



Multi-Projektmanagement

Phasenmodell für die Steuerung von Projekten des
IT-Planungsrates

Version: 0.9



Inhaltsverzeichnis

1	Zweck und Zielsetzung.....	3
2	Das FIT-Phasenmodell zur Durchführung von Projekten.....	3
2.1	Projektphasen.....	4
2.1.1	Vor dem Projekt.....	4
2.1.2	Projekt-Beauftragung.....	5
2.1.3	Konzeption und Ausschreibung.....	6
2.1.4	Projekt-Start.....	6
2.1.5	Umsetzung.....	7
2.1.6	Projekt-Abschluss.....	7
2.1.7	Nach dem Projekt.....	8
3	Zusammenfassung und Ausblick.....	8



1 Zweck und Zielsetzung

Dieses Dokument beschreibt die Steuerung von Projekten, die im Auftrag des IT-Planungsrates durchgeführt werden.

Unter dem Dach des IT-Planungsrates werden zahlreiche Projekte durchgeführt. Bislang gab es keine einheitlichen Vorgaben für das Projektmanagement. Ohne einheitliche Regelungen wird die (strategische) Steuerung dieser Projekte erschwert. Es bedarf daher eines einheitlichen Modells, um die Vielzahl der Projekte des IT-Planungsrates auch aus übergeordneter Sicht steuern zu können. Ziel ist es, die Durchführung von Projekten einerseits zu standardisieren, zum anderen jedoch nicht zu stark in die eigentliche Projektarbeit einzugreifen. Es bedarf einer zielgerichteten, dennoch schlanken Steuerungsfunktionalität auf operativer ebenso wie auf strategischer Ebene. Anhand standardisierter und aussagekräftiger Daten wird ein Projektcontrolling ermöglicht, das jederzeit valide Daten liefert.

Die FITKO hat ein Phasenmodell für die Steuerung von Projekten entwickelt. Das Phasenmodell ersetzt nicht anerkannte Projektmanagementstandards (z.B. PRINCE II, V-Modell XT, usw.). Im Gegenteil: Bewährte Vorgehensweisen aus diesen Modellen wurden im Sinne „best practices“ berücksichtigt. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch in der Zielrichtung des Modells. Während etablierte Projektmanagementstandards auch die operative Durchführung von Projekten beschreiben, lässt das FITKO-Phasenmodell hier maximale Freiheit. Das FITKO-Phasenmodell wird in Kapitel 2 beschrieben.

Projekte werden auf oberster Ebene im Rahmen eines Portfolio- oder auch Multiprojektmanagements gesteuert. Das Portfoliomanagement gibt Auskunft über alle Projekte insb. aus strategischer Sicht. Das Portfoliomanagement wird in Kapitel 3 vorgestellt.

Kapitel 4 gibt schließlich einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Phasenmodells.

2 Das FIT-Phasenmodell zur Durchführung von Projekten

Das FIT-Phasenmodell definiert die erforderlichen Managementprozesse, die während eines Projektes auszuführen sind. Es beschreibt nicht die eigentliche Durchführung von Projekten, sondern gibt der Projektdurchführung einen Rahmen. Der Rahmen besteht aus Projektmanagementphasen. Darüber hinaus legt das FIT-Phasenmodell Mindestanforderungen an die Projektorganisation fest.

Das FIT-Phasenmodell folgt dem Gateway-Modell. Das bedeutet, dass der Abschluss einer Projektphase seitens des Lenkungsausschusses des Projektes beschlossen werden muss. Damit wird das Tor (Gateway) für die nächste Phase geöffnet.



