



PPM

Labor für Prozess- &
Projektmanagement

Claus Hüsselmann
Nachhaltigkeit in PM und PPM integrieren
– von Prinzipien zu Praktiken

3. PM Summit NRW
Bochum, 18.09.2026



Kurzvorstellung



Lehre

- Dozent im FB Wirtschaftsingenieurwesen:
 - Projektmanagement
 - Business Process Management & Engineering
 - Projektportfolio-management
 - Digitale Transformation
 - PPS



Forschung

- Aktuelle Schwerpunkte:
 - Lean Project Portfolio Management
 - Sustainable Project Management
 - Lean PM
- Weitere Themen:
 - KI im Projektmanagement
 - KI im Projekt-Portfoliomanagement
 - BPM und Industrie 4.0
 - ...



Lebenslauf

- Dipl.-Math techn., TU Kaiserslautern
- Dr. rer. oec., Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni Saarbrücken
- mehr als 20 Jahre Projekte, Beratung, Management, PMO:
 - Scheer bzw.
 - Software AG
- seit 08/2015 an der THM
- seit 2012 ehrenamtlich in der GPM aktiv



Motivation – Ist-Situation & Fragestellung

LINAP als ganzheitlicher Ansatz – Prinzipien, Praktiken & Steuerung

Integration – Vorgehen im Projekt

PM Summit – Ein durchgängiges (fiktives) Beispiel

Fazit – Zusammenfassung & Einladung

Gewinn, Menschen und Umwelt in Einklang bringen



„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Brundtland Report 1987

Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie?

Die Zuversicht sinkt zwischen Strategie und Umsetzung drastisch!

85 % der **Führungskräfte** im Bereich Nachhaltigkeit sind zuversichtlich, dass ihr Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Nur **43 %** der **PMO-Leiter** teilen diese Ansicht und nur **20 %** der **Projektfachleute** sind äußerst zuversichtlich.

Die Ambitionen übersteigen die Fähigkeiten!

79 % der Befragten geben an, dass Nachhaltigkeit ihr Unternehmen für langfristigen Erfolg positioniert, doch nur **41 %** sagen, dass sie vollständig in alle Projekte und Funktionsbereiche integriert ist.

IPMA
ICB4

PMI
PMBOK7

ISO
21502

PRINCE2

Nachhaltigkeit ist inzwischen in den etablierten Projektmanagementstandards angekommen, wird dort aber überwiegend normativ bzw. „prinzipiell“ behandelt.

P5 und PRiSM liefern stärker operationalisierte Vorgehensweisen und Artefakte – allerdings um den Preis eines hohen methodischen Aufwands.

P5

PRiSM

Nachhaltigkeit ist im Projektmanagement angekommen – aber noch nicht hinreichend projektspezifisch operationalisiert

Current Reality

Was ist das Problem?

- Nachhaltigkeit häufig nur Prinzip bzw. Leitbild
- Geringe methodische Operationalisierung im (P)PM
- Nachhaltigkeit ist nur schwach mit Portfolioentscheidungen verknüpft
- Hoher Aufwand bei umfassenden SPM-Ansätzen
- Unklare Verbindlichkeit und Evidenzanforderungen

Transformation

Wie machen wir Nachhaltigkeit handhabbar?



Leitfaden zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Projektmanagementsysteme.

Future Reality

Was wollen wir erreichen?

- Fokus auf wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte
- Kontextspezifische Skalierung
- Transparente und abgestufte Verbindlichkeit
- Nachhaltigkeit fließt in Auswahl, Priorisierung und Governance ein
- Konkrete Praktiken – bei vertretbarem Aufwand

Definition „Nachhaltiges Projektmanagement“

„Sustainable Project Management [SPM] umfasst die Planung, Überwachung und Steuerung von Projektabwicklungs- und Unterstützungsprozessen unter Berücksichtigung der ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Aspekte des Lebenszyklus der Projektressourcen, -prozesse, -ergebnisse und -auswirkungen. Ziel ist es, Nutzen für die Interessengruppen zu erzielen, wobei die Prozesse auf transparente, faire und ethische Weise durchgeführt werden und eine proaktive Einbindung der Interessengruppen beinhalten.“

nach Silvius/Schipper, 2014, S. 79



für



fiktiv

Unser Beispielprojekt – „PM Summit NRW 20XX“

Fallbeispiel– didaktisch vereinfachte Planungsannahmen

PM Summit NRW als Projekt

fiktiv



Projektzweck

Konzeption, Organisation und Durchführung einer eintägigen Fachkonferenz für Projektmanagement.

Typische Projektbestandteile

- Programm & Referierende
- Teilnehmenden-Management & Kommunikation
- Veranstaltungsort & Technik
- Catering
- An- und Abreise
- Veranstaltungsunterlagen & Ausstattung

Ziele

- fachlicher Austausch und Wissenstransfer
- Vernetzung von PM-Fachleuten aus unterschiedlichen Branchen
- attraktive Vorträge und interaktive Formate
- professionelle Durchführung innerhalb von Budget und Zeitrahmen

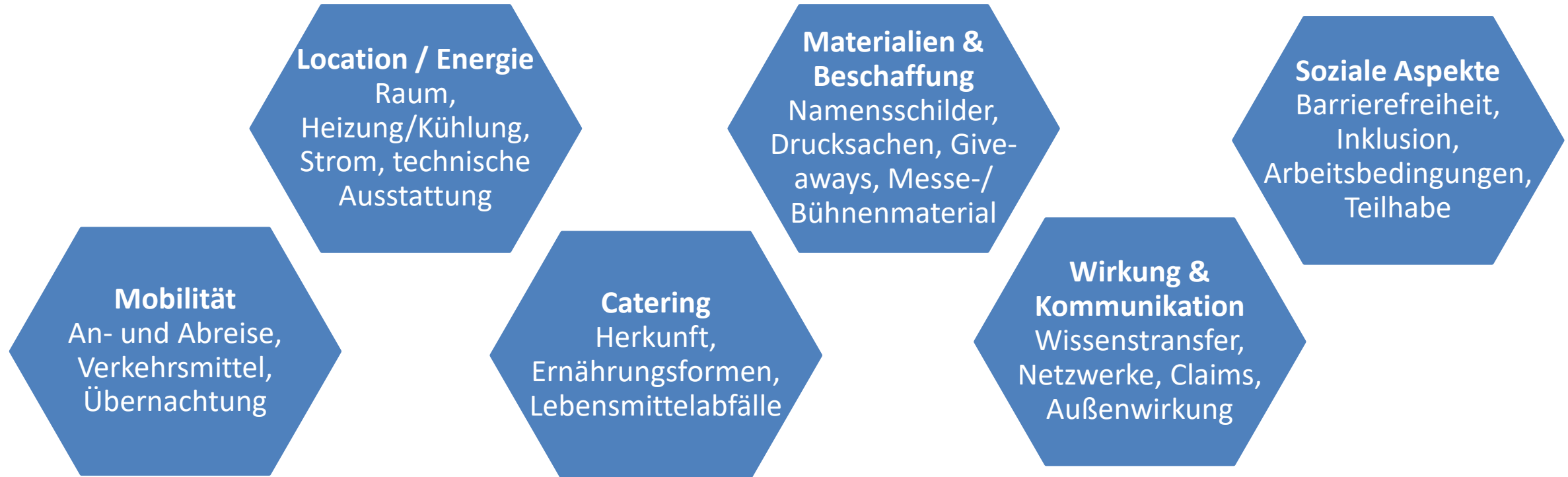
Ausgangsfrage für LINAP

Was bedeutet es eigentlich, eine solche Veranstaltung „nachhaltig“ zu planen und zu steuern – ohne daraus ein eigenes Nachhaltigkeitsprojekt zu machen?

Wo könnte Nachhaltigkeit beim PM Summit überhaupt eine Rolle spielen?



