kontinuierliches Qualitätsmanagement
Dazu gehört u.a. die Initialisierung und Überwachung der Qualitätssicherung.
- IT-Controlling: Fortschrittskontrolle und Projektsteuerung gemäß der Projektziele
Termine, Kosten und Qualität
Hierzu gehört

- Überwachung, Planung und Steuerung aller Projektaktivitäten, insbesondere
 - Ablauf- und Zeitplanung aller Arbeitspakete aus dem PSP,
 - Sicherstellung der Leistungserbringung,
 - Dokumentation des Projektverlaufs.
- und vieles mehr

Die Projektleitung ist verpflichtet, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um den Projekterfolg sicherzustellen. Da jedes Projekt unterschiedlich ist, kann diese Aufstellung nicht vollständig sein.

Die Projektleitung kann im Rahmen des im Projektauftrag vereinbarten Budgets über die Hinzuziehung von externer Beratung bzw. externen Personal eigenständig entscheiden. Das Vorgehen hierzu muss im Einzelfall geprüft werden und ist ggf. schon im Projektauftrag festgelegt. Sollte dadurch das Projektbudget überschritten werden, so ist ein Change Request erforderlich.

Besonderheiten für externe Projektleiter/innen:

Aufgaben, die von eine/m externen Mitarbeiter/in nicht durchgeführt werden können oder dürfen, müssen durch den/die Auftraggeber/in intern delegiert werden. Welche dies sind, hängt vom einzelnen Projekt ab und wird im Projektauftrag festgelegt, mögliche Beispiele sind die Vertretung der Projektinteressen im Stadtrat oder die Ausarbeitung von Beurteilungsbeiträgen.

5.3.4 Aufgaben des projektinternen Controllings

Das projektinterne Controlling dient dazu, der Projektleitung einen Überblick über den aktuellen Ist-Stand des Projekts zu geben und ermöglicht somit, bei Abweichungen vom Plan frühzeitig steuernd einzugreifen.

Die Projektplanung ist Basis für die Überwachung und Steuerung des Projekts. Im Rahmen der Überwachung ist regelmäßig der Projektstatus festzustellen und der tatsächliche Fortschritt bezogen auf die Projektzielgrößen Kosten, Termine und Leistung im Vergleich zur Planung zu ermitteln. Auf Basis des aktuellen Status sind Abweichanalyse zu erstellen und Prognosen aufzuzeigen.

Bei Abweichungen sind geeignete Steuerungsmaßnahmen einzuleiten mit dem Ziel den Projektverlauf wieder auf die ursprüngliche Planung zurückzubringen.

Abhängig von der Größe und Komplexität des Projekts entscheidet die Projektleitung im Rahmen der Projektplanung, ob sie die Aufgaben des projektinternen Controllings selbst übernimmt oder an ein Projektmitglied delegiert.

Das projektinterne Controlling ist für die Bereitstellung entsprechender Dokumente verantwortlich. Es stellt der Projektleitung die erforderlichen Dokumente im definierten Qualitätsstandard zur Verfügung. Die Qualitätsvorgaben zur Erstellung von Dokumenten entstammen hierbei dem Qualitätsmanagement des dezentralen IT-Controllings bzw. den allgemeinen Vorgaben des zentralen IT-Controllings.

Zu den Tätigkeiten gehören:

- Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs
- Feststellung der Abweichungen

- Bewerten der Konsequenzen der Abweichungen
- Aufzeigen von Trends und Prognosen
- Vorschlagen und Bewerten von Korrekturmaßnahmen
- Unterstützung bei Planung und Controlling der Maßnahmen
- Zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen und Zusammenfassung in Form der im Projektauftrag vereinbarten Berichtspflichten
- Unterstützung des externen Controllings
- Auswertung von Kennzahlen gemäß Projektauftrag und Projekttyp

5.4 Projektmanagementphase Projektabschluss

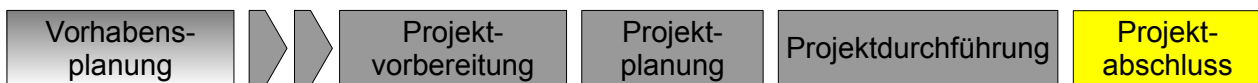


Abbildung 4: Einordnung der Projektmanagementphase Projektabschluss in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel dieser Projektmanagementphase ist es, das Projekt ordnungsgemäß zu beenden. Das gilt ganz besonders für den Fall, dass das Projekt abgebrochen wird.

