



Freie  
Hansestadt  
Bremen

# JAHRESBERICHT 2023/24

V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT



Der Senator für Finanzen

Referat 34

V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND  
VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Der Senator für Finanzen, Referat 34  
V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement  
Am Tabakquartier 56  
28197 Bremen

## Redaktion

Gero Link, Stephanie Pohlkamp, Martin Goerges,  
Ulrike van der Heide, Lena Flitta, Inga Stolze, Lutz Liffers

## Druck



Hausdruckerei  
Der Senator für Finanzen

## Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter:  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0)



März 2025  
Freie Hansestadt Bremen  
Der Senator für Finanzen

## Weitere Informationen

-  [v-buero@finanzen.bremen.de](mailto:v-buero@finanzen.bremen.de)
-  [pm-pzm.hb.intra](#) (Intranet)
-  [www.finanzen.bremen.de/info/v-buero](http://www.finanzen.bremen.de/info/v-buero)

## **4** DAS V-BÜRO FÜR PROJEKT- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

## **6** STANDARDS UND ARBEITSHILFEN Grundlagen für das Projektmanagement in der FHB

## **7** KOMPETENZENTWICKLUNG Professionelles PM durch hohe Kompetenzen

## **10** KOMMUNIKATION UND MARKETING Stärkung der Projektkultur in der Verwaltung

## **14** INTERNE BERATUNG Gemeinsam zu effizienten PM-Strukturen

## **16** PROJEKTMANAGEMENT Vom V-Büro geleitete Projekte

## **19** PORTFOLIOMANAGEMENT Steuerung des SF-Portfolios „Vernetzte Transformation“

## **21** FACHLICHE LEITSTELLE OPENPROJECT Pilotierung und Einführung eines PM-Tools für die FHB

## **22** AUSBLICK Themenschwerpunkte des V-Büros für 2025/26

# Das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement

## Team

- **Inga Stolze**, Schwerpunkt Wissensmanagement, Projektleitungsaufgaben
- **Gero Link**, Schwerpunkt Kommunikation, Fachliche Leitstelle Open Project, Projektleitungsaufgaben
- **Ulrike van der Heide**, Schwerpunkt Arbeitshilfen, Fachliche Leitstelle Open Project, Projektleitungsaufgaben
- **Lena Flitta**, Schwerpunkt Beratung, Netzwerktreffen, Prüfungskommission PM-Lehrgang, Projektleitungsaufgaben
- **Stephanie Pohlkamp**, Schwerpunkt Standards, Leitung Portfoliomanagement SF, Projektleitungsaufgaben
- **Martin Goerges**, Schwerpunkt Kompetenzaufbau, Koordination PM-Lehrgang, Projektleitungsaufgaben
- **Lutz Liffers**, Leitung V-Büro

## Purpose

Das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement dient der Stärkung und Unterstützung von Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement in der FHB. Ein professionelles Projektmanagement ist ein Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung vor allem bei ihrer notwendigen Transformation. Projekte helfen, zukunftsfähige Lösungen für Bürger\*innen und Unternehmen zu entwickeln und auch in Krisen und bei herausfordernden Lagen handlungs- und leistungsfähig zu bleiben.

## Mission

Das V-Büro stärkt und unterstützt Projekt-, Portfolio- und Veränderungsmanagement der FHB durch

- Bereitstellung von PM-Standards und Arbeitshilfen
- Bereitstellung von Schulungen und Trainings
- Beratung von Projekt- und Portfolioverantwortlichen und Beteiligten
- Aufbereitung und Kommunikation von internationalem PM-Wissen
- Durchführung von Fach- und Vernetzungsveranstaltungen
- Mitarbeit in Fachgremien und Verbänden auf Bundesebene
- Leitung von strategisch relevanten Projekten

## Projektarbeit treibt Transformation

Mit diesem Jahresbericht des V-Büros wollen wir unsere vielschichtige Arbeit vorstellen, unsere Unterstützungsangebote kommunizieren und für unser wichtigstes Anliegen werben: für die Stärkung von Projektarbeit in der FHB.

Die schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen, der Mangel an Fachkräften und komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zwingen die öffentliche Verwaltung, Aufgaben zu priorisieren und unter großem Zeitdruck zu bearbeiten und gleichzeitig die digitale und organisatorische Transformation der Verwaltung voran zu bringen.

Viele Vorhaben sind in Form von Projekten organisiert. Nach Untersuchungen der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) sind in der öffentlichen Verwaltung schon heute 25% der Arbeitszeiten in Projektarbeit gebunden. Tendenz steigend.

Obwohl die Bedeutung von Projektmanagement weitgehend anerkannt ist, wird es in der öffentlichen Verwaltung aber noch nicht überall erfolgreich ein- und umgesetzt. Oftmals fehlt es an einem grundlegenden Verständnis für die Notwendigkeit eines professionalisierten Portfolio- und Projektmanagements. Daneben mangelt es oftmals an ausreichender politischer, finanzieller und rechtlicher Unterstützung, um Projektportfolios und Einzelprojekte erfolgreich und nachhaltig zu managen.

Seit einigen Jahren fungiert deshalb das V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement beim Senator für Finanzen als zentrale Kompetenz-, Service- und Unterstützungseinheit. Wir stellen verbindliche Standards und eine kohärente Methodologie zur Verfügung, die sicherstellen, dass Projekte auch über Ressortgrenzen hinweg professionell und einheitlich durchgeführt werden können. Um passgenau und konkret zu unterstützen, bieten wir seit 2023 umfassende Beratung für Projektverantwortliche sowohl in der Planungs- als auch in der Umsetzungsphase an.

Flankiert wird das Beratungsangebot von Vernetzungsmöglichkeiten, Handlungs- und Arbeitshilfen und Informations- und Schulungsangeboten.

Mit vielen Kolleginnen und Kollegen sind wir bereits dauerhaft in Kontakt. In Netzwerktreffen, bei Beratungen und Austausch lernen auch wir immer wieder dazu und passen unsere Angebote ständig an, um wirkungsvoll Projektarbeit zu unterstützen.

Wir hoffen mit diesem Bericht Ihr Interesse zu wecken und Projektverantwortliche bei ihrer für Bremen so wichtigen Arbeit zu bestärken und zu unterstützen.

### UMZUG AUF DEN INNOVATIONSCAMPUS TABAKQUARTIER

Anfang November 2023 zogen die Digitalisierungsabteilung und die Referate für Organisation und Aus- und Fortbildung des Senators für Finanzen ins Tabakquartier um. Gemeinsam mit dem Aus- und Fortbildungszentrum, der Verwaltungsschule, der Norddeutschen Akademie für Steuerrecht und Finanzen sowie Dataport bilden sie den neuen Innovationscampus Tabakquartier. Der Innovationscampus liegt in dem 20 Hektar großen Gelände einer ehemaligen Zigarettenfabrik am südlichen Rand von Woltmershausen. Hier sind mit dem Umzug diejenigen Einheiten unter einem Dach versammelt, die wesentliche Aufgaben für die Transformation der Verwaltung haben.

