



ZENTRALES MULTIPROJEKTMANAGEMENT IN DER IT

Mit einer integrierten Projekt- und Portfoliomanagement-Software werden Projekte priorisiert und vorhandene Ressourcen optimal eingesetzt. Damit steigert swb konzernweit Transparenz und Effizienz in seinem Projektmanagement.

Bearbeiten wir das Projekt richtig?", so lautet die klassische Fragestellung im Einzelprojektmanagement. Das Multiprojektmanagement (MPM) nimmt hingegen eine übergeordnete Sicht der Dinge ein und fragt: „Bearbeiten wir die richtigen Projekte?“ Es betrachtet alle Projekte in ihrer Gesamtheit und hilft, sie zu priorisieren und vorhandene Ressourcen optimal zu verteilen.

Die IT des Bremer Ver- und Entsorgers swb vollzog den Schritt vom Einzel- zum Multiprojektmanagement schon vor rund zehn Jahren. Das konzernweite Portfolio für Projekte mit wesentlicher Wirkung auf IT und Organisation wird seitdem zentral gesteuert. Zunächst erfolgte das Multiprojektmanagement weitestgehend manuell, was sich jedoch als unproduktiv erwies. Erst mit Einführung einer leistungsfähigen

Projektportfoliomanagement-Software gewann das MPM an Effizienz und Transparenz: Die Software CA PPM (Clarity) führt alle projektbezogenen Daten zusammen, bildet den kompletten Lebenszyklus aller Projekte ab, stellt die Ressourcenauslastung dar und generiert aussagekräftige Berichte auf Knopfdruck. Implementiert wurde die maßgeschneiderte Lösung durch das auf Projektmanagement-Software-Lösungen spezialisierte Beratungshaus Contec-X, das die Standardanwendung bedarfsgerecht für die Unternehmensgruppe swb konfiguriert hat.

„Früher war die Erwartungshaltung an das Projektmanagement generell eine andere“, erinnert sich Simone Pauck, die an dem Neuaufbau des Multiprojektmanagements bei der swb AG beteiligt war. „Da stand das Einzelprojekt mit seiner Effizienz im Fokus. Heu-

te geht man mittels Multiprojektmanagement strategischer vor: Das MPM soll einerseits aus einer Vielzahl an Anforderungen diejenigen identifizieren, die für das Unternehmen aus Gesamtsicht wichtig sind. Zum anderen sorgt das MPM mit seiner Helikopter-Perspektive für Transparenz und eine bestmögliche Verteilung der vorhandenen Ressourcen auf die durchzuführenden Projekte.“

Zentrale Steuerung aller IT-Projekte per MPM

Eben dieser Sinneswandel vollzog sich 2006 auch bei der swb AG, die über ihre Tochtergesellschaften die Städte Bremen und Bremerhaven mit Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser, Strom, Entsorgungsdienstleistungen sowie Telekommunikation versorgt. „Bis zu jenem Zeitpunkt besaßen wir kei-

Entscheidungskriterien der swb AG im Rahmen des Anbietervergleichs

- **Überzeugende Skill-Profile der Berater:** Langjährige Erfahrung und Projektkompetenz
- **Adäquater Funktionsumfang der Applikation:** Der Anbieter muss anhand eines Kriterienkatalogs belegen, dass seine Softwarelösung die Anforderungen der swb AG erfüllt.
- **Angemessenes Lizenzmodell:** Lizenzmodell und -kosten müssen in den von der swb AG gesteckten Rahmen passen.
- **Marktrelevanz des angebotenen Produktes:** Die angebotene Lösung soll am Markt etabliert und zukunftsfähig sein.
- **Transparenz und Plausibilität des Projektdesigns:** Der Anbieter muss zielorientiert arbeiten, realistisch planen und sich an die individuellen methodischen Erfordernisse anpassen.
- **Honorargestaltung und Verfügbarkeit:** Eine regelmäßige Präsenz des Anbieters am Standort Bremen muss gegeben sein. Die Honorarvorstellung darf den von der swb AG gesteckten Rahmen nicht überschreiten.

