

# *UNTERSTÜTZUNG PROGRAMM-MANAGEMENT*

## *FALLSTUDIE*

---

“einfach - vollständig - entscheidungsfähig“

---

UNTERSTÜTZUNG DES  
PROGRAMMMANAGEMENTS  
IM PROGRAMM  
DIGITALE VERWALTUNG  
INNERHALB EINES  
LANDESMINISTERIUMS



*Intelligence to Business*

**Fallstudie: Unterstützung des Programmmanagements im Programm Digitale Verwaltung innerhalb eines Landesministeriums****Unterstützung Programmmanagement**

“einfach – vollständig – entscheidungsfähig“

**i2b Intelligence to Business GmbH (i2b)**

**2022**

**1. Herausforderung**

---

Eine Landesregierung verfolgte das Ziel der Digitalisierung der Landesverwaltung. Dies umfasste die Einführung neuer IT-Systeme und Komponenten sowie die Realisierung einer medienbruchfreien Kommunikation. Die Koordination und Steuerung lag in der Verantwortung des CIO.

Ziel des Programms, welches von der i2b unterstützt wurde, war die Planung, Erstellung, Optimierung und Umsetzung von Prozessen, Strukturen und Vorlagen zur Unterstützung des CIO in seiner übergeordneten Steuerungs- und Umsetzungsfunktion des Programms. Dieses sollte einen Überblick und eine Steuerungsmöglichkeit der einzelnen Vorhaben der verschiedenen Projekte gewährleisten und eine fach- und projektübergreifende Kommunikation sicherstellen.

Hier galt es zu beachten, dass in den meisten Unternehmen und Organisationen agile und klassische Ansätze des Projektmanagements als gegensätzliche Pole verstanden werden. Zumindest in Bezug auf das einzelne Projekt herrscht in der Praxis eine Entweder-oder-Mentalität vor.

Doch durch unser erprobtes und durch unsere Projektmanagement-Toolbox gestützten Vorgehensmodell (Change the Color) konnten wir sicherstellen, dass gerade in der gezielten Kombination von klassischen und agilen Methoden ein besonderes Effektivitätspotenzial gehoben werden konnte. Dennoch ist anzumerken, dass weder der agile noch der klassische Ansatz dem anderen per se überlegen ist – aus dem Mix der beiden Ansätze ergeben sich jedoch Vorteile.

Im Folgenden ist unser Modell grob skizziert. Dabei folgen wir den klassischen Stufen Projektinitiierung, Projektplanung und Projektdurchführung.



**Abbildung 1: Vorgehensmodell (Change the Color)**

Das Vorgehensmodell zeigt das iterative Umsetzen aller notwendigen Projektschritte aus der IST-Situation in eine digitalisierte Umgebung. Dabei werden im Einzelnen die besonderen Herausforderungen eines Digitalisierungsprojektes (wie z. B. barrierefreie Formulare, Medienbrüche im Prozessverlauf, komplexe Schnittstellen, DSGVO etc.) berücksichtigt.

## 2. IST-Analyse / Projektinitiierung

i2b orientierte sich bzgl. des Vorhabens an den Rahmenbedingungen der Landesregierung, der jeweiligen (PM-)Vorgaben und auch Bedürfnissen der jeweiligen Beteiligten. Diese Rahmenparameter wurden berücksichtigt und hinsichtlich der bereits im Vorfeld an anderer Stelle gewonnenen Erfahrung, bspw. auf Basis der i2b eigenen Projektmanagementtoolbox adäquat ergänzt, welche sich aus den bisherigen Best Practices aller entsprechenden Projekten, z.B. OZG, zu einem eigenständigen Produkt entwickelt hat.

Um sicherzustellen, dass schnellstmöglich mit hoher Qualität begonnen werden kann, wurde als erstes eine IST-Analyse mit folgende Schritte durchgeführt:

- **Kennenlernen der wichtigsten Stakeholder:** Vorstellung bei Projektleiter, Auftraggeber, bereits bekannten Projektmitgliedern und weiteren wichtigen Stakeholdern. Dazu gehörten u.a. auch die Vertreter der jeweiligen Organisationseinheiten und der Landesregierung.
- **Fachlich-inhaltliche Vorbereitung auf den Einsatz:** Aufnahme der bereits vorliegenden Informationen als Basis für die Einschätzung von geforderten Ergebnissen in der verlangten Qualität. Weiterhin methodengestütztes Erheben von voraussichtlichen Aufwänden, benötigten Rollen, Ressourcen und Skills in Zusammenarbeit mit den einzelnen Organisationseinheiten und weiteren Fachexperten.

