

Verwaltungsanordnung
VwAO-209/14

Richtlinie für die Realisierung von Projekten im ZDF
(„Projektmanagement-Richtlinie“)

1 Präambel

Die Anordnung findet Anwendung für alle Vorhaben und Maßnahmen, die als Projekt definiert werden und regelt den Prozess der Durchführung von Projekten im ZDF.

Die Anordnung setzt definierte Fachzuständigkeiten und Fachkompetenzen der Linienorganisation nicht außer Kraft.

Als Handlungsunterstützung und Arbeitsmittel für die Anwendung der Anordnung können auf Direktionsebene Arbeitshandbücher erstellt werden. Ein exemplarisches Arbeitshandbuch steht zentral zur Verfügung (Anfragen an den Bereich Zentrales Controlling).

Ein Weiterbildungsangebot zum Projektmanagement sowie zur Anwendung der vorliegenden Verwaltungsanordnung stellt die Abteilung Aus- und Fortbildung zur Verfügung.

In dieser Anordnung werden Funktionsbezeichnungen der besseren Lesbarkeit und Einfachheit halber nur in männlicher Schreibweise gebraucht, die hier als geschlechtsneutral zu verstehen ist. Alle männlichen und weiblichen Personen werden gleichberechtigt angesprochen.

2 Ziel, Zweck und Geltungsbereich

2.1 Geltungsbereich

Die Projektarbeit im ZDF erstreckt sich über alle Direktionen und Fachbereiche und ist darauf ausgerichtet eine definierte Ergebnisqualität des Vorhabens in einer festgelegten Zeit und mit einem definierten Kostenrahmen und Ressourcenansatz zu erreichen. Die Durchführung von Projekten umfasst alle Phasen vom Auftrag über die Konzeption, die Planung und die Ausführung bis zur Abnahme durch und Übergabe an den/die Projektauftraggeber.

Die Herstellung von Programmproduktionen in den programmbildenden Bereichen gilt im Sinne dieser Anordnung nicht als Projekt. Die Vorgehensweise sowie die Steuerung dieser Vorhaben werden durch entsprechende Programmanordnungen sowie durch das Handbuch der Produktion geregelt.

2.2 Ziel und Zweck der Anordnung

Ziel und Zweck der vorliegenden Anordnung ist:

- alle als Projekt definierten Vorhaben im ZDF gemäß dieser Anordnung durchzuführen,

- eine fach- und bereichsübergreifende Abstimmung der an den Projektkinhalt zu stellenden Anforderungen bereits im Vorfeld der Projektrealisierung sicher zu stellen.
- alle Arbeitsphasen eines Projektes vom Beginn bis zum Abschluss mit Hilfe des ZDF-Projektmodells zu beschreiben und zu dokumentieren, um allen Beteiligten bei der Projektdurchführung und Ergebniserstellung die erforderliche Transparenz und Übersicht zu geben.
- Projekte eindeutig und nachvollziehbar vom Regelbetrieb des ZDF abzugrenzen und für eine eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen zu sorgen.

Bei der Projektdurchführung ist ein abgestimmtes Vorgehen mit der ZDF-Linienorganisation zu gewährleisten.

Projekte sind im Zuge des Projektverlaufes mit den Zielgrößen Leistung, Zeit und Kosten (Magisches Dreieck) systematisch und unter Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeiten zu managen.

3 ZDF-Projektdefinition

3.1 Projekte im ZDF

Ein Projekt besteht aus einer Abfolge von Aktivitäten, die miteinander im Zusammenhang stehen und ein einmaliges am Beginn des Projektes definiertes Ergebnis erzielen. Es zeichnet sich durch definierte Rahmenbedingungen und durch zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen aus.

