Agiles Projektmanagement im Verwaltungsumfeld

Veröffentlicht am 7. Februar 2023

Ihre Ansprechpersonen: Silvan Bernet

Tags: Erfolgsgeschichten, Öffentliche Verwaltung, Digitalisierung Justiz und Verwaltungsverfahren, Ausschreibung und Evaluation, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement

Auf dem ehemaligen Areal Güterbahnhof in Zürich Aussersihl-Hard ist das Polizei- und Justizzentrum Zürich (PJZ) entstanden. Im Neubau arbeiten Abteilungen der Kantonspolizei, der Staatsanwaltschaft und des Justizvollzugs sowie das Forensische Institut, die Zürcher Polizeischule und Teile des Zwangsmassnahmengerichts unter einem Dach. Insgesamt umfasst das PJZ rund 2030 Arbeitsplätze. Dazu kommen 241 Haftplätze für vorläufige Festnahmen sowie die Untersuchungshaft. Das Programm ICT als Teil des umfassenden Gesamtvorhabens hatte die Verantwortung, die für einen zukunftsgerichteten Betrieb notwendigen ICT-Services zu gestalten und einzuführen.

Rollen und Aufgaben der APP

Wir haben im Rahmen des Programms ICT während vier Jahren aktiv mitgewirkt und als Projektleitende die Bereitstellung der ICT-Services Einvernahmedisposition, Raumreservation, Besuchermanagement und Warenlogistik verantwortet. Diese zentralen Services wurden im Projekt TEDIS zusammengefasst.

Herausforderungen und Lösungen

Das Gesamtvorhaben PJZ

Die Grösse des Gesamtvorhabens sowie die herausfordernde Zeitplanung stellte das Projektteam vor interessante Herausforderungen. Die Koordination mit den relevanten Umprojekten, wie z. B. Rechenzentrum, Inbetriebnahme oder das Identity und Access Management, aber auch mit dem Bauprojekt gestaltete sich aufgrund unterschiedlicher Zeitpläne oft schwierig. Services wie das Besuchermanagement erforderten zudem eine Integration der Software mit technischen Gebäudeanlagen, was eine Abstimmung auf den Baufortschritt notwendig machte.

Viele Ungewissheiten

2018 startete das Projekt mit der Initialisierungsphase – mehr als drei Jahre vor dem geplanten Bezug des Gebäudes. Das Projekt hatte den Auftrag, Services für die Nutzerorganisationen zur Verfügung stellen, die zentrale Prozesse im Gebäude unterstützen sollten. Als Beispiel das Besuchermanagement, bei dem im Rahmen der Termindisposition Einladungen mit QR-Codes an Gebäudebesucher:innen versendet werden, welche diesen den Zutritt zum Gebäude ermöglichen. Die Konzeption dieser Prozesse konnte nur anhand von Plänen und dem Vorstellungsvermögen der Projektteammitglieder erstellt werden, da die entsprechenden Prozesse in keinem der bereits bestehenden Gebäuden der Nutzerorganisationen zum Einsatz kamen und der Baufortschritt noch keine Besichtigungen zuliess, anhand derer die Konzepte verifiziert werden konnten. Die vielen Benutzeranforderungen an Soft- und Hardware mussten für ein noch «fiktives» Gebäude gesammelt und brauchbar für eine Submission gemacht werden.

Agilität und organisationsübergreifende Abstimmung

Die Grundlage für ein flexibles Projektmanagement wurde durch die Submission gelegt. In der Soft- und Hardware-Ausschreibung wurden bewusst agile Entwicklungsleistungen ausgeschrieben, damit man sich im weiteren Projektverlauf den sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen konnte. Das Projektteam bestand aus dem Projektleiter der APP, dem externen Entwicklungspartner comitas, dem internen Product Owner sowie einem Vertreter aus der IT der Kantonspolizei Zürich. Das Team konnte durch die Unterstützung der Programmleitung das agile Setup aufbauen und bis zum Schluss in der eher starren Programmstruktur agil auf die Benutzeranforderungen und den Baufortschritt reagieren. Der regelmässige Einbezug der Stakeholder von Polizei, Staatsanwaltschaft, Vollzug und Gerichten hat zu qualitativ hochwertigen und abgestimmten Anforderungen geführt. Dies ermöglichte bereits nach wenigen Monaten die Realisierung eines funktionierenden Minimalproduktes. Nach Bezug des Gebäudes konnte die Software mit den Erfahrungen der Nutzenden bis zum Projektabschluss optimiert werden.

Erfolgsfaktoren oder Lessons Learned

Das Projekt hat gezeigt, dass agiles Projektmanagement auch im Verwaltungsumfeld funktionieren kann. Die folgenden Faktoren haben zum Projekterfolg geführt:

- **Agilität und Ausschreibung:** Das Ausschreibungsdesign wurde so gestaltet, dass die Agilität im Projekt ermöglicht wird.
- **comitas AG:** Der sehr verlässliche Lieferant der IT-Lösung, die Firma comitas AG, hat die Zusammenarbeit im Projekt sehr positiv mitgestaltet und eine qualitativ hochwertige IT-Lösung entwickelt.

- **Vertrauen:** Das Vertrauen der Programmleitung hat der Projektleitung und dem Projektteam grosse Entfaltungsmöglichkeiten geboten.
- **Heterogenes Projektteam:** Mit der Zusammenstellung von Vertretern der APP, comitas, Kantonspolizei sowie der Involvierung von Personen aus dem Justizvollzug, Staatsanwaltschaft und Zwangsmassnahmengericht wurden sich ergänzende Fähigkeiten für den Projekterfolg zusammengebracht.
- **Frühzeitiger und enger Einbezug der Stakeholder:** Die Nutzerorganisationen, aber auch der spätere Betreiber der Lösung, wurden frühzeitig und eng in das Projekt einbezogen.
- **Ständige Kommunikation:** Mit den Nutzerorganisationen, der Programmleitung sowie mit den weiteren Projekten im Programm wurde enger Kontakt gehalten und laufend kommuniziert.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.