

„PROJECT MANAGEMENT OFFICE“ FÜR IT-PROJEKTE: INTEGRATION VON UNTERSCHIEDLICHEN VORGEHENSMODELLEN



Werner Achtert

(E-Mail: w.achtert@tuvit.de)

ist Leiter des Bereichs IT Quality bei der TÜV Informationstechnik GmbH in Essen. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Management von IT-Projekten und der Organisation von IT-Prozessen und ist PMI-zertifizierter Project Management Professional (PMP).

Dieser Artikel stellt Erfahrungen beim Aufbau eines „Project Management Office“ (PMO) für die Bundesverwaltung für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BVBS) vor. Zentrales Element ist dabei die Integration von unterschiedlichen, in den verschiedenen Organisationseinheiten verwendeten Vorgehensmodellen. Das PMO trägt hier zur Bündelung von Know-how über Projektmanagement-Methoden bei und erleichtert die Einführung übergreifender Standards für die Projektsteuerung. Als Grundlage für diese Standards wurde „Project Management Body of Knowledge“ (PMBok) verwendet. Damit wird einerseits ein gewisses Maß an Standardisierung erreicht, andererseits bleibt durch die Flexibilität der Projektphasen bei PMBoK der Einsatz verschiedener Vorgehensmodelle möglich.

IT-Projekte in großen Organisationen – sowohl Behörden als auch Unternehmen – werden unter vielfältigen Randbedingungen durchgeführt. Einerseits sollen Projekte mit möglichst einheitlichen Vorgehensmodellen abgewickelt werden, um den Aufwand für Schulung und unterschiedliche Werkzeuge zu begrenzen. Andererseits soll für unterschiedliche Projekte die Möglichkeit zur Verwendung der jeweils am besten geeigneten Vorgehensweisen bestehen, um möglichst gut auf individuelle Anforderungen eingehen zu können. Viele Organisationen befinden sich daher im Spannungsfeld zwischen einer völligen Vereinheitlichung von Projektprozessen und völliger Willkür der einzelnen Projektleiter.

Einheitlichkeit versus Flexibilität

In der Praxis werden häufig folgende Gründe für einheitliche Vorgehensmodelle angeführt:

- Die einheitliche Ausrichtung von Projekten spart Schulungsaufwand für unterschiedliche Methoden.
- Die Verwendung einheitlicher Vorgehensmodelle erlaubt den durchgängigen Einsatz einheitlicher Werkzeuge zum Projektmanagement.
- Durch einheitliche Vorgehensmodelle werden Projekte besser vergleichbar.

Das ist eine zentrale Voraussetzung für projektübergreifendes Controlling und Portfolio-Management.

- Die Vergleichbarkeit von Projekten erleichtert die Aufwandsschätzung zukünftiger Projekte auf der Basis von Erfahrungswerten aus abgeschlossenen Projekten.
- Die Verwendung einheitlicher Vorgehensmodelle erleichtert den Austausch von Personal zwischen unterschiedlichen Projekten.

Im Gegenzug gibt es auch Argumente für möglichst individuelle Vorgehensmodelle in unterschiedlichen Projekten innerhalb einer Organisation.

- Unterschiedliche Technologien erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen beim Projektmanagement.
- Die Effizienz verschiedener Vorgehensmodelle hängt stark von der Projektgröße und der Projektlaufzeit ab.
- Das organisatorische Umfeld eines Projekts (z. B. räumliche Verteilung, Entscheidungsprozesse und organisatorische Struktur der Stakeholder) erfordert individuelle Vorgehensweisen zur Projektsteuerung.

Um in diesem Spannungsfeld das richtige Maß an Vereinheitlichung zu erreichen, muss eine Organisation die eigenen Anfor-

derungen an das Projektmanagement systematisch erheben und eine bewusste Entscheidung für den Einsatz von Vorgehensmodellen treffen. Das Ergebnis ist in vielen Fällen ein Mittelweg zwischen der vollständigen Vereinheitlichung und der völligen Freiheit der Projektleiter. Für die Organisation werden unterschiedliche Vorgehensmodelle festgelegt – zusammen mit einem Regelwerk für die Auswahl und das Tailoring des Vorgehensmodells im Einzelfall.