Das V-Büro hat auf den neuen Flächen gemeinsam mit dem gesamten Referat 34 moderne Arbeitswelten erprobt und umgesetzt. Und damit einen innovativen Raum für die Arbeit der Zukunft geschaffen.

# 1. Standards und Arbeitshilfen

Die Standards für Projektmanagement und Projektportfoliomanagement bieten die grundlegenden PM-Konzepte und -methoden für die professionelle Projektarbeit. Sie umfassen Projektgovernance-Strukturen, Prozessrichtlinien und eine Reihe von Mindsets.

Die Standards für die FHB basieren auf der PM<sup>2</sup>-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission. Diese Methode nutzt eine Vielzahl international anerkannter Projektmanagementpraktiken, bietet ein umfassendes Projektmanagementökosystem (inklusive Agile und Portfolio/Programm-Management) und ist speziell für die öffentliche Verwaltung in der Europäischen Union entwickelt. Der Standard wird deshalb von zahlreichen öffentlichen Verwaltungen genutzt, u.a. auch vom Bundesverwaltungsamt.

Das V-Büro passt das bereits für die FHB erarbeitete PM-System laufend an spezifische neue Anforderungen in der Freien Hansestadt Bremen an.

## 1.1 Neue Standards und Vertiefungsmaterialien 2023/24

- Handbuch Projektmanagement für die FHB (PM-Standard), 6. überarbeitete Auflage April 2023
- Standard Projektportfoliomanagement für die FHB, 1. Auflage Oktober 2024
- Fokusheft: Projektmanagement in der Matrixorganisation, 1. Auflage, Februar 2024
- Checkliste zur Prüfung der Projektmanagementqualität, 1. Auflage, Mai 2024
- KGSt-Bericht „Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen“, November 2024 (Mitarbeit des V-Büros)

## 1.2 Neue Arbeitshilfen 2023/24

- Kollegiale Fallberatung
- Brainwriting Pool
- Kopfstandmethode
- Projekt oder Linie: Wann ist ein Projekt ein Projekt?
- Projektteams zusammenstellen
- Fortschrittsmessung in Projekten / Meilensteintrendanalyse
- Anleitung Lessons Learned Workshop
- Intraplan und Open Project im Themen-Check (Interne Arbeitshilfe für SK/SF)

## 2. Kompetenzentwicklung

Professionelles Projektmanagement benötigt gut ausgebildete Projektleitungen und weitere Projektakteure mit PM-Kompetenzen.

Das V-Büro hat deshalb verschiedene Angebote zur Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen in den Dienststellen aufgebaut. Diese Fortbildungen werden in Kooperation mit dem AFZ und dem externen Dienstleister Decisio Projekt- und Prozessmanagement GmbH umgesetzt.

### 2.1 FHB-interne PM-Zertifizierung

Bremen bietet mit dem berufsbegleitenden Projektmanagement-Lehrgang eine In-House-Zertifizierung an, die vom Niveau der Inhalte und der Prüfungsanforderungen zwischen den Kompetenz-Leveln D (Certified Project Management Associate) und C (Certified Project Manager) im Sinne des Kompetenzmodells der IPMA angesiedelt werden kann. Die Lehrgangsinhalte basieren auf dem Projektmanagement-Standard der FHB. Die Prüfung (schriftlich und mündlich) wird von einem Prüfungsausschuss der Landesverwaltung unter dem Vorsitz des V-Büros für Projekt- und Veränderungsmanagement abgenommen.

In den Jahren 2023/24 wurden die Lehrgangskurse 5 bis 7 (mit insg. 38 Teilnehmer\*innen) durchgeführt, der Lehrgangskurs 8 (mit 13 Teilnehmer\*innen) gestartet sowie der Lehrgangskurs 4 Anfang 2023 (12 Teilnehmer\*innen) mit den Prüfungen abgeschlossen.

### 2.2 Schulung Grundlagen des Projektmanagements

Im Herbst 2023 startete erstmals eine vom V-Büro neu konzipierte Grundlagenschulung. Sie richtet sich an Beschäftigte, die die Rolle als Projektmanager\*in bereits in kleineren Verwaltungsprojekten ausüben oder diese zeitnah übernehmen sollen. Die Teilnehmenden lernen die wichtigsten Methoden, Techniken und Werkzeuge des klassischen Projektmanagements mit Blick auf die Anwendung in der Öffentlichen Verwaltung kennen. Auch hier basieren die Schulungsinhalte auf dem Projektmanagement-Standard der FHB.

2023/24 wurde der Lehrgang fünf Mal mit jeweils 12 Teilnehmer\*innen durchgeführt. Im Frühjahr und Herbst 2024 wurde diese Fortbildung gemeinsam durch das V-Büro und das AFZ evaluiert und entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt.

## 2.3 Interne Schulungen des V-Teams

Auch das V-Team bildet sich selbst kontinuierlich weiter, um neue und gewachsene Anforderungen professionell bearbeiten zu können.

Neben intern durchgeführten Schulungen (beispielsweise zu neuen Methoden oder Anforderungen aus dem Projektmanagement) führte das V-Büro 2024 zwei Schulungen mit externen Anbietern durch, die durch das AFZ nicht angeboten werden konnten:

- Fortbildung Analysetechniken der Organisationsberatung, Metaplan Consulting, Dr. Celine Geckil
- Fortbildung Organisationszentrierte Moderationstechniken im Beratungsprozess, Kristine Qualen, Unternehmensberatung

## 2.4 Mitarbeit in überregionalen Fachnetzwerken

Mitarbeitende des V-Büro übernehmen aktive Rollen in bundesweiten Fachnetzwerken:

- Mitarbeit im Innovationszirkel Projektmanagement der KGSt
- Mitarbeit am KGSt-Bericht „Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen“, November 2024
- Leitung der GPM Fachgruppe Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung (PM-ÖV) (Leitung bis 31.12.2024; Mitglied ab 01.01.2025)
- Mitarbeit Community of Practice für Projekt- und Portfoliomanagement (CoP)

### **Tagung der CoP in Bremen**

Vom 12. bis 13. September 2024 war die länderübergreifende Community of Practice für Projekt- und Portfoliomanagement (CoP) zu Gast im V-Büro und tauschte sich zu aktuellen Praxisthemen und Potenzialen für die zukünftige Zusammenarbeit aus. Teilgenommen haben elf Fachexpert\*innen aus den Bundesländern Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt. Das hybride Treffen fand in den innovativen Räumen des Bremer Tabakquartiers statt.

