

Projektmanagement-Software herstellerneutral auswählen



SelectPPM® – vier Phasen für eine transparente und erfolgreiche Tool-Einführung

Ihr Ansprechpartner:

Birgit Edenhofner
Vertrieb & Marketing
Tel.: +49 8122 89 20 39-0
E-Mail: b.edenhofner@parameta.de

parameta Projektberatung GmbH & Co. KG
Franz-Brombach-Straße 11–13
85435 Erding

www.parameta.de

Inhalt

1	Transparente und erfolgreiche Auswahl einer Projekt- und Projektportfoliomanagement-Software	3
1.1	Die Auswahl als Teil des Gesamtprojekts	3
1.2	Software-Auswahl – (k)eine leichte Übung	4
2	selectPPM – mit den richtigen Prozessen zur passenden Lösung	7
2.1	Das Phasenmodell in Kürze.....	7
2.2	selectPPM – die Vorteile für Unternehmen	9
2.3	Und was kommt dann? Erfolgreiche Einführung bzw. Optimierung von PM-/PPM-Software: employPPM™ und improvePPM™	10
3	Die vier Phasen von selectPPM im Detail	11
3.1	Phase 1: Ist-Zustand.....	11
3.2	Phase 2: Soll-Zustand	12
3.3	Phase 3: Filterung	14
3.4	Phase 4: Verifizierung	16
3.4.1	Ausschreibung und erste Präsentationen	16
3.4.2	Die Teststellung	17
3.4.3	Die Entscheidung	18
4	Fazit.....	20
5	Über uns	20

Abbildungen

Abbildung 1:	Die Software-Auswahl als Teil des Gesamtprojekts	3
Abbildung 2:	Einführungsdauer PM-/PPM-Software, Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ...	5
Abbildung 3:	Gründe für Unzufriedenheit mit der eingesetzten Projektmanagement-Software	5
Abbildung 4:	Das parameta-Vorgehensmodell für die Software-Auswahl	7
Abbildung 5:	Vergleich Funktionsabdeckung und Gesamtkosten	16
Abbildung 6:	Beispiel-Ergebnisse der Anbieter-Präsentation	17
Abbildung 7:	Bewertungskriterien für die Endauswahl	19

1 Transparente und erfolgreiche Auswahl einer Projekt- und Projektportfoliomanagement-Software

Wird die Softwareeinführung erfolgreich? Das entscheidet sich bereits bei der Auswahl. Ein fundiertes und systematisches Vorgehen lohnt sich, schließlich geht es oft um hohe Investitionssummen: Neben den Lizenzkosten müssen die individuelle Konfiguration der neuen Software, Trainings, Einarbeitungsaufwände, Hardware und Schnittstellen zu anderer Software berücksichtigt werden. Da ist es wichtig, diese Investition abzusichern und eine optimal passende Software auszuwählen, die alle Anforderungen berücksichtigt. So erhalten die zukünftigen Anwender Klarheit, wie ihr Projektmanagement in der Zukunft aussieht. Wie die Softwareauswahl abläuft, ist daher bereits von entscheidender Bedeutung für die spätere Einführung.

1.1 Die Auswahl als Teil des Gesamtprojekts

Häufig wird die Softwareauswahl mit einer ersten Produktrecherche im Web gestartet. Dann entsteht meist Verwirrung: Das Angebot an PM-Software scheint unglaublich breit und unübersichtlich zu sein. Es reicht von kleinen Projekthelfern bis zur komplexen Projektportfoliomanagement-Lösung, die sich tief in die Unternehmensprozesse integrieren lässt. Um die Funktionen der einzelnen Produkte detailliert bewerten zu können, braucht es selbstverständlich tiefgehende Marktanalysen und eine fundierte Auswahl. Neben den Softwareprodukten muss allerdings auch der eigene Bedarf analysiert werden: Was wird heute benötigt? Was in drei Jahren?



Abbildung 1: Die Software-Auswahl als Teil des Gesamtprojekts

Aus diesem Grund steht für parameta die gründliche Anforderungsermittlung am Anfang, wenn es um die Auswahl und Einführung von Software geht. Außerdem ist das Einführungsprojekt mit der Software-Auswahl noch lange nicht abgeschlossen: Damit die Einführung erfolgreich abgeschlossen wird, gilt es, am Ball zu bleiben. Eine an die Organisation angepasste Einführung gehört ebenso dazu, wie die anschließende Etablierung. Damit die neue Software dauerhaft genutzt wird und zu

erfolgreichen Projekten beiträgt, wird auch die fortlaufende Pflege mit Feedback-Schleifen, Anwender-Qualifizierung und –Unterstützung berücksichtigt.

Dieses Whitepaper beschreibt die Software-Auswahl. Bei parameta erfolgt diese allerdings immer bereits mit dem Blick auf die spätere Einführung.

1.2 Software-Auswahl – (k)eine leichte Übung

Eine neue Software sollte technologisch zukunftssicher sein und sich auch funktional erweitern lassen. Dann sind spätere Änderungen an der technischen Infrastruktur, das Wachstum des Unternehmens und eine sich weiter entwickelnde PM-Methodik kein Problem. Die Anforderungen des IT-Architekturmanagements sind also ebenso zu berücksichtigen, wie die Prozesse und gelebten Abläufe in den Projekten. Ein Software-Anbieter mit einer stabilen Marktposition trägt ebenfalls zur Investitionssicherheit bei. Der Trend bei den Anbietern geht zudem weg vom reinen Softwarelieferanten hin zum Lösungsanbieter. Nur kompetente Lösungsanbieter sind in der Lage, die Anforderungen der Anwender auch fachlich zu verstehen und komplexere Installationen technisch genauso wie methodisch zu unterstützen.

Welche Risiken eine nicht professionell durchgeführte Softwareauswahl birgt, zeigt eine Zufriedenheitsstudie zur Auswahl von Projekt- und Projektportfoliomanagement-Software. Die parameta Projektberatung führte diese 2009 bei knapp 100 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern durch. Vier von zehn Unternehmen würden demnach die eingeführte Projekt- bzw. Projektportfoliomanagement-Software nicht nochmals wählen. Und das, obwohl die durchschnittliche Auswahl- und Implementierungsdauer bei 11 Monaten lag. Verdeutlicht man sich die damit verbundenen Kosten wird deutlich, welche Risiken mit einem Softwareeinführungsprojekt verbunden sind. Nicht selten führt ein gescheitertes Einführungsprojekt auch dazu, dass der Ruf des Projektmanagements insgesamt im Unternehmen leidet