In dieser Projektmanagementphase findet als Gegenstück zum Projekt-Kick-Off-Workshop ein Abschlussworkshop statt.

In der Folge wird das Projektteam durch die Projektleitung entlastet (besonders wichtig bei einem Projektabbruch). Es werden die Daten und Dokumente gesichert und die entstandene Infrastruktur zurückgebaut (z.B. Rückführung von Personal in die Linie, Übergabe von Infrastruktur an die Linie).

In einem gesonderten Termin wird das gewonnene Wissen abschließend dokumentiert (Lessons learned), der Projektabschlussbericht wird vorbereitet. In diesem Rahmen blickt das Projektteam auf das Projekt zurück und gibt sich gegenseitig Feedback.

Außerdem bietet sich eine kleine Abschlussfeier an, bei der sich die Projektleitung bei allen Projektmitgliedern für ihre geleistete Arbeit bedanken kann (Maßnahme zur Teambildung).

5.4.1 Vorbedingungen der Projektmanagementphase Projektabschluss

Der Liefergegenstand ist erstellt und der Abnahmeprozess durchlaufen. Die Abnahme (evtl. mit Vorbehalt) liegt vor. Daraus folgt, dass es keinen „weichen“ Phasenübergang von der Projektdurchführung zum Projektabschluss geben kann. Der Projektabschluss beginnt mit dem Zeitpunkt der Abnahme - auch wenn diese unter Vorbehalt erfolgt.

5.4.2 Ergebnis der Projektmanagementphase Projektabschluss

- Projekt ist offiziell beendet.
- Projektinfrastruktur ist abgebaut

- Projektakte mit mindestens folgendem Inhalt ist übergeben (an die Serviceverantwortliche bzw. den -verantwortlichen bzw. das dezentrale IT-Controlling):
 - Projektauftrag
 - Projektplanungen
 - Change Requests
 - Projektorganisation
 - Statusberichte
 - Protokolle
 - Qualitätsberichte
 - Ausschreibungs- und Lieferantenunterlagen
 - Unterlagen zum Abnahmeprozess
 - Projektabschlussbericht
 - Fachliche Ergebnistypen gemäß Projektauftrag
- Projektleitung ist durch Lenkungskreis entlastet
- Projektteam wird durch die Projektleitung von den Aufgaben entbunden, Personal- und Sachressourcen sind freigegeben
- Rückmeldung an die Vorhabensplanung
- Verbesserungspotentiale sind identifiziert und im entsprechenden Rahmen adressiert (projektintern für individuelle Anmerkungen; IT-Controlling für einheitenspezifische Anmerkungen; Prozesseigner für stadtweite Anmerkungen)

5.4.3 Aufgaben der Projektleitung

Im Rahmen des projektinternen Controllings fallen folgende Aufgaben an,

- Erstellung des Projektabschlussberichts
 - alle relevanten Controllingdokumente abschließen
 - Beitrag/ Fazit zum Abschlussbericht aus Controllingsicht verfassen
 - Inhalte:
 - Ergebnisse, Zahlen, Fakten aus Controllingtätigkeit
 - Erfahrungen, Schlussfolgerungen, Lessons learned-Beitrag für künftige Projekte (siehe auch zugehöriges Template)
- Projekt offiziell für beendet erklären
- Projektabschluss-Workshop durchführen
- Evtl. Projektabschluss-Veranstaltung bei Auftraggeber/in und/ oder weiteren Stakeholdern durchführen
- Aktualisierung aller relevanten Projektdokumente
- Beurteilungsbeitrag für Projektmitglieder erstellen

- Projektmitglieder aus dem Projekt „entlassen“, entlasten und in die Linienaufgaben einbinden → Personalfreigabemeldung
- Rückbau der Ressourcen (z. B. PCs, Entwicklungslizenzen, Mobiliar etc.)
- Vollständige Projektakte wird archiviert und in Kopie an das dezentrale IT-Controlling und die zuständigen Serviceverantwortlichen übergeben.
- Projektkostenstelle schließen lassen

Die Projektleitung wird mit Abschluss des Projekts durch den Lenkungskreis von ihrem Auftrag entlastet.