Ein Projekt im ZDF wird durch folgende Kriterien definiert. Das Vorhaben:

- ist in seiner Gesamtheit inhaltlich und fachlich einmalig
- ist organisatorisch und fachlich komplex
- bedarf einer eigenen temporären projektspezifischen Organisation
- hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende
- ist zielgerichtet und hat eine eindeutige Zielvorgabe und Abgrenzung von anderen Vorhaben
- ist im Einsatz von Ressourcen begrenzt (Personal, Finanzen, Zeit)
- ist mit einem erhöhten fachlichen oder finanziellen Risiko für das ZDF gegenüber einer betrieblichen Regelabwicklung behaftet

Projekte werden im ZDF in folgende Projekttypen unterschieden:

- Investitionsprojekte
 - Projekte deren Ergebnis mit einer Investitionsmaßnahme erreicht wird (z.B. die Beschaffung oder Einrichtung von IT- und Fernsehtechnischen Anwendungen).
- Entwicklungsprojekte
 - Projekte, die sich mit der Neu- und Weiterentwicklung von Abläufen und Produkten befassen (z. B.: Betriebskonzeptionen, Festlegung der fachlichen Anforderungen an IT- und Fernsehtechnischen Anwendungen außerhalb von Investitionsprojekten, Studien und allgemeine Forschung u. Entwicklung.)
- Strukturprojekte
 - Projekte, die die Organisation, Reorganisation oder Strukturierungsaufgaben zum Ergebnis haben sollen.

3.2 Abgrenzung von Projekten zum Regelbetrieb

Die Durchführung von Aufträgen im Rahmen von wiederkehrenden Routineaufgaben (Tagesgeschäft), reinen Beschaffungsmaßnahmen, Reorganisationen in den programmbildenden Bereichen aufgrund programmlicher Anforderungen sowie laufende oder regelmäßige Instandhaltungs- bzw. Wartungsaufgaben ohne Funktionserweiterungen sind keine Projekte im Sinne dieser Anordnung. Diese Aufgaben sind im Regelbetrieb bzw. in der Verantwortung der Aufbauorganisation zu lösen.

4 ZDF-Projektrahmen

4.1 Grundsätze und Verantwortlichkeiten

Vorhaben, die auf Investitionen in den fernsehtechnischen und IT Bereichen oder Gebäudemanagement abzielen, werden im Verantwortungsbereich der dafür zuständigen Direktionen als Projekte durchgeführt und verantwortet.

Für Entwicklungs- und Strukturvorhaben ist durch die Geschäftsleitung orientiert an den Ergebnisverantwortlichkeiten der Aufbauorganisation festzulegen, ob dies im Rahmen eines Projektes zu realisieren ist und wer die Gesamtverantwortung für die Projektergebnisse hat. In diesem Fall legen die Initiatoren dieser Projekte dar, warum ein Vorhaben als Projekt durchgeführt werden soll, (z.B. weil es nach seiner Komplexität, Größe, Einmaligkeit etc. den Regelbetrieb ersichtlich überfordern würde, bzw. nicht mit den Strukturen und Mitteln der Linienorganisation durchführbar ist) und warum es einer eigenständigen Projektorganisation bedarf. Die Durchführung von Aufgaben in Entwicklungs- und Strukturprojekten ist dabei wirklich bedeutenden bzw. grundlegenden oder direktionsübergreifenden Vorhaben vorbehalten.

Bei der Einrichtung eines Projektes sind folgende Rollenausprägungen vorzusehen:

- **Entscheidungsinstanz**

(Entscheidungsverantwortung)

Die Entscheidungsinstanz ist die oberste Eskalations- und Entscheidungsstelle für ein einzelnes Gesamtprojekt und sorgt für die Sicherung der Durchführung eines Projektes. Sie ist verantwortlich für die Akzeptanz der Ergebnisse in der Linienorganisation. Die Entscheidungsinstanz verabschiedet Einzelergebnisse und vertritt die Projektgruppe gegenüber der Geschäftsleitung.

- **Projektauftraggeber**

(Beauftragungs- und Abnahmeverantwortung)

Der Projektauftraggeber trägt die inhaltliche Verantwortung für den Projektauftrag, die Projektziele und -inhalte und die Verantwortung dafür, dass der Nutzen des Projektergebnisses in einem angemessenen Verhältnis zu den Projektkosten steht. Er trägt die Abnahmeverantwortung für das Projektergebnis. Erforderliche Mitbestimmungsverfahren mit dem Personalrat und dem Datenschutzbeauftragten sind durch den Projektauftraggeber über die HA Personal einzuleiten.

