

«Transparenz im Projektportfolio bringt vor allem der IT viel»

Die Versicherungsgesellschaft Generali hat mit «Clarity» von CA eine Projekt- und Portfoliomanagementlösung eingeführt. Stephan Koller, Leiter des IT-Stabs, verrät, wo es bei der Einführung Stolpersteine gab und wie man die Kluft zwischen IT und Business am besten überwindet. *Interview: Thomas Brenzikofer, Marcel Urech*

Herr Koller, warum haben Sie gerade CA Clarity eingesetzt?

Da wir mit CA Software Change Manager, vormals Harvest und Unicenter ServiceDesk schon Kunden von CA sind, lag eine mögliche Integration von CA Clarity natürlich nahe. Als dieses in einer Gartner-Studie auch noch als beste Lösung für Projekt- und Portfoliomanagement ausgezeichnet wurde, war der Fall klar. Eine detaillierte Evaluation der Konkurrenzprodukte war für uns nicht mehr nötig.

Ein Bauchentscheid also?

Natürlich haben wir das Tool zuerst geprüft und nicht einfach blind gekauft. Dies verlief gut, deshalb blieben wir dabei. Ein Test alternativer Produkte verschlingt ja auch immer viele Ressourcen und selbst nach einer umfassenden Nutzwertanalyse bleibt ein Unsicherheitsfaktor.

Wie genau verlief die Produkteinführung?

Zuerst wurde CA Clarity in der IT implementiert und schon im Januar 2007 konnten erste Projektberichte aus dem Tool generiert werden. Parallel dazu wurden unsere Mitarbeiter und die ungefähr 40 Business-Projektleiter geschult. Ende Mai hatten wir sämtliche, momentan 34 relevanten Projekte im Tool drin.

Was für Projekte sind das genau?

Vier davon sind reine Businessprojekte, die die IT nicht tangieren. 26 werten wir als Business-IT-Projekte. Der Rest betrifft die IT-Infrastruktur. Insgesamt laufen rund 140 Projekte inklusive der Wartungsprojekte, von denen aber nicht alle im Portfolio erscheinen. Dass es kaum noch reine Businessprojekte gibt und die IT fast in allen Projekten beteiligt ist, wurde vorher gar nicht so wahrgenommen. Die neu geschaffene Transparenz bringt also vor allem uns in der IT sehr viel.

Was hat das Business davon?

Das Projektmanagement hat an Akzeptanz gewonnen. Vorher wurde es oft als unnötig empfunden, weil man keine direkten Resultate sah. Nun ist alles dokumentiert. Die Business-Projektleiter sind präsenter und tra-

Stephan Koller, Leiter des Stabs der IT von Generali (Schweiz) Holding:

«Das Bewusstsein ist gestiegen, dass die IT nicht nur ein Kostenfaktor, sondern vor allem auch ein Business Enabler ist.»



gen mehr Verantwortung. Auch in der IT hat sich die Stimmung verbessert, weil die Ansprechpersonen nun klar definiert sind.

Gab oder gibt es auch Hindernisse?

Die IT sieht Projektmanagement nach wie vor als Aufwand an. Aber ein Umdenken findet statt. Wir konnten schon jetzt unsere Ressourcen grob den anstehenden Projekten im nächsten Jahr zuteilen. Damit bekommen wir die Belastung besser in den Griff und können dem Business klar aufzeigen, was drin liegt und was nicht.

Es war also schwieriger, die IT für das Projekt zu gewinnen als das Business?

Das Business war froh, endlich Kontrollwerkzeuge in die Hand zu bekommen. Viele Projektleiter haben ja keine klassische Projektmanagement-Ausbildung. Sie pflegen heute die wichtigsten Tasks im Tool ein und können so Projektaufträge klar kommunizieren. Die IT hingegen war das Planen weniger gewohnt, darum war die Umstellung grösser. Nun aber haben alle die gleiche Basis und die Kommunikation zwischen IT und Business hat sich erheblich verbessert. Es braucht einfach seine Zeit bis

gefähr 35 Prozent unserer Aktivität «change the business» und der Rest «run the business» ist. Natürlich ist das immer Definitionssache, aber mit der gewonnenen Klarheit bin ich zuversichtlich, dass unsere Projektbudgets in Zukunft erhöht werden. Das Vertrauen in Investitionen ist allgemein gestiegen. Nach nur sechs Monaten ist es allerdings noch zu früh, um Bilanz zu ziehen.

Welche Auswirkungen hat das Projektmanagement auf die Organisation?

Wir sind dabei, ein Projektmanagement-Office aufzubauen. Dieses soll unser Portfolio betreuen und die Prozesse neu definieren. Zudem überdenken wir gerade die Softwareentwicklungsprozesse. Hier dürften neue Stellen geschaffen werden in Form von internen IT Business Consultants. Unsere ganze Prozessstruktur muss besser in die Geschäftsstrategie eingebunden und Entscheidungswege klarer definiert werden. Es dürfte uns also auch in Zukunft nicht langweilig werden. Verbessern kann man sich immer.

Also vom reinen Projektmanagement-Koordinationsstool hin zum strategischen Portfoliomanagement?

Man muss hier vorsichtig sein. Nur weil wir CA Clarity benutzen, heisst das noch nicht, dass wir Portfoliomanagement betreiben. Das Tool stellt zwar die Projekte dar und wertet sie bei Bedarf aus, aber wir müssen auch Lehren daraus ziehen. Erst dann kann man von strategischem Portfoliomanagement sprechen.

die Resultate sichtbar werden.

Die Projekterfassung ist also nun effizienter, aber wie sieht es mit den Projekten an sich aus?

Sie laufen vor allem zielgerichteter. Das Bewusstsein ist gestiegen, dass die IT nicht nur ein Kostenfaktor, sondern vor allem auch ein Business Enabler ist. Zuvor hat die Businessseite gar nicht nachvollziehen können, was die IT eigentlich genau macht. Die geschaffene Transparenz für Projekte, Aufwände und Ressourcen verändert nun das Mindset.

Sieht man diese Transparenz auch in der Kategorisierung von Projekten?

Ja, das war sogar eines der Hauptziele. Wir können nun sagen, dass un-

Generali implementiert «Clarity» von CA

Generali Schweiz hat sein Portfoliomanagement überarbeitet und in die Softwarelösung «Clarity» von CA integriert. Anfang 2006 gab es erste Pläne, im Mai Verhandlungen mit CA. Schon im Januar 2007 konnten erste Berichte aus dem Tool generiert werden und Ende Mai war die Migration der momentan 34 relevanten Projekte nach Clarity abgeschlossen. Die Umsetzung übernahm der CA-Partner ITdesign aus Tübingen. Parallel dazu wurden die Mitarbeiter und ungefähr 40 Businessprojektleiter geschult. Stephan Koller trägt als Leiter des IT-Stabs dafür die Hauptverantwortung und will mit der neuen Portfoliomanagementlösung eine konsequente Ausrichtung der IT-Projekte an der Unternehmensstrategie erreichen.