Reifegrad des Projektmanagements

Ein PMO verbessert nach den Ergebnissen der „PMO Maturity Studie 2009“ (vgl. [Amb09]) die Qualität des Projektmanagements in einer Organisation wesentlich. Eine mögliche Systematik zur Bewertung der Qualität des Projektmanagements in einer Organisation ist die Prozessreife im Sinne des *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* (vgl. [Chr07]).

In einer Organisation auf CMMI-Reifegrad 2 werden grundlegende Mechanismen zum Projektmanagement angewendet. Allerdings gibt es keine einheitlichen Vorgaben für die verschiedenen Prozesse. Daher wickeln die Projektleiter ihre Aufgaben auf Basis ihrer individuellen Erfahrungen und Kenntnisse ab.

In einer Organisation auf CMMI-Reifegrad 3 existieren definierte Prozesse zum

Projektmanagement und Richtlinien für deren Anwendung. Dabei können in einer Organisation durchaus mehrere Vorgehensmodelle angewendet werden. Es gibt jedoch auf CMMI-Reifegrad 3 eine abschließende Menge an möglichen Vorgehensmodellen und eindeutige Regeln zur Auswahl des jeweils für ein Projekt am besten geeigneten Vorgehensmodells. Außerdem existieren in einer Organisation auf CMMI-Reifegrad 3 explizite Prozesse zur Definition und systematischen Weiterentwicklung aller Prozesse.

Die nachhaltige Verbesserung des Projektmanagements in einer Organisation setzt mindestens eine Prozessreife entsprechend CMMI-Reifegrad 3 voraus, da hiermit die Prozesse und Methoden zum Projektmanagement weitgehend unabhängig von den handelnden Personen sind.

Umsetzung in der Praxis

Dieser Beitrag basiert auf Erfahrungen mit der Einführung von Vorgehensmodellen in verschiedenen Behörden und Unternehmen. Die typische Ausgangssituation ist dabei in vielen Fällen eine mehr oder weniger heterogene Projektlandschaft. Die verschiedenen Projektleiter steuern ihre Projekte hauptsächlich auf Basis ihrer persönlichen Erfahrungen. Es gibt nur wenige übergeordnete Vorgaben zum Projektmanagement

bzw. die bestehenden Vorgaben werden nicht konsequent angewendet.

Ich habe im Verlauf verschiedener Beratungsprojekte Behörden bei der Einführung von Projektmanagement-Strukturen unterstützt. Ein zentraler Aspekt war dabei die Verwendung des *Project Management Body of Knowledge (PMBoK)* (vgl. [PMI08]) zur Einrichtung eines *Project Management Office (PMO)*.

Das in diesem Artikel vorgestellte Beispiel skizziert die Struktur eines PMO für die IT-Projekte im Geschäftsbereich der *Bundesverwaltung für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BVBS)*. Innerhalb dieses Ressorts existieren Fachbehörden mit sehr unterschiedlichen fachlichen Aufgaben. Daraus resultiert eine dezentrale Struktur der IT mit eigener Budgetverantwortung und Projektsteuerung in den jeweiligen Behörden. Mit der Einrichtung eines PMO sollen die Behörden beim Projektmanagement unterstützt werden und es soll die ressortweite Nutzung von Erfahrungswerten ermöglicht werden.

PMBoK als Standard für Projektmanagement

PMBoK ist ein Standard des *Project Management Institute (PMI)* zum Projektmanagement. Er beschreibt grundlegende Projektmanagement-Prozesse in den Pro-

zessgruppen „Initialisieren“, „Planen“, „Ausführen“, „Monitoring und Controlling“ sowie „Schließen“ (siehe *Abbildung 1*). PMBoK enthält kein eigenes Phasenmodell – ein Projekt kann aus einer oder mehreren Phasen bestehen. Einzelne Phasen können sich überschneiden und iterativ durchlaufen werden. Damit kann PMBoK sehr flexibel in Verbindung mit unterschiedlichen Vorgehensmodellen angewendet werden.

