

Business News

DOAG Zeitschrift für die Anwender von Oracle Business-Lösungen



Projektportfolio-Management

Aktuell

Oracle Fusion Project
Portfolio Management

Seite 23

Wissen

PPM erfolgreich
implementieren

Seite 5

Praxis

Top-down-Implementierung
im Automotive-Umfeld

Seite 14

Reservieren
Sie sich
bereits **jetzt**
den Termin

Projektkulturtag 2014 für Führungskräfte

MENSCH | METHODE | PROZESSE | TECHNOLOGIE

Erfolgsfaktoren im Projekt- und Portfoliomanagement

Wissenstransfer, Praxis-Austausch, Impulse durch
Vorträge, Open Space und 4-Augen Gespräche

Mit einem Gastbeitrag von Moritz Feninger

Assistenz der Geschäftsführung, EUROPAPARK



Teilnehmer des Projektkulturtages haben am
Veranstaltungstag ab 17:00 Uhr **kostenlosen** und am
Vor- oder Folgetag **ermäßigten Eintritt** in den Europapark.

adensio

Wege zur Projektkultur

www.adensio.com



proadvise

living your projects

www.proadvise.com



Sebastian Hunke
Leiter der Primavera Community

Liebe Leserinnen und Leser,
sicherlich erstaunt Sie auf den ersten Blick unser Titelbild im Zusammenhang mit dem Projektportfolio-Management. Als Hobbykoch hatte ich jedoch spontan diese Assoziation zu unserem Schwerpunktthema in dieser Ausgabe. Warum? Stellen Sie sich vor, Sie kaufen stundenlang ein, um nur die besten Zutaten für ein Menü mit guten Freunden auszuwählen. Anschließend sind Sie lange in der Küche mit der Zubereitung des Essens beschäftigt. Zum Schluss kommt kurz vor dem Servieren das Abschmecken. Zu viel von einem bestimmten Gewürz und das Essen ist nicht mehr genießbar – der Einsatz von vielen Ressourcen ist damit zunichte gemacht. Erst die optimale Gewürzmischung macht ein Essen zu einem richtigen Erfolg.

Diese Allegorie lässt sich genauso gut auf das Projektportfolio-Management übertragen. Denn dessen Ziel ist es, eine möglichst optimale Auswahl von Projekten anhand der Strategie der Unternehmensleitung durchzuführen. Projektportfolio-Management beschäftigt sich also damit, die richtigen Projekte durchzuführen, und grenzt sich somit vom Projektmanagement ab, dessen Ziel es ist, ein Projekt möglichst richtig zu steuern.

Zu viele Projekte einer Art können somit den Unternehmenserfolg versalzen, wenn beispielsweise Kernkompetenzträger einer Disziplin wegen zu vieler Projekte überlastet sind und die Projekte nicht mehr richtig erledigen können. Für Unternehmen ist ein funktionierendes Projektportfolio-Management somit auch ein Enabler, um globale Ressourcen möglichst effizient einzusetzen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Die Notwendigkeit eines Projektportfolio-Managements haben schon länger auch die großen Software-Anbieter erkannt und bieten in ihren Portfolios mittlerweile geeignete Werkzeuge dazu. Ob mit oder ohne Toolunterstützung – das Wichtigste ist, dass die richtigen Projekte durchgeführt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, hilft Ihnen diese Ausgabe der DOAG Business News hoffentlich mit einigen Fachbeiträgen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen. Lassen Sie sich die richtigen Projekte schmecken!

Ihr



**JETZT
ABO
BESTELLEN**

www.bs.doag.org

**Sichern Sie sich
4 Ausgaben für 18 EUR**

FAXEN SIE DAS AUSGEFÜLLTE FORMULAR AN

0700 11 36 24 39

ODER BESTELLEN SIE ONLINE

go.ijug.eu/go/abo



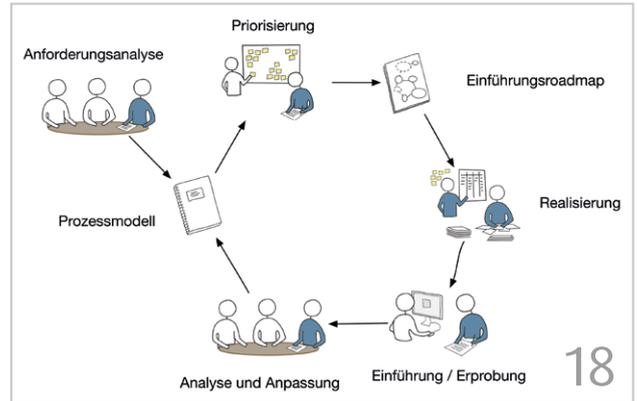
Für Oracle-Anwender und Interessierte gibt es das Business News Abonnement auch mit zusätzlich sechs Ausgaben im Jahr der Fachzeitschrift DOAG News und vier Ausgaben im Jahr Java aktuell zusammen für 70 EUR. Weitere Informationen unter www.doag.org/shop/

DOAG Deutsche ORACLE-Anwendergruppe e.V.
Tempelhofer Weg 64
12347 Berlin

**DOAG
BS Business News**



Der Weg zu strategischer Agilität, Seite 9



Projekte richtig bearbeiten, Seite 18

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3 Editorial</p> <p>5 Projektportfolio-Management erfolgreich implementieren
<i>Jobst Scheuermann und Thorsten Frey</i></p> <p>9 Der Weg zu strategischer Agilität und die Auswirkungen auf die IT
<i>Jürgen Schachner</i></p> <p>14 Top-down-Implementierung eines Projektportfolio-Managements im Automotive-Umfeld
<i>Jörg Rietsch</i></p> | <p>18 Prozessgestütztes Projekt-, Programm- und Portfolio-Management
<i>Daniel Tietze, Thorsten Frey und Thomas Tesch</i></p> <p>23 Oracle Fusion Project Portfolio Management optimiert den Projektlebenszyklus – On-Premise oder in der Cloud
<i>Molly Boyles und Jens Hohbein</i></p> <p>27 Assessment der strategischen Projekt-Investitionen in zehn Tagen: Ein Erfolgsmodell mit Oracle Primavera
<i>Jörg Rietsch</i></p> | <p>31 Offshoring – eine Geschichte voller Missverständnisse
<i>Martin Verleger</i></p> <p>33 Self-Service BI durch zielgerichtetes Training operationalisieren
<i>Gerd Aiglstorfer</i></p> <p>34 Aus der Community</p> <p>13 Unsere Inserenten</p> <p>4 Impressum</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Impressum

Herausgeber:
DOAG Deutsche ORACLE-Anwendergruppe e.V.
Tempelhofer Weg 64, 12347 Berlin,
www.doag.org

Verlag:
DOAG Dienstleistungen GmbH
Fried Saacke, Geschäftsführer
info@doag-dienstleistungen.de

Chefredakteur (VisdP):
Wolfgang Taschner
redaktion@doag.org

Redaktion:
Fried Saacke,
Carmen Al-Youssef,
Mylène Diacquenod,
Kasi Färcher-Haag,
Sebastian Hunke

Anzeigen:
Simone Fischer
anzeigen@doag.org

Mediadaten und Preise unter
www.doag.org/go/mediadaten

Druck:
Druckerei Rindt GmbH & Co. KG
www.rindt-druck.de

Titel, Gestaltung und Satz:
Fana-Lamielle Samatin

Titelfoto:
© Stockfoto, Bogdan Ionescu
Foto S.9 © vichie81/Fotolia.com

Projektportfolio-Management erfolgreich implementieren

Jobst Scheuermann, Scheuermann Consulting GmbH, und Thorsten Frey, OpRiskSolutions Intl. Ltd.

Die meisten Unternehmen wickeln heute Investitionen in neue Produkte, Services oder IT konsequent über Projekte ab. Die steigende Anzahl, Größe, Komplexität und die gegenseitigen Abhängigkeiten der Projekte erfordern eine Planung, Überwachung und Steuerung der gesamten Projektlandschaft.

Ein strukturierter und integrierter Projektportfolio-Management-Ansatz hilft, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Es gilt, die richtigen Projekte auszuwählen (Effektivität der Investition) und diese dann auch richtig umzusetzen (Effizienz der Durchführung). Der Artikel stellt einen seit dem Jahr 2009 in der Praxis erprobten und stetig weiterentwickelten Ansatz vor und definiert die wesentlichen Schritte für eine erfolgreiche Einführung eines professionellen Projektportfolio-Managements.

Strukturiertes und integriertes Projektportfolio-Management

Der integrierte Ansatz zeigt auf, wie die Aufgaben und Prozesse im Projektportfolio-Management mit den Aufgaben und Prozessen im Projektmanagement zusammenspielen und so miteinander verknüpft sind, dass eine durchgängige Planung und Steuerung aller Projekte des Portfolios ermöglicht wird. Das Project Management Institute (PMI) definiert Projektportfolio-Management als „... the coordinated management of one or more portfolios to achieve organizational strategies and objectives. It includes interrelated organizational processes by which an organization evaluates, selects, prioritizes and allocates its limited internal resource to best accomplish organizational strategies ...“ (PMI, 2013: The Standard for Portfolio Management, Seite 5).

Ein Projektportfolio besteht aus (Sub-)Portfolios, Programmen und Projekten. Projektportfolio-Management bildet die Verbindung zwischen der Geschäftsstrategie sowie der operativen Umsetzung dieser

Strategie durch Projekte und stellt sicher, dass die Strategie operationalisiert wird (siehe Abbildung 1).

Für ein systematisches und integriertes Projektportfolio-Management sind aus Erfahrung der Autoren drei wesentliche Bereiche zu definieren:

1. Portfolio-Planung und -Priorisierung
2. Überwachung und Steuerung der Portfolio-, Programm- und Projekt-Umsetzung
3. Gate-Management und Genehmigung

Bevor man diese drei Bereiche vertieft, wird auf die wesentlichen Ziele und den Nutzen eines systematischen und integrierten Projektportfolio-Managements eingegangen. Dieses ...

- ... bildet den Link zwischen der strategischen Geschäftsplanung und der operativen Umsetzung
- ... steuert die zentrale Konsolidierung und Koordinierung aller Geschäftsanforderungen

- ... leistet eine übergreifende Priorisierung aller Portfolio-Komponenten (Anforderungen, Projekte etc.)
- ... etabliert klare Entscheidungsstrukturen
- ... ermöglicht eine effizientere Budgetsteuerung durch Transparenz und klare Genehmigungsprozesse
- ... ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung und Nachverfolgung des Nutzens auf Portfolio-Ebene
- ... ermöglicht das Management der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Anforderungen und Projekten
- ... liefert einen „Single Point of Truth“ für die gesamte Projekt-Landschaft

Um diese Ziele umzusetzen und den gewünschten Nutzen zu erreichen, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Eine klar definierte Geschäfts- oder Bereichsstrategie
- Einbindung aller wesentlichen Stakeholder in den Prozess und in alle relevanten Entscheidungen

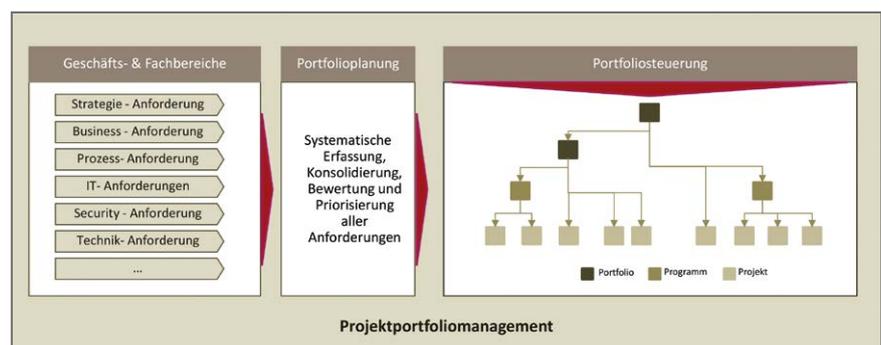


Abbildung 1: Umsetzung der Geschäftsstrategien und Anforderungen im Projektportfolio-Management

- Ein zentrales Projektportfolio-Management (Prozess- und Entscheidungsgremium) für alle Anforderungen und Projekte
- Verankerung des Projektportfolio-Managements in der Organisation durch definierte Gremien mit klarer Verantwortung
- Etablierung gemeinsamer Werkzeuge und Templates für den gesamten Prozess
- Commitment des Top-Managements
- Fortlaufendes Change-Management für eine gezielte Weiterentwicklung der Prozesse und Entscheidungsstrukturen

Anhand der zuvor definierten drei Bereiche des Portfolio-Managements, also „Portfolio-Planung und -Priorisierung“, „Überwachung und Steuerung“ sowie „Genehmigung und Gate-Management“ wird nachfolgend ein Ansatz definiert, der diese Aspekte berücksichtigt.

Portfolio-Planung und -Priorisierung

Wesentliche Aufgabe der Portfolio-Planung ist die Auswahl der richtigen Investitionsprojekte. Dabei stellt das Projektportfolio-Management die Verbindung zwischen der Geschäftsstrategie und der operativen Umsetzung der Strategie durch Projekte und Maßnahmen sicher. Aus der strategischen Planung (langfristig, also über mehrere Jahre) werden die Anforderungen für die taktische Planung (etwa ein bis zwei Jahre) abgeleitet und nach definierten Kriterien priorisiert. Das Ergebnis der Portfolio-Planung ist eine umsetzbare Roadmap, aus der die einzelnen Programme und Projekte initiiert werden. Üblicherweise wird diese parallel zum Geschäftsjahr und zur Finanzplanung durchgeführt. Ziel ist es, die Top-Down-Finanzplanung mit einer strategisch abgeleiteten Investitions- und Ressourcenplanung zu hinterlegen. Je nach Stabilität der Geschäftsanforderungen, der Dynamik des Umfelds und der Planungsqualität wird die Projektportfolio-Planung unterjährig rollierend angepasst.

Überwachung und Steuerung der Portfolio- und Projekt-Umsetzung

Als Ergebnis der Portfolio-Planung entsteht eine Umsetzungs-Roadmap. Sie enthält alle geplanten und laufenden Programme und Projekte. Wichtigste Aufgabe im Rahmen

der Überwachung und Steuerung ist, eine Projekt-Landschaft mit inhaltlichen Abhängigkeiten, konkurrierenden Anforderungen sowie begrenzten Budgets und Ressourcen transparent zu steuern. Grundlage für die Transparenz im Portfolio ist die Etablierung eines einheitlichen und synchronisierten Status-Reportings auf Projekt-Ebene. Hierfür bietet sich die Nutzung eines webbasierten Projektportfolio-Management-Tools an. Auf der Portfolio-Ebene werden die Projekt-Einzelberichte zu Portfolio-Sichten (Portfolio-Cockpit) verdichtet, ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage an relevante Stakeholder kommuniziert. Solche Portfolio-Reports enthalten beispielsweise den Gesamtbedarf (alle Ideen und Anforderungen), die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die schon gestarteten Projekte und schließlich das schon verausgabte Budget (Ist- und Obligo-Werte). Außerdem können Abhängigkeiten über die definierten Lieferobjekte der Projekte dargestellt und Performance-Indikatoren (wie Produktivität, Durchsatz) erhoben werden.

Auf Basis dieser Transparenz besteht eine wesentliche Aufgabe des Projektportfolio-Managements in der aktiven Steuerung der Projekt-Landschaft. Diese aktive Steuerung beinhaltet die Überprüfung der Umsetzung der Projekte entlang ihrer Entwicklungsphasen. An definierten Entscheidungspunkten (den Gates) sollten in der Organisation bewusste Entscheidungen über den weiteren Einsatz der benötigten Ressourcen (Budget, Mitarbeiter etc.), die Fortführung oder aber auch den Abbruch der Projekte getroffen werden. Gerade mit dem aktiven Abbruch von Projekten tun sich viele Organisationen schwer. Dies führt zum dritten Bereich im Projektportfolio-Management, dem der Genehmigung und des Gate-Managements.

Genehmigung und Gate-Management

Um klare Entscheidungsstrukturen zu etablieren, muss festgelegt sein, was wann von wem genehmigt werden darf und soll. Es geht dabei sowohl um die Genehmigung des gesamten Portfolios als auch um die Genehmigung einzelner Elemente des Portfolios, also einzelner Anforderungen, einzelner Projekte oder sogar spezifischer Projekt-Phasen. Zur Frage nach dem „Wer“ hat es sich in der Praxis bewährt, ein Port-

folio-Board mit den wichtigsten Stakeholdern aus allen beteiligten Geschäftsbereichen zu etablieren. Bei größeren Portfolios (mehr als 40 bis 50 gleichzeitige Projekte) kann es sinnvoll sein, auch mehrere Boards auf verschiedenen Management-Ebenen in der Organisation zu verankern und die Entscheidungsbefugnisse entsprechend zu strukturieren, etwa in Abhängigkeit von der Projektgröße.

Als wichtigstes Instrument zur Freigabe und Genehmigung und damit zur Steuerung des Projektportfolios hat sich ein Gate-Prozess bewährt. Dieser kann als übergeordneter Freigabeprozess zur Strukturierung der Portfolio-Planung und -Umsetzung verstanden werden. Er unterteilt die Projekt-Pipeline anhand vordefinierter Phasen und trägt zu einer Optimierung des Projekt-Durchsatzes bei.

Der Gate-Prozess stellt sicher, dass zu definierten Zeitpunkten zuvor benannte Boards Entscheidungen zum gesamten Portfolio und zu den Projekten treffen. Er definiert an jedem Gate den Übergang einer Anforderung oder eines Projekts in die entsprechende nächste Entwicklungsphase. In der Praxis haben sich klar definierte Entscheidungskriterien für jedes Gate und klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten für die Gate-Entscheidungen als besonders wichtig herausgestellt. Solche Entscheidungskriterien können sowohl die Steuerungsebene (etwa auf Grundlage des Business-Case) als auch die fachliche/inhaltliche Ebene (wie auf Grundlage der Anforderungsspezifikation) betreffen. **Abbildung 2** zeigt beispielhaft einen Projektportfolio-Management-Prozess mit Portfolio-Planung und -Steuerung, den Gates sowie der Integration des Projektmanagements.

Integration Portfolio- und Projekt-Management

Ein wesentliches Ziel der Integration besteht darin, Transparenz vom Einzelprojekt bis hin zum Gesamtportfolio herzustellen. Diese vertikale Integration stellt sicher, dass die Prozesse und wichtige Prozess-Ergebnisse ineinandergreifen – von den strategischen Zielen der Organisation über die Projekt-Priorisierung bis hin zum Projekt-Management, der operativen Projekt-Umsetzung und dem Einzelprojekt-Status.

Eine zweite Sicht im Projektportfolio-Management gewährleistet die Integration über den gesamten Produkt-Lebenszyklus. Diese horizontale Integration beginnt ebenfalls bei den strategischen Zielen und geht weiter über die erste Projekt-Idee, die Anforderungsspezifikation, die Entwicklung der Lösung und Realisierung bis hin zum fertigen Projekt-Ergebnis, dem entwickelten Produkt oder Service. Das Projektportfolio-Management strukturiert und steuert also den gesamten Projekt-Ablauf von der ersten Idee bis hin zur erfolgreichen Umsetzung und dem Roll-out.

Entwicklung und Implementierung

Im Rahmen der Implementierung eines integrierten Projektportfolio-Managements sollten die in *Abbildung 3* dargestellten Arbeitspakete umgesetzt werden. Im ersten Schritt gilt es, die wesentlichen politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen aufzunehmen und die angestrebten Ziele zu definieren. Das Hauptziel ist die bestmögliche Umsetzung der Unternehmensstrategie – unter Berücksichtigung der gegebenen Kapazitäts-Restriktionen. Untergeordnete Ziele können beispielsweise die Schaffung einer zentralen Übersicht über den aktuellen Budget- und Ressourcen-Einsatz, die Verbesserung der Daten-Qualität und -Aktualität oder die stärkere Nutzung von Synergie-Potenzialen sein. Das Top-Management sollte in den Prozess der Zieldefinition einbezogen werden, um eine strategische Ausrichtung und eine starke Unterstützung des Projektportfolio-Managements sicherzustellen.

Im nächsten Schritt wird auf Grundlage der Zieldefinition ein Prozessmodell für das Projektportfolio-Management entworfen. Um eine zentrale Anlaufstelle für neue Vorhaben und Projekt-Ideen zu etablieren, sollten zunächst die Prozess-Schritte für ein systematisches Anforderungsmanagement definiert werden. Die einheitliche, geordnete und vollständige Erfassung neuer Anforderungen in der Organisation ist eine Grundlage für alle weiteren Prozesse.

