



Landeshauptstadt
München



ProjektPlus

Grundlagen des Projektmanagements

(IT-)Projektmanagementhandbuch der Landeshauptstadt München

Version 3.0 vom 01.11.2022

Status: Gültig – Freigabe durch das IT-Governance-Board am 13.10.2022

Erstellt von:



Review:

RIT-intern, POR5, GPAMs

Inhalt

Anlagen und Links.....	3
Präambel.....	3
1 Einleitung	4
2 Festlegungen/Definitionen.....	6
2.1 Projekt und Projektmanagement	6
2.2 Agilität in Projekten.....	7
2.2.1 Unterscheidung in klassische und agile Projekte	8
2.2.2 Scrum bei der LHM	10
2.2.3 Wann wird entschieden, ob ein Projekt klassisch oder agil wird?.....	11
3 Übergreifende Regelungen	12
4 Rollen in Projekten	13
4.1 Übereinstimmende Rollen in agilen und klassischen Projekten.....	13
4.1.1 Projektleitung	13
4.1.2 Projekt-Qualitätsmanager	15
4.1.3 Auftraggeber	16
4.1.4 Auftragnehmer	17
4.1.5 Lenkungskreis.....	18
4.2 Ausprägungen in klassischen Projekten.....	19
4.2.1 Ausprägung der Rolle Projektleitung	19
4.2.2 Teilprojektleitung	20
4.2.3 Arbeitspaketverantwortlicher	22
4.2.4 Projektmitarbeiter	22
4.3 Ausprägungen in agilen Projekten.....	23
4.3.1 Ausprägung der Rolle Projektleitung	23
4.3.2 Product Owner	23
4.3.3 Scrum Master.....	24
4.3.4 Developer	25
4.3.5 Proxy PO-Team.....	26
4.3.6 Agile Coach.....	26
5 Projektmanagementphasen	27
5.1 Projektvorbereitung	29
5.1.1 Vorbedingungen.....	30
5.1.2 Ergebnisse und Inhalte	31
5.2 Projektplanung und -durchführung	34
5.2.1 Vorbedingungen.....	34
5.2.2 Arbeitsfähigkeit des Projektteams herstellen.....	34
5.2.3 Projektplanung	36
5.2.4 Projektdurchführung.....	39
5.3 Projektabschluss	44
5.3.1 Vorbedingungen.....	44
5.3.2 Ergebnisse und Inhalte	45
Abbildungsverzeichnis.....	47

Anlagen und Links

Alle Angaben zu Links in diesem Dokument sind mit einem Hyperlink versehen. Bei WiLMA-Verweisen kann die Webseite (meist als Wiki-Artikel) alternativ durch Eingabe des Link-Textes im WiLMA Suchfenster gefunden werden.

Zahlreiche Vorlagen für IT-Projekte finden sich im Intranet WiLMA unter

[Vorlagen IT-Projektmanagement.](#)

Dazu zählen Standardvorlagen wie sie gemäß dem vorliegenden Handbuch verbindlich zu verwenden sind. Zu diesen Vorlagen finden sich dort auch Anleitungen zur Nutzung (Ausfüllanleitung, „How To“). Darüber hinaus gibt es zusätzliche Hilfestellungen für Projektleitungen zur optionalen Verwendung, beispielsweise Projektplan, Meilensteintrendanalyse usw.

Eine Sammlung an Good Practices zum IT-Projektmanagement findet sich in WiLMA unter [Good Practices IT-Projektmanagement.](#)

Im WiLMA Arbeitsraum [Agile Projekte – Leitplanken](#) finden sich ausführliche Informationen zur Durchführung von agilen Projekten.

Im WiLMA Arbeitsraum [Agile Tools](#) finden sich Informationen zu Tools bei der LHM, deren Nutzung für agile Projekte sinnvoll ist.

Präambel

ProjektPlus ist der für Planung und Durchführung von IT-Projekten verbindlich anzuwendende Leitfaden (laut DA-IT, der Dienstanweisung IT der Landeshauptstadt München).

Seit Version 2.9 (2019) wird der Einsatz von ProjektPlus von POR-5 auch für Projekte außerhalb der IT empfohlen, dabei gilt zu berücksichtigen, dass die nachfolgenden Inhalte als Orientierungshilfe dienen und gegebenenfalls individuell an die jeweiligen Projekte anzupassen sind.

Die vorliegende ProjektPlus-Version 3.0 wurde im Frühjahr/Sommer 2022 während der Laufzeit der Programme neoIT und neoHR erstellt.

Sie beinhaltet eine komplette inhaltliche Aktualisierung und Neustrukturierung dieses seit 2012 bestehenden Leitfadens, insbesondere die Aufnahme von Vorgaben für agile Projekte, die Neustrukturierung der Projektmanagementphasen, die Präzisierung von Qualitätsmanagement für (IT-)Projekte, die Verallgemeinerung für die Nutzung außerhalb der IT, sowie die Übertragung von LibreOffice auf MS Word. ProjektPlus wird auch zukünftig weiter fortgeschrieben.

Erwartungsgemäß wird sich durch neu strukturierte Organisationseinheiten auch die Zusammenarbeit der Einheiten untereinander verändern. So kann sich die Verantwortung der IT-Projektleitungen in den Referaten und beim RIT ändern.

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

1 Einleitung

ProjektPlus - wozu und für wen?

Das Projektmanagementhandbuch ProjektPlus ist als Nachschlagewerk beziehungsweise Leitfaden bei der Arbeit in Projekten der Landeshauptstadt München (LHM) konzipiert. Es legt einheitliche Vorgehen für das Management von sowohl klassischen als auch agilen Projekten fest.

Die Verantwortung liegt beim Prozesseigner für Projektmanagement (RIT-I).

ProjektPlus ist kein Projektmanagement-Lehrbuch! Vielmehr soll **für Kolleg*innen mit entsprechender Projekterfahrung** (über interne oder externe Schulungen, LHM-Fachkarriere Projektleiter*in, zertifiziert und/oder durch einschlägige Praxiserfahrungen) ein **einheitlicher Rahmen** zur Umsetzung ihrer Projektmanagementkenntnisse vermittelt werden.

ProjektPlus liefert die Antwort auf folgende Fragen:

- **Welcher Rahmen gilt für klassisches und agiles Projektmanagement in der Landeshauptstadt München?**
- **Welche Rollen sind beteiligt?**
- **Was beinhalten die jeweiligen Projektmanagementphasen?**

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.

ProjektPlus richtet sich in **erster Linie** an

- Projektleitungen,
- Beteiligte des Anforderungsmanagements (Business Analyst*in AM (ehemals FAN), FAR, BRE, ITA, TRE)
- Agile Teams (Scrum Master, Product Owner, Developer)
- Projektmitglieder und Stakeholder

Was beinhaltet ProjektPlus?

Dieses Projektmanagementhandbuch bietet:

- Eine **Übersicht über die Projektrollen** mit ihren Verantwortungen, Befugnissen und Aufgaben
- einen **Überblick über die Projektmanagementphasen**, die ein Projekt in der LHM durchlaufen muss
- einen weitgreifenden Überblick über die Projektmanagementtätigkeiten, die innerhalb dieser Projektmanagementphasen auszuführen sind
- einen Link zur **Zusammenstellung verbindlicher und optionaler Vorlagen** für diverse Projektmanagementaufgaben (ohne Vermittlung von Methoden-Know-how)

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, Erfahrungen und Good Practices weiter, damit eine praxisorientierte Fortschreibung gelingt.

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

Hinweis:

Dieses Projektmanagementhandbuch ist urheberrechtlich geschützt und seitens der Autorinnen und Autoren für den internen Gebrauch der Landeshauptstadt München freigegeben. Eine darüberhinausgehende Verwendung oder Weitergabe ist nicht gestattet.

2 Festlegungen/Definitionen

2.1 Projekt und Projektmanagement

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 mit einem Lenkungskreis und einer Projektleitung.

Ein Projekt dient der Erzielung eines funktionsfähigen Ergebnisses (in agilen Projekten auch als Produkt bezeichnet). Dieses kann in Abhängigkeit vom Projekttyp sehr vielfältig sein, beispielsweise

- in IT-Projekten üblicherweise ein neuer oder veränderter IT-Service
- in Reorganisationsprojekten eine neue Aufbauorganisation
- in Bauprojekten ein neues oder modernisiertes Bauwerk
- bei Vorprojekten/Machbarkeitsstudien ein Konzeptpapier
- in Strategieprojekten Entscheidungen zur zukünftigen Strategie
- in Prozessveränderungsprojekten die Anpassung von Geschäftsprozessen

Große Projekte können in Teilprojekte unterstrukturiert werden. Dabei gelten dann für Teilprojekte dieselben Rahmenbedingungen wie für Projekte.

Ein **Programm** ist nach DIN 69909 eine „Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen und die spätestens mit der Erreichung der Zielsetzung enden.“

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

Ein relevanter IT-Anteil liegt grundsätzlich dann vor, wenn

- ein erwartetes Ergebnis des Projektes eine neue oder veränderte IT-Lösung ist, ODER

- eine vorgeschaltete Machbarkeitsstudie für ein Projekt mit IT-Lösung durchgeführt wird, ODER
- Strategieüberlegungen in Hinblick auf IT-Aufgaben angestellt werden ODER
- der mit dem Projekt zusammenhängende Geschäftsprozess durch IT-Lösungen gestaltet wird.

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 einer Online-Terminvereinbarung) auch non-IT-Anteile enthalten sein (wie zum Beispiel die Raumausstattung), die innerhalb des Projekts (zum Beispiel als Teilprojekt) bearbeitet werden, sofern diese Anteile für das Projektergebnis zwingend erforderlich sind.

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".

Das im vorliegenden Handbuch beschriebene Vorgehen hat den **Projektmanagementenerfolg** zum Ziel, das heißt den angemessenen und zielgerichteten Einsatz von Methoden und Prozessen des Projektmanagements zur Planung und Durchführung eines Projektes. Dies bedingt jedoch nicht automatisch auch den **Projekterfolg**, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit deutlich, diesen zu erreichen.

Projekterfolg ist die qualitativ hochwertige Erstellung des Projektergebnisses nach den Zielparametern Termine, Budget/Kosten/Aufwände und Leistung/Ergebnis sowie die Zufriedenstellung aller wichtigen Stakeholder. Qualität ist dabei als vierte Dimension zu betrachten die auf alle drei Zielgrößen wirkt.



2.2 Agilität in Projekten

Das Wort agil bedeutet wendig, beweglich und regsam. In Bezug auf Organisationen (zum Beispiel Unternehmen, Projekte) beschreibt Agilität die Fähigkeit, Veränderungen der Umwelt frühzeitig wahrzunehmen und auf diese schnell und flexibel zu reagieren.

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

Die Verantwortung für Methodik, Prozess und Einführung der Agilität liegt beim Prozesseigner für Projektmanagement (RIT-I). Die Einführung wird begleitet durch das interdisziplinäre Agile Transition Team, derzeit zusammengesetzt aus RIT-I, it@M,

digital@M und den GPAMs. Das Team hat folgende Ziele für die Einführung von Agilität in Projekten formuliert:

- Maximaler Kundennutzen bei begrenztem Budget und begrenzter Zeit
- Schnelle Auslieferung von benutzbaren Zwischenergebnissen (iterativ und inkrementell)
- Flexibilität gegenüber Änderungen
- Interdisziplinäres, transparentes Zusammenarbeiten im Team
- Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden stärken

2.2.1 Unterscheidung in klassische und agile Projekte

Klassische Projekte werden zuerst detailliert geplant, anschließend werden die Anforderungen im Detail definiert und danach umgesetzt (Wasserfallmodell, plangetrieben). Ein funktionsfähiges Ergebnis (der Begriff „Produkt“ wird in der Folge synonym verwendet) ist im Allgemeinen erst gegen Ende des Projekts fertiggestellt. Erwartet wird genau der vorab definierte Funktionsumfang.

Im Gegensatz zu klassischen Projekten fokussiert ein agiles Projekt hinsichtlich der Ziele auf die Termin- und Kostenziele – es ist möglich, dass sich die Sachziele gemäß Projektauftrag in dem vereinbarten Rahmen ändern können (wertgetrieben). Typisch ist ein inkrementelles Vorgehen in kurzen Zyklen. Das bedeutet: Das Projekt wird in mehrwöchige, zeitliche Etappen (Iterationen) unterteilt. Am Ende jeder Etappe steht ein (Produkt-)Inkrement, das heißt ein funktionsfähiges Zwischenergebnis, das dem*der Auftraggeber*in zum Review vorgelegt wird. Unter Berücksichtigung des Feedbacks von Seiten des*der Auftraggeber*in und der Stakeholder wird dann am Produkt weitergearbeitet. Das Ergebnis nach Verbrauch des Zeit- und Kostenbudgets kann andere und/oder weniger Funktionen enthalten, als ursprünglich angedacht waren.