### **Tagung des Innovationszirkels der KGSt in Bremen**

Vom 19. bis 20. März 2024 trafen sich kommunale PM-Expert\*innen und die KGSt im Rahmen des KGSt-Innovationszirkels Projektmanagement im Bremer Tabakquartier. Auf Einladung des V-Büros diskutierten die 16 Kolleg\*innen aus großen und mittelgroßen Kommunen, welche Spannungen zwischen „Linie“ und Projekten bestehen und welche praxisnahen Lösungsansätze und Strategien ein harmonisches Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektorganisation ermöglichen. Bei den Diskussionen zum Thema Portfoliomanagement (PfM) wurde nochmals deutlich wie wichtig ein gutes PM als Grundlage für ein funktionierendes PfM ist.

## 2.5 HSB DSPA und DSWVI, Seminar Projektmanagement

In mehreren Terminen stellte sich das V-Büro Studierenden des jeweils 3. Semesters der dualen Studiengänge Public Administration und Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik an der Hochschule Bremen vor und gab Einblicke in die praktische Arbeit des V-Büros in der bremischen Verwaltung. Die Veranstaltung fand im Rahmen eines Projektmanagementseminars statt, das für die Studierenden obligatorisch ist. In Abstimmung mit dem Lehrbeauftragten entstand ein interaktives Präsenzformat, welches den Studierenden neben einem theoretisch-methodischen Input eine praxisorientierte Vorstellung von aktuell laufenden Verwaltungsprojekten bot, in denen das V-Büro in der Rolle der Projektleitung tätig ist.

KGSt-Innovationszirkel Projektmanagement zu Gast in Bremen



### 3. Kommunikation und Marketing

Zum Aufbau und der Stärkung einer Projektkultur in der FHB führt das V-Büro zahlreiche Veranstaltungen durch. Kernelement ist das regelmäßige Netzwerktreffen tiv (treffen.informieren.vernetzen), das abwechselnd in der Mittagszeit oder zum Dienstschluss stattfindet. In diesem Format, zu dem regelmäßig 30-60 Teilnehmende aus allen Ressorts zusammenkommen, werden Themen des Projektmanagements beraten und neue Impulse in die Projektcommunity eingebracht.

#### 3.1 Netzwerktreffen tiv

- tiv 14 (01/23): Lessons Learned im Projektmanagement. Warum wir sie brauchen und wie sie gelingen.
- tiv 15 (02/23): Projektkompetenz = Krisenresilienz? Wie Projektmanagement eine flexible und moderne Verwaltung ermöglicht.
- tiv 16 (05/23): Digitale Lösungen im PM. Wie Praktiker\*innen und IT-Dienstleister Dataport noch besser zusammenarbeiten können
- tiv 17 (06/23): Mehr als ein offenes Ohr. Kollegiale Fallberatung im Projektmanagement.
- tiv 18 (07/23): Projekte machen Verwaltung fit – auch in Bremerhaven. Das tiv special in der Schwesterstadt.
- tiv 19 (09/23): Alle ziehen mit. Über die Umsetzung einer Ressortübergreifenden Strategie und wie sie gelingt
- tiv 20 (12/23): Open Space – Open Mind? Wie Methoden für frischen Wind in Projekten sorgen
- tiv 21 (01/24): Projektmanagement in der Matrixorganisation: Wie die Zusammenarbeit besser gelingen kann
- tiv 22 (03/24): Der Projekte tüv: Wie man mit dem Quali-Check Planungsfehler erkennen und Stolperfallen umgehen kann.
- tiv 23 (04/24): Wie Prozess- und Projektmanagement zusammenwirken
- tiv 24 (06/24): Ein Satz von Luhmann. Wie die Verhältnisse in Organisationen das Verhalten von Mitarbeitenden prägt
- tiv 25 (09/24): OpenProject: Die Open Source Software für Projekt- und Portfoliomanagement
- tiv 26 (10/24): Reise durch die Bremer Projektwelt. Ein Praxisaustausch
- tiv 27 (12/24): Die richtigen Projekte machen. Der neue Standard für Portfoliomanagement.

#### 3.2 Weitere Veranstaltungen

- **Nach der Krise ist vor der Krise. Wege zu einer resilienten Verwaltung.**  
Fachtagung mit ca. 120 TN im Haus der Wissenschaft (03/23)  
Die Covid-19-Krise hat 2020-2021 die Öffentliche Verwaltung in einen Ausnahmezustand versetzt. Einerseits mobilisierte sie bei vielen hunderten Verwaltungsmitarbeitenden großes Engagement. Andererseits aber zeigte die Krise überdeutlich auch die strukturellen Schwächen der Organisation. Prozesse waren zu umständlich und zu langsam, Kommunikation nach innen und außen war unzureichend, die Digitalisierung unterschiedlich fortgeschritten, es gab zu wenig Erfahrung mit Wirkungskontrolle und strategischer Vorausschau.

Die Notwendigkeit von Flexibilisierung und Modernisierung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen ist groß und wurde in der Krise besonders deutlich. Dies wurde durch zahlreiche Studien, u.a. vom Normenkontrollrat, bestätigt. In der Fachtagung wurden die Ergebnisse einer internen Auswertung der Covid-19-Krise unter dem Aspekt der Verwaltungsorganisation vorgestellt und diskutiert. Die interne Auswertung wurde von Dr. Alexandra Mittelstädt aus dem V-Büro durchgeführt und basiert auf Auswertung von Dokumenten und zahlreichen qualitativen Interviews mit Akteuren aus der Verwaltung.

Gastimpulse kamen von Thomas Koch, Executive Director Sparkasse Bremen; Dr. Henning Riecke, Amtierender Leiter Strategische Vorausschau der Bundesakademie für Sicherheitspolitik Berlin und Marc Groß, KGSt, Vertreter des Vorstands.

- **KGSt-Forum in Hamburg (09/23)**

Das V-Büro war gemeinsam mit der KGSt verantwortlich für die Großveranstaltung „Das Projektmanagementoffice - Wie jede Verwaltung davon profitieren kann“ Auf dem Podium diskutierten Lutz Liffers, Sabine Meister, Wolfgang Sauer, Julia van Dyck und Hendrik Ewens. Auf verschiedenen Themeninseln wurden mit Hilfe des gesamten V-Teams verschiedene Aspekte zum PMO diskutiert. Über 150 TN nahmen an dem Workshop teil.

Das Thema Projektmanagement war auch vertreten in der Podiumsdiskussion „Projekte machen Zukunft - Die richtigen Rahmenbedingungen für Projektmanagement schaffen“ mit Susanne Kaletta, Dr. Anke Saebetzki, Wolfgang Sauer, Dr. David Thyssen, Hendrik Ewens (KGSt) und Dr. Thor Möller.

- **Immer Ärger mit ...? Bessere Zusammenarbeit mit IT Dienstleistern (09/24)**

Gemeinsam mit dem Leiter des Vertriebs bei Dataport, Herrn Schulz-Heirich, führte das SF-Projekt „Vernetzte Transformation“ in Kooperation mit dem V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement und dem SF-Referat 43 eine zweistündige Veranstaltung im Innovationscampus Tabakquartier mit ca. 50 TN durch.