Im folgenden Schritt werden Prozesse für die Portfolio-Planung und -Priorisierung festgelegt. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Prozesse mit dem Anforderungsmanagement abgestimmt sind. In diesem sollten beispielsweise die eingehenden

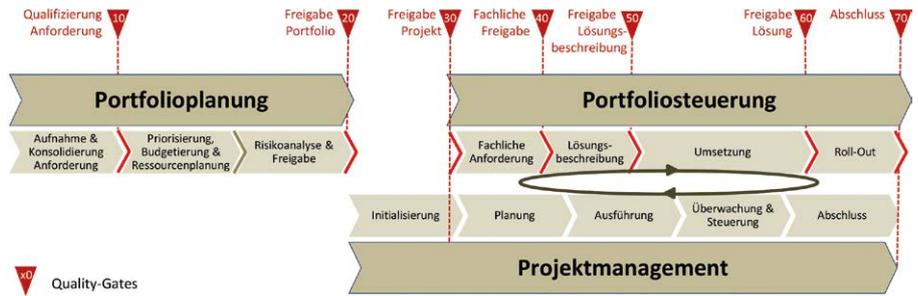


Abbildung 2: Beispiel-Prozesse für ein integriertes Projektportfolio-Management

1. Definition der Rahmenbedingungen und Ziele des Projektportfoliomanagements
2. Entwicklung des Projektportfoliomanagement-Prozessmodells
3. Festlegung und Etablierung von Entscheidungsgremien, Rollen und Verantwortlichkeiten
4. Entwicklung eines Priorisierungsmodells
5. Festlegung des Reportings
6. Erstellung von Guidelines und Dokumentationen
7. Kommunikation und Transformation
8. Planung und Realisierung einer Softwarelösung

Abbildung 3: Implementierungsansatz für ein integriertes Projektportfolio-Management

Anforderungen bereits auf inhaltliche Abhängigkeiten und Redundanzen untersucht werden, um eine Vorfilterung vornehmen zu können und Entscheidungsträger im Rahmen der Portfolio-Selektion zu entlasten.

Nach der erfolgreichen Initiierung eines Projekts im Anschluss an die Portfolio-Selektion dient der übergeordnete Gate-Prozess der Steuerung der Projekte während ihres Lebenszyklus. Für diesen Freigabeprozess sind allgemeine Phasen zu definieren, die übergreifend für alle Projekte gelten (wie „Initiierung“, „Spezifikation“, „Realisierung“). Außerdem muss festgelegt sein, welche Kriterien für die Freigabe einer Phase zu erfüllen und welche Dokumente an den entsprechenden Gates vorzulegen sind.

Im Hinblick auf das operative Projektmanagement sind übergreifende Prozesse und Regelungen für projektbezogene Aufgaben wie beispielsweise Scope-, Zeit-, Kosten-, Risiko- und Qualitäts-Management festzulegen. Projektmanagement-Standards wie „PMI PMBOK“ können hierbei eine Orientierung und Hilfestellung bieten. Eine unternehmensspezifische Konkretisierung und Anpassung der Projektmanagement-Prozesse ist aber auf jeden Fall erforderlich, um die gegebenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Nachdem die wesentlichen Prozesse definiert sind, ist es essenziell, die Entscheidungsstrukturen festzulegen. Dazu werden Entscheidungsgremien, Rollen und deren Verantwortlichkeiten beschrieben. Sowohl für die Priorisierung der Anforderungen als

auch für die Entscheidungen an den definierten Gates wird in der Regel ein Portfoliomanagement-Board etabliert. Dieses Gremium muss geeignet besetzt sein, um die teilweise widerstreitenden Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen angemessen vertreten zu können. In der Praxis hat sich eine geschäftsbereichsübergreifende Besetzung bewährt. Weitere Rollen, beispielsweise für das Ressourcen- und das Qualitäts-Management, sollten abhängig von den jeweiligen Prozessen und dem Unternehmenskontext ausgestaltet werden.

Entwicklung eines Priorisierungsmodells

Um eine systematische und transparente Auswahl der relevanten Vorhaben im Rahmen der Portfolio-Selektion zu unterstützen, entwickelt man ein Priorisierungsmodell. Dazu werden einheitliche Regeln und Kriterien für die Beurteilung von Anforderungen und Projekten abgestimmt und modelliert. Für die Bewertung kommen strategische, finanzielle und weitere Kriterien wie Risiko oder Compliance-Relevanz in Frage. Es bietet sich an, die Anzahl der Kriterien auf ein überschaubares Maß zu begrenzen, damit die Handhabbarkeit des Modells gewährleistet bleibt. Um der unterschiedlichen Bedeutung dieser Kriterien gerecht zu werden, sollten diese gewichtet werden. Das Priorisierungsmodell ist eng mit dem Top-Management abzustimmen und durch dieses freizugeben.

Als weiteren Schritt gilt es, Reporting-Anforderungen zu definieren. Dies betrifft zum einen Standardreports, die in regelmäßigen Abständen für das Controlling und relevante Stakeholder, wie das Portfoliomanagement-Board oder die Unternehmensführung, bereitgestellt werden. Zum anderen sollte aber auch die Möglichkeit geschaffen werden, ad-hoc Reports zu generieren, um gezielt neue Fragestellungen schnell adressieren zu können. Eine wichtige Voraussetzung für das Reporting ist, dass die erforderlichen Daten weitestgehend vollständig und in guter Qualität vorliegen. Die regelmäßige Bereitstellung der Daten kann beispielsweise durch ein Portfoliomanagement-Office koordiniert werden. Ferner ist dieses auch zuständig für die Entgegennahme, Aufbereitung und

Aggregation von Projektstatus-Reports, die von den Projektleitern in regelmäßigen Abständen einzureichen sind.

Parallel zur Festlegung der zukünftigen Prozesse und Strukturen werden Guidelines erstellt, in denen die wichtigsten Portfoliomanagement-Themen, Prozessbeschreibungen, Rollen, Verantwortlichkeiten und sonstige Regelungen festgehalten und dokumentiert sind. Darin sollte auch geregelt werden, wie die Nichteinhaltung der Guidelines geahndet wird und welche Eskalationswege existieren, um mit Konfliktsituationen umzugehen.

Kommunikation und Transformation

Um ein integriertes Projektportfolio-Management erfolgreich in der Organisation zu etablieren, müssen die entsprechenden Prozesse und Regelungen geeignet kommuniziert und eingeführt werden. In Newslettern und Informationsveranstaltungen werden die neuen Abläufe vorgestellt und erläutert. Trainings und Schulungen dienen der Einführung der neuen Regelungen in der Organisation. Die im vorherigen Schritt erstellten Guidelines werden für alle Mitarbeiter zentral bereitgestellt und kommuniziert.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Einführung eines integrierten Projektportfolio-Managements ist die Aufnahme der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen in Zielvereinbarungen. Verständnis und Akzeptanz der Veränderungen sind wesentliche Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg. Dies erfordert einen intensiven Einsatz und eine starke Kommunikation durch die Verantwortlichen sowie eine verbindliche Unterstützung durch das Top-Management.

Planung und Realisierung einer Projektportfolio-Softwarelösung

In den meisten Unternehmen ist ein integriertes Projektportfolio-Management eng mit einer Tool-Unterstützung verbunden. Webbasierte Lösungen bieten eine zentrale Plattform, über die Anforderungen und Projekte systematisch evaluiert, geplant und gesteuert werden können. Dies schafft Transparenz und ermöglicht die Zusammenarbeit aller Beteiligten über ein gemeinsames Portal. Eine erfolgreiche Software-Unterstützung erfordert allerdings, dass

vorher eine Konzeption entwickelt wurde und die erforderlichen Rollen und Prozesse, wie zuvor beschrieben, definiert sind. Auf dieser Grundlage können klare Anforderungen an Konfiguration und Anpassung der Software gestellt werden. Nur so wird eine zügige und erfolgreiche Einführung der Lösung ermöglicht. Wesentlich ist, dass die definierten Prozesse und Aufgaben durch das Tool so unterstützt werden, dass sich eine hohe Nutzerakzeptanz einstellt.

Fazit

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Ohne Transparenz über Anforderungen, Projekte, Budget und Ressourcen basieren Investitions-Entscheidungen auf dem Zufallsprinzip oder werden nach politischem Einfluss oder individuellen Interessen der Stakeholder durchgesetzt. Eine zielgerichtete und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie ist so nicht möglich. Nach unserer Erfahrung stiftet die Implementierung eines wie zuvor beschriebenen Projektportfolio-Managements einen großen Nutzen für die Organisation. Investitionen können an der Strategie ausgerichtet, transparent geplant und effizient gesteuert werden. Durch den Gate-Prozess wird die Reife im Projekt- und Portfoliomanagement erheblich verbessert und damit die strategische Umsetzung effektiver und in der Folge effizienter gesteuert. Investitionsentscheidungen werden durch definierte Prozesse gelenkt und auf Basis von fundierten Informationen und klaren Entscheidungskriterien getroffen. Projektportfolio-Management wird so zu einem wichtigen Baustein für den Unternehmenserfolg.

Jobst Scheuermann

jbs@scheuermann-consulting.de

Thorsten Frey

thorsten.frey@operationalrisksolutions.com



Der Weg zu strategischer Agilität und die Auswirkungen auf die IT

Jürgen Schachner, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

Organisationen sind heute Herausforderungen intensiver ausgesetzt als jemals zuvor. Deshalb ist es in einem komplexen und sich verändernden globalen Umfeld entscheidend, die Kontrolle zu behalten. Oracle Instantis EnterpriseTrack kann dabei unterstützen.

Organisationen müssen heute kontinuierlich ihre strategische Ausrichtung anpassen, um die Marktführerschaft zu behalten, sagen die INSEAD-Professoren Yves Doz und Mikko Kosonen, Co-Autoren von „Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game (Pearson, 2008)“. Um rasch auf Veränderungen im Markt reagieren zu können, müssen sie in der Lage sein, schnell Entscheidungen zu treffen und Ressourcen umzuschichten, um von neuen Chancen profitieren zu können. Der Weg zur strategischen Agilität und die Art und Weise, wie Organisationen Möglichkeiten nutzen, auf Risiken reagieren und Innovation ermöglichen, sind Programme und Projekte, die nachhaltige Veränderung in der Organisation schaffen.

Schnelle Veränderung muss eine Kernfähigkeit sein. Wenn Organisationen nicht

in der Lage sind, notwendige Veränderungen zu bewirken, vermindert das die Wettbewerbsfähigkeit. Eine Schwachstelle, die oft bei der Initiierung von Veränderung auftritt, ist die fehlende Kompetenz, die Strategie zu identifizieren und dann in ausführbare Handlungen zu übersetzen. Um agiler zu werden, müssen Unternehmen kontinuierlich beurteilen, ob der derzeitige Ressourceneinsatz geeignet ist, um Geschäftsprioritäten zu folgen und Markt-Chancen zu nutzen.

Organisationen brauchen die Fähigkeit, Kosten- und Veränderungsinitiativen aufgrund eines Strategiewechsels anzupassen. Sie müssen die Technologie auch nutzen können bei der Top-Down-Verknüpfung der strategischen Ziele mit den umzusetzenden Initiativen, Programmen und letztlich Projekten. Schon Winston Churchill sag-

te: „However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.“

In der heutigen Welt können Unternehmen eine neue Position einnehmen, um verstärkte wirtschaftliche Unsicherheiten zu adressieren. Die Nutzung von Technologie ist unabdingbar, um Services, Produkte und Fähigkeiten im Sinne des Kunden anbieten zu können. Strategische agile Organisationen können Herausforderungen nutzen, um Möglichkeiten für einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Auswirkungen auf die IT

Laut Gartner Research gehört eine bessere Ausrichtung der IT an Unternehmens-Strategien und -Prioritäten zu den wichtigsten Treibern für CIOs. Nur wenige Unternehmen machen allerdings einen guten Job bei dem Versuch, IT-Projekte mit den übergreifen-

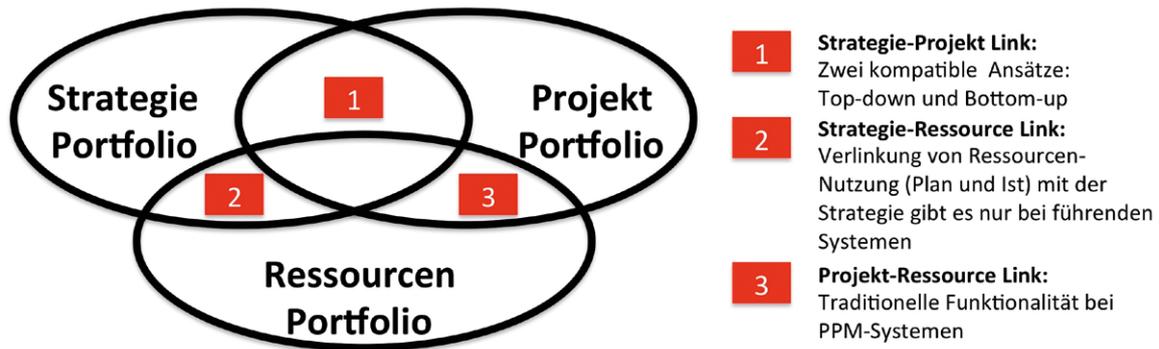


Abbildung 1: Die Umsetzung einer Strategie funktioniert am besten, wenn Strategie-, Projekt- und Ressourcen-Portfolios integriert sind

den Prioritäten des Unternehmens zu verknüpfen. Tatsache ist, dass nur wenige CIOs überhaupt damit zufrieden sind, wie eng sie ihre IT-Projektaktivitäten mit den strategischen Zielen ihrer Organisation verknüpfen können.

Wenn Projekte mit strategischen Zielen oder Initiativen verknüpft werden, geschieht dies in der Regel als „Bottom up“-Prozess, bei dem Projektideen oder laufende Projekte an zentralen Strategien ausgerichtet sind. Obwohl dies dem wichtigen Zweck dient, für mehr Transparenz zwischen den Projektvorgängen und übergeordneten Prioritäten des Unternehmens zu sorgen, ist dies dennoch kein umfassender Ansatz zur Umsetzung einer Strategie und des erforderlichen Ressourcen-Managements. Darüber hinaus kann der Prozess von Projektleitern dazu missbraucht werden, ihre Projekte mit fadenscheinigen Verknüpfungen zur strategischen Agenda des Unternehmens zu rechtfertigen.

Um strategische Agilität voranzutreiben, müssen Unternehmen zuerst eine Strategie-orientierte Projekt-Pipeline entwickeln und ausführen. Dies bedeutet, dass Projektvorschläge grundsätzlich der Strategie folgen, also als Antwort auf die Frage: „Was müssen wir tun, um diese Strategie zu implementieren?“ In diesem Fall werden für das Ausrichten bestehender Projekte und laufender Projektvorgänge an der Unternehmensstrategie Metriken – wie geschäftlicher Wertzuwachs – herangezogen. Das Ausrichten ist keine einmalige Aktion, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Agile Organisationen reduzieren den Umfang von Projekten, pausieren oder stoppen auch gut laufende Projekte, um knappe Ressourcen frei zu machen für die Umsetzung von Ver-

änderungen, die besser zum derzeitigen Markt- und Geschäftsumfeld passen.

Was notwendig ist, ist ein Prozess zur „Top down“-Umsetzung einer Strategie basierend auf Ressourcen-Kapazitäten, die die „Bottom up“-Strategieausrichtung ergänzt. Dieser Prozess beginnt mit der Formulierung von Unternehmenszielen und entsprechender Messgrößen. Dies kann in Form eines beliebigen Frameworks oder einer Methodik wie „Balanced Scorecard“, „hoshin kanri“, „Key Performance Indikatoren“ (KPIs) oder „Performance-Säulen“ geschehen. Sind die Geschäftsziele und Messgrößen formuliert und kommuniziert, können sie für die Durchführung in IT-Strategie-Initiativen und IT-Messgrößen heruntergebrochen werden. Noch wichtiger ist die Etablierung von „Was wäre wenn“-Ressourcen-Kapazitätsmodellen, um sicherzustellen, dass die Organisation Ressourcen heute effektiv nutzt, aber auch gleichzeitig für mögliche Ereignisse und Risiken in der Zukunft vorsorgt.

Die Rolle der Projektportfolio-Management-Systeme

Ein Projektportfolio-Management-System mit „State of the Art“-Funktionen im Bereich „Strategie- und Ressourcen-Management“ kann eine entscheidende Rolle bei der Automatisierung der strategischen Agilität spielen. Mit einem einzigen Darstellungsmodell wie zum Beispiel einer Balanced Scorecard für Strategie, Projektportfolios und Ressourcen-Kapazitäten sind C-Level-Führungskräfte in der Lage, sowohl Transparenz bei den Projektaktivitäten und der Ressourcen-Nutzung zu erreichen als auch schnelle Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen zu treffen. Durch die Mög-

lichkeit, bis zum Status einzelner Vorgänge bei einer strategischen Komponente, einem Programm oder einem Projekt hinunterzunavigieren und Ergebnisse auf Projektebene wieder zusammenzufassen, wird es einfacher, Transparenz über die Strategie-Umsetzung und Ressourcen-Nutzung in Echtzeit zu erreichen.

Ein zentrales System für das Management eines Portfolios von Strategien, Projekten und Ressourcen verspricht eine noch stärkere Umsetzung von strategischer Agilität, indem nicht nur die optimale Verknüpfung von Strategie und Projektvorgängen sichergestellt wird, sondern auch die Ausrichtung zwischen Strategie und Ressourcen-Einsatz verstärkt wird. Die Integration von Informationen zu Strategie und Ressourcen vermittelt dem Management einen Einblick in die Umsetzung jeder strategischen Initiative, was Organisationen erlaubt, besser auf Unsicherheiten zu reagieren und davon zu profitieren (siehe Abbildung 1).

Umsetzung einer Unternehmens- und IT-Strategie

Bei einem System zur „Top down“-Umsetzung einer Unternehmens- und IT-Strategie geht man wie folgt vor (siehe Abbildung 2): Im ersten Schritt 1 formuliert man die Unternehmens- oder IT-Strategie. Abbildung 3 zeigt eine Strategie-Hierarchie auf CIO-Ebene. Der CIO-Strategiebaum entspricht idealerweise einem Zweig einer größeren Strategie auf Unternehmensebene, die vom CEO formuliert wurde. In diesem Beispiel hat der CIO die folgenden drei Strategie-Komponenten formuliert:

- Senken der Kosten durch Modernisierung der IT



Abbildung 2: Dies ist ein Überblick in fünf Schritten über ein System zur „Top down“-Umsetzung einer Geschäfts- und IT-Strategie



Abbildung 3: Die Strategie-Hierarchie

- Verbessern der Personal-Effizienz
- Intensiveres Nutzen von verfügbaren Informationen und Analysen

Die Strategie zur Modernisierung der IT besteht aus drei Komponenten:

- Applikations-Portfolio
- Geschäftsprozess-Portfolio
- Technologie-Portfolio

Die Komponente „Applikations-Portfolio“ unterteilt die Anwendungen wiederum in drei Kategorien:

- Einsatz von Softwarepaketen
- Cloud-Services
- ERP-Upgrade

Im zweiten Schritt werden Projekte mit Prioritäten versehen und ausgewählt. „State of the Art“-Projektportfolio-Management-Systeme bieten robuste und flexible Funktionen für das Erfassen und Filtern von Projektbedarf und Projektanfragen, ferner zum Durchsetzen konsistenter Bewertungs- und Freigabeprozesse sowie Workflows – nicht nur für die Pipeline neuer Projekte, sondern auch für laufende Projekte. Es kann eine beliebige Anzahl von Methoden eingesetzt werden, um Projektprioritäten zu vergeben und anzuzeigen.

Schritt drei ist die Bewertung der Fähigkeit zur Umsetzung (Ressourcenkapazitäts-Abgleich). Ein Aspekt ist die Messung der Auswirkungen der neuen und bestehenden Projektaktivitäten auf die Ressourcenkapazität auf Portfolio-Ebene, um sicherzustellen,

dass die Ressourcen für die Programme und Projekte eingesetzt werden, die am besten zu den Geschäftszielen des Unternehmens passen. Hinzu kommt das Erstellen von „Was wäre wenn“-Szenarien, um potenzielle Veränderungen in der Strategie auch in die Ressourcenplanung einfließen zu lassen, damit sich keine negativen Auswirkungen auf die strategische Agilität ergeben.

