

IT MULTIPROJEKT-CONTROLLING

Multiprojekt-Controlling

Multiprojekt-Controlling bewegt sich in einem komplexen Aufgabenfeld, vgl. Abbildung 1.

Erstens geht es um die gesamthafte Überwachung der Zielerreichung und Risiken der verschiedenen IT Projekte im Projektportfolio. Zusammengefasst sind wie beim IT Projektcontrolling die Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität zu beurteilen.

Zweitens müssen die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Projekten beachtet werden. Diese können durch gesamthaft knappe Ressourcen (Personal, Budgets) oder, speziell im Fall von Programmen, inhaltliche Zusammenhänge zwischen den Projekten entstehen.

Im Multiprojekt-Umfeld stellt sich drittens auch die Frage, welche neuen Projekte angegangen werden. Das Projektportfolio muss laufend auf die Vision und die strategischen Ziele der Organisation ausgerichtet werden, um insgesamt optimalen Nutzen der IT bei angemessenen Kosten und akzeptablen Risiken zu liefern.

Viertens verlangt Multiprojekt-Management eine angemessene IT Organisation, eine klare IT Strategie und definierte, effektive IT Prozesse für die Projektabwicklung.

Eine übergeordnete IT Governance muss hier den Rahmen setzen. **CobiT** [1] bietet ein geeignetes Framework dafür.