Im Folgenden werden einige zentrale Begriffe in Anlehnung an PMBoK definiert, die im Rahmen dieses Artikels von Bedeutung sind:

- Ein *Projekt* ist ein einmaliges Vorhaben, bei dem in einer definierten Zeitspanne mit definierten Ressourcen ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden soll.
- Das *Projektmanagement* umfasst alle Tätigkeiten zur Führung, Koordination, Steuerung und Kontrolle eines Projekts.
- Ein *Vorgehensmodell* organisiert einen Prozess in verschiedene Phasen und Meilensteine, denen bestimmte Methoden und Techniken zugeordnet werden können. Vorgehensmodelle unterscheiden sich vor allem in Bezug auf das verwendete Phasenmodell, die Abdeckung des Lebenszyklus eines IT-Produkts – von der Idee über die Entwicklung bis hin ▶

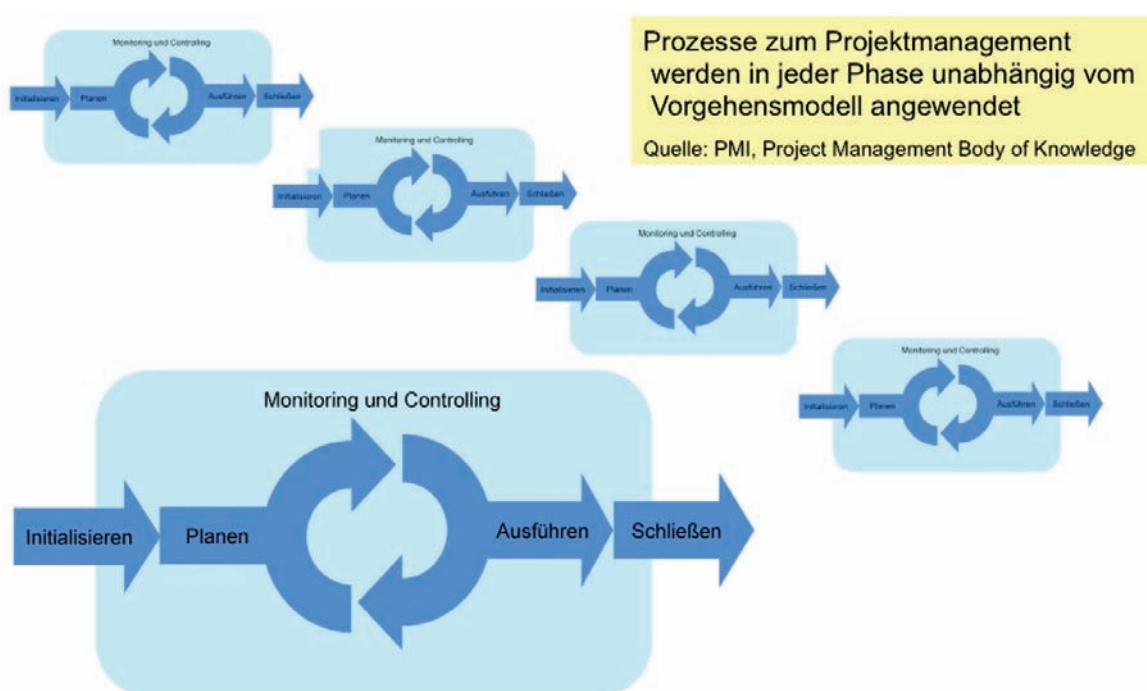


Abb. 1: Prozessgruppen zur Steuerung einer Phase.

zum Betrieb – sowie den Detaillierungsgrad der Vorgaben.

- Eine *Phase* ist eine Zusammenfassung von logisch zusammengehörigen Tätigkeiten, die als Ergebnis einen oder mehrere Liefergegenstände haben.

Beschreibung eines konkreten PMO

Das hier beschriebene PMO wurde ab Mitte 2009 beim *Dienstleistungszentrum Informationstechnik (DLZ-IT)* im Geschäftsbereich des *Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)* (vgl. [DIT]) eingerichtet. Die TÜV Informationstechnik GmbH berät das DLZ-IT beim Aufbau und bei der Etablierung des PMO.

