

## Optimierung der IT-Projektorganisation

Software-gestütztes IT-Projektmanagement am Beispiel der Deutschen Nationalbibliothek

24,7 Millionen Publikationen, 343 gefüllte Regalkilometer, 3,9 Millionen Zeitschriften und Zeitungen (Stand 1.1.2009): Die Deutsche Nationalbibliothek sammelt lückenlos alle deutschen und deutschsprachigen Publikationen seit 1913. Wer hier den Überblick behalten will, braucht eine gute Organisation. Das betrifft auch die IT-Abteilung, die den Betrieb der Arbeitsplätze in den Lesesälen und den Büros regelt, die Meldung und Archivierung von Netzpublikationen ermöglicht, Vor-Ort-Service und Entwicklungsprojekte mit externen Partnern durchführt. Anfang 2007 wurde das Team „IT-Projektorganisation“ gegründet. Es setzte sich zum Ziel, das Projektmanagement zu standardisieren und zu optimieren. Schnell wurde klar, dass die steigende Anzahl der Projekte nicht mehr ohne Software-Unterstützung zu organisieren war. Ende 2007 wurde daraufhin die webbasierte Projektmanagement-Software Projektron BCS eingeführt.

### Die Optimierung der Projektorganisation

Die IT-Abteilung der Deutschen Nationalbibliothek arbeitet traditionell viel in Projekten, die meist von anderen Fachabteilungen in Auftrag gegeben werden. Oft übernimmt sie auch die Projektkoordination für Projekte, die keine reine IT-Ausrichtung haben. Diese Projekte haben meist einen kleinen Entwicklungsaufwand, dafür aber viele Beteiligte, so dass ein hoher Koordinationsbedarf besteht. Als Anfang 2007 das Team „IT-Projektorganisation“ gegründet wurde, war die IT-Abteilung an gut 30 Projekten beteiligt. Heute sind es 99 Projekte, davon 59 laufende und 41 geplante Projekte.



Lesesaal der Deutschen Nationalbibliothek in Leipzig  
Bild von Stephan Jockel, Deutsche Nationalbibliothek

Zunächst bildeten drei Personen das neue Team. Sie prüften die vorhandenen Projektstrukturen und -methoden, nahmen den Ist-Bestand auf und überlegten sich, wie die Abläufe optimiert werden könnten. Auch das V-Modell XT wurde geprüft, an die Bedürfnisse der Abteilung angepasst und als Vorgehensweise eingeführt. Basierend auf dem V-Modell XT wurden Workflows für die Projektarbeit definiert. Es zeichnete sich ab, dass die stetig wachsende Zahl an Projekten ohne Software-Unterstützung nicht mehr koordiniert werden konnte, da ansonsten der Überblick über die vielen Projekte und Aufgaben verloren zu gehen drohte, Meilensteine gerieten aus dem Fokus.

## Die Auswahl und Einführung einer Projektmanagement-Software

Bereits im Frühsommer 2007 ging das neugegründete Team auf die Suche nach einem Projektmanagement-Tool. Ein zwölfseitiger Leistungskatalog wurde formuliert, der u.a. ein leistungsfähiges Ressourcen- und Planungsmanagement aufführte. Nach ausführlichem Testen und einer öffentlichen Ausschreibung im Herbst 2007 bekam die webbasierte Projektmanagement-Software Projektron BCS den Zuschlag.

An den drei Standorten (Leipzig, Berlin und Frankfurt am Main) arbeiten mittlerweile über 70 an Projekten Mitarbeitende in der IT-Abteilung mit der Software. Sie ist eine wichtige Unterstützung gerade in virtuellen Projektteams. Die verschiedenen Prozesse des Multiprojektmanagements, die Projektplanung und Zeiterfassung, das Ressourcenmanagement und Reporting werden von der Software unterstützt.



Lesesaal der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt  
Bild von Thomas Linke, Linie Fotoform

Welche Funktionen von Projektron BCS wie genutzt werden sollen, legt eine 10-seitige Policy fest, die gemeinsam mit den Führungskräften der IT-Abteilung gleich am Anfang der Software-Evaluation entwickelt wurde. Vier Nutzerprofile wurden definiert, die die verschiedenen Projektrollen abbilden. Es gibt „Mitarbeiter“, die ihre Aufwände buchen und Einblick in die Projektplanung haben, „Linienvorgesetzte“, die die Ressourcen verwalten, „Projektleiter“, die die Projekte verwalten, und die „IT-Projektorganisation“, Multiprojektmanager, die die parallel laufenden Projekte überblicken und etwaige Konkurrenzen ausgleichen.

### Mit Widerständen bei der Einführung umgehen

Der Leidensdruck der Projektleiterinnen und Projektleiter war angesichts der immer unübersichtlicher werdenden Anzahl der Projekte entsprechend groß. Überzeugungsarbeit für den Einsatz der Software musste daher nur eingeschränkt geleistet werden. Auch der Personalrat war stets sehr kooperativ. Von Anfang an wurde er darüber informiert, was eingeführt und wie mit personenbezogenen Daten umgegangen wurde. Von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab es anfänglich Einwände, da die Linienvorgesetzten und Projektleiter zunächst alle Buchungen einsehen konnten, auch bei Personen bzw. Projekten, die ihnen nicht direkt unterstellt waren. Nachdem dies geändert und das Profil der Mitarbeiter aufgewertet wurde, nahm die Akzeptanz deutlich zu. Dazu beigetragen hat auch, dass individuelle Buchungen zwar vorgenommen, aber nur vom einzelnen Mitarbeiter eingesehen werden. Allen anderen stehen nur die aggregierten Daten zur Verfügung.