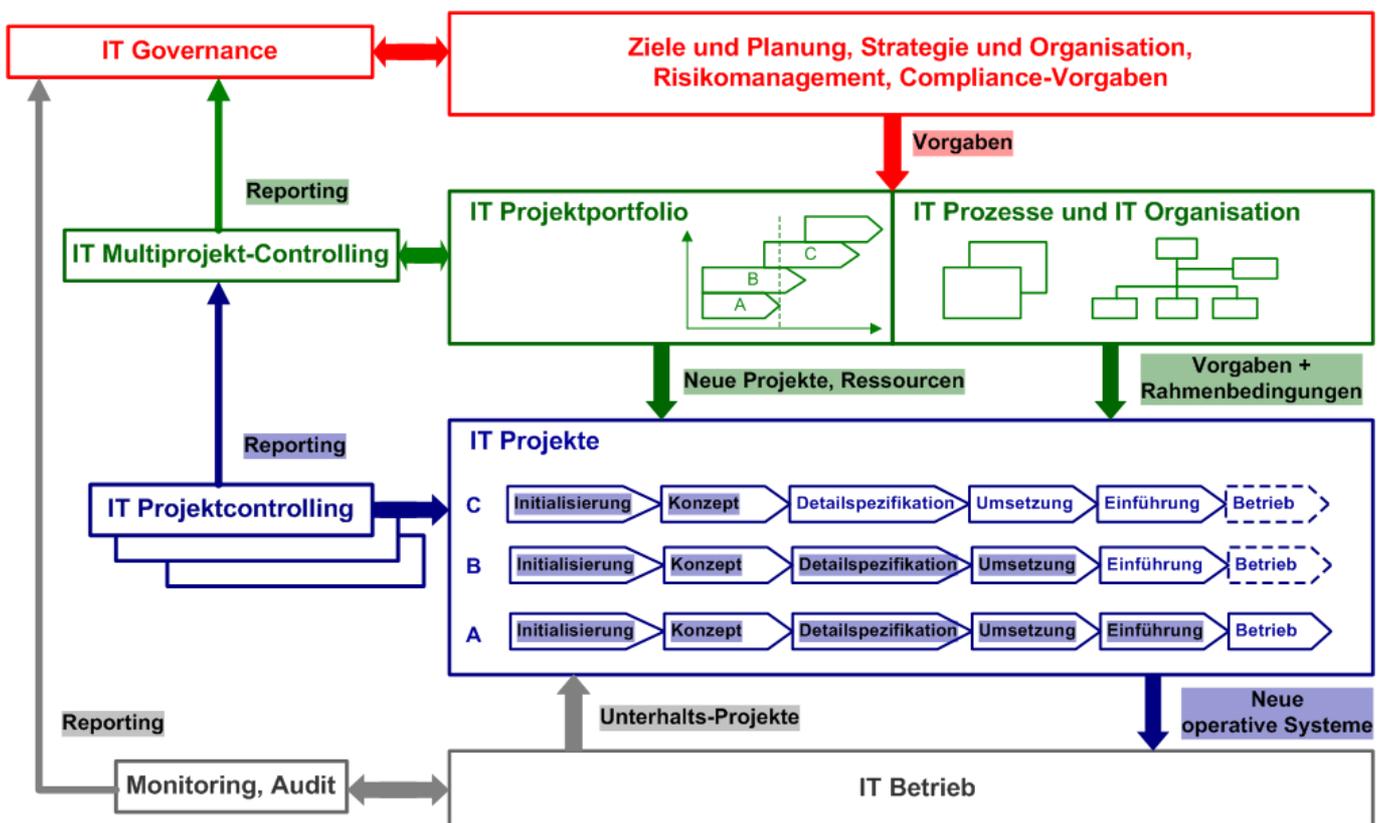


Abbildung 1: Ebenen der Projektsteuerung

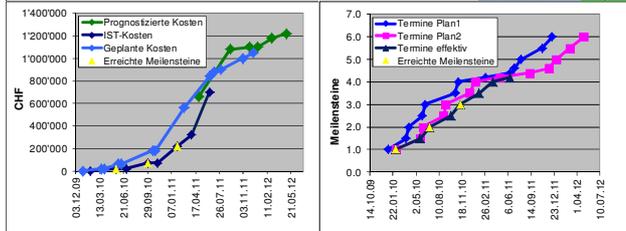
Controllingthemen

Überwachung IT Projektportfolio

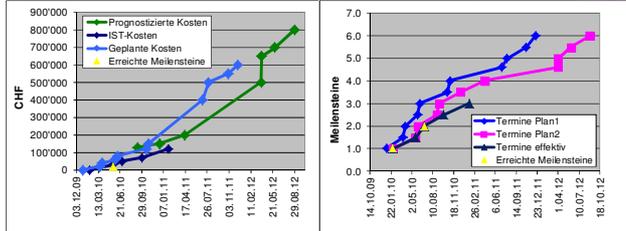
Um die Zielerreichung – gemessen an den Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität – und die Risiken der IT Projekte im Portfolio darzustellen, können die Schlüsselresultate als Projekt- oder Programm-Cockpit zusammengefasst werden.

Ein Ampelsystem für den Projektstatus, eine Gesamtsicht des Kosten- und Terminverlaufs inkl. Prognose sowie Aussagen zu Erfolgen, Problemen, Risiken und empfohlenen Massnahmen erlauben einen guten Überblick über die Situation des IT Projektportfolios.

Projekt XY	Phase: Umsetzung	Projektstatus	Ampel
Erfolge: Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse id elit sem.		Ergebnisse	🟢
Probleme: Morbi pellentesque sapien euismod arcu pharetra condimentum.		Termine	🟡
Risiken: Nullam congue molestie est a consectetur. Aenean sit amet ipsum lacus, ac egestas lacus.		Aufwand intern	🟢
Massnahmen: Pellentesque fermentum, risus quis dapibus tristique, ipsum eros imperdiet ligula.		Kosten extern	🟡
Bemerkungen: Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra.		RisikensProbleme	🟡
		Zusammenarbeit	🟢