Nachdem Michael Schulz-Heirich (Dataport) die (relativ) neuen Beschwerde- und Eskalationsstrukturen bei Dataport vorgestellt hatte, informierte das Referat 43 beim Senator für Finanzen über Steuerungsgremien, Risikomanagement, Vertragscontrolling und gute Beispiele für gelingendes gemeinsames Konfliktmanagement.

„Wichtig war uns“ so Christian Krogmann vom Projekt „Vernetzte Transformation“, „Wege aufzuzeigen, wie wir Konflikte vermeiden, mit ihnen umgehen und mit den für uns so wichtigen Dienstleistern lösungsorientiert zusammenarbeiten können.“

- **Portfolio Huddle #01 (05/24)**

Erstes Treffen von Projektleitungen und Referatsleitungen zum Portfolio „Vernetzte Transformation“ (ca. 35 TN)

Der Aufbau des Projektportfoliomanagements für die Transformation der Verwaltung beim Senator für Finanzen durch das V-Büro schreitet voran. Nach dem



Aufbau grundlegender Strukturen für das Transformationsportfolio ging es um den Einstieg in die eigentliche Portfolioarbeit. In dem neuen Format - den Portfolio-Huddles - rückt die Arbeitsebene abteilungsübergreifend mehr zusammen. Der Huddle kommt aus dem amerikanischen Football. Vor jedem neuen Spielzug treffen sich alle Spieler\*innen auf einem „Haufen“, um den nächsten Spielzug auszutüfteln, wichtige Hinweise zu geben, sich gegenseitig Mut zu machen. Beim ersten Portfolio Huddle trafen sich Projekt- und Referatsleitungen des Transformationsportfolios. Neben der Vorstellung der neuen Portfoliostrukturen und der Zusammensetzung des Projektportfolios ging es vor allem auch darum zu verstehen, welchen Nutzen das Portfolio auf der Arbeitsebene bringen kann.

- **Im Maschinenraum der Organisation (01/24)**

In diesem vom V-Büro konzipierten und organisierten Workshop trafen sich 11 neue Büroleitungen und persönlichen Referent\*innen, um die Rolle von Projekt- und Portfoliomanagement in der strategischen Steuerung der Ressorts und ressortübergreifender Aufgaben zu diskutieren.

- **27. Europäischer Verwaltungskongress Bremen (03/24)**

Das Forum Strategie wurde vom Referat 34 und dem V-Büro konzipiert und setzte sich mit notwendigen Organisationsstrategien vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie z.B. Klimaneutralität, städtebauliche Entwicklungen, digitale Transformation auseinander. Thematisiert wurde die Gefahr, dass die ehrgeizigen politischen Vorhaben durch überkommenes Verwaltungsmanagement klein gerieben würden. Im Forum „Strategie und Steuerung“ fragten wir danach, welche organisationalen Voraussetzungen, welche Transformationswerkzeuge und welches Mindset Verwaltung zukünftig benötigt, um auch neue, weitgehend unbekannte und risikobehaftete Aufgaben in diesem Ausmaß bewältigen zu können.

Als Referent\*innen waren zu Gast:

Dr. David Thyssen, Stadt Bonn, Hendrik Ewens, KGSt, Dr. Judith Muster, Universität Potsdam, Partnerin Metaplan, Celine Geckil, Metaplan Gesellschaft für Planung und Organisation mbH, Thomas Koch, smanet, Projektgesellschaft der Sparkasse Bremen, Dr. Stephanie Dinkelaker, Stadt Frankfurt a.M.. Ein Höhepunkt war ein vom V-Büro konzipierter Workshop „Die Adresse für den Change: Das Projektmanagement-Office als Motor für nachhaltige Verwaltungsentwicklung“ mit Hendrik Ewens (KGSt), Lennart Haertel (Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg), Alma Husidic (Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg), Elisabeth Lang, Elisabeth Suba (Stadt Leipzig), Sören Ollhoff, Katharina Welna, Florian Trampe-Kieslich (Staatskanzlei Schleswig-Holstein), Doreen Häsner (Verwaltungsakademie Berlin), Magdalena M. Hoffmann, Vivien Müller, Martin Seidel (Region Hannover).

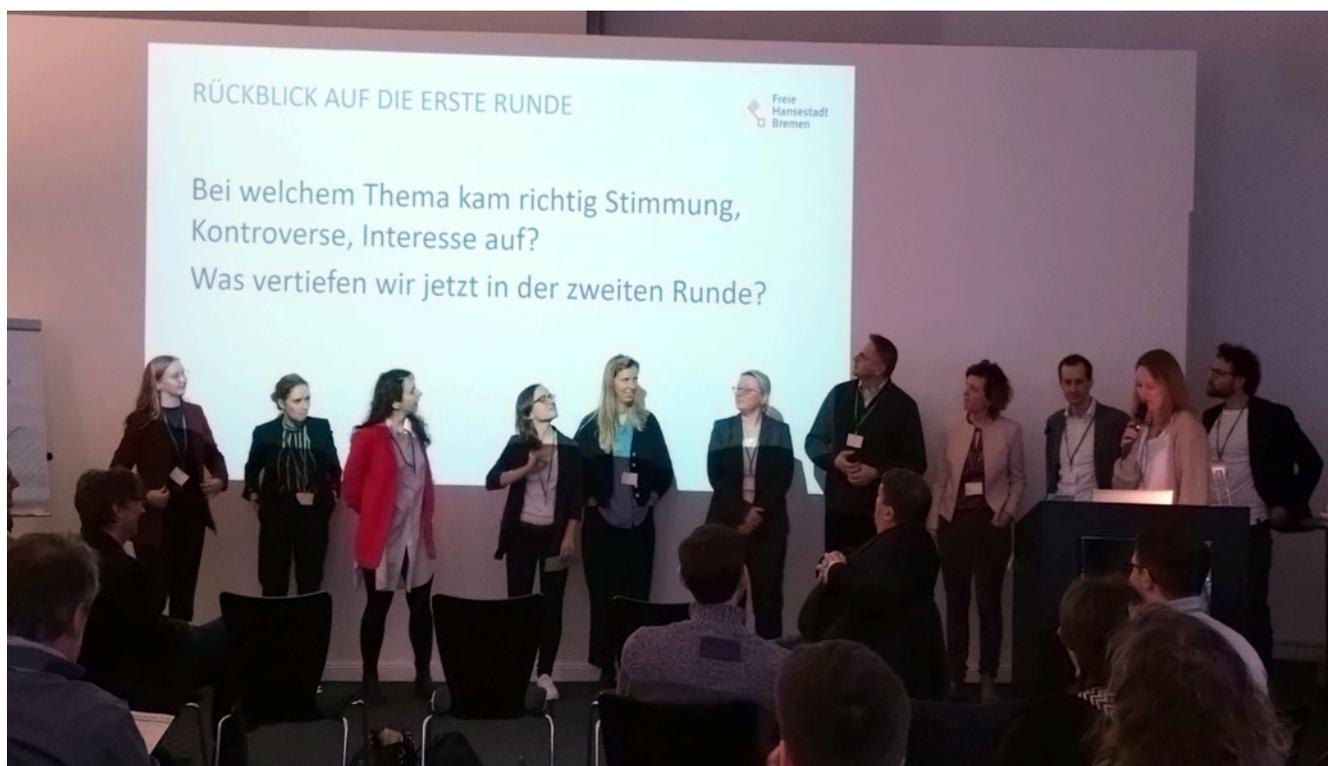
- **Mit Führungskräften von morgen Verwaltung verändern (04/24)**