Das Projekt gilt als **endgültig abgeschlossen, wenn** alle relevanten Projektdokumente aktualisiert und archiviert sind. Erst dann ist der Meilenstein Projektabschluss erreicht.

6 Einsatz von agilen Methoden

Während die Kapitel 1 - 3 allgemein für alle Projekte gelten, orientieren sich die Kapitel 4 und 5 am klassischen Projektmanagement gemäß IPMA und dem Prozessmodell IT-Service der LHM. Weil inzwischen Projekte der LHM zunehmend auch agile Methoden einsetzen, wird in diesem Kapitel darauf Bezug genommen.

6.1 Was bedeutet „agil“?

Agilität meint immer die Fähigkeit einer Organisation, anpassungsfähig und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Agiles Projektmanagement ist der Oberbegriff für verschiedene agile Projektmanagement-Methoden, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben. Diese Methoden basieren allesamt auf agilen Werten und Prinzipien, die erstmals 2001 im Agilen Manifest (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>) niedergeschrieben wurden.

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge**
- **Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation**
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung**
- **Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans**

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

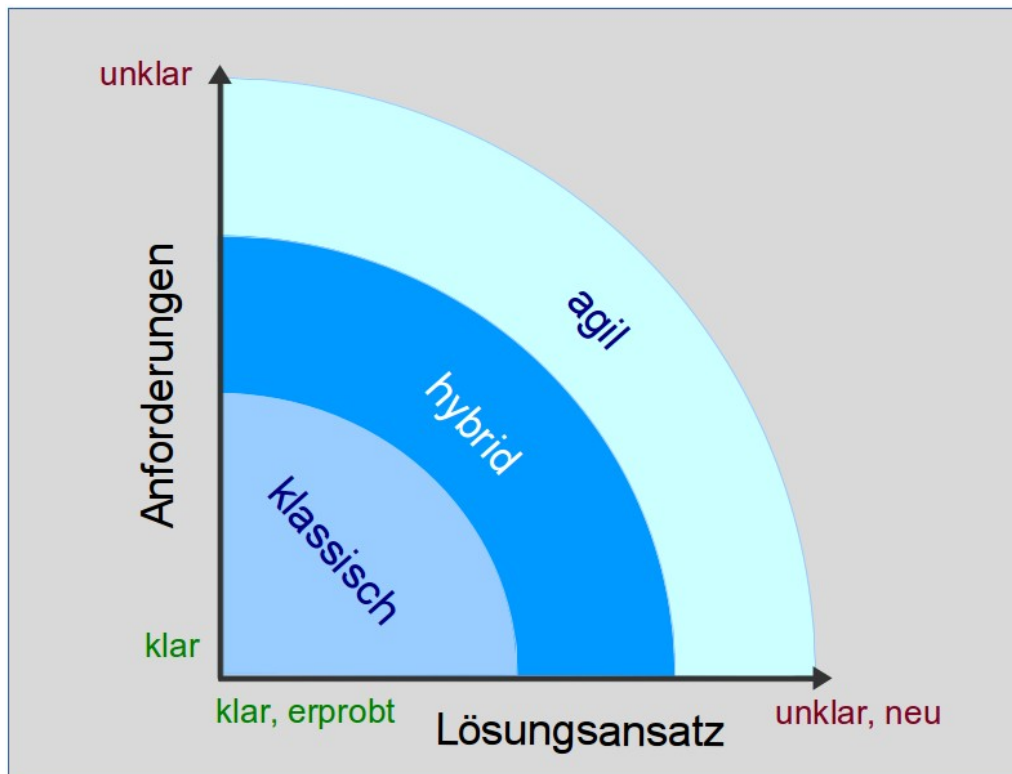
Typisch für das agile Projektmanagement ist ein iteratives, inkrementelles Vorgehen. Das bedeutet: Das Projekt wird in zeitliche Etappen (Iterationen) unterteilt. Am Ende jeder Etappe steht ein Produktinkrement, d.h. ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt, das dem Auftraggeber zur Kontrolle vorgelegt wird. Anhand des Feedbacks von Seiten des Auftraggebers wird dann am Produkt weitergearbeitet. Basis dieser Arbeit ist eine zu Beginn entwickelte Produktvision, die jedoch Raum für Abweichungen zulässt.