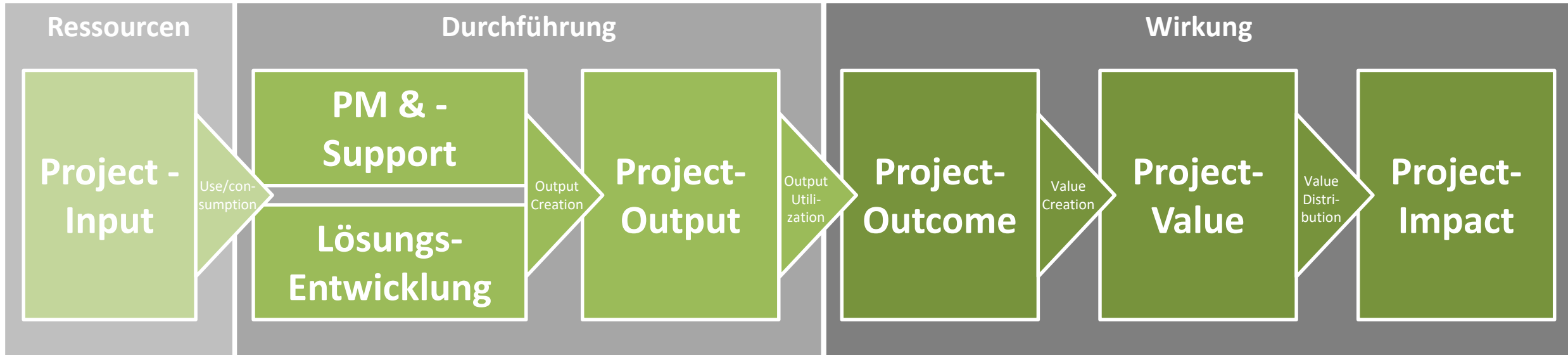
Welche Nachhaltigkeitsaspekte würden Sie spontan für besonders relevant halten?



Die Herausforderung:

Viele Aspekte sind denkbar – aber **welche sind wirklich wesentlich und beeinflussbar?**

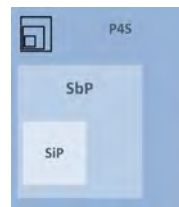
Der (erweiterte) I-P-O-O-Ansatz und NH@PPM



eigene Darstellung, angelehnt an Hinde, 2012, S. 97; Geraldi & Söderlund, 2018, S.55—70; Zwickael & Huemann, 2018; Zwickael & Smyrk, 2019; Gil, 2023

► Welches NH-Thema/-Aspekt ist an welcher Stelle relevant?

Praktische Übersetzung in Form einer Reichweiten-orientierten Typenlogik.

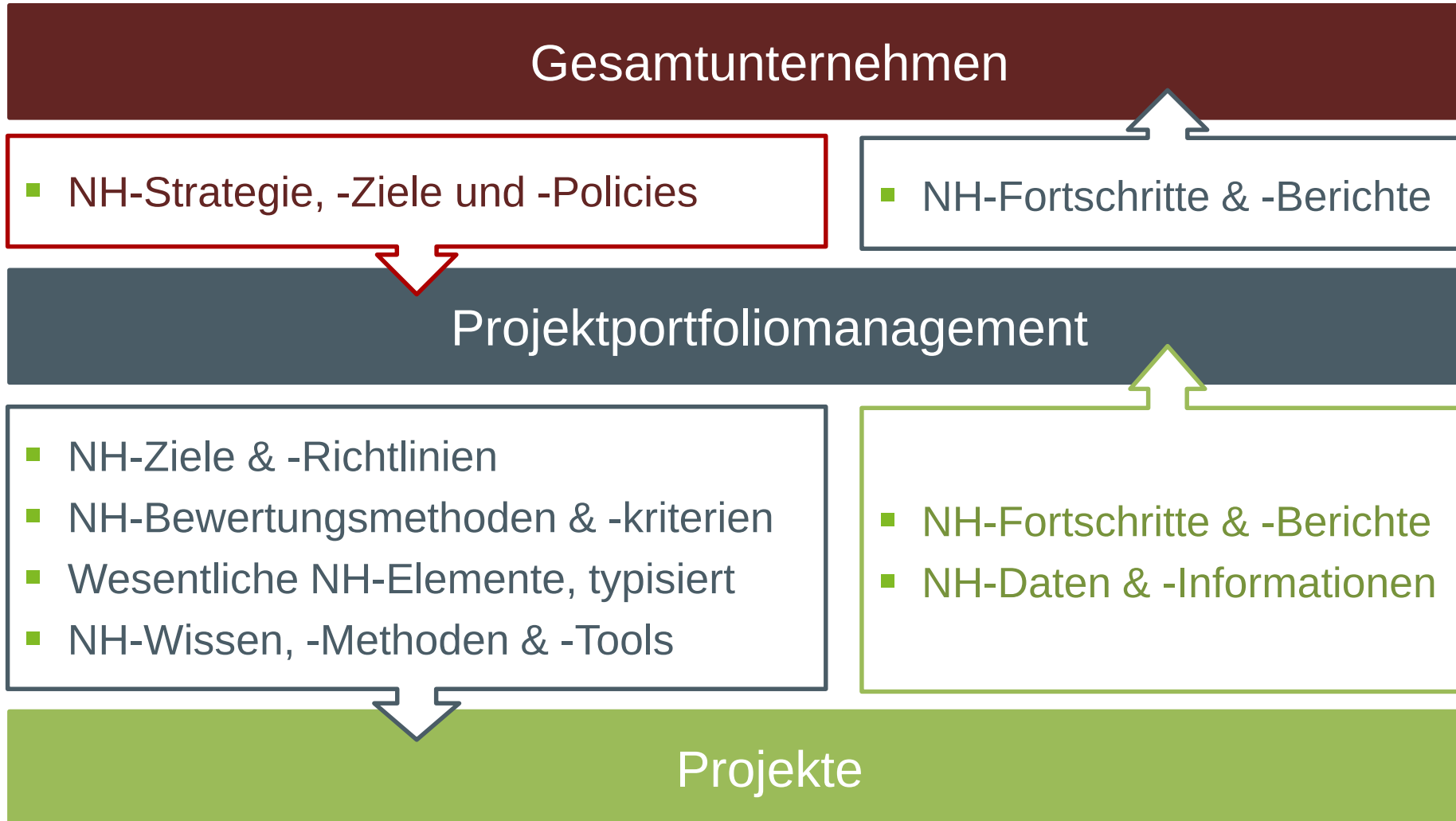


„Evolution des Projektmanagements“



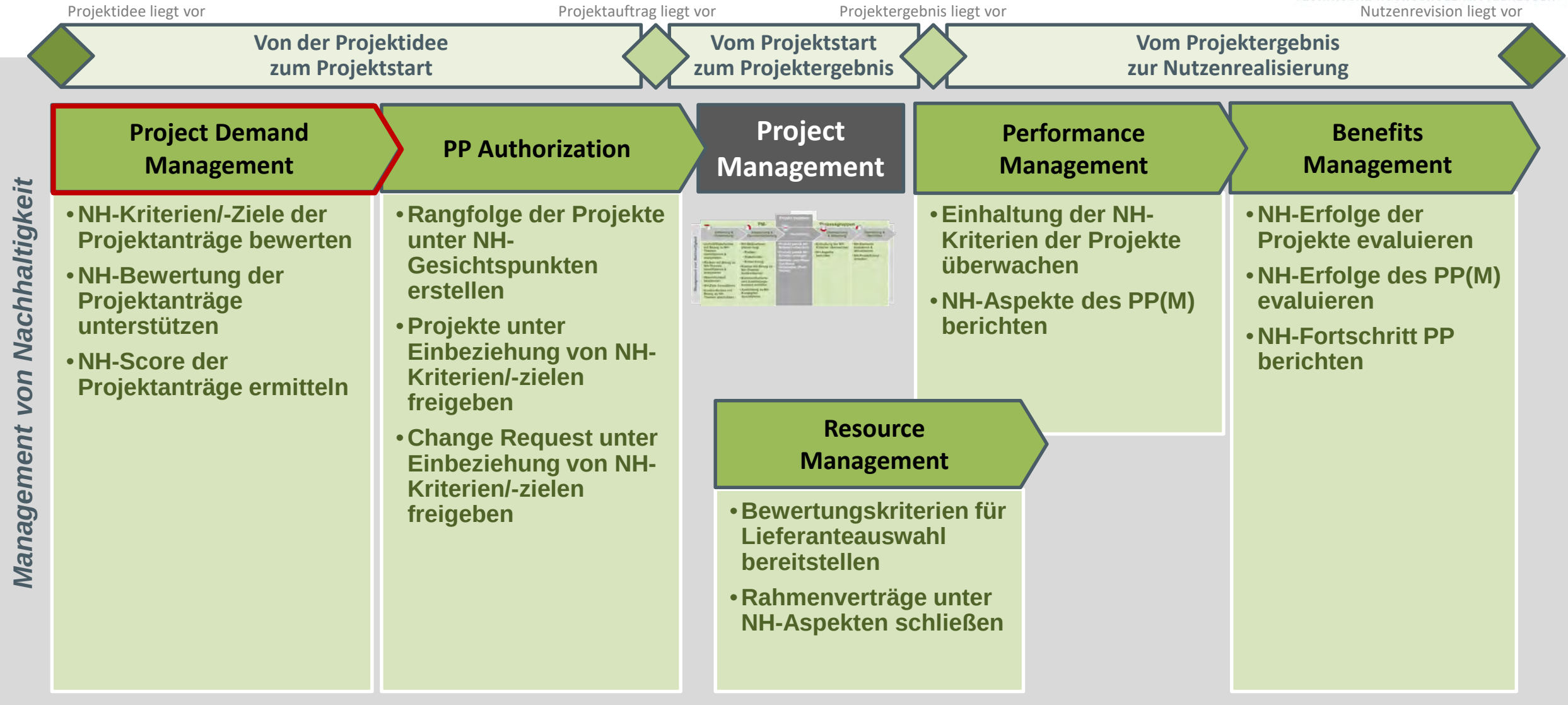
nach Moutinho et al., 2025

PPM als Übersetzungs- und Filterinstanz



- Übersetzung strategischer Anforderungen in Projektentscheidungen
- Filterung unter knappen Ressourcen und begrenzter Aufmerksamkeit
- Verbindung von Strategie, Projekten und Steuerung

