

Adensio stazy – ein Dach für heterogene Projektportfolios



Dr. Mey Mark Meyer
prometicon GmbH

Wer Software für das Projektportfoliomanagement sucht, findet am Markt viele sehr umfangreiche Lösungen. Sie integrieren Funktionen von der Strategie über das operative Projektmanagement bis zum Aufgabenmanagement für die persönliche Selbstorganisation. Adensio wählt für die Portfoliomanagement-Software stazy einen anderen Weg: Die Software fokussiert sich auf das Portfoliomanagement und bietet lediglich grundlegende Funktionen zur Planung einzelner Projekte. Dafür ist sie im Bereich des Portfoliomanagements keineswegs nur auf Projektportfolios beschränkt und gibt sich besonders flexibel, sowohl bei der Ausgestaltung des Portfoliomanagements als auch bei der Integration unterschiedlicher Werkzeuge für das Einzelprojektmanagement. Welche Vor- und Nachteile hat diese Strategie im Portfoliomanagement?

In vielen Unternehmen kommen zur Projektplanung und -steuerung mehrere Methoden und verschiedene Software-Werkzeuge zum Einsatz. Im Produktmanagement werden Termine und Ressourcen mit einer Projektmanagement-Software koordiniert. Die Entwicklungsabteilung hat sich mit den Projektmanagement-Funktionen einer Software für das Anforderungsmanagement selbst etwas gebastelt. Die IT verwendet ein aufgebohrtes Ticketsystem, die Produktion nutzt eine Spezialsoftware zur Produktionsplanung. In Marketing-Projekten liegen die Projektaufgaben oft verteilt in Microsoft Planner oder Excel. Solange alle Beteiligten ihre Projekte im Griff haben, scheint alles in Ordnung.

Schwierig wird es jedoch regelmäßig, wenn Geschäftsführung, Strategieverantwortliche und das Project Management Office die einzelnen Projekte aufeinander abstimmen möchten und einen Gesamtüberblick über das Projektportfolio benötigen. Moderne, integrierte Projektmanagement-Software bietet zwar Lösungen, um auch unterschiedliche Projektmanagement-Methoden zu verbinden. Deren Implementierung setzt allerdings einen einheitlichen Toolstandard, einen definierten Methodenpool und abgestimmte organisatorische Abläufe voraus. Die Einführung einer solchen Software kostet daher oft viel Zeit.

Gesamtüberblick bei heterogener Projektlandschaft

Adensio verfolgt mit stazy einen anderen Ansatz: Die Software baut über einer heterogenen Projektlandschaft ein leistungsfähiges Portfoliomanagement auf. Dazu sammelt das Programm Projektinformationen aus unterschiedlichen Systemen und führt diese über Schnittstellen zusammen. Die

Ergebnisse aus der Portfolioplanung lassen sich anschließend an die Projekte übergeben.

Für die operative Abwicklung der Projekte bietet stazy bewusst nur geringe Unterstützung. Der Schwerpunkt liegt stattdessen auf der Strategie-Detaillierung und dem Portfoliomanagement. Stazy bietet alle Funktionen, um die Unternehmensstrategie zu formulieren, mit Zielen und Kennzahlen zu untermauern und Prozesse zu etablieren, mit denen sich Initiativen systematisch bewerten und freigeben lassen. Das unterstützt klare Entscheidungen bei der Projektauswahl.

Ein Portfoliomanagement ist auf diese Weise schnell verfügbar. Sobald die Software mit den operativen Projektmanagement-Tools verbunden ist, kann sie deren aktuelle Projektdaten für das Berichtswesen aufbereiten. Die Prozesse und Tools in den Einzelprojekten können, falls erforderlich, später nach und nach standardisiert werden.

Strategieprozesse und High-End-Portfoliomanagement

Aktives Portfoliomanagement erfordert meist organisatorische Veränderungen und lässt sich selten leicht umsetzen. Verantwortliche finden sich oft in anstrengenden, jedoch wertvollen Diskursen zu Methoden und Vorgehensweisen wieder. Um die zwischen den zahlreichen Stakeholdern ausgehandelten Prozesse ohne Software-Limitierung abbilden zu können, braucht es ein flexibles Tool.

Für den Strategieprozess gibt stazy konsequenterweise keine feste Linie vor. Ob strikt top-down oder iterativ, ob OKR, Balanced Scorecard mit und ohne Strategy Maps, ob Hoshin Kanri oder das gute alte Management by Objectives: Mit dem flexiblen Datenmodell und den vielseitigen Dashboards schränkt die Software die möglichen Ansätze nicht ein. Für alle Strategien, Ziele und Initiativen stellt stazy die Zusammenhänge dar und verdeutlicht die einzelnen Zielbeiträge der Projekte.

