

Die **Priorität** entscheidet darüber, etwas zu tun oder zu lassen. Nils Propper

Definition Projekt: Wenn Vorhaben aufgrund ihrer **Bedeutung, Größe oder Komplexität mit Projektmanagementmethoden und eigener Projektorganisation** durchgeführt werden sollen, werden sie als **Projekte** definiert.

Der **Bedarf für ein Projekt** entsteht somit entweder im jeweiligen Fachbereich (Fachreferat) oder kann Zentral aufgesetzt werden.

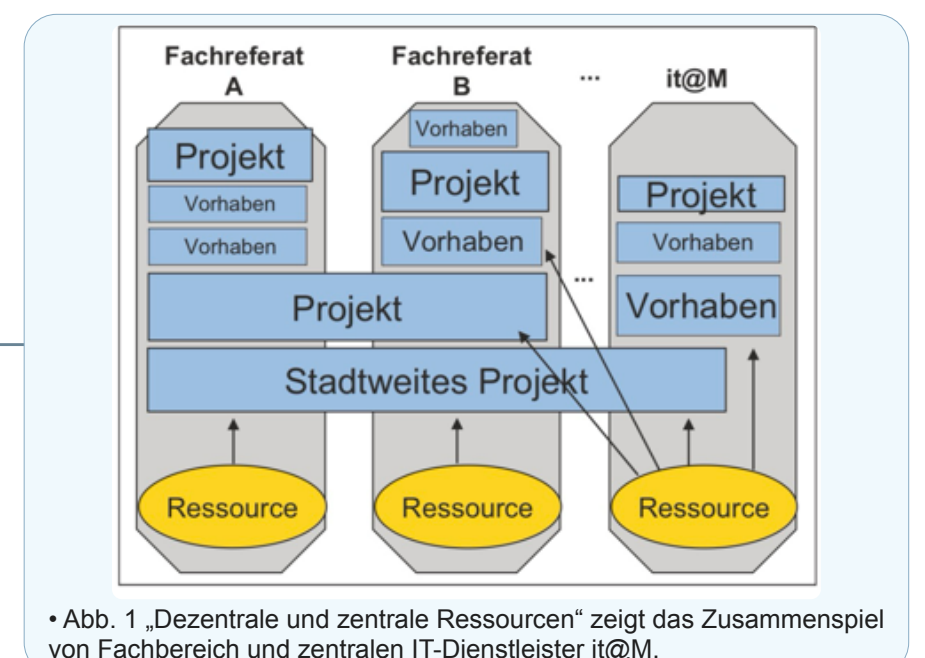


Abb. 1 „Dezentrale und zentrale Ressourcen“ zeigt das Zusammenspiel von Fachbereich und zentralen IT-Dienstleister it@M.

Priorisierung und Repriorisierung von Projekten

- für Priorisierung**
 - Strategisch **vorausschauende Planung** des IT-Vorhabens und IT-Projektportfolios für die Planungsperiode (meist das folgende Kalenderjahr)
 - = Planungssicherheit
- für Repriorisierung**
 - Zusätzlich eine **rollierende unterjährige Planung**
 - Verzögerung -> freie Ressourcen
 - Ressourcenverteilung
 - Politische Entscheide
 - dringliche Projekte
 - neue Risiken
 - zeitliche Verschiebungen
 - verändernde gesetzliche oder strateg. Bedingungen