Zum PMO gehören Spezialisten für die verschiedenen Fachgebiete des Projektmanagements mit folgenden Aufgaben:

- Definition eines übergeordneten, generischen Phasenmodells
- Definition und Weiterentwicklung der eingesetzten Vorgehensmodelle
- Festlegung von Regeln für Auswahl und Tailoring eines Vorgehensmodells
- Schulung der Projektleiter
- Sammlung und systematische Aufbereitung von Erfahrungswerten
- Coaching der Projektleiter

Grundsätzlich ist das PMO eine zentralisierte Organisationseinheit zur Unterstützung der Projektleiter. Die Verantwortung für den Projektverlauf und die Projektergebnisse verbleibt beim jeweiligen Projektleiter. Das PMO unterstützt die Projektleiter in den IT-Projekten durch Schulung, Coaching sowie die Definition von Prozessen und Vorlagen. Darüber hinaus kann das PMO im Einzelfall auch die Verantwortung für ausgewählte Prozesse im Projekt- und Qualitätsmanagement übernehmen.

Projektleiter und PMO verfolgen also unterschiedliche Ziele: Während der Projektleiter sein jeweiliges Projekt innerhalb der vorgegebenen Ziele mit einem konkreten Vorgehensmodell abwickelt, schafft das PMO die Voraussetzungen zur Anwendung der verschiedenen Vorgehensmodelle aus der übergeordneten Sicht der Gesamtorganisation.

Das PMO definiert Prozesse und Vorgehensweisen zum Projektmanagement als Hilfestellung für IT-Projekte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Organi-

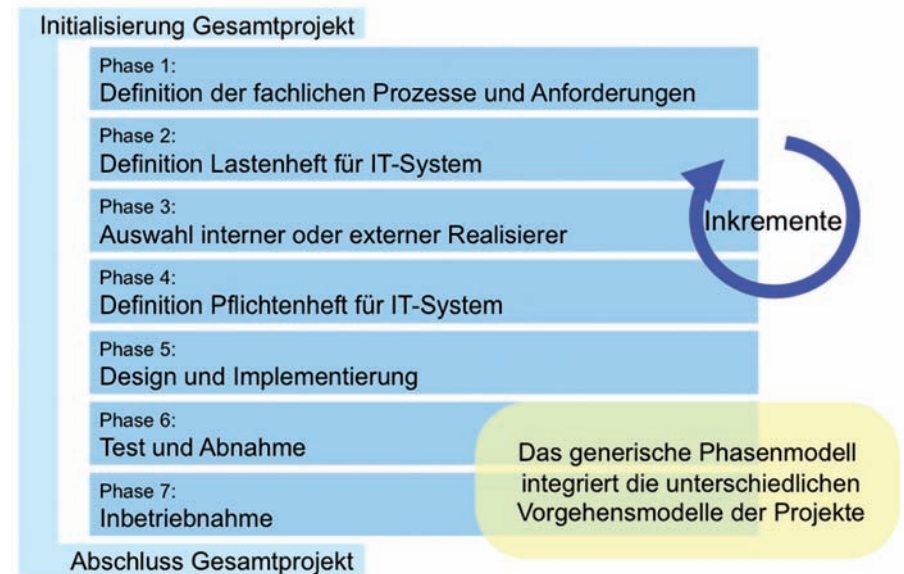


Abb. 2: Generisches Phasenmodell des PMO.

sationen bereits eigene Verfahren zum Projektmanagement eingeführt haben. Diese Vorgehensweisen unterscheiden sich im Detail und werden in den verschiedenen Projekten häufig unterschiedlich konsequent angewendet. Das PMO hat unter anderem das Ziel, hier für ein Mindestmaß an Standardisierung zu sorgen und den Projekten dennoch im Detail Gestaltungs-freiräume zu lassen.

Die Konzepte des PMO zur Gestaltung der Projektmanagement-Prozesse sind daher für die Projektleiter in erster Linie ein Hilfsmittel zur Prüfung der Vollständigkeit ihrer Vorgehensweise. Das methodische Konzept des PMO im hier behandelten Beispiel besteht im Wesentlichen aus den folgenden Komponenten:

- generisches Phasenmodell
- *Quality-Gates*
- standardisierte Projektmanagement-Prozesse
- zentrales IT-Projektportfolio-Management.