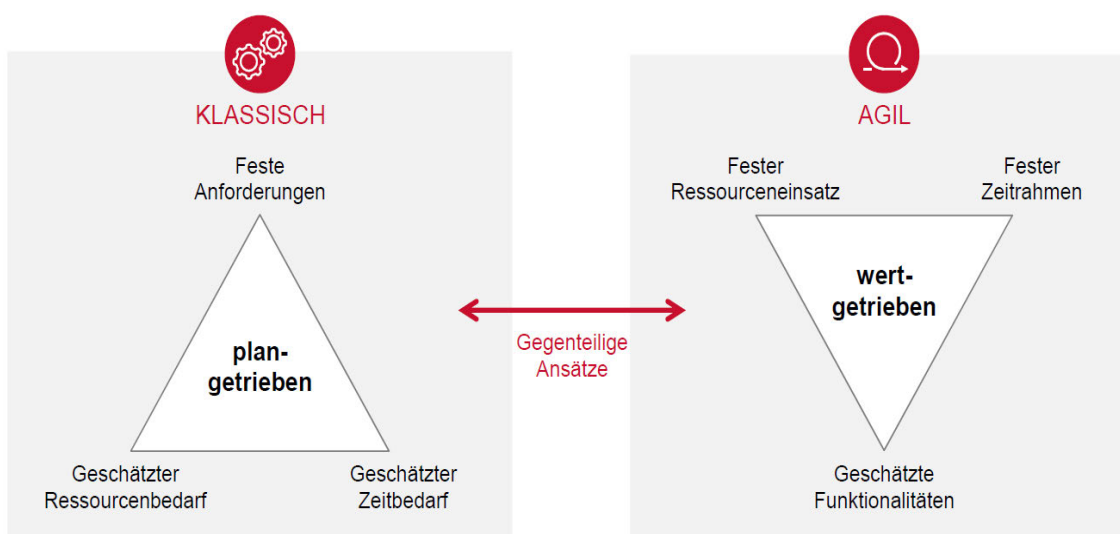


Abbildung 1: Unterscheidung klassisch/agil anhand des magischen Dreiecks

Agile Methoden – wie zum Beispiel Scrum – verstehen sich nicht als umfassende Projektmanagementmethoden wie zum Beispiel nach IPMA. Sie fokussieren auf die Erstellung von fachlichen Ergebnissen (zum Beispiel eines Softwareprodukts) und betrachten nicht einen für Projekte essenziellen Rahmen, zum Beispiel Projektauftrag, Risikomanagement, Budgetierung, Change Requests, Reporting. Auch beschäftigen sie sich nicht mit Vorbereitung oder Abschluss eines Projekts.

Die Anwendung einer agilen Methodik findet typischerweise in der Projektplanungs- und -durchführungsphase statt. Die Projektvorbereitung unterscheidet sich geringfügig bezüglich der Ergebnistypen, der Projektabschluss ist identisch.

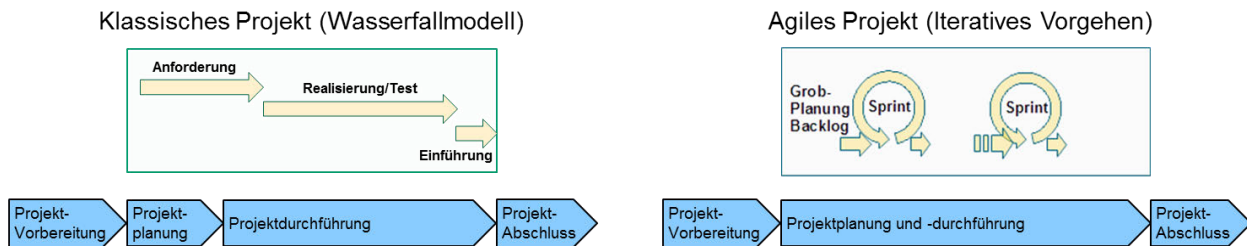


Abbildung 2: Schematische Gegenüberstellung der Vorgehensweise in klassischen/agilen Projekten

Der Begriff „Hybrid“ findet bei der LHM keine Verwendung. Bei IT-Projekten gibt es eine formelle Unterscheidung in

- Vorwiegend agile Projekte: Projekte, deren Leistungserstellung vorwiegend mit agilen Methoden erfolgt – zum Beispiel iteratives, inkrementelles Vorgehen, Verwendung von agilen Rollen, Artefakten und Events. Kriterien dafür werden in der initialen Projektberatung diskutiert.
- Vorwiegend klassische Projekte: Projekte, deren Leistungserstellung vorwiegend mit klassischen Methoden erfolgt, zum Beispiel angelehnt an ein Wasserfallmodell, Besetzung von BRE- und TRE-Rollen, Erstellung eines klassischen Fachkonzepts.

Wenn im Folgenden und bei LHM allgemein von klassischen beziehungsweise agilen Projekten gesprochen wird, sind damit vorwiegend klassische beziehungsweise vorwiegend agile Projekte gemeint.

Agilität in Programmen, Projekten und Teilprojekten

Programme können agile Projekte haben. Entsprechend können klassische Projekte ebenfalls agile Teilprojekte haben.

Agile Projekte haben keine Teilprojekte. Sollen große Aufgabenstellungen mit vielen agilen Projekten gleichzeitig bearbeitet werden, müssen deren Ergebnisse synchronisiert werden. Für solche agilen Skalierungen gibt es spezielle Frameworks, die bei der LHM derzeit noch nicht zur Anwendung kommen.

2.2.2 Scrum bei der LHM

Agile Methoden haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung. Diese Methoden basieren allesamt auf agilen Werten und Prinzipien, die erstmals 2001 im [Agilen Manifest](#) 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.“

Die Vergegenwärtigung des Mindsets hinter dem agilen Manifest mit seinen Werten und Prinzipien ist Voraussetzung und von großer Bedeutung für das Gelingen von agilen Methoden.

Scrum ist die gängigste agile Methodik, basierend auf dem sehr schlanken Scrum Guide. Die bei der LHM verwendete Methodik basiert auf Scrum, verwendet dies jedoch nicht in Reinform. Daher wird im Allgemeinen der Begriff „Agil“ statt „Scrum“ verwendet (mit wenigen Ausnahmen bei einigen Fachbegriffen, zum Beispiel Scrum Master).

Im Dokument werden hauptsächlich die für LHM-Projekte explizit vereinbarten Leitplanken beschrieben. Für detailliertere Informationen wird auf den WiLMA Arbeitsraum [Agile Projekte – Leitplanken](#) sowie auf einschlägige Schulungen zu Scrum verwiesen

Abbildung 3 auf der nächsten Seite zeigt eine Übersicht, in der die wichtigsten Elemente der Methodik Scrum bei der LHM enthalten sind. Dies sind die beteiligten Rollen (zum Beispiel Product Owner), Artefakte (zum Beispiel Product Backlog) und Events (zum Beispiel Sprint Planning). Diese Begriffe werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen und es wird aufgezeigt, ob und welche speziellen Vereinbarungen zu diesen Elementen bei der LHM getroffen wurden.

Es sei darauf hingewiesen, dass nicht für jedes Problem Scrum den passenden Rahmen bietet. Die agile Welt ist erheblich vielfältiger und weitreichender. Bei LHM werden derzeit neben Scrum auch noch Kanban als agile Methode und Design Thinking als agiles Werkzeug eingesetzt. Ein Agile Coach hilft bei der Identifikation von geeigneten agilen Methoden oder Werkzeugen für ein Projekt (siehe 4.3.6, 5.1.2), die im Bedarfsfall auch über die aktuell Eingesetzten hinausgehen können.

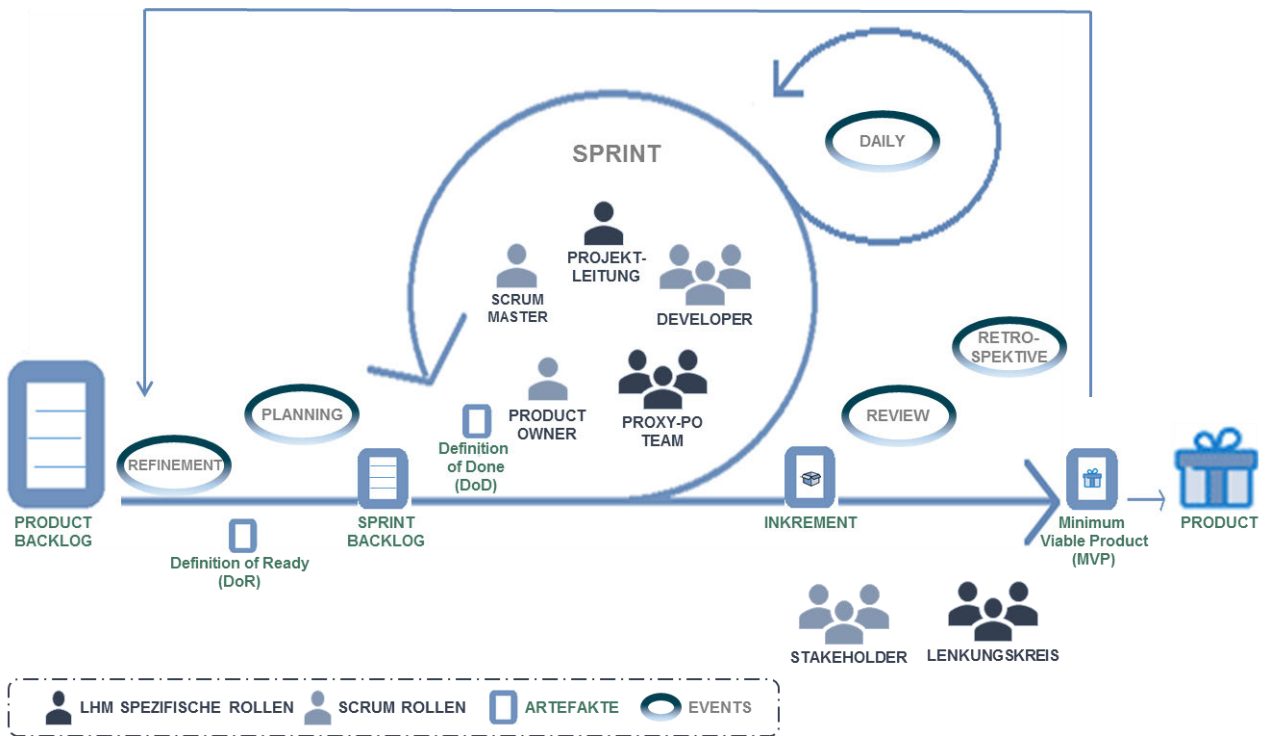


Abbildung 3: Elemente der Scrum Methodik bei der LHM

2.2.3 Wann wird entschieden, ob ein Projekt klassisch oder agil wird?

Aufgrund unterschiedlicher Herangehensweisen ist es erforderlich, im Projektauftrag die Entscheidung festzulegen, ob ein Projekt klassischen oder agilen Vorgehensweisen folgt. Auch ein Wechsel zwischen den Vorgehensweisen ist denkbar.

Wichtige fachliche Kriterien sind die Klarheit der vorhandenen Anforderungen und die vorhandenen Erfahrungen mit Lösungsansätzen dazu. Beispielsweise würde für einen größeren Umzug 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 sogenannte Stacey-Matrix verdeutlicht den Zusammenhang:

Gibt es in der Projektfindungsphase Überlegungen, das Projekt agil durchzuführen, so ist gemäß Prozessmodell IT-Service eine **initiale Projektberatung** vorgesehen. In dieser erarbeiten die für die Planung und Ausrichtung des zukünftigen Projekts verantwortlichen Personen (meist Auftraggeber*in und designierte Projektleitung) zusammen mit einem Agile Coach (siehe 4.3.6, 5.1.2) einen fundierten Vorschlag, ob und in welchen Phasen das Projekt agil durchgeführt werden soll. Die Entscheidung wird im Projektauftrag festgelegt.

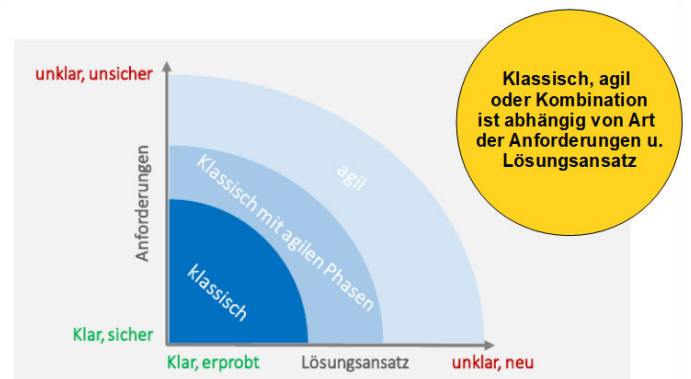


Abbildung 4: Stacey Matrix

3 **Übergreifende Regelungen**

Die Angaben dieses Kapitels gelten gleichermaßen für klassische und agile Projekte.

- Für IT-Projekte werden die Inhalte des Handbuchs ProjektPlus durch die Dienstanweisung IT der Landeshauptstadt München (DA-IT) als verbindlich festgelegt, unabhängig davon, durch oder für welche Organisationseinheiten der LHM die Projekte und Teilprojekte durchgeführt werden. ProjektPlus ist das führende Dokument gegenüber weiterführenden Informationen an anderer Stelle.
- Der Einsatz von ProjektPlus wird von POR-5 auch für Projekte außerhalb der IT empfohlen.
- Projektarbeit ist von der reinen Linientätigkeit abzugrenzen. Losgelöst von der Linienorganisation ist eine eigene Projektorganisation mit eigenen Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen zu etablieren.
- Der von ProjektPlus vorgegebene Rahmen kann durch einzelne Organisationseinheiten für die unter ihrer Verantwortung durchgeführten Projekte weiter ausgestaltet werden.
- Für jedes IT-Projekt besteht eine Dokumentationspflicht im Rahmen einer Projektakte (= Ablage für alle wichtigen Projektdokumente, auch digital). Die bereitgestellten Vorlagen zur Erstellung von Ergebnisdokumenten sollen helfen, die tägliche Projektarbeit und die Erstellung der Projektakte zu erleichtern.
- Bei Projekten, die Geschäftsprozesse der LHM mittelbar oder unmittelbar betreffen, ist bei der Projektarbeit die Einbeziehung der betroffenen Prozesseigner*innen oder Prozessverantwortlichen zu beachten. Der Bereich GPM-Governance stellt für solche Projekte mit dem GPM-Handbuch Ansatzpunkte, Empfehlungen und Hilfestellungen zur Nutzengenerierung durch GPM in Projekten zur Verfügung. Für Projekte, die eine Geschäftsprozessoptimierung zum Gegenstand haben, wird zudem über das GPM-Handbuch ein Vorgehensmodell bereitgestellt. Details zum Nutzen von GPM in Projekten finden sich in WiLMA unter [Hilfestellungen für die Einführung von GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb](#) im Bereich [Präsentationen zu GPM@Projects](#).