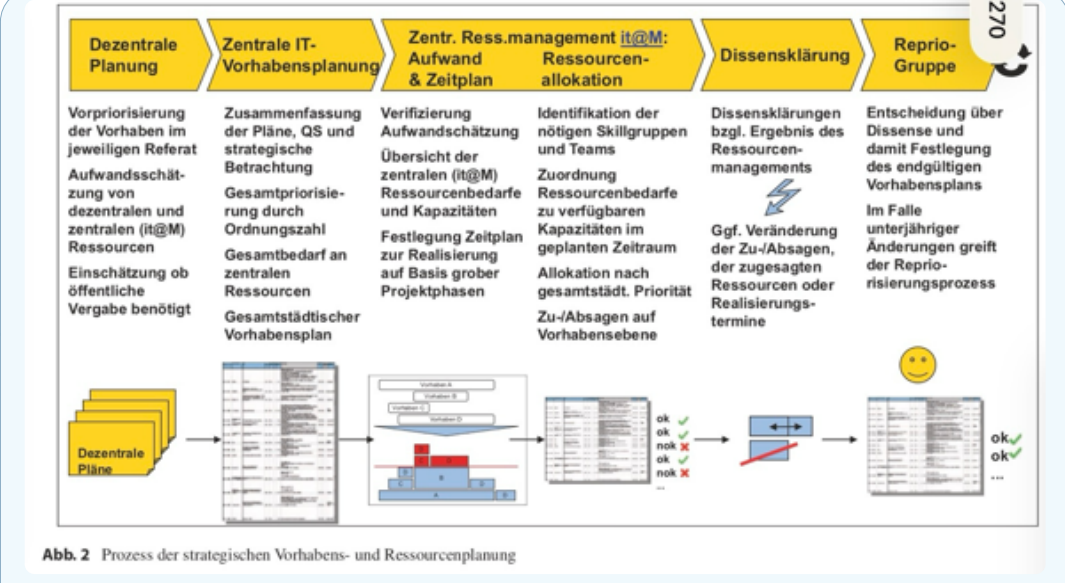


Abb. 2 Dezentrale Planung – Zentrale IT-Vorhabensplanung – Gesamtstädtischer Vorhabensplan: zeigt den dreistufigen Planungs- und Priorisierungsprozess.

- Schritt 1: Dezentrale Planung**
 - dezentrale Vorhabensplanung („Bottom-up“) mit **fachlicher Vorpriorisierung** nach referatseigenen Kriterien
 - plus erste Aufwandschätzung**
 - Bsp für **Haupt-Kriterien zur Priorisierung**
 - Gesetzliche Projekte (keine Wahlmöglichkeit)
 - Vorbestimmte Projekte
 - Strategische Projekte
 - Betriebliche Projekte
 - Optimierungsprojekte
 - Bsp. für **Zusatzkriterien**:
 - Fortschrittsgrad, Bedeutung für Fachbereich, dezentrale Verfügbarkeit von Ressourcen, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Kosten-Nutzenbetrachtung usw.
 - Ziel: **Priorisierungsreihenfolge**

Der **Planungsprozess** (der Vorhaben) besteht dabei aus drei Schritten

Schritt 2: Zentrale Vorhabensplanung (durch zentrale Projektportfoliomanagement)

