

Warum IT-Abteilungen Projektbüros brauchen?

Torsten Pritz, Pcubed Program Planning GmbH

Seit Jahren beklagen Vorstände und Geschäftsführer die Kostenentwicklung in ihren IT-Abteilungen. Zu viele Projekte werden initiiert, doch die versprochenen Ergebnisse nur teilweise geliefert. Zeitplanungen werden nicht eingehalten, Budgets überschritten oder im schlimmsten Fall werden die Projektziele nie erreicht. Nach Untersuchungen der Standish Group werden nur 26% aller Softwareprojekte innerhalb des geplanten Zeit- und Kostenrahmens abgeschlossen. Dabei sind die Planüberschreitungen erheblich: Die durchschnittliche Budgetüberschreitung beträgt 189% und der geplante Zeitrahmen wird um mehr als das dreifache überzogen.¹ Das Fehlen eines konsistenten, strukturierten Projektmanagementansatzes und das Nebeneinander vieler, teilweise interdependenter Projekte sind oftmals die Ursache. Die Einrichtung eines zentralen Projektmanagementbüros kann helfen, diese Probleme zu erkennen und zu überwinden.

Gründe für ein Projektbüro

Die Zusammenführung verschiedener Kernaufgaben in einem Projektbüro macht Projektarbeit transparenter und kontrollierbarer. Gemäß einer älteren Untersuchung der Gartner Group sind bis zu 50% der auftretenden Zeitüberschreitungen allein durch unternehmensweite Projektmanagementstandards vermeidbar.² Dabei ist höhere Planungsqualität schon bei der Projektinitiierung durch ein Projektbüro erreichbar. D.h. Projekte starten erst dann, wenn eine hinreichende Ressourcenausstattung gegeben, das Projektziel klar definiert, von der verantwortlichen Projektleitung verstanden und ein Basisplan aufgestellt ist. Durch diesen strukturierten Ansatz können noch vor dem eigentlichen Realisierungsstart Zielkonflikte oder Projektinterdependenzen erkannt und vermieden werden. Die Zusammenführung aller Projektinformationen in einer organisatorischen Einheit ermöglicht weiterhin eine rationale Priorisierung von laufenden und (strategisch) geplanten Projekten und gibt somit dem verantwortlichen Management die Möglichkeit, jederzeit steuernd einzugreifen und Ressourcen neu zu verteilen.

Bei einer Umfrage des CIO Magazine gaben 50% der Befragten an, dass die Erfolgsrate ihrer IT-Projekte nach der Einführung eines Projektbüros gestiegen sei. Diejenigen, die schon längere Zeit mit einem Projektbüro arbeiteten, gaben an, dass sich die Erfolgsrate ihrer Projekte um 65% gesteigert hätte.³

Doch die Einführung eines Projektbüros muss gut geplant werden und sich in das unternehmerische Gesamtkonzept eingliedern. Eine schlechte Strategie, auch wenn sie mit allen Regeln der Kunst umgesetzt wird, bleibt eine schlechte Strategie und die beste Strategie verpufft, wenn zu ihrer Umsetzung zuviel Zeit benötigt wird. Daher ist es im Vorfeld unbedingt nötig, sich klar zu machen, was ein Projektbüro innerhalb der IT-Organisation leisten kann und was es leisten soll.

¹ Seit 1996 fortlaufende Untersuchung der Standish Group bei US-Softwareunternehmen.

² Gartner Advisory – Strategic Analysis Report 08/2000

³ CIO Magazine, Jul. 1, 2003

Was kann ein Projektbüro leisten?

Die Aufgaben eines Projektbüros können sehr vielfältig sein und sich über alle Bereiche des Projektmanagementkanons erstrecken. Dabei kann das Projektbüro als reiner Dienstleister innerhalb der IT-Organisation arbeiten, oder als übergeordnete Projektleitungsinstanz eine Gesamtverantwortungsfunktion übernehmen.

Je nach Größe und Intention hat das Projektbüro innerhalb einer Projektorganisation daher folgende Aufgaben:

- Beratung und Kontrolle der Projektteams.
- Verwaltung der vorhandenen und Ergänzung der Projektressourcen.
- Festlegung, Dokumentation und Weiterentwicklung von Prozessstandards und Projektmanagementmethoden anhand von "best practices".
- Unterstützung bei der Projektverwaltung, insbesondere bei der Projektdokumentation und im Berichtswesen.
- Erstellung von Dokumenten- und Formatvorlagen, Ablagerichtlinien etc.
- Auswahl von und Schulung in Softwaretools sowie ihre Erweiterung zur Unterstützung der Projektarbeit, insbesondere in den Bereichen Planung, Fortschrittskontrolle und Kommunikation.
- Schulung und Training für Projektmitarbeiter.
- Personalentwicklung von Projektmanagern, d.h. Erstellen von Anforderungsprofilen, Erkennen von möglichen Kandidaten im Unternehmen, Einbindung von Projektarbeit in Karrierepfade etc.
- Zusammenführung und Konsolidierung der Informationen aller Projekte zur Abbildung des Projektportfolios als Entscheidungsgrundlage für das Management. Ziel ist es hierbei, eine objektive Gesamtsicht über alle Projekte zu ermöglichen.

Welche Mitarbeiter benötigt ein Projektbüro?