4 Rollen in Projekten

In diesem Kapitel werden die Projektrollen definiert. Diese werden zur besseren Lesbarkeit im allgemeinen Sprachgebrauch nicht gegendert. Als verpflichtend gekennzeichnete Rollen sind in jedem Projekt zu besetzen, optionale Rollen können bei Bedarf besetzt werden.



Abbildung 5: Übersicht Rollen in Projekten

4.1 Übereinstimmende Rollen in agilen und klassischen Projekten

Die Angaben dieses Abschnitts gelten gleichermaßen für klassische und agile Projekte.

Im Rahmen der Projektarbeit können eine Vielzahl von Projekt-, Prozess- und Bewertungsrollen beziehungsweise IT-Funktionen beteiligt werden. Grundsätzlich gilt hierbei, dass die Verantwortungen, Befugnisse und Aufgaben der einzelnen Projektmitglieder sich aus den Vorgaben der jeweiligen Rollenbeschreibung ergeben. Die in ProjektPlus definierten Projektrollen beschreiben dabei, welche konkreten Aufgaben die entsprechende Person in der Projektorganisation wahrnimmt. Im Prozessmodell IT-Service enthaltene Prozessrollen (zum Beispiel BRE, TRE) oder von POR im Rahmen der Stellenbewertung festgelegte Bewertungsrollen beziehungsweise IT-Funktionen (zum Beispiel FAR, ITA) weisen auf den fachlichen Kontext der entsprechenden Personen im Projekt hin.

4.1.1 Projektleitung

Die Rolle Projektleitung ist bei der LHM sowohl in klassischen wie in agilen Projekten zu besetzen. Ihr fällt eine zentrale Bedeutung zu, wenn auch mit unterschiedlichen Ausprägungen. In beiden Fällen gibt sie den organisatorischen Rahmen für das Projekt

vor und repräsentiert das Projekt nach außen. Im klassischen Projekt übernimmt sie auch selbst die Steuerung der Leistungserbringung in der Projektdurchführung, während dies im agilen Projekt durch das agile Team geschieht. Bei großen Projekten kann die Projektleitung durch ein Projektoffice unterstützt werden. Die Projektleitung delegiert dann einige ihrer Aufgaben an Mitglieder des Projektoffice.

Die im Folgenden aufgeführten Verantwortungen, Befugnisse und Aufgaben gelten für beide Methoden. In den jeweiligen Unterkapiteln zu klassischen und agilen Projektrollen ist dann beschrieben, wie die Rolle darüber hinaus ausgeprägt ist.

Rolle Projektleitung (PL, verpflichtend)

Die Projektrolle Projektleitung (in klassischen Projekten manchmal auch Gesamtprojektleitung) wird bei IT-Projekten im Normalfall durch eine Person mit der (IT-)Funktion „Projektleiter*in“ wahrgenommen.

Verantwortung:

- Gesamtverantwortung für die Ziele des Projektes (Termine, Ressourcen, Leistung) gemäß Projektauftrag und für die Qualität. Diese Verantwortung zieht ein berechtigtes Interesse an allen im Rahmen des Projektes bearbeiteten Themen nach sich.
- Bei IT-Projekten Verantwortung für die Bereitstellung von Planungsinformationen im Rahmen der jährlichen und rollierenden IT-Projektportfolioplanung
- Konformität und Compliance



Befugnisse:

- Entscheidungen im Rahmen des Projektauftrags
- Repräsentation des Projekts nach außen
- Berichten an den Lenkungskreis
- Lenkungskreis-Eskalation zur Erreichung der Projektziele bei Themen außerhalb der Befugnisse

Aufgaben:

- Übergreifende Planung und Steuerung zur Erreichung der Projektziele
- Planung und Abstimmung geeigneter Ressourcen
- Kosten- und Budgetplanung
- Berichtswesen und Statusreporting
- Projektcontrolling
- Ressourcenmanagement
- Risikomanagement
- Stakeholdermanagement

- Qualitätsmanagement
- Changemanagement
- Vorbereitung von und Teilnahme an Lenkungskreis-Sitzungen

Besonderheit IT-Projektportfolioplanung:

Jedes IT-Projekt unterliegt dem Prozess der IT-Projektportfolioplanung, in der stadtweit alle großen IT-Bedarfe für laufende als auch für neue Projekte gesammelt, priorisiert und schließlich in einen gesamtstädtischen Plan gegossen werden.

Informationen zum jeweils aktuellen Prozess befinden sich in WiLMA unter [IT-Projektportfolioplanung](#).

Besonderheit für externe Projektleiter*innen:

Aufgaben, die von einer externen Person 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.

4.1.2 Projekt-Qualitätsmanager

Die im Folgenden aufgeführten Informationen sind ein Auszug der wichtigsten Merkmale der Rolle Projekt-Qualitätsmanager. Die vollständigen Informationen finden sich in WiLMA unter [Kompetenzelemente: Risiko- und Qualitätsmanagement](#) im Bereich [IT-Projektmanagement](#).

Rolle Projekt-Qualitätsmanager (PQM, verpflichtend)

Mit Hilfe der Rolle Projekt-Qualitätsmanager sollen die Qualitätssicherungs-Maßnahmen nach einheitlichen Standards gemanagt und durchgeführt und die Projektleitung in ihrer Verantwortung für die Qualität von Projektergebnissen unterstützt und entlastet werden.

Der PQM kümmert sich aktiv um alle qualitätsrelevanten Themen im Auftrag der Projektleitung. Er optimiert und hält die Qualitätssicherung (QS) nach. Die Rolle soll durch einen*eine Projektmitarbeiter*in besetzt werden.

Die Rolle des PQM darf grundsätzlich nicht durch die Projektleitung selbst wahrgenommen werden (Interessenkonflikt, Vier-Augen-Prinzip nicht gewährleistet). Ausnahme: Für Projekte, die aufgrund ihrer geringen Komplexität oder Größe in vereinfachter Form durchgeführt werden.

Verantwortung:

- Verfolgung der Qualitätsziele während der gesamten Projektlaufzeit

- Koordination, Steuerung und Nachhalten (Controlling) der QS-Maßnahmen im QS-Plan
- Eskalation qualitätsrelevanter Probleme bei der Projektleitung und übergreifender Themen beim zentralen Qualitätsmanagementbeauftragten (zQMB)

Befugnisse:

- Vorschlagsrecht für einen QS-Plan zur Entscheidung durch die Projektleitung

Aufgaben:

- Projektleitung hinsichtlich der QS im Projekt im Vier-Augen-Prinzip begleiten
- QS-Plan auf Basis von Projektauftrag und -planung erstellen und fortlaufend mit der Projektleitung abstimmen
- Dokumenten-Reviews und Gateways zur Absicherung der Projektergebnisse vorbereiten, durchführen und nachbereiten
- Verbesserungspotenziale (VPs) ermitteln/einsammeln und QS-Maßnahmen ableiten sowie übergreifende VPs beim zentralen Qualitätsmanagement einbringen
- Geplante QS-Maßnahmen koordinieren, diese und QS-Ergebnisse nachhalten
- Bericht an die Projektleitung

4.1.3 Auftraggeber

Rolle Auftraggeber (AG, verpflichtend)

Diese Projektrolle wird bei IT-Projekten im Normalfall durch eine*n Vertreter*in der Fachdienststelle oder des IT-Referats eingenommen.

Verantwortung:

- Verantwortung für den Projektauftrag und die eingegangenen Verpflichtungen durch Unterzeichnung des Projektauftrags (inklusive der vereinbarten Beistelleleistungen auf Auftraggeberseite)
- Verantwortung für die Mittelbereitstellung (Projektbudget)

Befugnisse:

- Vorsitz des Lenkungskreises und Vorschlagsrecht für eine ergänzende Besetzung des Lenkungskreises
- Herbeiführung der Entscheidung zur Benennung der Projektleitung und bei klassischen Projekten des BRE auf Auftraggeberseite

Aufgaben:

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

Besonderheit Projektbudget bei IT-Projekten:

Hier liegt das Projektbudget immer im IT-Referat. Wenn die Auftraggeber-Rolle nicht im IT-Referat liegt, stimmt sich der Auftraggeber mit dem Auftragnehmer (siehe nächster Abschnitt) bezüglich des Projektbudgets ab.

4.1.4 Auftragnehmer

Rolle Auftragnehmer (AN, verpflichtend in technischen Teilprojekten bei it@M)

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 allgemeingültige Beschreibung der bisher bei it@M gelebten Praxis.

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

Aufgrund der besonderen Rolle, die it@M als Dienstleister für alle Referate und Eigenbetriebe einnahm, war die Rolle Auftragnehmer hier besonders ausgeprägt. Sie regelt die Zusammenarbeit zwischen Fachseite und IT sowie zwischen den Einheiten. Wichtig ist dabei, dass der Auftraggeber eines Projektes immer gleichbleibt.

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 (gegebenenfalls Teilprojektleitung) sowie der weiteren Projektmitglieder auf Seite Auftragnehmer und Austausch der IT-Projektleitung in Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Mitglied des Lenkungsreises und Vorschlagsrecht für ergänzende Besetzung der Auftragnehmer-Seite, zum Beispiel externe Dienstleister

Aufgaben:

- Qualitätssicherung der Vereinbarung zwischen den Organisationseinheiten
- Steuerung der Auftragsabwicklung
- 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.

4.1.5 Lenkungsreis**Gremium Lenkungsreis (LK, verpflichtend)**

Der Lenkungsreis ist Steuerungs-, Entscheidungs- und Eskalationsinstanz für ein Projekt. Neben dem Auftraggeber können im Lenkungsreis auch der*die Auftragnehmer*in sowie Stakeholder aus den Linienbereichen, für welche die Projektergebnisse relevant sind, vertreten sein. Im Lenkungsreis werden Entscheidungen vorbereitet und abgestimmt. Die Besetzung und die erste Sitzung erfolgt gemäß den Vereinbarungen im Projektauftrag. Die Minimalausprägung eines Lenkungsreises besteht aus Auftraggeber*in, an welchen die Projektleitung berichtet. Bei stadtweiten und großen referatsübergreifenden Projekten sind – mindestens – folgende Mitglieder in den Lenkungsreis zu berufen:

- die Entscheider*innen der beteiligten Referate und Eigenbetriebe
- je nach behandeltem Thema, fallweise
 - Vertreter*innen der Querschnittseinheiten POR, DIR und SKA, bei IT-Projekten zusätzlich RIT
 - Eine Vertretung des Gesamtpersonalrates
 - 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 Projekt hat, und wer über das Stakeholdermanagement eingebunden werden sollte.

Der Vorsitz wird durch die Rolle Auftraggeber berufen oder von ihr selbst wahrgenommen. Der Lenkungsreis gibt sich in seiner ersten Sitzung eine Geschäftsordnung, in welcher auch festgelegt wird, wie Entscheidungen getroffen werden. Im Regelfall sollte die Entscheidung per einfacher Mehrheit getroffen werden. Falls eine abweichende Regelung (zum Beispiel Veto-Rechte) beschlossen wird, ist dies in der Geschäftsordnung zu begründen.

In Programmen wird der Lenkungsreis als Programmlenkungsreis bezeichnet.

Verantwortung:

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

Befugnisse:

- Entscheidung über eingebrachte Änderungsanträge (Change Requests)
- Entscheidung über Stopp (und Wiederaufnahme) oder Abbruch des Projekts
- Entscheidung über eingebrachte Beschlussvorlagen
- Informationsrecht (gegebenenfalls Sachstandsbericht (Status) der Projektleitung, bei Bedarf weitere Berichte, (z.B. Bericht zum Controlling, Qualitätsstatusbericht des PQM)
- Initiierung von Change Requests

Aufgaben:

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

4.2 Ausprägungen in klassischen Projekten


Die Angaben dieses Abschnitts gilt ergänzend nur für klassische Projekte, in denen die Rolle Projektleitung zusätzliche Ausprägungen hat. Die Rollen Teilprojektleitung (optional), und Projektmitarbeiter finden sich ausschließlich in klassischen Projekten.

4.2.1 Ausprägung der Rolle Projektleitung

Die Rolle Projektleitung wird in klassischen Projekten manchmal auch als Gesamtprojektleitung bezeichnet. Ergänzend zu Abschnitt 4.1.1 hat sie dort im Gegensatz zu agilen Projekten auch die fachliche Weisungsbefugnis für alle im Projekt bearbeiteten Themen. Eine wesentliche Aufgabe ist die Feinplanung des Projekts und die Steuerung nach diesem Plan. Sie übernimmt auch das Stakeholdermanagement für das gesamte Projekt.