Da zu Beginn das Projekt nicht vollständig ausgeplant wird, ist eine Anpassung an neue Anforderungen und sich ändernde Rahmenbedingungen auch während der Projektlaufzeit noch möglich.

Die Entscheidung für ein agiles Vorgehen sollte definierten Kriterien folgen. Beispielsweise wird dann, wenn die Anforderungen und der Lösungsansatz von vorn herein klar sind, und Ausschreibungsrichtlinien eine mehrmonatige EU-weite Ausschreibung mit ausführlicher Leistungsbeschreibung fordern, ein klassisches Vorgehen sinnvoll sein.

Agiler Methodeneinsatz hingegen empfiehlt sich bei unklaren, neuen Aufgabenstellungen, in welchen Zwischenergebnisse und Prototypen möglich und erwünscht sind.

Die folgende Übersicht verdeutlicht den Zusammenhang:



6.2 Agilität in IT-Projekten der LHM

Projekte bei der Landeshauptstadt München stehen in zunehmendem Maße vor der Entscheidung phasenweise agil, hybrid oder wenigstens unterstützt durch agile Elemente durchgeführt zu werden.

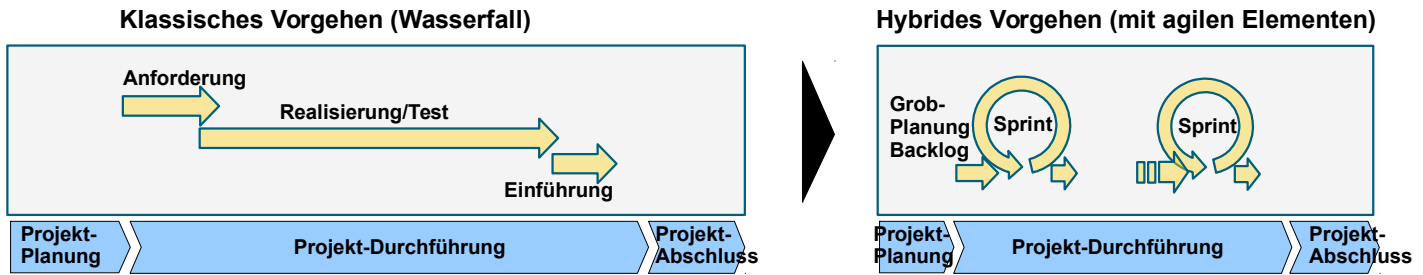
Ein Grund ist die wachsende Projektorientierung in der eigenen Kultur. Gerade auf neue Ansätze und Methoden richtet sich dadurch der Fokus und das Interesse, diese in der Praxis anzuwenden. Auch die Vorgehensweise externer Partner, beispielsweise von Herstellern von Standardsoftware setzt Agilität in der Zusammenarbeit oft voraus. Ziel ist es daher, klassisches Projektmanagement mit agilen Ansätzen in Richtung eines **hybriden Projektmanagements** zu entwickeln, das traditionelles Vorgehen und agiles Vorgehen je nach Einsatzmöglichkeit verbindet.

Die Verantwortung dafür liegt beim Process Owner für Projektmanagement (RIT-I). Aber nicht nur die IT ist herausgefordert, aufgrund steigender Anforderungen dynamischer und agiler zu handeln. Agilität ist eine wichtige Voraussetzung auf dem Weg zur Digitalisierung.

Bei der Vorbereitung eines Projekts (spätestens zum Projektstart) ist festzulegen,

- welche Agilen Methoden eingesetzt werden sollen, d.h. „wie agil“ das Projekt geplant und durchgeführt wird,
- welches Vorgehensmodell gewählt wird (in IT-Projekten das Prozessmodell IT-Service) und in welcher Form dieses getailort wird, d.h. hinsichtlich Prozessen und Dokumenten angepasst.

Die festgelegte Methode und Vorgehensweisen sind in den Projektauftrag aufzunehmen.



Neben anderen agilen Elementen kommt in IT-Projekten der LHM vermehrt das Scrum Framework zum Einsatz. Seine Definition findet sich im [Scrum Guide](#). Im Folgenden werden Begriffe daraus verwendet.