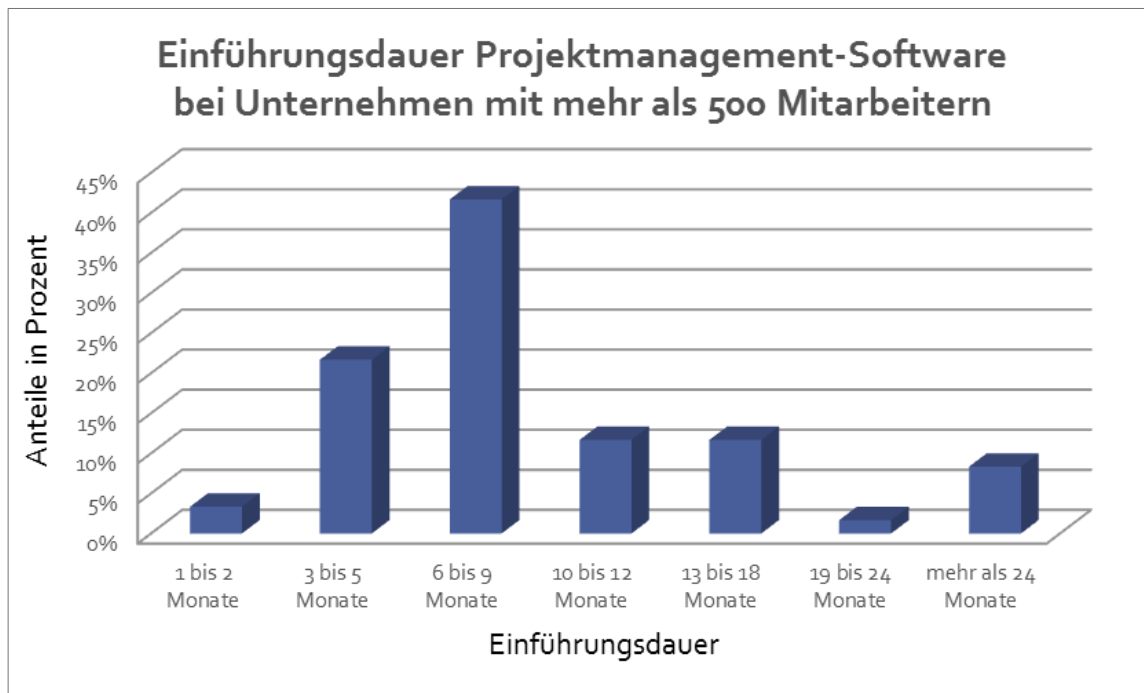


Abbildung 2: Einführungsdauer PM-/PPM-Software, Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern

Als häufigste Gründe, warum die Befragten die gewählte Lösung nicht erneut aussuchen würden, wurden vor allem die mangelnde Anwenderakzeptanz und unzureichend abgedeckte Anforderungen genannt (Abb. 2). Die Gründe haben eines gemeinsam: In einem professionell durchgeführten Auswahlprozess hätten sie mit hoher Wahrscheinlichkeit vermieden werden können – vor allem die mangelnde Akzeptanz der Anwender.

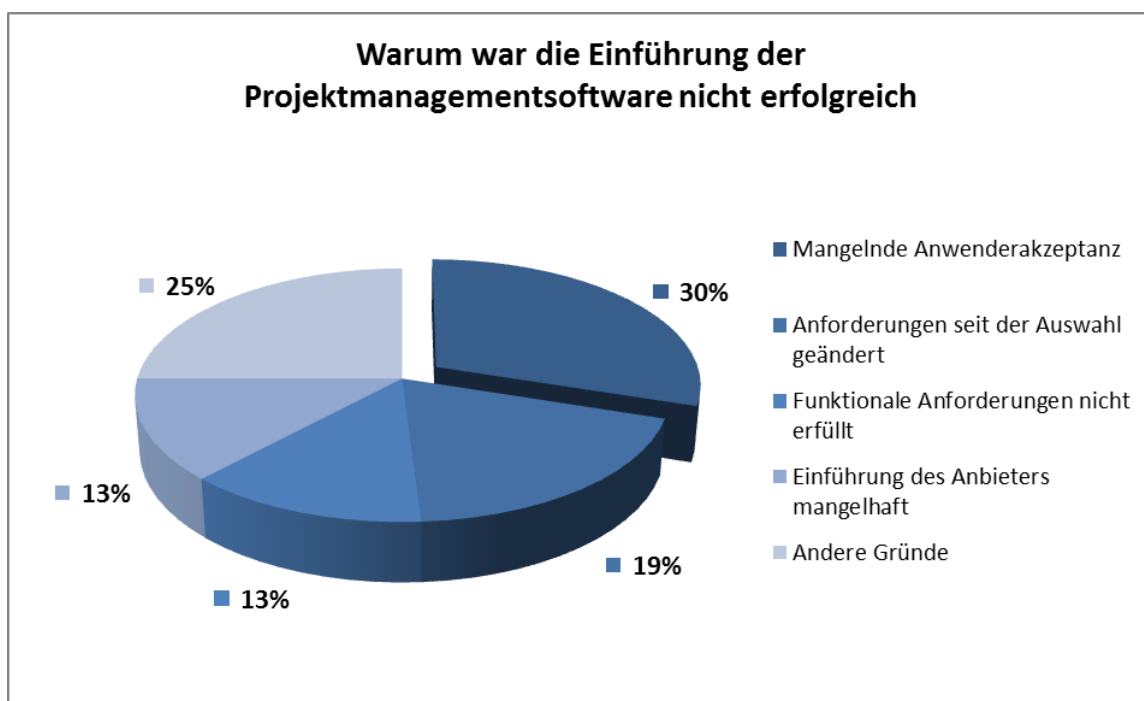


Abbildung 3: Gründe für Unzufriedenheit mit der eingesetzten Projektmanagement-Software

Es reicht aus, wenige zentrale Punkte bei der Auswahl einer PM-/PPM-Software zu berücksichtigen, um die Akzeptanz durch die Anwender immens zu erhöhen. Für die erfolgreiche Auswahl gilt:

- Die Stakeholder, insbesondere die zukünftigen Anwender, sind früh in den Auswahlprozess integriert. Sie haben früh begonnen, sich mit der zukünftigen Situation zu befassen und konnten ihre Anforderungen benennen.
- Die Anregungen der Stakeholder wurden im gesamten Prozess nachvollziehbar und transparent behandelt.
- Den Stakeholdern wird nicht zugemutet, die Lösung ihrer Anforderungen selbst zu formulieren. Statt Software-Features zu bewerten skizzieren sie, wie sie sich die zukünftige Arbeit mit einer Software vorstellen.
- Bei der Auswahl wurde vorausgedacht: Ob wirklich alle wichtigen Anforderungen berücksichtigt wurden, zeigt sich, wenn das Angebot am Markt mit den eigenen Anforderungen verglichen wird.
- Im Ergebnis sind die für die Anwender wichtigen Funktionen in der Software verfügbar bzw. wurden konfiguriert.
- Einhergehender Aufwand und angestrebter Nutzen der mit der geplanten Software-Nutzung einhergeht, wurden für jede Zielgruppe ausgeglichen.
- Die Software verfügt über eine anwenderfreundliche Bedienoberfläche.
- Die Performance der Anwendung ist für das vorhandene Einsatzszenario (Benutzerzahl, Funktionen) ausgelegt und angemessen.
- Die Komplexität der Projektmanagement-Software entspricht dem benötigten Funktionsumfang und dem Umfang des Einsatzes. Die Software passt zum PM-Reifegrad des Unternehmens
- Die Anwendung ist an die unternehmensspezifischen Projektmanagementprozesse angepasst. Sie unterstützt die Projektlandschaft – und ist kein Selbstzweck.

Eigentlich ist es also ganz einfach:

Die wesentlichen Risiken einer Software-Auswahl werden durch eine fundierte Marktanalyse, professionelles Anforderungsmanagement, PM-Kompetenz und ein begleitendes Veränderungsmanagement weitgehend ausgeschlossen.

Im Folgenden wird erklärt, wie diese Aspekte im strukturierten Vorgehensmodell der parameta Projektberatung umgesetzt werden.

2 selectPPM – mit den richtigen Prozessen zur passenden Lösung

Mit **selectPPM®** unterstützt parameta Organisationen dabei, die für sie geeignete Software für Projekt- und Portfoliomanagement in einem **prozessorientierten Auswahlprozess** zu finden – absolut herstellerneutral und unabhängig.