4.2.2 Teilprojektleitung

Projektintern können auch Teilprojektleiter*innen mit der Leitung von Teilprojekten betraut werden.

Rolle Teilprojektleitung (TPL, optional)	
<p>Verantwortung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Ziele des Teilprojekts (Termine, Ressourcen, Leistung) gemäß Teilprojektauftrag und für die Qualität. 	
<p>Befugnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen im Rahmen des Teilprojektauftrags • Fachliche Weisungsbefugnis für die in ihrem Teilprojekt bearbeiteten Themen • Repräsentation des Teilprojekts gegenüber der Projektleitung 	
<p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bericht an die Projektleitung • Bezogen auf ihr Teilprojekt prinzipiell dieselben Aufgaben wie die Projektleitung, soweit nicht abweichend im Teilprojektauftrag vereinbart • Unterstützung der Projektleitung bei Ressourcenanfragen in die Linie 	

Zu beachten ist, dass die Projektleitung die Gesamtverantwortung für das komplette Projekt trägt und daher auch gegenüber der Teilprojektleitung fachlich weisungsbefugt ist.

Sonderfall IT: technisches Teilprojekt

Der nachfolgend dargestellte Sonderfall technisches IT-Teilprojekt ist aktuell im Rahmen des neoIT-Projekts Leistungsschnitt 2.0 in Diskussion aufgrund der IT-Umorganisation und festzulegender Entscheidungs- und Budgetverantwortungen, beispielsweise hinsichtlich Aufteilung zwischen technischer und fachlicher Projektleitung. Daher erfolgt hier eine allgemeingültige Beschreibung der bisher gelebten 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 bei it@M angesiedelten technischen Teil, so wird dieser im Rahmen eines oder mehrerer technischer Teilprojekte bei it@M bearbeitet. Hierfür gibt es bei it@M eine oder mehrere verantwortliche technische Teilprojektleitungen, die gegenüber der Gesamtprojektleitung als Ansprechperson dient/dienen. Außerdem wird der*die zuständige Linienvorgänger (Auftragnehmer*in) bei it@M als Lenkungskreismitglied in die Projektorganisation eingebunden. Aufgabe der Gesamtprojektleitung ist es, die durch it@M zu erbringende Leistung umfassend (s.m.a.r.t) im Rahmen eines oder mehrerer Teilprojektaufträge mit der technischen Teilprojektleitung abzustimmen. Die Gesamtprojektleitung 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 einzubringen.
- 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 Vorgabe des Prozessmodells IT-Service erstellt werden. Für die inhaltliche Ausarbeitung der Ergebnisse sind jeweils die gemäß dem Prozessmodell IT-Service verantwortlichen Einheiten/Prozessrollen zuständig.

4.2.3 Arbeitspaketverantwortlicher

Rolle Arbeitspaketverantwortlicher (optional)

Die Rolle Arbeitspaketverantwortlicher ist Bindeglied zwischen Projektmitarbeitenden und Projektleitung und damit eine projektinterne Rolle.

Verantwortung:

- Verantwortlich für die anforderungsgerechte, termintreue und kostengerechte Abarbeitung eines Arbeitspakets

Befugnisse:

- Koordination von am Arbeitspaket beteiligten Projektmitarbeitenden

Aufgaben:

- Erarbeitung der benötigten Ergebnisse gemäß Arbeitspaketbeschreibung
- Beantwortung von Anfragen der Projekt-/Teilprojektleitung

4.2.4 Projektmitarbeiter

Rolle Projektmitarbeiter (PMA)

Projektmitarbeitende sind projektinterne Personen, die Aufgaben im Projekt realisieren und durch die Projektleitung koordiniert werden.

Sie sind gegenüber der Projektleitung für die ihnen übertragenen Teilprojekte, Arbeitspakete oder Aufgaben verantwortlich.

Verantwortung:

- Verantwortlich für die Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben

Befugnisse:

- Fachliche Ausgestaltung der Ergebnisse

Aufgaben:

- Teilnahme an der Planung
- Erarbeitung der geplanten Ergebnisse

4.3 Ausprägungen in agilen Projekten

Die Angaben dieses Abschnitts gelten ergänzend zu Abschnitt 4.1 nur für agile Projekte. Die Rolle Projektleitung ist hier leicht anders ausgeprägt als für klassische Projekte.

Die organisatorische Form eines agilen Projekts ist das agile Team. Zum agilen Team gehören alle Personen, die gemäß der im Folgenden beschriebenen Rollen kontinuierlich im Projekt mitarbeiten.

Agile Teams sind selbstorganisierend und interdisziplinär. „Selbstorganisierende Teams entscheiden selbst, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen“ (Scrum Guide).

Agile Teammitglieder haben während der Arbeit im Sprint somit keine weiteren Aufgaben und organisieren sich selbst (werden also nicht von ihren Vorgesetzten gesteuert). Die aus klassischen Projekten bekannten Rollen BRE und TRE existieren nicht in agilen Projekten (Anmerkung: Fach- und IT-Architekturmanagement werden durch die entsprechenden IT-Funktionen Business Analyst*in AM/FAR/ITA weiterhin wahrgenommen). Inhaltliche Dokumente wie zum Beispiel Konformitätserklärung werden im agilen Team erstellt, Projektmanagementdokumente wie zum Beispiel Statusberichte durch die Rolle Projektleitung.

4.3.1 Ausprägung der Rolle Projektleitung

Auch in agilen Projekten gelten für die Rolle Projektleitung die Verantwortungen, Befugnisse und Aufgaben gemäß Kapitel 4.1.1.

Sie kann Konfliktpotential bergen, jedoch bei guter Zusammenarbeit zur Entlastung der Rollen Scrum Master und Product Owner beitragen.

Ob und wie sich diese Rolle in Personalunion mit dem Scrum Master besetzen lässt, wird im agilen Projektauftrag festgelegt. Hier wird auch festgelegt, welche klassischen Projektleitungsaufgaben verbleiben (zum Beispiel Statusreporting) und welche entsprechend dem agilen Vorgehen angepasst werden.

Auch in agilen Projekten repräsentiert die Projektleitung das Projekt nach außen. Das Produkt wird jedoch durch den Product Owner vertreten. Das Stakeholdermanagement wird entsprechend aufgeteilt wahrgenommen.

Die Projektleitung ist Teil des agilen Teams.

4.3.2 Product Owner

Rolle Product Owner (PO, verpflichtend)

Der Product Owner verantwortet das durch das Projekt zu erstellende Produkt. Er kann aus allen Bereichen/Organisationen stammen. Ein Product Owner sollte die Anforderungen an das Produkt gut kennen und mit entsprechender Entscheidungskompetenz ausgestattet sein.

Der Product Owner ist Teil des agilen Teams.

Verantwortung:

- Fachliches Endprodukt
- Wertmaximierung des Produkts
- Klar formuliertes Product Backlog
- Abnahme von Backlog Items und Produkt

Befugnisse:

- Entscheidet über Inhalt und Priorisierung des Product Backlogs (Refinement)
- Entscheidet, ob und wann ein Release erfolgt
- Entscheidet über Abbruch von Sprints

Aufgaben:

- Formulieren von Backlog Items
- Priorisierung des Product Backlogs
- Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- Beantwortung von Rückfragen (kurzfristig)
- Teilnahme an Backlog Refinement, Sprint Planning, Sprint Review und Sprint Retrospektive
- Teilnahme am Lenkungskreis

4.3.3 Scrum Master

Rolle Scrum Master (verpflichtend)

Der Scrum Master sorgt für die Einhaltung des agilen Prozesses. In Ausnahmefällen kann bei kleineren Projekten diese Rolle in Personalunion mit der Rolle Projektleitung besetzt werden. Die Rolle kann durch die (IT-)Funktion Projektleiter*in besetzt werden.

Der Scrum Master ist Teil des agilen Teams.

Verantwortung:

- Einhaltung der Werte, Prinzipien, Praktiken (Verantwortung für den agilen Prozess)
- Schutz des agilen Teams vor Hemmnissen
- Optimierung der Zusammenarbeit des agilen Teams

Befugnisse:

- Prozessautorität
- Servant Leader (dienende Führung; Führung ohne Weisungsbefugnis)

Aufgaben:

- Einhalten der Timeboxen
- Hindernisse aus dem Weg räumen
- Eskalation von Problemen an die Projektleitung
- Planung und Moderation von Sprint Planning, Sprint Review, Sprint Retrospektive, Daily

4.3.4 Developer

Rolle Developer (verpflichtend)

Die Developer tragen gemeinsam die Verantwortung für die Umsetzung des Produkts.

Bei IT-Projekten wird die Rolle Developer typischerweise von IT-Ingenieur*innen (ITI), Entwickler*innen und fachlichen sowie technischen Tester*innen wahrgenommen, bei anderen Projekten (zum Beispiel Prozessberatung) kann die Developer-Rolle unterschiedlich besetzt werden (zum Beispiel Business Analyst*in GPM).

Gibt es kein Proxy PO-Team, so sind Business Analyst*in AM/FAR und ITA verpflichtend dieser Rolle zuzuordnen.

Die Developer sind Teil des agilen Teams.

Verantwortung:

- Fertiges potenziell auslieferbares Inkrement (auf Basis Product beziehungsweise Sprint Backlog)
- Schätzung und operative Umsetzung der User Stories
- Technische Umsetzung
- Fachliche und technische Tests

Befugnisse:

- Selbstorganisierend

Aufgaben:

- Hat alle Fähigkeiten und Aufgaben, um ein Produktinkrement zu erstellen
- Organisiert und managt die eigene Arbeit

4.3.5 Proxy PO-Team

Rolle Proxy-PO-Team (optional, in komplexen Projekten verpflichtend)

Zusätzlich zu den verpflichtenden Rollen kann es in komplexen Projekten optional ein Proxy PO-Team geben, das den Product Owner unterstützt. Business Analyst*in AM/FAR und ITA sind dann verpflichtend Bestandteil des Proxy PO- Teams, ebenso Testmanager und Personen mit fachlicher Expertise.

Die Mitglieder des Proxy-PO-Teams sind Teil des agilen Teams.

Verantwortung:

- Anforderungsmanagement und Lösungsarchitektur

Befugnisse:

- Architekturentscheidung

Aufgaben:

- Analyse und Design von Workflows/Prozessen
- Unterstützung des PO in der Spezifikation und Backlogpflege
- Ist-Analyse der vorhandenen Unterstützung durch IT-Lösungen und Design der fachlichen/technischen Lösungsarchitektur

4.3.6 Agile Coach

Rolle Agile Coach (optional)

Bei Bedarf kann punktuell oder begleitend ein Agile Coach hinzugezogen werden, der das agile Team im Sinne des agilen Manifests berät oder coacht.

Der Agile Coach gehört nicht dem agilen Team an.

Verantwortung & Aufgaben:

- Durchführung von Team-Coachings
- Durchführen von Einzel-Coachings
- Durchführung von Workshops wie Retrospektiven, Lessons Learned, Design Sprints
- Durchführung von Trainings

Die Agile Coaches des RIT sind im virtuellen Agile Coaching Competence Center (ACCC) organisiert. Es sind Mitarbeitende von RIT (inkl. it@M), digital@M und den GPAMs mit großer Erfahrung in der Durchführung von agilen Projekten sowie temporär externe

Coaches. Kann die Besetzung eines Agile Coaches für ein Projekt nicht aus dem ACCC, sondern nur extern erfolgen, wird dieser Agile Coach temporär in das ACCC aufgenommen. Details finden sich in WiLMA unter [Agiles Coaching in Projekten der LHM](#).

5 Projektmanagementphasen

Übersicht Projektmanagementphasen und Inhalte:

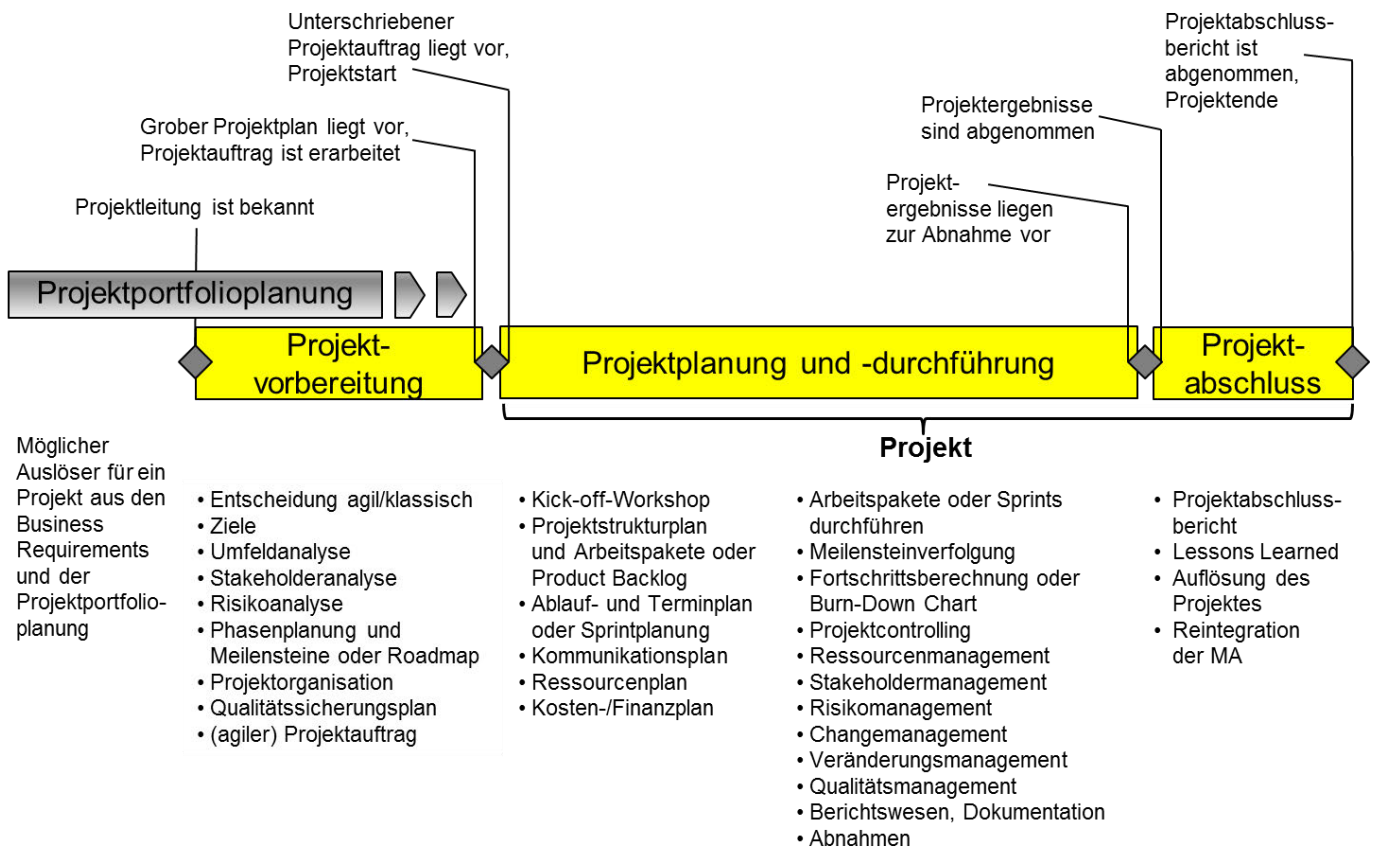


Abbildung 6: Übersicht der Projektmanagementphasen und der wichtigsten Ergebnisse und Inhalte des Projektmanagements

Ein Projekt bei der LHM ist in die Projektmanagementphasen

- Projektvorbereitung
- Projektplanung und -durchführung
- Projektabschluss

gegliedert.

Die in klassischen Projekten getrennten Phasen Projektplanung und Projektdurchführung sind bei der LHM zusammengefasst, um eine einheitliche Betrachtung für klassische und agile Projekte zu ermöglichen.

Diese **Projektmanagementphasen** sowie die jeweils dazu aufgeführten **Ergebnisse beziehungsweise Inhalte** sind für alle Projekte **gültig und verbindlich**, unabhängig vom Inhalt eines Projekts oder der angewendeten Methode (klassisch oder agil). Je nach Methode unterscheiden sich in Einzelfällen die Ergebnisse beziehungsweise Tätigkeiten, zum Beispiel Projektstrukturplan (PSP) und Meilensteine bei klassischen oder Backlog und Inkrement bei agilen Projekten.

Bei sowohl klassischen als auch agilen IT-Projekten sind die **Projektphasen** des Prozessmodells IT-Service zu unterscheiden (zum Beispiel Anforderungsqualifizierung, Einführung). Diese gliedern die fachliche Arbeit innerhalb der Projektmanagementphase Projektplanung- und Durchführung. Den Zusammenhang zwischen Projektmanagementphasen (PM-Phasen) und Projektphasen zeigt folgendes Bild.

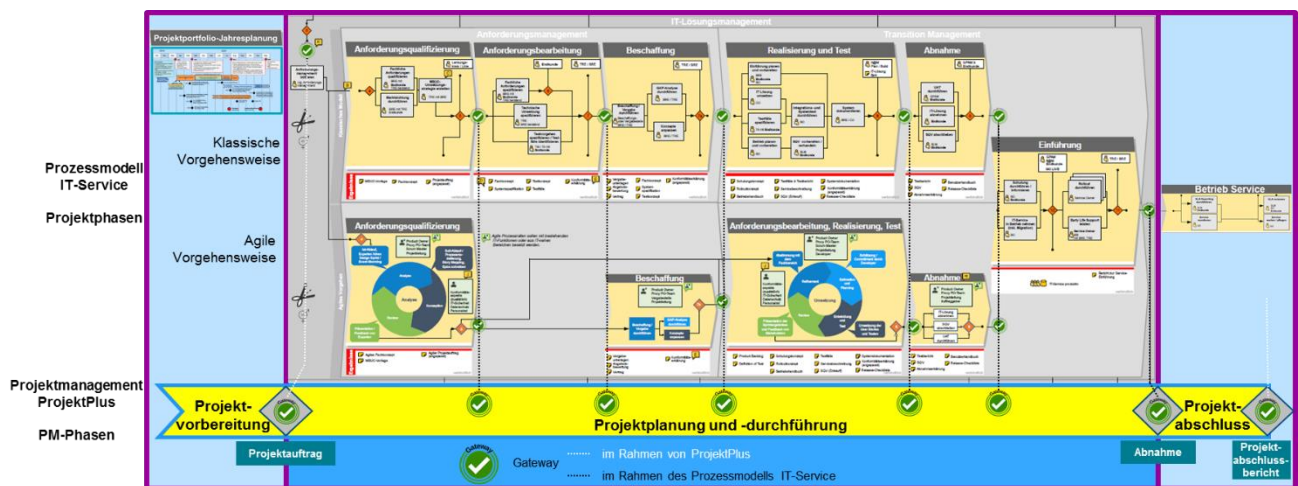


Abbildung 7: Zusammenhang Projektmanagement- und Projektphasen bei IT-Projekten

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

Für IT-Projekte gilt darüber hinaus:

- Sowohl für klassische als auch agile IT-Projekte gibt das Prozessmodell IT-Service einen verbindlichen Rahmen für die Umsetzung vor, der jeweils getailort (das heißt bedarfsgerecht angepasst) werden kann.
- Der Qualitätsmanagement-Prozess ist einzuhalten. Durch den Prozess soll mittels Vier-Augen-Prinzip die Sicherheit hergestellt werden, nichts vergessen zu haben. Weiterhin soll die Tauglichkeit der Dokumentationen für die nächste Phase verifiziert werden. Dazu findet jeweils am Ende der Phase Projektvorbereitung und Projektabschluss ein Gateway statt (Siehe *Abbildung 7*, weiß gestrichelt), in dem zur Qualitätssicherung die Dokumentation der Projektmanagementergebnisse hinsichtlich Verfügbarkeit und Aktualität gesichtet wird. Weitere Gateways finden jeweils am Ende der Phasen des Prozessmodells IT-Service statt (Siehe *Abbildung 7*, schwarz gestrichelt). Neben der Qualitätssicherung der jeweils erforderlichen Projektergebnisse gemäß Prozessmodell erfolgt hier auch die Qualitätssicherung weiterer

Projektmanagementergebnisse.

In den Gateways geprüfte relevante Ergebnisse werden unter Einbeziehung der festgestellten Qualität im nächsten Lenkungskreis berichtet. Der Lenkungskreis entscheidet unter Berücksichtigung der Berichte über den Fortgang des Projekts. Details zum Qualitätsmanagement in Projekten finden sich in WiLMA unter [Kompetenzelemente: Risiko- und Qualitätsmanagement](#) im Bereich [IT-Projektmanagement](#).

- Die Verwendung der für Projektauftrag, Change Request, Statusberichte, und Projektabschlussbericht existierenden Vorlagen ist für alle Projekte obligatorisch.
- Für Projekte, die in der Linie oder aufgrund ihrer geringen Komplexität oder Größe in vereinfachter Form durchgeführt werden, existieren dafür vereinfachte Vorlagenversionen.
- Für die Dokumentation der weiteren, den einzelnen Projektmanagementphasen zugeordneten Ergebnistypen können die bereitgestellten optionalen Vorlagen genutzt werden. Es liegt in der Entscheidungshoheit der Projektleitung festzulegen, wie diese Ergebnistypen im Projekt erarbeitet und dokumentiert werden. Das bedeutet, die Methode ist anzuwenden, die Dokumentationsform ist frei. Die Besonderheiten des vorliegenden Projekttypus sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die Anforderungen des*der Auftraggeber*in. Die Dokumentationen werden im Rahmen des Qualitätsmanagements in Gateways geprüft.

Die Besetzung der Rolle „Projektleitung“ wird mit der Unterschrift unter dem Projektauftrag am Ende der Phase Projektvorbereitung fixiert. Dennoch sollte die designierte Projektleitung 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 Projektvorbereitung

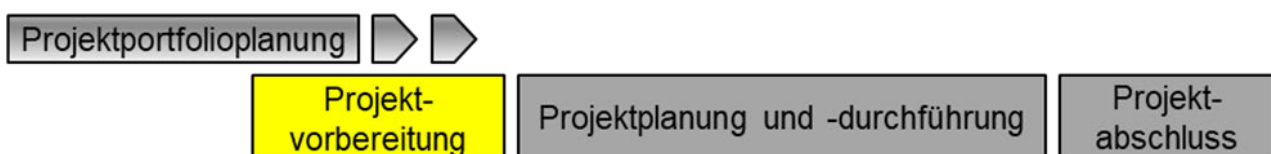


Abbildung 8: Einordnung der Projektmanagementphase Projektvorbereitung in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel der Phase Projektvorbereitung ist die Abstimmung und Unterzeichnung 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 erreichenden Leistungen und Ergebnisse zu

definieren und eine erste Termin- und Kostenplanung durchzuführen. Zudem werden erste Risiken analysiert.

Zu Beginn dieser Phase klärt die Projektleitung - eventuell unter Hinzuziehung von Expert*innen - die Ziele mit dem*der Auftraggeber*in klärt und stimmt den Projektauftrag ab.

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 Prozess- oder Linientätigkeit oder auch im Rahmen eines Teilprojektauftrages etwas zum Projekt beitragen müssen.

Ziel des abgestimmten und unterzeichneten Projektauftrags ist, zwischen Auftraggeber*in, Auftragnehmer*in 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.

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 die Projektleitung auch weitere Rahmenbedingungen im Projektauftrag festschreiben, wenn sie für den Projekterfolg entscheidend sind. Dies bedarf der Zustimmung des*der Auftraggeber*in.

5.1.1 Vorbedingungen

Die Projektvorbereitung für ein Projekt kann starten, sobald

- der*die Auftraggeber*in eine designierte Projektleitung beziehungsweise eine Person zur Vorbereitung des Projekts und seinem Projektauftrag benannt hat und
- die Entscheidung für die Durchführung des Projekts getroffen wurde und
- die bereits vorhandenen Informationen an die designierte Projektleitung übergeben wurden.

Für IT-Projekte erfolgt im Rahmen eines jährlichen IT-Projektportfolio-Planungsprozesses die Festlegung, welche neuen IT-Projekte im nächsten Jahr durchgeführt werden sollen. Bestandteil dieser Planung ist eine zusammen mit it@M durchzuführende Abschätzung der erwarteten it@M Aufwendungen für das Auftragsmanagement bei it@M. Wenn sich im Laufe dieser Planung verdichtet, dass das Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit genehmigt und durchgeführt werden soll, kann der*die Auftraggeber*in die Projektvorbereitung für das Projekt starten. Die dabei erarbeiteten Informationen und Dokumente bilden die Basis für die Projektvorbereitung.

Es müssen mindestens Angaben zu Projektziel, den Stakeholdern, den Risiken, dem Zeitplan (zeitliche Rahmenvorgaben, zum Beispiel spätester Termin für Produktiveinsatz)

und Budgetvorgaben zu Beginn der Projektvorbereitungsphase vorliegen. Diese werden von dem*der Auftraggeber*in und dem*der bisherigen Planenden bereitgestellt.

5.1.2 Ergebnisse und Inhalte

Die Verantwortung für die Erstellung des Projektauftrags tragen Auftraggeber*in und Projektleitung gleichermaßen.

Ein wichtiges Ergebnis ist die Entscheidung, ob das Projekt vorwiegend mit klassischen oder agilen Methoden umgesetzt werden soll. Davon abhängig unterscheiden sich einige Aktivitäten und Ergebnistypen.