Wenn ein Projekt freigegeben wurde, kommen im vierten Schritt die traditionellen Projektmanagement-Funktionen ins Spiel. Dazu gehören beispielsweise:

- Einsatz eines Projektstrukturplans (PSP)
- Workflow für das Anfordern, das Genehmigen und das Terminieren von Personalressourcen

Name	Type	Owner	Status	Tracking Frequency	Plan	Actual	Variance
-Costs by 10%	Goal	Vanessa Allen	Active	Monthly	7,000.00	0.00	7,000.00
+Efficiency by 5%	Goal	Vanessa Allen	Active	Monthly	0.00	0.00	0.00
+ Cust Sat by 10%	Goal	Vanessa Allen	Active	Monthly	-400.00	0.00	-400.00
+ Sales by 5%	Goal	Peter Gerst	Active	Monthly	291.88	0.00	291.88

Action	Name	Primary	Plan Type	Actual Type	Order
[Edit] [Data] [Chart] [Delete]	net benefit	Yes	Project Finances (Snapshot)	Project Finances	100
[Edit] [Data] [Chart] [Delete]	System Reduction		Manual	Manual	200
[Edit] [Data] [Chart] [Delete]	Head Count Reduction		Manual	Project Finances	300

Abbildung 4: Strategiebaum in Instantis



Abbildung 5: Finanzsicht pro Strategie

- Definition und Zuordnung von Finanz- und Nicht-Finanz-Messgrößen

Der fünfte Schritt besteht aus Kalkulieren, Zusammenfassen und Darstellen von Projekt- und Ressourcen-Informationen. Häufig erfolgt dies noch aus Programmen und Projekten offline oder mit einem Desktop-Tool wie Microsoft Excel. Idealerweise kann ein Projektportfolio-Management-System folgende Aufgaben durchführen:

- Berechnen und Konsolidieren von Messgrößen und Trend-Indikatoren aus Sub-Komponenten
- Einrichten und Darstellen von Alarm-Anzeigen und Benachrichtigungen
- Aggregieren von Informationen zum Ressourcen-Einsatz (wie „geplant“ und „tatsächlich“) je Strategie

Abbildung 4: Strategiebaum in Instantis zeigt oben links einen aktuellen IT-Strategiebaum mit Instantis Enterprise. Das Panel oben rechts wurde konfiguriert, um zusammenfassende Informationen zu den spezifischen strategischen IT-Initiativen anzuzeigen wie Status- und Trend-Indikatoren, den Projekt-Owner und wichtige Messgrößen. Das Panel unten bietet verschiedene Register, über die zu zusätzlichen Portfolio-Informationen sowie zu den verknüpften

ten Projekten, Berichten und Dokumenten navigiert werden kann. Bei Strategie-Änderungen aufgrund eines geänderten Markt- oder Geschäftsumfelds werden periodisch die Schritte eins bis fünf wiederholt.

Lösungen für das Strategie-Management

Die meisten Projektportfolio-Management-Systeme auf Unternehmensebene unterstützen eine Strategie-Ausrichtung, die es ermöglicht, Projekte mit etablierten Geschäfts- oder IT-Zielen zu verknüpfen. So können sich Mitglieder des Projektteams aus ihrem Blickwinkel einen Überblick verschaffen über ihre Aktivitäten und die übergeordneten Unternehmens- und IT-Prioritäten sowie über die Performance-Ziele. Dies ist damit ein „Bottom up“-Ansatz, der davon ausgeht, dass ein Projekt in der Phase „Idee“, „Vorschlag“ oder „Ausführung“ existiert – im Gegensatz zu einem „Top Down“-Ansatz, der mit einer hierarchischen Formulierung strategischer Ziele in Instantis Enterprise Track beginnt. Projekte werden dann auf Grundlage ihrer Fähigkeit dynamisch vorgeschlagen, selektiert und ausgeführt, um die derzeitige Strategie voranzutreiben – nicht nur in Ausrichtung an den Unternehmens-Prioritäten. Instantis Enterprise Track ist die einzige Software-Plattform in ihrer Kategorie, die eine Funktion bietet, um die

Umsetzung von Strategien voranzutreiben und den Personaleinsatz in Beziehung zu Strategien zu erfassen.

„Top Down“-Umsetzung

Ein System zur „Top down“-Umsetzung einer Strategie muss es einem Unternehmen ermöglichen, Business- und IT-Strategie sowie Ressourcen-Kapazitäts-Portfolios dynamisch zu definieren, um eine Innovation voranzutreiben. Die folgenden Beispiele sind mögliche Funktionen, die als Bestandteil einer umfassenden Lösung zum Strategieportfolio-Management berücksichtigt werden sollten:

Strategie-Hierarchie

Das Tool sollte die Möglichkeit unterstützen, eine Unternehmensstrategie-Hierarchie festzulegen wie zum Beispiel mit „hoshin kanri“, „Balanced Scorecard“ oder „Performance-Ziele“. Darüber hinaus muss es Unternehmen in die Lage versetzen, eine Reihe strategischer IT-Initiativen zu definieren, etwa „Application Performance Management“ (APM), „Vendor-Management“, „Modernisierung der IT-Infrastruktur“ oder „Rechenzentrums-Konsolidierung“. Dies beinhaltet die Möglichkeit, Strategien sowohl als alleinstehendes Ziel als auch als Zielhierarchie zu erstellen, sowie die Möglichkeit, übergeordnete Ziele in eine beliebige An-

zahl von untergeordneten Zielen zu zerlegen:

- **Strategie-Wissensmanagement**
Das Tool sollte die Möglichkeit unterstützen, ein Repository an Business- oder IT-Strategiewissen anzulegen. Jeder Mitarbeiter ist dann in der Lage, Strategie-Dokumente wie Businesspläne und Business Cases an jedem Knoten in der Strategie-Hierarchie hinzuzufügen.
- **Messgrößen und Roll-ups**
Das System unterstützt beim Definieren von Messgrößen für Strategie und Scorecards und beim Erfassen auf jeder Hierarchie-Ebene. Roll-ups sollten Messgrößen verschiedener Komponenten bearbeiten können, um daraus mit Excel-ähnlichen Formeln aggregierte Strategie-Messgrößen zu berechnen. Für jedes Ziel (Knoten) in der Strategie-Hierarchie sollte das Setzen von Finanz- und Nicht-Finanz-Projektmeßgrößen unterstützt sein. Sie sollten außerdem in der Lage sein, den Beitrag eines einzelnen Projekts auf unterschiedliche Ziele zu verteilen.
- **Ressourcen-Management**
Ein fortschrittliches Tool kann einen Personal-Einsatzplan anzeigen sowie den tatsächlichen Aufwand (in Stunden oder Kosten) pro Tag, Woche, Quartal und strategischer Initiative.
- **Alarmmeldungen und Benachrichtigungen**
Das System richtet für den Status der Strategie-Implementierung Ampel-Indikatoren ein und versendet automatische Alarmmeldungen via E-Mail an Strategie-Owner, die auf den Messungen der Strategie-Scorecard basieren.
- **Übersichten**
Am Markt führende Tools ermöglichen es dem Anwender, per Drag & Drop personalisierte Übersichten und Scorecards für Strategie- und Initiativen-Ziele einschließlich geplanter versus aktueller Ergebnisse für Performance-Messgrößen zu erstellen. Einmal erstellt, sollten diese Übersichten und Berichte in Echtzeit verfügbar sein. Eine Lösung der nächsten Generation ermöglicht es, Übersichten und Diagramme anzufertigen, die detaillierte Informationen je Strategie an-

zeigen (siehe Abbildung 5: Finanzsicht pro Strategie).

- **Projektmanagement**
Das System sollte strategische Performance-Messgrößen in das Projektmanagement-Subsystem (Nachfrage) einspielen und den Anwender nicht davon abhalten, Projekt-Ideen, -Anfragen oder -Vorschläge genauso mit Strategien zu verknüpfen wie genehmigte oder laufende Projekte. Die Flexibilität, Projekte unterschiedlichen Zielen zuteilen zu können, ist wichtig für ein präziseres Erfassen der Auswirkungen.

Fazit

Strategisch agile Organisationen können Herausforderungen nutzen, um Möglichkeiten für einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Enterprise- Projektmanagement-Lösungen bieten projektgetriebenen Organisationen die Möglichkeit, ihre Programme und Projekte (von einfach und klein bis groß und komplex) intelligent zu verwalten. Viele der marktführenden Systeme bieten Funktionalitäten für die Ausrichtung auf die Strategie. Die dedizierten Strategie-, Prozess- und Ressourcen-Manager-Module von Instantis EnterpriseTrack bieten tiefe und bewährte Möglichkeiten, um die strategische Agilität „Top down“ zu ermöglichen.

Jürgen Schachner

juergen.schachner@oracle.com

Unsere Inserenten

Apps Associates www.appsassociates.com	S. 21
DOAG e.V. www.doag.org	S. 3 U3 U4
proadvise GmbH www.proadvise.de	U2
PROMATIS software GmbH, www.promatis.de	S. 13

PROMATIS Appliances

Prozessoptimierung & Simulation

Oracle Applications

Oracle BI Suite

Usability

Enterprise 2.0

Enterprise Content Management

Accelerate-Mittelstandslösungen

Fusion Applications

Business Intelligence Applications

Managed Services

Oracle Infrastruktur

Oracle E-Business Suite

Oracle BPM Suite

Application Integration Architecture

Social BPM

Oracle CRM On Demand

Hier sind wir zuhause

Unser Alleinstellungsmerkmal: Intelligente Geschäftsprozesse und beste Oracle Applikations- und Technologiekompetenz aus einer Hand. Als Oracle Pionier und Platinum Partner bieten wir seit fast 20 Jahren erfolgreiche Projektarbeit im gehobenen Mittelstand und in global tätigen Großunternehmen.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich an den Geschäftsprozessen unserer Kunden. Nicht Technologieinnovationen sind unser Ziel, sondern Prozess- und Serviceinnovationen, die unseren Kunden den Vorsprung im Markt sichern. Über Jahre gereifte Vorgehensmodelle, leistungsfähige Softwarewerkzeuge und ausgefeilte Best Practice-Lösungen garantieren Wirtschaftlichkeit und effektives Risikomanagement.

PROMATIS



PROMATIS software GmbH

Tel.: +49 7243 2179-0

Fax: +49 7243 2179-99

www.promatis.de · hq@promatis.de

Ettlingen/Baden · Hamburg · Berlin

Top-down-Implementierung eines Projektportfolio-Managements im Automotive-Umfeld

Jörg Rietsch, adensio GmbH

Die Einführung von Projekt- und Portfolio-Management-Prozessen und geeigneten Software-Lösungen kann je nach Unternehmensstruktur sowie Anzahl der beteiligten Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten viel Zeit und Energie absorbieren. Der Artikel zeigt die Implementierung des Projektportfolio-Managements in der APAC-Region eines Nutzfahrzeugherstellers.

Die Voraussetzungen für dieses Projekt ergaben die Möglichkeit, das nach Überzeugung des Autors hier ideale Implementierungsvorgehen „Top-down“ vorzuschlagen und letztendlich auch so zu implementieren. „Top-down“ bedeutete in diesem Fall die Konzentration auf die für das Top- und Middle-Management notwendigen Entscheidungs-Informationen und den Versuch, die Projektmanager an der Basis im ersten Schritt wenig mit Verwaltungs-/Controlling-basierten Verfahren und Software-Lösungen zu belasten. Dabei standen drei Kernprozesse im Fokus:

- Projekt-Selektion
- Status-Reporting
- Change-Request-Management

Ausgangssituation

Im Rahmen einer organisatorischen Veränderung des Unternehmens waren neue Organisationsstrukturen entstanden. Die APAC-Region mit sieben Ländern, acht Joint Ventures und zwanzig Produktionsstandorten, etwa in Russland, der Türkei, China, Indien und Australien, erhielt eine neue regionale Führung. Der neue Verantwortliche hatte nicht nur die Aufgabe, alle laufenden Investitionen/Projekte transparent zu machen, sondern auch die Sub-Regionen zum Teil mit komplett neuen Führungspositionen zu besetzen.

Entsprechend entstanden neue Organisationsstrukturen und Verantwortliche in

der APAC-Region. Diese waren mit laufenden Projekten konfrontiert, mit vielen neuen Projekt-Anträgen gerade für die stark wachsenden Regionen sowie mit einer herkömmlichen, manuellen Projekt-Status-Reporting-Struktur basierend auf Microsoft PowerPoint. Daraus resultierte zum einen eine starke zeitliche Verzögerung, Informationen wurden manuell erstellt und zentral zusammengetragen. Zum anderen wichen die Berichtsformen trotz normierter Vorlagen stark voneinander ab; Finanz-Informationen waren lückenhaft oder fehlten komplett. Der ursprüngliche Status:

- Keine Transparenz über Projekt-Investitionen, -Status und -Qualität
- Viele Investitionen in wachsenden Ländern wie China und der Türkei
- Kleines Projektportfolio-Management-Team
- Keine Software-Unterstützung
- Manueller Status-Report, der von der Assistenz manuell zusammengefasst wurde
- Fehlende Portfolio- und Projekt-KPIs

Demgegenüber standen folgende Anforderungen an die neue Region durch das Top-Management:

- Die Projektkosten/Kosten in der Region zu reduzieren
- Das Projektportfolio zu optimieren („Doing the right projects“)

- Wöchentliches Status-Reporting, sowohl Portfolio-Bewertung als auch Einzelprojekt-Status zu erstellen
- Strategische Entscheidungen massiv vorwärtszutreiben

Neu zu definierende Prozesse und Software-Unterstützung

Aufgrund der neu definierten Führungsstrukturen und der damit verbundenen Aufbruchsstimmung war die Ausgangssituation nahezu ohne Altlasten und die Bereitschaft sehr groß, Veränderungen und Transparenz herbeizuführen. Trotzdem war man sich bewusst, dass die Projektleiter in der aktuellen Situation nicht durch neue Anforderungen und Software-Lösungen überfordert und in eine Blockade-Haltung gebracht werden sollten. Die neu zu schaffende Transparenz musste schlanke Prozesse und unterstützende, einfache Software-Lösungen beinhalten. Die Ziele waren:

- Einheitliche und transparente Prozesse und Spielregeln
- Einheitliche Sprache in den Kernprozessen des Projekt- und Portfolio-Managements
- Erarbeitung und Etablierung von Portfolio- und Projekt-KPIs
 - Automatisiert berechnet auf Basis von Finanz- und Status-Informationen
 - Teilautomatisiert durch Kombination manueller und berechneter Informationen



Abbildung 1: Die agile Vorgehensweise

- Optimierung der Projektselektion für die anstehende Jahresplanung
- Aufbau einer neuen Gremienstruktur, die die schlanken Prozesse und die gelieferte Transparenz zeitnah mit notwendigen Entscheidungen unterstützt
- Prozess-Optimierung durch Software-Unterstützung und kein Aufbau von zusätzlichem Personal im PPM-Team
- Automatischer Versand von Portfolio- und Projektstatus-Informationen an die Verantwortlichen in der Projektorganisation parallel mit hoher, optischer Annäherung an bestehendes Portfolio-Reporting

Ablauf der Neu-Implementierung

Im ersten Schritt erfolgte die Erarbeitung des Informations-Frameworks, bestehend aus folgenden Punkten:

- Finanz-Informationen
- Kategorisierungen (Organisationseinheiten, Projektarten, IT-Kategorien, Querfunktionen, Business-Priorität, Domänen etc.)
- Strategische Kriterien und Bewertungsmodelle
- Komplexitäts- und Risikobewertung
- Beschreibende Informationen
 - Gründe für die Veränderung
 - Annahme/Hypothese
 - Erwarteter Nutzen
 - Auswirkungen auf das Unternehmen, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird
 - Abhängigkeiten

Anschließend erarbeitete man ein einheitliches Quality-Gate-Modell, das für alle Projektarten identisch funktionierte und somit den Selektions- und Reporting-Prozess unterstützte. Entscheidungen sollten transparent werden und für alle Beteiligten nachvollziehbar sein. Man definierte standardisierte Projektvorgehensmodelle für die typischen Projektarten und somit klare Reporting- und Genehmigungs-Phasen mit festgelegten Lieferobjekten in den Phasenübergängen. Der nächste Schritt brachte die Implementierung einer Portfolio-Management-Lösung, die keinen „Projektballast“ mit sich bringt und somit den Ländern und Verantwortlichen die Freiheit für die Art der Projektabwicklung lässt. Diese Lösung hatte man mit Oracle Primavera Portfolio Management gefunden. Die Vorteile des Systems:

- Hochflexibel und jederzeit anpassbar
- Zeitnahe Einführung, da nur die definierten Informationen und Prozesse implementiert werden
- Web-Applikation mit problemlosem Rollout über alle Regionen
- Integration eines oder mehrerer Projekt-Management-Systeme möglich
- Skalierbarkeit zu Projekt-Management und Business Intelligence innerhalb der Hersteller-Module möglich, aber kein Muss

Das agile Projektvorgehen brachte folgende Vorteile (siehe Abbildung 1):

- Zeitnahe und unkomplizierte Einführung von Teilschritten und somit schnelle Transparenz über alle Projekt-Investitionen im Rahmen der Prioritäten in der Organisation
 - Gesamt-Transparenz (Projekt-Inventarisierung)
 - Jahresplanung 2014 (Projektselektion)
 - Reporting (Projektstatus-Berichte)
 - Change-Request-Management
- Zeitersparnis durch den Wegfall detaillierter Lasten- und Pflichtenhefte
 - Konzentration auf das Wesentliche (Prozesse und Informations-/Kennzahlen-Framework)
 - Mögliche Anpassungen wurden innerhalb der Sprints und auch auf Basis der Zwischenergebnisse und ersten Rollouts durchgeführt
- Hohe Akzeptanz in der Organisation durch Beteiligung der im Wesentlichen Betroffenen, zeitnahe Implementierung mit dem Vorteil des Wegfalls hoher Belastungen durch manuelle Datenerhebung und Analyse
 - Quick-Win vor Perfektion und Mikromanagement

Oracle Primavera Portfolio Management ist durch seine Struktur und Flexibilität ideal für agile Implementierungen. Anpassungen sind in kürzester Zeit in das Life-System integrierbar und neue Funktionen lassen sich jederzeit ohne Beeinflussung bestehender Funktionen einfügen und etablieren.

Erfolgsfaktor Quality-Gate-Prozess

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war der etablierte Quality-Gate-Prozess (siehe Abbildung 2), der hier in der Gesamtübersicht mit dem erarbeiteten Informations- und Kennzahlen-Framework dargestellt ist. Zuvor gab es kein gleichwertiges Verfahren und das Modell hat gleichzeitig die Notwendigkeit regionaler und sub-regionaler Gremien gefördert. Bereits in den ersten Gremiensitzungen wurden Entscheidungen basierend auf Analysen aus Oracle Primavera Portfolio Management getroffen, direkt in der Software dokumentiert und Projekte in die entsprechenden prozessorientierten Hierarchien verschoben.



Abbildung 2: Der Quality-Gate-Prozess

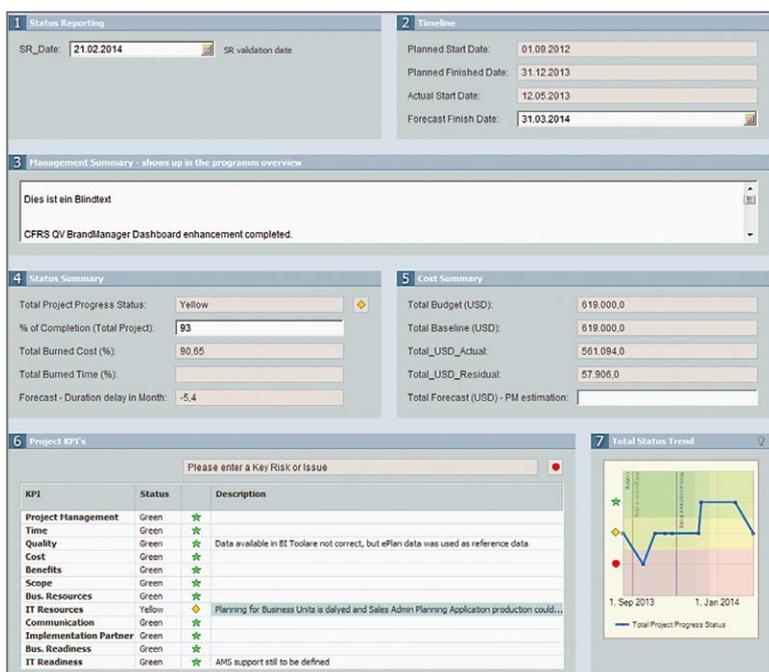


Abbildung 3: Der Projekt-Status

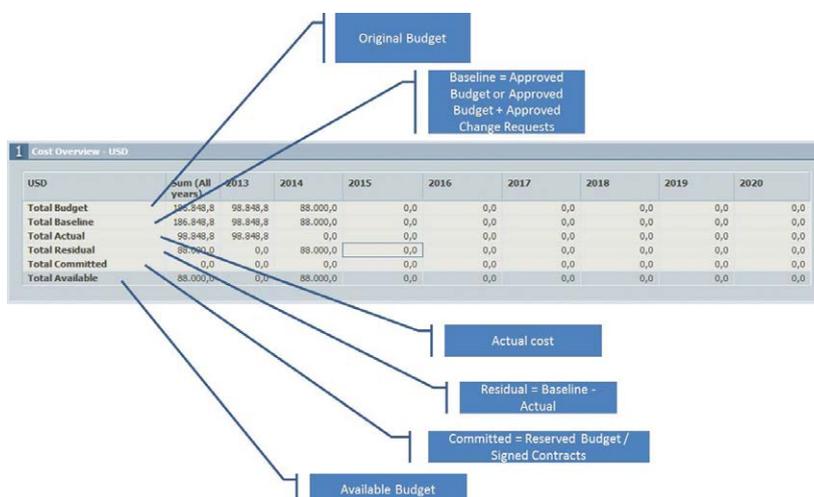


Abbildung 4: Die Finanzdaten im Blick

Die groben Schritte der Implementierung waren:

- Projektantrags- und Selektionsverfahren
- Einheitliche Projekt-Vorgehensmodelle und Lieferobjekte nach Projektart
- Projekt-Komplexitäts-Framework
- Projekt-Status – Summary (Abbildung 3)
- Finanzdaten-Framework (Abbildung 4)
- Top-down-Portfolio-Analysen mit Budgetvorgaben und Abweichungen nach Cluster/Baskets (siehe Abbildung 5). Die Darstellung basiert auf Beispielinformationen und weicht von der Realität ab. Das Grundprinzip, Top-down-Budget aus Clustern/Sub-Regionen oder Strategien zu hinterlegen und die Werte gegen das Budget laufen zu lassen, entspricht dem tatsächlichen Vorgehen.
- KPI-Übersichten (siehe Abbildung 6).

