



PROJEKTPORTFOLIO- UND MULTIPROJEKTMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Eine zu große Anzahl gleichzeitig zu steuernder Projekte überfordert häufig Organisation und Mitarbeiter und führt zu unkoordinierten und schlechten Projektergebnissen. Projektportfolio- und Multiprojektmanagement ermitteln die „richtigen“ Projekte und verbessern die Fähigkeit einer Organisation, diese erfolgreich durchzuführen.

| von **HELMUT ZAHNER**

Die Anforderungen an die und die Komplexität der IT in der öffentlichen Verwaltung steigen. Ursachen sind neue Anforderungen seitens des Gesetzgebers, die schnell umgesetzt werden müssen, die schnelle Weiterentwicklung der IT-Technologien sowie die erhöhte Komplexität historisch gewachsener Organisationen, Infrastrukturen und Verfahren. Die 2007 gestartete Initiative „IT-Steuerung Bund“ sowie die 2015 gestartete „IT-Konsolidierung Bund“ sollen langfristig die Möglichkeiten der Bundes-IT verbessern, die Anforderungen der Fachbereiche zu erfüllen.

Es werden dazu zusätzlich zu den bisherigen, von den Fachbereichen initiierten Projekten IT-Konsolidierungsprojekte gestartet. Da die Anzahl der aus fachlichen Gründen durchzuführenden Projekte aber gleichzeitig nicht sinkt, müssen in der Summe mehr Projekte durchgeführt werden. Dies erfordert bei weiterhin knappen Personalressourcen¹ eine Erhöhung der Effizienz bei der Durchführung der Projekte. Außerdem sind IT-Konsolidierungsprojekte in der Regel komplexer, da sie häufig historisch gewachsene Strukturen ablösen und gleichzeitig mehrere Dimensionen innerhalb der IT (zum Beispiel Prozesse, Aufbauor-

¹ Siehe auch msg-Studie „IT-Dienstleistungszentren in der öffentlichen Verwaltung“, in der Fachkräftemangel durchweg als Topherausforderung für die IT in der

öffentlichen Verwaltung bewertet wird. © msg systems ag, Ismaning/München 2015, weitere Infos unter: <http://www.msg-systems.com/studie-public-sector>

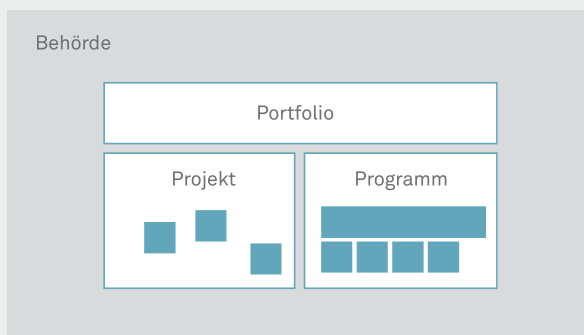
ganisation, Technik, Personal) betreffen. Sie müssen daher mehr Abhängigkeiten berücksichtigen als Fachprojekte, die ein spezifisches Fachverfahren umsetzen.

In dieser Situation besteht die Gefahr, mehr Projekte starten zu wollen, als die bestehende Organisation gleichzeitig erfolgreich durchführen kann. Die Folge sind Projektverzögerungen, Projektabbrüche und ein ineffizienter Einsatz von Ressourcen. Die Folge sind außerdem Ermüdungserscheinungen in der Organisation selbst und bei den beteiligten Personen. Aufgrund der Kannibalisierung von Fachprojekten und Tagesgeschäft durch die Konsolidierungsprojekte sinkt die Zufriedenheit seitens der Fachbereiche. Schlecht laufende Projekte ziehen aufgrund von Abhängigkeiten andere Projekte in Mitleidenschaft.

Häufig mangelt es an Transparenz bezüglich der Projektziele und des Projektfortschritts. Projekte verwenden unterschiedliche Definitionen und berichten daher unterschiedlich an ihr jeweiliges Lenkungsgremium. Vom Projekt Betroffene und Be-

teiligte werden nicht einheitlich und in der Summe nicht ausreichend informiert. Die Folge sind eine unzureichende Lenkbarkeit der Projekte sowie langsame und nicht ausreichend fundierte Entscheidungen. Erwartungen werden nicht erfüllt und nötige Voraussetzungen nicht rechtzeitig geschaffen. Die Akzeptanz bei den Betroffenen und Beteiligten verschlechtert sich.