Contec-X konnte alle Entscheidungskriterien erfüllen und wurde somit als Beratungs- und Implementierungspartner ausgewählt.

nen optimalen Gesamtüberblick über alle laufenden IT-Projekte“, berichtet Simone Pauck. „Kleinere Projekte konnten damals ohne formelle Freigabe oder vorherige Ressourcenprüfung gestartet werden.“ Problematisch in diesem Zusammenhang: 60 % aller IT-Projekte zählten zu den kleineren Projekten.

Um die immer größere Anzahl von Projektideen mit den Ressourcen in Einklang zu bringen, etablierte die swb AG im Bereich IT das Multiprojektmanagement als oberste Projektsteuerungsinstanz gepaart mit einer Neuordnung der Verantwortlichkeiten. Seitdem wird das konzernweite Portfolio für Projekte mit wesentlicher Wirkung auf IT und Organisation zentral verantwortet. Das gesamte Bündel an Projekten schreibt das Unternehmen in einer IT-Roadmap mit einer Vorausschau von zwei Jahren quartalsweise fort. Die Entscheidung über die Roadmap trifft ein gesellschaftsübergreifender IT-Projektausschuss, in dem neben dem CIO auch die Geschäftsführung der vier großen swb-Konzerngesellschaften, die Leiter von IT-intensiven Bereichen und der Holdingbereich IT & Organisation vertreten sind. Das Management von

Einzelprojekten wird zudem über ein verbindliches Vorgehensmodell sichergestellt.

Problem: Mangelnde Effizienz, schlechte Vergleichbarkeit

Trotz aller Fortschritte: Die IT war mit dem Status quo noch lange nicht zufrieden. Viele Prozesse wurden mit Hilfsmitteln wie Excel oder PowerPoint manuell abgewickelt und bargen noch ein erhebliches aufwandsreduzierendes Potenzial in sich. Nur für das Anforderungsmanagement existierte ein Software-Tool, allerdings eine eigenentwickelte Insellösung.

Es musste also dringend ein standardisiertes Berichtswesen mit zentraler Datenbasis her, das die IT-Projekte jeder Größenordnung vergleichbar darstellen und einen Gesamtüberblick vermitteln würde.

Die Lösung: Einführung einer Software für Projektportfoliomanagement

Um die passende Applikation und einen erfahrenen Beratungs- und Implementierungspartner zu finden, ini-

tierte die swb AG ein Ausschreibungsverfahren. Dieses beinhaltete neben der umfassenden Beschreibung der Ausgangslage auch die Projektzieldefinition sowie die Auswahlkriterien. Bei der Anbietersuche achtete swb vor allem auf eine langjährige Erfahrung und Projektkompetenz, die durch Referenzen und Kompetenzprofile der Berater belegt werden sollte.

Anbietervergleich ermittelt Contec-X als idealen Partner

Hier konnte sich das Team von Contec-X positiv vom Wettbewerb abheben. „Was mich persönlich damals überzeugte, war die Tatsache, dass die Contec-X GmbH die Software CA PPM (Clarity) für ihr eigenes Projektmanagement nutzt. Das heißt für mich: Das Team kommt täglich mit der Software in Berührung, kennt die Fallstricke und kann sich in mich als Anwender hineinversetzen“, schlussfolgerte Simone Pauck.

Für die komplette Einführung der neuen Software war ein Zeitrahmen von initial sechs Monaten und drei weiteren Monaten für die Optimierung vorgesehen. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Konzeption der Lösung entsprechend der individuellen Anforderungen der swb AG. Dazu gehörten die bedarfsorientierte Abbildung der Demand-Prozesse sowie eine maßgeschneiderte Darstellung des Portfolio- und Multiprojektmanagements. Das Einzelprojektmanagement sollte weiterhin per Open Workbench vorgenommen und in die Gesamtlösung integriert werden, so der Wunsch der swb AG.