2.1 Das Phasenmodell in Kürze

Die Anforderungsermittlung und Softwareauswahl werden bei **selectPPM®** in die vier Phasen „Ist-Zustands-Ermittlung“, „Soll-Zustands-Definition“, „Filterung“ und „Verifizierung“ unterteilt. Insgesamt umfasst das Vorgehensmodell 10 Arbeitspakete.

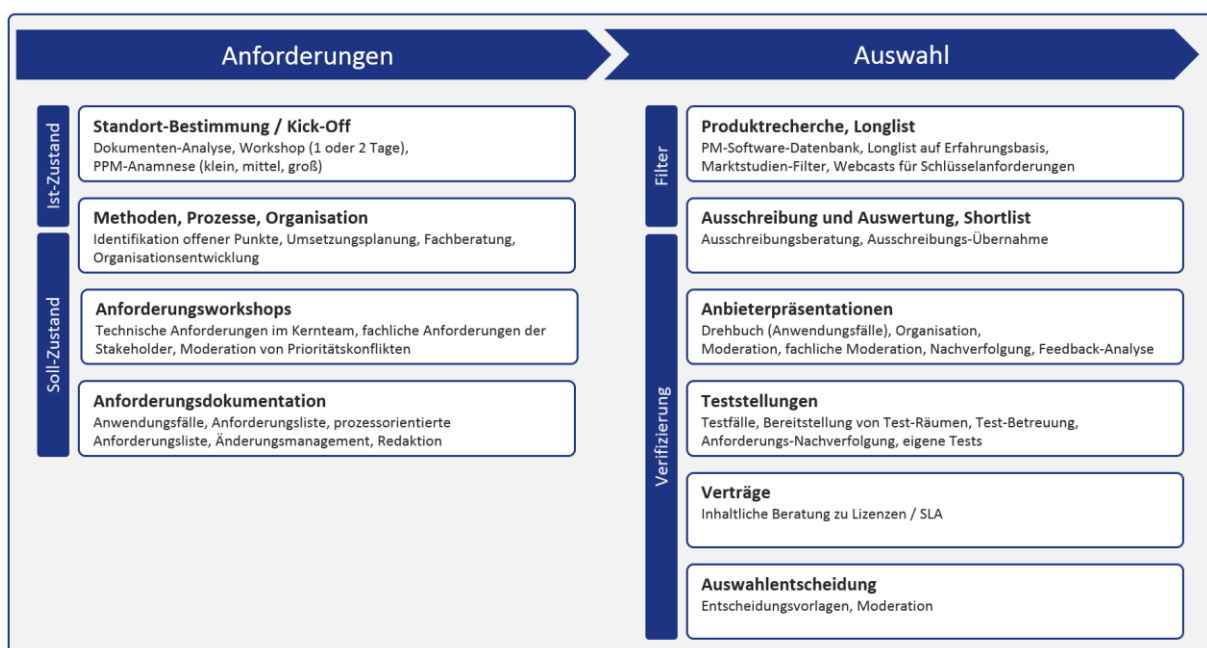


Abbildung 4: Das parameta-Vorgehensmodell für die Software-Auswahl

Die „Ist-Zustands-Ermittlung“ dient der fundierten Standortbestimmung in Sachen Projektmanagement. Dabei werden beispielsweise bestehende Organisationsstrukturen, genutzte Methoden und Prozesse analysiert.

In der „Soll-Zustands-Definition“ geht es sowohl um Software-Anforderungen als auch um die grundsätzliche Frage, wie Projekte in der Organisation in Zukunft abgewickelt werden sollen und wie die Projektlandschaft insgesamt gestaltet wird. Kurz: Es wird definiert, was überhaupt später durch Software unterstützt werden soll.

Mit der „Filterung“ reduziert parameta die Anzahl in Frage kommender Produkte rasch auf eine Handvoll potentiell geeigneter Produkte. Neben der Erfahrung aus zahlreichen Software-Einführungsprojekten dient dazu insbesondere eine umfangreiche Produktdatenbank.

Die „Verifizierung“ stellt schließlich sicher, dass die unternehmensspezifischen Anforderungen durch die Produktkandidaten auch tatsächlich abgedeckt werden können. Je nach Art der

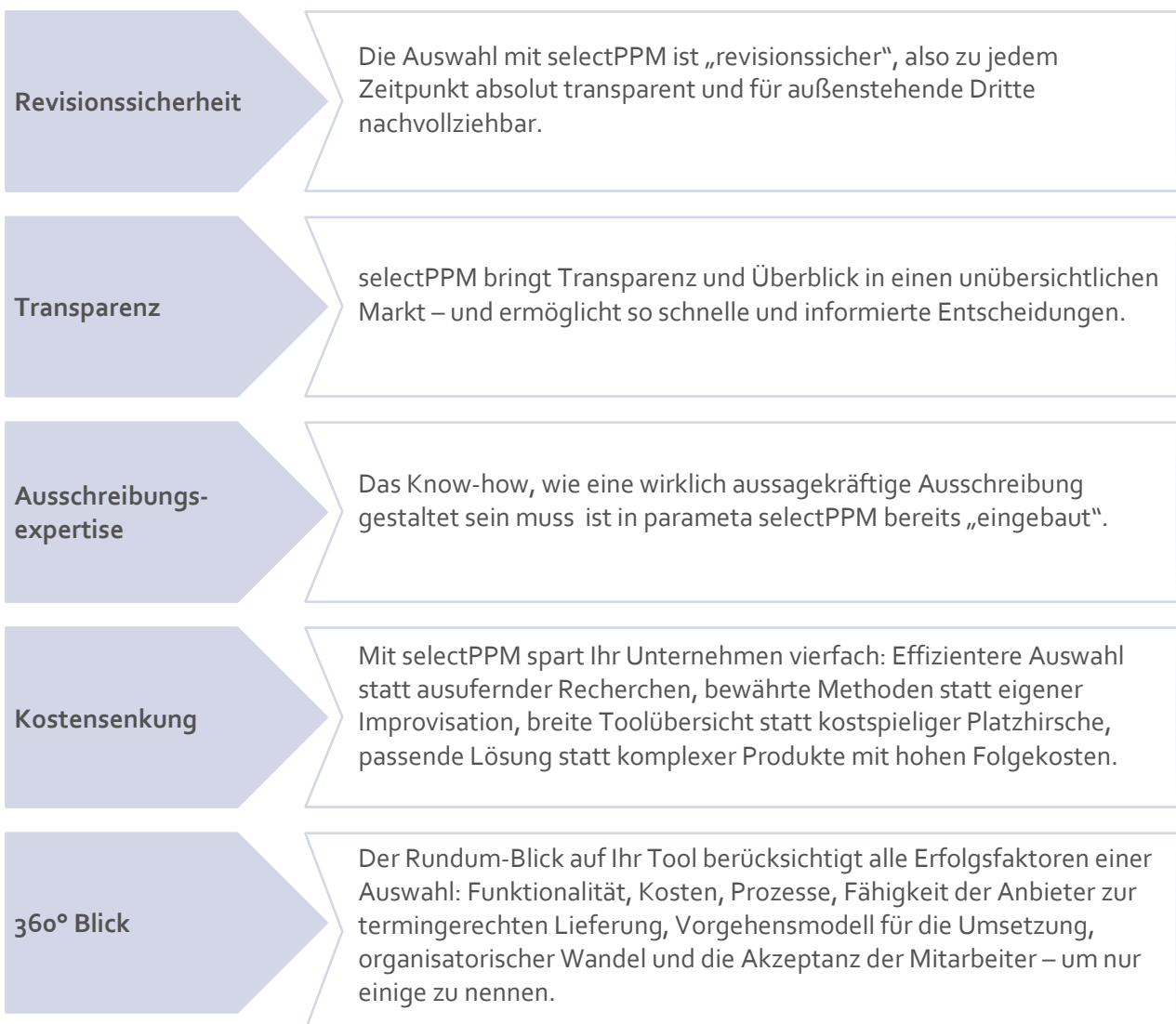
Anforderung, werden diese bereits in einer Ausschreibung, in Anbieterpräsentationen oder in einer ausführlichen Teststellung durch die zukünftigen Anwender geprüft.