Für die Portfolioübersicht bietet stazy Grafikfunktionen, die bemerkenswert vielseitig sind. Sie dürften in der Praxis keine Wünsche offenlassen und können mit als Referenz in diesem Marktsegment gelten. Elemente wie Heatmaps, Wertströme, Tabellen und natürlich Bubble-Charts lassen sich zu rollenspezifischen Dashboards kombinieren (Bild 1). Kanban-Boards mit konfigurierbaren Spalten und Swimlanes visualisieren Projekte z.B. nach Projektphasen oder Strategiezielen. Gleichzeitig zeigen Pfeile die Abhängigkeiten zwischen den Projekten an. Die Grafiken ermöglichen den direkten Sprung in die Details. So gelangt man z.B. von einem Tortendiagramm mit den Gesamtbudgets mehrerer Portfolios direkt zur Projektliste eines Portfolios und von dort weiter in die Details einzelner Projekte.

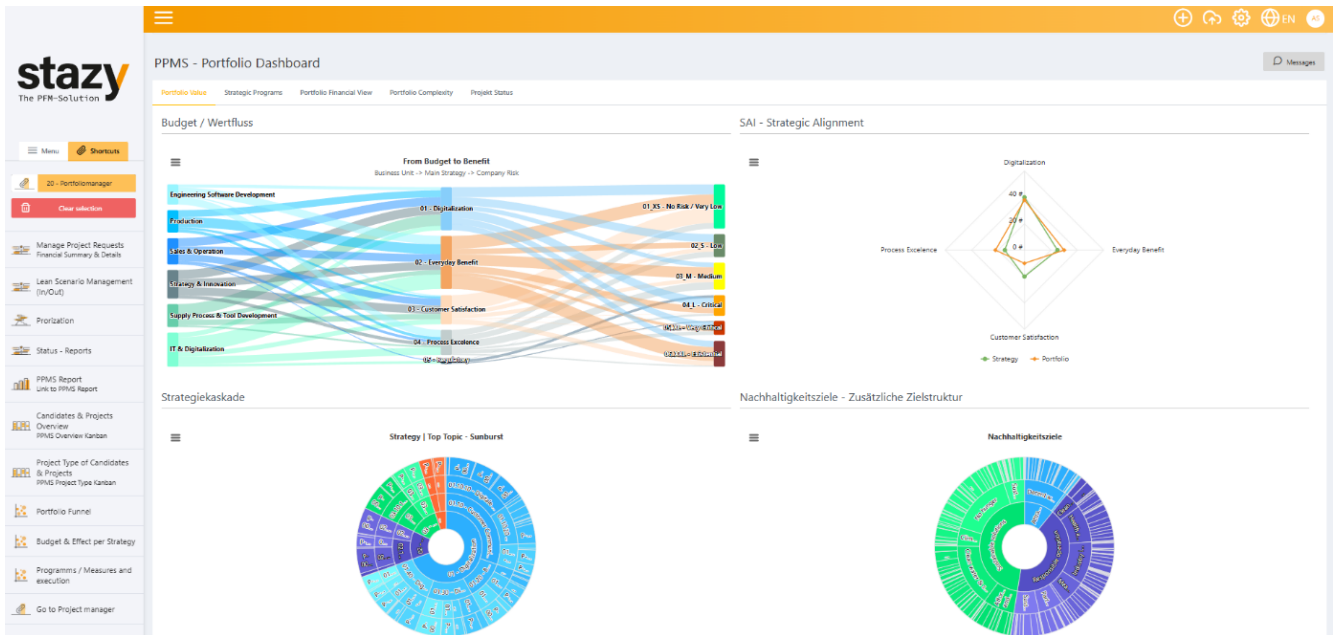


Bild 1: Die interaktiven Dashboards ermöglichen Drill-Downs und direkte Sprünge zu Projekten

Der Hersteller adensio positioniert stazy als allgemeines Portfoliomanagement-Werkzeug. Portfolios können daher jede Form von Investitionen umfassen, neben Projekten etwa auch Akquisitionen, Beschaffungsmaßnahmen oder Immobilien. Insbesondere Produkte, Technologien und Softwareapplikationen können mit ihren Lebensphasen in Portfolios verwaltet werden. Das ermöglicht es, Projekte im Zusammenhang mit der Produktentwicklung oder dem Technologieportfolio zu sehen und etwa die Projektressourcen auf die Stars im Produktportfolio auszurichten.