Die Herausforderung besteht darin, aus der Menge der Projektkandidaten die richtigen Projekte auszuwählen, diese zum richtigen Zeitpunkt zu starten, um den bestmöglichen Nutzen aus den Projekten zu ziehen, und deren grundsätzliche Machbarkeit bereits vor Projektstart sicherzustellen. Bei Änderungen von Zielen oder Rahmenbedingungen ist es notwendig, gezielt die relevanten Änderungen in den Projekten umzusetzen. Es gilt, die Zusammenarbeit zwischen den Projekten sowie zwischen Projekt und Linie zu verbessern und Ressourcen optimal einzusetzen. Die Antwort auf diese Herausforderungen ist die Einführung eines systematischen Projektportfolio- und Multiprojektmanagements.



BEGRIFFSKLÄRUNG

Aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen mit konkreten organisatorischen Ausprägungen und unterschiedlich verwendeter Begriffe in gängigen Projektmanagementstandards werden zunächst die in diesem Artikel verwendeten Begriffe erläutert.

Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 69901). Projekte haben eine eigene Organisation, sind häufig interdisziplinär, neuartig, haben eine gewisse Größe und Komplexität und eine hohe Bedeutung für die Organisation. Ein Programm ist eine Menge

von Projekten, die miteinander verknüpft sind und ein gemeinsames, übergreifendes Ziel verfolgen. Wie Projekte so sind auch Programme zeitlich befristet. Der Einfachheit halber wird in der Folge nicht mehr zwischen Programmen und Projekten unterschieden. Projektmanagement (PM) bezeichnet die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts“ (DIN 69901).

Die Menge der aktiv laufenden Projekte einer Organisationseinheit ist ihr Projektportfolio. Neben dem Projektportfolio gibt es die Menge der Anforderungen beziehungsweise der Projektideen und die Pools der abgelehnten, der abgebrochenen sowie der abgeschlossenen Projekte. Im Projektportfoliomanagement (PPM) wird das Projektportfolio in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen und den verfügbaren Mitteln definiert und im Zeitverlauf bei Änderungen von Zielen und Rahmenbedingungen sowie bei endenden Projekten entsprechend angepasst.

Multiprojektmanagement (MPM) ist das Bindeglied zwischen dem Projektportfolio- und dem Projektmanagement. Wichtige Aufgaben sind das Management der Abhängigkeiten zwischen den Projekten, die Steuerung des Berichtswesens, das permanente Machbarkeitsmanagement und das Eskalationsmanagement. Es unterstützt gleichermaßen das PPM bei der Planung und Steuerung des Portfolios und die Projektleiter bei der Durchführung der Projekte.

DAS PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT (PPM)

Zunächst werden Anforderungen, Projektideen und auch bereits vollständig definierte Projekte zentral gesammelt und analysiert.

Projektideen müssen gegebenenfalls detailliert ausgearbeitet und Machbarkeitsanalysen durchgeführt werden. Das Einbeziehen der Unternehmensarchitektur in all ihren Dimensionen ist dann nötig, wenn die potenziellen Projekte maßgeblichen Einfluss auf die Organisation selbst haben.

Um sicherstellen zu können, dass bei begrenzten Ressourcen ein Projektportfolio zusammengestellt wird, das den größten Wertbeitrag für die Organisation leistet, ist es nötig, den Nutzen der Projekte hinsichtlich monetärer und strategischer Ziele der Organisation zu ermitteln. Es bietet sich an, diesen Nutzen im Rahmen des PPM nach Projektabschluss auch nachzuverfolgen.

In der Analyse werden ferner Wechselwirkungen und Abhängigkeiten identifiziert. Diese führen zu Projektrisiken und ergeben sich aus der Nutzung gemeinsamer Ressourcen sowie aus der Nutzung von Leistungen und Ergebnissen aus anderen Projekten.