Generisches Phasenmodell

Das generische Phasenmodell des PMO (siehe Abbildung 2) definiert grundsätzliche Phasen entsprechend den in der Praxis verwendeten Vorgehensmodellen.

Damit wird ein allgemeiner Rahmen für die Projektstruktur geschaffen, der ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit von Projekten gewährleistet. Innerhalb dieser Projektstruktur haben die Projektleiter die

Möglichkeit zur Ausgestaltung der jeweiligen Phasen. Für ein konkretes Projekt kann der Projektleiter ein geeignetes Vorgehensmodell wählen. Umfangreiche und komplexe Projekte müssen in vielen Fällen in Teilprojekte strukturiert werden, die unter Umständen an verschiedene Auftragnehmer vergeben werden. Solche Teilprojekte müssen oftmals aus technischen Gründen mit unterschiedlichen Vorgehensmodellen abgewickelt werden, z. B. bei der Entwicklung von Hardware, Software und Organisationsstrukturen. In solchen Fällen werden die einzelnen Teilprojekte unterschiedlich strukturiert und die Synchronisation der Teilprojekte erfolgt über *Quality-Gates*: Das Teilprojekt liefert an einem definierten *Quality-Gate* ein Zwischenergebnis zur Integration in das Gesamtprojekt.

Zur Planung und Steuerung der einzelnen Phasen stellt das PMO den Projektleitern ein Methodenhandbuch mit Beschreibungen von Projektmanagement-Prozessen und *Best Practices* zur Verfügung. Das generische Phasenmodell umfasst im Lebenszyklus eines IT-Systems die Entwicklung von der Verfahrensidee bis hin zum Übergang in den Betrieb. Beispielsweise legt das generische Phasenmodell fest, dass in einem Projekt ein Lastenheft zur Beschreibung der Anforderungen und ein Pflichtenheft zur Beschreibung des Lösungsansatzes erstellt werden müssen. Auch wenn diese Zwischenergebnisse in verschiedenen Vorgehensmodellen unterschiedlich bezeichnet werden,

Initialisieren	Planen	Management der Ausführung	Monitoring	Steuerung	Schließen
<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag entwickeln • Projektbeteiligte identifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagementplan entwickeln • Projektumfang festlegen • Projektzeitplan entwickeln • Projektbudget planen • Qualität planen • Personalbedarfsplan entwickeln • Kommunikation planen • Risikomanagement planen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektausführung lenken und leiten • Qualitätssicherung steuern • Personal steuern • Kommunikation steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminplan und Kosten überwachen • Qualität überwachen • Risiken überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminplan und Kosten steuern • Qualität steuern • Risiken steuern • Änderungen steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt abschließen

Tabelle 1: Prozesse des PMO in Anlehnung an PMBoK.

ist damit eine übergeordnete gemeinsame Struktur für alle Projekte vorgegeben.

Besondere Bedeutung hat im Bereich der öffentlichen Verwaltung natürlich das V-Modell XT (vgl. [VMX]). Dieses Vorgehensmodell bietet verschiedene Phasenmodelle (hier als Projektdurchführungsstrategien bezeichnet) für die Abwicklung von Projekten. Wegen der Vorgaben für die öffentliche Vergabe betont das V-Modell XT die Aufteilung der Aufgaben zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber sehr stark.

Quality-Gates zum Phasenübergang

Die Phasen eines Projekts werden jeweils durch *Quality-Gates* abgeschlossen. Hierzu werden im Rahmen der Phasenplanung konkrete und messbare Bedingungen für den Abschluss einer Phase definiert. Bei Abschluss der Phase werden diese Bedingungen durch Maßnahmen der Qualitätssicherung vor dem Übergang in die nächste Phase überprüft.

