

Wer die Wahl hat, hat die Qual ...

Deutschland steht 2009 vor einem überaus schwierigen Jahr. Vorausschauende Manager schielen aber weniger auf die nicht beeinflussbaren Eckdaten, sondern finden heraus, welche Verbesserungspotenziale in ihrer Firma schlummern. Eine Alternative zu Cost-Cutting-Programmen kann die Optimierung des Projektmanagements sein. Ein kritischer Blick auf den Markt der dafür erforderlichen Projektmanagement-Software kann daher Gold wert sein.

Von Thorsten Lenk

Qualität, Zeit und Kosten – dieses magische Dreieck bestimmt den Erfolg von Projekten. Ändert sich eine Schraube hat dies fast immer Einfluss auf die übrigen Parameter: Wird mehr Zeit investiert, bedeutet das in der Regel höhere Qualität und mehr Kosten; ein geringeres Qualitätsniveau resultiert oft aus weniger Zeit- und Kostenaufwand. Zudem ist der wachsende Verwaltungsaufwand zu beachten: Je größer Projekte werden und je mehr Aufträge parallel zu bearbeiten sind, umso wichtiger ist eine gute Koordination und umso wahrscheinlicher werden gleichzeitig Abstimmungsverluste und negative Kettenreaktionen, zum Beispiel, weil Termine nicht eingehalten werden können. Immerhin 80 Prozent aller Projekte übersteigen nach einschlägigen Studien den geplanten Zeit- und Kostenrahmen.

» *Verantwortliche sollten Projektmanagement-Tools genauso sorgfältig auswählen wie Handwerker eine Top-Bohrmaschine.* «

Je komplexer Aufträge werden, umso sinnvoller wird Projektmanagement-Software. Keine noch so hochwertige Lösung ersetzt natürlich die fachliche Kompetenz der Teammitglieder oder gar Soft Skills wie gutes Management und reibungsloses Kommunizieren. Von den insgesamt neun Faktoren, die ein Projekt erfolgreich machen, ist die Technik nicht zu vernachlässigen: Je komplexer das Projekt, je mehr Aufträge parallel laufen und je größer die Teams werden, umso mehr Effizienzvorteile hat eine Software. Projektmanagement-Tools sollten daher von den Verantwortlichen genauso sorgfältig ausgewählt werden wie eine Top-Bohrmaschine vom Handwerker.

Die richtige Software: Keine leichte Wahl

Mit der Auswahl tun sich aber nach wie vor viele Unternehmen schwer. Das liegt zum Teil auch an der Abgrenzung der Begrifflichkeiten. Der eine spricht von Projektmanagement, wenn er seine Zeiten mit Excel erfasst und Zwischen- und Endtermine mit Zahlenstrahlen veranschaulicht. Am anderen Ende der Skala finden sich hochkomplexe und sehr teure „Enterprise-Ressource-Planning“-Lösungen (ERP). Insbesondere in der Produktion sind schon länger komplexe ERP-Systeme im Einsatz, die mit „Projektmanagement by Excel“ absolut nichts mehr zu tun haben.

Folgende Abgrenzung empfiehlt sich: Was heute als Projektmanagement-Software am Markt angeboten wird, managt Menschen, Zeit und Kosten. ERP-Software ist zusätzlich in der Lage, Material und Produktionsmittel zu steuern.

Moderne Projektmanagement-Software bietet in der Regel folgende Möglichkeiten:

- Planung der Projektstruktur und Aufteilung in Meilensteine und Arbeitspakete.
- Ressourcenplanung, also zum Beispiel die einfache Verteilung von Mannstunden auf verschiedene Abschnitte und Projekte.
- Terminsteuerung, das heißt Eingabe von Start-, Zwischen- und Endterminen inklusive Projektfortschritt und automatische Frühwarnungen.
- Dezentrale Eingabe der Zeiten und des Projektfortschritts durch die Bearbeiter.
- Ausgefeilte Controlling-Optionen sind die mit Sicherheit wichtigsten Fähigkeiten moderner Systeme: Mannstunden lassen sich für jeden Mitarbeiter mit individuellen Stundensätzen belegen. So hat das Management jederzeit einen Überblick über die Kosten und kann detaillierte Auswertungen zu Mitarbeitern, Teams und Projektabschnitten per Knopfdruck abrufen.