Die Projektleitung beginnt nach der Übergabe der in Kapitel 5.1.1 genannten Informationen aus der Projektportfolioplanung mit der Durchführung der Projektvorbereitung, in deren Verlauf die folgenden **Ergebnisse und Inhalte** bearbeitet werden:

- **Entscheidung agil/klassisch ist gefallen**
Die Projektleitung führt die Entscheidung herbei, ob das Projekt überwiegend klassisch oder überwiegend agil durchgeführt werden soll.
Für IT-Projekte wird im Rahmen einer initialen Projektberatung mit einem Agile Coach eine Empfehlung herbeigeführt, ob beziehungsweise mit welchen agilen Elementen oder Methoden das Projekt sinnvoll durchgeführt werden kann. Die Kontaktaufnahme und weitere Einzelheiten sind in WiLMA unter [Initiale Projektberatung](#) beschrieben. Die Entscheidung wird im Projektauftrag festgelegt. Sollte sich während des Projektverlaufs ungeplant die Notwendigkeit zu einem Wechsel zwischen klassisch und agil abzeichnen, kann ein Agile Coach zur erneuten Beratung hinzugezogen werden.
- **Projektziele sind definiert beziehungsweise ein Gesamtziel für das Projekt ist erstellt**
Die Projektleitung stimmt die Ziele des Projekts bzw. Produkts ab und dokumentiert diese vollständig im Projektauftrag. Im klassischen Projektauftrag werden die Projektziele s.m.a.r.t. formuliert (spezifisch-messbar-attraktiv-realistisch-terminiert). Im agilen Projektauftrag müssen Projektziele nicht s.m.a.r.t formuliert sein, es sollte mindestens ein Gesamtziel und der Nutzen angegeben werden.
- **Umfeldanalyse ist durchgeführt**
Die Projektleitung führt eine Projektumfeldanalyse durch und übernimmt die wichtigsten Erkenntnisse in den Projektauftrag.
- **Initiale Stakeholderanalyse ist durchgeführt**
Die Projektleitung führt eine Stakeholderanalyse durch. Zur Dokumentation kann die zur Verfügung gestellte Vorlage verwendet werden.
- **Initiale Risikoanalyse ist durchgeführt**
Die Projektleitung führt eine erste Analyse der Projektrisiken durch. Zur Dokumentation der Projektrisiken kann die zur Verfügung gestellte Vorlage verwendet werden.
- **Initialer Phasenplan mit Meilensteinen bzw. eine Roadmap liegt vor**
Soll das Projekt klassisch durchgeführt werden, so erstellt die Projektleitung einen

initialen Phasenplan und legt Meilensteine für das Projekt fest, gegebenenfalls bereits in Form eines initialen Projektplans. Meilensteine sind für Start beziehungsweise Ende von Projektmanagement- und Projektphasen einzuplanen. Auch innerhalb einer Projektmanagementphase ist es sinnvoll, zusätzliche Meilensteine einzuplanen, zum Beispiel für Entscheidungspunkte oder Liefertermine von Zwischen- oder Teilergebnissen (in klassischen Projekten) oder Releases (in agilen Projekten).

Für agile Projekte erstellt sie eine Roadmap (ein grober Plan, der vorgibt, wie sich das Produkt über die Zeit entwickelt, zur Skizzierung der zukünftigen Produktfunktionen und der Release-Zeitpunkte neuer Features). Die Roadmap beschreibt anstelle klassischer Meilensteine, ob und wann zwischen klassischem und agilem Vorgehen gewechselt wird, wann Sitzungen des Lenkungsraums erfolgen, wann relevante Stadtratsbeschlüsse erwartet werden und ähnliches. Meilensteine sind für wichtige Zwischenergebnisse (zum Beispiel erste Produktversion in Produktion) weiterhin möglich. In der Roadmap wird auch ein Minimum Viable Product (MVP) definiert. Das MVP ist die Umsetzung der Minimalanforderungen des Produkts und der Ziele gemäß Projektauftrag. Die Roadmap wird als zentrales Element während des gesamten Projekts fortgeschrieben.

- **Projektorganisation ist geplant und abgestimmt**
Die Projektleitung erstellt Anforderungsprofile und leitet aus diesen eine Personalbedarfsmeldung für die weiteren Phasen ab (Inhalt: Qualifikationsprofil, Personentage, zeitliche Verteilung), die dann zur Entscheidung an die Linie weitergeleitet wird (an die Leitung der zuständigen Referate/Eigenbetriebe). Sie stimmt mit diesen Einsatzvereinbarungen/Ressourcenzusagen für alle Projektmitglieder ab.
- **Initialer Qualitätssicherungsplan liegt vor**
Die Projektleitung erstellt einen initialen QS-Plan. Soweit bereits ein PQM benannt ist, unterstützt dieser bei der Erstellung. Zur Dokumentation kann die zur Verfügung gestellte Vorlage verwendet werden.
- **(Agiler) Projektauftrag ist erstellt, abgestimmt und unterzeichnet**
Die Projektleitung hat die Federführung für die Ausarbeitung und Abstimmung des Projektauftrages mit dem*der Auftraggeber*in. Sie ist verantwortlicher Ansprechpartner gegenüber dem*der Auftraggeber*in. Sie gestaltet den Projektauftrag inhaltlich gemäß der jeweils gültigen Vorlage (klassisch, agil) aus, gegebenenfalls inklusive Ergänzung von individuellen Festlegungen. Der*Die Auftraggeber*in stimmt im Bedarfsfall den Projektauftrag mit Entscheider*innen aus anderen Einheiten ab. Abschließend unterzeichnen Projektleitung und Auftraggeber den Projektauftrag.
- **Budget ist bereitgestellt**
Der*die Auftraggeber*in stellt sicher, dass das Budget für das Projekt genehmigt und bereitgestellt ist.
- **Bereitstellung der Infrastruktur ist geklärt**
Die Projektleitung klärt die Bereitstellung der für die Projektarbeit benötigten Infrastruktur, zum Beispiel Räume und Arbeitsplätze, Rechnerausstattung, Lizenzen, Entwicklungsumgebung.
- **Basisdaten sind in den relevanten Tools gepflegt**
Die Projektleitung erstellt beziehungsweise aktualisiert die für die den

Projektauftrag und die Projektportfolioplanung relevanten Daten in den für das Projektmanagement und Projektportfoliomanagement definierten Tools. Details finden sich in WiLMA unter [IT-Projektportfolioplanung](#).

- **Tailoring des Prozessmodells wurde begonnen (optional)**

Wenn die Entscheidung agil/klassisch getroffen wurde, kann die Projektleitung in Zusammenarbeit mit weiteren bereits besetzten Projektrollen das Tailoring des Prozessmodells für das anstehende Projekt beginnen. Das Tailoring wird im QS-Plan abgebildet. Das Ergebnis fließt in den Projektauftrag ein.

- **Veränderungsmanagement (Change Management) aufsetzen**

Ein erheblicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Projekten – insbesondere auch mit Blick auf eine nachhaltige Implementierung von Ergebnissen – liegt in der gezielten Verzahnung von Projekt- und Veränderungsmanagement. Während sich das Projektmanagement auf die inhaltlichen Ergebnisse auf dem Weg zum Abschluss eines Projekts konzentriert, liegt der Fokus des Veränderungsmanagements auf der Gestaltung des Prozesses und auf den beteiligten und betroffenen Personen. Um das richtige Vorgehen im Projekt festzulegen, ist es daher wichtig, die verschiedenen Zielgruppen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Die Projektleitung stimmt mit dem*der Auftraggeber*in ab, ob das Veränderungsmanagement im Rahmen der Projektleitung geleistet werden kann oder ein*eine Veränderungsmanager*in hinzuzuziehen ist und bindet diesen*diese frühzeitig ein. Grundzüge eines Veränderungskonzepts (Change Konzept) können erstellt und erste geeignete Maßnahmen geplant werden. Weitere Ausführungen zur praktischen Anwendung sind auf WiLMA unter [Grundlegende Elemente des Change Managements](#) zu finden.

Abgrenzung: der Begriff „Change Management“ findet bei LHM in drei Fällen Verwendung

- Change Management nach POR-5 zur Begleitung von Veränderungsprozessen in der Organisation
- Changemanagement im Projekt zur Änderung des Projektauftrags während der Projektlaufzeit
- Change Management nach ITIL zur Planung und Steuerung von Veränderungen im Rahmen des IT-Betriebs

Bei IT-Projekten wird im Gateway der Projektmanagementphase Projektvorbereitung geprüft, ob folgende Projektmanagement-Ergebnisse vorliegen:

- Initial:
 - Projektumfeldanalyse
 - Stakeholderanalyse
 - Projekt-/Phasenplan mit Meilensteinen (bzw. Roadmap)
 - QS-Plan
 - Risikoanalyse
- Final:
 - Unterschriebener Projektauftrag

5.2 Projektplanung und -durchführung



Abbildung 9: Einordnung der Projektmanagementphase Projektplanung und -durchführung in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel der Projektmanagementphase Projektplanung und -durchführung ist es, alle zur Erreichung des Projektziels erforderlichen Aufgaben und Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Je nach Vorgehensweise – klassisch oder agil – unterscheiden sich dabei die Ergebnistypen. Hauptunterschiede sind die Art der Projektstruktur (klassisch: Projektstrukturplan, gegebenenfalls Teilprojekte, Arbeitspakete; agil: Agiles Team), und die darauf aufbauende Planung und Arbeitsweise (klassisch: Detailplanung von Arbeitspaketen mit Abhängigkeiten; agil: Zusammenstellen des Product Backlogs, Planung von Rahmenbedingungen für die Sprints).

Die Vorgehensweise zur Umsetzung der Projektziele – die Projektdurchführung – unterscheidet sich dann erheblich in klassischen und agilen Projekten.

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

Mit der Unterschrift des*der Auftraggeber*in und der Projektleitung liegt ein genehmigter Projektauftrag vor. Er ist die verpflichtende und vollumfänglich verbindliche Grundlage für die vereinbarten Leistungen. Er ist die formale Voraussetzung für den Start eines Projekts und damit der weiteren Planung und Durchführung dieses Projekts.

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 in der Projektvorbereitung getroffenen **Einsatzvereinbarungen** zur Verfügung.

5.2.2 Arbeitsfähigkeit des Projektteams herstellen

Im ersten Schritt gilt es, das Projektteam mit geeigneten Mitarbeitenden zu besetzen. Erfahrungsgemäß kann sich die Besetzung über einen gewissen Zeitraum hinziehen. Um Wartezeiten zu vermeiden, können bereits Tätigkeiten der Projektplanung (siehe nächster Abschnitt) überlappend begonnen werden.

Ergebnisse und Inhalte:

- **Projekt Kick-Off Workshop ist durchgeführt**

Die Projektleitung bereitet die Kick-Off Veranstaltung vor und führt diese mit dem Projektteam durch. Spätestens in der Veranstaltung werden Spielregeln im Projekt vereinbart und kommuniziert. Diese können optional in einem Projekthandbuch festgehalten werden. Projektrollen, -ziele und -inhalte sowie die Vorgehensweise sind vermittelt, Kommunikations- und Berichtswege im Projekt vereinbart und im Kommunikationsplan dokumentiert. Die Kick-Off Veranstaltungen sind auch ein deutliches Signal für alle: „Jetzt geht’s los“
- **Kick-Offs mit dem Projektumfeld sind durchgeführt (optional bei Bedarf)**

Um relevante Schnittstellen einzubinden und Betroffene zu informieren, ermittelt die Projektleitung den Bedarf an weiteren Kick-Offs mit Stakeholdern (zum Beispiel Auftraggeber*in, Vertreter*innen der künftigen Nutzer*innen, betroffene IT-Einheiten, ...), organisiert und führt sie durch. Ziel ist es, dass allen Beteiligten die Projektvorgehensweise, das Projektziel sowie ihre Rechte und Pflichten bekannt sind.

Soweit sich aus den Kick-Offs Erfordernisse zum Einrichten von Regelmeetings mit Stakeholdern ergeben, nimmt die Projektleitung diese in den Kommunikationsplan auf.
- **Projektteam ist an Bord**

Die Projektleitung ruft das benötigte Personal gemäß Einsatzvereinbarungen für den Einsatz im Projekt ab.
- **Rollen sind besetzt und Verantwortlichkeiten im Projektteam sind geklärt**

Die Projektleitung besetzt die noch nicht im Projektauftrag festgelegten Projektrollen (siehe Kapitel 0) und legt darüber hinaus mit dem Projektteam erforderliche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten fest.
- **Teambildungsprozess ist angestoßen**

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

Insbesondere bei agilen Projekten organisiert sie bei Bedarf und – falls zuvor im Budget geplant – ein agiles Coaching.
- **Schulungen sind angestoßen**

Die Projektleitung ermittelt den für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Schulungsbedarf des Teams (zum Beispiel für im Projekt geplante Methoden, die noch nicht allgemein bekannt sind) und organisiert diese zeitnah.
- **Arbeitsmittel für das Team sind eingerichtet**

Die jeweiligen Arbeitsmittel richten sich nach dem Bedarf des Projekts. Beispielsweise:

 - Projektraum (virtuell und/oder vor Ort)
 - Projektablagen (zum Beispiel Dateishare, Intranet-Arbeitsraum)
 - Zugang zu Tools für die Unterstützung der verwendeten Methoden
 - E-Mail-Verteiler und/oder Projektpostfach

- Intranet-Nutzung
- Datenaustausch mit Externen

5.2.3 Projektplanung

Neben der Herstellung der Arbeitsfähigkeit des Projektteams sind noch weitere Planungen erforderlich, bevor mit Aktivitäten der Durchführung (= inhaltliche Arbeit zur Erreichung der Projektziele) begonnen werden kann.

Bei klassischen Projekten ist diese methodentypisch initial detaillierter als bei agilen Projekten.

Bei agilen Projekten ist die Phase Projektplanung und -durchführung durch das iterative Vorgehen zusammengefasst zu betrachten. Die Verantwortungen und damit die Aufgabenzuteilungen sind bereits durch die definierten agilen Rollen vorgegeben, es erfolgt keine weitere Strukturierung (Teilprojekte, Arbeitspakete) und fachliche Detailplanung wie bei klassischen Projekten.