Die Minimalanforderung an ein Projekt ist die Einrichtung von *Quality-Gates* jeweils am Ende einer Phase des generischen Phasenmodells. Damit ist eine grundlegende Qualitätssicherung gewährleistet und der Status von Projekten ist auch bei der Verwendung unterschiedlicher Vorgehensmodelle vergleichbar. Diese Vergleichbarkeit verbessert die Möglichkeiten zum projektübergreifenden Controlling in einer Organisation. Damit können Abwei-

chungen früher erkannt und Risiken reduziert werden.

Projektmanagement-Prozesse

Projektmanagement-Prozesse dienen der Planung und Steuerung der Phasen eines Projekts. Sie sind weitgehend unabhängig von technischen Prozessen zur Entwicklung von IT-Systemen und können daher unabhängig vom Vorgehensmodell durchgeführt werden. In jedem Projekt müssen beispielsweise Aufwände, Termine und Ergebnisse unabhängig von der verwendeten Technologie und dem verwendeten Vorgehensmodell geplant werden.

Das PMO definiert Projektmanagement-Prozesse in Anlehnung an PMBoK (siehe [Tabelle 1](#)) und schafft eine allgemeine Grundlage für die Arbeit der Projektleiter. Durch einheitliche Prinzipien für das Projektmanagement werden in allen Projekten erprobte Verfahren zur Steuerung eingesetzt. Das reduziert die Managementrisiken bei der Durchführung von Projekten und verbessert die Transparenz für das Management.

Projektfolio-Management zur strategischen Steuerung

Ein Projektportfolio ist eine Sammlung von Projekten, Programmen und nachgeordneten Projektportfolios mit dem Ziel, eine effiziente Abwicklung der Gesamtheit der Projekte zu ermöglichen und projektübergreifende Ziele einer Organisation zu erreichen.

Der wesentliche Schritt vom isolierten Management einzelner Projekte zu einem Projektportfolio besteht in der Festlegung übergeordneter Ziele für die IT. Im Rahmen des Projektportfolio-Managements werden die Ziele der einzelnen Organisationseinheiten für ihre Projekte mit den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens abgestimmt.

In einem Projektportfolio werden einzelne Projekte danach bewertet, welche Kosten und welchen Nutzen sie zum Erreichen der übergeordneten Ziele beitragen. Das generische Phasenmodell und die einheitlichen Projektmanagement-Prozesse schaffen die Voraussetzung dafür, dass unterschiedliche Projekte z. B. in Bezug auf Termin- und Budgeteinhaltung oder die Erreichung von Qualitätszielen nach einheitlichen Kriterien bewertet und verglichen werden können.

Das PMO hat in dem hier skizzierten Beispiel die Aufgabe, Kriterien für die Bewertung des Wertbetrages eines Projekts zu den übergeordneten Zielen zu definieren. Die Festlegung der Ziele und die Priorisierung von Projekten ist Aufgabe des strategischen IT-Managements – das PMO liefert die Grundlagen für diese Entscheidungen.

Agile Methoden anwenden

Die klassischen sequenziellen Vorgehensmodelle erfordern in vielen Entwicklungsprojekten langwierige Phasen der



Analyse und Spezifikation von Lastenheften. Damit sollen die Anforderungen als Grundlage für die Entwicklung möglichst genau beschrieben werden. Gerade bei sehr umfangreichen Projekten besteht allerdings das Risiko, dass durch Veränderungen während der Spezifikation das Lastenheft bei seiner Fertigstellung bereits überholt ist.

In vielen Unternehmen werden daher verstärkt agile Methoden zur Steuerung von Entwicklungsvorhaben angewendet. Die iterative Vorgehensweise (z. B. bei Scrum) erlaubt bei der Systementwicklung die flexible Anpassung an Veränderungen der fachlichen Anforderungen und Prioritäten im Projektverlauf.