Komplexe Abhängigkeiten visualisieren

Komplexe Portfolios bedeuten komplexe Abhängigkeiten zwischen Planungselementen, z.B. zwischen Projekten untereinander oder auch zwischen Projekten, Produkten und Strategien. Stazy visualisiert diese Abhängigkeiten in Netzdiagrammen, wobei Linien die Beziehungen zwischen den Elementen anzeigen. Dabei kann es sich z.B. um hierarchische Verknüpfungen zwischen Strategien und Zielen, um Abhängigkeiten zwischen Produkten und Produktkomponenten, um logische Beziehungen zwischen Vorgänger- und Nachfolgeprojekten oder um Einflüsse von Projekten auf IT-Applikationen handeln.

Mit einem Klick auf ein einzelnes Element im Netzdiagramm stellt man dieses in den Mittelpunkt der Betrachtung. Wer z.B. wissen will, welche Projekte ein bestimmtes Produkt beeinflussen, was die zugrundeliegenden Technologien des Produkts sind, oder welche Ziele eine bestimmte Strategie im Detail verfolgt und welche Projekte Beiträge zu diesen Zielen liefern, der erhält mit den interaktiven Grafiken wertvolle Unterstützung bei der Analyse.

Die Abhängigkeiten nutzt stazy außerdem, um Kennzahlen zu berechnen, etwa die Beiträge einzelner Projekte zu den Perspektiven einer Balanced Scorecard oder für den Vergleich der Kostenprognosen von Projekten mit den auf Portfolios oder Strategien budgetierten Summen.

Auch bei der Ressourcenplanung sind die Abhängigkeiten wichtig. Wer in der Portfolio-Übersicht (Bild 2) Szenarien mit unterschiedlichen Projektlaufzeiten durchspielen und etwa ein Projekt verschieben will, dem verdeutlicht stazy auch hier die Zusammenhänge zu anderen Projekten.