Bei der Softwareauswahl hat der Begriff Prozessorientierung damit eine doppelte Bedeutung. Zum einen folgt parameta bei der Auswahl dem vorstehend skizzierten Prozess, der sich in zahlreichen Projekten bewährt hat. So wird eine qualitativ hochwertige und revisionssichere Softwareauswahl sichergestellt. Die vier Phasen in Verbindung mit zahlreichen speziell entwickelten Datenbanken, Methoden und Werkzeugen garantieren eine effiziente, transparente und strukturierte Vorgehensweise. Auch vorhandene Einkaufsprozesse des Kunden sind leicht zu integrieren.

Zusätzlich wird die Prozessorientierung schon bei der Anforderungserhebung deutlich: Die Softwaredatenbank von parameta wird kontinuierlich gepflegt. Sie erweitert den Datenbestand der etablierten Marktstudie „*Project Management Software Systems*“ und umfasst zahlreiche Softwareprodukte, die anhand hunderter Einzelkriterien beschrieben sind. Die zukünftigen Anwender müssen sich allerdings nicht durch diese Vielzahl von Kriterien hindurcharbeiten: Sie beschreiben stattdessen, wie sie heute und in Zukunft ihre Projektaufgaben wahrnehmen. Diese PM-Methoden und PM-Prozesse übertragen die Auswahlexperten der parameta gemeinsam mit einem Kernteam des Kunden in Softwareanforderungen und beziehen diese dann auf die Kriterien der Produkt-Datenbank.

2.2 selectPPM – die Vorteile für Unternehmen

In den vergangenen Jahren hat parameta diesen Auswahl-Prozess und die nachfolgende Softwareeinführung in zahlreichen Kundenprojekten begleitet und gesteuert. Heute profitieren Kunden neben der Erfahrung, die unsere Experten aus diesen Projekten mitbringen, von zahlreichen Werkzeugen und Methoden sowie umfassenden Datenbeständen. Sie gewährleisten eine qualitativ sichere und effiziente Auswahl.



2.3 Und was kommt dann? Erfolgreiche Einführung bzw. Optimierung von PM-/PPM-Software: employPPM™ und improvePPM™

Ist die neue Software gefunden, wechselt der Fokus wieder auf die Frage, wie diese optimal eingeführt und etabliert wird. Im parameta-Vorgehensmodell ist dieser Aspekt bereits bei der Anforderungsdefinition und der Auswahl berücksichtigt, so dass wichtige Vorleistungen für die Einführung zu diesem Zeitpunkt bereits erbracht sind. Beispielsweise erleichtert es die Einführung, wenn die Anforderungen bereits im Zusammenhang mit konkreten Projektmanagement-Aufgaben und Anwendungsfällen betrachtet wurden und die Stakeholder der Einführung Gelegenheit hatten, sich mit der zukünftigen Softwareunterstützung auseinander zu setzen. Gleichwohl steht zu Beginn der Einführung zunächst nochmals eine genauere Einführungsplanung, die auch die Besonderheiten der gewählten Software berücksichtigt.

Mit **employPPM** führen wir die von Ihnen gewünschte Software individuell und passgenau in Ihrer Organisation ein. Sie stellen so von Anfang die Weichen für eine möglichst hohe Akzeptanz unter den Anwendern. Die Projektmanagement-Methode wird nachhaltig und erfolgreich im Unternehmen verankert.

Wenn in Ihrer Organisation bereits ein PM-/PPM-Tool im Einsatz ist, bietet **employPPM** die Möglichkeit, die Nutzung des Tools, die Mitarbeiterzufriedenheit und die verbindliche Anwendung der Software im Zusammenspiel mit Ihrer (P)PM-Methode zu verbessern und auf diese Weise den PM-Reifegrad zu verbessern.

3 Die vier Phasen von selectPPM im Detail

3.1 Phase 1: Ist-Zustand

Zu Beginn der ersten Phase, in der **Standortbestimmung**, analysieren die Berater von parameta den Ist-Zustand und die Projektlandschaft. Die Grundlagen für die spätere Einführung werden geklärt: Welche Methoden und Prozesse sind dokumentiert? Welche davon werden im Alltag wirklich gelebt? Diese Positionsbestimmung ist essenziell, denn so gut eine neue Software Projektmanagement effizient unterstützen kann, so wenig eignet sie sich, um allein durch ihre Einführung Prozesse und Methoden zu verändern. Es ist wichtig, bereits im Vorfeld der Einführung zu wissen, wo eventuelle methodische Lücken lauern.

Um die optimal passende Projektmanagementsoftware auswählen zu können, braucht es die richtigen Rahmenbedingungen. In der Standortbestimmung werden zu Beginn des Auswahlprojekts die Punkte identifiziert, die vor der Einführung noch zu klären sind. So erhalten Sie Klarheit: *Sind Sie startklar für die Einführung?*

Zu diesem Zweck ist es oft sinnvoll, sich zunächst ein Stück von der Software zu entfernen. Das Ziel ist, den aktuellen Zustand der Prozesse und Methoden im Projektmanagement des Unternehmens zu beleuchten und mit dem gewünschten Zustand für die Zukunft zu vergleichen. Dieses Vorgehen klärt die Ziele der Softwareeinführung und stellt klar, an welchen Stellen noch konzeptionell zu arbeiten ist, bevor verlässliche Anforderungen zusammengestellt werden können.

Häufig sorgt gerade diese fundierte Initialisierung für ein einheitliches Verständnis im Kreis der Stakeholder. Es entsteht ein Verständnis dafür, wie andere Abteilungen arbeiten und welche Anforderungen sie daher später an eine Software stellen werden. Dies hilft sowohl bei der weiteren Auswahl, als auch später bei der Einführung.

Die Standortbestimmung ist auch eine gute Gelegenheit, um die weiteren Termine zu planen. Nicht selten ergeben sich in dieser Phase noch Fragen. Manche davon lassen sich auf den Zeitraum nach der Toolauswahl verschieben. Bei anderen reicht es, sie bis zur Teststellung einer Software geklärt zu haben. Einige jedoch können auswahlrelevant sein, weil – je nachdem, wie die Antwort ausfällt – Anforderungen zu berücksichtigen sein könnten, welche die in Frage kommenden Lösungen stark beeinflussen würden.

Die Standortbestimmung kann in einem kurzen Standortbestimmungs-Workshop erfolgen. Vorab wird dazu die Dokumentation des vorhandenen PM-Systems analysiert (PM-Handbuch, Prozesslandkarten, Berichte, Beispielprojektunterlagen, etc.). In dem (meist) zweitägigen Workshop geht es dann um den tatsächlichen, gelebten Stand und die Zukunftsperspektive. Mit Blick auf die anstehende Softwareauswahl nutzt parameta hier das M-Modell der GPM-Marktstudie „Project Management Software Systems“ als Struktur für die erweiterte Analyse: Statt um Softwarefunktionalitäten geht es um die methodischen und organisatorischen Voraussetzungen. Für die im M-Modell prozessorientiert auf den Ebenen Projektleitung, PMO und Unternehmensleitung definierten Themengebiete, werden jeweils Ist-Stand und Zukunft anhand von Einstiegsfragen diskutiert. Daneben klärt die Standortbestimmung grundlegende Fragen zur Auswahl, etwa:

- die Projektziele für eine Softwareeinführung,
- die mit dem Projekt verbundenen Risiken und Chancen,
- den geplanten Anwendungsbereich,
- die Organisationsstruktur im Unternehmen und die Anwenderzahlen,
- das Projektorganigramm (Rollen und Verantwortungen),
- die Themen und Teilnehmer für die Anforderungs-Workshops,
- und die erste Skizze eines Terminplans.