- **Ressourcenprüfung des Einsatzes:** Prüfung, welche Mitarbeiter der Landesregierung für welche Themen und in welchem Umfang zur Verfügung standen und ob hier ggf. – aufgrund eines zeitlichen oder skillbasierten Mangels – externe Unterstützung beauftragt werden musste und wie ggf. der genaue Weg über die beteiligten Linien-Organisationen (Fachbereich, Einkauf) zu etablieren war.
- **Durchführung einer initialen Risikoanalyse:** Eruierung und Bewertung möglicher Risiken und erste Überlegungen hinsichtlich passender Gegenmaßnahmen (präventiv und/oder korrektiv). Folgende konkrete Risiken wurden direkt geprüft, bewertet und mit möglichen Gegenmaßnahmen abgefangen:
  - mangelnde Ressourcenverfügbarkeit: Erstellung eines Ressourceneinsatzplans und enge Abstimmung mit den People Managern.
  - politischer Richtungswechsel: Erstellung eines Kommunikationsplans zur Sicherstellung einer regelmäßigen Abstimmung. Etablierung von Projektverträgen zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zum Projektauftrag, auch bei wechselnden Verantwortlichkeiten. Zusätzlich wurde ein Change-Request-Verfahren etabliert, um einen Richtungswechsel des Projekts möglichst effizient koordinieren zu können
  - Interessenkonflikte aufgrund vieler verschiedener Einheiten: Durchführung regelmäßiger Stakeholder-Meetings mit Einbindung der Landesregierung – Verwaltung und Vertretern der Ministerien
  - hohe Auswirkung des unternehmerischen Wandels in der Arbeitsweise der Mitarbeiter: Aufsetzen eines Changemanagements, um alle Mitarbeiter der Ministerien von der neuen Technik zu überzeugen und einzuweisen

Zusätzlich hat i2b die Durchführung und Moderation regelmäßiger Risiko-Workshops unterstützt, um so eine kontinuierliche Wachsamkeit über alle Risiken und deren weiterer Verfolgung sicherstellen zu können.

- **Erste Überlegungen zum Kommunikationskonzept:** Treffen erster Überlegungen zur empfängerorientierten und projektfördernden Kommunikation mit den Stakeholdern (u.a. Vertreter der Ministerien, Landesregierung).
- **(Projektmanagement-)methodische Vorbereitung auf den Einsatz:** Entscheidung bzgl. der Methodik zur Durchführung des Programms, des Projekts und Teilprojekte. Darunter fiel u.a. die Entscheidung über eine agile, klassische oder hybride Vorgehensweise.

Auf Basis dieser initialen Schritte wurde – gemäß den entsprechenden Vorgaben und im Kontext bestehender Templates, Gremien u. Ä. – der Projektauftrag einschließlich eines ersten groben Projektplans erstellt.

Der Projektauftrag bzgl. des Projekts hatte somit den Inhalt Problem- und Zieldefinition, Analyse der direkt und indirekt beteiligten Bereiche und Stakeholder, eine erste Prognose von Projektdauer und Projektkosten sowie die Benennung bereits bekannter Fachexperten und die Beschreibung der initialen Risikoabschätzung und -benennung

### 3. Projektplanung

---

Mit dem positiv votierten Projektauftrag begann die Planung des Projekts bei der durch i2b die folgenden Aufgaben unterstützt wurden:

- **Projektorganisation besetzen:** Eine geeignete Organisationsform wurde gewählt, die den Projektablauf im Kontext der bestehenden Unternehmensstrukturen am ehesten begünstigt und den besonderen Herausforderungen bei der Prozessdigitalisierung standhielt. Des Weiteren waren Rollen nach Skills und Verantwortlichkeiten zu besetzen. An dieser Stelle musste auch die Verfügbarkeit und ggf. die Ausweichung auf externe Ressourcen betrachtet werden. Ebenfalls wurden Entscheidungs-, Meldungs-, Qualitätssicherungs- und Eskalationswege definiert.
- **Projektablauf planen:** Auf Basis der ersten Zieldefinition wurden die Abläufe des Projekts einschließlich der relevantesten Aufgaben, Ergebnisse und Meilensteine abgeleitet. Darauf aufbauend wurde ein Projektplan unter Berücksichtigung von sowohl internen als auch externen Abhängigkeiten erstellt. Des weiteren wurde das Projekt ggf. in Teilprojekte gegliedert und sofern möglich entsprechende Arbeitspakete definiert.
- **Projektregeln und Kommunikation festlegen:** Definition, wie die Teams untereinander, aber auch in der Außendarstellung arbeiten werden. Auch die Art der Meetings mit jeweiligen Inhalten, Rhythmen, Teilnehmern und Dokumentationsformen war zu beschreiben. In diesem Kontext wurde auch das Statusberichtswesen aufgesetzt.
- **Ressourcen sichern:** Die Projektbeteiligten wurden hinsichtlich ihrer Mitwirkung im Projekt und der entsprechenden Freistellung aus der Linie heraus bestimmt. Weiterhin wurden die relevanten Sachmittel (bspw. Arbeitsplätze, Rechner, Besprechungsräume, Speicherplatz für die Projektablage u. Ä.) gesichert.
- **Projekthandbuch finalisieren:** Abgeleitet vom Projektmanagementhandbuch der Landesverwaltung, das die allgemeinen Projektregeln vorgab, war das Projekthandbuch gemäß

der spezifischen Projektregeln und -eigenschaften zu erstellen und dem Team zur Verfügung zu stellen.