Portfolio Reporting

Aus Zeit- und Kostengründen hat man sich für das Erstellen von Auswertungen/Reports im ersten Schritt für die Open-Source-Lösung Jasper Reports entschieden. Alle Auswertungen basieren aber auf den Informationen, die direkt aus Oracle Primavera Portfolio Management zusammengestellt werden. Abbildung 7 zeigt das Portfolio Summary, Abbildung 8 die Zusammenfassung nach Sub-Regionen und Abbildung 9 die Projekt-Details.

Erfolgsfaktoren

Aus Kundensicht waren folgende Punkte für den Erfolg verantwortlich:

- Ein couragierter Manager, der zeitnah mit Transparenz und Ergebnissen punkten wollte
- „Keep it simple“ – Informations- und KPI-Framework möglichst schlank halten; einfache und verständliche Prozesse und Software-Lösungen
- „Just do it and act as an example“ – umsetzen und vorleben, dass es funktioniert
- Top-down-Implementierung
 - Fokus auf das Portfolio-Management
 - Projektstatusbericht als Brücke und Vorgabe an das Projektmanagement
 - Keine Vorgabe an Projekt-Management-Tools
- Automatische Erstellung und wöchentliche Verteilung der Status-Reports

- Oracle Primavera Portfolio Management
 - Hoch flexibel
 - Einfache und schnell zu implementierende Softwarelösung
 - Einfach zu benutzen und zu konfigurieren

Ein Originalauszug beschreibt den Kundennutzen: „Significant cultural change and efficiency increase by introduction of project portfolio and project management processes:

- Projects are not anymore successful „by accident“
 - No lack of transparency and no risk of losing control anymore
 - Reduced risk of making the wrong decisions in general
 - Minimum manual effort to maintain portfolio and related governance processes
- One common language when we talk about
 - Project investment requests
 - Current and future portfolios and roadmaps
 - Project status reporting and related KPIs
- Everybody is stakeholder in the process
- Portfolio Management drives Project Management, not vice versa“

Fazit

Wesentliche Erfolgsfaktoren waren die hohe Übereinstimmung in der Überzeugung bei der Art und den Inhalten der Implementierung, gepaart mit der Möglichkeit durch den Manager der APAC-Region, Themen voranzutreiben. Die Top-down-Implementierung basierend auf den Transparenz-fördernden Informationen mit schlanken Kernprozessen hat optimal funktioniert und eine hohe Akzeptanz der neuen Prozesse gefördert. Die Projektleiter sind nur mit dem Statusbericht konfrontiert, der bisher in ähnlicher Form mit höherem Aufwand hätte erstellt werden müssen. Somit ist für alle Beteiligten ein Nutzen und gleichzeitig eine Arbeiterleichterung entstanden. Das Vertrauen, weitere Prozesse und eventuell auch Software-Module für das Projektmanagement zu etablieren, ist vorhanden.

Jörg Rietsch

jorg.rietsch@adensio.com



Abbildung 5: Abweichungen von den Budget-Vorgaben

Project	SAI	Business Value Index (EUR)	Total Risk Score (weighted)	Burned Time (%)	Burned Cost (%)	ASPI - Burned Ratio	2014 - Baseline (linear)	2014 - Actual	2014 - Difference (Baseline - Actual (%))
2014 - Project Requests	1,0	-0,36	14,5	49,21	23,69	0,694	76.646.345,0	33.836.918,0	45,02
1 10077 - Change Requests DIWH	1,0	-1,00	12,0	16,46	61,11	0,255	18.500,0	12.000,0	66,67
2 10107 - Change Requests Online Portal	1,3	-1,00	12,0	91,65	257,80	0,356	9.000,0	25.000,0	277,78
3 10177 - Changes Finance Application	1,0	2,47	8,0	92,21	445,61	0,207	36.000,0	184.000,0	511,11

Abbildung 6: Projektlisten

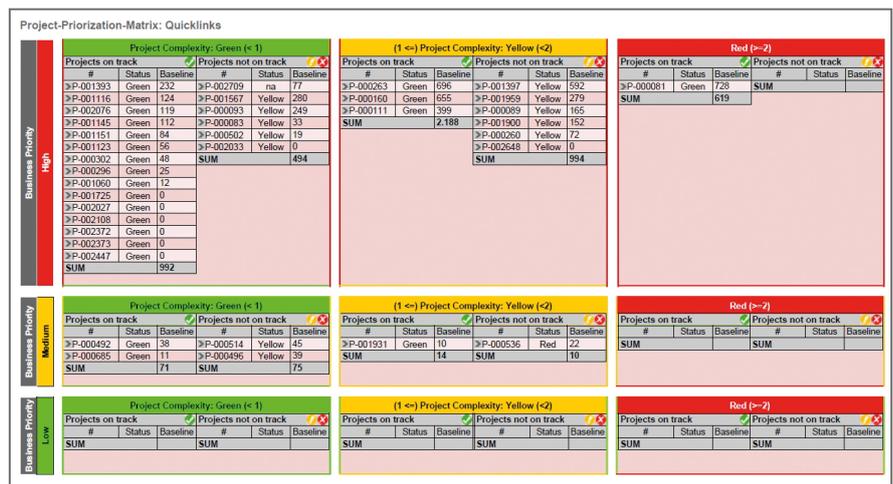


Abbildung 7: Portfolio-Reporting

Subregion / Functional Area	# Projects status			P. Expenditure (\$ M)			Internal Resources (#FTEs)		
	# Projects	# Projects on track	%	Budget YTD	Actual + Committed YTD	%	Budget YTD	Actual YTD	%
Subregion XY									
Functional Area XY	2	1	50,0	671	473	70,3	0	0	0,0
Functional Area XY	1	1	100,0	71	71	100,0	0	0	0,0
Functional Area XY	1	1	100,0	11	10	90,9	0	0	0,0
TOTAL Subregion XY	4	3	75,0	683	554	81,1	0	0	0,0
Subregion XY									
Functional Area XY	1	0	0,0	43	0	0,0	0	0	0,0
Functional Area XY	1	0	0,0	20	0	0,0	0	0	0,0
Functional Area XY	1	1	100,0	0	0	0,0	0	0	0,0
TOTAL Subregion XY	3	1	33,3	20	43	215,0	0	0	0,0

Abbildung 8: Report nach Regionen

Project	Description	Predicted Go-Live	Prj. Status	P. Expenditure (\$ M) YTD			Internal Resources (#FTEs)			Risks and Issues
				Budget	Actual + Committed	%	Budget YTD	Actual YTD	%	
P-000496	Short description of project xy	Jan-14	🟡	23	21	73,9	0	0	0,0	Risks and Issues listed here
P-000685	Short description of project xy	Mai-14	🟢	11	6	42,5	0	0	0,0	
P-001900	Short description of project xy	Jan-14	🟢	79	98	100,0	0	0	0,0	Risks and Issues listed here
P-000296	Short description of project xy	Dez-13	🟢	20	0	0,0	0	0	0,0	
P-000514	Short description of project xy	Mai-14	🟡	26	0	0,0	0	0	0,0	Risks and Issues listed here
P-001116	Short description of project xy	Jan-15	🟢	100	0	0,0	0	0	0,0	

Abbildung 9: Projekt-Details

Prozessgestütztes Projekt-, Programm- und Portfolio-Management

Daniel Tietze, Thorsten Frey und Thomas Tesch, OpRiskSolutions OpRiskSolutions Intl. Ltd.

Viele Unternehmen haben eine zentrale Lösung für Enterprise Project Portfolio Management (EPPM) im Einsatz. Oftmals fehlt aber eine geeignete Unterstützung für Prozesse – in Bereichen wie beispielsweise dem Anforderungsmanagement, der Portfoliosteuerung, aber auch der Projektsteuerung. Eine stärkere Prozess-Unterstützung bietet verbesserte Kommunikation, höhere Datenqualität und eine stärkere Prozesskonformität. Die richtigen Projekte bearbeiten und die Projekte richtig bearbeiten – diese vielzitierten Ziele liegen im Fokus des Projekt- und Portfolio-Managements.

Mit dem zunehmenden Wandel heutiger Unternehmen hin zu „Projectized Organizations“ steigt der Bedarf, Multiprojekt-Management beziehungsweise Projektportfolio-Management (PPM) effizient und effektiv durchführen zu können. In vielen Projekt-Organisationen sind dabei vielfältige Stakeholder-Gruppen im Unternehmen mit unterschiedlichen Anforderungen an Reporting, Transparenz und Einbindung in Entscheidungen direkt oder indirekt mit Projekten befasst. Neben den unmittelbaren und offensichtlichen Projektbeteiligten interagieren Projekte notwendigerweise auch etwa mit der Finanzabteilung, dem Controlling oder der Personalabteilung – bis hin zum oberen Management für die strategische und taktische Programm- und Portfolio-Steuerung.

Sehr viele Unternehmen haben Lösungen für das Projektmanagement, klassischerweise solche mit Schwerpunkt auf der Projekt-Terminplanung (Scheduling) wie Oracle Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management (EPPM), eingeführt

und setzen sie sehr erfolgreich ein. Diese Lösungen stehen jedoch oft allein, haben Insel-Charakter, sind mit den Prozessen im Unternehmen nur schwach integriert und an den Interessen der erweiterten Stakeholder-Gruppen nur wenig ausgerichtet.

Prozessunterstützung wird in diesem Artikel als die werkzeuggestützte Umsetzung von funktionsübergreifenden Geschäftsprozessen verstanden, die es erlaubt, diese Prozesse wiederholbar, ausführbar, steuerbar und überwachbar zu machen. Die Ergänzung von PPM-Lösungen mit einer durchgängigen Prozessunterstützung kann helfen, den Insel-Charakter der Lösungen zu überwinden und die Integration mit der Organisation sowie dem taktischen und strategischen Portfolio-Management zu verbessern. Darüber hinaus besteht oft die Notwendigkeit, die PPM-Lösungen mit anderen Systemen im Unternehmen so zu vernetzen, dass durchgehende Prozessunterstützung erreicht wird. Dies lässt sich mit der nachfolgend beschriebenen Architektur realisieren.

Prozessunterstützung im Multiprojekt-Management

Eine systematische Prozessunterstützung bietet sich für verschiedene Arten von Prozessen an. Nachfolgend einige Beispiele:

- **Anforderungs-Management**
Prozesse zur Ermittlung und strukturierter Erfassung neuer Projekt-Anforderungen. Hierbei findet oftmals bereits eine Vorprüfung der Anforderungen auf ihre grundsätzliche Umsetzbarkeit und auf Redundanzen statt.
- **Portfolio-Selektion**
Prozesse für die systematische Evaluierung, Priorisierung und Selektion von Projekt-Anforderungen – insbesondere unter strategischen und finanziellen Gesichtspunkten.
- **Portfolio-Steuerung**
Prozesse für die schrittweise Freigabe von Projekten im Rahmen eines standardisierten, phasenbasierten Vorgehensmodells. Dieser Ansatz findet insbesondere bei Neuproduktentwick-

Eine Begriffsabgrenzung

Das Project Management Institute (PMI) definiert Programme, Portfolios und Portfolio-Management wie folgt [1]: Ein Programm ist eine Gruppe zusammenhängender Projekte, Teilprogramme und Programm-Aktivitäten, die koordiniert gemanagt werden, weil sich auf diese Weise Vorteile ergeben, die bei einem getrennten Management nicht zur Verfügung stehen würden. Ein Portfolio sind Projekte, Programme, Teil-Portfolios und Betriebsabläufe, die zur strategischen Zielerreichung als Gruppe gemanagt werden. Portfolio-Management ist die zentralisierte Leitung eines oder mehrerer Portfolios zur Erreichung strategischer Ziele. Ergänzend findet man insbesondere in Deutschland auch den Begriff des Multi-Projekt-Managements (MPM) als „die übergreifende Planung, Überwachung, Koordination und Steuerung mehrerer Projekte einer Organisationseinheit durch deren Leitung.“ [aus 2]

lungs-Projekten in Bereichen wie beispielsweise der Pharma- oder der Automobilindustrie Anwendung.

- **Ressourcen-Management**
Prozesse für die Anforderung und Freigabe von Personal- und Material-Ressourcen. Diese Prozesse können mit einem Kapazitäts- und Skill-Management gekoppelt sein.
- **Projektsteuerung**
In diesen Bereich fallen beispielsweise Prozesse für das Risikomanagement oder für das Projektstatus-Reporting. Diese Prozesse lassen sich wiederum mit Prozessen zur Portfolio-Steuerung koppeln.

Die Unterstützung dieser und weiterer Prozesse durch Werkzeuge stellt eine natürliche Erweiterung von Multiprojekt-Management-Plattformen wie Oracle Primavera P6 EPPM dar. Dies ermöglicht eine bessere Nachvollziehbarkeit der Abläufe im Multiprojekt-Management, eine höhere Prozesskonformität sowie eine stärkere Verbindlichkeit organisatorischer Prozesse und Regelungen.

Im Rahmen der Erfassung, Modellierung und Implementierung dieser Prozesse werden implizite Vorgänge explizit gemacht. Dadurch ergibt sich oftmals auch eine Aufdeckung und Behebung widersprüchlicher Regelungen. Insbesondere für neue Mitarbeiter ermöglichen klare, dokumentierte Prozesse einen schnelleren Einstieg. Ferner erleichtert eine systematische Prozess-Unterstützung die zielgerichtete Kommunikation und die Abstimmung unter den Beteiligten. Durch diese Effekte in ihrer Gesamtheit wird der organisatorische Reifegrad erhöht.

Auch die Datenqualität im Multiprojekt-Management lässt sich verbessern, indem man wichtige Stakeholder-Gruppen in übergreifende Prozesse involviert. Es bietet die Chance, das PPM-System zu einem zentralen Informationssystem („Single System of Record“) auszubauen, das vielfältige, voneinander losgelöste Informationsbestände (Excel-Sheets, Datenbanken etc.) ersetzen kann. Dabei ist es wichtig, dass die Anforderungen der jeweiligen Gruppen zielgerichtet unterstützt werden, was bedeutet, dass die entsprechenden Stakeholder nicht den gesamten Funktionsumfang der PPM-Um-

gebung nutzen müssen, sondern in einer Umgebung arbeiten, die auf ihre Rolle und Tätigkeit ausgerichtet ist. Die Nutzung der erweiterten Funktionalitäten bleibt auf eine Kerngruppe beschränkt, die diesen Funktionsumfang für ihre Tätigkeit benötigt – beispielsweise Projektmanager und -planer.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Unterstützung der Projektmanagement-bezogenen Prozesse ist, dass die Abbildung dieser Prozesse nicht auf eine starre und inflexible Art und Weise erfolgt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Akzeptanzprobleme zu einer stillschweigenden Nichtbeachtung und Umgehung führen.

Eine begleitende Prozess-Governance, in deren Rahmen die Prozesse fortlaufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden, ist daher unabdingbar für den langfristigen Erfolg der Initiative.

Prozessunterstützung am Beispiel Anforderungsmanagement

Der Bedarf an durchgängiger Prozessunterstützung lässt sich am Beispiel eines der Kernprozesse des Projektportfolio-Managements illustrieren, dem Anforderungsmanagement. Nach dem Erfassen einer Anforderung erfolgt typischerweise eine mehrstufige Ausarbeitung und Evaluierung

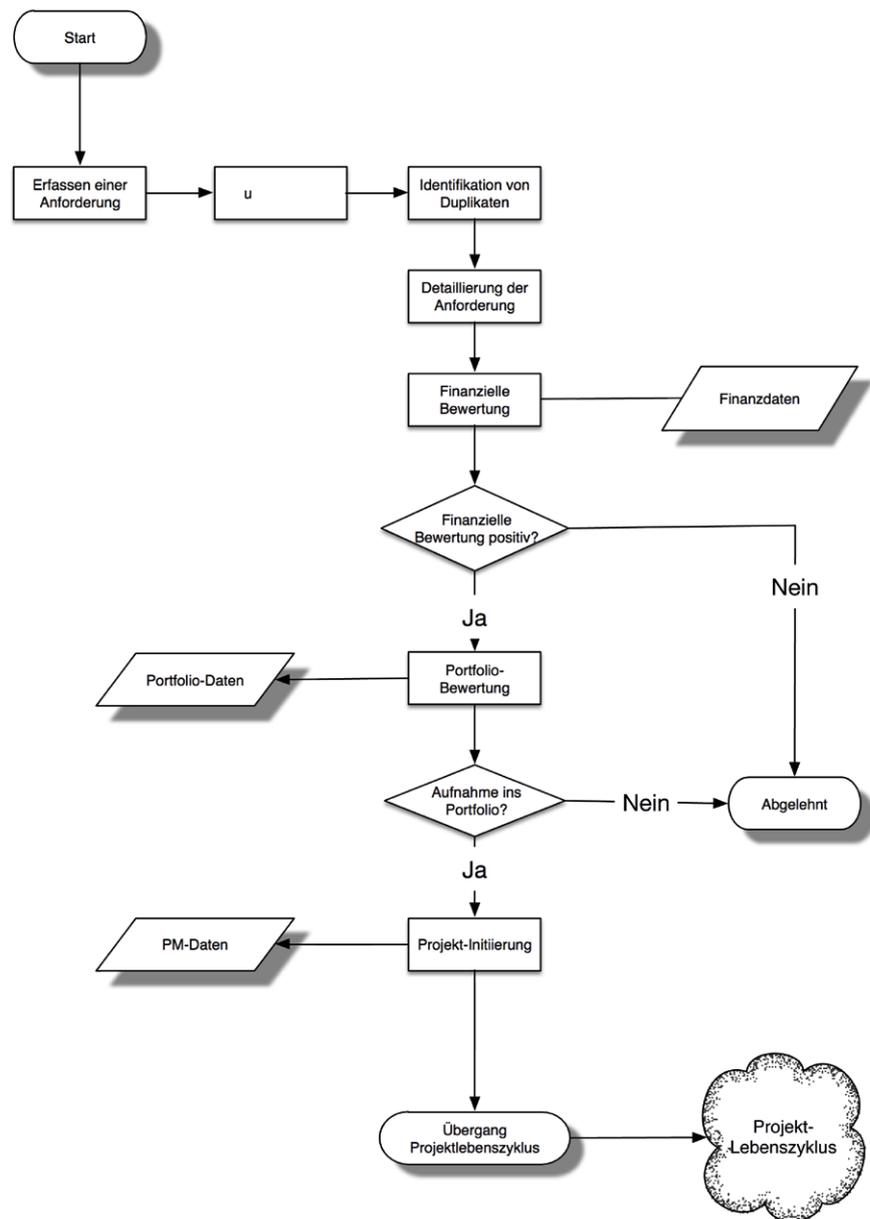


Abbildung 1: Durchgängiger Prozess zum Anforderungsmanagement und zur Portfolioselektion

der Anforderung. **Abbildung 1** stellt schematisch einen solchen durchgängigen Prozess dar, der sowohl das Anforderungsmanagement als auch die Portfolio-Selektion und die Projekt-Initiierung umfasst. Dabei werden Abgleiche mit Finanzzahlen und Zahlen zur Ressourcenverfügbarkeit ebenso wie ein Abgleich mit der strategischen Portfolio-Steuerung durchgeführt, um die umzusetzenden Anforderungen auf Grundlage der Unternehmensziele auszuwählen.

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Prozesses folgen die Projekt-Initiierung im Projektmanagement-System sowie der (möglichst) nahtlose Übergang in den Projekt-Lebenszyklus – seinerseits wieder durch Prozesse wie Gate-Prozesse zur unterjährigen Portfoliosteuerung, Ressourcenmanagement-Prozesse oder Statusberichtsprozesse unterstützt.

Die Integration unterschiedlicher Informationsquellen, ebenso wie die direkte Integration des Projektmanagement-Systems,

erlauben die durchgängige Steuerung und Kontrolle des Anforderungsmanagements und somit eine bessere Steuerung des strategischen Projekt-Portfolios. Die Verzahnung von Unternehmensprozess und Werkzeugunterstützung sorgt hierbei dafür, dass Entscheidungen nachvollziehbar und vergleichbar bleiben.