Ein entscheidender Punkt innerhalb der Standortbestimmung ist die Auswahl der Interviewpartner für die Anforderungsaufnahme: Für eine kritische und komplette Anforderungsaufnahme werden Vertreter aller die Software potenziell nutzenden Gruppen gebraucht. Auch und gerade Kritiker werden eingebunden, um diskursiv das Für und Wider der unterschiedlichen Anforderungen ausarbeiten zu können.

Am Ende des Workshops steht neben dem detaillierten Protokoll auch eine Liste aller offenen Punkte sowie eine zusammenfassende Einschätzung: Wie gut ist die Vorbereitung für die Auswahl und Einführung bereits? So wird in nur wenigen Tagen die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung gelegt.

Oft lassen sich offene Punkte, die sich in der Standortbestimmung ergeben haben, parallel zur Anforderungsdefinition klären. Mitunter ist die zentrale Erkenntnis der Standortbestimmung aber auch, dass zunächst noch das PM-Konzept, also **Methoden, Prozesse und Organisation** zu optimieren sind. In diesen Fällen ist es empfehlenswert, sich die Zeit zu Beginn des Auswahlprozesses zu nehmen. Ob intern oder mit der Unterstützung von PM-Experten und Organisationsentwicklern von parameta: Wenn die entsprechenden Fragen später bei der Einführung der Software unweigerlich vom Softwareanbieter wieder gestellt werden, sind alle Beteiligten vorbereitet.

Anstelle des Workshops zur Standortbestimmung kann auch die **parameta PPM-Anamnese**[®] treten. Sie erhebt ausführlich den Status des Projektmanagements in der Organisation und berücksichtigt dabei Technologie, Prozesse, Methoden, Organisation, Know-How sowie Organisationskultur und beobachtbares Verhalten der Projektbeteiligten.

3.2 Phase 2: Soll-Zustand

Im Rahmen der Anforderungsaufnahme werden in **Anforderungsworkshops** die Anforderungen an die Projektmanagement-Software strukturiert aufgenommen und bewertet. Neben bestehenden Prozessen erfolgt hier die Analyse des PM-Handbuchs, bestehender Berichte und Auswertungen, Formulare, Rollenbeschreibungen und IT-Landkarten.

Eine besondere Bedeutung misst parameta Anwendungsfällen bei: Die wichtigen Stakeholder einer Auswahl sind häufig auch sehr im Tagesgeschäft eingebunden und haben entsprechend wenig Zeit, sich intensiv in technische Themen einzuarbeiten. Selbst langjährige PM-Experten sind oft überfordert, wenn ihnen in kurzer Zeit zahllose technische Funktionen zur Bewertung vorgesetzt werden. Ob beispielsweise ein Projektstatus-Workflow erforderlich ist oder benutzerdefinierte Felder reichen, ist in der Kürze weniger Workshops schwer abschließend zu beurteilen. Es empfiehlt

sich daher, effizient mit der Zeit der Stakeholder umzugehen und den Teilnehmerkreis der Anforderungsaufnahme aufzuteilen:

- In einem **umfangreicheren Stakeholder-Kreis** werden fachliche Anforderungen besprochen. Dies sind alltägliche Aufgaben, bei denen die Software später unterstützen soll. Die Beteiligten diskutieren solche Anwendungsfälle in ihrer gewohnten Sprach- und Denkwelt. Sie beschreiben etwa, wie sie im Zuge eines Änderungsantrags verschiedene Lösungsmöglichkeiten planen und die Alternativen bewerten.
- Das **kleinere Kernteam** setzt diese Anwendungsfälle dann in technische Anforderungen um. Ob Basisplan, Feldhistorie, Statusbericht mit Snapshot-Funktion oder ausgefeiltes Change-Request-Management: Nur das Kernteam befasst sich mit der technischen Umsetzung, die bereits ein Teil der Lösung ist. Später wird diese bei der Teststellung den Stakeholdern anhand der Anwendungsfälle vorgestellt.

Dieses Vorgehen bietet noch einen zweiten Vorteil: In den Stakeholder-Runden können sich die Beteiligten klar darauf konzentrieren, wie zukünftig gearbeitet werden wird. Das bringt potenzielle Konflikte früher zu Tage und gibt den Teilnehmern eher das Gefühl, den Prozess zu verstehen und kontrollieren zu können, als die Diskussion von Features, deren Auswirkung dem einen oder anderen irgendwie nicht ganz klar ist. Anhand bewährter Muster-Prozesse und Beispiel-Workflows werden die Vorgehensweisen im Unternehmen gegebenenfalls überprüft.

Wenn die Prozesse analysiert, die Anwendungsfälle formuliert und die Anforderungen abgeleitet sind, bieten sich Standard-Anforderungskataloge zur Qualitätssicherung an. Die dort genannten Softwarefunktionen werden daraufhin geprüft, ob sie für die eigene Situation hilfreich sind. Dadurch wird der Blick auch auf Themen gelenkt, die eventuell nicht im Fokus der Stakeholder lagen, in einigen Jahren aber möglicherweise wichtig werden. Bei parameta wird hier aufgrund des Autorenbezugs auf die Marktstudie „Project Management Software Systems“ von GPM und BARC mit über 260 funktionalen und zahlreichen technischen Einzelkriterien gesetzt. Ihr Datenbestand wurde intern nochmals um Produkte und Funktionen erweitert. Da zuvor bereits die ureigenen Anforderungen der Stakeholder ermittelt wurden, ist das Risiko stark reduziert, den gefürchteten „Wünsch-Dir-Was-Effekt“ zu erleben: Was den Stakeholdern nicht einfiel und erst bei der Prüfung der Studien-Kriterien aufkam, kann kaum die höchste Priorität haben.

Im Ergebnis entsteht eine Anforderungsliste, bei der die Herkunft jeder einzelnen Anforderung nachvollziehbar ist: Aus welchem Workshop stammt sie? Welchen Prozess unterstützt sie? Welcher Anwendungsfall benötigt diese Funktion? Wurde sie einem Standard-Kriterium direkt entnommen oder davon abgewandelt? Diese Transparenz macht es leichter, Anforderungen zu diskutieren. Die entsprechende Dokumentation kann durchaus in Excel erfolgen. Bei parameta wird auf ein spezielles Werkzeug für das kombinierte Prozess- und Anforderungsmanagement in Verbindung mit speziell programmierten Werkzeugen gesetzt.

Abschließend werden die Anforderungen priorisiert. Dies kann für alle Anforderungen durch das Kernteam erfolgen. Falls die Stakeholder bereits die Anwendungsfälle priorisiert haben, werden die Prioritäten vererbt: Jede Anforderung die einen Anwendungsfall unterstützt, erhält dessen Priorität.

Den Abschluss der Anforderungsaufnahme bilden bei parameta eine Präsentation der bisherigen Ergebnisse und die Abnahme durch den Kunden.

