

Ihr/e Ansprechpartner/in:
Jörg Kremer
Leitung APS
+49 (69) 401270-103
joerg.kremer@fitko.de

Frankfurt am Main, 1. Februar 2021

Erfahrungsbericht zur Einführung des Projektmanagement-Konzeptes der FITKO

Erste Erfahrungen aus dem Jahr 2020

Bereiche des PM-Konzeptes:

Mit der Entscheidung 2020/13 in der 31. Sitzung hat der IT-Planungsrat das Konzept zum FIT-Vorgehensmodell angenommen und die einheitliche Vorgehensweise für Projekte begrüßt. Im Verlauf des Jahres 2020 konnte die FITKO Erfahrungen sammeln, inwiefern das Konzept angewandt, welche Hürden und welche Nutzen dabei sichtbar wurden.

Zweck der **Vereinheitlichung des Projektvorgehens** ist die Erleichterung der übergeordneten (strategischen) Steuerung der Projekte. Ziel war es, standardisierte und aussagekräftige Daten zu erheben, sodass eine hinreichende **Transparenz über den Stand der einzelnen Projekte** und eine **solide Grundlage für (Finanzierungs-)Entscheidungen des IT-PLR** sichergestellt werden können. In diesem Zusammenhang übernimmt das IT-Planungsrat-Controlling (IT-PLR CO) die Aufgabe, jederzeit valide projektrelevante Daten zu liefern. Im Hinblick darauf, dass in der 33. Sitzung des IT-Planungsrates das Controlling-Konzept der FITKO angenommen (Beschluss B-2020-58) und dessen Umsetzung beauftragt wurde, zeigt sich eine zunehmende Wichtigkeit der Standardisierung relevanter Daten.

Das FIT-Phasenmodell soll der Projektdurchführung einen Rahmen, bestehend aus Phasen, geben und legt die Mindestanforderungen für die Projektorganisation fest.

Hier hat sich gezeigt, dass diese Rahmung im Falle der Nutzung tatsächlich für Projektunserfahrene hilfreich ist. Bei Projekten, die das FIT-Phasenmodell nicht in die Planung integrierten, zeigte sich, dass bereits die Bewertung des Projektantrags seitens der FITKO einen Mehraufwand zur Folge hatte. Zudem konnte nur begrenzt überprüft werden, ob alle Voraussetzungen für die Initiierung der Projekte erfüllt sind. Darüber hinaus ergab sich bei Projekten, die das Projektmanagementkonzept der FITKO nicht angewandt hatten, ein erhöhter Nachfragebedarf, dadurch mehr Risiken und somit eine Erschwerung der übergeordneten (strategischen) Steuerung der Projekte. Auch die Umsetzung des bereits angenommenen Controlling-Konzeptes gestaltet sich bei Projekten, die nicht das FIT-Vorgehensmodell anwenden, schwieriger.



In der zweiten Jahreshälfte 2020 haben neue Projekte verstärkt das Projektmanagementkonzept der FITKO angewandt. Dies hatte zur Folge, dass diese Projekte transparent und erfolgreich seitens der FITKO bewertet werden konnten. Ebenso zeigt sich bereits jetzt, dass das sich in der Umsetzung befindende Controlling-Konzept bei diesen Projekten voraussichtlich problemlos angewandt werden kann. Dies ermöglicht dann auch eine bessere übergeordnete Planung und Steuerung.

Erfahrungen zu den Projektphasen

Aus dem Konzept ergibt sich, dass der Federführer die Rolle „Projekteigentümer“ in der FIT-Projektorganisation übernimmt und somit in der Regel auch die Rolle des Vorsitzenden des Lenkungsausschusses. Hier hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen nur bedingt sinnvoll erscheint, da die CIOs nach diesem Konzept die Hauptansprechpersonen sein sollten. Es hat sich im Großteil der Projekte jedoch als praktikabler erwiesen, dass die Projektleitungen die Hauptansprechpersonen sind. Im Allgemeinen fiel es den Projekten mehrheitlich schwer, die Projektorganisation dem Projektmanagementkonzept entsprechend zu gestalten.

Projektbeauftragung

Die Phase der Projektbeauftragung hat zum Zweck, alle Voraussetzungen für die Initiierung der Projekte sicherzustellen. Dies war im Jahr 2020 seitens der FITKO nur bedingt machbar, da die Qualität und Ausführlichkeit der eingereichten Projektunterlagen von Projekt zu Projekt große Unterschiede aufwiesen. Als Reaktion darauf wurde seitens der FITKO die Vorlage des Projektantrags ausgebaut und weitere Informationsmaterialien erarbeitet, sodass bei einer umfänglichen Nutzung und vollständigem Ausfüllen unseres neuen Projektantrags zu erwarten ist, dass in Zukunft dem Zweck dieser Phase besser nachgekommen werden kann.

In dieser Phase wird die qualifizierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung besonders wichtig. Es gab bisher nur einzelne Projekte, die nachvollziehbare und zuverlässige Berechnungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung liefern konnten.