Der Oracle-Werkzeugkasten für prozessgestütztes PPM

Eine Lösungsarchitektur für prozessgestütztes PPM basiert auf folgenden Komponenten (siehe **Abbildung 2**):

- **Oracle Primavera P6 EPPM**
Als Kernkomponente zur Verwaltung von Portfolio- und Projektinformationen
- **Oracle Business Process Management (BPM) Suite**
Zur Modellierung und Ausführung von unternehmensweiten PPM-Prozessen
- **Oracle OBIEE / P6 Analytics**
Als integriertes Analysewerkzeug zur Projekt- und Portfoliosteuerung unter Einbeziehung aller Informationen aus den beteiligten Applikationssystemen

Oracle Primavera P6 EPPM ist eine etablierte und skalierbare Lösung mit einem Funktionsumfang, der von der komplexen

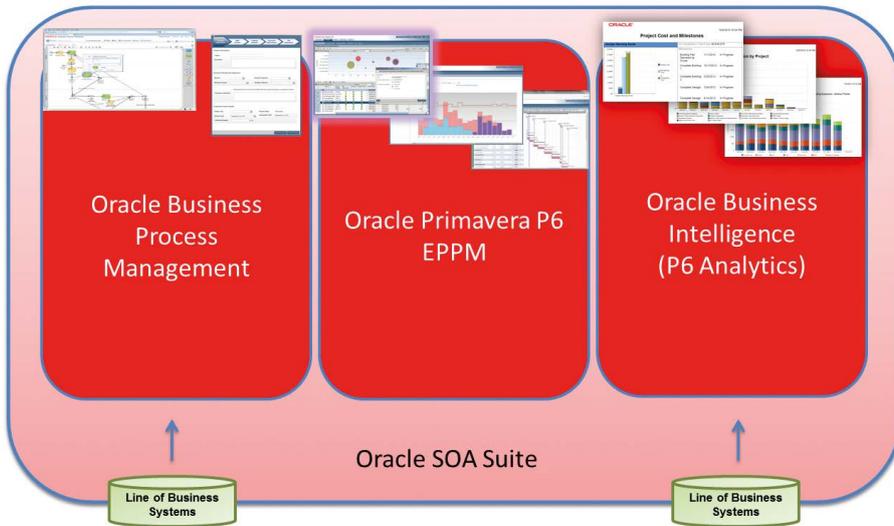


Abbildung 2: Die Lösungsarchitektur

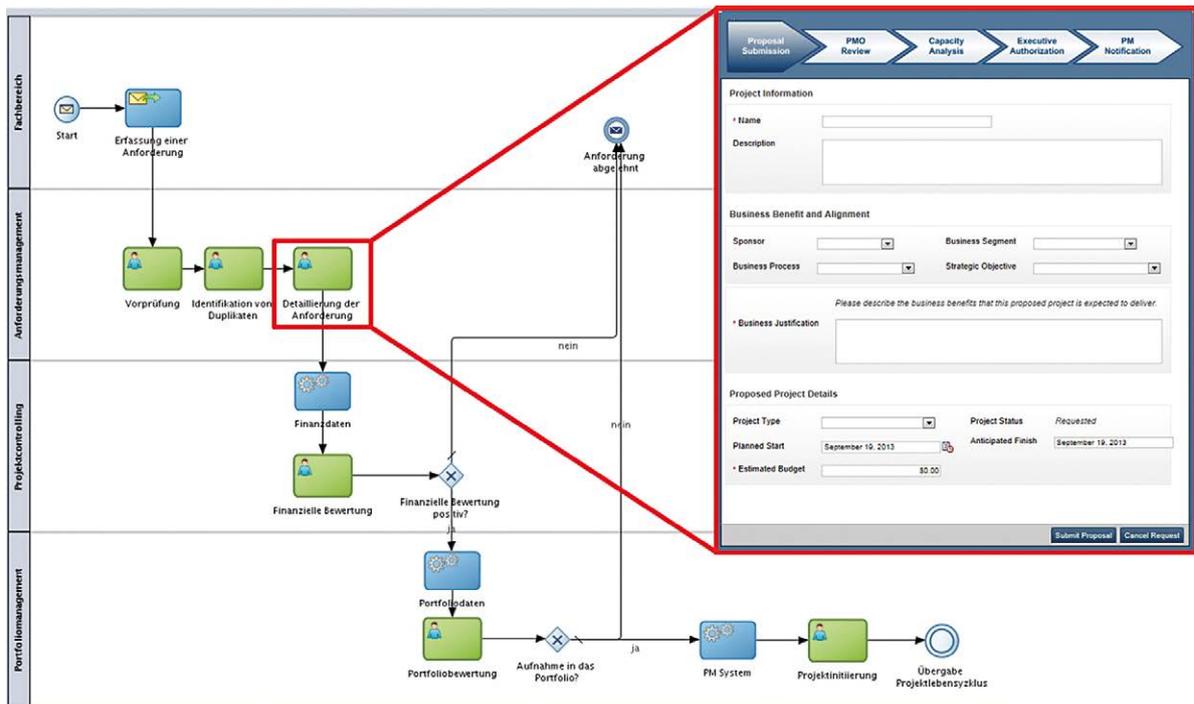


Abbildung 3: BPMN-Prozess-Modell in Swimlane-Notation (links) mit Ausführungsbeispiel (rechts)

Multiprojekt-Terminplanung über die Kapazitäts- und Ressourcenplanung bis hin zum Management von Portfolios reicht. Primavera bringt einen umfangreichen Satz an Standard-Funktionalitäten zur Planung, Steuerung und Überwachung komplexer Programme und Projekte mit. Damit stellt es alle Grundfunktionen zur Etablierung von unternehmensweiten PPM-Prozessen wie oben beschrieben bereit.

Schwerpunkt der Oracle BPM Suite ist die Modellierung und Ausführung von unternehmensweiten Geschäftsprozessen über Systemgrenzen hinweg. Diese stellt damit die ideale Ergänzung der Grundfunktionen von Primavera dar und erlaubt die Einbindung weiterer Applikationssysteme aus dem PPM-Umfeld. Prozesse werden in der standardisierten Business Process Modeling Notation (BPMN) modelliert, einer formalen Methode mit einer definierten Ausführungssemantik zur Beschreibung von Geschäftsprozessen [2].

Sowohl die Oracle BPM Suite als Werkzeug als auch BPMN als Methode unterstützen die Einbindung der Fachanforderer bei der Beschreibung von Prozessen. **Abbildung 3** zeigt die BPMN-Darstellung des Prozesses zum Anforderungs-Management und zur Portfolioselektion aus dem vorigen Abschnitt in der BPM Suite.

BPMN legt einen Schwerpunkt auf die grafische Darstellung von Prozessen in Swimlane-Diagrammen, in denen die am Prozess beteiligten Rollen getrennt dargestellt werden. Diese Darstellungsform hat sich als eine gemeinsame Abstraktionsebene zwischen Fachanforderern mit detaillierten Kenntnissen der Geschäftsprozesse und der mit der Umsetzung betrauten IT-Organisation etabliert („BPM Round Trip Engineering“). Programmablauf-Pläne, wie in **Abbildung 2** dargestellt, basieren in der Praxis häufig auf impliziten Annahmen und sind nicht eindeutig, sodass sie sich in diesen Fällen nur in Zusammenarbeit mit den Fachanforderern in eine konsistente BPMN-Darstellung überführen lassen.

Sobald ein gemeinsames Verständnis vorliegt, kann der Prozess in der Umsetzung weiter ausgestaltet und mit technischen Details angereichert werden. Ein wesentlicher Vorteil hierbei ist, dass der Bezug zur ursprünglichen Prozessbeschreibung erhalten bleibt.

Zur Einbindung in unternehmensweite Prozesse bietet Primavera eine Webservice-Schnittstelle. Über diese können BPM-Prozesse alle Funktionen des Systems nutzen und relevante Anwendungsinformationen lassen sich unmittelbar in BPM-Prozesse einbinden (wie Anzeige von Projektdaten, geplanten Kosten, Projektlaufzeit etc. in einen Prozess zur Genehmigung von Projektanträgen und zur Änderung des Projektstatus nach der Genehmigung).

Eine technisch tiefere Integration bietet die Oracle SOA Suite. Aus Basisfunktionen werden hierbei komplexere Funktionsbausteine geschaffen (BPEL-Prozesse), die sich wiederverwenden lassen. Mit dieser Vorgehensweise können auch unterschiedliche Applikationen miteinander verknüpft und bereits auf dieser Ebene einheitliche Prozessregeln geschaffen werden. Ein typischer Einsatzzweck hierfür ist die Koordination der Projektanlage zwischen Primavera und einem externen Finanzsystem (wie SAP), inklusive Übertragung aller notwendigen Stammdaten zwischen den Systemen.

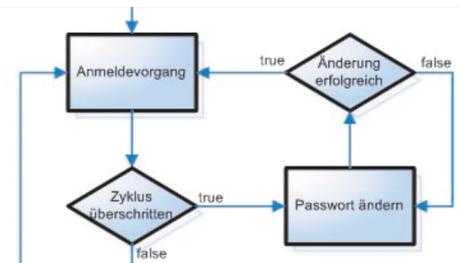
Neben der direkten Integration von BPM mit Primavera ist eine integrierte Sicht auf Projekte und laufende PPM-Prozesse der dritte Baustein dieser Lösungsarchitektur. Mit P6 Analytics liefert Oracle bereits ein erweiterbares Grundgerüst für das Reporting. Damit lassen sich Daten aus den implementierten PPM-Prozessen sowie den beteiligten Drittsystemen einfach und direkt in das Reporting integrieren. Typische Beispiele sind Projekt- und Status-Informationen zu laufenden Prozessen eines Projekts, Details zu erteilten Genehmigungen oder projektbezogene Finanzinformationen aus einem SAP-System, die nicht in Primavera vorhanden sind. Die Lösungsarchitektur erlaubt die schrittweise Verzahnung einer bestehenden PPM-Umgebung auf Ebene der genannten PPM-Prozesse, wie am Beispiel des Prozesses zum Anforderungsmanagement und zur Portfolioselektion illustriert.

Einführungsmethodik

Da Prozess-Unterstützung komplementär zu Projekt- und Programm-Management zu sehen ist, kann – sofern im Unternehmen bereits eine PPM-Lösung wie Oracle Primavera P6 EPPM im Einsatz ist – die Einführung iterativ als organische Erweiterung der vor-

Kostenlose Webinare für Führungskräfte, Anwen- der und IT-Entscheider

Mit Oracle Application Express lassen sich in kurzer Zeit leistungsfähige Webapplikationen erstellen. APEX-Anfänger benutzen gerne die zahlreichen Assistenten, um erste Applikationen zu bauen. Der manuelle Weg eröffnet allerdings mehr Möglichkeiten, unter anderem zur Implementierung komplexer Workflows.



Um die erfolgreiche Webinarserie „Oracle APEX—Klassiker mit Potenzial“ fortzusetzen, bietet Apps Associates das nächste kostenlose Webinar am 27. Juni 2014 an. Schwerpunkte sind diesmal manuelle vs. assistentengestützte APEX Entwicklung und die Implementierung von Workflows. Melden Sie sich noch heute an:



www.appsassociates.de/apex



Apps Associates GmbH

Flughafenring 11 • D-44319 Dortmund
Phone: 0049 231 22 22 79-0
www.appsassociates.com

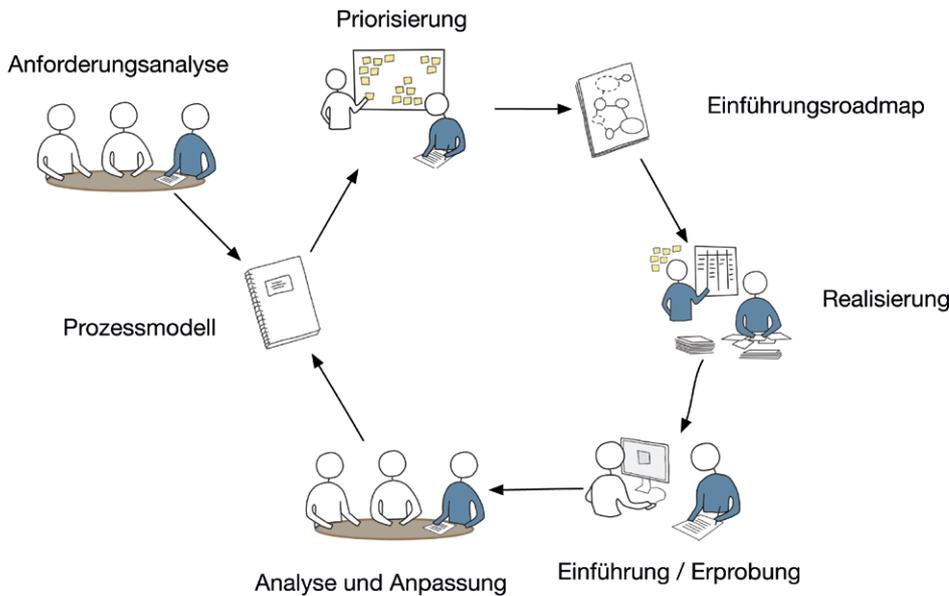


Abbildung 4: Iterative Einführungsmethodik

handenen Lösung in Angriff genommen werden (siehe Abbildung 4). Der wesentliche Vorteil ist, dass nicht mit einer einzelnen großen Anstrengung umfangreiche und tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen eingeführt werden. Stattdessen wird auf Grundlage einer Prozess-Landkarte und einer definierten Zielsituation eine Roadmap entwickelt, anhand derer Prozesse und Werkzeuge inkrementell eingeführt und kontinuierlich verbessert werden. Hierbei findet eine Priorisierung der Anforderungen beziehungsweise der zu unterstützenden Prozesse gemeinsam mit der Organisation statt. Priorisierungskriterien bei der Festlegung der Reihenfolge innerhalb der Roadmap lassen sich zum Beispiel aus dem zu erzielenden Nutzen oder der zu unterstützenden Zielgruppe entwickeln.

In großen Organisationen kann die Einführung der Prozessunterstützung getrennt nach einzelnen Unternehmensteilen oder getrennt nach einzelnen Prozessen beziehungsweise Prozessgruppen erfolgen (vertikale Einführung vs. horizontale Einführung), um das Einführungsprojekt vom Umfang her handhabbar zu halten. Nicht zu unterschätzen ist, dass jede Einführung von PPM-Lösungen und -Prozessen immer eine Veränderung im Unternehmen bedeutet und der Change-Management-Aspekt eines solchen Einführungsprojekts zu beachten ist.

Die Flexibilität und die Erweiterbarkeit der Plattform Oracle BPM Suite erlauben das Erstellen neuer Prozessmodelle in Zusammenarbeit mit der Anwenderorganisation, das Überarbeiten von Prozessmodellen auch im laufenden Betrieb sowie die Erweiterung des Systems mit serviceorientierten Schnittstellen zur Integration weiterer Unternehmensanwendungen in die PPM-Prozesse. Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung („Continuous Improvement“) können verwendet werden, um eingeführte Prozesse zu analysieren, zu verbessern und in neuen Versionen für das Unternehmen auszurollen.

Fazit

Werkzeuge für unternehmensweites Projektportfolio-Management haben in den vergangenen Jahren in vielen Organisationen eine wachsende Verbreitung erfahren. Allerdings erweist sich eine Insellösung ohne integrierte Prozess-Unterstützung in vielen Fällen als unzureichend. Die wesentliche Schwäche besteht in der fehlenden Einbindung der umgebenden Stakeholder-Gruppen, was langfristig die Akzeptanz einer Projektportfolio-Management-Lösung gefährden kann. Die vorgeschlagene Einführung durchgängiger PPM-Prozesse führt zu einer Reihe von positiven Effekten im Unternehmen:

- Etablierung einheitlicher Regeln für wiederkehrende Abläufe zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen
- Dokumentation und Nachvollziehbarkeit von getroffenen und ausstehenden Entscheidungen (etwa in mehrstufigen Genehmigungsabläufen)
- Verbesserung der Zusammenarbeit durch prozessgestützte Kommunikation
- Erhöhung der Datenqualität und Reduzierung von Inkonsistenzen zwischen den am Prozess beteiligten Applikationssystemen. Die Gesamtheit dieser Effekte schafft die Grundlage für bessere Portfolio-Entscheidungen.

Die vorgestellte Lösungsarchitektur bietet im Hinblick auf die Erreichung dieser Ziele alle technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Ergänzt durch eine iterative Einführungsmethodik und das begleitende Change Management wird der Reifegrad der Organisation schrittweise gesteigert, ohne sie zu überfordern.

Literatur

- [1] Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition, German
- [2] projektmagazin.de – Glossarbegriff „Multiprojektmanagement“: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/multiprojektmanagement>
- [3] Business Process Model And Notation (BPMN) Version 2.0.: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>

Dr. Daniel Tietze
daniel.tietze@operationalrisksolutions.com

Thorsten Frey
thorsten.frey@operationalrisksolutions.com

Dr. Thomas Tesch
thomas.tesch@operationalrisksolutions.com

Oracle Fusion Project Portfolio Management optimiert den Projektlebenszyklus – On-Premise oder in der Cloud

Molly Boyles und Jens Hohbein, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

Projektorientierte Organisationen und Unternehmen müssen in der heutigen Zeit neueste Technologien nutzen, um ihre Projekte mit größtmöglichem Erfolg durchzuführen. Die Tage, in denen einzelne voneinander abgegrenzte Projekte gemanagt wurden, sowie eines unflexiblen Berichtswesens sind gezählt. Dabei unterstützen kollaborative Ansätze unter Einbeziehung sozialer Medien, kontextbezogene Berichte in Echtzeit sowie nutzerspezifisch konfigurierbare Dashboards und mobile Anwendungen beim Erreichen der Projektziele.

Oracle Fusion Project Portfolio Management (PPM) bietet den Mitgliedern von Projektteams eine integrierte Plattform für ihre projektbezogenen Interaktionen. Diese sind damit zum einen sehr gut informiert und in die Projektarbeit einbezogen und haben zum anderen auch bessere Informationen zur Verfügung. Das Designkonzept von Fusion Project Portfolio Management ermöglicht es den Anwendern, Projekt-Communities zu erstellen und Diskussionsforen zu etablieren sowie projektbasierte Kalender und Arbeitsbereiche zu pflegen, um die Kommunikation im Rahmen eines Projekts zu organisieren – all dies in einer sicheren Software-Umgebung.

Projektorganisation und die Rolle der sozialen Medien

Neueste Projektmanagement-Methoden resultieren in dem Erfordernis, soziale Medien einzubeziehen. Dies ist ein bedeutender Bereich im Projektmanagement, in dem die Mitglieder der Projektteams jederzeit zusammenarbeiten können, um sicherzustellen, dass die im Projekt anstehenden Aufgaben erledigt werden. Die in ihrer Art unterschiedlichen und teils räumlich weit voneinander entfernt durchzuführenden Tätigkeiten diktiert in den heutigen Projektumgebungen die Verwendung sozialer Medien und kollaborativer Werkzeuge, um

die Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen und den Geschäftsbetrieb effizienter zu machen. Ebenso interessant ist, dass Industrie-Analysten die Verschmelzung von Project Portfolio Management und Social Networking propagieren und dies dann als „Social Project Management“ bezeichnen.

Mit Fusion Project Portfolio Management haben Projektteams ein integriertes System für ihre projektbezogenen Interaktionen und den Zugriff auf andere Ressourcen aus den Fusion-Enterprise-ERP-Applikationen. Die Integration des Fusion Project Portfolio Managements mit Oracle WebCenter bietet die gemeinsame Nutzung von Arbeitsbereichen, wo sich beispielsweise Bereiche für Projektgruppen oder Themen einrichten und pflegen lassen. Dies gibt den Projektmanagern die Möglichkeit, die Kommunikation im Kontext der Projekte zu organisieren, und stärkt letztlich die effizientere Zusammenarbeit in den Projekten. [Abbildung 1](#) zeigt einen projektbezogenen Arbeitsbereich, in dem intuitiv navigiert werden kann, und der eine Reihe von durch Grafiken unterstützte nützliche Informationen, die Folge der Projekt-Aktivitäten sowie Kalender und weitere Daten bereitstellt.

Fusion Project Portfolio Management ist durchgängig auf maximale Produktivität für die Anwender optimiert. Untersuchungen gemeinsam mit Oracle-Kunden und -Part-

nern haben ergeben, dass die Anwender eine Möglichkeit benötigen, um im Kontext ihrer projektbezogenen Basis-Transaktion auf soziale Medien zuzugreifen. Dies stellt sich in der Anwendung so dar, dass der Nutzer nicht nur Zugriff auf die Daten und Transaktionen des projektbezogenen Geschäftsprozesses hat, sondern auch direkt auf E-Mail, SMS und Instant Messaging. Somit wird eine Reihe von verschiedenen Möglichkeiten bereitgestellt, um mit Personen oder Gruppen zu interagieren, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts und Unternehmens. Letztlich ist es jedoch relativ einfach, die Projektmitglieder und ihre Kommunikation zusammenzubringen. Die größere Herausforderung ist es, Wege zu finden, um relevante, automatisch durch das System generierte Informationen zur Verfügung zu stellen – und zwar in Echtzeit, um die Anwender mit einer optimierten Durchführung ihrer Kerngeschäftsprozesse zu unterstützen.