Projekt YZ	Phase: Konzeption	Projektstatus	Ampel
Erfolge: Curabitur sed mauris eu neque sagittis ultrices ut non enim. Nulla placental luctus rutrum		Ergebnisse	🟢
Probleme: Curabitur nec metus vel dolor trincidunt volupat consequat vitae nibh.		Termine	🟡
Risiken: Quisque euismod malesuada porttitor. Nulla conallis arcu sit amet ante feugiat aliquet.		Aufwand intern	🟢
Massnahmen: Vivamus feugiat sollicitudin velit, ut posuere massa dictum non. Nam eget mattis ante.		Kosten extern	🟡
Bemerkungen: Nam vulputate congue isoreet. Duis euismod sem magna, sed imperdiet arcu.		RisikensProbleme	🟡
		Zusammenarbeit	🟢



Beispiel Programm-Cockpit

Risikomanagement

Risikomanagement beim Multiprojekt-Controlling bezieht sich auf Risiken, die das Projektportfolio als Ganzes betreffen; die Risiken einzelner Projekte werden im Rahmen des Projektcontrollings betrachtet. Bei Programmen sind dies beispielhaft Risiken wie Abhängigkeiten, Budget- oder Ressourcenengpässe, organisatorische Veränderungen oder Risiken im Betriebsumfeld. Das **Risk IT Framework** [2] bietet ein geeignetes Modell für die Analyse.

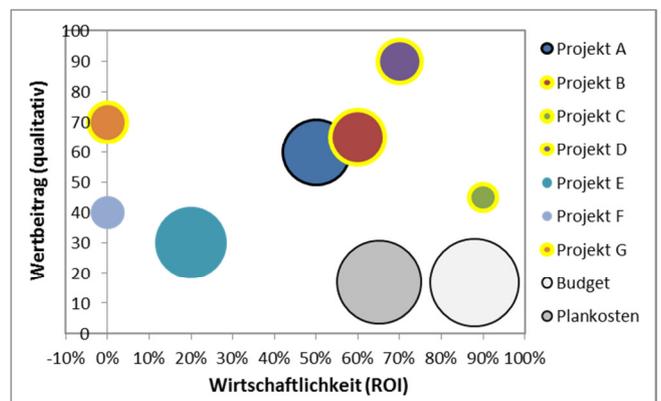
Der Risikokatalog, die Massnahmen und mögliche Handlungsoptionen werden im Sinne proaktiver Steuerung periodisch besprochen.

Wertbeitrag der IT

Über die Auswahl der neu ins Projektportfolio aufgenommenen Projekte kann der Wertbeitrag der IT für die Organisation mittelfristig optimiert werden. Es braucht dazu einen nachvollziehbaren Auswahlprozess, der eine einheitliche Priorisierung der Projekte aufgrund wirtschaftlicher (Return of Investment/ROI, Investitionskosten) und qualitativer Kriterien (Wertbeitrag) vornimmt. Diese müssen auf die spezifischen Ziele der Organisation ausgerichtet sein. Das **Val IT Framework** [3] kann dabei als Orientierung dienen. Es unterscheidet die generellen Kategorien

- „obligatorisch“ bzw. operativ notwendig wie beispielsweise Sicherheit/Compliance;
- „Erneuerung“ z.B. Ablösung oder Konsolidierung alter Applikationen;
- „nach Ermessen“. Dazu gehören strategische Projekte wie das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen, Veränderungsprojekte wie die Optimierung der Geschäftsprozesse und Projekte zur Effizienzsteigerung, z.B. Erneuerung der IT Infrastruktur oder Outsourcing.

Im Beispiel unten werden die gelb markierten Projekte ins Portfolio aufgenommen. Projekte B, C, D aufgrund hohem Wertbeitrag und ROI, Projekt G aus operativer Notwendigkeit trotz fehlendem ROI. Projekt A kann mit dem gegebenen Budget nicht finanziert werden und wird trotz gutem Wertbeitrag und ROI zurückgestellt.



Beispiel Programm-Portfolio

Abstimmung mit der IT Governance

Die Abstimmung mit der IT Governance kann als Regelkreis verstanden werden.

Dabei lenkt die Multiprojekt-Steuerung über das IT Portfolio und die IT Strategie die IT Entwicklungen und den IT Betrieb, dies im Rahmen von Vorgaben der IT Governance.