6.3 Mögliche agile Elemente in Projekten der LHM

Vision

Beschreibung der Ziele im Projektauftrag, idealerweise abgeleitet aus den für das übergeordnete Programm/Projekt vorliegenden Grobzielen. Dazu ist eine s.m.a.r.t.e Zieldefinition (spezifisch-messbar-attraktiv-realistisch-terminiert) zum Zeitpunkt des Projektauftrags meist nicht möglich und nicht erforderlich. Der agile Begriff „Vision“ wird eher im Sinne einer langfristigen richtungweisenden Zukunftsvorstellung verwendet.

Roadmap

Grobplan aus inhaltlichen Zielen abgeleitet, mit Festlegung der angestrebten Ergebnisse und Meilensteintermine. Die Roadmap enthält mindestens eine weitere Detaillierungsebene. Der Anspruch an die Planung ist hier reduziert. Im agilen Umfeld gibt es daher keinen klassischen Projektstrukturplan PSP mit Arbeitspaketen und Terminen.

Sprints

Iteration in einem festgelegten Zeitraum (kleinergleich 1 Monat), in welchem eine vorher festgelegte (geplante) Menge an Arbeitspaketen (=Backlog-Items) abgearbeitet wird. Klassisch entspricht dies einer Projektphase in einem festgelegten Zeitraum.

User Stories

User Stories („Anwendererzählungen“) sind eine in Alltagssprache formulierte Software-Anforderung. "Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>".

Backlog

Das Product Backlog ist „eine geordnete Liste von allem, von dem bekannt ist, dass es im Produkt enthalten sein soll“ (Scrum Guide). Ein Backlog enthält in Alltagssprache formulierte Anforderungen in Form von User Stories. Es wird empfohlen, Product Backlog und Sprint Backlogs zu verwenden. Das Backlog bzw. die zugrunde liegenden Anforderungen können sich im Projektverlauf durch Feedback der Stakeholder bzw. Entscheidungen verändern und wird nach jedem Sprint durch den Product Owner ggf. neu priorisiert.

Auf das klassische Vorgehen übertragen entspräche das Backlog einer Kombination aus PSP, Übersicht von Lieferobjekten, Arbeitspaketen, Arbeitsaufträgen, Offener Punkteliste.

Scrum-Team

„Ein Scrum-Team besteht aus dem Product Owner, dem Entwicklungsteam, sowie dem Scrum Master. Scrum-Teams sind selbstorganisierend und interdisziplinär.

Selbstorganisierende Teams entscheiden selbst, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen“ (Scrum Guide).

Scrum-Teammitglieder haben während der Arbeit im Sprint somit keine weiteren Aufgaben und organisieren sich selbst (nicht deren Vorgesetzte). Im Team gibt es keine Rollen und Positionen. Konsequenz: Rollen von BRE, TRE, TPL werden nicht durch Teammitglieder ausgeübt. Zu erstellende Dokumente wie Konformitätserklärung oder Statusberichte können im Scrum-Team oder auch durch Personen/Rollen im Umfeld des Scrum-Teams erstellt werden.

Meilensteine (in agiler Ausprägung)

Ereignisse von besonderer Bedeutung, geplante Ergebnisse (Lieferobjekte) aus dem Backlog mit Termin, die zeitlich meist mit Entscheidungsterminen zusammen liegen. Im Unterschied zur klassischen Vorgehensweise werden zu Projektbeginn nur wenige Meilensteine auf Basis der Roadmap, die sich ändern kann, beschrieben. Somit kann es Konkretisierungen von Meilensteinen, ebenso wie Ergänzungen der Roadmap um Zwischenmeilensteine geben.

Feedbackrunden

Zur Einholung von Feedback von wichtigen Stakeholdern zu Ergebnissen eines Sprints mit der Möglichkeit, dieses zu berücksichtigen. Entscheidungen erfolgen (wie bisher auch) im den Entscheidungsgremien (z.B. Beirat und Lenkungskreis). Feedbackrunden sind hinsichtlich der Anzahl der Stakeholder geeignet zu dimensionieren (Entscheidung durch Hierarchie vs. Einbeziehung Aller).