Auf Basis der Analyse erfolgt eine Bewertung der Projekte nach einem standardisierten Schema. Wichtige Bewertungskriterien sind die Komplexität des Vorhabens, monetäre Kenngrößen sowie das Erreichen der strategischen Ziele der Organisation. Das Ergebnis der Bewertung ist eine Rangfolge der Projekte. Diese wird für die Entscheidung genutzt, Projekte in das Portfolio aufzunehmen oder nicht, sowie während der Projektdurchführung bei Ressourcenkonflikten mit anderen Projekten des Portfolios.

Als Nächstes werden die Projekte in eine sinnvolle zeitliche Reihenfolge gebracht und dabei die gemeinsam genutzten kritischen Ressourcen geprüft. Die Reihenfolge der Projekte ergibt sich dabei weniger aus der vorher ermittelten Rangfolge, sondern durch die optimale Berücksichtigung der Abhängigkeiten und Voraussetzungen. Dadurch werden Pufferzeiten optimiert und Risiken reduziert. Durch die Berücksichtigung der Ressourcen wird sichergestellt, dass nicht mehr Projekte gestartet werden, als die Organisation gleichzeitig durchführen kann.

Ergebnis des PPM ist ein machbares Projektportfolio, das die Ziele der Organisation optimal unterstützt. Die Kommunikation der Ergebnisse des PPM sowie das standardisierte Vorgehen

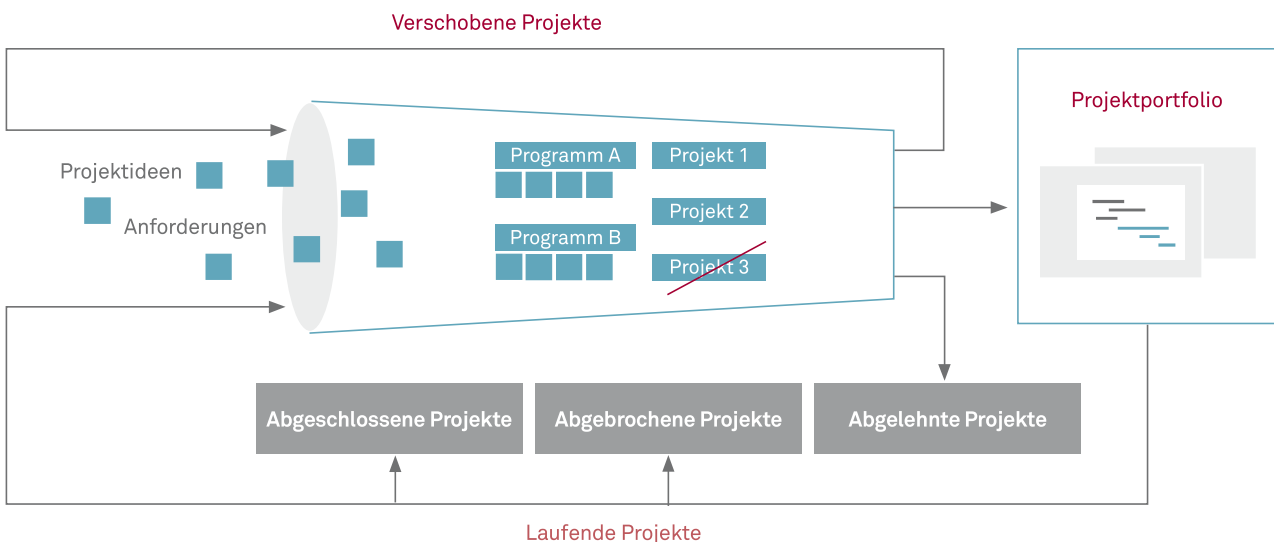


Abbildung 1: Projektportfoliomanagement im Überblick

bei der Durchführung des PPM erhöhen die Transparenz in der Organisation bezüglich der Projekte und tragen dazu bei, in den Projekten das Zusammenwirken der verschiedenen Organisationseinheiten zu verbessern.

Das ermittelte Portfolio wird in einer Gesamtportfolioübersicht dargestellt und bildet die Basis für das MPM. Ergänzend zu dieser Gesamtportfolioübersicht können ein Gesamtprojektbudget und ein Gesamttrisikobudget definiert werden. Beide Maßnahmen tragen dazu dabei, Haushaltsmittel effizienter einzusetzen, indem Puffer und Risikobudgets nicht in den Projekten einzeln vorgehalten werden müssen.