Integration ins PPM



in Anlehnung an Hüsselmann, 2024, S. 183

Blick in den Werkzeugkoffer



Projekt-Ziel-Ankopplung (PZA)

Praktik

Strategie-Zielankopplung eines Projekts

Summe der Punktwerte dividiert durch die maximal erreichbare Punktezahl (Projekt).

Strategische NH-Produktivität

Strategie-/Zielankopplung eines Projektes dividiert durch dessen relativen Anteil am Gesamtbudget des Portfolios.

Projekt	Budget	Budget-anteil	Nachhaltigkeitsziele					Nachhaltigkeitsbezug der Projekte		
			Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	Ziel 5	Summe	NH-Ankopplung der Projekte	Projekt-NH-Produktivität
Projekt A	5.000 k€	52%	↗ 1	↕ 2	↗ 1	↗ 1	↗ 1	6	60%	! 1,15
Projekt B	1.500 k€	16%	↕ 2	↗ 1	↗ 1	↘ -2	→ 0	2	20%	! 1,27
Projekt C	350 k€	4%	→ 0	↗ 1	→ 0	↕ 2	→ 0	3	30%	✓ 8,19
Projekt D	700 k€	7%	↘ -1	↘ -2	↘ -1	↘ -1	→ 0	-5	-50%	✗ -6,82
Projekt E	1.200 k€	13%	↘ -1	↕ 2	↘ -1	↕ 2	↘ -1	1	10%	! 0,80
Projekt F	800 k€	8%	↘ -2	↘ -2	↕ 2	↘ -2	↘ -1	-5	-50%	✗ -5,97
Summe	9.550 k€	100%	-1	2	2	0	-1	2		
Projektankopplung der NH-Ziele			-8%	17%	17%	0%	-8%		3%	

Projektankopplung der einzelnen Strategien/Ziele

Summe der Punktwerte dividiert durch die maximal erreichbare Punktezahl (Strategie/Ziel).

Strategische NH-Ankopplung des Projektportfolios

Gesamtsumme der Punktwerte dividiert durch die maximale Punktzahl.

Sustainable Project Canvas

Praktik

Projektname: ...

Ersteller: ...

Datum/Version: ...

A. Ziele & Einbettung

Warum dieses Projekt, für wen, in welchem Umfeld?

(1) Projektzweck & Nutzenversprechen:

Was ist der Zweck des Projekts, welches Problem wird gelöst und welcher (Mehr-)Wert wird für wen erzeugt?

„Elevator Pitch“, Bezug zu Strategie/Taxonomie/SDGs; erwartete Nutzenarten (ökologisch, sozial, wirtschaftlich).

(4) Kontext:

In welchen größeren Systemen agiert das Projekt (Umwelt – Gesellschaft – Wirtschaft:)?

Relevante Ökosystemleistungen, biophysikalische Bestände/Materialflüsse; Normen/Kultur, Institutionen, Betroffenheiten; Markt-/Wertschöpfungskontext, komplementäre Initiativen.

(3) Stakeholder & Bedürfnisse:

Wer ist betroffen/beteiligt?
Welche Bedürfnisse/Schutzziele haben sie?

Kunden/Nutzende, Team, Liefernde, Community, Regulierer, Natur (vertretend) ...
Max-Neef/Maslow als Anregung;
zugleich als Input für Risiken/Trigger und KPI.

(5) Co-Wertschöpfung & vernichtung

Mit wem wird Wert co-kreiert – und wo droht Co-Destruction?

Positiv-/Negativwirkungen je Stakeholder (jetzt/später);
Trade-offs transparent machen.

B. Scope & Typisierung

(2) Projekttyp & Systemgrenzen:

Welcher LINAP-Typ? Welche Prozesse/Phasen sind in/out? Welche Functional Unit und Referenzzeitraum?

SiP / SbP / P4S (Leading); Systemgrenzen, FU (z. B. g CO₂e/Session, kg CO₂e/Tag); verhindert Scope-Creep, schafft Vergleichbarkeit.

(12) Wesentlichkeit & Hotspots:

Welche wenigen Themen treiben Impact/Kosten/Risiko?

Top-3-Hotspots mit Zielwerten/Budgets; Bezug zu Systemgrenzen/Stakeholdern. Priorisierung für Maßnahmen.

C. Design & Delivery

(6) Produkte/Services/Artefakte (Output):

Welche konkreten Ergebnisse liefert das Projekt?

MVP, Service, Infrastruktur, Policy, ...
Welche Angebote adressieren welche Bedürfnisse und wofür wird bezahlt/finanziert?
Spiegelt das Ziel aus A.

(7) Prozess & Aktivitäten:

Wie, wo und womit wird der Output erzeugt?

Kritische Aktivitäten/Arbeitspakete, inkl. enabling activities; Meilensteine/Gates.

(8) Ressourcen:

Welche materiellen/immateriellen Ressourcen sind kritisch?

Team-Skills, Daten/IT, Anlagen, Materialien, finanzielle Mittel; Engpässe und Alternativen; hängt operativ mit Safeguards/Trigger zusammen.

(9) Partnerschaften:

Welche Partner führen Kernaktivitäten aus oder sichern Schlüsselressourcen?

Verträge/SLAs, bevorzugter Zugang (z. B. Rezyklate, Rechenzentrum, Logistik); hängt operativ mit Safeguards/Trigger zusammen.

E. Wirkungspfad, Messung & Evidenz

(13) Theory of Change & Counterfactual

Wie führt das Projekt über Kausalpfade zu Outcomes/Impacts?

Baselines/Counterfactual (ohne Projekt), Annahmen, Indikatoren; Rebound-/ Leakage-Risiken; stützt Zweck und Scope.

(14) Metriken & Evidenz (KPI & Rigor):

Wie messen wir Erfolg und Nachweise?

KPI-Set (ökologisch/sozial/ökonomisch), Datenquellen, Frequenz, Verantwortliche; Rigor-Stufe (L0–L4) je Thema; wird durch Trigger skaliert.

F. Wirtschaftlichkeit & Zielerreichung

(15) Kosten & Nutzen (TCO/VOI):

Wie messen wir Kosten und Nutzen in passenden Einheiten?

Direkt/indirekt, CapEx/OpEx, externale Effekte; Nutzen in Öko-, Sozial-, Finanzgrößen; Verteilungseffekte.

(16) NH-Ziele & -Ergebnisse:

Welche Ziele (E/S/G) wurden vereinbart – und wie wird Zielerreichung nachgewiesen?

Meilenstein-Outcomes, Erfolgskriterien, Akzeptanz-/Audit-Anforderungen; referenziert KPI/Rigor und fließt in den kommunizierbaren Nutzen zurück.

D. Governance, Risiken & Regeln

Wer entscheidet, welche Mindestregeln gelten, wann wird verschärft?

(10) Governance & Entscheidungsrechte:

Wer entscheidet worüber?