3.3 Phase 3: Filterung

Die Produktrecherche erfolgt bei parameta kontinuierlich und unabhängig von einzelnen Software-Einführungsprojekten. Mehrere Wochen im Jahr analysieren Experten die neuesten Versionen zahlreicher Softwareprodukte. Das bekannteste Ergebnis dieser Recherchen ist die Marktstudie „Project Management Software Systems“ die in Kooperation mit BARC Business Application Research Center und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. erscheint. Intern deckt das Produktradar mehrere hundert Produkte ab, die je nach ihrem Leistungsumfang unterschiedlich detailliert unter die Lupe genommen werden. Wo allgemeine Softwaredatenbanken auf ein Sammelsurium unterschiedlichster Softwareprodukte abstellen, konzentriert sich parameta als Beratung rund um das Thema Projekte auch hier auf Software für das Projektmanagement und steht damit einzigartig im europäischen Markt.

Indem die unternehmensspezifischen Anforderungen mit den in Studien beschriebenen Funktionen verknüpft werden, kann rasch eine Vor-Auswahl getroffen werden. Marktstudien liefern nicht „die beste Software“. Sie ermöglichen es allerdings, rasch die nicht geeigneten Lösungen auszufiltern. Dazu werden den individuellen Anforderungen jene Studien-Kriterien zugeordnet, die mindestens notwendig sind, um die jeweilige Anforderung zu erfüllen. Produkte, welche diese Studien-Kriterien nicht aufweisen, werden auch die individuelle Anforderung nicht erfüllen können. Damit erhält man rasch eine handhabbare Zahl potentieller Produkte, die beispielsweise als Longlist für die Ausschreibung dienen kann.

Bei **parameta selectPPM™** werden die Anforderungen nach diesem Prinzip mit der eigenen Recherche- und Ausschreibungsdatenbank abgeglichen. Folgende Informationen sind in der Datenbank hinterlegt:

- Die Daten der von marktführenden von GPM und BARC publizierten Softwarestudie „**Project Management Software Systems Requirements, Selection Process and Products**“, Mey Mark Meyer / Frederik Ahlemann, 7. Auflage 12/2012, erweitert um zusätzliche Produkte für interne Analysen,
- die Daten relevanter Softwarehersteller
- und die Erfahrungen, die parameta aus unseren Auswahlverfahren aller Branchen und Unternehmensgrößen gewonnen und bewertet hat.

Neben den funktionalen Anforderungen sollten weitere Kriterien berücksichtigt werden:

- Signifikanter Marktanteil des Anbieters in Deutschland
- Stabile Unternehmensgröße und Entwicklung des Anbieters
- Referenzen in vergleichbaren Marktsegmenten bzw. Regionen des Kunden
- Abdeckung technischer Grundanforderungen
- Erfahrungen aus anderen Implementierungsprojekten
- Zusammenpassen von Produkt und Installationsgröße, von Hersteller und Anwender-Unternehmen (Konzern oder Mittelstand?)

Diese „Longlist“ der Anbieter wird mit den Verantwortlichen in der Organisation abgestimmt. Üblich und in der Praxis sinnvoll sind in dieser Liste etwa fünf bis acht Anbieter. Falls eine Longlist zunächst zu viele Anbieter umfasst, empfiehlt es sich, die wirklich essenziellen Schlüsselanforderungen vorab in kurzen Web-Präsentationen abzufragen.

Im Anschluss an die Longlist-Filterung organisiert parameta auf Wunsch die **Ausschreibung** für das Software-Tool vollständig und in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden und führt diese auch durch – oder der Einkauf des Kunden übernimmt dies. Die Ausschreibung kann in vereinfachten Fällen auch komplett übersprungen werden, im Gegenzug kommt dann den Anbieterpräsentationen und den Teststellungen eine entsprechend größere Bedeutung zu.

Im Rahmen der Ausschreibung sollten den vorausgewählten Anbietern folgende Informationen zugehen:

- Eckdaten des nachfragenden Unternehmens (Branche, Anzahl Standorte, Anzahl Mitarbeiter etc.)
- Eckdaten des Einführungsprojektes (Projektteam, Projektziele, Userzahlen, Rollen, etc.)
- Detaillierte Anforderungsliste
- Kommunikationswege und Kontakt für Fragen während der Ausschreibung
- Formale Rahmenbedingungen wenn nötig

Ob eine Anforderung erfüllt ist, lässt sich häufig nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten. In jedem Fall wird auch der Konfigurationsaufwand erfragt (z.B. < 1 Tag, 2-3 Tage, >3 Tage). Wo sich für einen Anwendungsfall mehrere technische Umsetzungen anbieten, kann es auch hilfreich sein, sich eine Musterlösung skizzieren zu lassen und damit bereits das „Wie“ zu erfragen. Mehr als zwei bis drei solcher Musterlösungen sind freilich in einer Ausschreibung kaum zu vergleichen und auch den Anbietern nicht zuzumuten.

Tipp: Nicht alle Anforderungen müssen ausgeschrieben werden. „Kann“-Anforderungen sind per Definition nicht entscheidungsrelevant. Sie lassen sich gut im Rahmen einer späteren Teststellung prüfen und verhindern, dass die Ausschreibung überfrachtet wird.

Die eingehenden Kostenabschätzungen bestehen aus: Kommentaren zu den zuvor definierten kritischen und geforderten Anforderungen, Kommentaren zu den gestellten Zusatzfragen sowie den Richtpreisen. Diese bilden die Entscheidungsgrundlage.

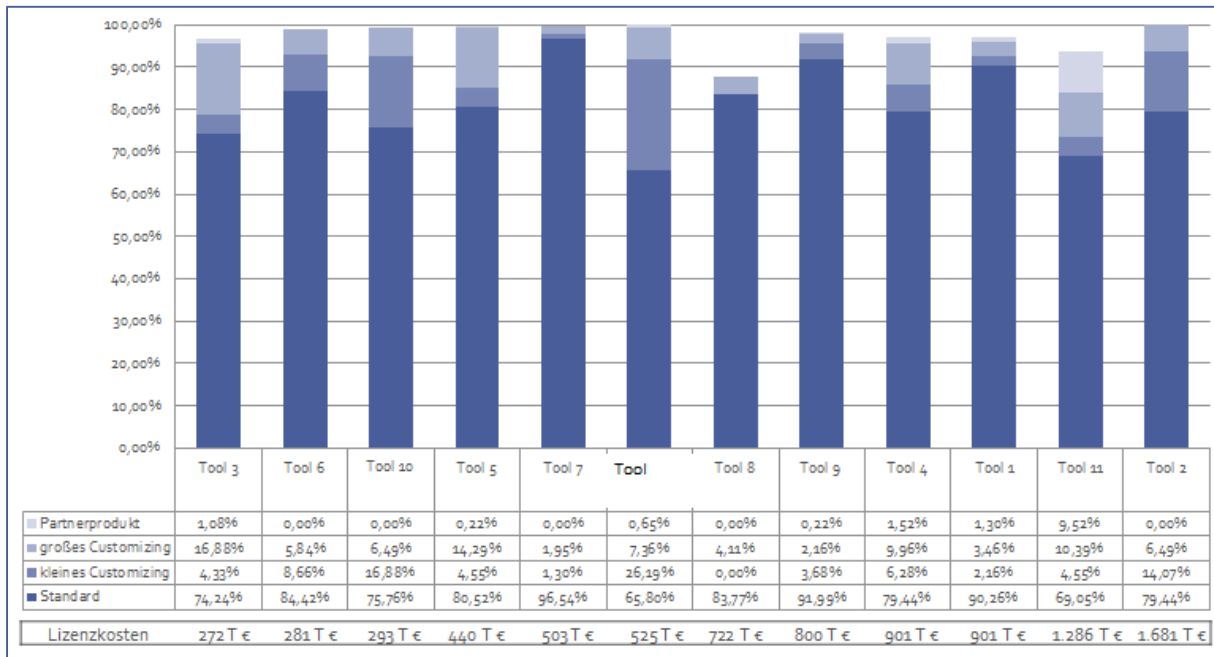


Abbildung 5: Vergleich Funktionsabdeckung und Gesamtkosten

3.4 Phase 4: Verifizierung

In der vierten Phase geht es darum, die Produkte auf der Longlist auf Herz und Nieren zu prüfen. Nach und nach werden sie immer genauer bewertet und nicht geeignete Produkte ausgeschlossen.