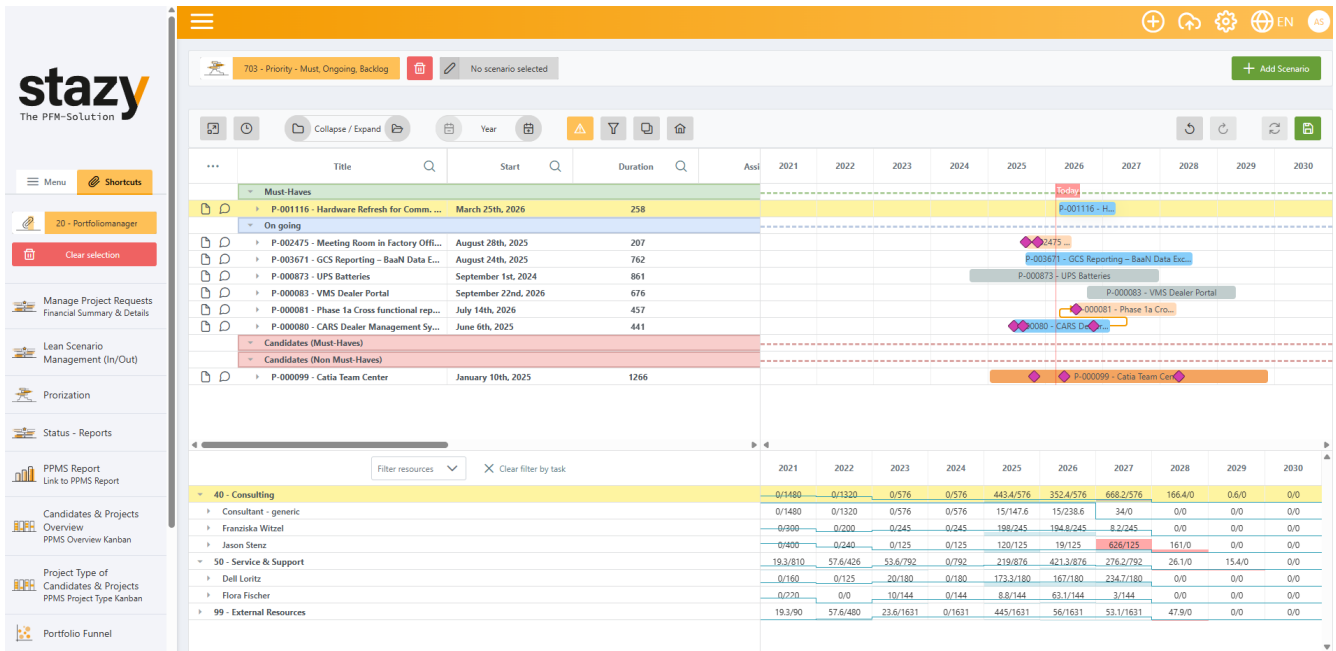


Bild 2: Die Portfolioansicht ermöglicht auch Szenarien zur Portfolioplanung

Projektdaten aus unterschiedlichen Quellen bündeln

Für das Portfoliomanagement ist das Wissen um die Zusammenhänge im Portfolio sowie um potenzielle neue Projekte und ihre Planung die halbe Miete. Ebenso wichtig ist jedoch, auch die laufenden Maßnahmen und deren aktuellen Status im Blick zu haben. Belastbare Angaben zur aktuellen Situation der Projekte sind daher zwingend erforderlich.

Im operativen Bereich, also bei der Planung und Steuerung der einzelnen Projekte, hält sich die Software mit Funktionalitäten eher zurück. Grundsätzlich bietet stazy die folgenden drei Möglichkeiten, um die für das Portfoliomanagement nötigen Angaben zu Projekten zu erfassen. Welche Möglichkeit jeweils zum Einsatz kommt, lässt sich je nach Projekttyp entscheiden.

- Nur die Eckdaten der Planung und des Status von Projekten werden in stazy erfasst. In einfachen Fällen können z.B. ein Budgetblatt und ein Statusberichtsformular bereits ausreichen.

- Die einfach gehaltenen Planungsfunktionen der Software werden verwendet, um Projekte zu planen und die Ist-Daten zu erfassen. Diese Funktionen ermöglichen z.B. das Erstellen von Rahmenterminplänen und eine Ressourcenplanung auf Phasenebene.
- Daten aus anderen Projektplanungs- und Steuerungswerkzeugen werden über Schnittstellen importiert. Die detaillierte Planung und Steuerung der Projekte erfolgt in den externen Tools.

In allen drei Fällen bildet stazy das übergreifende Dach über der Projektlandschaft, indem es die für das Portfoliomanagement und reporting notwendigen Informationen sammelt und die Projekte koordiniert. Damit lässt sich die Software an bestehende Tools und gewohnte Arbeitsweisen der Beteiligten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen anpassen. Stazy ermöglicht sozusagen ein "professionelles Laissez-faire", bei dem die Gesamtübersicht gewahrt bleibt.

Eckdaten der Projekte webbasiert erfassen und auswerten

Mit den Modulen "Forms" für selbst entwickelte Eingabeformulare und "Scores" für Tabellen lassen sich Daten webbasiert erfassen und flexibel auswerten. Bei den Tabellen bietet stazy eine Funktionalität, die an Excel erinnert. Genau das ist das Ziel dieser Module: Informationen, die sonst oft in zahllosen, wild verteilten Excel-Listen schlummern, lassen sich so leicht in die Datenbank der Software bringen. Dort sind sie für alle Berechtigten online auffindbar, können ausgewertet werden und lassen sich im Portfoliomanagement nutzen.

Actions	Title	Group 1 ↓	Sum(Budget Total)	Sum(Prioritizat...	Strategy Align...	Business Value ...	Business Value ...	Compan... 2 ↑	EBITDA
	P10 - 01 - Actual - Year (Candida...		643,254,700.46	0.46 ▲	2,126 ●	0.02 ●		1 04_L - Critical	
	05 - Regulatory		15,300,000.00	2.43					
	P-000249 - Baan Enhancements		360,000.00	0.07 ▲	4 ▲	2.05 ●		1 02_S - Low	
	P-000267 - PROPLANNER (Ass...		2,800,000.00	0.42 ▲	6 ●	-0.07 ▲		4 04_L - Critical	
	P-001073 - Jasper reports lice...		3,860,000.00	0.45 ▲	10 ●	0.01 ●		1 04_L - Critical	
	P-000496 - Mobility Soln for ...		360,000.00	0.47 ▲	10 ●	0.06 ●		4 04_L - Critical	
	P-002760 - Fast M-Rep		3,920,000.00	0.45 ▲	8 ●	0.09 ●		1 04_L - Critical	
	P-000733 - Parts and Services ...		4,000,000.00	0.56 ▲	8 ●	0.09 ●		1 05_XL - Very Cr...	
	04 - Process Excellence		104,674,400.00	14.43					
	03 - Customer Satisfac...		120,700,000.00	16.99					
	02 - Everyday Benefit		232,140,000.00	37.16					
	01 - Digitalization		180,440,300.46	43.28					

Bild 3: Das "Scores"-Modul ist ein vollwertiges Analysewerkzeug und erinnert an Excel