Legitimation der Stakeholder, Gremien, Eskalationspfade, Gate-Kriterien;

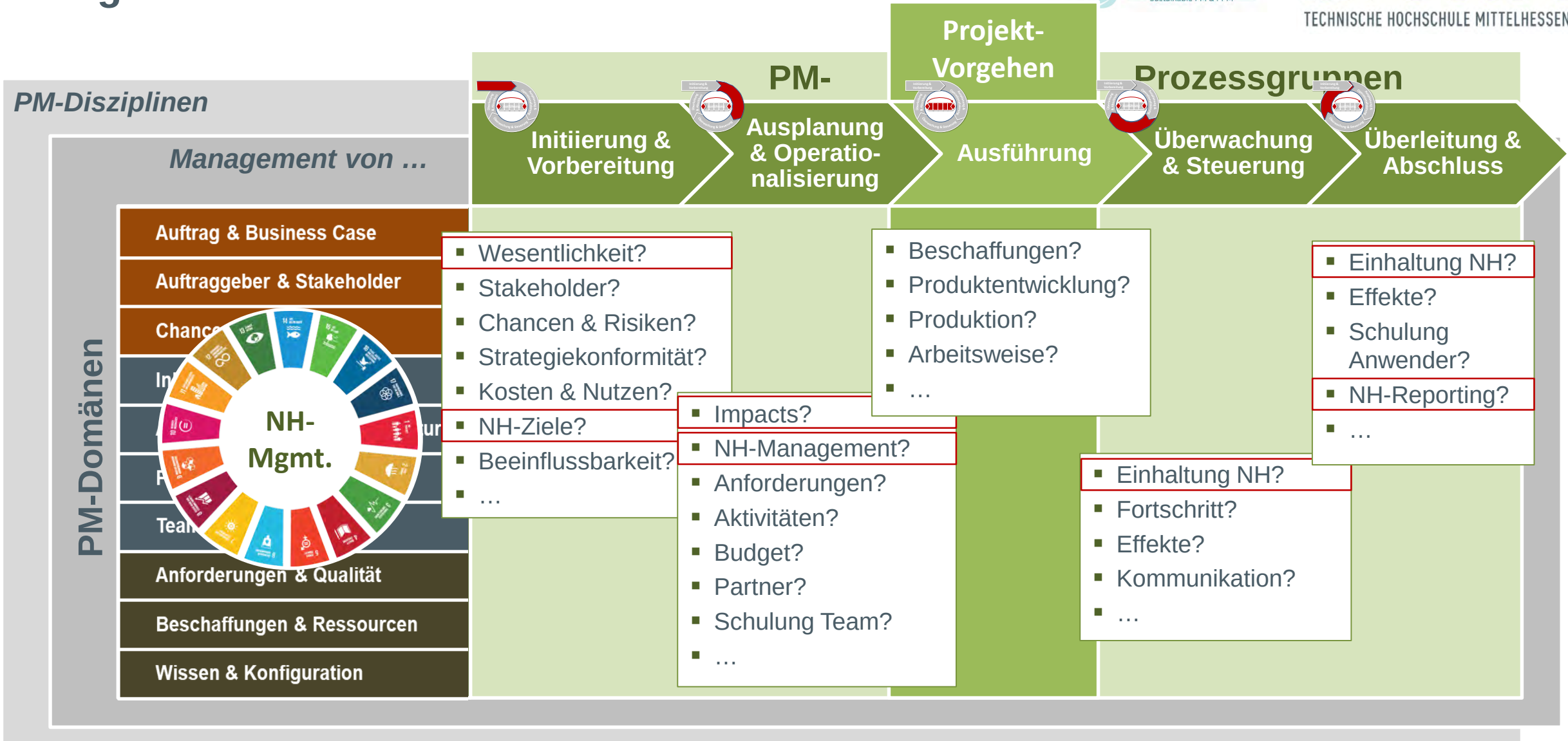
Umgang mit Konflikten/Trade-offs.

(11) Risiken, Safeguards & Trigger:

Welche wesentlichen Risiken/„Do-no-harm“-Safeguards gelten?

Wenn-Dann-Regeln, die Pflichtgrade/Rigor anheben (z. B. externe Claims, hohe Wesentlichkeit);
Trigger koppeln F ↔ D (Rigor/KPI) und F ↔ B (Hotspots).

Integration ins PM



Projektantrag Projektauftrag **Business Case**

PM-Plan Projektstrukturplan Projektablaufplan

Produktstrukturplan **Anforderungsspezifikation** Fachkonzept

Kommunikationskonzept & -plan Change-Management-Konzept

Beschaffungsplan Aufwandschätzung Make-or-Buy-Analyse

MuSCoW-Priorisierung Meilensteine Definition of Done

Abnahme & Abnahmeprotokoll

Fehler-Ursachen-Analyse Finanzmittelbereitstellung **Abschlussbericht**

Systemgrenzendigramm

Stakeholder- & Kontextanalyse

NH-Reifegradanalyse

Wesentlichkeitsanalyse

NH-Gap- & Relevanzmatrix

Rechtskataster

Hotspotanalyse

Nachhaltigkeitskonzept & Managementplan

NH-Due Diligence

Nachhaltigkeitsziele

Sustainable Project Canvas (SPC)

NH-Pflichtenheft

NH-Relevanzmatrix

CO₂-Bilanz & Carbon Footprint

NH-Kennzahlen & Monitoring

Life Cycle Assessment (LCA)

Product Carbon Footprint (PCF)

Process Carbon Footprint (PcCF)

Product Environmental Footprint (PEF)

Theory of Change + M&V

Nachhaltigkeits-Baseline & Counterfactual

Maßnahmenregister & NH-Roadmap

Green-Engineering-Patterns

Carbon-Aware (Region/Time-Shift)

Datenminimierung & Retention

Design for X – Nachhaltigkeit

EEIO-Screening

MACC (Marginal Abatement Cost Curve)

Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP)

NH-Audit & Review

NH-Wertstromanalyse

NH-Journal

Nudging

Transparenz- / Claims-Review

LINAP-Mini-Onboarding

SCI-Rate (g CO₂e/FU)

Ein konkretes Rezept: Hotspotanalyse



Praktik

Wesentlichkeit (Bedeutung)

A
hoch

B
mittel

C
gering

		Mobilität Verpflegung	
		Energie Emission Beschaffung KIAnG	Kommunikation Arbeits- und Gesundheitsschutz
	Flächennutzung Wasserverbrauch Abwasser	Abfall	

III.
gering

II.
mittel

I.
hoch

Beeinflussbarkeit (Steuerungspotenzial)

Wesentlichkeit:

Wie bedeutsam ist dieses Nachhaltigkeitsthema für den Erfolg und die Nachhaltigkeitswirkung des konkreten Projekts?

Beeinflussbarkeit:

Wie stark kann das Projektteam dieses Nachhaltigkeitsthema im Rahmen des Projekts tatsächlich beeinflussen?

**Wesentlichkeit x
Beeinflussbarkeit =
projektbezogene
Relevanz**



Deutscher
Evangelischer
Kirchentag



Prinzipien als **Denkweise**

- z. B. Effizienz, Suffizienz, Konsistenz
- sie helfen, Projektlösungen anders zu denken und Zielkonflikte bewusster zu gestalten

Nachhaltigkeit

Lean PM

Prinzipien

Praktiken und Artefakte als **Rezepte**

- z. B. Hotspotanalyse
- sie helfen, Nachhaltigkeit in Projekten konkret zu strukturieren und zu operationalisieren

Steuerungslogik

Methoden & Tools

Praktiken

NH-Prinzipien-orientierte Gestaltung eines Projekts

■ z.B.:

? Wie gestalte ich die ...

Projektaufgabe

Anschaffung neues Auto



? ngen!

Prinzipien

Lösung:

Kor

E-Auto



Su

bescheidenes Auto



E

sparsames Auto



Prinzipien
der NH

Neben-
wirkung:

D-N-S-H?



DNSH

Do no significant harm

Es gibt weitere Prinzipien im NH-Management ...

Umsetzung mind. 1 NH-Ziel

Lebenszyklusorientierung

Do-No-Significant-Harm (DNSH)

Vorsorge

Einhaltung sozialer Mindestanforderungen

Effizienz – Suffizienz – Konsistenz

Verursacherprinzip

intergenerationale Gerechtigkeit

Stakeholder-Inklusivität

True-and-fair-view

Vom Werkzeugkoffer zum Navigationssystem



LINAP in drei Kernschritten

LINAP integriert Nachhaltigkeit nicht pauschal, sondern entlang einer klaren Dreierlogik:

1. Relevanz klären

LINAP prüft zunächst, ob und warum Nachhaltigkeit für ein konkretes Projekt überhaupt entscheidungsrelevant ist.

„Ist es relevant?“

2. Aufwand dosieren

Wenn Nachhaltigkeit relevant ist, bestimmt LINAP die angemessene Tiefe von NH-Anforderungen und deren Evidenz proportional zum Fall.

