

Veranstaltungsrückblick

21.06.2018 Firmenabend im Münchner Rathaus – Management von Projekten und Projektportfolios

Zum ersten Firmenabend der GPM Region München in 2018 trafen sich 75 Vertreter der Firmenmitglieder und weitere Gäste zum Thema Portfoliomanagement. Gastgeber war diesmal die Landeshauptstadt München. Das historische Ambiente der Ratstrinkstube, in der sonst der Münchner Bürgermeister zum Pressetermin lädt oder auf politischen Empfängen die Zukunft der Landeshauptstadt diskutiert wird, gab den festlichen Rahmen. Die Stadt hat eine ganz besondere Herausforderung im Projektportfoliomanagement: Die vielen unterschiedlichen Bedürfnisse aus allen Referaten und letztendlich der Bürgerinnen und Bürger bestmöglich zu befriedigen.

Als Leiterin der Hauptabteilung IT-Strategie, -Steuerung, -Controlling des Referats für Informations- und Telekommunikationstechnik hielt Dr. Daniela Rothenhöfer den Impulsvortrag gemeinsam mit Ralf Gabriel, Leiter stadtweites IT-Multiprojektmanagement. Die genannten Zahlen – rund 30.000 PC-Arbeitsplätze im Verwaltungsbereich, mehr als 800 Fachanwendungen, 1.300 vernetzte Gebäude – zeigten, dass es hier um die Dimensionen eines Großunternehmens geht.

Herausforderungen an die IT einer Millionenstadt

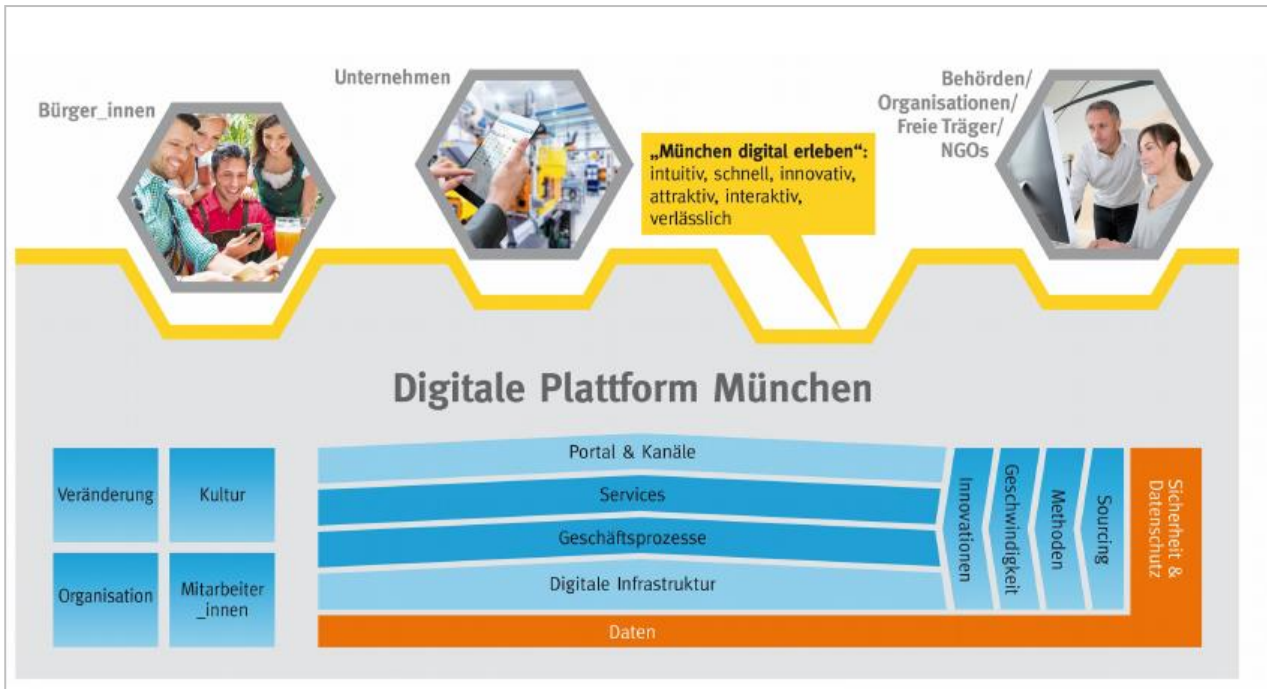
Das Referat hat nicht nur die Betreuung der Anwender auf der Agenda, sondern ist mittendrin in der Digitalisierung unserer Gesellschaft. Um künftige Herausforderungen gut zu meistern, wird die IT der Stadt München weiter zentralisiert, die Geschäftsprozesse in den Referaten werden laufend weiter optimiert.