Im einfachsten Fall bearbeitet man die Daten direkt in der Tabelle (Bild 3). Dazu bietet stazy die bekannten Analysefunktionen einer Tabellenkalkulation, wie z.B. konfigurierbare Spalten, Filterfunktionen und die Möglichkeit, Daten zu gruppieren. Grafische Indikatoren, Funktionen zur Massenbearbeitung von Daten und sogar eine Pivot-Funktion runden das Modul ab. Der typische "Tabellen-Zoo" in Unternehmen lässt sich so auf eine Weise in stazy übertragen, dass Excel-Kundige ohne große Einarbeitung damit arbeiten können.

Nicht immer sind Tabellen ausreichend. Manchmal sind auch umfangreichere Texteingaben nötig, oder es soll etwas mehr Struktur bei der Eingabe angeboten werden. Hier kommt das "Forms"-Modul mit seinen Eingabefeldern ins Spiel: Die Fachadministration kann Eingabeformulare für Daten entwerfen (Bild 4) und so z.B. eine bisher in PowerPoint ausgefüllte Projektbewertung in ähnlicher Optik auch in stazy umsetzen.

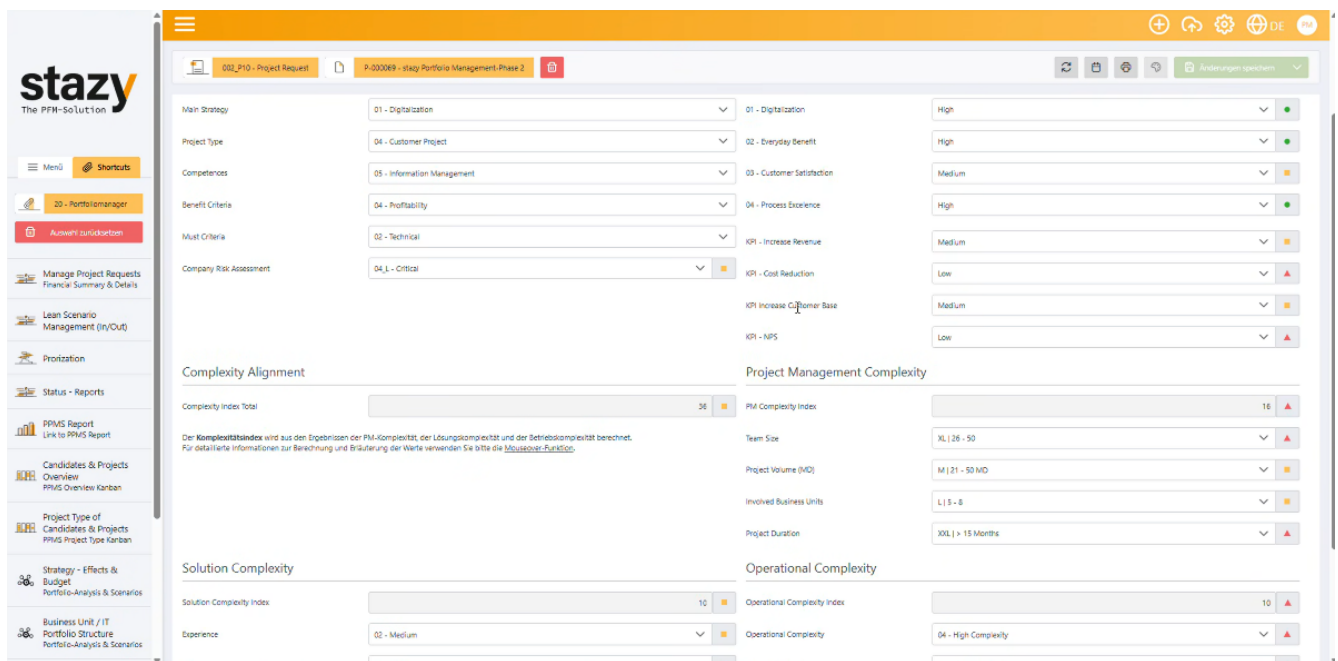


Bild 4: Im "Forms"-Modul entwirft man Eingabeformulare nach Bedarf

Mit den Modulen "Forms" und "Scores" für Formulare und Tabellen wird stazy schnell so angepasst, dass rasch eine erste Version der Software bereitsteht, die Nutzen stiftet. Listen, die zuvor isoliert in den Abteilungen geführt wurden, werden so zum Bestandteil der zentralen Portfoliodatenbank.