Ein wichtiger Einflussfaktor bei der Wahl des geeigneten Vorgehensmodells ist die Art der Auftragsvergabe für Entwicklungsaufgaben. Bei Abschluss eines Werkvertrags mit einem Entwicklungsdienstleister muss der Auftragsgegenstand vor der Entwicklung in einem Lastenheft möglichst genau beschrieben werden. Dieses sequenzielle Vorgehen steht im Widerspruch zu der Idee der iterativen Entwicklung bei agilen Methoden.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung erfordern das Vergaberecht und die langfristige Planung von Haushaltsmitteln in vielen Fällen den Abschluss von Werkverträgen auf Basis von detaillierten Lastenheften. Durch den Abschluss solcher Werkverträge versuchen die Auftraggeber, ihr eigenes Risiko zu beschränken und das Entwicklungsrisiko auf den Auftragnehmer zu übertragen. Die Erfahrung in Großprojekten zeigt jedoch, dass gerade der Aspekt der Risikobegrenzung damit langfristig nicht immer erreicht wird.

Bei der Einführung neuer Verwaltungsprozesse hat die Fachseite häufig noch keine detaillierten Vorstellungen über die späteren Abläufe und die nötige IT-Unterstützung. Beim Abschluss eines Werkvertrages muss ein Lastenheft zu einem Zeitpunkt erstellt werden, an dem noch nicht alle fachlichen Anforderungen bekannt sind. Die Erfahrung zeigt, dass viele solche Projekte in den ersten Jahren ihrer Nutzung erhebliche Folgekosten für Änderungen und Erweiterungen verursachen. Lücken bzw. Fehler in den Lastenheften erhöhen genau die Risiken für den Auftraggeber, die eigentlich vermieden werden sollten.

Agile Methoden bieten hier die Chance, die fachlichen Anforderungen und das

System selbst iterativ zu entwickeln. Die Fachseite kann hierbei in jeder Iteration ein lauffähiges System bewerten und die fachlichen Anforderungen ergänzen bzw. neu priorisieren. Durch kurzfristige Review-Zyklen kann die Fachseite die Umsetzung ihrer Anforderungen testen – dadurch können teure Fehlentwicklungen frühzeitig vermieden werden.

Der Einsatz solcher Vorgehensmodelle erfordert – neben der veränderten vertraglichen Gestaltung – auch eine veränderte Projektorganisation bei Auftraggeber und -nehmer. Die fachliche Konzeption erfolgt nicht mehr in einer umfangreichen Spezifikationsphase am Projektanfang, sondern die Fachseite muss nach jeder Iteration (Sprint im Sinne von Scrum) eine Bewertung der bisher entwickelten Funktionalität vornehmen und auf dieser Basis die Vorgaben für die nächste Iteration festlegen. Dies erfordert zum einen einen erheblichen Planungs- und Koordinierungsaufwand, da Entwicklung und Einbindung der Fachseite terminlich eng abgestimmt sein müssen. Zum anderen erfordert es auch die Möglichkeit, einmal getroffene Entscheidungen auf Basis neuer Erkenntnisse zu revidieren.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung müssen fachliche Konzepte für IT-Systeme häufig mit einer Vielzahl von Stellen koordiniert werden. Bei einer sequenziellen Vorgehensweise passiert dies typischerweise am Ende der Spezifikationsphase vor der Auftragsvergabe. Bei einer agilen Vorgehensweise müsste dieser Abstimmungsprozess vor jeder Iteration aufs Neue stattfinden – mit der Konsequenz eines deutlich höheren Gesamtaufwands für die Fachseite.

In der heutigen Praxis verlaufen die meisten Projekte im öffentlichen Bereich jedoch weiterhin mehr oder weniger sequenziell. Meiner Erfahrung nach liegt das zum einen an den oben genannten organisatorischen Problemen, da bei der agilen Entwicklung in jeder Iteration Personal der Fachseite für die Abstimmung der Anforderungen verfügbar sein muss. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Abstimmung jeweils in einem engen Zeitfenster mit der Entwicklung koordiniert werden muss, um Leerlaufzeiten auf Seiten der Entwicklung zu vermeiden. Zum anderen sind Auftragsvergabe und Haushaltsmittel-Planung nach wie vor auf den Abschluss von Werkverträgen ausgerichtet.