In den innovativen Arbeitsräumen des Tabakquartiers fand ein dreitägiger Workshop "Erfolgreiche Transformation der Verwaltung: PM-Strategien für Nachwuchsführungskräfte in der Freien Hansestadt Bremen" statt. Organisiert vom V-Büro, trafen sich zukünftige Führungskräfte, um die Zukunft der Verwaltung und ihre Rolle darin zu beleuchten. Die Mitglieder des Führungskräftenachwuchspools der Freien Hansestadt Bremen diskutierten mit dem V-Büro intensiv über die Notwendigkeit von Veränderungen in der Verwaltung. Sie berieten die Bedeutung des Projektmanagements als strategisches Instrument für Transformation und machten sich kreativ auf den Weg zu einer neuen Verwaltung. Während der drei Tage lernten sie auch die Bedeutung moderner Arbeitswelten für eine gelungene Projektarbeit und die Rolle des Portfoliomanagements als strategische Führungsaufgabe kennen.

- **KGSt Kommunal WG: Sind Projekte in der Matrix gefangen? Podcast**

In dieser Folge der KGSt Kommunal WG spricht Hendrik Ewens (KGSt) mit Dr. Lutz Liffers, dem Leiter des V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement beim Senator für Finanzen.

Die beiden PM-Experten beleuchten, warum traditionelle Verwaltungsstrukturen Projekte brauchen und wie es zu Spannungen zwischen „Linie“ und Projekten kommt. Zudem diskutieren sie praxisnahe Lösungsansätze und Strategien, um ein harmonisches Zusammenspiel von Linien- und Projektorganisation zu ermöglichen. Und was hat die Filmreihe „Matrix“ eigentlich mit Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung zu tun - auch darüber wurde in dieser Folge gesprochen.



PM-Workshop im Forum „Strategie und Steuerung“, Europäischer Verwaltungskongress 2024

### 3.3 Projekt- und Prozessmanagement-Portal + Newsletter

Seit 2022 bringt das neue Portal zum Projekt- und Prozessmanagement in der FHB mehr Übersichtlichkeit und Funktionalitäten als die alte Lösung. Das Projekt- und Prozessmanagementportal wurde auf einer eigenen KoGIS-Instanz als Intranet-Auftritt aufgebaut. Neben einer deutlich übersichtlicheren Inhaltsstruktur gibt es nun auch einen echten Newsbereich inklusive eines regelmäßigen Newsletters. Für diesen haben sich über 250 Kolleg\*innen aus der bremischen Verwaltung angemeldet. Der Newsletter erscheint 3-4 mal im Jahr.

## 4. Interne Beratung

Eine Kernaufgabe des V-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement ist die Beratung von Projektmanager\*innen, Auftraggeber\*innen, PMOs und weiteren Projekt-, Programm- oder Projektportfoliobeteiligten. Ziel ist es, Projekt- und Portfolioarbeit in den Dienststellen durch professionelle Managementstrukturen effektiver und effizienter zu machen.

Die interne Beratung kann sowohl ganz am Anfang der Entwicklung einer Strategie oder des Aufbaus eines Projekts, Programms oder Projektportfolios stattfinden als auch mitten im Prozess. Die Berater\*innen des V-Büro unterstützen die Dienststellen auf der Basis der für die FHB entwickelten Standards und Strategien um schnellstmöglich eine auf die konkreten Fragestellungen passende Lösung zu entwickeln.

In einem ersten Auftragsklärungsgespräch werden die Beratungsziele und ein möglicher Zeithorizont geklärt und notwendige Informationen zusammengetragen. Anschließend wird gemeinsam geplant, wie und in welchem Umfang das Projekt oder Portfolio unterstützt werden kann. Bei komplexen oder länger andauernden Beratungen wird eine Beratungsvereinbarung geschlossen.

### 4.1 Beratungskonzept und -prozesse

Um ein konsistentes und professionelles Beratungsangebot aufbauen zu können, hat das V-Büro 2024 einen eigenen Standard für Interne Beratung entwickelt. Er basiert auf der fast zehnjährigen Praxiserfahrung des V-Büros und den FHB Standards für Projekt- und Portfoliomanagement. Zugrunde liegen organisationssoziologische Ansätze von Luhmann und daraus entwickelte Konzepte für die Interne Beratung.

Auf dieser Basis hat das V-BÜRO standardisierte Prozesse zur Beratung und entsprechende Arbeitshilfen entwickelt, um ein einheitliches Vorgehen und eine gemeinsame Beratungsqualität sicherzustellen.

### 4.2 Abstimmungsgremium Beratung

Um die verschiedenen Beratungsangebote des Senators für Finanzen kohärenter aufeinander abzustimmen, hat das V-Büro im Auftrag der Abteilung 3 ein neues Gremium entwickelt. Dort arbeiten für Beratung verantwortliche Mitarbeitende aus dem AFZ, Referat 33, Referat 34 und dem V-Büro zusammen. Ziel ist es, Beratungsanfragen zum passenden Beratungsangebot zu vermitteln (Organisationsberatung,

Teamentwicklung oder Konfliktberatung), „Doppelberatungen“ zu vermeiden und gemeinsame Beratungsziele zu definieren.