Standup-Meeting / Daily Scrum

Mindestens wöchentlicher Austausch innerhalb eines Teams, Bericht aktueller Ergebnisse aus Arbeitsgruppen. Der Begriff Standup-Meeting soll auf ein kurzes Meeting hindeuten, wobei dieser Begriff nicht verwendet werden muss. Daily Scrum Meetings sind zwar ein fester Bestandteil agiler Teams, jedoch aus der bisherigen Erfahrung bei hybriden IT-Projekten der LHM meist schwer für das ganze Team umsetzbar aufgrund räumlicher und zeitlicher Trennung.

Sprint Reviews (informelles Meeting mit Stakeholdern und Product Owner):

Werden eher nicht verwendet, da Entscheidungen nicht durch einen Product Owner getroffen werden, sondern Feedbackrunden mit Stakeholdern durchgeführt und Entscheidungen in den bestehenden Entscheidungsgremien gefällt werden.

Sprint Retrospective

Empfohlen als „kleine Lessons Learned“ nach jedem Sprint.

Definition of Done

Verständigung darüber, wann etwas aus Sicht des Teams „fertig“ ist, d.h. „bereit für eine Feedbackrunde oder ein Entscheidungsgremium“.

Burndown Chart (verbleibender Aufwand in Relation zur Zeit):

Optional, ggf. in Kombination mit der MTA (Meilensteintrendanalyse)

Task Board / Kanban Board

Optional, Visualisierung z.B. über Whiteboard, Pinwand etc., evtl. kombiniert mit Backlogliste und Status (offen / in Arbeit / fertig)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban-Tafel>

6.4 Leitplanken für den Einsatz agiler Methoden

Projektauftrag

Der Projektauftrag ist auch in agilen/hybriden Projekten das zentrale Dokument. Hierin wird festgelegt, welche agilen Methoden und Elemente zum Einsatz kommen, welche Dokumente gemäß Prozessmodell IT-Service zu erstellen bzw. wegzulassen sind und in welchen Projektphasen Agilität Anwendung findet.

Projektleitung

Die Rolle Projektleitung ist auch in agilen Projekten zu besetzen. Ob und wie sich diese Rolle in Personalunion beispielsweise mit Scrum Master oder Product Owner besetzen lässt, wird im Projektauftrag festgelegt. Hier wird auch festgelegt, welche klassischen Projektleitungsaufgaben (siehe Kapitel 4 und 5) verbleiben (z.B. Statusreporting) und welche entsprechend des agilen Vorgehens angepasst werden.

Lenkungskreis

Er ist auch in agilen/hybriden Projekten und Vorhaben ein Pflichtbestandteil. Die Minimalausprägung eines LK besteht auch hier aus dem/der Auftraggeber/in, an welche/n die Projektleitung berichtet.

Prozessmodell IT-Service für IT-Projekte

Bei agilem Vorgehen ist das Prozessmodell und die zu erstellenden Dokumente entsprechend zu tailorn (d.h. bedarfsgerecht anzupassen).

Wenn für MBUC-Entscheidung, Vergabevorbereitung oder aus anderen Gegebenheiten eine Fachkonzeption erforderlich wird, ist darauf zu achten, die spätere Abbildung auf ein Product Backlog zu erleichtern. Arbeitspakete sollten idealerweise innerhalb eines Monats umsetzbar sein. Auch nicht-funktionale Anforderungen sind ins Backlog oder in die Definition of Done aufzunehmen.

Ein Fachkonzept klassischer Prägung, aus dem sich beispielsweise ein Testkonzept herleiten lässt, ist kein Pflichtbestandteil agiler Projekte, während hingegen eine Konformitätserklärung Pflichtbestandteil ist.

An dieser Stelle wird auf die jeweils aktuelle Version des Prozessmodell IT-Service verwiesen.

Es ist zu beachten, dass agiles Projektmanagement mehr umfasst als „nur“ die Anwendung agiler Methoden. So spielen insbesondere ein agiles Mindset mit passenden Werten und Prinzipien eine große Bedeutung und sind Voraussetzung für ein agiles Vorgehen.

Wir wünschen Ihnen “Happy Projects” und viel Erfolg mit diesem Leitfaden!

Ihr Team Projektmanagement bei RIT-I und POR P3