Konzeption und Ausschreibung

Für die Phase der Konzeption und Ausschreibung wurde basierend auf den der FITKO zur Verfügung stehenden Informationen festgestellt, dass Ziele wie beispielsweise die Fertigstellung der Grobplanung mit Meilensteinplanung von einigen Projekten nicht erreicht werden konnten. Die Vermutung liegt nahe, dass in diesen Fällen ein erhöhter Wissensbedarf im Bereich der Grundlagen des Projektmanagements liegt. In dieser Phase hat sich überdies gezeigt, dass nicht allen Antragstellenden die generellen Finanzierungsbedingungen, wie beispielsweise die Sicherstellung der Nachnutzungsmöglichkeit der finanzierten Maßnahme, insbesondere durch Bund, Länder und Kommunen, bewusst waren.

Für die Erfahrungen, die aus dieser Phase resultieren, sieht die FITKO Möglichkeiten zur Optimierung. Hier könnte zum Beispiel ein Schulungskonzept oder ein „Erste-Hilfe-Kit“ für Projektmanagement erarbeitet werden, sodass die Antragstellenden einerseits zusätzlich befähigt werden und andererseits noch besser durch die FITKO unterstützt werden können.



Projektstart

Die Projekt-Start-Phase dient der Vervollständigung der Planung und soll alle notwendigen Voraussetzungen für das Projekt schaffen.

Es zeigt sich, dass die Formulierung von konkreten Zielen u.a. zusammenhängend mit dem Zweck für viele eine große Herausforderung darstellt. Das Bewerten und Finden von Risiken stellt ebenfalls für viele Anwender:innen eine große Herausforderung dar. Ein erster Schritt, um die Projekte in dieser Phase intensiver zu unterstützen, war eine Erweiterung des Projektantrags. Als nächster Schritt wäre eine DV-gestützte Schnittstelle hilfreich, um die Informationsübermittlung zu vereinfachen.

Umsetzung

Die Umsetzungsphase hat die qualitäts-, kosten- und termingerechte Fertigstellung der Arbeitspakete des Projektplans zum Ziel. Für diese Phase liegen keine relevanten Erfahrungen vor, was sich unter anderem daraus ergibt, dass diese Phase große Gestaltungsfreiheit bietet.

Abschluss

Da in der bisherigen Zeit kein Projekt abgeschlossen wurde, liegen zu der Umsetzung dieser Abschlussphase derzeit keine Erfahrungen vor.

Fazit

Die getroffene Annahme, ein wesentlicher Vorteil des Konzepts wäre, dass das FIT-Phasenmodell aufgrund seiner klaren Struktur auch von unerfahrenen Projektleitenden ohne weiteres genutzt werden könne, kann nur bedingt bestätigt werden. Es erfordert noch mehr Unterstützung seitens der FITKO. Jedoch sollten auch die Ambitionen der Länder dahingehend ausgeweitet werden, die entsprechenden Strukturen zu schaffen und die beschlossenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Um die Unterstützung der Projektleitenden zu intensivieren, plant die FITKO ein entsprechendes Projektmanagement-WiKi (Wissensmanagement) bereitzustellen.

Insgesamt zeigt sich, dass eine umfassende Anwendung des Projektmanagementkonzeptes ab 2021 in allen Projekten, insbesondere für eine erfolgreiche Umsetzung des beschlossenen Controlling-Konzepts, von großer Bedeutung ist.

Mit umfassender Nutzung des Projektmanagementkonzepts kann für das gesamte Digitalisierungsbudget, wie auch das Stammbudget, die Planung und vor allem das Risikomanagement besser erfolgen und somit eine effizientere übergeordnete (strategische) Steuerung erfolgen. Zusätzlich ist bisher zu beobachten, dass die Projekte, die das Konzept anwenden, erfolgreich in den bisherigen Phasenzielen und erfolgreich im Rahmen ihrer Ressourcen, Zeit und Finanzplanung liegen.



Ausblick

Basierend auf den dargestellten Erfahrungen plant FITKO verschiedene Entwicklungen und Optimierungen. Wie bereits erwähnt, wurde ein neuer SharePoint bereitgestellt, der auch in Zukunft weiter ausgebaut werden soll. Es soll weiterhin eine kontinuierliche Optimierung der Informationsmaterialien stattfinden, sowie ein Ausbau der Unterstützung durch die FITKO (z.B. Bereitstellung eines Projektmanagement-Wikis). Auch der Projektantrag wird stetig optimiert, beispielsweise um die Erweiterung einer monetären Bewertung der Risiken. Die FITKO möchte überdies 2021 auch ein Treffen der Projektleitungen zum Erfahrungsaustausch ermöglichen. Schlussendlich sollen auch die Erfahrungen in das Projektmanagementkonzept selbst einfließen, sodass auch dieses einen Überarbeitungsprozess durchläuft.