„Wie tief gehen wir?“

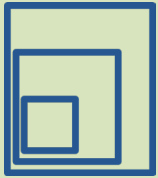
3. Entscheidung verankern

Die Ergebnisse werden nicht nur dokumentiert, sondern in Projekt- und Portfolioentscheidungen wirksam gemacht.

„Wo wird es entscheidungswirksam??“

1. Relevanz klären

LINAP fragt zuerst, inwieweit Nachhaltigkeit für das konkrete Projekt entscheidungsrelevant ist.



Projekttyp

In welcher Grundrichtung wird Nachhaltigkeit relevant?
– *SiP, SbP, P4S* –



Hotspots

Welche Themen sind wesentlich und beeinflussbar?
– *Fokus* –



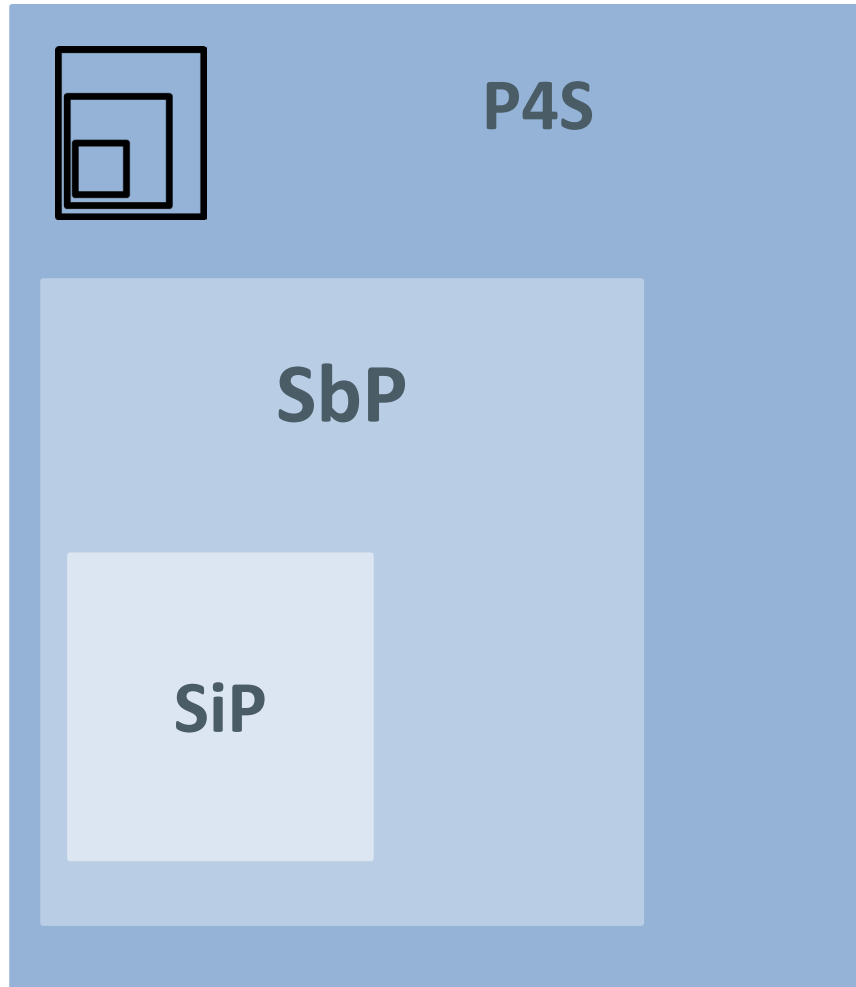
Trigger

Was erhöht Relevanz, Handlungsdruck oder Anforderungen?
– *Anspruch* –

Relevanzklärung verhindert pauschale Anforderungen und fokussiert auf die wirklich wirksamen Hebel.



NH-bezogene Typisierung von Projekten



P4S – Project for Sustainability

- Projektzweck im Fokus
- *Wirkungsblick*: Projekte, deren Zweck explizit auf NH-Wirkung (direkt oder systemisch) gerichtet ist
- z.B. Klimaschutzprojekt

SbP – Sustainability by the Project

- Projektprodukte im Fokus
- *Produktblick*: Der Output (Produkt/Service/Asset) hat NH-Eigenschaften oder ermöglicht sie bei Nutzung (Life Cycle)
- z.B. biologisch abbaubares Produkt

SiP – Sustainability in the Project

- Projektprozesse im Fokus
- *Innenblick*: Nachhaltigkeit in der Projektdurchführung (Beschaffung, Reisen, Energie, Abfall, Compliance, ...)
- z.B. Online- anstatt Vor-Ort-Meetings

„Wann müssen wir genauer hinschauen?“

Triggergruppe A: Claim & Außenwirkung (Kommunikation)

- z.B. Externer Claim („x% weniger CO₂/ Abfall/ Energie als 2023“)
- z.B. Vergleichender Claim gegen Wettbewerber

Triggergruppe B: Wesentlichkeit (Hotspot-Schwellen)

- z.B. Kosten/ Materialmenge über Schwelle
- z.B. Fluganteil Team

Triggergruppe C: Risiko & Compliance

- z.B. Regulatorische/gesetzliche Vorgaben wie Tracking entspr. DSGVO
- z.B. Lieferkette mit potenziellen Sozial-/ Compliance-Risiken oder Kundennachweise

Triggergruppe D: Betrieb & Technik

- z.B. neue Gefährdungen, Beinaheunfälle oder Abweichungen
- z.B. Lärm, Staub o. ä. nahe an Grenzwerten liegen oder Beschwerden auftreten



Kerngedanke:
„Wenn ..., dann ...“.

Welcher LINAP-Projekttyp ist der PM Summit?

SiP, SbP oder P4S – wo würden Sie die Tagung einordnen?



SiP – Sustainability in the Project

→ **klar relevant**

Nachhaltigkeit in der Durchführung der Tagung

- An- und Abreise
- Catering und Lebensmittelabfälle
- Energie und Veranstaltungstechnik
- Materialien und Beschaffung
- Arbeitsbedingungen, Barrierefreiheit etc.
- ...

SbP – Sustainability by the Project

→ **teilweise möglich**

Nachhaltigkeit durch das Ergebnis bzw. die Nutzung der Tagung

- Wissenstransfer und Kompetenzaufbau
- Impulse für nachhaltigeres PM in den Organisationen der Teilnehmenden
- ggf. nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung des Veranstaltungsservices selbst
- ...

P4S – Project for Sustainability

→ **nein**

Nachhaltigkeit ist nicht der primäre Projektzweck des PM Summit.

- Der Zweck ist fachlicher Austausch, Wissenstransfer und Vernetzung im Projektmanagement.
- ...

► **Leading Type: SiP – mit möglichen SbP-Wirkungen, aber kein P4S**

Welche Nachhaltigkeitsthemen sind für den PM Summit wirklich relevant?