Das Multiprojekt-Controlling bewertet die Zielerreichung und die Rahmenbedingungen, und liefert Input zur Optimierung an die Multiprojekt-Steuerung zurück. Daraus können sich auch Hinweise auf Handlungsbedarf im Bereich der IT Governance ergeben.

Dieser Regelkreis ist in Abbildung 2 dargestellt.

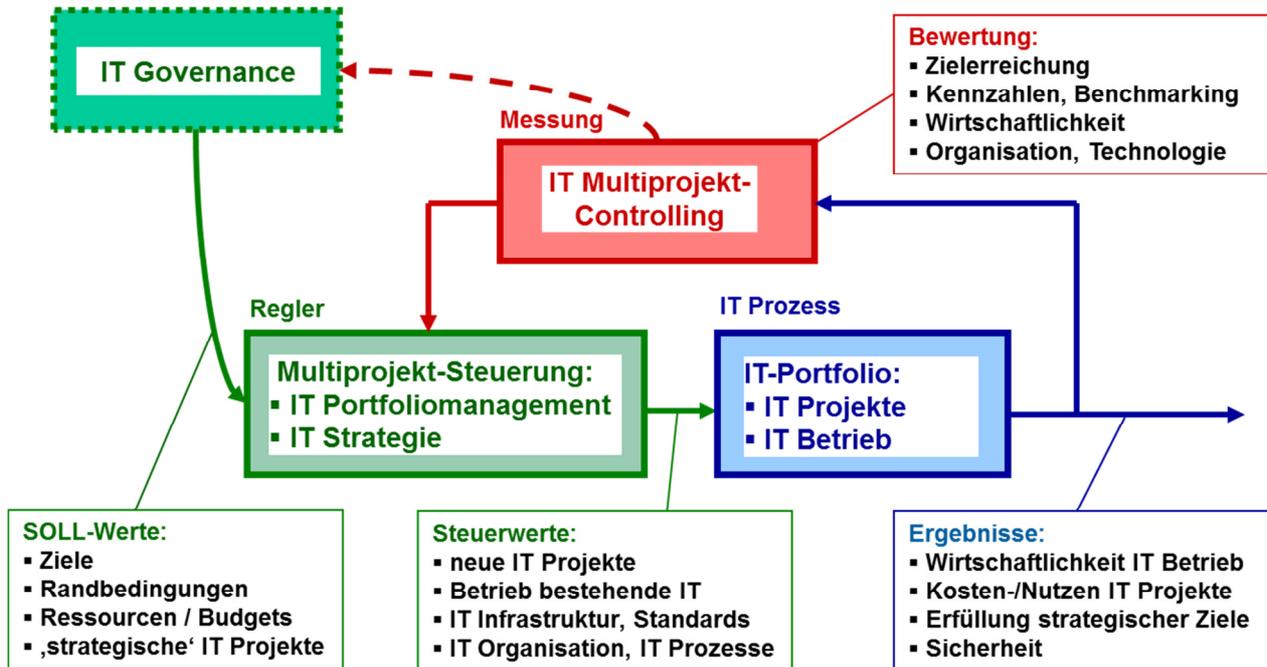


Abbildung 2: Regelkreis Multiprojekt-Controlling

Praxiserfahrungen

MULTIPROJEKT-CONTROLLING kann durch neutrale Beurteilung und fachliche Beratung wichtige Beiträge bei diesen Aufgaben leisten.

Für den **PROJEKTAUFTRAGGEBER** wertvoll ist auch der unabhängige Blickwinkel einer externen Begleitung des Multiprojekt-Managements.

Endnotes

- [1] ISACA, COBIT Framework for IT Governance and Control, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>
- [2] Val IT Framework for Business Technology Management, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Pages/Val-IT1.aspx>
- [3] Risk IT Framework for Management of IT Related Business Risks, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Risk-IT-IT-Risk-Management/Pages/Risk-IT1.aspx>