- **Projektleitung** / Projektauftragnehmer

(Durchführungs-, Abstimm- und Steuerungsverantwortung)

Die Projektleitung hat die operative Gesamtverantwortung für das Projekt. Sie steuert den gesamten Projektprozess und trägt die Verantwortung für die wirtschaftliche, methodische und qualitative Umsetzung der Projekt-Anforderungen innerhalb des vorgegebenen Budget- und Zeitrahmens, sowie das Erreichen der Projektziele. Die Projektleitung koordiniert die personellen und finanziellen Ressourcen und Aktivitäten und ist für die Information der Projektbeteiligten verantwortlich.

Die Projektleitung fungiert als Projektauftragnehmer gegenüber dem Projektauftraggeber auf der Fachebene. Die Projektleitung hat die Ausführungsverantwortung und ist bezogen auf die Projektarbeit der Entscheidungsinstanz verantwortlich. Für die Dauer des Projektes ist die Projektleitung mit allen erforderlichen Kompetenzen auszustatten. Diese sind im Projektauftrag zu definieren und hängen individuell vom Projekt ab.

Die Projektleitung definiert die erforderlichen personellen Ressourcen für die Umsetzung des Projektes und fordert diese bei der jeweils zuständigen Linienorganisation an.

- **Projektmitarbeiter**
(Ausführungsverantwortung)

Die Mitglieder der Projektgruppe sind jeweils für die operative, inhaltliche, kostenbezogene und terminliche Erfüllung der Ihnen zugewiesenen Aufgaben verantwortlich.

Mit der Projektumsetzung sind entsprechend den gültigen Anordnungen des ZDF die jeweils zuständigen Fachabteilungen des ZDF zu beauftragen. Die dem Projekt zugeordneten Mitarbeiter aus diesen auftragnehmenden Fachabteilungen wickeln, gesteuert durch die Projektleitung, das Projekt vollständig ab (Koordination und Monitoring aller in der Fachabteilung abzuwickelnder Projektaufgaben).

4.2 Komponenten des ZDF Projektmodells

Das jeweilige Projekt muss nach dem ZDF-Projektmodell bestehend aus den Komponenten Rollenmodell, Vorgehensmodell, Projektmanagementmodell und Projektcontrolling strukturiert sein.

Das Projektmodell ist von der Projektleitung nach den Regeln dieser Anordnung zu bestimmen. Die Entscheidungsinstanz gibt das Modell vor Projektbeginn frei.

4.2.1 Rollenmodell: Projektorganisation und Zuweisen von Projektrollen

4.2.1.1 Projektorganisation als Handlungsbasis

Zu Beginn des Projektes definiert die Projektleitung in Abstimmung mit dem Projektauftraggeber und der Entscheidungsinstanz die Art und den Umfang der Projektorganisation.

Die Projektorganisation muss die Grundlage für flüssige Ablauf- und eindeutige Entscheidungsprozesse bilden. Das gewählte Rollenmodell bildet dazu die notwendige Entscheidungs- und Handlungsgrundlage. Die Projektorganisation ist zu Projektbeginn in der Projektakte und im Projektauftrag zu dokumentieren.

4.2.1.2 Zuweisen von Projektrollen

Im Rahmen des Rollenmodells müssen zu Beginn eines Projektes die Rollen, deren Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung sowie der zeitliche Umfang für die Projektaufgaben eindeutig definiert und zugewiesen werden. Dies sowie jede Veränderung im Projektverlauf sind zu dokumentieren.

Die **Entscheidungsinstanz** ist zum Projektbeginn mit Mitgliedern der Fachbereiche aus der Linienorganisation zu besetzen, die vom Projektergebnis sowie der Projektausführung betroffen sind. Die Mitglieder werden von den verantwortlichen Fachbereichen gemeinsam festgelegt und eingesetzt. Obligatorisches Mitglied der Entscheidungsinstanz ist ein Vertreter der Direktion, die nach der Linienorganisation die Verantwortung für das Projektergebnis hat. Die Besetzung der Entscheidungsinstanz kann je nach Projektgröße in der Verantwortung für das Projekt durch eine Einzelperson, bis zur Etablierung als Lenkungsausschuss erfolgen. Besteht die Entscheidungsinstanz aus mehreren Personen, hat der Vertreter der Direktion den Vorsitz, die nach der Linienorganisation oder nach Geschäftsleitungsentscheidung die Verantwortung für das Projektergebnis hat.