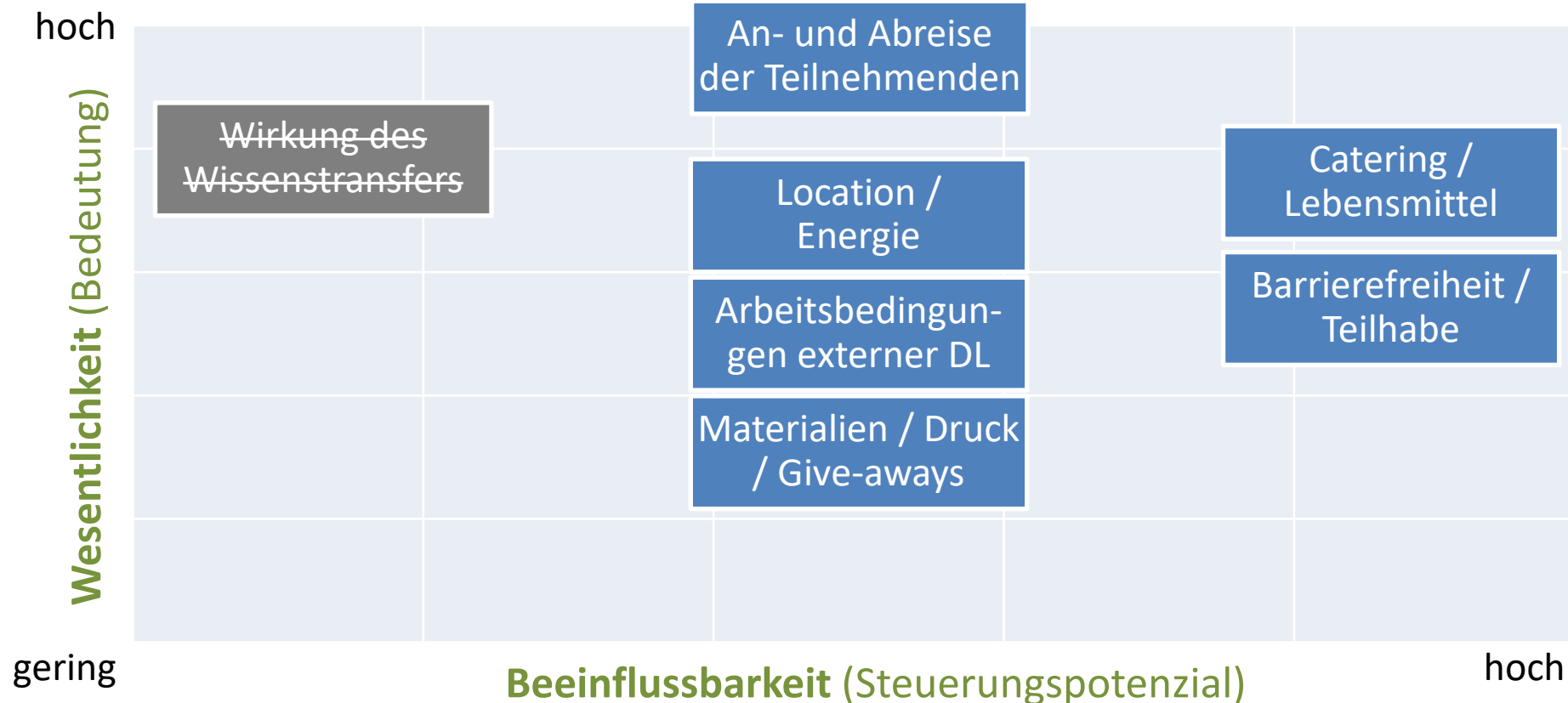
Hotspots entstehen dort, wo hohe Wesentlichkeit auf hohe Beeinflussbarkeit trifft.

Thema	Wesentlichkeit	Beeinflussbarkeit	Einordnung
An- und Abreise der Teilnehmenden	sehr hoch	mittel	Hotspot / hoher Wirkungshebel
Catering / Lebensmittel	hoch	hoch	klarer Hotspot
Location & Energie	mittel–hoch	mittel	relevant, ggf. Hotspot
Materialien / Druck / Give-aways	eher mittel	hoch	steuerbar, aber nicht zwingend wesentlich
Barrierefreiheit / Teilhabe	hoch	hoch	klarer sozialer Hotspot
Arbeitsbedingungen externer Dienstleister	mittel	mittel	relevant, risikobasiert vertiefen
~~Wirkung des Wissenstransfers~~	~~potenziell hoch~~	~~gering~~	~~wichtige Wirkung, aber kein typischer SiP-Hotspot~~

Welche Nachhaltigkeitsthemen sind für den PM Summit wirklich relevant?



Hotspots entstehen dort, wo hohe Wesentlichkeit auf hohe Beeinflussbarkeit trifft.



- Nicht alles Wichtige ist gleich gut steuerbar
- LINAP fokussiert auf wesentliche und beeinflussbare Hebel.

2. Aufwand dosieren

Wenn Nachhaltigkeit relevant ist, stellt sich nicht die Frage nach maximaler Tiefe, sondern nach angemessener Tiefe.

Keine Volltiefe als Standard

Nicht jede Nachhaltigkeitsfrage braucht maximale Analytik oder höchste Evidenz.

Rigor mit Zweck

Evidenz dient der Belastbarkeit von Aussagen und Entscheidungen — nicht der Methodik um ihrer selbst willen.

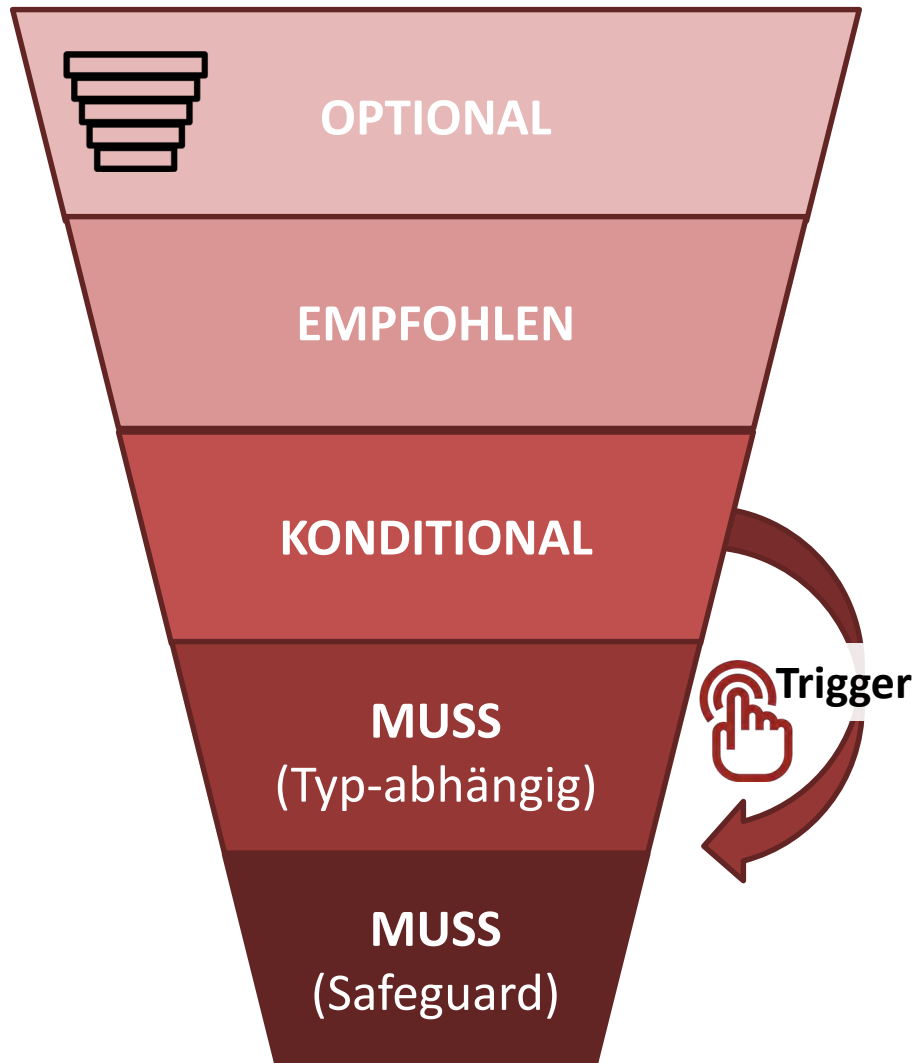
Proportionalität

Strenge wächst nur dort, wo Risiko, Wesentlichkeit oder Aussageanspruch es rechtfertigen.

**LINAP dosiert Strenge und Aufwand proportional zum Fall.
So viel Rigor wie nötig, so wenig Zusatzaufwand wie möglich!**



Verbindlichkeit – „Muss ich das tun?“



Risikoorientierte Einstufung von NH-Praktiken nach ihrem Bindungsgrad; Steuerung von Aufwand und Rigor proportional zu Wesentlichkeit, Risiko und Claim-Schärfe.

- **OPTIONAL**: Add-on („may“) ohne Compliance-/Claim-Relevanz; Einsatz nach Wirtschaftlichkeit/Innovationsnutzen.
- **EMPFOHLEN**: Best Practice („should“), außer unverhältnismäßig; Aufschübe kurz begründen + Review-Datum.
- **KONDITIONAL**: Wird zu MUSS bei Triggern (hohe Wesentlichkeit, Risiko-Schwelle, externe/vergleichende Claims, regulatorische/vertragliche Pflichten); sonst beobachten.
- **MUSS (Typ)**: Typbedingt (SiP/SbP/P4S) essenziell. Abweichung nur bei nachweislich nicht wesentlichem Thema und transparenter Begründung („shall“, konditioniert durch Wesentlichkeit).
- **MUSS (Safeguard)**: Nicht verhandelbarer Mindeststandard („do no harm“/Grundpflichten). Abweichung nur bei objektiver Unmöglichkeit, mit dokumentierter Risikoabwägung und Management-Freigabe („shall“).



Rigor mit Evidenzleiter – „Wie gut muss ich es belegen?“

Abgestufte Skala des methodischen Anspruchs und der Evidenztiefe bei Nachhaltigkeitsbewertungen.