Planungsfunktionen der Software verwenden

Wer etwas weiter gehen möchte, erfasst nicht nur die Eckdaten der Projekte in stazy, sondern nutzt die einfach gehaltenen Planungsfunktionen der Software. Dazu gehören ein Kanban-Modul und das "Horizon"-Modul für Roadmaps und Terminpläne. Dieses Lean-Projektmanagement ermöglicht eine grobe Termin- und

Ressourcenplanung, vorrangig auf Ebene von Projektphasen oder wenigen Arbeitspaketen (Bild 5). Die Ressourcenplanung beherrscht stazy für Einzelpersonen und Teams, arbeitet aber immer mit Nettokapazitäten und lässt damit Grundlasten, Urlaube oder Feiertage weg.

Mit den vorhandenen Modulen bietet stazy eine einfach gehaltene Funktionalität, die für Projekte mit geringer bis mittlerer Komplexität ausreicht. Wer genauer planen will oder gar eine detaillierte Terminberechnung für komplexe Projekte wünscht, muss ein externes System anbinden.

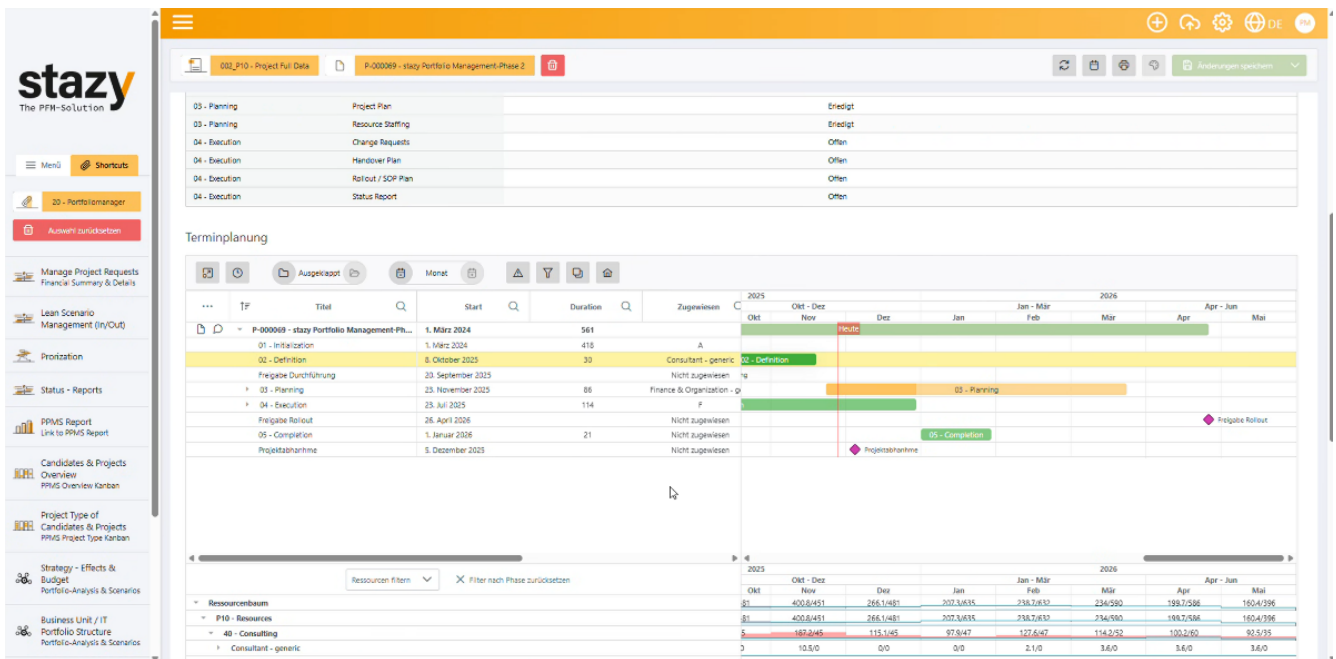


Bild 5: Die stazy-Projektplanung bietet eine grobe Terminübersicht und die Ressourcenplanung

Änderungshistorie als alltäglich nutzbares Werkzeug

Stazy historisiert alle Daten. So lässt sich nachvollziehen, wer wann welchen Wert geändert hat, was mitunter für Compliance-Anforderungen wichtig ist. So weit, so gewöhnlich. Stazy nutzt diese Daten allerdings auch für eine Funktion, die nahe liegt, aber dennoch nur von sehr wenigen Produkten am Markt geboten wird: Das Programm kann die Anzeige ganzer Datenansichten – sei es z.B. ein Projektsteckbrief oder eine Projektliste mit Gate-Meilensteinen und Ist-Kosten – auf einen beliebigen Stichtag zurücksetzen. Zur genaueren Analyse von Änderungen, zeigt die Software auf Wunsch für jeden Wert in einer Tabelle die Trenddaten an: Stazy stellt dann die Entwicklung von Zahlen und Statuswerten im Zeitverlauf grafisch dar. Dadurch ist die Historisierung nicht bloß ein Archiv für Recherchen im Falle eines Falles, sondern wird zum alltäglich nutzbaren Werkzeug, um Entwicklungen nachzuvollziehen und Trends zu erkennen.