Die Rolle des **Projektauftraggebers** ist von einer in der Linienorganisation angesiedelten leitenden Funktion wahrzunehmen. Eine explizite Einsetzung bzw. Benennung erfolgt durch die jeweilige Organisationseinheit des ZDF für welche das Projektergebnis primär hergestellt wird. Im Fall organisationsübergreifender Projektaufträge erfolgt die Einsetzung bzw. Benennung nach Abstimmung und Festlegung durch die betroffenen Organisationseinheiten. Im Konfliktfall erfolgt die Eskalation und Entscheidung über die entsprechenden Linienfunktionen.

Die **Projektleitung** wird durch die nach den geltenden ZDF-Vorschriften für die jeweilige Projektergebnisse verantwortliche Linienorganisation des ZDF im Benehmen mit dem Projektauftraggeber benannt.

Die entsprechend der Projektplanung erforderlichen **Projektmitarbeiter** sind durch den Projektleiter in Abstimmung mit dem Projektauftraggeber und auf Vorschlag der beteiligten Fachbereiche bei den jeweiligen beteiligten ZDF-Linienorganisationen festzulegen.

Die Einflussnahme von **Linienvorgesetzten** auf ein Projekt muss zu Beginn des Projektes in Umfang und Verantwortlichkeit eindeutig festgelegt und dokumentiert werden. Die Parallelität von Projekt- und Linienorganisation ist insbesondere in Bezug auf Personalkapazitäten und Ressourcen eindeutig, umfassend und in ihrer gegenseitigen Abgrenzung zu definieren und zu dokumentieren.

Die zeitliche Inanspruchnahme inklusive der ggf. zu erbringenden Mehrarbeit von Projektmitarbeitern innerhalb des Projektes ist durch die Projektleitung mit der Linienorganisation des Projektmitarbeiters zum Projektstart zu klären.

4.2.2 Vorgehensmodell: Auswahl oder Erstellung des Vorgehensmodells

Die jeweils verantwortliche Projektleitung hat die Aufgabe, das festgelegte Vorgehensmodell den Notwendigkeiten des Projektes oder Vorhabens anzupassen und abzustimmen. Die Projektleitung entscheidet über die Wahl eines bestimmten Vorgehensmodells innerhalb der Projektphasen und beschreibt dieses in der Projektdokumentation.

Das Vorgehensmodell muss die abgegrenzten Arbeitsschritte, und deren erwartete Ergebnisse für das Projekt beschreiben.

Auf der Grundlage des eingesetzten Vorgehensmodells sind der Projektzeitplan und die Projektmeilensteine mit den entsprechenden Teilergebnissen festzulegen.

4.2.3 Projektmanagementmodell: Planung, Steuerung und Dokumentation der Projektabwicklung

4.2.3.1 Projektabwicklung

Die erforderlichen Projektmanagementaktivitäten sind von der Projektleitung zu Beginn des Projektes zu definieren und zu dokumentieren. Zusätzlich ist durch die Projektleitung der zeitliche Aufwand für die Projektmanagementaktivitäten zu planen und in die Gesamtprojektplanung einzubinden.

Die Projektleitung verantwortet die folgenden Basisaktivitäten über das Gesamtprojekt und über alle definierten Phasen des gewählten Phasenmodells:

- Projektstart
- Projekt- und Phasenplanung
- Projekt- und Phasensteuerung
- Projekt- und Phasenabschluss
- Projekt- und Phasendokumentation
- Projektende

4.2.3.2 Projektstart

Der Projektstart beginnt mit der Klärung und Genehmigung des Projektauftrages oder eines Teilauftrages zur Klärung der Machbarkeit.

Die Definition der fachlichen Anforderungen sowie die Finanzierung sind zu Projektbeginn durch den Projektauftraggeber sicher zu stellen. Der Projektauftrag wird von dem Projektauftraggeber unterstützt und durch den Projektauftragnehmer (Projektleitung) erarbeitet. Erster Ansprechpartner des Projektauftraggebers für die Festlegung des Projektablaufs ist der Projektauftragnehmer (Projektleitung).