Ergebnisse und Inhalte bei klassischen und agilen Projekten:

- **Kosten-/Finanzplan ist erstellt**
Die Projektleitung erstellt unter Hinzuziehung der vorbereitenden und abgestimmten Schätzungen und dem Ablauf- und Terminplan den Kosten-/Finanzplan für das Projekt. Mit dem*der Auftraggeber*in ist abzustimmen, in welcher Granularität (zum Beispiel monatlich, quartalsweise, jährlich) dieser erforderlich ist.
- **Risikomanagement ist gestartet**
Zusammen mit relevanten Personen des Projektteams schreibt die Projektleitung die initiale Risikoanalyse fort, plant und startet erste Gegenmaßnahmen.
- **Qualitätsmanagement ist gestartet**
Der Projekt-Qualitätsmanager unterstützt die Projektleitung bei der Ermittlung von Qualitätsanforderungen und Qualitätszielen für das Projekt und schreibt den initialen QS-Plan fort.
- **Kommunikationsplan liegt vor und Regelmeetings sind terminiert**
Die Projektleitung ermittelt, plant und dokumentiert alle erforderlichen Regelmeetings im Kommunikationsplan und beruft diese ein. Weiterhin stimmt sie die Eskalationswege ab.
In agilen Projekten übernimmt der Scrum Master die Organisation der agilen Events.
- **Projektcontrolling ist etabliert**
Die Projektleitung legt den Umfang des internen Projektcontrollings fest und startet es.
- **Statusreporting ist aufgenommen**
Die Projektleitung beginnt mit der regelmäßigen Berichterstattung gemäß der Vereinbarung im Projektauftrag.
- **Linienorganisation ist eingebunden**
Die Projektleitung stimmt mit den zuständigen Linienorganisationen ab, wann und

wie diese in das Projekt einzubinden sind, zum Beispiel im Rahmen der Anforderungsaufnahme und des Testens, Einbeziehung von Prozesseignern oder Prozessverantwortlichen, Gutachtern im Rahmen des Qualitätsmanagements und insbesondere für die Übergabe der Projektergebnisse in die Linie.

Bei IT-Projekten unterstützt der*die dem Projekt zugeordnete IT-Architekt*in (in klassischen Projekten die Projektrolle TRE) die Abstimmung zur Betriebsübergabe mit Service- und Komponentenverantwortlichen an it@M. Idealerweise (im Sinne DevOps) sind die betreibenden Einheiten mit Mitarbeitenden im Projekt vertreten. Bei agilen IT-Projekten sind insbesondere die Modalitäten für die während des Projekts entstehenden Inkremente und gegebenenfalls Releases zu vereinbaren (zum Beispiel regelmäßige Ausbringung auf Testumgebungen).

- **Veränderungsmanagement (Change Management) starten**

Die Projektleitung oder der*die Veränderungsmanager*in finalisieren das Veränderungskonzept und beginnen mit der Umsetzung des Konzepts. Da in komplexen Projekten die Betroffenheit und Auswirkungen oft nicht vollständig vorhersehbar sind, lässt sich das Veränderungsmanagement meist nicht konsequent vorab planen. Das Veränderungskonzept und durchzuführende Interventionen müssen daher immer wieder zyklisch überprüft und an veränderte Situationen angepasst werden. Auch in einem agilen Vorgehen lässt sich dies optimal in das iterative Arbeiten integrieren.

5.2.3.1 Planung in klassischen Projekten

In klassischen Projekten muss festgelegt werden, was, wann, wie und durch wen gemacht werden soll.

Wie umfangreich die Planungstätigkeiten 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 Projektdurchführung keiner Plangenehmigung durch den Lenkungsreis mehr bedarf.

Bei großen Projekten und Projekten mit hohem Neuigkeitswert findet auf Basis einer umfangreichen Gesamtplanung die Feinplanung je Teilprojekt beziehungsweise Projekt statt. In diesen Fällen ist in der Projektvorbereitungsphase im Projektauftrag ein Meilenstein „Abnahme der Projektplanung“ vorzusehen. Projekte können auch rollierend geplant werden, d.h. es wird jeweils nur der anstehende, überschaubare Zeitraum (ggf. einzelne Projektphasen) feingeplant.

Folgende **Ergebnisse und Inhalte** für klassische Projekte ergänzen die allgemeinen Ergebnisse des vorherigen Abschnitts 5.2.3:

- **Projektstrukturplan (PSP) ist erstellt, Arbeitspakete und bei Bedarf Teilprojekte sind definiert**

Die Projektleitung entwickelt aus dem Phasenplan der Projektvorbereitung einen Projektstrukturplan. Sie erstellt und stimmt die Arbeitspaketbeschreibungen mit den Arbeitspaket-Verantwortlichen ab. Bei Bedarf erstellt sie Teilprojektaufträge und stimmt diese mit den Teilprojektleitungen ab.

- **Ablauf- und Terminplan ist erstellt**

- Die Projektleitung erstellt auf Basis des Phasenplans der Projektvorbereitung und des PSP einen Projektplan mit allen definierten Arbeitspaketen. Insbesondere für die ersten Monate der Projektdurchführung besteht ein detaillierter Ablauf- und Terminplan, der rollierend fortgeschrieben wird.
- Sie verfeinert den groben Meilensteinplan des Projektauftrags (üblicherweise integriert in den Projektplan) und plant Zwischenergebnisse. Die Ziele jedes Meilensteins sind festgelegt (zum Beispiel 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).

- **Ressourcenplan ist erstellt**

Die Projektleitung ermittelt auf Basis des Ablauf- und Terminplans den Ressourcenbedarf im Projekt. Dort wird festgehalten, welche Projektressourcen mit welchen Kapazitäten in welchen Zeiträumen für welche Themen benötigt werden. Der Ressourcenplan ist Basis für Zuschaltung oder Entlastung von Ressourcen während des Projektverlaufs.

- **Vorgehensmodell ist ausgewählt und bei Bedarf angepasst**

Soweit noch nicht im Projektauftrag vereinbart, wählt die Projektleitung ein zur Durchführung des Projekts geeignetes Vorgehensmodell aus und passt es an die Bedürfnisse des Projekts an.

Bei IT-Projekten ist grundsätzlich das Prozessmodell IT-Service zu verwenden. Zusammen mit den ins Projekt integrierten Fachanalyst*innen/Facharchitekt*innen und IT-Architekt*innen und dem PQM kann bei Bedarf ein Tailoring erfolgen, das heißt ein Zuschnitt der Prozesse und Dokumente (zum Beispiel Beschaffungsphase weglassen, SLA). Das Ergebnis spiegelt sich im QS-Plan wider, in dem für alle Projektphasen sowie Liefergegenstände QS-Maßnahmen vorgesehen sind. Das Ergebnis des Tailorings wird in den Lenkungskreis berichtet.

- **Initiale Projektmanagementdokumente sind fortgeschrieben**

Die Projektleitung aktualisiert die in der Projektvorbereitung initialisierten Analysen und Dokumente mit den Erkenntnissen aus der Planungsphase, zum Beispiel Stakeholderanalyse.

5.2.3.2 Planung in agilen Projekten

Bei agilen Projekten erfolgt keine weitere Strukturierung (Teilprojekte, Arbeitspakete) und fachliche Detailplanung. Die Verantwortungen sind durch die definierten agilen Rollen festgelegt. Je nach Erfahrung des agilen Teams kann parallel zur Planung der Projektmanagementinhalte durch die Projektleitung und vor Beginn der Sprints noch eine Phase weiterer Planungen und Festlegungen eingebaut werden. Hier können die Inhalte des Projektauftrags verfeinert, verprobt oder ergänzt werden, beispielsweise um die Definition of Ready (DoD) und die Definition of Done (DoR).

Insbesondere für agile Teams ohne entsprechende Erfahrung kann die Hinzuziehung eines Agile Coaches sinnvoll sein.

Ergebnisse und Inhalte:

- **Initiales Product Backlog ist erstellt**
Der Product Owner bricht Anforderungen aus dem Projektauftrag, insbesondere das Gesamtziel, in Epics herunter und nimmt diese in das Product Backlog auf.

5.2.4 Projektdurchführung

Im Rahmen der Projektdurchführung findet die Erarbeitung der inhaltlichen Projektergebnisse und damit die Umsetzung der fachlichen Ziele des Projekts statt. Während der kompletten Projektdurchführung erfolgt die Projektsteuerung, das heißt steuernde Aktivitäten zur qualitativ hochwertigen Erstellung des Projektergebnisses nach den Zielparametern Termine, Budget/Kosten/Aufwände und Leistung/Ergebnis.

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

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

Fachliche Ergebnisse:

- Ergebnisse gemäß Projektauftrag liegen vor.
- Liefergegenstand ist erstellt bzw. Dienstleistung ist erbracht und abgenommen.
- Ergebnisdokumente gemäß Vorgaben aus Projektauftrag und Projekttyp liegen vor.
- In agilen Projekten liegen Inkremente und Releases vor.
- Projektergebnisse/Liefergegenstände wurden an die Linie übergeben.

Tätigkeiten der Projektleitung in klassischen und agilen Projekten:

- **Kommunikation, Stakeholder- und Veränderungsmanagement**
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)
 - Lieferung von vereinbarten Berichten
 - Stärkere Einbindung einzelner Stakeholder im Bedarfsfall

Kontinuierliche Begleitung der durch das Projekt entstehenden Veränderungen gemäß des Veränderungskonzepts. Insbesondere ist hier darauf zu achten, dass intendierte und nicht intendierte Nebenfolgen reflektiert und das geplante Vorgehen

regelmäßig reflektiert werden. Interventionen müssen in einem systemisch-zyklischen Vorgehen angepasst und neu geplant werden.

- **Kontinuierliches Risikomanagement**

Die Projektleitung identifiziert mit dem Projektteam regelmäßig neue Risiken, prüft und bewertet den aktuellen Stand bestehender Risiken im Projekt, führt Entscheidungen über Maßnahmen herbei und lässt diese durchführen.

- **Changemanagement**

Ergeben sich während des Projektverlaufs Änderungen, die über den im Projektauftrag definierten Rahmen hinausgehen, so initiiert die Projektleitung einen Change Request auf den Projektauftrag und bringt ihn in den Lenkungskreis ein. Änderungen können sowohl durch projektinterne Gründe (zum Beispiel fachliche/technische Schwierigkeiten oder Verzögerungen) wie auch projektexterne Gründe (zum Beispiel fehlende oder verspätete Zulieferungen) verursacht werden. Ein Change Request führt zu einer Anpassung des Projektauftrags. Change Requests auf inhaltliche Projektdokumente sind ebenfalls möglich, wenn vom Lenkungskreis gefordert.

- **Projektinternes Controlling**

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 Abweichungsanalysen zu erstellen und Prognosen aufzuzeigen.

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 Informationen, zum Beispiel Soll-Ist-Vergleiche verantwortlich. Dem dezentralen/lokalen IT-Controlling (dem IT-Controlling des Referats/Eigenbetriebs) und dem Strategiecontrolling (IT-Controlling bei RIT-I) sind entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen.

Zu den Tätigkeiten gehören:

- Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs
- Feststellung der Abweichungen
- Bewerten der Konsequenzen der Abweichungen
- Aufzeigen von Trends und Prognosen
- Aufsetzen von Korrekturmaßnahmen
- Planung und Controlling der Maßnahmen
- Zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen und Zusammenfassung in Form der im Projektauftrag vereinbarten Berichtspflichten

- Unterstützung des zentralen Controllings bei der Erhebung von stadtweiten projektbezogenen Kennzahlen
- **Berichtswesen/Reporting**

Die Projektleitung führt regelmäßig das vereinbarte Statusreporting durch und greift dazu auf die Ergebnisse aus dem Projektcontrolling zurück. Bei IT-Projekten ist die entsprechende Vorlage zu verwenden.
- **Kontinuierliches Qualitätsmanagement**

Die Projektleitung überwacht die Qualität der Leistungserbringung. Bei Bedarf werden weitere Maßnahmen, die sich aus der Projektdurchführung ergeben, definiert und nachgehalten.
Dies geschieht zusammen mit dem*der PQM anhand der im QS-Plan definierten Maßnahmen. Der QS-Plan wird fortgeschrieben. Die Projektmanagement-Ergebnisse werden regelmäßig auf Aktualität geprüft.
- **Dokumentation**

Die Projektleitung hält die Projektmanagementdokumente aktuell.
Die Dokumentation erfolgt in der „Projektakte“, einer Sammlung der während der Projektdurchführung fortgeschriebenen Ergebnistypen des Projektmanagements, zum Beispiel Projektpläne, Risikoliste, Stakeholderliste, Kommunikationsplan, Abnahmeprotokolle usw.
- **Treffen von Entscheidungen**

Die Projektleitung trifft in der täglichen Projektarbeit Entscheidungen im Rahmen ihrer Projektmanagementkompetenz und der im Projektauftrag vorgegebenen Entscheidungskompetenz.
- **Eskalation von nicht innerhalb des Projekts zu entscheidenden Themen**

Ergibt sich im Projektkontext ein Entscheidungsbedarf, der nicht allein aus dem Projektteam heraus entschieden werden kann, führt die Projektleitung eine Entscheidung über den Lenkungskreis herbei.
- **Abnahme vorbereiten und herbeiführen**

Die Projektleitung bereitet die Übergabe der Projektergebnisse an die Linie vor. Insbesondere bereitet sie die Abnahme durch den*die Auftraggeber*in vor und führt diese herbei.
In agilen Projekten werden sukzessive Teilergebnisse abgenommen. Dadurch verringert sich der Umfang einer abschließenden Abnahme der Projektergebnisse. Die abschließende Abnahme der Projektergebnisse 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.
Bei geringfügigen Nachbesserungsarbeiten kann die Projektabschlussphase gestartet werden. Diese Entscheidung obliegt der Projektleitung. Das Projekt kann jedoch grundsätzlich erst abgeschlossen werden, wenn alle Inhalte des zugrundeliegenden Prozessmodells abgearbeitet worden sind.