Viele Unternehmen konnten durch Intensivierung ihrer Kommunikation auf Abteilungsebene und Einführung von Geschäftsprozess- sowie Content-Management schrittweise Verbesserungen ihrer Produktivität erreichen. Aber der wahre Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Nutzung sozialer Medien fest in der Organisation zu verankern. Ein Unternehmen muss

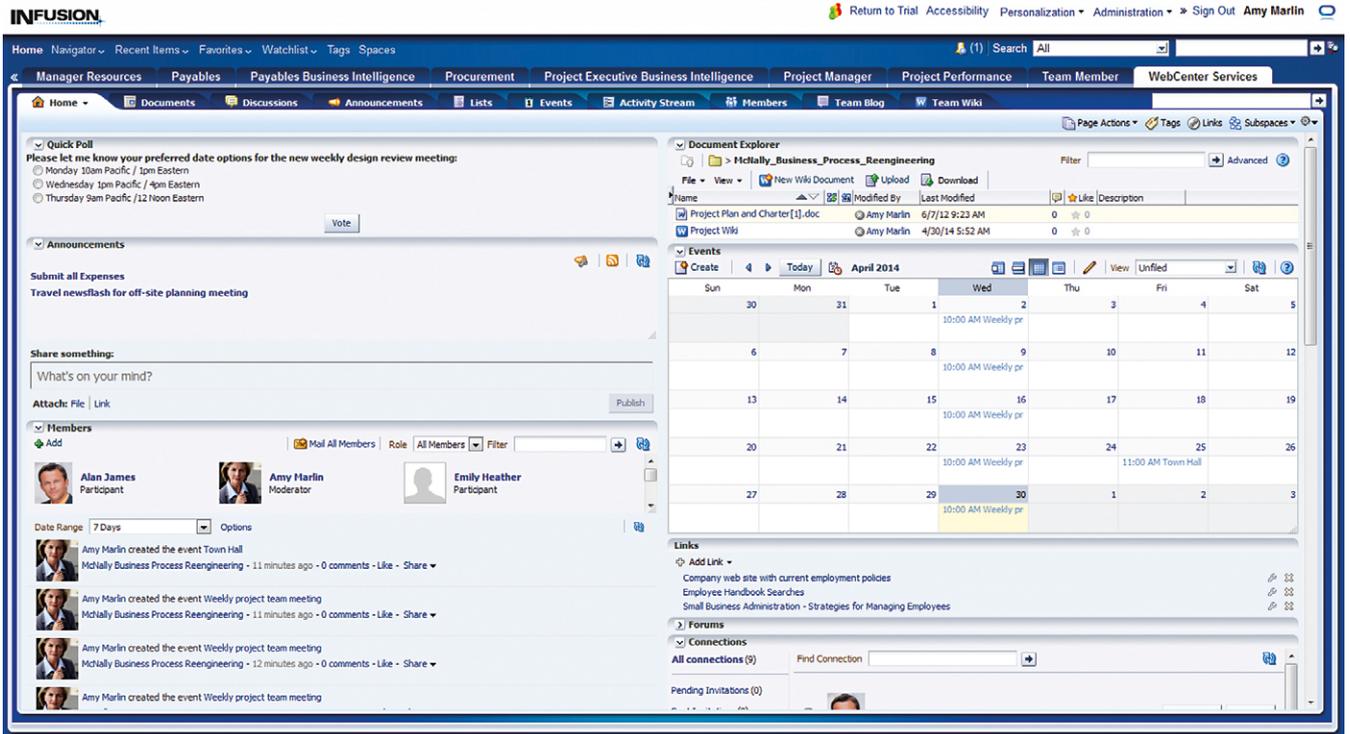


Abbildung 1: Projektbezogener Arbeitsbereich

eine einheitliche Infrastruktur einführen, die eine nahtlose Lösung mit einer modernen Benutzeroberfläche für alle Geschäftsanforderungen liefert – inklusive der Kommunikation mit Kunden, der Durchführung des Kerngeschäfts und des Informationsmanagements.

Die Bedeutung der Business Intelligence

Da 68 Prozent der Projekte nicht komplett erfolgreich sind, müssen Projektmanager sicherstellen, dass sie ihre Projekte im Zeitplan, Budget und Scope abschließen. Jedes Teammitglied soll dabei die richtigen Informationen im richtigen Kontext zur passenden Zeit haben. Mit integrierten Business-Intelligence-Funktionen bietet Fusion Project Portfolio Management analytische Informationen für die tägliche Arbeit der Projektmitarbeiter, und zwar im Kontext der jeweiligen Transaktion, an der die Person gerade arbeitet. Dies hilft dem Anwender, Ereignisse zu prognostizieren, die richtigen Entscheidungen zu treffen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Um dies zu unterstützen, liefert Fusion Project Portfolio Management in die Applikation eingebettete, relevante Analysen in allen Bereichen des Geschäftsprozesses:

- **Die richtigen Informationen**
Jedes Teammitglied braucht Daten mit Bezug auf sein Projekt, seine Rolle und die entsprechende Projektphase. So soll beispielsweise die Standardanzeige für den Projektcontroller nur die Informationen zur Verfügung stellen, die aus Sicht der Projektfinanzen relevant sind, und nicht den Detaillierungsgrad von Gantt-Charts.
- **Im richtigen Kontext**
Teammitglieder benötigen ihre Daten in dem Kontext, in dem sie arbeiten, sodass sie ihre Informationen nicht noch an anderer Stelle suchen müssen. Die direkte Integration von Fusion Project Portfolio Management mit dem Personalwesen, der Buchhaltung und der Beschaffung stellt dies sicher.
- **Zur richtigen Zeit**
Es ist nicht mehr ausreichend, die nötigen Informationen mithilfe von Hintergrundprozessen, wöchentlichen Berichten oder gar manuell aufzubereiten. Projektmanager sind darauf angewiesen, ihren Projektfortschritt zusammen mit den aktuellsten Daten sofort bei Bedarf zur Verfügung zu haben – und nicht am Freitagnachmittag, nachdem die Informationen von den Administratoren aufbereitet wurden.

Projekt-BI bedeutet somit, dass die richtigen Mitarbeiter Zugriff auf die relevanten Daten haben – unter Anwendung von Werkzeugen, die ihnen zwei Dinge erlauben:

- KPIs anzuwenden, die sie auf wesentliche Änderungen im Projekt aufmerksam machen
- Möglichkeiten, Szenarien zu simulieren und darauf basierend ihre Strategien und taktische Planung zu entwickeln, um unter veränderten Geschäftsbedingungen erfolgreich zu sein

Während die Bedeutung von Dashboard-Applikationen steigt, um den ersten genannten Punkt zu unterstützen, ist ebenso eine Tendenz zu beobachten, dass der Fokus auf die falschen Kennzahlen gelegt wird. Außerdem werden gegebenenfalls zu viele Kennzahlen verwendet oder es erfolgt ein Drill-down auf einen zu hohen Detaillierungsgrad, sodass man den Blick für die wesentlichen Faktoren verliert. Business Intelligence ist eine integrierte Kernkomponente im Fusion Project Portfolio Management, wodurch sich die Projektmitarbeiter auf die wirklich wichtigen Informationen konzentrieren können und somit effizient in ihren Entscheidungen unterstützt werden.

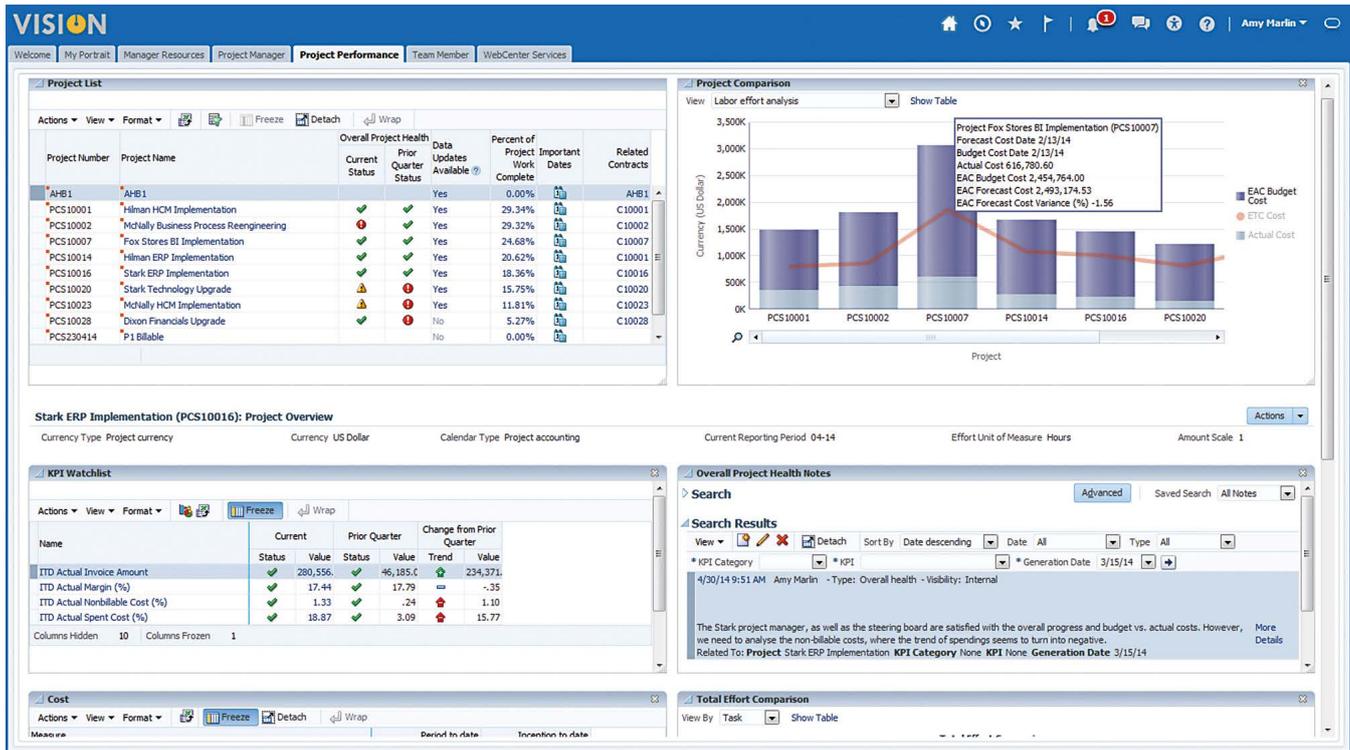


Abbildung 2: Das Fusion-Project-Portfolio-Management-Performance-Dashboard

BI-Komponenten in den rollenbasierten Dashboards geben den Projektteams die Möglichkeit, Herausforderungen in den Projekten zu identifizieren, zu quantifizieren und zu lösen. Dadurch können projektorientierte Organisationen einen beispiellosen Einblick in ihr eigenes Projektgeschäft bekommen. Dazu ist es erforderlich, BI-Informationen mit den transaktionalen Anwendungen zu verschmelzen – wo immer dies sinnvoll ist. Es ist mehr und mehr nötig, dass die transaktionalen Anwendungen die Projekte auf Basis von Ausnahmemeldungen steuern und damit über reine Prozessautomatisierung hinausgehen.

Mit dieser Erkenntnis benötigen die Mitglieder der Projektteams vorrangig die Informationen, die sie bei der Lösung von Problemen brauchen und die ihnen helfen, direkt die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daher stellt die in Fusion Project Portfolio Management eingebettete BI die analytischen Informationen im Kontext der täglichen Arbeit sowie auch im Kontext der Transaktionen, an denen der Anwender arbeitet, zur Verfügung. Dies hilft den Nutzern, mögliche Ergebnisse im Projekt zu prognostizieren, die richtigen Entscheidungen zu treffen oder angemessene Maßnahmen zu ergreifen.

Abbildung 2 zeigt das Fusion-Project-Portfolio-Management-Performance-Dashboard mit vielen Informationen, der Möglichkeit, die Darstellung anzupassen sowie der Option, schnell zusätzliche Informationen durch Bewegung mit der Maus zu erhalten, ohne dass ein Drill-Down erforderlich ist. Auf Basis dieser verbesserten Sichtbarkeit der Informationen und der aufgabenbezogenen BI-Komponenten sind die Projektteams besser gerüstet, den Projektplan auszuführen sowie erforderliche Korrekturen einzusteuern und ihre Projekte erfolgreich abzuschließen.

Rollenbasierte Dashboards und die Suche nach Informationen

Verschiedene Studien brachten ernüchternde Ergebnisse:

- Gemäß LexisNexis verbringen Büromitarbeiter 7,89 Stunden ihrer durchschnittlichen Arbeitszeit von 8,89 Stunden mit Recherche, der Teilnahme an Besprechungen sowie der Suche nach bereits erstellten Dokumenten.
- Konservativen Schätzungen der International Data Corporation (IDC) zufolge verschwenden Organisationen mit 1.000 Mitarbeitern mindestens 2,5 Millionen Dollar pro Jahr aufgrund des Überflusses

an Informationen und des Unvermögens, vorhandene Informationen zu finden, sowie der Suche in veralteten Daten oder der Neugenerierung von Informationen, die veraltet oder unzureichend sind.

- Harvard Business Review hat herausgefunden, dass ein durchschnittlicher Mitarbeiter 40 Prozent seines Arbeitstages mit der Verarbeitung von Informationen verbringt, was andererseits bedeutet, dass nur 60 Prozent aufgewendet werden, echten Mehrwert zu generieren.

Herkömmliche Projektmanagement-Systeme erlauben zwar die Dateneingabe, allerdings ohne den Vorteil aufbereiteter, direkt verwendbarer BI-Kennzahlen und -Analysen. Im Vergleich dazu bietet Fusion Project Portfolio Management den revolutionären Ansatz, ein multi-dimensionales Modell im Kern der Anwendung zu nutzen, das den Nutzern Folgendes bietet:

- Ein Konzept von operationalen Dashboards, die den Blick auf mehrere Projekte und deren Verfassung und Status ermöglichen
- Trends für Projektkennzahlen, um den Fokus auf die Eskalation von Herausforderungen in den Projekten zu richten

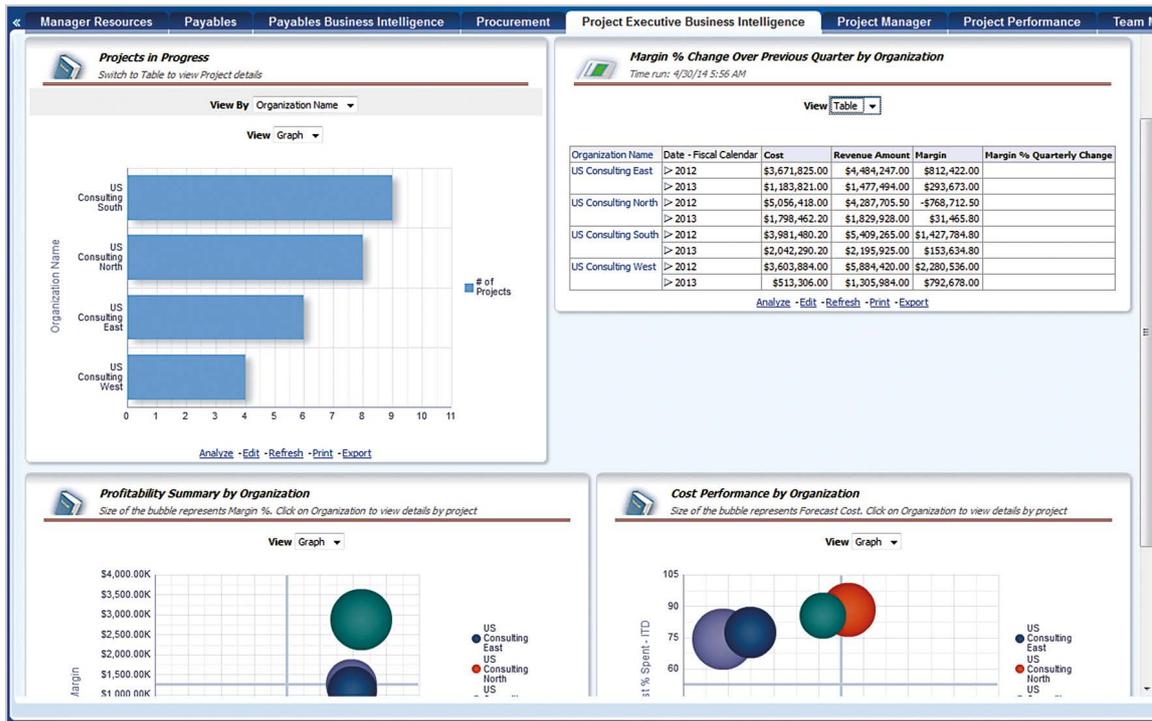


Abbildung 3: Die BI-Komponenten im praktischen Einsatz

- Drill-downs, mithilfe derer die Nutzer zu den zugrunde liegenden Transaktionen gelangen und Maßnahmen und Korrekturen anstoßen können

Abbildung 3 zeigt die Leistungsfähigkeit der BI-Komponenten und deren grafische Möglichkeiten im Projekt-Management.

Fusion Project Portfolio Management stellt Near-real-time-BI mit multi-dimensionalen Analyse-Fähigkeiten zur Verfügung. Dies wird durch Integration mit Oracle Hyperion Essbase möglich – und bietet ein skalierbares Berichtswesen und analytische Funktionen innerhalb der System-Architektur. Zusätzliche Vorteile bestehen zum Beispiel darin, dass nicht nur die aktuellen, sondern auch die historischen KPIs verfügbar sind. Das bedeutet, dass Mitglieder der Projektteams nicht nur sehen können, wie die Projekte zur Zeit laufen, sondern auch, wie der Projekterfolg sich über die Zeit entwickelt hat – und all diese Informationen werden vom System automatisch mitgeführt.

Mobile Anwendungen sind essenziell

Um die Bedeutung mobiler Geräte für die heutige Arbeitswelt zu betonen, bedarf es keiner Untersuchungen durch Analysten.

Jederzeit kann man beobachten, wie die Menschen außerhalb der Büros mit ihren mobilen Geräten unterwegs weiterarbeiten. Hier bildet das Projektmanagement keine Ausnahme. Oracle Tap für die Project Portfolio Management Cloud adressiert die Bedürfnisse von Projektmanagern nach mobilen Anwendungen, indem es ein frisches, neues Design für die Visualisierung von Projekten bietet – direkt zugeschnitten auf die Klarheit der Navigation auf Tablet-Computern, unter Vermeidung der Komplexität der Darstellung traditioneller Projektpläne.

In Abbildung 4 kann man sehen, dass die Projektaufgaben in logischen Abfolgen arrangiert sind. Abhängigkeiten werden nur angezeigt, wo erforderlich. In einer klaren, einfachen und intuitiven Benutzeroberfläche können die Projektmanager mittels Gesten den Projektplan verschieben und zoomen, in die Hierarchie und Details der Aufgaben verzweigen, sowie verschiedene Anzeigemodi verwenden, um den Fortschritt des Projekts anzuzeigen.

Abhängigkeiten werden nur angezeigt, wo erforderlich. In einer klaren, einfachen und intuitiven Benutzeroberfläche können die Projektmanager mittels Gesten den Projektplan verschieben und zoomen, in die Hierarchie und Details der Aufgaben ver-

zweigen sowie verschiedene Anzeigemodi verwenden, um den aktuellen Projektfortschritt anzuzeigen.

Fazit

Projektmanager müssen in der heutigen Zeit in vorzüglicher Weise kommunizieren, mit einem breiten Verständnis in verschiedensten Bereichen, neben ihren Kernkompetenzen im Management, in der Durchführung von Projekten und bei den Projektfinanzen. Die Art, wie Projektteams arbeiten, hat sich ebenfalls signifikant geändert – sie nutzen neue, sozial orientierte Technologien und machen somit den Prozess der Informationsverbreitung und der Kommunikation in den Teams direkter und schneller.