DAS MULTIPROJEKTMANAGEMENT (MPM)

Aufgabe des MPM ist es, als Erstes die einzelnen Projekte des Portfolios freizugeben. In der Folge unterstützt es die Projektleiter bei Abstimmungen untereinander und mit der Linie. Dazu überwacht es aktiv Abhängigkeiten und Schnittstellen und bewertet die Auswirkungen von Abweichungen auf andere Projekte, während die Projektleiter die Veränderungen in ihren Projekten steuern.

Das MPM verfolgt projektübergreifend die Projektfortschritte, die Risiken und den Verbrauch von kritischen Ressourcen. Dies erfolgt anhand von Kennzahlen. Die aus den einzelnen Projekten erhaltenen Projektberichte werden zusammengefasst, die Auswirkung von Änderungen analysiert und Handlungsempfehlungen für die Projekte vorgeschlagen. Bei gravierenden Abweichungen kann es nötig sein, dem PPM Änderungen vorzuschlagen, um dadurch kontinuierlich die Machbarkeit des Portfolios sicherzustellen. Indem das MPM die gesammelten Informationen in geeigneter Form den verschiedenen Beteiligten und Betroffenen zur Verfügung stellt, nimmt die Transparenz für alle zu. Weitere Aufgaben des MPM sind:

- Coaching von Projektleitern und Linienverantwortlichen
- Mediation im Falle von Konflikten
- Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen (zum Beispiel Projektaudit)
- Durchführung des projektspezifischen Wissensmanagements

Zu Letzterem gehört auch die Veröffentlichung von Best Practices und die Durchführung von Lessons-Learned-Workshops am Ende eines jeden Projekts oder Projektabschnitts.

Voraussetzung für ein effizientes MPM ist die Standardisierung der verwendeten PM-Methoden, die dadurch mögliche gemeinsame Datenbasis und das einheitliche Reporting. Diese nützen

auch den Projektmitarbeitern bei der effizienteren Projektarbeit und den Mitgliedern von Lenkungsgruppen, die in der Regel in mehreren Projekten tätig sind. Eine wichtige Rolle spielt dabei ein Methodenhandbuch, in dem für die ganze Organisation gültige Standards und Vorlagen für das Projektmanagement und auch das MPM beschrieben sind.

Unterstützt werden kann das MPM durch eine den Bedürfnissen der Organisation angepasste PM-Software. In vielen Fällen reicht jedoch der Einsatz von Excel, mit dessen „Bordmitteln“ bereits ein gewisser Automatisierungsgrad, zum Beispiel bei der Konsolidierung von Berichten und der Simulation von Auslastungen, erreicht werden kann. Das MPM unterstützt bei der Definition, Anwendung und Weiterentwicklung der Standards und Werkzeuge, kontrolliert die Einhaltung der Standards und stellt die Verfügbarkeit der Werkzeuge sicher.

KONKRETE ORGANISATORISCHE AUSPRÄGUNGEN

Das Management eines Portfolios und die Lenkung der darin enthaltenen Projekte sind zunächst die natürliche Aufgabe der Organisationseinheit, in der diese Projekte stattfinden. Je nach Größe und Aufbau der Organisation kann es auch mehrere Portfolios geben.

Werden in einer Organisationseinheit nur sehr wenige Projekte gleichzeitig durchgeführt, kann die Führungskraft die Aufgaben des PPM und des MPM selbst durchführen. Häufig werden die Aufgaben einem Gremium von Führungskräften der nächstniedrigeren Führungsebene anvertraut, die für gerade diese Projekte verantwortlich beziehungsweise von ihnen betroffen sind. Bei größeren Organisationen bietet es sich jedoch an, spezialisierte Rollen (zum Beispiel Multiprojektmanager, Portfoliomanager) für die mannigfaltigen Aufgaben des PPM und des MPM zu schaffen.