- **Auftaktveranstaltung durchführen:** Der Kick-off diente dazu, dem Team und den relevanten Stakeholdern die wesentlichen Ziele, Rollen, Team-Mitglieder, Regeln, Abläufe des Projekts darzustellen, offene Fragen zu klären und die konkreten nächsten organisatorischen Schritte aufzuzeigen.

#### 4. Projektdurchführung

---

Nachdem das Projekt freigegeben wurde, hat die i2b folgende Maßnahmen unterstützt.

- **Durchführung planen:** Das Projektteam besprach bereits vorhandene Arbeitspakete und verfeinert die Planung je nach Notwendigkeit. Einzelne Aufgaben wurden definiert und entsprechenden Verantwortlichen zugeteilt. Aus diesen Arbeitspaketen und Aufgaben entstanden entsprechende Ergebnisse (Deliverables), welche ebenfalls dokumentiert wurden.
- **Projektarbeit durchführen:** Die eigentlichen Projektaufgaben wurden abgearbeitet, durch die Projektleitung und das Qualitätsmanagement. (bzw. bei Phasen-Abschlüssen ergänzend durch den Auftraggeber) abgenommen.
- **Durchführung messen u. analysieren:** Der Fortschritt des Projekts und einzelnen Arbeitspaketen wurde in wöchentlichen Statusitzungen durchgesprochen und im Projektplan einschließlich entsprechender Vermerke dokumentiert. Eine Offene-Punkte-Liste half dabei, weitere Maßnahmen einzuleiten. Die Offene-Punkte-Liste wurde regelmäßig im Projekt-Jour Fixe aufgelegt, abgestimmt und aktualisiert. Dies galt sowohl bei klassischen und agilen Streams.

**Abbildung 2: Statusbericht**

- Durchführung steuern und berichten:** Bei Abweichungen vom geplanten Vorgehen waren korrigierende Maßnahmen zu ergreifen, die ggf. in Änderungen zu münden haben, die gemäß dem entsprechenden Prozess aufgenommen, analysiert, entschieden, umgesetzt und nachverfolgt werden mussten. Parallel war das Risikomanagement zu verfolgen.

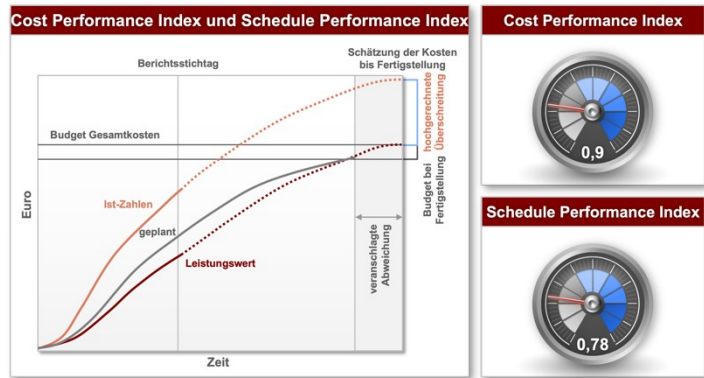


Abbildung 3 Performance und Riskmonitor

Auch die Stakeholder waren adäquat über den jeweiligen Projektstand zu informieren (bspw. über Statusberichte, Gremiensitzungen, Newsletter, eine Projektseite im Intranet etc.)

- Projektabschluss und Abschlussdokumentation:** Bei Abschluss des Projektes wurde die Projektabschlussnahme seitens der Auftraggeberin erklärt. Hierbei wurde ihr eine Abweichungsanalyse, eine Nachkalkulation, ein Erfahrungsbericht sowie der Abschlussbericht selbst zur Entlastung des Auftragnehmers übergeben. Ferner wurde die Projektorganisation aufgelöst und ein Lessons-Learned mit der Auftraggeberin durchgeführt.

Autoren:

Bernârd Ibing (Partner)

Torsten Zarnke (Senior Manager,  
Bereich Projektmanagement)

Email: [projektmanagement@i-to-b.de](mailto:projektmanagement@i-to-b.de)