Das Projekt wird unter Berücksichtigung der erforderlichen und/oder vorgegebenen Rahmenbedingungen und Ressourcen (Projektergebnis, Zeit und Kosten) durch die Projektleitung eingerichtet.

Zu Projektbeginn führt die Projektleitung in Abhängigkeit von Projektart und Projektumfang zusammen mit dem Projektauftraggeber eine Umfeld- und Stakeholder-Analyse sowie eine Risikoanalyse mit Identifikation, Analyse, Bewertung und Klassifikation der Projektrisiken sowie Definition entsprechender Maßnahmen durch. Den Umfang und die Ergebnisse der Maßnahmen legt diese der Entscheidungsinstanz zur Genehmigung vor.

4.2.3.3 Projekt- und Phasenplanung

Als Basisaktivität des Projektmanagements verantwortet die Projektleitung/Teilprojektleitung die Projektablaufplanung und legt diese der Entscheidungsinstanz zur Genehmigung vor. Die Projektablaufplanung dient als Basis für die Kommunikation zwischen Projektauftraggeber/in, Projektleitung und Entscheidungsinstanz.

Als Ergebnisse der Projektplanung sind ein Projektstrukturplan, ein Projektzeitplan und eine Meilensteinplanung zu erstellen.

Die Projektleitung ist dafür verantwortlich, dass die Projektplanung sowohl das Gesamtprojekt erfasst, als auch die einzelnen Phasen des zugrunde gelegten Vorgehensmodells.

4.2.3.4 Projekt- und Phasensteuerung

Die Projektsteuerung ist Aufgabe der Projektleitung.

Die Projektsteuerung erfolgt auf der Basis des Projektauftrages und der Zeitplanung für den Projektablauf. Hierbei sind folgende Dokumente als Bestandteil der Projektdokumentation zu erstellen und stets auf dem aktuellen Projektstand zu halten.

- Projektauftrag (Erstellung durch Projektleitung und Verantwortung durch Projektauftraggeber)
- Lastenheft (Erstellung und Verantwortung durch Projektauftraggeber)
- Pflichtenheft (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Kosten-/Nutzenanalyse (Erstellung durch Projektleitung und Verantwortung durch Projektauftraggeber)
- Risikoanalyse (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Projekthandbuch (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Projektstrukturplan (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Statusberichte (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Entscheidungsprotokolle (Erstellung und Verantwortung durch Entscheidungsinstanz)
- Änderungen zum Projektauftrag (Change Request-Anträge), (Erstellung durch Projektleiter und Verantwortet durch Entscheidungsinstanz)

- Fertigmeldungen (Erstellung und Verantwortung durch Projektleiter)
- Abschließende Projektdokumentation (Erstellung durch Projektmitarbeiter und Verantwortung durch Projektleiter)
- Abnahmeberichte bzw. Mängelprotokoll (Erstellung und Verantwortung durch Projektauftraggeber)
- Projektabschlussbericht und Projektreview (Erstellung und Verantwortung durch Projektauftraggeber und Projektleiter)

Der Beginn oder das Erreichen einzelner Projektphasen setzt i. d. R. das parallele Durchlaufen von Genehmigungs-, Beantragungs-, Bewilligungs- oder Bestellprozessen zur Beschaffung der finanziellen Ressourcen sowie die Abrechnung von Leistungen voraus. Diese Verfahren sind projektabhängig. Es ist hierbei die Beschaffungsordnung des ZDF in der jeweils geltenden Fassung zu beachten.

4.2.3.5 Projekt- und Phasenabschluss

Der Projektabschluss unterliegt der gemeinsamen Verantwortung von Projektleitung, Projektauftraggeber und Entscheidungsinstanz.

Der Projektabschluss ist durch ein Projektabschlussdokument zu dokumentieren. Dies erfolgt gemeinsam durch die Projektleitung und dem Projektauftraggeber.

Die Projektleitung stellt im Projektabschlussdokument den Vergleich von Zielsetzung und erreichtem Ergebnis auf der Basis des letzten gültigen Auftragsstandes dar.