Welcher Bedarf sich aus alledem für den Bereich Projektmanagement ergibt, zeigen Daten aus dem Jahr 2017: Mehr als 300 IT-Vorhaben, davon mehr als 100 mit einem Aufwand von mehr als 150 Personentagen. Als einen ganz wesentlichen Auftrag sieht Dr. Rothenhöfer für ihr Referat die aktive Entwicklung der „Digitalen Landeshauptstadt München“ – in Interaktion mit den Bürgern, den Unternehmen und vielen Organisationen.

Intern diskutiert die Mannschaft von Dr. Rothenhöfer für die Landeshauptstadt München die gleichen Fragen wie ihre Kolleginnen und Kollegen in vielen Unternehmen: Wie kommen wir von der Projekt-Wunschliste zu einer guten Gesamtstrategie? Wo arbeiten wir besser agil? Wie viel Planung ist sinnvoll und wie erhalten wir uns die Flexibilität für kurz- und mittelfristige Anforderungen? Und nicht zuletzt: Wie nehmen wir unsere Kunden auf dem Weg der Digitalisierung mit?



Bilder:
Dr. D. Rothenhöfer, Ratstrinkstube,
Moderator Ulrich von Knobloch



Herausforderungen und aktuelle Themen für die Digitalisierung der Stadt München

Wie das IT-Referat mit Multiprojektmanagement die Anforderungsflut kanalisiert

Nachdem Dr. Rothenhöfer die Herausforderungen und Lösungsansätze präsentiert hatte, übernahm es Ralf Gabriel vorzustellen, wie das Referat vorgegangen ist, um ein vorausschauendes Projektportfoliomanagement zu etablieren, das Planungsstabilität herstellt und von den Kunden als fair empfunden wird. Dabei lag eine besondere Herausforderung darin, dass die Bedeutung der Vorhaben in den Referaten in der Regel nicht gegeneinander abgewogen werden kann, schon gar nicht von der IT. Als valide Priorisierungskategorien erwiesen sich hingegen die Punkte „gesetzlich vorgegeben“, „Stadtratsentscheidung“, „betriebskritisch“, „strategisch“, „geplante Optimierung“.

Nach diesen Kriterien werden die Vorhaben priorisiert, und zwar nicht gleich alle insgesamt, etwa von einem zentralen Gremium, sondern dezentral in den Referaten. Die zentrale Jahresplanung ist dann das Ergebnis dieser Priorisierung plus Ressourcenbedarf unter Berücksichtigung der Referatsgrößen. Um die Planung auch unterjährig flexibel anpassen zu können, gibt es mit der Repriorisierungsgruppe ein stadtweites Entscheidungsgremium, das in monatlichen Meetings auch die Anpassungen verhandelt. Denn natürlich kann die Priorisierungsliste nicht als etwas Statisches gesehen werden. Sich ändernde politische Schwerpunktthemen, die technische Entwicklung und aktuelle Probleme fordern Beachtung. Wichtig für alle Beteiligten, so Ralf Gabriel, ist auch hier, dass es einen strukturierten Entscheidungsprozess anhand vereinbarter Kriterien gibt.



Ralf Gabriel

Im täglichen Miteinander verknüpft das Multiprojektmanagement die strategische Projektportfolioplanung mit dem IT-Projektmanagement, das die Vorhaben umsetzt, durch übergeordnete koordinierende Maßnahmen. Dazu kommen die typischen nicht planbaren Multiprojektmanagement-Herausforderungen: Es sind Abhängigkeiten zwischen Vorhaben, Zielkonflikte und Engpässe zu managen, Tools und Werkzeuge immer wieder zu optimieren.

Diskussion und Networking

Um allen Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, Lösungen zu Fragestellungen zu erarbeiten und Erfahrungen zu teilen, stellte die Stadt München die Gäste vor vier Aufgaben, die in Gruppen bearbeitet wurden. Als Moderatoren bewirkten Johannes Burger (Thema Portfoliomanagement), Gernot Funk (Priorisierung), Martin Riebl (Agilität) und Jan Kießling (Veränderungsmanagement) im Handumdrehen, dass sich der unbestuhlte Saalbereich mit Stimmengewirr ebenso füllte wie die vorbereiteten Metaplanwände immer bunter wurden. Erwünschte Nebenwirkung: Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernten schon mal ein paar andere Teilnehmer besser kennen. So ging es nach der Präsentation der Workshop-Ergebnisse im Plenum und dem offiziellen Abschluss des informellen Teils bei leckerem Fingerbuffet noch lange weiter mit Diskussion und Networking im ehrwürdigen Saal, in dem Menschen schon seit Jahrhunderten Informationen und Erfahrungen austauschen.



Ein herzliches Dankeschön den Gastgebern der Landeshauptstadt München – Dr. Daniela Rothenhöfer, Ralf Gabriel, Martin Riebl, Gernot Funk – und den weiteren Organisatoren der GPM – Ulrich von Knobloch, Elena Bertolotti, Margit Jahn, Claus Lorbach, Stefan Willkofer.

Text Elisabeth Wagner; Grafiken LH München IT-Referat; Fotos Andreas Lohrum und Elisabeth Wagner