2.1 Projektphasen

Projektphasen bilden das Kernstück des FIT-Phasenmodells. Die Projektphasen lehnen sich dabei an die in der Deutschen Industrie Norm (DIN 69901-2) entwickelten Projektmanagementphasen an. Analog der DIN-Norm werden Projekte in fünf Projektmanagementphasen (im Folgenden FIT-Projektphasen genannt) eingeteilt:

- > Projekt-Beauftragung
- > Konzeption und Ausschreibung
- > Projekt-Start
- > Projekt-Umsetzung
- > Projekt-Abschluss

Zusätzlich werden zwei „Neben-Phasen“ beschrieben:

- > „Vor dem Projekt“ und
- > „Nach dem Projekt“

Die FIT-Projektphasen umfassen jeweils einen Abschnitt des Projektlebenszyklus. Sie beinhalten die zusammenhängenden Projektmanagement-Aktivitäten (FIT-Aktivitäten, s. Kap. 2.2). Das FIT-Phasenmodell definiert eine schlanke, erweiterbare Projektorganisation. Diese besteht aus einzelnen Rollen und Gremien, die im Rahmen der FIT-Aktivitäten agieren und zugewiesene Zuständigkeiten bzw. Mitwirkungspflichten haben.

Bei der Durchführung der FIT-Aktivitäten bedienen sich die Rollen definierter Artefakte¹ (Dokumente und sonstige Informationseinheiten). Für Artefakte gibt es Vorlagen, die in jeder Phase bereitgestellt werden.

Das FIT-Phasenmodell geht von der folgenden minimalen Projektorganisation aus:

- > Projekteigentümer
- > Lenkungsausschuss
- > Projektmanager

2.1.1 Vor dem Projekt

Vor dem Projekt ist eine „Neben“-Phase. Sie dient dazu, alle erforderlichen Aktivitäten aufzuführen, die zur Beauftragung eines Projektes benötigt werden. Ziel dieser Phase ist es,

¹ Ausführliche Definitionen zu Projektphasen, Aktivitäten, Rollen und Artefakte sind in der Kurzreferenz aufgeführt.



- › die Entscheidung des IT-Planungsrates über das Initiieren oder Ablehnen des Projekt-Vorhabens ausreichend vorzubereiten und
- › einen Beschluss des IT-Planungsrates sicherzustellen.

Damit dies erfolgen kann, muss u.a. die Projektidee ausreichend und verständlich sowie die voraussichtlich benötigten (finanziellen) Ressourcen beschrieben sein. Das Projekt muss auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten begründet sein.

Der IT-Planungsrat legt in seinem Beschluss u.a. fest, wer als Federführer des Projektes fungiert. Der Federführer ist in der Regel ein Mitglied des IT-Planungsrates. Der Federführer ist Hauptansprechpartner für das entsprechende Vorhaben. Gegenüber dem Projekt vertritt er die Interessen des IT-Planungsrates. Der Federführer übernimmt die Rolle „Projekteigentümer“ in der FIT-Projektorganisation. In der Regel übernimmt diese Rolle auch den Vorsitz des Lenkungsausschusses.

Der IT-Planungsrat kann die Beschlussfassung auf die Abteilungsleiterrunde delegieren. In diesem Falle übernimmt ein Mitglied der Abteilungsleiterrunde die Rolle des Federführers.

2.1.2 Projekt-Beauftragung

Zweck dieser Phase ist es, sicherzustellen, dass alle Voraussetzungen für die Initiierung eines Projektes erfüllt sind.

In dieser Phase sollen die folgenden Ziele erreicht werden:

- › Definition des Projektumfanges liegt vor.
- › Starten des Projektes ist wirtschaftlich begründet.
- › Alle für den Projektstart erforderlichen Ressourcen sind vorhanden.
- › Personen zur internen Besetzung der Projekt-Rollen sind benannt.
- › Es liegt eine Meilensteinplanung vor.
- › Der Projektauftrag ist erteilt.
- › Die für das Projekt geltenden Konzepte und Vorgaben sind bekannt.

Sind alle notwendigen Aufgaben erledigt, werden die entsprechenden Dokumente bzw. Ergebnisse dem Lenkungsausschuss vorgelegt.

Der Lenkungsausschuss stimmt die Angaben zum zeitlichen Rahmen, Budget und Ressourcen mit dem Projekteigentümer ab und beauftragt das Projekt.

Die Phase Projekt-Beauftragung ist damit abgeschlossen.