SUCCESS STORY



Simone Pauck, IT- und Prozessberatung,
Projektmanagement H-IO bei swb AG

Jörg Childs, Teamleiter Projektmanagement
und IT-/Prozessberatung bei swb AG

„Wir erarbeiteten einen individuellen IT-gestützten Demand-Prozess, von der Idee bis hin zur Beauftragung, sowie den Planungsprozess über alle Programmstufen“, erzählt Contec-X Projektleiter und Seniorberater Stefan Demmelmeir. Außerdem wurde ein rollenspezifisches Reporting eingerichtet. Der Rollout der Software erfolgte zweistufig: Nach sechs Monaten wurde das Basissystem mit Projektmanagementfunktionalität produktiv gesetzt. Ein halbes Jahr später kamen die Funktionalitäten für Portfolio- und Ressourcenmanagement hinzu.

Transparenz ist Trumpf

Seit ihrer Einführung leistet die Software bei der swb AG hervorragende Dienste. „Um bewerten zu können, welche Projekte strategisch richtig für ein Unternehmen sind, müssen Fragen zur Wirtschaftlichkeit, Komplexität, Strategieanbindung, dem Nutzen sowie zu den zu erwartenden Risiken bei Durchführung und Nichtdurchführung beantwortet werden. Genau das ist dank des umfangreichen Datenbestands in CA PPM (Clarity) möglich“, erläutert Jörg Childs, Teamleiter Projektmanagement und IT-/Prozessberatung.

„Konkurrierende Bedarfe aus den einzelnen swb-Gesellschaften, die Auslastung unserer 60 internen IT-Ressourcen, die Überprüfung der Budgets sowie der Status aller Projekte mit Zeitplänen, Risiken, Projektfortschritt und Change Requests werden transparent dargestellt.“

Zudem fragt die IT im Rahmen des Projektanforderungsmanagements alle projekt- und unternehmensstrategisch

relevanten Informationen ab und hinterlegt diese in der Software, sodass eine objektive Vergleichbarkeit der laufenden Projekte und Neuansträge gegeben ist.

CA PPM (Clarity) weist den Weg

Eine Woche vor der Sitzung erhält jedes Mitglied des IT-Projektausschusses die mithilfe der Software erstellten Statusreports aller laufenden Projekte sowie eine detaillierte Aufstellung aller Projektneuanträge. „So können sich die Ausschussmitglieder optimal auf die Sitzung vorbereiten“, meint Jörg Childs. „Vor dem Rollout von CA PPM (Clarity) musste die IT die Kennzahlen zum gesamten Projektportfolio händisch zusammentragen – ein riesiger Aufwand bei 40 parallel laufenden Projekten ohne gemeinsame Datenbasis“, erinnert sich Simone Pauck. „Allein die Erstellung der animierten Powerpoint-Präsentation, die wir zur Darstellung des Projektportfolios nutzen, nahm viel Zeit in Anspruch. Heute können wir dem Ausschuss die meisten Unterlagen automatisiert zur Verfügung stellen.“

Aktive Nutzer: IT ja, Fachbereiche nein

Ursprünglich sollte CA PPM (Clarity) nicht nur durch die IT, sondern auch durch die einzelnen Fachbereiche gepflegt werden. „Doch wir haben das Rad wieder zurückgedreht“, erklärt Jörg Childs. „In der Praxis erwies sich diese Vorgehensweise in unserem Haus als wenig vorteilhaft.“

Wenn die Fachbereiche ihre Projektideen „anonym“ in die Software

eingeben, kommt der Gedankenaustausch zwischen Fachabteilung und IT zu kurz, so die Erkenntnis des Teams rund um Jörg Childs. Das Zwiegespräch fördere die Entwicklung sehr guter Projektideen. „Heute übernimmt ausschließlich die IT die Datenpflege in der Software. So ist sichergestellt, dass zu jeder Projektidee ein gedanklicher Austausch stattfindet und die IT ihrer Beratungsfunktion nachkommen kann“, so Jörg Childs.