Einen wichtigen Beitrag zum reibungslosen Zusammenspiel mehrerer Projekte kann ein Projektmanagement-Office (PMO) leisten. Häufig sind PMO lediglich eine dienstleistende Funktion für Einzelprojekte. Sie können einen Pool von Projektleitern enthalten, die flexibel in der ganzen Organisation eingesetzt werden können. Häufig sind sie für die Standardisierung von Projektprozessen, für die Bereitstellung und Pflege von PM-Werkzeugen sowie für das projektspezifische Wissensmanagement zuständig. Es bietet sich allerdings an, die Dienstleistung eines PMO auch auf PPM und MPM auszuweiten. Dadurch können diese beiden Managementfunktionen schlank gehalten und administrative Aufgaben im Umfeld von Projekten gebündelt und dadurch effizienter durchgeführt werden.

Es gibt nicht eine einzige, für alle Organisationen passende Lösung für das Management vieler gleichzeitiger Projekte. Vielmehr müssen vorhandene und geplante Strukturen und Prozesse (zum Beispiel Service-Portfoliomanagement und Change-management des IT-Servicemanagements), die Größe und der Aufbau der Organisation und auch die handelnden Personen beachtet werden. Ausgehend von Bestandsaufnahme, Anforderungsanalyse und Best Practices hat es sich bewährt, die Prozesse des PPM und des MPM zu priorisieren und in Schritten einzuführen. Anstelle der Einführung eines mächtigen PM-Werkzeugs können die Anforderungen gegebenenfalls auch mit einfachen Lösungen erfüllt und schnelle Erfolge erzielt werden. Da die Einführung von systematischem PPM und MPM mit einer stärkeren Projektorientierung der gesamten Organisation einhergeht, sollte der Prozess durch Veränderungsmanagement begleitet werden.

BESONDERHEITEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Eine Besonderheit des Projektmanagements in der öffentlichen Verwaltung ist die vorgegebene Verwendung des V-Modells XT: Dadurch wird die Standardisierung erleichtert. Das V-Modell XT allein bietet allerdings noch sehr viel Raum für unterschiedliche Vorgehensweisen und Definitionen. Um eine über die Projekte hinweg einheitliche Datenbasis zu erhalten, muss das Modell in einem Methodenhandbuch konkret ausgeprägt werden, wie dies zum Beispiel die ehemalige Bundesanstalt für IT-Dienstleistungen in einem V-Modell-XT-zertifizierten Methodenhandbuch PMO² getan hat.

Bei der Auswahl der Projekte sowie bei der Ermittlung der Rangfolge der Projekte im Portfolio spielen die monetären und nicht-monetären Ziele der Organisation eine wichtige Rolle. In der öffentlichen Verwaltung gibt es dazu mit der WiBe ein standardisiertes Vorgehen, das begründete und nachvollziehbare Aussagen zur Wirtschaftlichkeit liefert und auch Risiken berücksichtigt.

Das Management der Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen ist in der öffentlichen Verwaltung besonders wichtig, da aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen die Flexibilität bei Abweichungen eingeschränkt ist. Kleine Ursachen können zum Beispiel aufgrund der Prozesse der Haushaltsplanung und Beschaffung zu großen Auswirkungen in Projekten führen.

Es finden häufig im Rahmen der Linienorganisation umfangreiche Maßnahmen statt, ohne dass dafür eigene Projekte definiert werden. Durch klare Richtlinien, die beschreiben, wann eine Maßnahme als Projekt gilt, und wie ein Projekt initiiert wird, sowie durch an die Projektgrößen anpassbare Instrumente können die relevanten Maßnahmen in ein systematisches PPM und MPM integriert werden. Das Tagesgeschäft wird dadurch von umfangreichen Störungen entlastet, Transparenz und Planbarkeit werden erhöht.

FAZIT

Projektportfolio- und Multiprojektmanagement sind natürliche Führungsaufgaben von Linienverantwortlichen, in deren Zuständigkeitsbereich mehrere Projekte gleichzeitig stattfinden. Es findet daher immer statt, und sei es nur implizit. Aufgrund der Vielfalt der Prozesse und deren Schnittstellen empfiehlt es sich, beide Managementaufgaben explizit zu definieren. Systematisches Projektportfolio- und Multiprojektmanagement verbessern die Fähigkeit einer Behörde, gleichzeitig viele Projekte erfolgreich durchzuführen. ●

ANSPRECHPARTNER – HELMUT ZAHNER

Lead Project Manager

- +49 89 96101-2166
- helmut.zahner@msg-systems.com



² Siehe Success Story Methodenhandbuch DLZ-IT, .public 01-2014.