Da junge Talente in die Arbeitswelt eintreten und in den Projektteams arbeiten, gibt es ebenfalls geänderte Anforderungen an die Technologie und an deren einfache Nutzung. Mobile Unterstützung ist heute ein Schlüsselfaktor für den Geschäftsprozess, da sie die Zusammenarbeit der Teammitglieder über soziale Medien immer und überall gewährleistet – und dies ist fundamental für den Projekterfolg. Diese radikalen Änderungen im Projektmanagement erfordern die Verwendung moderner Applikationskomponenten, nicht nur um die

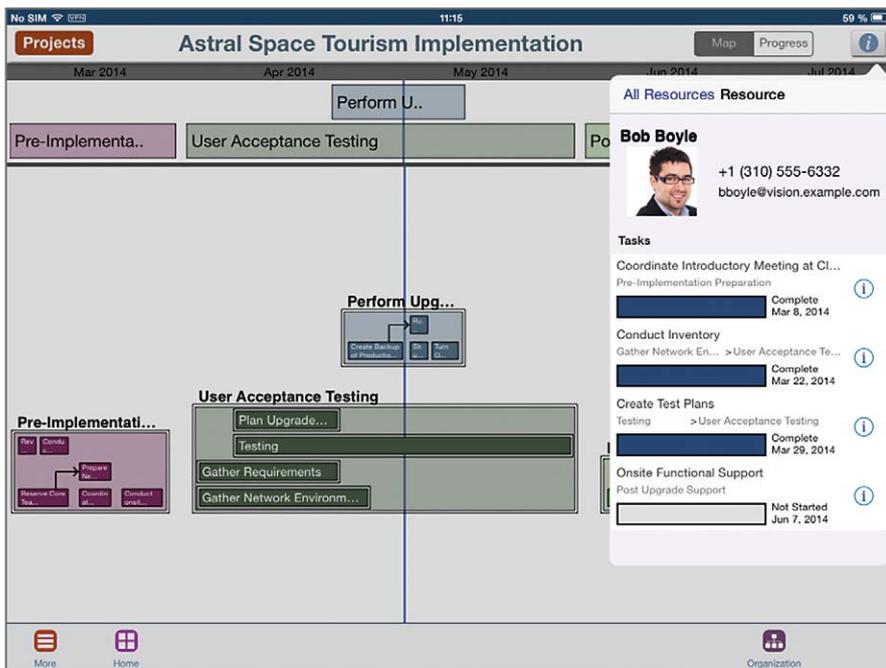


Abbildung 4: Die Projektaufgaben

neuen Anforderungen abzudecken, sondern auch um gegebenenfalls bestehende Systeme oder veraltete Methoden abzulösen und somit die Projektdurchführung erfolgreicher zu machen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die heutigen projektorientierten Organisationen moderne Softwarewerkzeuge benötigen, um bei der Planung und Durchführung von Projekten zusammenzuarbeiten und um die Projektarbeit mit sozialen Medien zu verknüpfen, sowie mobile und Cloud-Technologien, sodass jeder mit jedem jederzeit an jedem Ort in Verbindung stehen kann.

Molly Boyles

molly.boyles@oracle.com

Jens Hohbein

jens.hohbein@oracle.com

Assessment der strategischen Projekt-Investitionen in zehn Tagen: Ein Erfolgsmodell mit Oracle Primavera

Jörg Rietsch, adensio GmbH

Im Rahmen seiner Beratungstätigkeiten im Projekt- und Portfolio-Management wird der Autor immer wieder damit konfrontiert, dass Prozesse, Methoden und Kennzahlen erarbeitet werden und die erste Zusammenstellung der Projekt-Informationen in Microsoft Excel sowie die Ergebnis-Präsentationen einschließlich Portfolio-Analysen in PowerPoint erfolgen.

Einmal angefangen, lässt sich die Situation fast nicht mehr auflösen. Bis die oberste Schmerzgrenze erreicht ist und das Unternehmen des Autors nach geeigneten Software-Lösungen sucht, vergeht viel Zeit und die Belastung in der Projekt-Organisation ist meist sehr hoch; gut gemeinte Er-

gebnisse und gewünschte Erfolge beziehungsweise Transparenzsteigerung sind gefährdet. Die Widerstände wachsen und im Extremfall verpuffen die Bemühungen, die Projekt-Organisation zu optimieren und alle Beteiligten mit den notwendigen Entscheidungsinformationen zu versorgen.

Aus dieser Situation heraus und aufgrund der Erfahrungen mit Oracle Primavera Portfolio Management ist die Idee entstanden, Beratung, Praxiserfahrung und Software-Implementierung als Gesamtpaket anzubieten. Ziel ist es, einmal erhobene Informationen flexibel/multi-

3 Categorization

OPPM System Status: **Open**

Business-Priority: **2 - Medium**

Project Type - IT: **Database**

ICT Domain: **PARIS**

Infrastructure Budget: **Central**

IT-Strategy: **IT-S2**

Main Strategy: **Access to Space**

Abbildung 1: Kategorisierung des Projekts

1 Summary - Project Complexity

Complexity Type	Value	Indicator
Total Project Complexity	1,73	◆
PMC - Project Management Complexity Average	2,25	●
ITS - IT Solution Complexity Average	1,33	◆
DEP - Deployment Complexity Average	1,00	★
PMF - Project Financials Complexity Average	2,33	●

Abbildung 2: Erfassung der Projekt-Komplexität

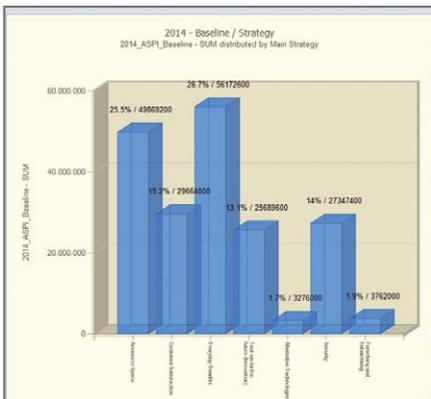


Abbildung 3: Zwei strategische Einheiten werden fast nicht mit Projekten unterstützt

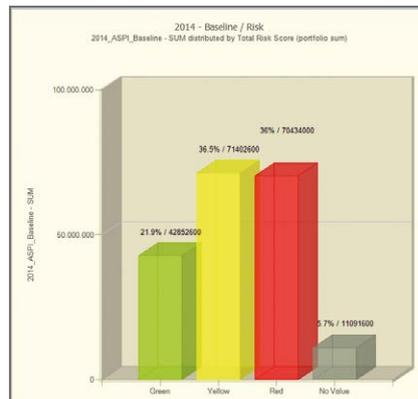


Abbildung 4: 36 Prozent der Projekt-Investitionen sind hoch risikobehaftet

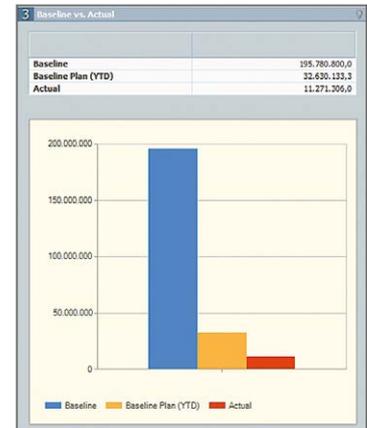


Abbildung 5: Portfolio-Fortschritt: Es ist jetzt schon abzusehen, dass die Projekte im Portfolio nicht alle wie geplant ihre Ziele erreichen

dimensional auszuwerten sowie sofort nachhaltig nutzen und weiterentwickeln zu können. Der Fokus liegt auf der Inventarisierung von Projektideen und/oder laufenden Projekten. Je nach Jahreszeit und Schwerpunkt der aktuellen Ausgangssituation wird das Hauptgewicht gemeinsam festgelegt.

Oracle Primavera Portfolio Management

Auch wenn man es sich fast nicht vorstellen kann, bietet Oracle Primavera mit dem Modul „Portfolio Management“ eine schlanke und hochflexible Software-Lösung, die folgendes Vorgehen erlaubt:

- Ohne inhaltliche Vorgaben das Datenmodell der Kunden in kürzester Zeit zu implementieren
- Basierend auf der Praxiserfahrung bei Bedarf aus eigenen Frameworks vorkonfigurierte KPI-Modelle zu übernehmen beziehungsweise zu integrieren
- Ab dem ersten Tag flexibel Auswertungen zu erstellen und Portfolio-Prozesse somit transparent zu unterstützen
- Eine nachhaltige Lösung parallel zur Inventarisierung der Projekte und Projektdaten aufzubauen und zu etablieren

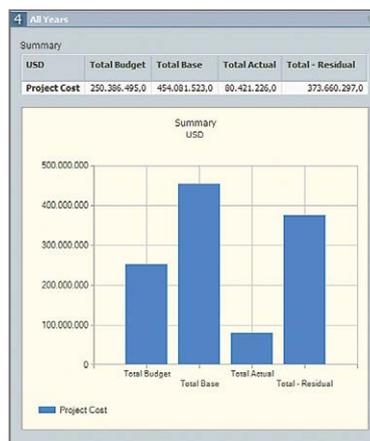


Abbildung 6: Typische Portfolio-Sicht: Einzelne Projekte laufen durch den Change-Request Prozess und erhalten mehr Budget (Baseline). Auf der aggregierten Portfoliosumme sieht das dann gleich dramatisch aus.

Die Kombination aus Fachwissen, Methoden- und Prozessberatung erlaubt es, einen Zehn-Tages-Sprint aus Software-Implementierung, Projekt-Inventarisierung und Analyse (Assessment) anzubieten.

Der Zehn-Tages-Sprint

Es gibt keinen besonderen Grund, weshalb es genau zehn Tage sind. Letztendlich war

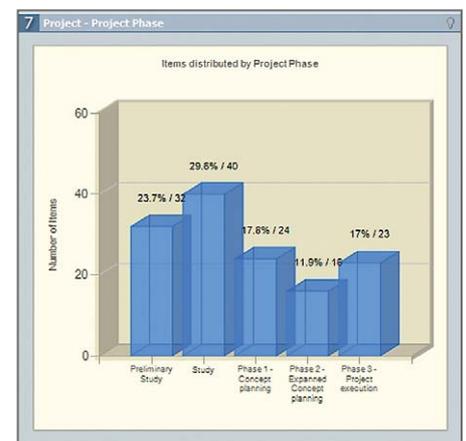


Abbildung 7: Nur 17 Prozent der Projekte sind bereits in der Ausführungsphase. Auch das ist ein weiterer Indikator dafür, dass man mit dem Portfolio sehr wahrscheinlich in ein Problem laufen wird.

die Idee, die Einstiegshürde gering zu halten und einen „Quick-Win“ zu generieren. Die Anforderungen sind so auf das Wesentliche reduziert, sodass in diesen zehn Tagen sowohl inhaltliche Workshops stattfinden als auch die Ergebnisse aus den ersten Analysen besprochen werden. Der Kunde soll in die Lage versetzt werden, danach selbstständig weiterzuarbeiten und erst



Abbildung 8: Y-Achse = jahresbezogenes Budget, X-Achse = Unternehmensstrategien (könnten auch Organisationseinheiten, Produktsegmente etc. sein), Bubble-Größe = Projektbudget, Bubble-Farbe = Projektrisiko

bei weiteren oder tiefergreifenden Anforderungen wieder auf technische Unterstützung zurückzugreifen. Natürlich handelt es sich hier um keine umfangreiche Beratung und unternehmensübergreifende Software-Implementierung. Trotzdem sind die Ergebnisse aufgrund der Praxiserfahrung und durch sofortige Analyse der eigenen Projekte in der Software eine gute Basis für weitere Schritte.

Agiles Vorgehen

Was kann in zehn Tagen tatsächlich erreicht werden und wie geht man vor? Das Gesamtverfahren ist agil aufgebaut. Es wird also kein Detailkonzept oder Ähnliches geschrieben, sondern gemeinsam erarbeitet und durch intensive Zusammenarbeit direkt umgesetzt. Das konkrete Vorgehen:

- Initiales Assessment
- Datenmodellierung und laufende Abstimmung
- Implementierung und Datenerhebung
- Analyse, Erstbewertung, Ausarbeitung der Handlungsfelder
- Managementgerechte Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse zusammengefasst:

- Inventarisiertes und bewertetes Projekt-Portfolio
- Professionelle, schlanke und weiterhin einsetzbare Software-Lösung von Oracle Primavera
- Ausgearbeitete Handlungsfelder für eine nachhaltige Portfolio-Steuerung
- Praxiserprobte Kennzahlen zur Portfolio-Steuerung und -Optimierung

Baustelle 1: Stammdaten und Kategorisierungen

Zu den Stammdaten gehören nicht nur Textfelder, sondern bereits hier ist es wichtig, sich Kategorien wie „Strategische Zuordnung“, „Projekt-Art“, „Organisationseinheit“, „IT-Projekt-Kategorien“, „Produkt- und Markt-Segmente“ etc. zu überlegen. Für die Detailbetrachtung der Projekte sind auch Beschreibungen entscheidend (siehe Abbildung 1).

Baustelle 2: Timeline und Projektvorgehens-Modelle

Idealerweise hinterlegt man von Anfang an die Projektvorgehens-Modelle und somit die Timeline der Projekte.

Baustelle 3: Finanzen (Kosten und Nutzen)

Unabhängig davon, wie im Detail die Kosten und auch die Nutzenberechnungen aussehen, ist es wichtig, diese zu hinterlegen, um die Gesamtauswirkung auf die Portfolios zu erkennen. Situationen, in denen die meisten Projekt-Investitionen einen negativen Nutzen erwirtschaften, werden vermieden, wenn der Nutzen gleichzeitig zur Verfügung steht. Hier ist der Nutzen als Top- und Bottom-Line zu hinterlegen.

Baustelle 4: Risiken/Projekt-Komplexität

Detaillierte Risiko-/Komplexitätsmodelle mit automatischen Kennzahlen-Berechnungen vergleichen die Projekte. Ein Beispiel für die Projekt-Komplexität ist die Definition von Risiko-Details sowie die Aggregation auf Risikogruppen und die Gesamtkomplexität-Portfolio-Risiken (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus geht es um die Frage, welches Risiko für das Portfolio besteht, wenn ein Projekt durchgeführt oder nicht durchgeführt wird.

Baustelle 5: Abhängigkeiten

Oracle Primavera Portfolio Management bietet die Möglichkeit, Projekt-Abhängigkeiten zu hinterlegen und zu kategorisieren. So-



Abbildung 9: Die Cluster-Analyse

mit ist sichergestellt, dass bei der Zusammenstellung des Portfolios Projekte mit Abhängigkeiten nicht einfach wegfallen. Die Abhängigkeit lässt sich bei der Projekt-Abwicklung für Risikomeldungen heranziehen.

Auswertungen auf Basis der Projekt-Informationen

Neben übersichtlichen Projektlisten lassen sich Budget-Aufteilungen und -Analysen des Portfolios erstellen (siehe Abbildungen 3 bis 7).

Top-down-Planung

Abbildung 8 zeigt ein typisches Beispiel. Das Top-down-Gesamtbudget beträgt 220 Millionen Euro. Es wurde auf die Strategien aufgeteilt. Bottom-up kommen nun die Projekt-Budgets und man erkennt +24 Prozent Gesamtabweichung vom Plan. Die einzelnen Strategie-Cluster zeigen ebenfalls die Abweichung (positiv/negativ) zum Plan auf und verdeutlichen dies durch die Hintergrundfarben. Oracle Primavera Portfolio Management lässt bereits in den Bubble-Charts eine interaktive Szenario-Planung zu und man kann Auswirkungen von Projektverschiebungen direkt erkennen.

Bei der Cluster-Analyse stehen anstelle des genannten Budgets die Organisations-

einheiten auf der Y-Achse. Es ist sofort zu erkennen, welche Organisationseinheiten keine strategischen Projekte unterstützen beziehungsweise wo eine zu hohe Anzahl von Projekten vorliegt (siehe Abbildung 9). Es ist zu prüfen, ob Synergie-Effekte erzielbar sind.

Das Vorgehen ist für die Geschäftsführung/-leitung oder zentrale Projekt- und Portfolio-Steuerung für folgende Ziele ideal:

- Eine stärkere strategische Transparenz über die Investitionen zu erhalten
- Lösungsansätze für einen Turnaround auszuarbeiten (gezielte Investitionen für einen Kurswechsel unter Berücksichtigung des bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses)
- Über ein schlankes, aber leistungsfähiges Werkzeug zur Portfolio-Steuerung und im Rahmen der Implementierung sofort Informationen zur weiteren Verwendung zu erhalten
- Einen schnellen und professionellen Einstieg in das Portfolio-Management mit praxiserprobten Kennzahlen zu bekommen
- Differenzen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen
- Gezielte Handlungsfelder auszuarbeiten

Fazit

Der Ansatz hat sich als nachhaltiger Einstieg in das professionelle Portfolio-Management bewährt. Natürlich ist das Change-Management hier nicht berücksichtigt. Der Reifegrad der Projektorganisation wird ignoriert, aber der Fokus liegt auf den entscheidungsrelevanten Informationen und bietet die Möglichkeit, Top-down-Ergebnisse zu erzielen und zukünftig in weiteren iterativen Schritten die gesamte Projektorganisation bis hin zum Einzelprojekt-Management zu optimieren.

Jörg Rietsch
joerg.rietsch@adensio.com

Offshoring – eine Geschichte voller Missverständnisse

Martin Verleger, Apps Associates

IT-Services nach Indien oder in ein anderes asiatisches Land auszulagern – also „Offshoring“ zu betreiben – ist inzwischen für große deutsche Konzerne eine Selbstverständlichkeit. Die Verlockung ist groß, Kosten zu sparen und die Skalierbarkeit von Services sicherzustellen. Der klassische Mittelstand hingegen tut sich mit diesem Schritt eher schwer. Dieser Artikel beschäftigt sich mit Chancen und Risiken und gibt aus praktischer Sicht Hinweise für einen gelungenen Start in die Welt des Offshoring.

Was fällt den meisten Menschen in unserem Land zum Stichwort „Indien“ ein? Zumeist sind es Attribute wie „größte Demokratie der Welt“, „Mahatma Gandhi“, „Bollywood“, „Kastensystem“ oder „Vielzahl an Völkern und Sprachen“. Indien ist in der Tat das nach China bevölkerungsreichste Land der Erde. Es gilt als sogenannter „Schwellenstaat“, also ein traditionelles Entwicklungsland auf dem Sprung in die Gruppe der Industrienationen. Aktuell ist das Land zwischen Himalaya, arabischem Meer und Golf von Bengalen bereits jetzt Mitglied im illustren Kreis der G20-Staaten. Laut Angaben des Auswärtigen Amtes wird Indien – konstantes Wirtschaftswachstum vorausgesetzt – Mitte dieses Jahrhunderts hinter China und den USA das Land mit dem dritthöchsten Bruttoinlandsprodukt sein. Gründe genug, sich mit Indien zu befassen – jenseits all unserer Vorstellungen von „1000 und einer Nacht“.

Wenn man sich wie der Autor, in seiner Funktion als Vertriebsmitarbeiter, in der deutschen IT-Szene bewegt, hört man zum Thema „Indien“ ganz andere Töne. Die Sicht deutschsprachiger IT-Verantwortlicher auf Indien, insbesondere im Mittelstand, basiert auf einem Bild, das die meisten sich aus Berichten aus zweiter oder dritter Hand gemacht haben. Jeder kennt jemanden, der jemanden kennt, der in einem Projekt bereits mit indischen IT-Experten zusammengearbeitet hat. Und diesen Berichten zufolge ist exakt dieses Projekt grandios gescheitert. So scheitert auch in vielen Fällen der Versuch, sogenannte „Offshore-Services“ für deutsche IT-Projekte anzubieten, bereits im Ansatz. Es ist wie die berühmte Legende

von der Spinne in der Yucca Palme: Jeder hat diese Geschichte schon gehört, jeder weiß sie zuzuordnen, aber wer versucht, den Wahrheitsgehalt nachzuprüfen, der läuft ins Leere.

Manche, die den Weg tatsächlich schon einmal beschritten haben, berichten: „Wir haben eine Spezifikation unserer Software nach Indien geschickt, ein halbes Jahr nur „no problem“ gehört und am Ende der Zeit eine Software bekommen, die weit von unseren Vorstellungen entfernt war.“ In der Tat, diese Dinge passieren immer wieder.

Offshoring als Geschäftsmodell

Die Idee der Offshore-Services ist keineswegs neu. Man verlegt Services einfach dorthin, wo sie zu günstigen Kosten und in hoher Qualität durchgeführt werden können. Hier haben sich im Wesentlichen zwei Modelle herauskristallisiert: das klassische Projektgeschäft sowie sogenannte „Managed Services“, bei denen definierte Leistungen für einen Kunden über einen vereinbarten Zeitraum erbracht werden.

Im Projektgeschäft, etwa bei der Entwicklung von Datenbank-Applikationen, kann der Einsatz von Offshore-Ressourcen in hohem Maße sinnvoll sein. Zu beachten ist, dass ein erhöhter Koordinationsaufwand zwischen dem Kunden vor Ort und den Entwicklern, beispielsweise in Indien, notwendig ist. Dieser ist bei reinen Onsite-Projekten nicht notwendig. Deshalb lohnt sich der Offshore-Einsatz im Normalfall erst ab einer bestimmten Größe. Bei Projekten in der Größenordnung von fünfzig Personentagen würde der Koordinationsaufwand den

Preisvorteil bei den Entwicklungsressourcen vollständig aufzehren. Ferner ist zu beachten, dass sich nicht jedes Projekt-Design für Offshoring eignet. So erfordert das agile Scrum-Modell einen ständigen persönlichen Austausch zwischen Entwicklern und Scrum-Master. In einem solchen Fall handelt es beispielsweise das Unternehmen des Autors so, dass die Offshore-Ressourcen vor Ort in Deutschland arbeiten.