Noch deutlicher wird der Vorteil, wenn es um Multiprojektmanagement geht. Es dürfte heute für die große Masse der Unter-

Ihr Weg zur optimalen Projektmanagement-Software

Moderne Projektmanagement-Software ist fast vergleichbar mit der Multifunktionalität eines Schweizer Messers: Ressourcenplanung, Terminmanagement, Zeiterfassung und Controlling sind Standard. Vor der Anschaffung sollten daher folgende Fragen unbedingt individuell für jeden Anbieter beantwortet werden:

- Welche Referenzbeispiele hat der Anbieter?
- Wie viele Anwender hat die Software bislang?
- Wie sind andere Angebote des Herstellers am Markt positioniert?
- Wie viele Mitarbeiter und Projekte können maximal mit dem System parallel verwaltet werden?
- Ist es problemlos möglich, zu einem laufenden Paket weitere Lizenzen für neue Mitarbeiter und Projekte hinzuzukaufen?
- Gibt es Testmöglichkeiten, zum Beispiel über einen Demo-Account?
- Umfasst das Angebot die vier Grundwerkzeuge Zeiterfassung, Terminmanagement, Ressourcen-Planung und Controlling?
- Welche Auswertungsoptionen bietet es?
- Ist es möglich, bestimmte Bereiche/Funktionen (z. B. im Controlling) für bestimmte Gruppen (z. B. Mitarbeiter, Gruppenleiter, Projektleiter) zu sperren?
- Sind bestimmte Controlling-Module abschaltbar, falls der Betriebsrat ansonsten ein Veto gegen die Einführung der Software einlegen sollte?
- Welche Schnittstellen bietet das Programm, zum Beispiel zu externen Geräten wie Zeiterfassungssystemen?
- Ist das System intuitiv zu bedienen?
- Liefert der Anbieter eine Roadmap für die Implementierung?
- Wie lange ist die Mindestvertragsbindung?
- Welche Kündigungsfristen gelten?
- Wie hoch ist der Schulungsaufwand?
- Existiert eine Servicevereinbarung, zum Beispiel innerhalb welcher Zeit ein Problem zu beheben ist?

nehmen eher die Ausnahme sein, dass Mitarbeiter jeden Tag an nur einem Projekt arbeiten und ihre Zeit darauf verbuchen. Wenn mehrere Aufträge gleichzeitig zu bearbeiten sind, werden die Vorteile einer Projektmanagement-Software noch deutlicher:

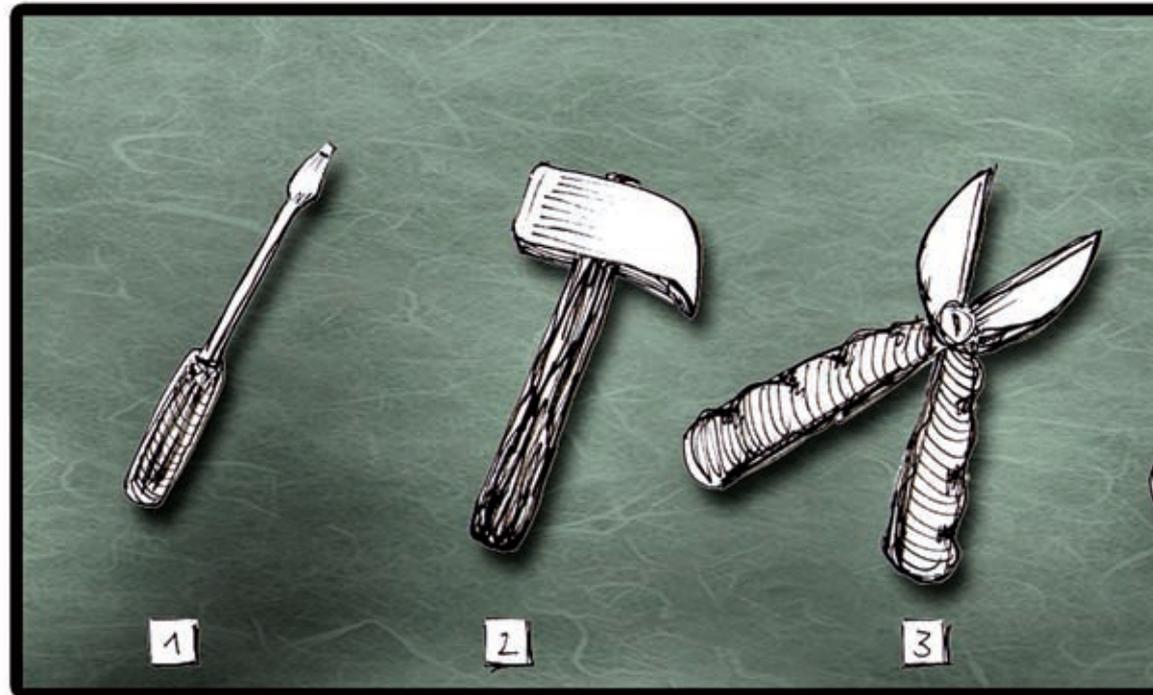
- Freie Inhouse-Ressourcen können schneller identifiziert werden.
- Es lassen sich Kosten-Szenarien simulieren, wenn Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stundensätzen auf verschiedene Projekte verteilt werden.

Mega-Trend SaaS: Projektmanagement goes web

Zusätzliche Erleichterungen bringt der Mega-Trend der IT-Branche SaaS („Software as a Service“), früher auch ASP („Application Service Providing“) genannt. Bei Projektmanagement-Software ist das Modell fast Standard: Die Software wird in der Regel auf einem Internet-Server installiert. Mitarbeiter und Management rufen also über ihren Webbrowser eine Seite auf, loggen sich mit Benutzername und Passwort ein und machen ihre Eingaben bequem über den Browser.

Die Vorteile gegenüber einer reinen Netzwerklösung liegen auf der Hand:

- Software muss nicht mehr lokal installiert werden. Konflikte mit anderen Programmen und ärgerliche Systemabstürze sind ausgeschlossen.
- Am Markt etablieren sich immer mehr Lizenzmodelle, bei denen die Software nur für die Zeit der Nutzung bezahlt wird. Hohe Anschaffungskosten für die Software und langfristige Bindungen durch Wartungsverträge entfallen.
- Immer mehr Anbieter liefern ein „Sorglos-Modell“: In die monatlichen Kosten ist der Aufwand für Betrieb und Wartung des Internet-Servers einkalkuliert. Das bedeutet 100 Prozent Kostensicherheit.
- Updates müssen nicht dezentral auf allen Rechnern einzeln oder dem Netzwerkrechner installiert werden.
- Einer der wichtigsten Vorteile für SaaS-Lösungen ist aber: Die Eingaben sind orts- und zeitunabhängig möglich. Natürlich gilt das auch für Abfragen und Simulationen durch das Management. Ein Geschäftsführer kann also bequem die Geschäftsreise nutzen und unterwegs via Internet Projektstände kontrollieren sowie Teamzusammenstellungen und Kosten-szenarien für neue Aufträge simulieren.
- Für Käufer gilt das Prinzip „Kaufen und loslegen“. Gute Lösungen sind intuitiv zu bedienen. Sie erfordern daher einen geringen ein-



maligen Schulungsaufwand. So muss in der Regel nur noch ein Stichtag gewählt werden, ab dem die Projektmanagement-Software von allen genutzt wird. Bei allen Vorteilen behagt jedoch vielen noch immer nicht die Vorstellung, dass geschäftskritische Daten nicht auf dem eigenen, sondern auf einem fremden Rechner gespeichert werden. Zweifel bestehen hauptsächlich bezüglich Verfügbarkeit und Datensicherheit solcher Systeme.