3.4.1 Ausschreibung und erste Präsentationen

Eine **Ausschreibung** liefert schriftliche Ergebnisse für die Frage nach bestimmten Anforderungen. Zudem wird das Preisgefüge deutlich. Von den Anbietern, die auf die Ausschreibung antworten, werden anhand der **Auswertung** typischerweise 3-5 Anbieter für die **Shortlist** ausgewählt.

Diese verbleibenden Anbieter werden eingeladen, in einer klar vorstrukturierten **Anbieterpräsentation** einen ersten Eindruck von der Leistungsfähigkeit ihrer Systeme zu vermitteln und einen Lösungsvorschlag für bestimmte Anwendungsfälle zu präsentieren. Dies ist die Gelegenheit für alle Beteiligten, die Angaben der Anbieter innerhalb der Ausschreibung kritisch zu prüfen und zu hinterfragen und einen ersten Eindruck von den Produkten zu erhalten.

Als Vorbereitung auf die Anbieterpräsentationen wird ein „Drehbuch“ erstellt, um einen möglichst gleichen Ablauf aller Termine sicherzustellen: Nach einer kurzen Vorstellung des Herstellers, seines Systems und seiner Referenzen werden in einer kritischen Diskussion die in der Software abgebildeten Anforderungen für ausgewählte Bereiche überprüft.

Ein wichtiges Element bei den Präsentationen ist das systematisch erfasste Teilnehmer-Feedback. Es wird im Anschluss überprüft, bewertet und verglichen. Neben den funktionalen Kriterien werden vor allem diejenigen Kompetenzen des Anbieters bewertet, die sicherstellen, dass spezifische Anforderungen des Kunden verstanden und implementiert werden können. Bei parameta wird

hierfür auf Fragebögen mit qualitativen und quantitativen Fragen zurückgegriffen. Hilfreich ist auch der paarweise Vergleich der präsentierten Lösungen. Außerdem kann jeder Teilnehmer an den Präsentationen offene gebliebene Fragen formulieren, die im weiteren Verlauf der Auswahl noch geklärt werden sollen. Mit dem Vermerk einer solchen Frage auf dem Feedback-Bogen bekommt jeder Stakeholder die Garantie, dass der Punkt verfolgt und er aktiv über das Ergebnis informiert wird.

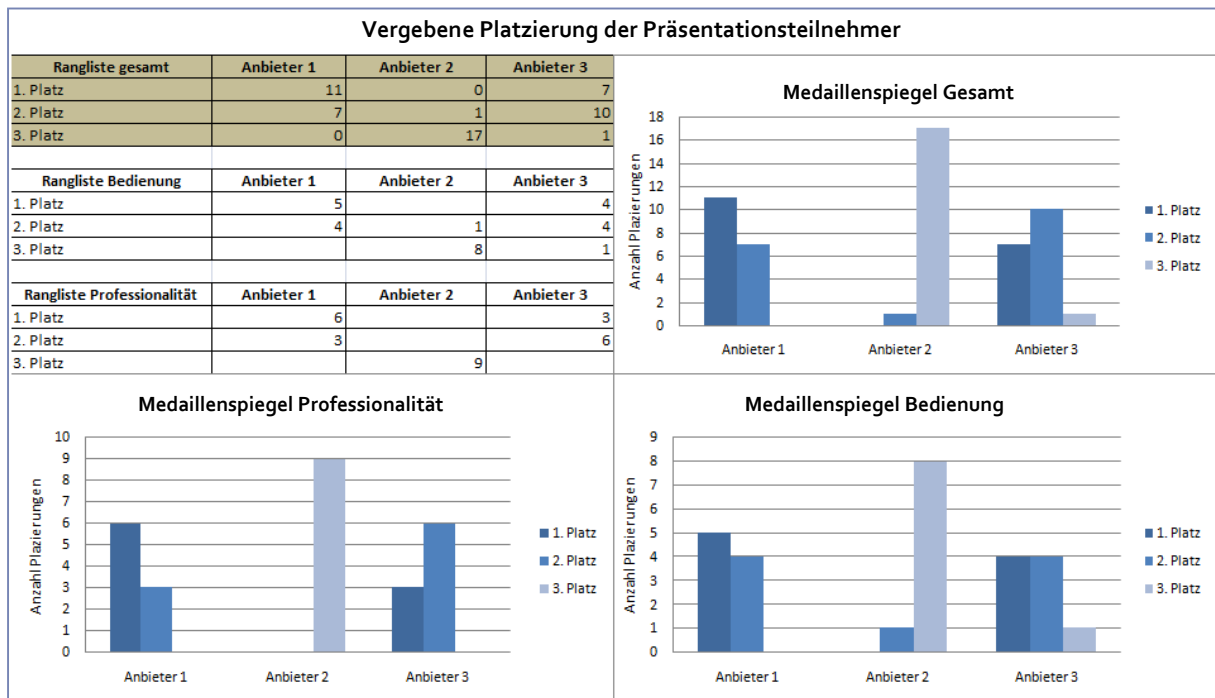


Abbildung 6: Beispiel-Ergebnisse der Anbieter-Präsentation

3.4.2 Die Teststellung

Nach Auswertung der Präsentationsergebnisse werden ein bis drei Systeme für eine **Teststellung** ausgewählt. Die Dauer dieser Teststellungen ist stark vom gewünschten Funktionsumfang der Projektmanagement-Software und von der Unternehmensstruktur abhängig. Üblich sind ein oder zwei Tage. Im Fall eines über zahlreiche Standorte verteilt agierenden Unternehmens können auch einige Wochen als Dauer der Gesamt-Teststellung angemessen sein.

Entscheidend ist, dass der Testzeitraum klar begrenzt ist und ein genaues Testprogramm vorliegt. Es orientiert sich – selbstverständlich – an den im Zuge der Spezifikation formulierten Anwendungsfällen. Hier wird exemplarisch deutlich, wie intensiv sich die einzelnen Phasen der Auswahl beeinflussen und wie nützlich ein durchgängiges Vorgehen ist. Die Stakeholder beurteilen die Software in der Teststellung anhand konkreter Projektsituationen aus dem Alltag. Technisch-funktionale Anforderungen prüft das Kernteam parallel. Die für den späteren Betrieb der Software verantwortlichen Mitarbeiter evaluieren die technologische Eignung des Produkts für die vorhandene IT-Infrastruktur. Dank der transparenten Anforderungsdokumentation kann jede Anforderung gegenüber dem Anbieter begründet werden. Dies erleichtert ihm das Verständnis und bietet ihm die Möglichkeit, auch eigene Lösungsvorschläge einzubringen, mit denen in seiner

Software der ursprüngliche Zweck einer Anforderung ggf. auch auf anderem Wege erreicht werden kann.

In der Teststellung spielen Präsentationen durch den Anbieter kaum eine Rolle. Die Stakeholder nutzen die Software selbst. Nur so lässt sich vor allem die Benutzerfreundlichkeit erfahren, eine der wichtigsten Voraussetzungen für die spätere erfolgreiche Einführung der Lösung im Unternehmen.