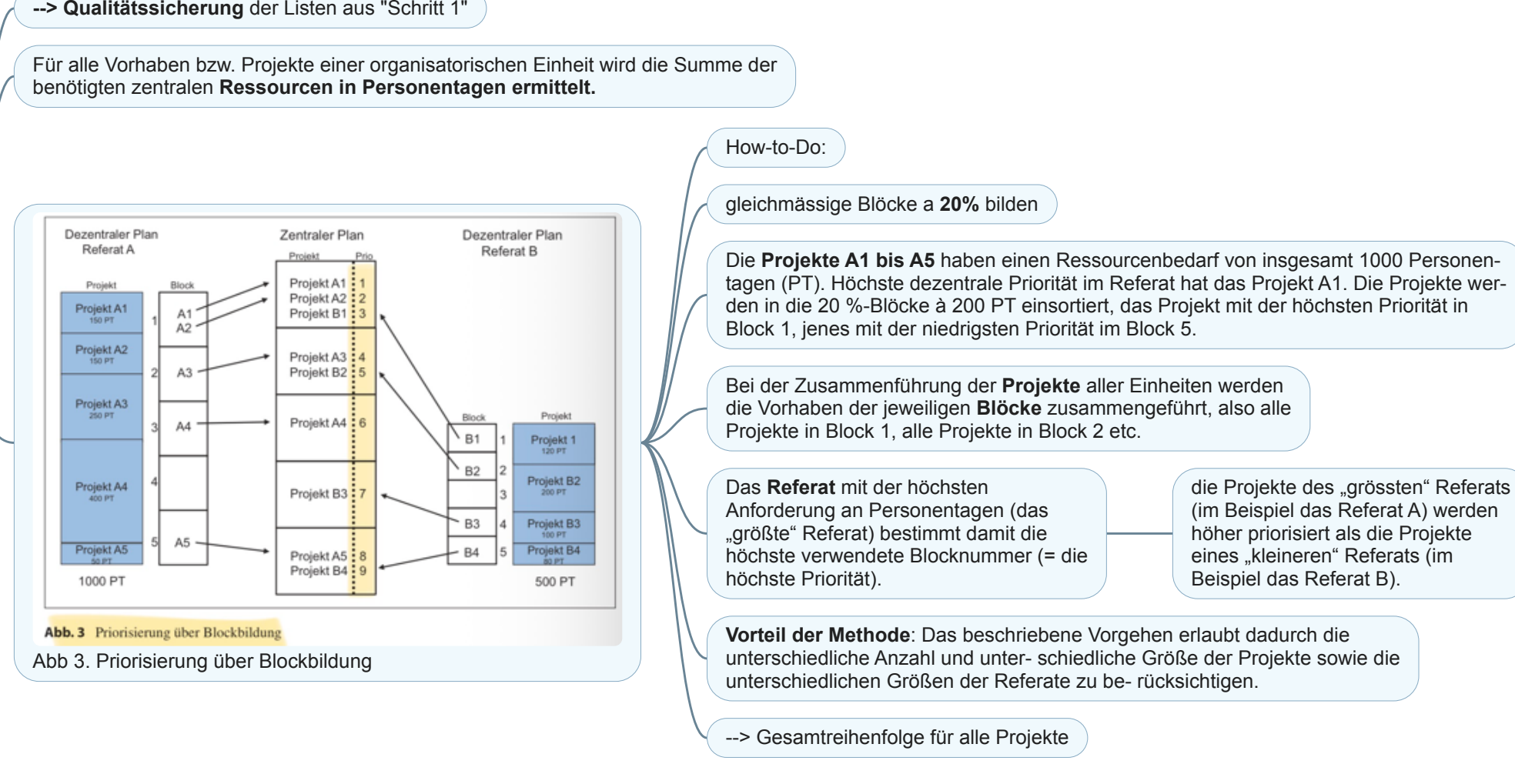
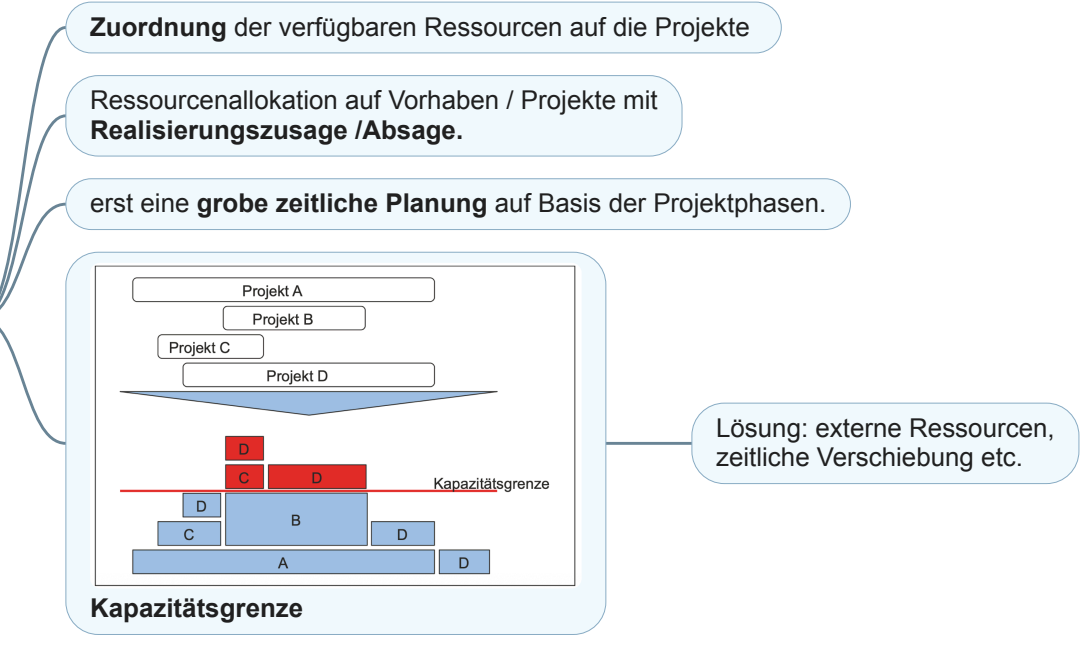