5.2.4.1 Projektdurchführung in klassischen Projekten

Die Projektleitung ist die zentrale Steuerungsinstanz in der Projektdurchführung und führt das Projektteam auch fachlich. Die Projektergebnisse werden gemäß der vorherigen Planung in Arbeitspaketen und gegebenenfalls Teilprojekten unter der Steuerung der Projektleitung erarbeitet und nach Fertigstellung abgenommen.

Bei klassischen Projekten fallen die folgenden Tätigkeiten für die Projektleitung ergänzend zu 5.2.4 an.

Weitere Tätigkeiten der Projektleitung in klassischen Projekten:

- **Projektfortschrittsgraderhebung**

Der Projektfortschritt wird anhand der zuvor festgelegten Methodik erhoben und im Projektstatusbericht regelmäßig berichtet. Je nach Anforderungen an ein Projekt können unterschiedliche Arten der Fortschrittsmessung sinnvoll sein:

 - zeitlicher Projektfortschritt, d.h. zeitproportional oder vereinfacht nach 0/100 Prozent beziehungsweise 0/50/100 Prozent
 - Mengenproportional
 - Statusschrittmethode (zum Beispiel nach erreichten Projektphasen)
 - Kostenorientiert
- **Meilensteinverfolgung**

Die Projektleitung achtet auf die Einhaltung der geplanten Meilensteine und dokumentiert den tatsächlichen Termin der Erfüllung eines Meilensteins. Da ein Meilenstein per Definition ein Zeitpunkt (Dauer = 0) ist, kann er nur gänzlich (100 Prozent) oder nicht (0 Prozent) erfüllt sein. Eine abweichende Angabe bezieht sich auf die Phase/die Aktivitäten, die der Erfüllung des Meilensteins zugrunde liegt/liegen.
- **Fachliche Führung des Projektteams**

In klassischen Projekten ist die Projektleitung gegenüber den Projektmitarbeitenden hinsichtlich deren Projektarbeit fachlich weisungsbefugt.
- **Steuerung des Projektverlaufs**

Die Projektleitung steuert den Projektverlauf gemäß der vorgegebenen Planung und qualitativ hochwertig hinsichtlich der Projektziele Termine, Budget/Kosten/Aufwände und Leistung/Ergebnis. Sie kontrolliert die Einhaltung der Planung durch die Ergebnisse des Projektcontrollings. Bei Abweichungen sind geeignete Steuerungsmaßnahmen mit dem Ziel einzuleiten, den Projektverlauf wieder auf die ursprüngliche Planung zurückzubringen.
- **Aktualisierung der Planung**
 - Überarbeitung und Verfeinerung der Projektplanung einschließlich der Beschreibung und Beauftragung der Arbeitspakete.
 - Fortschreibung der Ablauf- und Terminplanung aufgrund einer geänderten Projektplanung beziehungsweise 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.

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

5.2.4.2 Projektdurchführung in agilen Projekten

Bei agilen Projekten sind die damit verbundenen Verantwortungen durch die definierten agilen Rollen definiert. Das agile Team erarbeitet selbstorganisiert in der Projektdurchführung die Projektergebnisse anhand der agilen Vorgehensweise, gesteuert über Events und Artefakte (siehe unten). Die Projektleitung ist in ihrer Rolle dabei nicht aktiv beteiligt, fokussiert ihre Aufgaben auf die typischen Projektmanagementaufgaben und vertritt das Projekt nach außen. Sie nimmt mindestens an den Sprint Review teil, um über die Sprintergebnisse informiert zu sein. Die detaillierten Verantwortlichkeiten und die Kommunikation ergeben sich aus den Rollenbeschreibungen und soweit erforderlich aus einer zuvor zwischen Projektleitung, Product Owner und Scrum Master abgestimmten Aufgabenaufteilung.

Scrum gibt mit Events und Artefakten den Rahmen für die agile Umsetzung vor:

Fünf Events (bei der LHM sechs Events), die im Rahmen eines Sprints durchlaufen werden:

1. **Sprint** als Iteration, in dem alle Aktivitäten und Events innerhalb eines definierten Zeitraums und mit einem definierten Sprint-Ziel durchlaufen werden.
2. **Sprint Planning** (kurz: Planning) als Startevent für einen neuen Sprint, in dem die im Sprint umzusetzenden User Stories geplant, geschätzt und durch die Developer zugesagt werden. Zusätzlich zum Sprint Planning kann auch ein vorgelagertes Estimation-Event durchgeführt werden.
Ergebnisse: Geschätzte User-Stories, Sprint-Backlog, Sprint-Ziel
3. **Daily** als regelmäßiger, kurzer (maximal 15 Minuten), möglichst täglicher Austausch des agilen Teams.
Ergebnis: einheitlicher Informationsstand zu aktueller Umsetzung und Hindernissen
4. **Sprint Review** (kurz: Review) zur Verifizierung, ob die umgesetzten User Stories den Anforderungen der Kund*innen und Stakeholder gerecht werden.
Ergebnis: Abnahme von umgesetzten User Stories oder konkrete Änderungsanforderungen.
5. **Sprint Retrospektive** (kurz: Retro) zur Analyse der Arbeitsweise im vergangenen Sprint und Identifikation von kontinuierlichen Verbesserungen der Arbeitsweise des agilen Teams.
Ergebnisse: Liste mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten

6. **Fachliches Refinement** zur Schärfung der Anforderungen vor dem nächsten Sprint Planning ist bei Scrum ein laufender Prozess, bei LHM wird dies in Form eines Events durchgeführt.
Ergebnis: Geschärfte User Stories

Drei Artefakte, die im Rahmen eines Sprints bearbeitet werden:

1. **Product Backlog** als „eine geordnete Liste von allem, von dem bekannt ist, dass es im Produkt enthalten sein soll“ (Scrum Guide) in Form von Epics (grob) oder User Stories (fein). User Stories sollten mindestens für die nächsten beiden Sprints definiert sein.
2. **Sprint Backlog** als Aufgabensammlung von User Stories im Status „Definition of Ready“ (DoR) für den anstehenden Sprint.
3. **Inkrement** (oder auch Produktinkrement) als Ergebnis eines Sprints, bestehend aus dem Inkrement der vorherigen Sprints, ergänzt um die gemäß der „Definition of Done“ (DoD) umgesetzten User Stories des aktuellen Sprints.

5.3 Projektabschluss

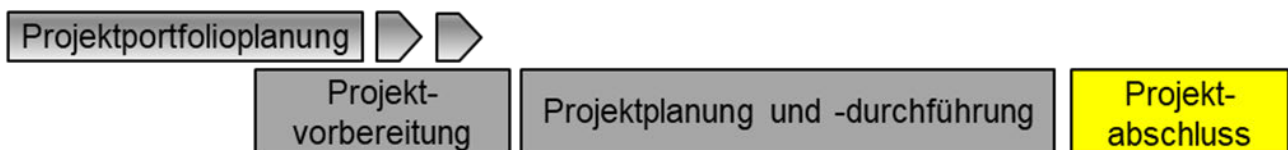


Abbildung 10: Einordnung der Projektmanagementphase Projektabschluss in den Ablauf der Projektmanagementphasen

Ziel dieser Projektmanagementphase ist es, das Projekt ordnungsgemäß zu beenden.

Das gilt auch für den Fall, dass das Projekt abgebrochen wird.

Außerdem bietet sich eine Abschlussfeier an, bei der sich die Projektleitung bei allen Projektmitgliedern für ihre geleistete Arbeit bedanken kann (Maßnahme zur Wertschätzung). Dafür sollte bereits in der Budgetplanung mit dem*der Auftraggeber*in ein zweckgebundenes Budget vereinbart und eingeplant werden.

5.3.1 Vorbedingungen

Der Liefergegenstand ist erstellt, der Abnahmeprozess durchlaufen und sämtliche Projektergebnisse/das Produkt wurde an die Linie/den Betrieb übergeben. Die Abnahme (eventuell mit Vorbehalt) liegt vor. Der Projektabschluss beginnt, wenn die Abnahme durchgeführt ist – auch wenn diese unter Vorbehalt erfolgt oder mit dem Zeitpunkt des Abbruchs.

5.3.2 Ergebnisse und Inhalte

- **Veränderungsmanagement abschließen**
Die Projektleitung oder – soweit vorhanden – der*die Veränderungsmanager*in sorgt für eine Festigung der Veränderungen und beendet das Veränderungsmanagement im Projekt. Oftmals tendieren Organisationen nach einem abgeschlossenen Projekt dazu, die Veränderung wieder rückgängig zu machen. Daher ist es wichtig, das Veränderungsmanagement einen längeren Zeitraum über das Projekt hinaus durchzuführen und regelmäßige Maßnahmen zur Festigung zu treffen.
- **Projektinternes Controlling ist abgeschlossen:**
Die Projektleitung oder – soweit vorhanden – die mit dem Projektcontrolling betraute Person schließt alle relevanten Controllingdokumente ab und verfasst einen Beitrag/ein Fazit zum Abschlussbericht aus Controllingsicht. Inhalte:
 - Ergebnisse, Zahlen, Fakten aus Controllingtätigkeit
 - Erfahrungen, Schlussfolgerungen, Lessons Learned-Beitrag für künftige Projekte
- **Lessons Learned Veranstaltungen sind durchgeführt**
Die Projektleitung organisiert den Lessons Learned Workshop mit dem Projektteam – bei agilen Projekten gegebenenfalls als Abschluss-Retrospektive – und bei Bedarf weitere Projektabschluss-Veranstaltungen mit Auftraggeber*in und/oder weiteren Stakeholdern und führt diese durch. Die damit identifizierten Verbesserungspotentiale werden dokumentiert und im entsprechenden Rahmen adressiert (projektintern für individuelle Anmerkungen; IT-Controlling für einheitenspezifische Anmerkungen; Prozesseigner*in für stadtweite Anmerkungen, zentrales Qualitätsmanagement für projektübergreifende Verbesserungen).
- **Vollständige Projektakte ist aktualisiert und übergeben**
Die Projektleitung aktualisiert alle relevanten Dokumente und stellt diese den für die Weiterverwendung der Projektergebnisse verantwortlichen Stellen in der Linie (zum Beispiel Prozesseigner*innen oder Prozessverantwortliche) sowie – soweit erforderlich – dem Stadtarchiv zur Verfügung.

Bei IT-Projekten übergibt sie diese ebenfalls den Service- und Komponentenverantwortlichen und bei Bedarf dem dezentralen beziehungsweise lokalen IT-Controlling.

Die Projektakte (meist digital, Ausnahme bei wichtigen Originaldokumenten) enthält mindestens folgende Inhalte:

- Projektauftrag
- Projektplanungen
- Change Requests beziehungsweise Backlog
- Projektorganisation
- Statusberichte
- Protokolle

- QS-Plan, Qualitätsberichte (falls vorhanden)
 - Ausschreibungs- und Lieferantenunterlagen
 - Unterlagen zum Abnahmeprozess
 - Projektabschlussbericht
 - Fachliche Ergebnistypen gemäß Projektauftrag
- **Projektabschlussbericht ist erstellt und abgenommen**
Der Projektabschlussbericht wird von der Projektleitung anhand der vorgegebenen Vorlage erstellt und von der*dem Auftraggeber*in meist über den Lenkungskreis abgenommen.
 - **Reintegration der Mitarbeiter ist angestoßen**
Die Projektleitung erstellt Personalfreigabemeldungen und kommuniziert mit den jeweiligen Führungskräften die Wiedereingliederung in die Linienaufgaben. Bei Bedarf erstellt sie Beurteilungsbeiträge für die Projektmitglieder.
 - **Auflösung des Projekts ist durchgeführt**
Die Projektleitung veranlasst den Rückbau der Ressourcen (zum Beispiel PCs, Entwicklungslizenzen, Rückgabe von Projekträumen, Mobiliar etc.) und die Schließung von Buchungselementen für die Aufwandserfassung sowie der Projektkostenstelle. Sie kommuniziert an die Projektmitglieder und Stakeholder, dass das Projekt offiziell beendet wurde.
 - **Rückmeldung an die Projektportfolioplanung ist erfolgt**
Die Projektleitung schließt das Projekt in den für Projektmanagement und Projektportfoliomanagement definierten Tools ab.

Bei IT-Projekten wird im Gateway der Projektmanagementphase Projektabschluss geprüft, ob folgende Projektmanagementergebnisse vorliegen:

- Soll-/Ist-Abgleich Termine, Kosten, Leistung
- QS-Plan
- Lessons Learned Workshop und Dokumentation
- Projektabschlussbericht

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 übergeben sind. Erst dann ist der Meilenstein Projektabschluss erreicht.

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

Ihr Team Projektmanagement bei RIT-I und POR-5

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidung klassisch/agil anhand des magischen Dreiecks	8
Abbildung 2: Schematische Gegenüberstellung der Vorgehensweise in klassischen/agilen Projekten.....	9
Abbildung 3: Elemente der Scrum Methodik bei der LHM	11
Abbildung 4: Stacey Matrix	11
Abbildung 5: Übersicht Rollen in Projekten.....	13
Abbildung 6: Übersicht der Projektmanagementphasen und der wichtigsten Ergebnisse und Inhalte des Projektmanagements	27
Abbildung 7: Zusammenhang Projektmanagement- und Projektphasen bei IT-Projekten ..	28
Abbildung 8: Einordnung der Projektmanagementphase Projektvorbereitung in den Ablauf der Projektmanagementphasen.....	29
Abbildung 9: Einordnung der Projektmanagementphase Projektplanung und -durchführung in den Ablauf der Projektmanagementphasen	34
Abbildung 10: Einordnung der Projektmanagementphase Projektabschluss in den Ablauf der Projektmanagementphasen.....	44