### 4.3 Durchgeführte Beratungen des V-Büro 23/24

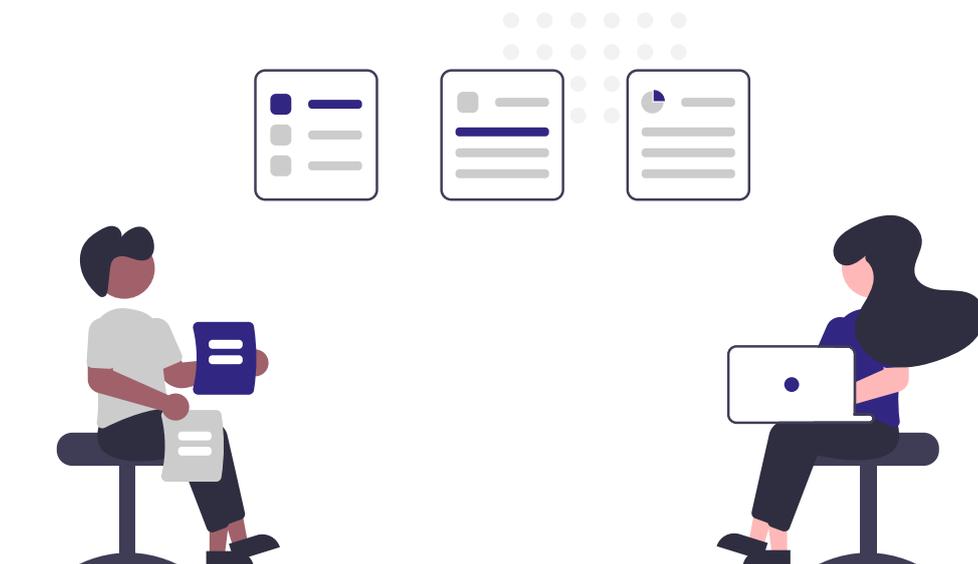
Das V-Büro hat sukzessive sein Beratungsangebot für Projekte, Portfolios und Veränderungsvorhaben ab Sommer 2023 auf- und ausgebaut.

Insgesamt fanden

- 16 kürzere Beratungen (1-3 Workshoptermine) in 12 verschiedenen Dienststellen und
- 10 umfangreiche Beratungen (1-12 Monate) in 7 unterschiedlichen Dienststellen statt.

Die wichtigsten Themen der Beratungen waren:

- Organisation der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Behörden
- Auswertung der Covid-19-Krise und Konsequenzen für die Organisationsentwicklung
- Digitalisierungsvorhaben und ihre Umsetzung
- Erarbeitung eines Projektauftrages / einer Projektskizze
- Veränderungen in der Organisationsstruktur
- Verbesserung der Strategiearbeit und Steuerung in der Organisation
- Planung der Umsetzung von Anforderungen aus der Politik
- Aufbau eines Portfoliomanagements, Aufbau eines Programmmanagements
- Probleme während der Projektumsetzung



## 5. Projekt- und Portfoliomanagement

Das V-Büro übernahm bei strategisch wichtigen Projekten auch die Rolle der Projektleitung. Damit wurde eine professionelle Steuerung der Projekte gewährleistet.

### 5.1 Aufbau eines VIS-Einheitsmandanten für die FHB (SF)

Das bisherige Mandantenkonzept der FHB für die Nutzung von VIS umfasste einen Mandanten pro Ressort und war geprägt von unterschiedlichen Konfigurationen, uneinheitlichen Strukturen und Arbeitsweisen sowie diversen Aktenplänen. Ressortübergreifendes Arbeiten war nur auf dem FHB-Mandanten möglich. Nach jeder Wahl mussten umfangreiche Schriftgutumzüge (mit großem Mappingaufwand) durchgeführt werden. Auf Grundlage des Senatsbeschluss vom 07.07.2020 zur „Verbesserung der digitalen Zusammenarbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung der FHB“ wurde im Projekt „Aufbau eines VIS-Einheitsmandanten“ in 2021 zusammen mit allen Ressorts in themenbezogenen Teams eine Standardkonfiguration als Voraussetzung für ein ressortübergreifendes, digitales Zusammenarbeiten erarbeitet. In 2022 standen der Aufbau der neuen Infrastruktur (inkl. Sicherstellung der Finanzierung) sowie die Vorbereitung der Migration der Ressortmandanten und die Klärung der datenschutzrechtlichen Anforderungen im Vordergrund. In der letzten Projektphase ab Herbst 2023, in der die Migration der einzelnen Ressortmandanten auf den Einheitsmandanten technisch umgesetzt wurde, konnte das Projekt an die Kompetenzstelle Dokumentenmanagement im Referat 34 zur Finalisierung übergeben werden.

Das Projekt wurde Anfang 2025 erfolgreich beendet.

### 5.2 eSenat (SK, SF)

Der VIS-Einheitsmandant und die überwiegend flächendeckende Nutzung von VIS in den Ressorts schaffen die zentrale Grundlage für die Vereinfachung ressortübergreifender Zusammenarbeit. Das gemeinsame Arbeiten auf einem Mandanten ermöglicht es zukünftig, zentrale Prozesse im Dokumentenmanagementsystem einheitlich, digital und medienbrucharm in VIS zu integrieren. Auf dem Weg zu einer digitalen Verwaltung überführt das Projekt eSenat die Senatsarbeit in einen revisionssicheren, effizienten und teil-automatisierten VIS-Prozess.

Nach Aufnahme und Analyse des Ist-Prozesses wurde in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe ein Soll-Prozess für ein VIS-AddOn entwickelt. Das AddOn wurde in 2024 fertig programmiert und vorabgetestet. Mit dem Abschluss des Projekts Einheitsmandant steht nun die technische Infrastruktur für die finale Qualitätssicherung und Inbetriebnahme des AddOns bereit, die in 2025 erfolgen wird.

### 5.3 AVIB SGB XIV (AVIB)

Die Neuschaffung des SGB XIV stellte für das Gebiet des Sozialen Entschädigungsrechts eine grundlegende Reform der historisch gewachsenen Rechtspraxis dar. Damit einher ging eine Ausweitung des bisherigen Gewaltbegriffs und die Erweiterungen von Entschädigungstatbeständen, Berechtigengruppen und Leistungsarten.

Darüber hinaus wurde unter anderem die Höhe der Entschädigungsleistungen angehoben.

Vor diesem Hintergrund bestand die Aufgabe des Projekts zur Vorbereitung des zukünftigen Verwaltungsvollzugs im Bereich des Sozialen Entschädigungsrechts darin, die zur Anwendung des SGB XIV benötigten fachlichen, personellen, organisatorischen, it-bezogenen und haushalterischen Voraussetzungen zu schaffen und diese bis zum vollständigen Inkrafttreten am 01.01.2024 im Regelbetrieb zu verankern. Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts war dabei die länderübergreifende Entwicklung und Einführung eines neuen, sgb-xiv-tauglichen IT-Fachverfahrens.

Zum Zieldatum lagen alle erforderlichen Ergebnisse soweit vor, dass die Freigabe des Regelbetriebs im Sinne des neugeschaffenen SGB XIV plangemäß erfolgen konnte. Zur Bereitstellung der noch fehlenden bzw. nachzubessernden Ergebnisanteile wurde im 2. Quartal 2024 ein Folgeprojekt gestartet.

#### 5.4 AVIB Einführung eAkte (AVIB)

Das Projekt zur Einführung der elektronischen Akte im Feststellungsverfahren Schwerbehindertenrecht hatte die Aufgabe, in den Bereichen der Sachbearbeitung, des Ärztlichen Dienstes und der Rechtsangelegenheiten die bis dahin führende Papierakte durch die elektronische Aktenführung abzulösen.