Da die Aufgaben eines Projektbüros innerhalb einer IT-Organisation ganz unterschiedlich sein können, variiert auch die notwendige personelle Besetzung. Typischerweise besteht ein Projektbüro aus 3 – 20 Mitarbeitern: Erfahrene Projektleiter zur Leitung des Projektbüros, Verwaltungsmitarbeiter, Trainer, Controller und gegebenenfalls spezielle Mitarbeiter, die das Projektbüro gegenüber dem Management vertreten. Insbesondere wenn das Projektbüro nicht als reine Servicestelle, sondern vielmehr als *Center of Excellence* etabliert werden soll, ist die richtige Auswahl der Projektbüro-Mitarbeiter für die Akzeptanz der neuen Organisationseinheit von entscheidender Bedeutung.

Die ersten Schritte – Einrichtung eines Projektbüros

Die Einrichtung eines Projektbüros stellt ebenfalls ein Projekt dar und durchläuft somit selbst alle typischen Projektphasen. Eine besondere Unterstützung und Befürwortung durch die Unternehmensführung ist in diesem Falle für den Projekterfolg jedoch unabdingbar. Zum einen, da es sich bei der Einrichtung eines Projektbüros immer auch um eine organisatorische Restrukturierung handelt und somit Personalstrukturen betrifft. Zum anderen, beinhaltet die Zentralisierung bestimmter Projektaufgaben auch eine Machtverschiebung, weg vom einzelnen

Projektleiter, der früher seine singulären Prozesse und Methoden anwenden konnte, hin zum zentralen Projektbüro.

Da ein Projektbüro im Regelfall nicht alle Aufgaben, die eventuell durch eine zentrale Einheit bearbeitet werden könnten, auch tatsächlich durchführt, ist es für den späteren Erfolg sehr wichtig, die folgenden Bereiche im Vorfeld klar zu entscheiden:

1. Umfang der Dienstleistungen
Welche Projektdienstleistungen (Prozesse, Methoden, Software) sollen zentral vom Projektbüro erbracht und verantwortet werden?
2. Projektrahmen
Für welche Art von Projekten zeichnet sich das Projektbüro verantwortlich (Teamgröße, Zeitrahmen, Budget etc.)?
Wie wird bei mehreren parallel ablaufenden Projekten eine Priorisierung festgelegt?
3. Organisatorische Einordnung
Die Errichtung eines Projektbüros macht nur dann Sinn, wenn dadurch Effizienzgewinne (schnellere Umsetzung, geringere Kosten und/oder höhere Qualität) erzielt werden. Daher sollte das Projektbüro so angesiedelt sein, dass diese Effizienzsteigerung durch kurze Entscheidungswege auch möglich ist. Bestenfalls wird direkt an ein Mitglied der Unternehmensleitung berichtet. Es empfiehlt sich, durch Schaffung der Position eines Chief Program/Project Officers (CPO) das Projektbüro zusätzlich organisatorisch auf einer Führungsebene zu verankern.
4. Erfolgsmessung
Um die Rolle des Projektbüros innerhalb der Organisation zu festigen, sollten klare Erfolgsmetriken aufgestellt und in regelmäßigen Abständen erfasst werden.

Die Entwicklungsphasen eines Projektbüros weisen dann folgenden Verlauf auf:

Phase 1: Initiierung

Zuerst werden die Aufgaben und Funktionen des Projektbüros allgemein festgelegt (s.o), die durch die Reorganisation betroffenen Personenkreise erfasst, Verantwortlichkeiten geklärt und ein Kommunikationsplan entworfen. Die Unterstützung der Unternehmensleitung ist gesichert.

Phase 2: Startup

In dieser Phase wird das Projektbüro etabliert. Um eine schnelle Akzeptanz zu erreichen, sind erste Erfolge wichtig. Diese können z.B. erreicht werden, indem eine allen zugängliche Übersicht über die laufenden Projekte erstellt wird, einheitliche Methoden eingeführt und Qualitätskontrollen implementiert werden. Das Projektbüro leistet Projektunterstützung und führt erste Seminare für die Projektmitarbeiter durch.

Phase 3: Einführung von langfristigen Lösungen

Nach seiner erfolgreichen Etablierung kann das Projektbüro mit der weiteren Prozessoptimierung beginnen. Dazu gehört die Einführung eines umfassendes Ressourcenmanagements, Weiterentwicklung und Anpassung von Software zur Projektarbeit, Aufstellung von Karriereplänen und Verankerung eines vollständigen Portfolioansatzes in der Projektorganisation. Letzteres unter Berücksichtigung beabsichtigter Projekte und Unternehmensziele. Die gesamte Projektorganisation ist in Übereinstimmung mit den (strategischen) Unternehmenszielen.

Phase 4: Verbessern und Verfeinern der Projektorganisation

Nachdem das Projektbüro vollständig operational eingerichtet und verankert ist, besteht die permanente Aufgabe in der stetigen Verbesserung der bestehenden Prozesse und unterstützenden Begleitung aller Projekte. Das Projektbüro ist ein Unternehmenspool, der die Projektmanagementelite eines Unternehmens versammelt.

Fazit

Die Einrichtung eines zentralen Projektbüros in einer IT-Abteilung kann in erheblichem Maße zu einer effizienteren und effektiveren (Multi-)Projektorganisation beitragen. Durch die Gesamtsicht werden Projektprioritäten an den strategischen Zielen ausgerichtet, Redundanzen vermieden, Projektfortschritte besser kontrolliert, Ressourcen nachhaltiger verteilt und Projektergebnisse einheitlich erfasst, gewertet und kommuniziert. Allein durch die Umsetzung eines konsistenten Portfolioansatzes sind erhebliche Kostenreduktionen möglich. Des Weiteren ist mit wesentlichen Einsparungen im Verwaltungsbereich zu rechnen, da bestimmte, wiederkehrende Projektaufgaben zentral durch das Projektbüro wahrgenommen und standardisiert abgewickelt werden.