L0

Orientierung
qualitativ/
Heuristik

„Wir glauben,
es ist relevant.“

L1

indikativ
Proxys/
Faktoren,
Größen-
ordnung

„Wir überschlagen es.“

L2

**robuste Quan-
tifizierung**
projektbezo-
gene Daten,
konsistente
Methode,
Sensitivität light

„Wir rechnen mit
echten Projektdaten.“

L3

**vergleichs-/
claimfähig**
bessere Daten,
Baseline sauber,
Unsicherheit,
Review

„Wir können
sauber vergleichen
und berichten.“

L4

**audit-/
assurance-
fähig**
normkon-
form,
kritischer
Review oder
stark kausal

„Es ist prüf- und
auditfest.“

Wann müssen wir beim PM Summit genauer hinschauen?



Trigger erhöhen gezielt Verbindlichkeit und/oder Rigor – nicht pauschal, sondern nur bei klaren Auslösern.



1. Externer Nachhaltigkeits-Claim

Wenn kommuniziert werden soll:
„Der PM Summit 2026 verursacht 30 % weniger CO₂ als 2025.“
dann reicht eine grobe Schätzung nicht mehr.

Folge:
Claim-Review = MUSS
– Baseline erforderlich
– Rigor z. B. von L1/L2 auf L3

Claim → Rigor hoch

2. Mobilität wird zum dominierenden Hotspot

Wenn z. B. ein hoher Anteil der Teilnehmenden mit Pkw oder Flugzeug anreist,

Folge:
– Mobilitätskonzept wird von EMPFOHLEN zu KONDITIONAL bzw. MUSS
– reale oder belastbare Reisedaten statt reiner Schätzung
– ggf. Bahn-/ÖPNV-Anreize, Mitfahrkonzept etc.

Hotspot → Verbindlichkeit hoch

3. Barrierefreiheit als Safeguard

Wenn der Veranstaltungsort zentrale Zugangsanforderungen nicht erfüllt, ...

Folge:
– keine optionale Optimierung, sondern MUSS-Safeguard
– Nachbesserung oder alternative Lösung vor Freigabe

Risiko/Safeguard → Mindeststandard

► Trigger machen aus „könnte sinnvoll sein“ ein „muss jetzt belastbar geregelt werden“.

Vom Trigger zur Anforderung: Verbindlichkeit und Rigor steigen gezielt



Trigger → höhere Verbindlichkeit und/oder höhere Evidenzstufe



Trigger beim PM Summit	Verbindlichkeit	Rigor
1. Externer Claim „30 % weniger CO ₂ als im Vorjahr“	Claim-Review = MUSS	L3 – Baseline, Vergleichbarkeit, Review
2. Mobilität wird dominanter Hotspot	Mobilitätskonzept: EMPFOHLEN → MUSS	L2 – belastbare, projektbezogene Reisedaten
3. Barrierefreiheit nicht ausreichend	MUSS (Safeguard) – Nachbesserung erforderlich	L1-L2 – dokumentierter Nachweis der Erfüllung

Claim → Evidenz hoch | Hotspot → Verbindlichkeit hoch | Safeguard → Mindeststandard

► **LINAP verschärft nicht pauschal – sondern dort, wo der konkrete Auslöser es verlangt.**

Vom Trigger zur passenden Praktik bei PM Summit



Trigger → Verbindlichkeit/Rigor → konkrete Praktik

Trigger beim PM Summit	LINAP-Anforderung	Passende Praktik 
1. Externer Claim „30 % weniger CO ₂ als im Vorjahr“	MUSS, Rigor L3	CO ₂ -Bilanz + Baseline + Claims-Review
2. Mobilität wird dominanter Hotspot	Mobilitätssteuerung wird MUSS, Rigor L2	Mobilitätskonzept + Reisedatenerfassung + Maßnahmenplan
3. Barrierefreiheit nicht ausreichend	MUSS (Safeguard)	Accessibility-Check + Maßnahmenliste + Freigabekriterium

Claim → belegen | Hotspot → steuern | Safeguard → absichern

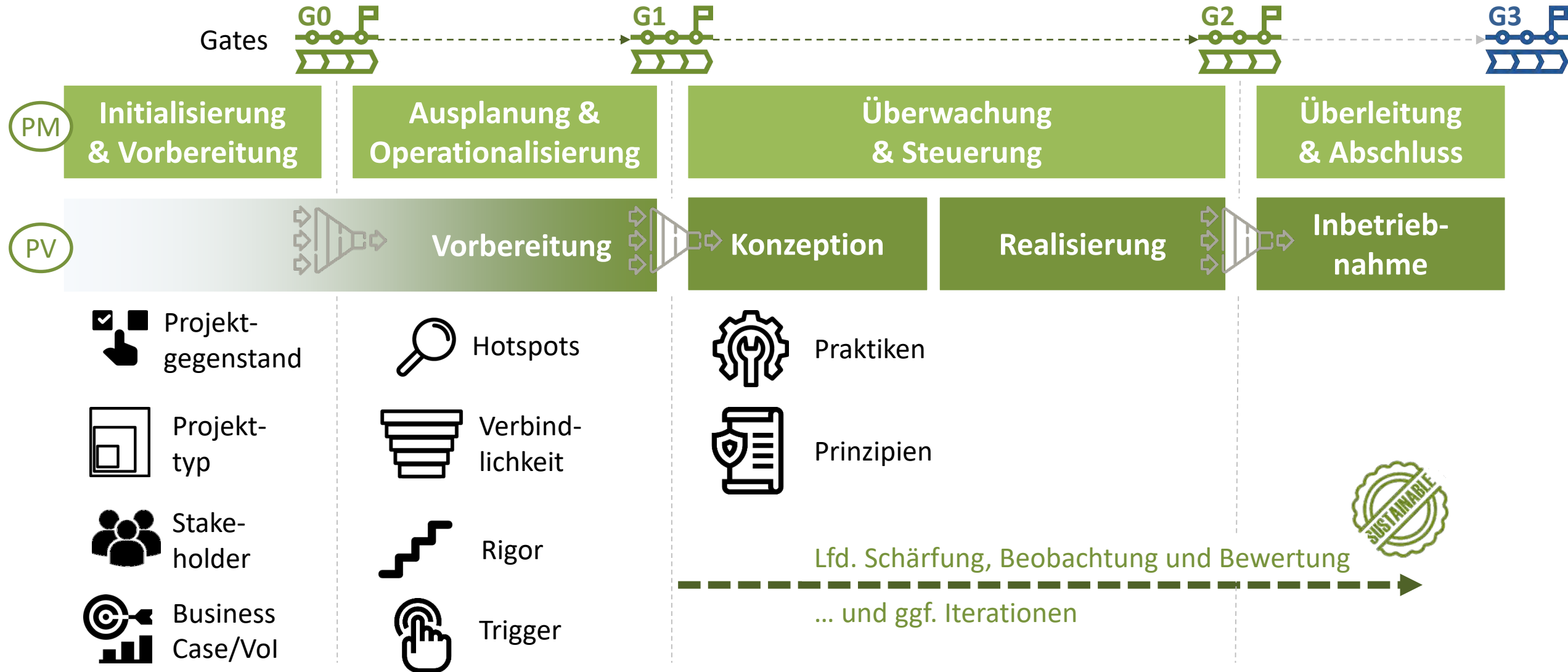
- LINAP wählt Praktiken nicht nach Vollständigkeit, sondern nach Relevanz und Steuerungsbedarf aus.



Vom Navigationssystem zum Betrieb

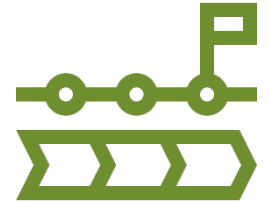


Wie binde ich NH@PM ein?





Gates zur NH-Steuerung



Gate 0 – Zulässigkeit & Schutz

- Klärung von Projekttyp (SiP/SbP/P4S), groben Systemgrenzen (FU/Boundary-Entwurf) sowie Safeguards und Triggern, Risiken, Compliance und offensichtlicher Wesentlichkeit.
- **Ergebnis:** „Go / Go mit Auflagen / Stop“

Gate 1 – Design & Nachweisplan

- Festlegung des Zielbilds der NH-Steuerung: finale Systemgrenzen, Wesentlichkeit/Hotspots, Verbindlichkeitsmatrix sowie Metrik- und Rigor-Plan inkl. Evidenzartefakten.
- **Ergebnis:** Freigabe des Designs und der Nachweisstrategie.

Gate 2 – Release-/Abschlussfähigkeit

- Bestätigung, dass die vereinbarten Nachweise/Evidenzen zum gewählten Rigor vorliegen und Claims geprüft und freigegeben sind.
- **Ergebnis:** Freigabe (ggf. mit Auflagen), inkl. dokumentierte Abweichungen & Lessons Learned.