Enormer Transparenzgewinn für die Unternehmensführung

Reine Zeiterfassungssysteme haben häufig Akzeptanzprobleme, da sie vordergründig der Leistungsüberprüfung dienen. Projektmanagement hat jedoch das Ziel, Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen und dabei die beste Qualität bei möglichst schneller Fertigstellung zu gewährleisten.

Ein hohes Qualitätsniveau erfordert aber jederzeit einen detaillierten Überblick über alle Prozesse im Unternehmen. Ein zwingendes Übel dafür ist die Protokollierung der Tätigkeiten.

Von hoher Bedeutung für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist eine einfache, intuitive Nutzerführung. Bewährt hat sich, wenn immer wiederkehrende Aufgaben oder Projekte als Favoriten abgelegt werden können. Ein Mitarbeiter kann so mit wenigen Mausklicks seine Zeiten erfassen und muss nicht immer wieder gleiche Aufgaben händisch einpflegen. Ein weiterer Vorteil des Favoriten-Modells ist, dass sich auch die Auswertung erleichtert: Denn die Schreibweise in der Projekterfassung vereinheitlicht sich.

In Unternehmen mit Mitbestimmungsrecht ist zudem die „Hürde“ Betriebsrat zu nehmen. Gute Projektmanagement-Software hat daher vor allem im Controlling Funktionen, die abgeschaltet werden können, wenn die Mitarbeitervertretung einer Einführung mit dem kompletten Funktionsumfang widerspricht.

Trotz zahlreicher Vorteile spielt Projektmanagement-Software noch lange nicht die Rolle, die sie eigentlich spielen müsste. In den Mittelstand sickert das Thema erst langsam durch. Zu beobachten ist immer wieder ein mehrstufiges Modell mit langsamer Annäherung an optimale Lösungen: Erst wenn Bleistift, Post-it-Zettel und Excel endgültig und nachhaltig bei einem Projekt versagt haben, suchen Unternehmen Hilfe. Selbst dann greifen sie aber meist auf vermeintlich kostengünstige Lösungen zurück, zum Beispiel auf MS Projects, das in bestimmten Microsoft-Paketen bereits vorhanden ist. Dabei handelt es sich aber um eine Single-User-Version. Die Dateneingabe für Projekte, an denen mehr als ein Benutzer arbeitet, ist sehr aufwändig, wenn zeitnah Controlling-Funktionen genutzt werden sollen. Das aber ist ja gerade eine klassische Aufgabe einer Projektmanagement-Software. Firmen müssen bei Microsoft dafür deutlich tiefer in die Tasche greifen und eine MS-Project-Server-Lösung anschaffen. Die Bereitschaft dafür ist zumindest am Anfang häufig nicht da.

Open-Source: Eine Lösung längst nicht für alle Unternehmen

Im nächsten Schritt halten vor allem kleine Unternehmen nach Open-Source-Lösungen Ausschau. Hier gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Angeboten, die zum Teil durchaus einen beachtlichen Funktionsumfang haben. Diverse IT-Blogger haben sich die Mühe gemacht, die Angebote zu vergleichen. Sie bieten zum Teil umfangreiche Tipps zu Auswahl und Leistungspaket der Open-Source-Projektmanager.

Beispielhaft sind hier etwa die Programme

- Phpproject,
- Phpcollab und
- Dotproject



zu nennen. Insbesondere Phpproject genießt innerhalb der Szene einen guten Ruf. Es hat sicherlich einen soliden Leistungsumfang, bietet aber insbesondere in der Auswertung im Einzelprojekt- und Multiprojektmanagement nur rudimentäre Ergebnisse.

Auch bei den anderen Programmen gilt es genau hinzuschauen. Ausgefeilte Controlling-Möglichkeiten – eigentlich das Salz in der Suppe – haben auch die wenigsten anderen Programme.

Es bestehen außerdem erhebliche Zweifel, ob Open-Source für das Gros der Unternehmen wirklich eine adäquate Lösung ist. Anders als Programme wie das Büro-Paket Open Office oder die Bildbearbeitung Gimp sind auch die Open-Source-Projektmanager-Server-Lösungen. Das heißt, sie müssen entweder auf einem Server im lokalen Netzwerk oder im Internet installiert werden. Nur so können auch Mitarbeiter an dezentralen Standorten per Web zugreifen.