2.1.3 Konzeption und Ausschreibung

In dieser Phase wird die fachliche Lösungskonzeption erarbeitet. Es wird ein bzw. es werden mehrere geeignete Dienstleister in einem Ausschreibungsverfahren ausgewählt. Es werden Personen für das Projektteam benannt. Folgende Ziele müssen in dieser Phase erreicht werden:

- › Fachliche Lösungskonzeption ist erstellt, bzw. qualitätsgesichert.
- › Ausschreibungsprozess ist UfAB² konform.
- › Angebote sind bewertet.
- › Geeigneter Auftragnehmer ist ausgewählt.
- › Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist vertraglich abgesichert.
- › Projektlösungsansatz ist festgelegt.
- › Projektorganisationsstruktur (extern/intern) steht fest, Rollen sind besetzt.
- › Grobplanung steht fest (Meilensteine und Phasen).

Auch diese Phase wird wiederum durch eine Entscheidung des Lenkungsausschusses beendet. Sind die Ziele erfüllt und liegen alle erforderlichen Dokumente vor, kann die nächste Phase begonnen werden.

2.1.4 Projekt-Start

Die Projekt-Start-Phase dient der Vervollständigung der Definition und Planung des Projektvorhabens und schafft alle notwendigen Voraussetzungen zum operativen Start des Projektes. Folgende Ziele müssen in dieser Phase erreicht werden:

- › Die Projektdefinition sowie das Projektvorgehen sind festgelegt.
- › Der Projektstrukturplan ist erstellt.
- › Die Berichtsmodalitäten sind festgelegt.
- › Alle Beteiligten haben das gleiche Verständnis über:
 - › Gewähltes Projektvorgehen sowie geplante Projektsteuerung
 - › Projekt-Kontext, Zweck und Ziele, Rahmenbedingungen, Risiken und zu erwartende Ergebnisse
 - › Ablauf: Phasen, Termine, Liefergegenstände
 - › Qualitätsmanagement
 - › Projektorganisation, Verantwortlichkeiten, Eskalationen, Stakeholder
 - › Schnittstellen und beteiligte IT Systeme und Tools

² Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen



Sind die Ziele erfüllt und liegen alle erforderlichen Dokumente vor, kann die Umsetzungsphase begonnen werden.

2.1.5 Umsetzung

In dieser Phase beginnt die operative Arbeit. Die Arbeitspakete werden bearbeitet, entsprechend dem geplanten Entwicklungsprozess erfolgen Aufbau, Tests, Abnahmen etc. Ziel der Phase ist die qualitäts-, kosten- und termingerechte Fertigstellung der Arbeitspakete des Projektplans.

Das FIT-Phasenmodell lässt dem Projekt die Freiheit, die passenden Vorgehensmodelle bzw. die im Projektumfeld geltenden Projektmanagementstandards für die Umsetzung zu wählen und anzuwenden. Die entsprechende Planungsstruktur wird bereits in der Projekt-Start Phase definiert. Diese projektspezifische Planungsstruktur kann je nach gewähltem projektspezifischem Vorgehensmodell aus Phasen, Arbeitspaketen, Iterationen usw. bestehen.

2.1.6 Projekt-Abschluss

In dieser Phase wird der Abschluss des Projektes vorbereitet und durchgeführt.

Ziele dieser Phase sind:

- › Das Projektergebnis liegt vor.
- › Die Projektdokumentation ist veraktet.
- › Der Projektabschlussbericht ist erstellt und abgenommen, die Projektfolgeaktivitäten (inkl. Ressourcenbedarf) sind definiert.