Schließlich ist es für alle von Vorteil, Aufwände regelmäßig und genau zu buchen. Nur so werden alle Leistungen nachvollziehbar. Und nur so können vorgeschlagene Projekte auch einmal abgelehnt werden, wenn die Abteilung ausgelastet ist. Eine lückenlos Zeitenerfassung und Aufwandsschätzung zeigt dem Management die Engpässe und ermöglicht eine fundierte Argumentation gegenüber anderen Abteilungen. Dies ist ein nicht zu vernachlässigender Aspekt in der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Software in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

## Das Ergebnis

Die Einführung von standardisierten Projektstrukturen und einer unterstützenden Projektmanagement-Software für die IT-Projektorganisation hat dabei geholfen, Projektabläufe zu optimieren, Leistungen abrechenbar zu machen und die Ressourcen besser zu verteilen. Da die Team-Mitglieder oft in mehreren parallel laufenden Projekten eingebunden sind, müssen sie mit ihren Einsatzzeiten jonglieren. Dabei ist es nur natürlich, dass sie die Projekte priorisieren, die ihnen besonders am Herzen liegen. Welche Projekte stocken und welche dafür umso schneller vorankommen, ist in Projektron BCS jetzt für alle Beteiligten schnell einzusehen. Die persönliche Kommunikation ersetzt eine Software freilich nicht. Vielmehr ist es so, dass sie auf besondere Umstände und Dinge, die nicht laufen, hinweist, deren Ursachen man dann im Gespräch ermitteln muss.

Die Optimierung der Projektorganisation in der IT-Abteilung hat sich ausgezahlt. Die wachsenden Aufgaben können so besser bewältigt werden. Die jederzeit transparente Ressourcenlage und der für alle ersichtliche Projektfortschritt macht die IT-Abteilung zu einem zuverlässigeren Partner für ihre Auftraggeber in den Fachabteilungen. Sie erlaubt es auch, zunehmend stärker prozessorientiert zu arbeiten und sich so auch im Kontext des öffentlichen Dienstes den Leitlinien modernen IT-Managements zu folgen. Dies lässt auch andere Abteilungen über die Einführung einer Projektmanagement-Software nachdenken.

The screenshot shows the 'Strukturplan' (Structure Plan) view in Projektron BCS. The interface includes a navigation bar at the top with tabs for 'Mein BCS', 'Zeiterfassung', 'Projekte', 'Intern', and 'Extern'. The user is identified as 'Thomas Wollschläger'. The main content area displays a hierarchical tree of project tasks with columns for 'Name', 'Start', 'Ende', 'Status', and 'Prio'. The 'Ausleihsystem' project is highlighted in yellow.

Name	Start	Ende	Status	Prio
Laufende Vorhaben			Offen	
ALEXANDRIA (Theseus)	Fr 01.06.07	Fr 31.12.10	Offen	1 (Hoch)
Ausleihsystem	So 31.12.06	Sa 31.10.09	Offen	1 (Hoch)
Abschluss Realtest		Fr 31.07.09	Geplant	1 (Hoch)
Abschluss Umsetzungsphase		Di 30.06.09	Geschlossen	1 (Hoch)
Allgemeine technische Voraussetzungen	Mi 14.05.08	Mo 29.09.08	Offen	1 (Hoch)
Anforderungsanalyse	Mo 01.01.07	Mo 30.04.07	Geschlossen	1 (Hoch)
Belastungstest	Mi 01.04.09	Fr 10.07.09	Offen	1 (Hoch)
Benutzerdaten	So 08.06.08	Do 30.04.09	Offen	1 (Hoch)
Besprechungen - allgemeine Aufgaben	Mi 25.06.08	Fr 31.07.09	Offen	1 (Hoch)
Bibliografische Daten Testphase 1	So 18.05.08	Mi 31.12.08	Geschlossen	1 (Hoch)
Bibliografische Daten Testphase 2	Di 03.03.09	Fr 12.06.09	Offen	1 (Hoch)
Machbarkeitsanalyse	So 30.09.07	Fr 14.12.07	Geschlossen	1 (Hoch)
Organisation	Mi 30.04.08	Mo 30.03.09	Offen	1 (Hoch)
Portalanbindung	So 18.05.08	Di 31.03.09	Offen	1 (Hoch)
Start Produktionsbetrieb		Mo 03.08.09	Geplant	1 (Hoch)
Systementscheidung		Di 01.05.07	Geschlossen	1 (Hoch)
Technische Voraussetzungen 2 (Chipkartendruck)	So 18.05.08	Mi 31.12.08	Geschlossen	1 (Hoch)
Testserver	So 18.05.08	Fr 29.05.09	Offen	1 (Hoch)
Bereitstellungssystem	Sa 01.11.08	Do 31.12.09	Offen	1 (Hoch)
CBS4vs4	Mo 26.01.09	Do 31.12.09	Offen	1 (Hoch)

Überblick über die laufenden Projekte der Deutschen Nationalbibliothek in Projektron BCS