Unternehmensspezifisches Datenmodell

Stazy ist nicht nur konfigurierbar, sondern geradezu konfigurierpflichtig: Die Software kommt ohne vorgegebene Datenstrukturen und wird nach einer Datenanalyse im ersten Schritt mit einem unternehmensspezifischen Datenmodell versehen. Als Nächstes folgen Formulare und Listen, die in einem grafischen Editor entworfen werden können (Bild 6). Dann werden die Rollen definiert, später die Prozesse und Auswertungen. So entsteht in kurzer Zeit ein erstes "Minimum Viable Product", das anschließend ausgebaut wird. Adensio verspricht, die erste produktive Version in einem Zehn-Tage-Sprint zu entwickeln.

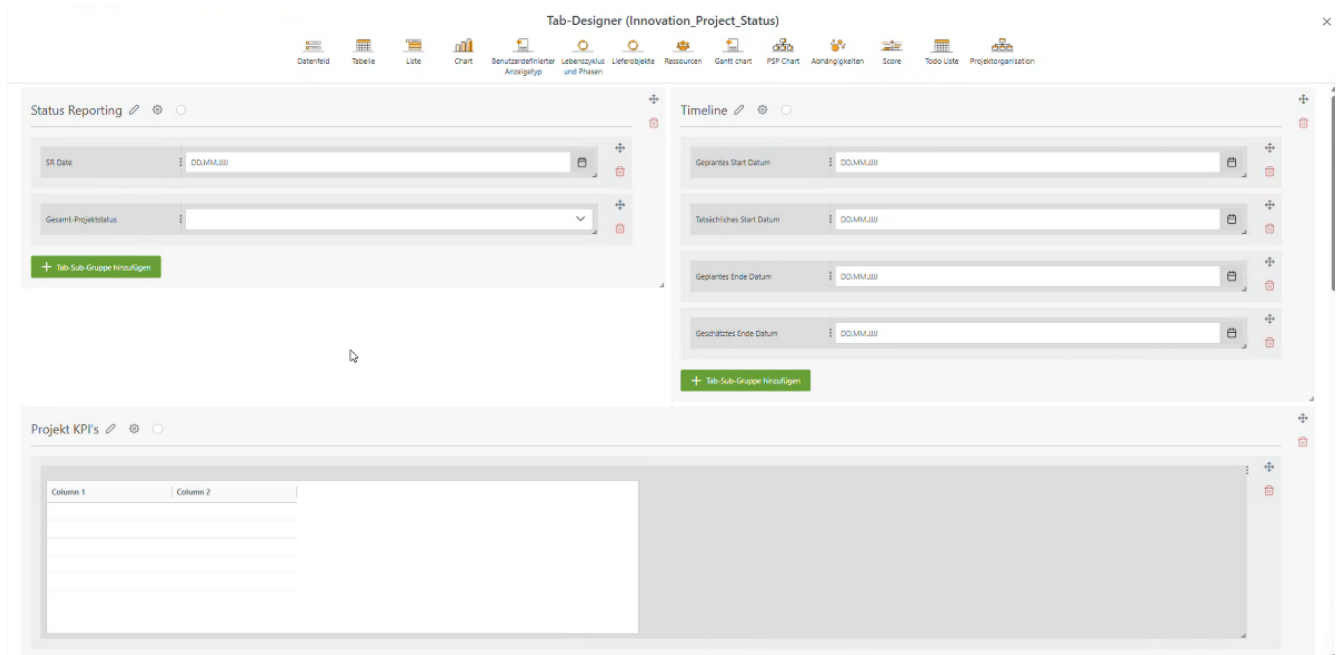


Bild 6: Eingabeformulare entwirft die Fachadministration in einem grafischen Editor

Das Konzept unterscheidet sich von den meisten PPM-Tools am Markt: Das gesamte System ist konfiguriert und damit anpassbar. Dadurch entfallen Probleme, die in anderen Systemen oft entstehen, wenn Änderungen an den Standard-Funktionen vorgenommen werden, z.B. wenn ein im Standard vorhandenes Datenfeld der besseren Übersicht halber ausgeblendet werden soll.