Implementierung und Release-Wechsel unproblematisch

Vor einem Release-Wechsel haben selbst erfahrene ITler größten Respekt. Zu oft kommt es zu Datenchaos und Systemausfällen. Simone Pauck denkt jedoch ganz entspannt an den letzten CA PPM (Clarity) Release-Wechsel in 2015 zurück. „Schon bei der Einführung der Software waren wir mit der Beratungs- und Umsetzungsleistung von Contec-X voll und ganz zufrieden. Und auch den Release-Wechsel haben wir mit Unterstützung der Softwareexperten problemlos gemeistert.“

Ausblick

Nachdem swb nun mehrere Jahre Praxiserfahrung mit der Software gesammelt hat, denkt man über erste funktionale Änderungen und Erweiterungsmaßnahmen nach. „Unsere Anforderungen haben sich weiterentwickelt und viele davon sollten über kurz oder lang in die Software überführt werden. Beispielsweise haben sich unsere Anforderungen an das Berichtswesen geändert. Aktuell definieren wir noch den Anforderungsbedarf“, sagt Jörg Childs mit einem Augenzwinkern.

Projektportfoliomanagement mit CA PPM (Clarity) Lösungsansatz für die swb AG

- Die Projektidee wird erfasst und zu einem Projektantrag detailliert.
- Dabei werden nicht nur die geplanten Kosten und Investitionen erfasst, sondern auch Termine geplant und Ressourcenzuordnungen vorgenommen.
- Auf dieser Basis können Möglichkeiten zur Einplanung ins Portfolio geprüft werden.
- Als Ergebnis bietet die Portfolioansicht dann den Gesamtüberblick (IT-Roadmap).
- Nach Genehmigung und Start eines Projektes werden durch das Einzelprojektmanagement Statusberichte erstellt.
- Außerdem erfolgen Rückmeldungen zu den Projektaktivitäten durch die Projektmitarbeiter, um einen Überblick über den bereits erbrachten und den noch ausstehenden Aufwand zu erhalten.
- Dadurch wird sowohl der Gesamtstatus eines Projektes transparent als auch der Status des Gesamtportfolios. Außerdem können Steuerungsmaßnahmen für Einzelprojekte bzw. für das Portfolio (insbesondere zur Kapazitätsauslastung) abgeleitet werden.
- Zusätzlich wird CA PPM (Clarity) im Rahmen des Einzel- und Multiprojektmanagements für eine formalisierte Change-Beantragung, zur Erstellung von Risikoberichten und für Budgetauswertungen genutzt.

„Doch wir sind uns sicher, dass wir – sobald wir intern umsetzungsbereit sind – mit optimaler Unterstützung durch Contec-X rechnen können. Die Softwarelösung hat so viel Potenzial, da sind wir noch lange nicht am Ende angelangt.“ ■

swb AG

Die swb AG bildet mit ihren Tochtergesellschaften und Beteiligungen die Unternehmensgruppe swb. Sie steht für Energie, Trinkwasser und Telekommunikation in Bremen und Bremerhaven. Mit der Strategie, Energie aus Abfall zu erzeugen, schlägt sie den Bogen zwischen Erzeugung und Entsorgung. Technische Dienstleistungen für private Haushalte und Unternehmen vervollständigen das umfangreiche Leistungsspektrum. Die swb AG erzielte 2015 mit mehr als 2 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Umsatz von 1.276 Millionen Euro. Weitere Informationen unter www.swb-gruppe.de

Contec-X GmbH

Contec-X fokussiert sich zu 100 Prozent auf Projektmanagement-Software und bietet Beratung und Umsetzung aus einer Hand. Basis der Lösungen ist immer eine Standardsoftware – CA PPM (Clarity) oder Daptiv™ PPM. Contec-X ist zertifizierter Premium Partner von CA Technologies Inc. und Changepoint ULC. Zu den Kunden von Contec-X zählen Unternehmen wie Airbus Group Bank, Deutsche Börse, DEVK, Gruner + Jahr, Lufthansa, MAN, LVM, Mainova, Markant, PERI, Schott, SPAR, swb, Testo u. a. Weitere Informationen unter www.contec-x.de und www.ca-clarity.com.