Zum einen ging es dabei um die Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung aus dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Bremen (BremEGovG), Akten elektronisch zu führen. Zum zweiten wurde durch die Einführung der eAkte die technischen Voraussetzungen für Mobiles Arbeiten und die Arbeit im Homeoffice geschaffen. Des Weiteren ließ sich durch die Einführung der eAkte in Verbindung mit einem ergänzenden Online-Tool für ärztliche Außengutachter\*innen die Möglichkeit realisieren, die Kapazitäten des Ärztlichen Dienstes durch vertragliche Einbindung von externen ärztlichen Gutachterinnen zu erweitern. In der Folge konnten die bis dato bestehenden Bearbeitungsrückstände abgebaut und die Bearbeitungszeiten vom Eingang der Anträge bis zur Bescheidung sukzessive reduziert werden. Darüber hinaus wurde eine hausinterne Scanstelle mit vier Hochleistungsscannern zur laufenden Digitalisierung von Bestandsakten und Posteingängen eingerichtet. Und schließlich wurden für die Bürger\*innen zwei alternative Möglichkeiten zur digitalen Akteneinsicht eingerichtet.

Alle Ergebnisanteile des Projekts befinden sich im Produktivbetrieb und liegen seit erstem Quartal 2024 in der Verantwortung der Linie.

#### 5.5 Zukunftsorientierte Aus- und Fortbildung 2.0 (SF)

Nach einer durch die Covidkrise verursachten Unterbrechung des Projektes wurde ZAF 2.0 mit reduzierten Leistungszielen 23/24 zu Ende gebracht. Im Ergebnis wurden vor allem grundlegende Steuerungsmechanismen für die Zusammenarbeit zwischen AFZ und senatorischer Behörde erarbeitet (u.a. neue Gremien und die Erarbeitung eines Kontraktes und darauf basierend eines Qualitätsmanagements. Die Umsetzung der neuen Steuerungsorganisation liegt in der Verantwortung von 33 und erfolgt über die Linienorganisation.

## 5.6 Förderprogramm des Bundes für nicht-leitungsgebundene Energieträger (SF)

Ende 2022 hat der Bundestag finanzielle Hilfen für Käufer\*innen von sogenannten nicht-leitungsgebundenen Energieträgern (z.B. Heizöl und Pellets) in Höhe von 2 Mrd. Euro beschlossen. Umgesetzt werden musste das Programm von den Bundesländern. Für die Freie Hansestadt Bremen hat der Senat über SF SV2 das V-Büro beauftragt, ein entsprechendes Projekt aufzubauen und umzusetzen.

Die FHB hat hierzu eine Kooperation mit der Freien und Hansestadt Hamburg initiiert, der sich erst die Nordländer und anschließend alle weiteren Bundesländer außer Bayern, Berlin und Nordrhein-Westfalen angeschlossen haben.

Alle mit der Förderung verbundenen Aufgaben waren Teil des Projektes. Hierzu zählten unter anderem die Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene, die zentrale Kommunikation an die Bürger\*innen, das Antragsverfahren (vergeben an FHH), die Verantwortung über die Mittel des Bundes für die FHB und die Steuerung von Klageverfahren in der FHB.

Das Projekt wurde Anfang 2024 erfolgreich abgeschlossen.

## 5.7 Projekt Einheitliche Leitsysteme (EiLe) (SF)

Bislang wurden Leitsysteme in hoch frequentierten Ämtern dezentral entwickelt. Die Qualität und auch die visuelle Anmutung wichen dabei erheblich voneinander ab. Die Ämter der FHB waren häufig kaum als solche zu erkennen, da Hoheitszeichen nicht oder falsch verwendet wurden. Qualitativ schlechte Leitsysteme führen zudem häufig zu Frustration bei Kund\*innen und Beschäftigten und führen zu starken Verzögerungen in den Abläufen.

Durch ein einheitliches, zentral bereitgestelltes Leitsystem sollten zum einen regelmäßige Entwicklungskosten innerhalb der Dienststellen vermieden werden. Zudem sollten die Steuerung und damit die Zufriedenheit aller Beteiligten erhöht und ein einheitliches Erscheinungsbild der Standorte gefördert werden. Auch die bessere Integration digitaler Möglichkeiten wie Online-Vorabinformationen, SelfCheckin Terminals und eine bessere Verknüpfung zwischen analoger Kundensteuerung und Terminmanagementsystemen waren Teil des Projektes.

Das Projekt wurde 2024 nach der Umsetzung des neuen Systems am Pilotstandort Behördenzentrum Stresemannstraße (in Zusammenarbeit mit dem Senator für Inneres) erfolgreich abgeschlossen und in den Linienbetrieb übergeben.

## 6. Portfoliomanagement „Vernetzte Transformation“

Die senatorische Behörde für Finanzen setzt als Querschnittsressort für die FHB den Rahmen für die Transformation der Verwaltung. Dabei hängen Digitalisierung-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Modernisierung der Finanzverwaltung eng miteinander zusammen.

Die Abteilungen 2, 3 und 4 des Senators für Finanzen führen zahlreiche Projekte im Zusammenhang mit der Transformation der Verwaltung durch. Meist stehen die Projekte in Wechselwirkung mit anderen Projekten, berühren Fragen der Digitalisierung ebenso wie die der Organisations- und Personalentwicklung.

Um eine kohärente abteilungsübergreifende Vorgehensweise zu stärken und SF-intern abgestimmt mit den Fachressorts zu kommunizieren, organisiert der Senator für Finanzen seine Transformationsprojekte in einem Projektportfolio.

Mit dem Portfoliomanagement wird bei SF eine Unterstützungsstruktur aufgesetzt, die die Kommunikation zwischen den Abteilungen stärken und Projektleitungen klare Aufträge und Ziele vermitteln soll. Gleichzeitig gibt das Portfoliomanagement der Führungsebene ein realistisches Bild vom Fortschreiten der Projekte – aber auch von Notwendigkeiten zur Unterstützung.

Außenbereich des Behördenzentrum Stresemannstraße mit neuem Leitsystem-Design





Mit dem Aufbau und dem Betrieb des Portfoliomanagements ist das V-Büro beauftragt.