Nur in der Anschaffung kostenlos

Open-Source-Lösungen im Projektmanagement sind daher nur in der Anschaffung kostenlos. Installation auf dem Server und Anpassung müssen von einem IT-Administrator vorgenommen werden. Zudem gilt es zu beachten, dass auch folgende Probleme normale Begleiterscheinungen sein können:

- Wenn Unternehmen einen externen Berater haben, kann es bei Störungen endlos dauern, bis die Ursache gefunden ist. Liegen die Schwierigkeiten am Berater oder an einem Software-Bug?
- Zu Open-Source-Lösungen im Projektmanagement gibt es in der Regel keine Handbücher und Schulungen. Es fehlt also eine Roadmap für die Implementierung. Das bieten gute Anbieter heute selbstverständlich.

- Es gibt kein automatisches Upgrade zur nächst höheren Version. Zudem sind unter Umständen eigene Anpassungen am Programm notwendig, wenn bestimmte Dateitypen durch einen Versionsprung zum Beispiel bei Microsoft-Büro-Paketen auf einmal nicht mehr verarbeitet werden können.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Open-Source-Lösungen eigentlich nur für einen eingeschränkten Kreis von Unternehmen ernsthaft in Frage kommen: Sie empfehlen sich für sehr IT-affine Unternehmen, wenn eine Speziallösung gesucht wird und auch die Anpassungskompetenz für den Quell-Code im Haus vorhanden ist. Aber auch dann ist der Aufwand nicht zu unterschätzen: 60 bis 70 Prozent des endgültigen Funktionsumfangs sollten sicherlich vorliegen, damit es sich auch wirklich rechnet, die Software zu adaptieren.

Branchenapplikationen für das Projektmanagement?

Für die große Masse der Unternehmen lohnt sich daher eine kommerzielle Lösung. Hier stellt sich vielfach die Frage: Gibt es eine Branchen-Applikation oder ist jede allgemeine und qualitativ hochwertige Projektmanagement-Software geeignet? Die Antwort ist nicht eindeutig: Geht es um reines Projektmanagement sind die Anforderungen vom Kleinstunternehmen bis zum Konzern ähnlich. Es gibt schließlich auch keine Branchenapplikationen für Textverarbeitung, Präsentationen oder Tabellenkalkulationen.

Jedes Unternehmen hat aber unterschiedliche Projekttypen, Prozesse und Organisationsformen. Auch wenn die Unterschiede innerhalb einer Branche kleiner sind, muss Projektmanagement-Software genau auf das Unternehmen passen, um echten Nutzen zu bringen und die Akzeptanz zu gewährleisten. Eine Software muss sich daher einfach und flexibel an die Anforderungen und die Situation im Unternehmen konfigurieren lassen.

Noch höher sind die Anforderungen, wenn zum Beispiel Dienstleistungsunternehmen ihre kompletten Unternehmensprozesse über ein System abbilden möchten. Hier gibt es durchaus Software-Lösungen, die zum Beispiel auch Rechnungsvorbereitung, Kundenverwaltung und Mahnwesen berücksichtigen. Hier sollten die Kosten pro Mitarbeiter genau analysiert werden. Denn Programme, die Projektmanagement und die hochkomplexe Finanzbuchhaltung inklusive Steuer- und Sozialversicherungsabrechnung beherrschen, sind in der Regel sehr kostenintensiv. Es stellt sich die Frage, ob Unternehmen mit einer Software eines Komplettanbieters besser bedient sind oder mit zwei Angeboten von je einem Spezialisten für Projektmanagement- und einem für Finanzbuchhaltungssoftware. Diese Frage muss jedes Unternehmen für sich beantworten.

Autor

Thorsten Lenk

ist Vorstand der 5 POINT AG, Darmstadt die unter anderem die Projektmanagement-Software projectfacts (www.projectfacts.de) anbietet.