Die Projektressourcen sind freigegeben bzw. für die Nach dem Projekt-Phase geplant. Der Projektabschlussbericht muss neben den Ausführungen zu den Projektzielen und der Projektergebnisbewertung auch Angaben zu Überleitungsaufgaben enthalten. Sofern die Projektergebnisse der regulären Organisation übergeben werden, müssen diese in einem entsprechenden Dokument als Anlage zu dem Projektabschlussbericht aufgeführt werden. Das bzw. die Dokumente müssen alle erforderlichen Angaben zu den voraussichtlich entstehenden Aufwänden und erforderlichen Ressourcen machen (z.B. Personalkosten, Betriebskosten). Ebenso sind Dokumentationen, Testergebnisse, Konzepte etc. beizufügen. Das FIT-Phasenmodell definiert hierzu entsprechende Artefakte, die während eines Projektes zu bearbeiten sind. Dazu gehören u.a. die stetige Fortschreibung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, der Projektsteckbrief und die Liste offener Punkte. Diese Dokumente sind für den Übergang an das Produktmanagement zwingend erforderlich, damit



dort die entsprechenden Aufgaben reibungslos geplant und übernommen werden können. Ziel ist eine kurzfristige Inbetriebnahme des entwickelten Produktes.

Ist das Projekt abgeschlossen, werden die Projektmitarbeiter formal aus dem Projekt entlassen, das Projektteam wird aufgelöst. Die Projektleitung steht, sofern erforderlich, noch für eine Übergangszeit zu Fragen betreffend etwaiger Überleitungsaufgaben zur Verfügung.

Alle evtl. noch offenen Aufgaben müssen erledigt sein. Das Projektteam muss einen „lessons-learned“-Bericht erstellen und in geeigneter Weise innerhalb der öffentlichen Verwaltung veröffentlichen. Zukünftige Projekte sollen in die Lage versetzt werden, von den Erfahrungen anderer Projektteams zu profitieren.

Entscheidet der Lenkungsausschuss über das Projektende, gilt das Projekt als beendet.

2.1.7 Nach dem Projekt

In Folge der Projektbeendigung berichtet der Vorsitzende des Lenkungsausschusses dem IT-Planungsrat in der kommenden Sitzung entsprechend. Der IT-Planungsrat nimmt den Projektabschlussbericht zur Kenntnis. Der IT-Planungsrat entscheidet ggf., ob das Projektergebnis zukünftig ein Produkt des IT-Planungsrates ist. In diesem Fall beschließt der IT-Planungsrat die Übergabe an das Produktmanagement und stellt die benötigten finanziellen und ggf. personellen Ressourcen gem. den Angaben des Projektabschlussberichtes zur Verfügung.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Das vorliegende Konzept beschreibt das FIT-Phasenmodell zur Durchführung von Projekten des IT-Planungsrates. Es verknüpft dieses Modell mit den notwendigen organisatorischen Strukturelementen.

Damit verfügt der IT-Planungsrat über ein Projektmanagement-Framework, das einerseits Projektmanager von zahlreichen Aufgaben entlastet und einen stabilen Rahmen für die Durchführung von Projekten bietet. Andererseits ist das Framework hochflexibel und schränkt die Projektmanager in der operativen Ausführung nicht ein. Projekte können sowohl nach der klassischen Wasserfallmethode als auch mit agilen oder hybriden Methoden durchgeführt werden. Das Phasenmodell bietet hier maximale Freiheit.

Ein wesentlicher Vorteil ist, dass das FIT-Phasenmodell aufgrund seiner klaren Struktur auch von unerfahrenen Projektmanagern ohne weiteres genutzt werden kann. Es sind keine besonderen Vorkenntnisse erforderlich. Eine umfangreiche Dokumentation des Modells ist in Form eines Wikis verfügbar und kann jederzeit eingesehen werden.



Das FIT-Phasenmodell sowie die dargestellte Organisation des Projektmanagements insgesamt sind nicht abschließend. Die Prozesse und Organisationsstrukturen werden in der Praxis überprüft und ggf. in den folgenden Versionen des Modells angepasst. Darüber hinaus müssen die Prozesse des Projektportfoliomanagements definiert und beschrieben werden. Die von den einzelnen Projekten zu liefernden „lessons-learned“-Dokumente werden wichtige Hinweise für diese Weiterentwicklungen liefern. Aber auch die direkten Rückmeldungen der Projektleitungen werden zukünftig in einem iterativen Verfahren in das Modell übernommen. Das Modell unterliegt insofern einer permanenten Weiterentwicklung.