Abb. 3 Priorisierung über Blockbildung

- Qualitätssicherung der Listen aus "Schritt 1"**
 - Für alle Vorhaben bzw. Projekte einer organisatorischen Einheit wird die Summe der benötigten zentralen **Ressourcen in Personentagen ermittelt**.
 - How-to-Do:
 - gleichmäßige Blöcke a 20% bilden
 - Die **Projekte A1 bis A5** haben einen Ressourcenbedarf von insgesamt 1000 Personentagen (PT). Höchste dezentrale Priorität im Referat hat das Projekt A1. Die Projekte werden in die 20 %-Blöcke à 200 PT einsortiert, das Projekt mit der höchsten Priorität in Block 1, jenes mit der niedrigsten Priorität im Block 5.
 - Bei der Zusammenführung der **Projekte** aller Einheiten werden die Vorhaben der jeweiligen **Blöcke** zusammengeführt, also alle Projekte in Block 1, alle Projekte in Block 2 etc.
 - Das **Referat** mit der höchsten Anforderung an Personentagen (das „größte“ Referat) bestimmt damit die höchste verwendete Blocknummer (= die höchste Priorität).
 - die Projekte des „größten“ Referats (im Beispiel das Referat A) werden höher priorisiert als die Projekte eines „kleineren“ Referats (im Beispiel das Referat B).
 - Vorteil der Methode**: Das beschriebene Vorgehen erlaubt dadurch die unterschiedliche Anzahl und unterschiedliche Größe der Projekte sowie die unterschiedlichen Größen der Referate zu berücksichtigen.
 - > Gesamtsequenz für alle Projekte

Schritt 3: Ressourcenmanagement / Ressourcenallokation



Kapazitätsgrenze

- Zuordnung der verfügbaren Ressourcen auf die Projekte**
 - Ressourcenallokation auf Vorhaben / Projekte mit **Realisierungszusage / Absage**.
 - erst eine **grobe zeitliche Planung** auf Basis der Projektphasen.
 - Lösung: externe Ressourcen, zeitliche Verschiebung etc.

Engpassressourcen

- weshalb es sinnvoll ist, sich zunächst auf die **Engpassressourcen** zu fokussieren
 - Engpass in -> Kompetenz, Zeit, Menge
 - Bestimmt die Prozessgeschwindigkeit
- 1 Identifikation** und Transparentmachen von Engpassressourcen
 - Anhang der Historie
 - Aktuelle Schmerzpunkte
 - Szenarien
- 2 Monitoring** und Steuerung der Engpassressourcen
 - Monatlich
- 3 Erweiterung** des Fokus auf **übergreifende Projekte**
 - Zusätzlich zu Engpassressourcen auch Projekte höher priorisieren, welche übergreifende & mehrere Bereiche betreffen.
- 4 Erhöhung der Qualität der Aufwandschätzung** für Projekte
 - Schätzleitfaden
 - Schätzmethoden:
 - Analogeschätzung
 - Expertenschätzung
 - Parametrische Schätzung
 - Schätzworkshops und Erfahrungsaustausch

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Herausforderungen**
 - Zentrales Ressourcenmanagement** über alle Unternehmensbereiche
 - Ressourcenallokation nach Priorität der Vorhaben
 - Definition & "Wichtigste" Projekt zuerst
 - Zusage der Vorhaben bis Kapazität erschöpft
 - Oft eine "Kompetenz" einer Person limitierend für Umsetzung
 - Spezielle Rahmenbedingungen
 - Öffentliche Ausschreibung / Vergabefristen
 - Das "richtige" Tool
 - Prozess vor Tool
 - Übergreifende Tool vs Einzeltool
 - Rollen & Berechtigungskonzept vs. Komplexem Organigramm
 - Zentrales Ressourcenmanagement vs. Verteilte Verantwortung
 - Langsame Einführung vs. Big Bang Umsetzung
- Erfolgsfaktoren**
 - Priorisierungskriterien definieren
 - Transparenz des Vorgehens
 - Begrenzung auf Engpassressourcen
 - Aufwandschätzung nach Schätzverfahren/Schätzleitfaden
 - Reduktion von parallel laufenden Projekten
 - Minimieren von Projektunterbrechungen
 - Stakeholder-Kommunikation