Andererseits steht dadurch auch keine schlüsselfertige Best-Practice-Lösung zur Verfügung. Diesem Nachteil begegnet der Hersteller mit einer Sammlung von Beispielkonfigurationen, die als Ausgangspunkt für eigene Entwürfe dienen können. Die gesamte Konfiguration erfolgt im Frontend der Anwendung (als Low Code). Zu Beginn übernimmt typischerweise ein kleines Team des Herstellers die Anpassungen. Nach und nach können Unternehmen dann die dafür erforderlichen Kompetenzen intern aufbauen.

Für ein Dach über verschiedene Systeme für das Einzelprojektmanagement sind die Schnittstellen von elementarer Bedeutung. Stazy bietet REST-Schnittstellen, mit denen Projektdaten zusammengeführt und die Ergebnisse der Portfolioplanung in die angebundenen Systeme übernommen werden. Ein Custom Integration Layer stellt dabei die Datenintegrität in stazy sicher. Dank Single Sign-on ist beim Wechsel zwischen verschiedenen Anwendungen auch kein manueller Login erforderlich.

Systemvoraussetzungen und Lizenzen

Stazy wird üblicherweise als Software-as-a-Service angeboten. Eine Installation auf eigenen Servern ist jedoch möglich. Als Webanwendung läuft die Software mit allen gängigen, aktuellen Browsern. Die Software wird wahlweise pro User oder als Volumenlizenz lizenziert. Letztere deckt sämtliche Mitglieder einer Organisation ab. Wer die Software von Grund auf selbst konfigurieren möchte, entscheidet sich für die reinen Softwarelizenzen. Mit der "Kickstart"-Option liefert adensio vorkonfigurierte Komponenten für die gewünschten Methoden mit. Für einen schnellen Start empfiehlt sich die Kombination mit einem Beratungspaket des Anbieters, der dann auch die ersten Konfigurationsschritte übernehmen kann, bis sich das eigene Team eingearbeitet hat.

Fazit

Mit seiner modularen Architektur ermöglicht es stazy, über nahezu jeder Projektlandschaft ein Dach für das Portfoliomanagement zu errichten. Die Software verbindet das Projektportfolio ebenso wie weitere Investitionen mit der Unternehmensstrategie, ohne dafür zwingend eine Standardisierung der Methoden und Werkzeuge in den einzelnen Projekten vorauszusetzen. Davon profitieren besonders heterogene Portfolios, deren unterschiedliche Projekttypen so jeweils mit der nötigen Flexibilität geplant und gesteuert werden können. Auch in Fällen, in denen nicht erst die langfristige Standardisierung des Projektmanagements abgewartet werden soll, kann stazy punkten und dabei helfen, rasch erste Steuerungs- und Strategieprozesse einzuführen.

Für das operative Projektmanagement einfacher bis mittelmäßig komplexer Projekte reicht die Funktionalität von stazy aus. Wer einen größeren Funktionsumfang benötigt, setzt auf spezielle Drittsoftware und verbindet diese mit stazy. Das erfordert zwar einen höheren Aufwand für Schnittstellen und Konzeption als dies bei integrierten Lösungen der Fall ist. Dafür kann die Software für das Einzelprojektmanagement auf den jeweiligen Projekttyp zugeschnitten werden, und die Projektteams müssen ihre eventuell bereits vorhandenen Lösungen nicht für ein Portfoliomanagement aufgeben.

Dank breiter Unterstützung von Strategiemethoden und der Fähigkeit, Abhängigkeiten zwischen Portfolioelementen zu visualisieren und für Kennzahlen zu nutzen, lässt sich die Software flexibel an die Prozesse des Unternehmens anpassen. So ist es z.B. möglich, die Auswirkungen des Portfolios in einer Balanced Scorecard darzustellen, in Workflows mehrere Beteiligte zur Projektbewertung einzubinden, oder Budgetfreigaben für einzelne Projekte von Abteilungs- oder Portfoliobudgets aus zu steuern.

Bei dieser Flexibilität empfiehlt es sich allerdings, klare Ziele für das eigene Portfoliomanagement zu definieren und existierende Prozesse vorher zu bewerten. Dann kann man durch die Anpassung der verfügbaren Vorkonfigurationen das Optimum herausholen.

Kontakt

adensio GmbH, An der Alten Weberei 3, 79206 Breisach am Rhein, Kontakt: info@adensio.com,
www.adensio.com, www.stazy.de