

# OPTIMIERUNG DER IT-PROJEKTORGANISATION

SOFTWARE-GESTÜTZTES IT-PROJEKTMANAGEMENT AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN NATIONALBIBLIOTHEK



Hauptlesesaal der Deutsche Nationalbibliothek in Leipzig; Quelle: Stephan Jockel, Deutsche Nationalbibliothek

24,7 Millionen Publikationen, 343 gefüllte Regalkilometer, 3,9 Millionen Zeitschriften und Zeitungen: 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.

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.

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 Konkurrenzengleichen.

## 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 Zeiterfassung 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 gehol-

fen, 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.

Annette Siegenthaler  
IT-Projektorganisation,  
Deutsche Nationalbibliothek,  
Standort Frankfurt am Main  
Zuständig für die Einführung einer  
Projektmanagement-Software  
a.siegenthaler@d-nb.de  
www.d-nb.de

Anne-Kerstin Tschammer  
Pressesprecherin, Projektron GmbH  
anne-kerstin.tschammer@projektron.de  
www.projektron.de

Strukturplan	Name	Start	Ende	Status	Prüf.
Laufende Vorhaben	ALDKANDRA (Thesaur)	Fr 31.05.07	Fr 31.12.18	Offen	1 (hoch)
Auskehysystem		So 31.12.06	Sa 31.10.08	Offen	1 (hoch)
Abschluss Raarbeit			Fr 31.07.08	Gepasst	1 (hoch)
Abschluss Umstrukturierung			Di 30.06.09	Geschlossen	1 (hoch)
Allgemeine technische Voraussetzungen		Mo 14.05.08	Mo 29.09.08	Offen	1 (hoch)
Anforderungsanalyse		Mo 01.01.07	Mo 30.04.07	Geschlossen	1 (hoch)
Belastungszeit		Mo 31.04.09	Fr 13.07.09	Offen	1 (hoch)
Beraterarbeiten		So 30.05.08	Do 30.04.09	Offen	1 (hoch)
Besprechungen - allgemeine Aufgaben		Mo 25.06.08	Fr 31.07.09	Offen	1 (hoch)
Bibliografische Daten Testphase 1		So 18.05.08	Mo 31.12.08	Geschlossen	1 (hoch)
Bibliografische Daten Testphase 2		Di 03.03.09	Fr 12.06.09	Offen	1 (hoch)
Nachkalkulationanalyse		So 30.09.07	Fr 14.12.07	Geschlossen	1 (hoch)
Organisation		Mo 30.04.08	Mo 30.03.09	Offen	1 (hoch)
Portalschaltung		So 18.05.08	Di 31.03.09	Offen	1 (hoch)
Start Produktionsbetrieb			Mo 03.08.09	Gepasst	1 (hoch)
Systementscheidung		Di 01.05.07		Geschlossen	1 (hoch)
Technische Voraussetzungen 2 (Diplantendruck)		So 18.05.08	Mo 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)
CS4-View		Mo 26.01.09	Do 31.12.09	Offen	1 (hoch)
CONTEXTUS (Thesaur)		So 31.07.07	Do 31.05.12	Offen	1 (hoch)
CrossCross		Mo 20.08.07	Fr 30.04.10	Offen	1 (hoch)
DESH-Integration		Mo 15.10.08	Fr 31.12.10	Offen	1 (hoch)
Digitalisierung von Photographenwörter		Mo 01.09.09	Mo 31.08.09	Offen	1 (hoch)
DMA Selbstlernsystem		Mo 02.03.09	Do 31.12.09	Offen	1 (hoch)

Die Projektstruktur der Deutschen Nationalbibliothek in Projektron BCS.

# TIME IS MONEY

Jetzt mit unserem Erfolgskonzept jährlich bis zu über 300.000 Euro verdienen!

- Bilanzierte durch Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer nachweisbare Ergebnisse.
- Mehr als 26.000 Euro im Monat vom Schreibtisch aus verdienen!
- Auch als zweites Standbein möglich.
- Durch gründliche Einarbeitung sind Vorkenntnisse nicht erforderlich!
- Tätigkeit ist seriös und langfristig (jährlich wiederkehrende Folgeeinnahmen). Zahlreiche Erfolgsnachweise und Referenzen vorhanden.
- Kein Strukturvertrieb, MLM, Diätprodukte, Kapitalanlagen oder Versicherungen.
- Eigenkapital einmalig erforderlich. Keine Anlaufzeit. Bei guter Bonität Finanzierung möglich.
- Ausschließlich Einzelgespräche, grundsätzlich keine Hoteltreffs, Massenveranstaltungen und Vorab-Unterlagenversand.



**4A+B CONSULTING** GM  
BH

INDUSTRIESTRASSE 19 · 48308 SENDEN  
TEL. 0 25 97/63 72 oder 66 62 · FAX 87 49  
www.4AplusB.de · info@4AplusB.de

## IMPRESSUM