Als Zusatzdokument zum Projektabschluss ist die Formulierung eines Erfahrungsberichtes bzw. Projekt-Review mit dem Hinweis auf Konsequenzen für die nächsten Vorhaben zu erstellen.

Die Entlastung der Projektleitung und der Projektmitarbeiter durch die Entscheidungsinstanz erfolgt im Rahmen einer Projektabschlussitzung.

Die Rückführung von Projektmitarbeitern in die Linienorganisation, insbesondere im Falle einer autarken Projektorganisation, ist mit dem Projektabschluss sicherzustellen und durch die Linienverantwortlichen zu unterstützen.

4.2.3.6 Projekt- und Phasendokumentation

Für jedes Projekt ist eine dem Projekt angemessene, lückenlose Dokumentation der Projektmanagementaktivitäten fortlaufend durchzuführen. Die Definition der Gliederung der Projektdokumentation erfolgt zum Start des Projektes. Verantwortlich für die Erstellung der Dokumentation ist die Projektleitung.

Insbesondere sind alle Entscheidungen zu Kostenentwicklungen während des Projektverlaufes eindeutig zu dokumentieren.

Die Dokumentation enthält alle Dokumente, die der Planung, Finanzierung, Steuerung, Verfolgung, Fortschrittskontrolle und dem Abschluss des Projektes dienen und ist verbindlich zu erstellen.

Die gültige Aktenablageordnung für Investitionsunterlagen (VwAW-1/78) für die Projektdokumentation bleibt von der Anordnung unberührt.

4.2.3.7 Projektende

Das Projekt ist erst mit der abgeschlossenen Dokumentation und der Projektentlastung durch die Entscheidungsinstanz beendet.

4.2.4 Projektcontrolling

Für jedes Projekt ist ein auf den Projektumfang angepasstes Projektcontrolling fortlaufend durchzuführen. Der Projektleiter verantwortet die ordnungsgemäße Durchführung. Für das Projektcontrolling sind die Methodik und die Anforderungen des Investitions- und Projektcontrollings zu erfüllen.

5 Personalvertretungsrechtliche Beteiligung und Einbindung des Datenschutzbeauftragten und des IT-Sicherheitsbeauftragten

Zur Wahrung der Beteiligungsrechte des Personalrats gemäß LPersVG sowie der Belange des Datenschutzes und der IT-Sicherheit hat der Projektauftraggeber die hierzu notwendigen Abstimmungen frühzeitig über die HA Personal einzuleiten. Die Projektleitung unterstützt den Projektauftraggeber hierbei.

Der Abschluss des personalvertretungsrechtlichen Beteiligungsverfahrens sowie ggf. das Vorliegen positiver Voten des Datenschutzbeauftragten und des IT-Sicherheitsbeauftragten und das Vorliegen hierzu einzuholender schriftlicher Nachweise sind zwingende Voraussetzungen für die Freigabe des Projektergebnisses.

6 Schlussvorschrift

Alle gültigen Organisationsanweisungen des ZDF zur Regelung der Zuständigkeiten für die Abwicklung und Kontrolle, sowie zur Wirtschaftlichkeit von Projekten bleiben von der Anordnung unberührt.

Diese Verwaltungsanordnung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft, sie ist in das Vorschriftenverzeichnis unter Nr. 1.3 aufzunehmen.

Gleichzeitig wird die VwAO-170/07 vom 24. September 2007 aufgehoben.

Dr. Thomas Bellut

Verteiler:

Direktoren
Justitiar
Hauptredaktionsleiter/-innen/Hauptabteilungsleiter/-innen
Beauftragter für digitale Strategien
Koordinator ZDFkultur/3sat, Koordination ZDFneo, Koordinator ARTE
Koordinatorin Kinderkanal
Programmgeschäftsführung PHOENIX
Bereichsleiter/-innen
Geschäftsbereichsleiter/-innen
Programmbereichsleiter/-innen
Redaktionsleiter/-innen
Abteilungsleiter/-innen
Produktionsmanagement
Geschäftsfeldleiter/-innen
Leiter/-innen der Inland- und Auslandstudios

Nachrichtlich:

Geschäftsführer ZDF Enterprises GmbH
Geschäftsführer ZDF Werbefernsehen GmbH