Das Ergebnis der Teststellung: Alle Anwendungsfälle und Anforderungen wurden überprüft. Neben dem „Ob“ ist auch das „Wie“ deutlich geworden. Wie schon in der Präsentation sichert auch in der Teststellung ein systematisches Feedback eine nachvollziehbare und verlässliche Entscheidungsvorlage.

3.4.3 Die Entscheidung

Mit dem Ende der Teststellung liegt das Ergebnis der Auswahl vor: die abschließende Gesamtbewertung der Testkandidaten und eine Entscheidungsvorlage. Durch die strukturierte Vorgehensweise können die vorliegenden Informationen aus den vorangegangenen Schritten sehr gut miteinander verglichen und zu einem Gesamtwert je Anbieter und System verdichtet werden.

Während der Ausarbeitung der **Verträge** unterstützt parameta mit der Erfahrung aus zahlreichen Auswahlprojekten. Fachliche Aspekte, die zu regeln sind und eventuell besonderer Beachtung bedürfen werden in Abstimmung mit dem Einkauf und juristischen Experten des Kunden geklärt.

Für die **Auswahlentscheidung** tritt der Entscheiderkreis zu einem abschließenden Treffen zusammen. Hier wird die Auswahl nochmals einer kurzen Retrospektive unterzogen und die Entscheidungsvorlage mit den Entscheidungskriterien besprochen. Schließlich fällt die fundierte Kaufentscheidung für eine Projektmanagement-Software getroffen, die wirklich zur Projektorganisation passt.

Für die Gesamtbewertung werden beispielsweise die in der Abbildung 12 dargestellten Aspekte berücksichtigt – die Details variieren sicherlich leicht je nach Unternehmen. Diese werden den Kostenangaben des Herstellers gegenübergestellt, z. B. den Gesamtkosten der ersten fünf Jahre. Alle gesammelten Daten fasst ein Abschlussbericht zusammen – die umfassende und genau dokumentierte Entscheidungsgrundlage für eine Software-Lösung.

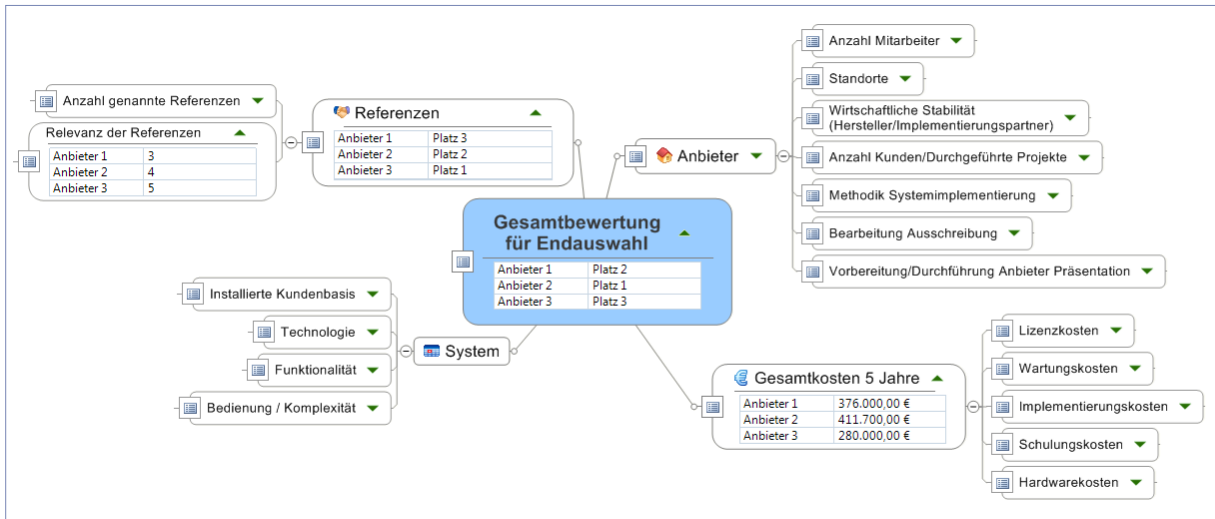


Abbildung 7: Bewertungskriterien für die Endauswahl

4 Fazit

Um eine Projektmanagement-Software nachhaltig erfolgreich auszuwählen, ist eine strukturierte Vorgehensweise bei der Auswahl von Anbietern unerlässlich. Schon während der Auswahl gilt es, die spätere Einführung im Blick zu behalten.

Das Vorgehensmodell von parameta ist hierfür besonders gut geeignet, wie zahlreiche Einsätze in der Praxis belegen: Zunächst erfolgt eine klare Standortbestimmung, dann werden die Anforderungen nachvollziehbar aus konkreten Projektstätigkeiten abgeleitet. Die Stakeholder befassen sich dabei mit dem, was sie am besten können und kennen: mit der eigenen Projektwelt. Anschließend überträgt ein Kernteam die Wünsche der zukünftigen Anwender in Software-Anforderungen, prüft deren Vollständigkeit anhand typischer Standard-Anforderungen und filtert mit Hilfe von Marktstudien bzw. internen Datenbanken potentiell geeignete Produkte heraus. Den genauen Abdeckungsgrad der Anforderungen und die wirtschaftlichen Eckwerte liefert eine Ausschreibung. In Präsentationen und Teststellungen können sich die Stakeholder dann persönlich davon überzeugen, dass ihren Bedarfen in einem klar strukturierten Auswahlprozess Rechnung getragen wurde. Sie prüfen Anforderungen ebenso wie Bedienungsfreundlichkeit und Praxistauglichkeit – die wohl wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Software.

Damit liegt am Ende der Auswahl eine valide Entscheidungsgrundlage zur Auswahl des besten Kandidaten vor: Transparent, nachvollziehbar und revisionssicher wird eine Bewertung aller gut geeigneten Software-Lösungen abgegeben. Die Empfehlung bzw. Auswahl der für das Unternehmen am besten geeigneten Projektmanagement-Software wird in einem Abschlussbericht detailliert begründet.

So vorbereitet, steht dem nächsten Schritt, der detaillierten Planung einer erfolgreichen Software-Einführung, nichts im Wege.

5 Über uns

Die parameta Projektberatung GmbH & Co. KG mit Sitz in Erding wurde 2003 von Dr. Michael Streng gegründet.

Das dynamisch wachsende Unternehmen berät Unternehmen umfassend, branchenübergreifend und herstellerunabhängig in den Bereichen Projekt- und Portfoliomanagement. Dabei bringen die PM-Experten stets das Referenzmodell „**parameta pm³**“ zum Einsatz, das die Erfolgsfaktoren „Mensch-Methode-Technologie“ berücksichtigt. So garantiert parameta seinen Kunden den nachhaltigen und messbaren Erfolg ihrer Projektmanagement-Vorhaben und damit die langfristige und transparente Umsetzung der Unternehmensziele. Einen der bedeutendsten parameta Beratungsaufträge zeichnete die Gesellschaft für Projektmanagement GPM e.V. aus: Der „Project Excellence Award 2009“ ging an das Team des Münchner Flughafens für die erfolgreiche Projektmanagementeinführung und erfolgten kulturellen Wandel bei der FMG (Flughafen München GmbH).



parameta
Projektmanagement

parameta Projektberatung GmbH & Co. KG

Franz-Brombach-Str. 11 – 13 • 85435 Erding
Tel.: +49 (0)8122 89 20 39 0 • Fax: +49 (0)8122 89 20 39 39
service@parameta.de • www.parameta.de

Ein Unternehmen der paragroup