

Organisation von Arbeit, Ressourcen und Budgets

Projektmanagement-Systeme sind die Grundlage, um mit der Logik der strukturierten, linearen Arbeit in den Unternehmen zu brechen. Das Management hat jetzt den direkten Blick auf Ressourcen und Budgets, um sie entsprechend der Organisation der Arbeitsabläufe neu und intelligent zu verteilen. Mit der neuen Organisation und den neuen IT-Systemen gehen Herausforderungen und Chancen einher. Wir baten sechs Anbieter im Interview über Ihre Erfahrungen zu berichten.

Für das Heft 1/2009 laden wir die Projektmanagement-Experten zur Diskussion an den Berliner Office Solutions Roundtable.

Frage 1:

Strategie – Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Argumente für die Einführung einer unternehmensweiten Projektmanagement-Lösung?

Frage 2:

Technologie – Wie erweitern Sie die Funktionen des Microsoft Office Project Server 2007 mithilfe anderer Microsoft Office Kompetenzen wie UCC, ECM oder Business Intelligence?

Frage 3:

Prozesse – Welche internen Konflikte muss ein Unternehmen lösen, um ein stringentes und einheitliches Projektmanagement zu verwirklichen?

Frage 4:

Deployment – Wie hoch ist der Consulting-Aufwand für die Einführung einer serverbasierten Lösung im Vergleich zu einer Einzelplatzlösung?

Frage 5:

ROI – Welchen betriebswirtschaftlichen Mehrwert bringen die Projektmanagement-Systeme und wie können die Controller den Return der Investitionen rechnen?



Dr. Christophe Campana,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Campana & Schott Realisierungsmanagement

Zu Frage 1:

1. Für alle Unternehmen aller Branchen gilt: Die richtigen Projekte richtig machen ist ein kritischer Erfolgsfaktor.
2. Zeit, Geld und Ressourcen sind bei allen Unternehmen heute schon knapp und werden künftig eher noch knapper.
3. Geschwindigkeit, Flexibilität und gute Entscheidungen sind in Zeiten von Globalisierung, verschärftem Wettbewerb und hohem Innovationstempo lebenswichtig – und die Transparenz über das »Wer macht eigentlich was bis wann?« ist unerlässlich.

Zu Frage 2:

- »CS Project Portal« ist eine »SharePoint-Server«-Applikation, mit der Microsoft Project Server an unternehmensspezifische Standards angeglichen wird.
- Die »CS EPM Extensions« sind 12 Produkte, die den Project Server gezielt ergänzen – darunter eine BI-Applikation, die Scorecards und Dashboards bereitstellt.
- »CS Connect« verbindet die Microsoft- mit der SAP-Welt und den Project Server um ECM- und um BI-Funktionalität.

Zu Frage 3: Sicherlich die Konflikte, die auftreten, will man im Zuge einer Organisationsentwicklung den Wandel von einem linienorientierten zu einem projektorientierten Unternehmen vollziehen. Am bekanntesten ist der »Linie-Projekt«-Konflikt, der immer dann auftritt, wenn die Prozesse rund um das Kapazitäts- und Ressourcen-Management definiert werden. Andere beliebte Konfliktfelder sind Antrag und Genehmigung neuer Projekte, Controlling oder interne Leistungsverrechnung.

Zu Frage 4: Die Einzelplatzlösung bedarf wenig Consulting-Unterstützung; dafür aber Training, da hauptsächlich Projektleiter für ein komplexes Werkzeug ausgebildet werden müssen. Die Serverlösung richtet sich darüber hinaus auch an viele weitere Rollen: Team-Mitglieder, Linienvorgesetzte, Controller. Hierfür müssen zunächst unternehmensspezifische Standards, Verfahren und Prozesse definiert und abgebildet werden. Damit dies gelingt, ist eine kunstvolle Mischung von Management- und Technologieberatung gefragt.

Zu Frage 5: Es gibt Erlöse, die sich recht präzise kalkulieren lassen wie Arbeitszeiteinsparungen, kürzere Durchlaufzeiten, optimierte Ressourcenauslastung. Andere Faktoren sind dagegen »weicher« oder probabilistisch – wie verringerte Anzahl der Projektabbrüche, weniger Konventionalstrafen durch Termintreue. Eine solche Investition amortisiert sich über vielfältige Nutzen-dimensionen, die sich auch durchaus monetär bewerten lassen.



Arno Hieber
Senior Consultant,
Plan-B

Zu Frage 1: Neben der Transparenz über alle wichtigen Projektsteuerungsgrößen, wie Termine, Budgetverbrauch und rückgemeldete Leistungsstati, sind die zentrale Ressourcensteuerung und die Interaktionsmöglichkeit mit allen Teammitgliedern, unabhängig von deren Einsatzort, die wichtigsten Kriterien. Als gewünschter Nebeneffekt wird auf diese Weise eine unternehmensweit einheitliche Methodik und projektübergreifende Vergleichbarkeit von Steuerungsinformationen etabliert.

Zu Frage 2: Project Server 2007 bietet Bordmittel für das Customizing, mit welchen sich wesentliche funktionale Anforderungen realisieren lassen. Zum anderen ergibt sich aus der »out-of-the-box«-Integration in Outlook und Office eine weitreichende Konvergenz der Kommunikationsmedien und die Integration in die Team- und Content-Management-Funktionalität von SharePoint 2007. Die Datenhaltung in SQL-Server ermöglicht den Einsatz des gesamten Microsoft-BI-Stacks und der Analyse- und Reportingfunktionen von Performance Point.

Zu Frage 3: Zuerst müssen Vorbehalte im Kontext von »mehr Transparenz gleich mehr Kontrolle« aufgelöst werden. Entscheidend ist es, dass für alle involvierten Mitarbeiter der Mehrwert aus der permanenten Verfügbarkeit aller Informationen erkennbar wird und die Möglichkeiten zur individuellen Entscheidungsunterstützung genutzt werden. Dieser Nutzen rechtfertigt einen potentiellen Mehraufwand zur laufenden Aktualisierung der Berichtsdaten.

Zu Frage 4: Ein pauschaler Vergleich ist kaum möglich. Denn eine Einzelplatzlösung ist eine reine Planungsanwendung, Fragen der Projektmanagement-Methodik sind eher nachrangig. Der wesentliche Beratungsaufwand einer serverbasierten Lösung liegt auf der Definition einer einheitlichen Methodik, einheitlicher Steuerungsgrößen und Darstellungsformen, sowie der Definition notwendiger Schnittstellen. Der dabei entstehende Aufwand ist abhängig von bisher eingesetzten Methoden und Werkzeugen und dem angestrebten Integrationsgrad.

Zu Frage 5: Die überall in gleicher Weise geltenden Messgrößen des Projektcontrollings sind die Kriterien »Zeit«, »Budget« und »Qualität«. Während das Qualitätskriterium insbesondere im Risikomanagement relevant ist, lassen sich aus der Reduktion von Verzugskosten und ungeplanten Mehraufwendungen messbare finanzielle Größen ableiten. Ergänzend können auch operativ wirksame Effizienzsteigerungen eingerechnet werden.