Daher werden agile Methoden derzeit in der BVBS vor allem bei der internen Eigenentwicklung angewendet, da sich hier die vertraglichen Probleme nicht stellen und die organisatorischen Probleme offensichtlich leichter zu lösen sind. Die Erfahrung mit diesen Projekten zeigt aber auch das große Potenzial agiler Methoden für die öffentliche Verwaltung. Iterativ entwickelte Systeme erfüllen bei ihrer Einführung meist die Nutzeranforderungen besser und erfordern weniger nachträgliche Änderungen.

Fazit

Durch die Einrichtung des PMO wird die Effizienz der Projektausführung deutlich gesteigert. Das ist derzeit schon in der Pilotphase erkennbar, da Hilfsmittel und Erfahrungen durch das PMO behördenübergreifend ausgetauscht werden.

Die Bündelung der Kapazitäten zum Projektmanagement trägt zu einer höheren Professionalität bei: Die Erfahrungen aus Projekten können systematisch gesammelt und allen Projektleitern zur Verfügung gestellt werden. Damit werden Projektrisiken reduziert und die Qualität sowohl der Projektprozesse als auch der Projektergebnisse wird nachhaltig verbessert.

Das hier beschriebene PMO wurde von Mitte 2009 bis März 2010 in einer initialen Version aufgebaut. Das PMO wird derzeit durch die Integration weiterer Prozesse aus den Bereichen Anforderungs-, Test- und Lieferantenmanagement weiter ausgebaut.

Parallel zum Aufbau der methodischen Komponenten wurden im Rahmen einer Roadshow die Konzepte in Behörden der BVBS vorgestellt und Pilotprojekte initiiert. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das PMO in der hier vorgestellten Form von den Behörden zur Unterstützung der eigenen Projektleiter gut angenommen wird. Bis Ende Mitte 2010 konnte bereits eine Reihe von konkreten Projekten zum Coaching von Projektleitern durchgeführt werden. Mehrere Behörden nutzen mittlerweile die methodischen Konzepte des PMO zum Aufbau eigener Regelwerke für das Projektmanagement. Die dabei gewonnenen Erfahrungen fließen wiederum zurück in die Weiterentwicklung des PMO. Auf diese Weise wird mittelfristig eine stärkere Ausrichtung auf ressortweite Standards erreicht.

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Aufbau des beschriebenen PMO zeigen

allerdings auch die Bedeutung einiger wesentlicher Erfolgsfaktoren. Der zentrale Faktor bei jeder Standardisierung ist die Akzeptanz der betroffenen Bereiche – in diesem Fall der verschiedenen Behörden. Zur Verbesserung der Akzeptanz wurden die betroffenen Bereiche durch Abfrage der Bedürfnisse in der praktischen Projektarbeit frühzeitig in den Aufbau des PMO einbezogen. Im Gegenzug werden diese Bereiche regelmäßig über die methodischen Konzepte und das Leistungsangebot des PMO informiert.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor sind Angebote zur Unterstützung in der Projektarbeit. Dabei unterstützen Mitar-

beiter des PMO in konkreten Projekten die praktische Umsetzung der methodischen Konzepte durch Schulung und Coaching. Die Praxis der bisherigen Projekte zeigt, dass dieser intensive Austausch zwischen dem PMO und den Projekten wesentlich zur Akzeptanz des PMO beiträgt und ein direktes Feedback zur Anwendbarkeit der methodischen Konzepte liefert.

PMBok hat sich bei der bisherigen Arbeit im PMO als sehr hilfreich erwiesen. Durch die hohe Flexibilität konnten die Projektmanagement-Prozesse des PMO bisher in allen benutzten Vorgehensmodellen angewendet werden. ■

Literatur & Links

[Amb09] M. Amberg, PMO Maturity Studie, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg 2009

[Chr07] M.B. Chrissis, M. Konrad, S. Shrum, CMMI Guidelines for Process Integration and Product Improvement, 2nd Ed. Addison-Wesley 2007

[DIT] Dienstleistungszentrum Informationstechnik, siehe: www.dlz-it.de (abgerufen am 18.3.2010)

[PMIO8] Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4th Edition, 2008

[VMX] Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik, Das V-Modell XT, siehe: <http://www.v-modell-xt.de/> (abgerufen am 18.3.2010)