PM

Gate 3 – Transfer & Wiederverwendung

PPM

- Überführung der Erkenntnisse in Portfolio-Standards: Wiederverwendbare Templates, Default-Parameter, Metriken, Evidenzbausteine sowie Anpassungen an Trigger-/Verbindlichkeitslogik.
- **Ergebnis:** „institutionalisierte“ Wiederverwendung (PPM-Integration, reduz. Overhead, erhöhte Konsistenz).

Von der Praktik zur Entscheidung: Verankerung an Gates

Praktik → Gate-Kriterium → Entscheidung



Praktik	Gate-Kriterium	Mögliche Entscheidung
CO ₂ -Bilanz + Baseline + Claims-Review	Claim methodisch belastbar und freigegeben?	Go / Claim anpassen / nicht kommunizieren
Mobilitätskonzept + Reisedatenerfassung	Hotspot ausreichend gesteuert und Maßnahmen umgesetzt?	Go / Auflagen / Nachsteuerung
Accessibility-Check + Maßnahmenliste	Mindestanforderungen an Barrierefreiheit erfüllt?	Go / Nachbesserung / Stop

► **Nachhaltigkeit wird erst dann wirksam, wenn sie Freigaben und Entscheidungen verändert.**



Zuordnung zu den LINAP-Gates

G0 – Zulässigkeit & Schutz

Barrierefreiheit als Safeguard früh prüfen

G1 – Design & Nachweisplan

Mobilitätskonzept festlegen | Baseline und Messlogik für CO₂ definieren

G2 – Release-/Abschlussfähigkeit

Reisedaten und CO₂-Nachweis prüfen | Claim freigeben oder anpassen | Barrierefreiheit bestätigen

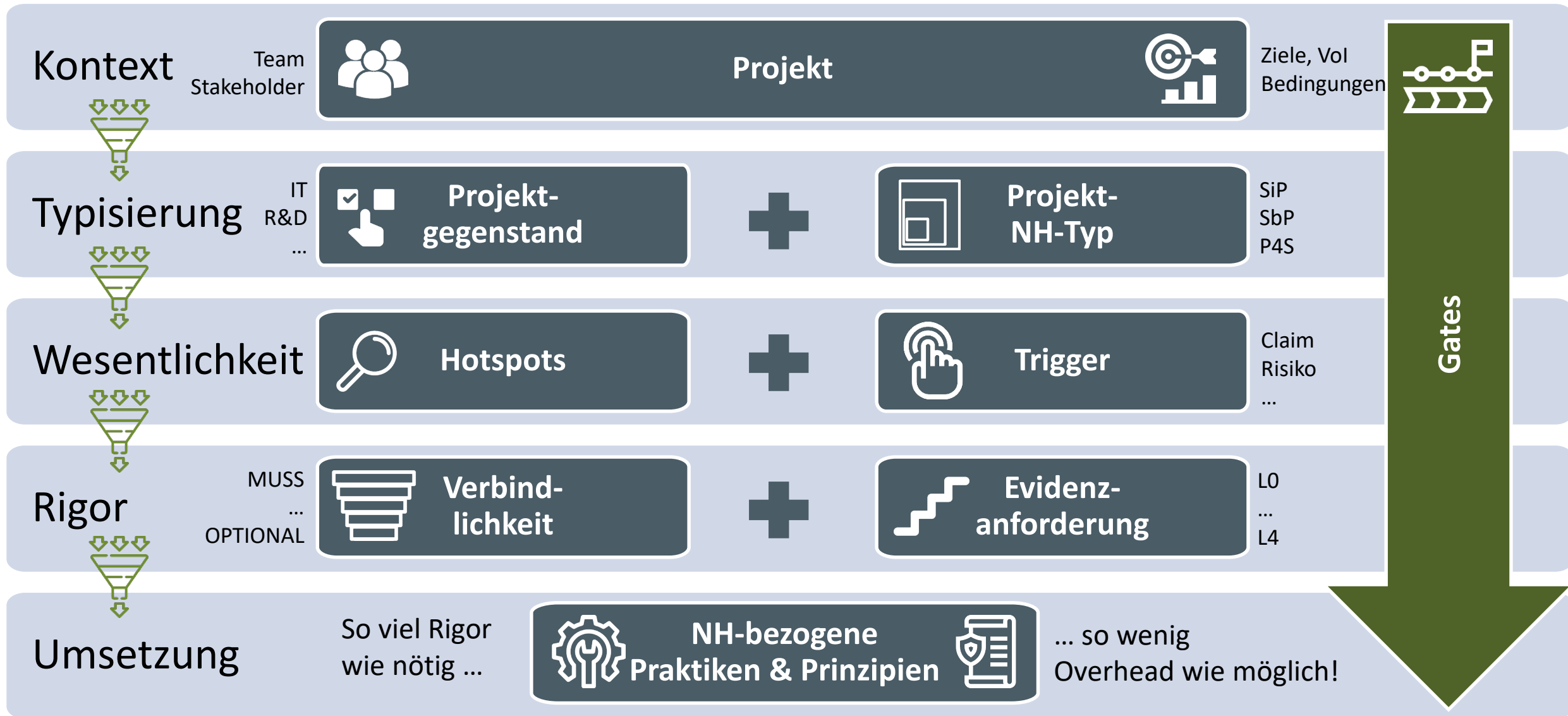
G3 – Transfer & Lernen

Was wird beim nächsten Summit zum Standard? Z. B. Default-Mobilitätskonzept, Accessibility-Check, Claim-Regeln

Take Aways



LINAP-Konzept im Überblick



Warum LINAP für NH-orientierte Organisationen attraktiv ist

LINAP ist ein ganzheitlicher Ansatz, da Prinzipien, Praktiken & Rollen definiert sind.

LINAP pauschalisiert nicht, sondern klärt zuerst die konkrete Relevanz.

LINAP schützt knappe Ressourcen, weil nicht alles gleich intensiv behandelt wird.

LINAP macht Nachhaltigkeit entscheidungsfähig, statt sie nur zu dokumentieren.



„LINAP ist lean“, weil es Nachhaltigkeit mit Fokus statt mit Gießkanne integriert.

Interesse an einem Pilotprojekt?



Let's connect!



LINAP

Nachhaltigkeit in Projektentscheidungen verankern

Viele Unternehmen arbeiten an Nachhaltigkeitszielen, ESG-Anforderungen und Berichtspflichten. In der Praxis bleibt jedoch häufig offen, wie Nachhaltigkeit konkret in Projekte, Projekt-Gates und Projektmanagementsysteme übersetzt werden kann. Genau hier setzt LINAP an.



LINAP = Leitfaden für die Integration von NachhaltigkeitsAspekten in Projektmanagementsysteme



Die Grundidee

- Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind für ein Projekt wesentlich?
- Wann müssen sie im Projektverlauf berücksichtigt werden?
- Wie verbindlich sind daraus abgeleitete Anforderungen?
- Welche Evidenz ist für Nachhaltigkeitsaussagen erforderlich?
- Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte in Gate-Entscheidungen wirksam?



Nutzen für Unternehmen

- Nachhaltigkeitsanforderungen frühzeitig sichtbar machen
- Projekt-Gates um Nachhaltigkeitskriterien ergänzen
- Greenwashing-Risiken durch angemessene Evidenz reduzieren
- PMO, Nachhaltigkeitsmanagement und Projektleitung besser verbinden
- Aufwand proportional zu Risiko, Wesentlichkeit und Projektkontext gestalten



Trigger



Verbindlichkeit



Rigor/Evidenzstufe



Gate-Entscheidung



LINAP ergänzt bestehende Projektmanagementsysteme um eine nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungs- und Evidenzlogik.



Aktueller Stand

LINAP ist ein wissenschaftlich fundierter und pilotierungsreifer Ansatz. Die praktische Anwendung soll nun gemeinsam mit Unternehmen weiter geschärft und validiert werden.



LINAP-Sounding

- ca. 60-90 Minuten
- vertraulich und unverbindlich
- online oder vor Ort
- gerne anhand eines realen oder anonymisierten Projektbeispiels



Interesse an einem Austausch?

Wie lässt sich Nachhaltigkeit wirksam, angemessen und entscheidungsfähig in Projektmanagementsysteme integrieren?



Kontakt



Prof. Dr. Claus Hüsselmann
TH Mittelhessen, Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen



claus.huesselmann@wi.thm.de



<https://www.thm.de/wi/>



<https://idp-lab.org/>