Gerade für mittelständische Unternehmen kann es sehr interessant sein, sich mit dem Thema „Managed Service“ zu befassen. Nach Erfahrung des Autors klagen vor allem mittelständische Unternehmen in strukturschwachen Regionen über Personalmangel. „Wenn ich einen guten Datenbank-Administrator gefunden habe, muss ich mich gewaltig anstrengen, ihn zu halten“, ist eine vielfach gehörte Klage im Mittelstand. Gerade bei diesen Kunden sind die Vorbehalte, technische Dienstleistungen nicht mehr mit eigenen Kräften durchzuführen, sondern einen Servicevertrag mit einem günstigen Offshore-Anbieter abzuschließen, am größten.

Das Prinzip ist denkbar einfach. Der Kunde definiert zusammen mit dem Anbieter den Support-Service, also etwa das Management einer bestimmten Anwendung, einer Datenbank oder einer virtuellen Umgebung. Nach inhaltlicher und kaufmännischer Klärung erfolgt eine Übergangsphase, in der die Verantwortung für das definierte Thema von den internen Ressourcen auf den Offshoring-Partner übergeht. Die Verfügbarkeiten liegen zwischen 5*10 und 7*24 Stunden. Geregelt werden

die Services in Ausführungsplänen und SLAs. Üblich sind Laufzeiten zwischen 18 und 36 Monaten.

Fast alle großen europäischen Konzerne betreiben in Asien eigene Service-Center, weil sie die Vorteile erkannt haben. Neben dem klassischen Kostenargument kommen hierbei auch andere Aspekte zum Tragen. Zunächst ist die hohe Qualität der verfügbaren Leistungen zu nennen. Zum anderen bieten Offshore Provider eine enorme Skalierbarkeit.

Länder wie Indien verfügen über eine recht junge Bevölkerung. 40 Prozent der Menschen sind jünger als 20 Jahre. Dort bildet sich seit Jahren eine neue Mittelschicht heraus. Eltern setzen für die Zukunft ihrer Kinder auf Bildung und berufliches Fortkommen. Zwar besucht nur jedes achte Kind nach Abschluss der Schule eine der mehr als 500 Universitäten des Landes. Bei der Vielzahl der jungen Inder ergibt sich hier dennoch ein großes Potenzial an Talenten, vor allem in den Bereichen „Informatik“, „Ingenieurwesen“ und „Wirtschaftswissenschaften“.

Risiken im Offshoring

Untersucht man die Ursachen dafür, dass einige Offshore-Projekte spektakulär scheitern, fallen immer wieder die gleichen Dinge auf. Bei Entwicklungsprojekten ist ein erheblicher Aufwand an Koordination zwischen den Erwartungen des Kunden und dem indischen Entwicklungsteam zu leisten. Erfahrungsgemäß ist dies die kritische Schnittstelle. Hört man sich in der Szene um, so wird vielfach beklagt, dass eben diese Koordination nicht funktioniert.

Zunächst ist es das Sprachproblem. In internationalen Projekten ist Englisch in den meisten Fällen die Sprache der Wahl. Für die meisten deutschen Kunden ist dies kein wirkliches Problem, für die Consultants und die Entwickler auf der indischen Seite auch nicht. Trotzdem gibt es vielfach Verständigungsprobleme gerade bei der mündlichen Abstimmung, da Englisch für beide Seiten in den meisten Fällen nicht die Muttersprache ist.

Zweitens gibt es in fast allen Fällen ein sehr unterschiedliches Verständnis vom Umgang miteinander. Nach unserem westlichen Verständnis sind sachlich angebrachte Kritik und das direkte Ansprechen von

Problemen völlig selbstverständlich und sachdienlich. Außerdem legt man Wert auf Effizienz und kommt in Meetings idealerweise schnell auf den Punkt.

Indische Kollegen hingegen kommunizieren sehr viel zurückhaltender. Geschlossene Fragen mit der Option „Ja/Nein“ gelten als unangebracht. Zudem gilt im Großen und Ganzen die indische Gesellschaft als konservativ. Hierarchien definieren sich über den sozialen Status, den Rang im Projekt und das Alter. Deshalb wird ein deutscher Auftraggeber von seinem indischen Partner in den seltensten Fällen direktes Feedback bekommen, selbst auf die Gefahr hin, dass sich das gemeinsame Vorhaben verzögert. Deshalb sind hier Einfühlungsvermögen und ein intensives Management der Erwartungen notwendig.

Viele Schwierigkeiten lassen sich vermeiden, wenn man die Partner persönlich kennt. Beim Unternehmen des Autors sind alle Nachwuchskräfte aus allen Ländern in einheitlichen Blockschulungen gemeinsam ausgebildet. Diese finden grundsätzlich im Global Delivery Center in Hyderabad statt. Die hierdurch entstehenden persönlichen Netzwerke zwischen den Kollegen in Indien und den europäischen Beratern vor Ort erleichtern dabei das gemeinsame Verständnis und die Kommunikation im Projekt.

Bei den Managed Services gibt es im Normalfall nur relativ wenige persönliche Kontaktpunkte zwischen dem Kunden und der Offshore-Organisation. Diese Dienstleistungen sind eher technischer Natur. Im Vorfeld besteht, gerade bei kleineren oder mittleren Kunden, die Herausforderung, den auszulagernden Service erst einmal definieren zu müssen. Es fehlt auf der Kundenseite vielfach an der IT-Governance. Diese war bislang bei Inhouse-Ressourcen nicht notwendig, weil die Fachabteilung ihre Anforderung „einfach über den Zaun“ geworfen hat.

Es gibt keine Kochrezepte

Wer vor hat, ein Projekt durch Offshore-Ressourcen unterstützen oder einen Teil seiner Anwendungen extern betreuen zu lassen, sollte folgende Punkte beachten:

- Nach einem Onsite-Partner mit einer starken Präsenz hierzulande suchen, die den Kontakt zur Offshore-Organisation herstellt. Ein mittelständisches Unterneh-

men wird in der Regel nicht in der Lage sein, in Asien Feldforschung nach einem geeigneten Servicepartner zu betreiben. In der Zwischenzeit gibt es eine Reihe von deutschen Anbietern, die mit asiatischen Partnern kooperieren und deren Services auf dem deutschen Markt anbieten. Im Unternehmen des Autors bleibt zum Beispiel die gesamte Abwicklung im Haus, da die deutsche und die indische Organisation verbundene Unternehmen sind.

- Die Verträge und andere Vereinbarungen zur rechtlichen Absicherung in jedem Fall mit einem europäischen Partner abschließen.
- Speziell beim Managed Service sich im Vorfeld Gedanken machen, wie die Inhalte des Services gestaltet sein sollen und wo die Leistungsabgrenzungen definiert werden müssen. Ein professionell agierender Offshore Provider wird diese Leistungsabgrenzungen in der Regel von sich aus definieren oder einfordern. Dies kann helfen, sogenannte „Verantwortungslücken“ bei der Betreuung der System-Landschaft aufzudecken.
- Auf einem Service-Manager als Ansprechpartner vor Ort bestehen, der „inhouse“ regelmäßig zur Verfügung steht.
- Sich ein eigenes Bild machen und den Provider besuchen. Der Autor kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass Kunden, die das Angebot annehmen, sich die indische Serviceorganisation persönlich anzusehen, einen guten Eindruck von der Verlässlichkeit ihres Partners mitnehmen. Flugreisen nach Indien dauern in der Regel sieben Stunden – ein Investment, das sich lohnt.

Bei der angespannten Lage auf dem IT-Expertenmarkt ist das Thema „Offshoring“ ein möglicher Weg, Services in sinnvoller Weise in kompetente Hände zu geben. Auch für den Mittelstand ergeben sich hier große Chancen. So können wertvolle interne Ressourcen von lästiger Supportarbeit entlastet und für Aufgaben bei der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden.

Martin Verleger

martin.verleger@appsassociates.com

Self-Service BI durch zielgerichtetes Training operationalisieren

Gerd Aiglstorfer, G.A. itbs GmbH

Business-Intelligence-Lösungen entfalten ihren maßgeblichen Nutzen, wenn eine breite Nutzerschicht eigenständig auf bestehende Informationen zugreift und selbst neue Erkenntnisse gewinnen kann.

In BI-Projekten legen viele Einführungsverantwortliche den Fokus auf technische Faktoren und die Realisierung der Anforderungen im Sinne einer breiten, auswertbaren Datenbasis. Um einen hohen Self-Service-Grad zu erlangen, reicht dieser Schwerpunkt jedoch nicht aus – er ist vielmehr nur Grundlage. Im täglichen Gebrauch entscheidet das Wissen der Fachanwender über die Nutzung von BI-Werkzeugen, die in aller Regel Expertentools wie die Oracle BI Foundation Suite sind. Dieser Artikel stellt einen praxiserprobten Schulungsansatz vor, der den idealen Einstieg von Endbenutzern in Oracle BI erlaubt und die Herausbildung von Self-Service-BI-Fähigkeiten fördert.

Schnelle Änderungen

Bei der Einführung neuer Software ist ein maßgeblicher Faktor die Akzeptanz durch die Benutzer. Im Fall von BI-Software kommt erschwerend hinzu, dass sich Berichte und Analysebedarf in Fachabteilungen regelmäßig ändern. Änderungen müssen schnell verfügbar sein. Begrenzte Kapazitäten in der IT und unklar definierte Anforderungen durch Fachabteilungen behindern zeitnahe Ausrollung allerdings häufig. Die Ursache ist dabei nicht in fehlendem Wissen der Fachbereiche zu suchen. Erzeugung von neuen Erkenntnissen geht einher mit der „Erforschung“ von Sachverhalten in den Daten eines Unternehmens. In einem solchen Prozess werden einst als wichtig erachtete Analysen und sogar Kennzahlen natürlich auch schnell wieder verworfen.

Die Oracle BI Suite gibt Endbenutzern die Möglichkeit, diese Erkundung auf vorhandenen Daten vollständig selbst durchzuführen. Damit Fachanwender den Funkti-

onsumfang von Oracle BI kennen und dieses Wissen auch in der täglichen Arbeit abrufen können, müssen diese Fertigkeiten als fester Bestandteil der Ausrollung von Oracle BI vermittelt werden. Auf Basis der folgenden Bestandsaufnahme stellt der abschließende Abschnitt ein drei- beziehungsweise vierstufiges Trainingskonzept für die Einführung von Oracle BI für Endbenutzer vor.

Durch verbessertes Know-how der Fachbenutzer erhöht sich nicht nur der Self-Service-Grad im Unternehmen, der deutlich über die nur verteilte Nutzung vorhandener Inhalte hinausgeht. Auch die Kooperation zwischen Fachbereich und IT wird verbessert, da Fachbereiche ihre Anforderungen deutlich besser formulieren und mit den bereits gewonnenen Erkenntnissen untermauern können. Das Ergebnis umfasst drei Punkte: Erhöhung der Agilität in Fachbereichen und IT, Entlastung der Kapazitäten in der IT sowie geringere Kosten.

Bestandsaufnahme

Oracle-BI-Projekte haben in der Ausrollphase erfahrungsgemäß oft eine Gemeinsamkeit: Die noch vorhandenen Budgets für das Training der Mitarbeiter sind knapp. Sofern nicht gänzlich auf Schulungen verzichtet wird, erfolgt die Einweisung in die Benutzeroberfläche daher nur für Mitarbeiter aus der IT und in Fachabteilungen mit Key-User-Funktion. Der Grundgedanke ist, dass diese Mitarbeiter ihr Wissen an die anderen Kollegen weitergeben.

Beide Gruppen verfolgen in aller Regel jedoch unterschiedliche Interessen. IT-Mitarbeiter wollen Antworten zu administrativen Fragestellungen. Fachbereiche stellen fachliche Fragen. Vor dem Hintergrund der

zusätzlich knapp zur Verfügung stehenden Zeit beschränken sich die Schulungen auf die wesentlichen Grundlagen, behandeln aber keine Strategien, wie mit der Oberfläche konkret Analyse-Anforderungen gelöst werden. Übungen und Vertiefung finden kaum statt. Später auftretende Fragen bleiben unbeantwortet. Die angedachte Weitergabe des Wissens an andere Mitarbeiter erfolgt dann ebenso nicht, da den Geschulten selbst die Sicherheit in der Bedienung und auch Best-Practice-Beispiele fehlen.

Untersucht man die Berichte und Analysen von Nutzern, die keine oder wenig strukturierte Anleitung erhielten, so ist zu beobachten, dass die Mächtigkeit von Oracle BI kaum genutzt wird und Analysen teilweise nicht die vom Nutzer erwünschten Ergebnisse berechnen, obwohl diese davon ausgehen. Im Ergebnis entsteht dann keine Self-Service-BI-Mentalität und die Systeme entfalten nur geringen Nutzen, trotz des vorhandenen Potenzials.

Best Practice für die Einführung in Oracle BI

Eine Einführung in Oracle BI berücksichtigt idealerweise die genannte Punkte: knappe Zeit und Budgets sowie die Einbindung größerer Gruppen von Endbenutzern, auf deren Vorkenntnisse und fachliches Umfeld Rücksicht genommen wird.

Die Oracle-BI-Benutzeroberfläche bietet eine umfangreiche Palette von Funktionen, mit denen Nutzer aus Fachbereichen auch sehr komplexe Anforderungen ohne IT-Unterstützung umsetzen können. Dazu gehören zum Beispiel das Berechnen neuer Kennzahlen, das Bilden diverser hierarchiebezogener Aggregate, fortgeschrittene

Filtertechniken sowie das Verknüpfen von Daten aus verschiedenen fachlichen Quellen. In aller Regel ist es Benutzern schon aus Zeitgründen nicht möglich, diese Funktionalitäten autodidaktisch zu erlernen.

Ein Schulungskonzept für Oracle BI ist unter Berücksichtigung aller verschiedenen Lerngruppen drei- oder vierstufig. Die Zusammensetzung einer Lerngruppe bestimmt sich nach den Vorkenntnissen der Teilnehmer und nach den zu erlernenden Themen. Die Bestimmung der Lerngruppen erfolgt individuell für das eigene Umfeld. Die Festlegung verfolgt aber das Ziel, jeder Lerngruppe die größtmögliche Bandbreite an Wissen zu vermitteln, um das Erlernen von Self-Service-BI-Fähigkeiten zu fördern.

In einer grundlegenden Einführung und ersten Stufe lernen Teilnehmer die Oracle-BI-Oberfläche mit allen wesentlichen Elementen kennen. Für diese Phase genügen zwei Tage Training. Diese Einführung enthält eine Gesamtkonzeption von BI-Systemen, die für eine effektive Nutzung relevant sind. Jeder Teilnehmer sollte während der Schulung Zugriff auf eine maßgeschneiderte Übungsumgebung erhalten, damit alle Inhalte direkt und unabhängig von der ei-

genen Produktivumgebung geübt werden. Nach den beiden Tagen wissen die Teilnehmer, welche Funktionen es in Oracle BI gibt und wie sie darauf zugreifen. Mit dem erlernten Wissen beginnen die Teilnehmer im zweiten Schritt die Arbeit an der unternehmenseigenen Oracle-BI-Anwendung. Ziel ist die weitere Vertiefung der Fähigkeiten und das Sammeln konkreter Fragen im eigenen Umfeld. Diese Phase wird je nach Lerngruppe von einem Trainer begleitet.

Etwa vier bis acht Wochen nach der grundlegenden Einführung sollte ein weiterer Seminartag stattfinden. Der Fokus dieses Tages liegt auf der Beantwortung von Fragen, der weiteren Vertiefung durch konkretes Praxiswissen mit Oracle BI und auf der Lösung von typischen Anforderungen für Berichte. Die Teilnehmer erfahren, wie sie Oracle BI richtig einsetzen und welche Möglichkeiten die Funktionen im praktischen Einsatz eröffnen. Lernziel dieses Tages ist die Vermittlung von konkretem Lösungswissen, sodass die Nutzer Techniken zur Hand haben, um versierter Analysen und Berichte erstellen zu können. Dieser Abschnitt legt die Grundlage für die Steigerung des Self-Service-Grads. Er zeigt die Bandbreite, wie

Oracle BI diese wesentliche Eigenschaft für den erfolgreichen Einsatz von BI-Lösungen unterstützt. Die anschließende Arbeit kann dann optional als vierte Komponente je nach Lerngruppe wieder am Arbeitsplatz der Teilnehmer von einem Trainer begleitet werden.

Fazit

Bei der Durchführung sollte unabhängig von den Lerngruppen und dem konkreten Aufbau der Schwerpunkt auf umfangreichen Übungsphasen liegen, in denen Fragen beantwortet werden. Denn nur durch eigenes Tun verfestigen sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter und das Wissen wird abruf- und einsetzbar für die eigene Arbeit. Die G.A. itbs GmbH bietet eine modulare, nach Lerngruppen anpassbare Einführung in Oracle BI nach der oben beschriebenen Konzeption an. Der Inhalt basiert auf der mehr als zehnjährigen internationalen Oracle-BI-Projekterfahrung des Autors.

Gerd Aiglstorfer

gerd.aiglstorfer@ga-itbs.de

Die DOAG auf der Collaborate 14

Dass die schillernde Spielerstadt Las Vegas mehr zu bieten hat als Roulette und Entertainment rund um die Uhr, stellten unsere Partner-Anwendergruppen OAG, Quest und IOUG mit der diesjährigen Collaborate wieder einmal eindrucksvoll unter Beweis: Mehr als 5.500 Oracle Applikations- und Technologie-Interessierte besuchten die 1.400 Sessions in 23 verschiedenen Ausbildungs-Tracks.

Inhaltlich hatten die Veranstalter ein sehr breites Programm zusammengestellt. Einzig die Fusion-Middleware-Interessierten kamen in diesem Jahr nicht auf ihre Kosten. Beeindruckend war die Vielfalt der Beiträge aus der Hyperion- und E-Business-Suite-Welt. Auch die Fusion Applications sind – zumindest im nordamerikanischen Markt – bei den Kunden angekommen.

Auffallend war die herausragende Bedeutung, die gerade die Hyperion-EPM-Kunden dem kollegialen Networking beigemessen

haben. So stammt auch ein Vortragsfavorit aus dem Hyperion-Umfeld: „All I really need to know about implementing Hyperion Planning I learned in Kindergarten“ von Mike Cochran. In seinem Beitrag berichtete der EPM-Experte aus seiner langjährigen Projektpraxis und versorgte die Anwesenden auf seine humorvolle Art mit wertvollen Tipps und Tricks. Es ist geplant, ihn auch als Sprecher für die im Oktober in Berlin stattfindende DOAG 2014 Applications zu gewinnen.

Bei den E-Business Suite-Beiträgen fiel auf, wie aktiv im nordamerikanischen Markt die Koexistenz mit den Fusion Applications gelebt wird. Projekte, in denen Fusion Applications on premise oder in der Cloud mit mission-critical E-Business-Suite-Systemen integriert werden, sind dort mittlerweile „State of the art“. Generell fiel auf, dass die E-Business Suite-Kunden in USA im Vergleich zu Kunden im deutschsprachen-

chigen Raum wesentlich mehr Module der Suite einsetzen und gerade aus diesen – in Deutschland oft unbekanntem Modulen – den größten Anwendernutzen ziehen.

Zweifelsohne ist ein Besuch der Collaborate eine wertvolle Erfahrung, gerade wenn man Interesse am nordamerikanischen Markt hat. Jedoch stehen unsere DOAG 2014 Applications und die parallel stattfindenden Primavera PM Days mit bedeutenden Keynote-Speakern, ihrem deutlich höheren Anteil an Kundenvorträgen und einem kommunikationsreichen Rahmenprogramm der US-amerikanischen Partnerveranstaltung in nichts nach. Wir laden Sie deshalb gerne für den 21. und 22. Oktober 2014 zu dem so wertvollen Erfahrungsaustausch nach Berlin ein.

Dr. Frank Schönthaler

Leiter der BSC Community

DOAG 2014 Primavera PM Days



21. - 22. Oktober 2014 | Berlin Estrel Convention Center

Das Event für Primavera-Anwender und
Projektmanagement-Interessierte!



pmdays.doag.org

DOAG
Deutsche ORACLE-Anwendergruppe e.V.

**SAVE
THE
DATE!**



Treffpunkt für
Anwender
Oracle-basierter
Unternehmens-
applikationen

21. - 22. Oktober 2014

Schulungstag am 23. Oktober 2014

Berlin, Estrel Convention Center

DOAG 2014

Business Solutions Konferenz



business-solutions.doag.org