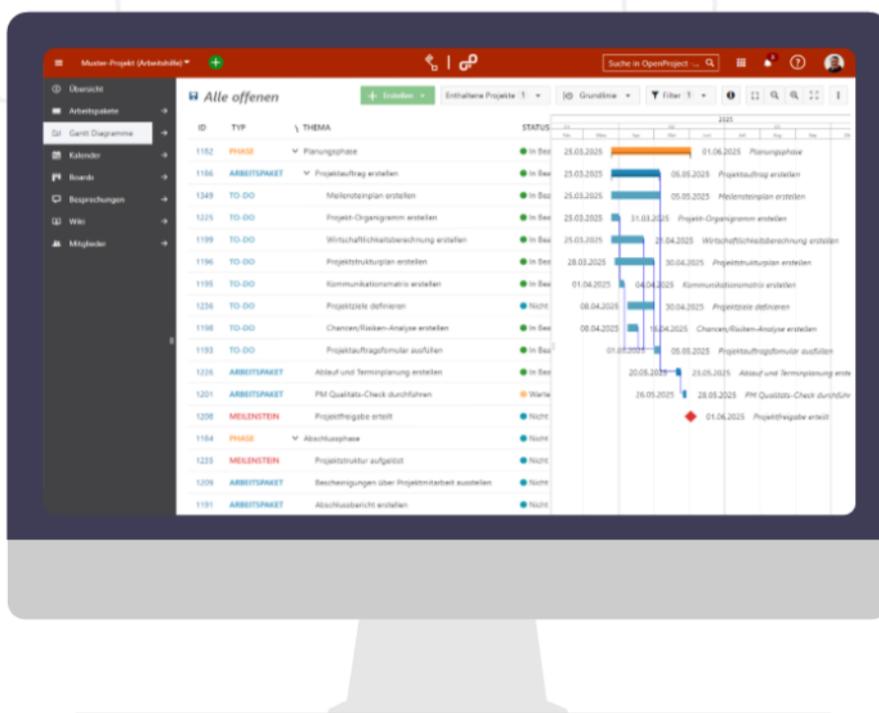
Im Rahmen der Portfolioarbeit wurde das V-Büro mit der Moderation der Lenkungsgruppe der Staatsrät\*innen Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung (Lenku VD) beauftragt. Aufgrund der fachlichen Schwerpunktsetzungen der Lenku VD auf Digitalisierungsvorhaben wurde im Herbst 2024 der Auftrag zur Moderation an 4 übertragen.

Ebenfalls im Rahmen der Portfolioarbeit konzipierte und moderierte das V-Büro im Auftrag von SV2 die Klausuren der Staatsrät\*innen der FHB 2024 und 2025.

## 7. Fachliche Leitstelle Open Project

Das V-Büro hat Mitte 2023 im Rahmen des Aufbaus eines Projektportfoliomanagements im Haus SF den Auftrag erhalten, ein geeignetes Portfoliomanagement-Tool einzuführen.

Als zentrales PMO der FHB hat das V-Büro bereits seit längerem den Wunsch nach einem einheitlichen Tool für Projekt- und Portfoliomanagement wahrgenommen. Aus diesem Grund wurde eine zentrale Lösung für alle Dienststellen entwickelt. Das OpenSource Tool OpenProject wurde auf Basis der bremischen Projekt- und Portfoliomanagement-Standards konfiguriert und steht unterdessen seit der Mitbestimmung durch den GPR Anfang 2025 allen Dienststellen zur Nutzung zur Verfügung. Im V-Büro wurde eine fachliche Leitstelle eingerichtet, die die Weiterentwicklung des Tools, Schulungen sowie Einführungsvorhaben in den Dienststellen zentral koordiniert.





## 8. Ausblick

Zum Ende des Jahres 2024 spitzten sich durch die Wahl der neuen US-Regierung, die Eskalation im Ukrainekrieg, den Bruch der Ampelkoalition im Bund und durch vermehrte politische Angriffe auf die demokratische Verfasstheit der Bundesrepublik die globalen und nationalen krisenhaften Entwicklungen deutlich zu. Dies stellt insgesamt die öffentliche Verwaltung in Deutschland und Europa vor zusätzliche und neue Herausforderungen.

In Bremen kommt dazu noch eine schwierige Haushaltslage: Nachdem der Stabilitätsrat für Bremen 2024 eine drohende Haushaltsnotlage festgestellt hatte, ist für das Land ein Sanierungsprogramm gesetzlich verpflichtend. Um das Sanierungsziel zu erreichen, müssen am Ende des Konsolidierungskurses sowohl der Finanzierungssaldo als auch die Nettokreditaufnahme eine 'schwarze Null' ausweisen. Das Programm soll von 2025 bis Ende 2027 laufen und stellt die Verwaltung vor große finanzielle, konzeptionelle und organisatorische Herausforderungen.

Unter diesen Vorzeichen bei gleichzeitig wachsenden Aufgaben kommt dem professionellen Projekt- und Portfoliomanagement für eine effektive und effiziente öffentlichen Verwaltung eine wichtige Rolle zu. Das V-Büro wird sich deshalb in 2025/26 auf die Stärkung der strategischen Rolle des professionellen Projektmanagements fokussieren. Dazu

- wird die Kommunikation von Standards, Vorgehensweisen, Arbeitshilfen verstärkt,
- wird mit dem flächendeckenden Angebot zur Einführung von OpenProject auch der FHB-Standard für Projekt- und Portfoliomanagement verbindlicher umgesetzt,
- werden PM-Standard und Lehrgang zum geprüften Projektleiter\*in vollständig überarbeitet und noch passgenauer auf bremische Herausforderungen zugeschnitten,
- wird ein kohärentes und wirkungsvolles Beratungskonzept für Projekte und Portfolios auf- und ausgebaut und angeboten,
- werden die Organisationseinheiten der FHB bei Bedarf beim Aufbau von Portfoliomanagements (PfM) und Projektmanagement-Offices (PMO) intensiv unterstützt,
- investieren wir in die weitere Qualifizierung des V-Teams und seine bundesweite Vernetzung mit Fachverbänden auf Bundesebene, um im Projektmanagement *state of the art* bleiben zu können.

# DAS V-BÜRO UNTERSTÜTZT IN ALLEN PHASEN DES PROJEKTMANAGEMENTS



## Was wir anbieten

Neben dem Projektauftragsformular stellt das V-Büro weitere praxisorientierte Arbeitshilfen für alle vier Phasen des Projektmanagements zur Verfügung. Diese Arbeitshilfen können Sie über das [PM-Portal](#) oder über VIS ([Smart-Client](#); [Web-Client](#)) abrufen.

Darüber hinaus besteht für Projektleitungen, Auftraggeber\*innen, Projektteams und Linienvorgesetzte die Möglichkeit, sich in allen Phasen des Projektes durch das V-Büro beraten zu lassen. Sei es zur Wahl der richtigen Projektorganisationsform, zur Erarbeitung des Projektauftrags in der Projektplanungsphase oder bei Konflikten in der Umsetzungsphase .

## Alle Arbeitshilfen auf einen Blick

[pm-pzm.hb.intra](http://pm-pzm.hb.intra)  
(erreichbar im Intranet der FHB)

## Ihr Kontakt ins V-Büro

[v-buero@finanzen.bremen.de](mailto:v-buero@finanzen.bremen.de)

**Projekte machen Verwaltung fit.**

**Wir machen Projekte fit.**