

Vom Getriebenen zum Treiber: Projektmanagement der Alcatel TAS Austria

Ein neues Projektmanagement-System hat der Hardware- und Software-Entwicklerin für Zugsteuerungssysteme eine neue Arbeitsqualität gebracht. Mitarbeiter sind informierter, motivierter und überpünktlich bei der Fertigstellung ihrer Aufgaben.

WIEN – Der Unternehmensbereich Transport Automation Solutions (TAS) der Alcatel Austria bietet Systemlösungen in den Bereichen Fahrwegsicherung, Zugbeeinflussung, Telematik und Außenanlagen an. Komplexe Steuerungsaufgaben wie für den Bahnknoten Salzburg oder die Hochgeschwindigkeitsstrecke Westbahn zwischen St. Pölten und Linz werden mit Systemen von Alcatel Austria erfüllt. Ein aktueller Schwerpunkt ist die Implementierung des *European Train Control Systems* (ETCS), das den gesamten Schienenverkehr in Europa informationstechnisch vereinheitlicht. TAS Austria fungiert darüber hinaus als weltweites Alcatel-Kompetenzzentrum für Hardware und Software im Bereich Transport Automation. Die europäische Vereinheitlichung nimmt für ein Unternehmen wie Alcatel TAS die Form konkreter Produkte und Projekte an. Das europäische Schienennetz muss mit durchgängig kompatibler Hard- und Software ausgerüstet werden, die mit den jeweiligen nationalen Standards interoperabel sind. Gleichzeitig muss sich das Unternehmen im internationalen Wettbewerb behaupten. Die Konsequenz ist eine wachsende Projektorientierung der Unternehmensorganisation, um Qualität zu erhöhen, Kosten zu reduzieren und Termine zu garantieren.

Alcatel TAS Austria verfügt deshalb zu Beginn des Jahres 2001 bereits über eine lebendige Projektkultur mit definierten Prozessen und Vorgehensmodellen. Das Projektportfolio ist klar strukturiert. Die zahlreichen, laufenden Einzelprojekte sind in Programmen organisiert. Die oft über mehrere Jahre laufenden Projekte greifen auf einen gemeinsamen Pool von Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikation zu. Das Unternehmen setzt zunächst auf eine verbreitete Standard-Software für Projektmanagement, ergänzt durch Tools unterschiedlicher Herkunft. Eine heterogene Softwarelandschaft entsteht mit all ihren Nachteilen: Daten werden mehrfach gehalten, den aktuellen Projektstatus erhält man nur durch aufwändi-

ges Abfragen aller Verantwortlichen. Anfang 2001 ist der Leidensdruck so groß, dass Alfred Kucera, Leiter des Bereichs ATP (Automatic Train Protection) Systems, mit Unterstützung der operativen und technischen Geschäftsbereiche die Initiative ergreift. Er sucht nach einer grundlegend neuen Lösung und findet sie schließlich in *Primavera P3e*. Mit ausschlaggebend für diese Entscheidung war für das Projektteam um Kucera die Präsentation des Einsatzes von Primavera bei einem deutschen Großunternehmen. Dieses Unternehmen hatte acht Projektmanagement-Tools evaluiert und sich danach für Primavera entschieden. Stabilität, Bedienbarkeit, Leistungsfähigkeit des Termin- und Ressourcenmanagements sowie seine umfassenden Reporting-Möglichkeiten wurden von allen Referenzanwendern hervorgehoben.

Das Alcatel-Team legte nun ein flotteres Tempo vor: Vom ersten Kennenlernen bis zur Entscheidung über eine Pilotinstallation verging weniger als ein Vierteljahr. Mitte 2001 lief Primavera P3e bereits im Hätetest bei Alcatel TAS Austria. In enger Zusammenarbeit mit Inteco, die die Einführung von Primavera und den Support in Österreich anbietet, testeten die Experten von Alcatel TAS Austria die Leistungsfähigkeit des Systems. »Das Tool für Projektmanagement ist das Herzstück unserer Arbeitsprozesse. Wenn da Probleme auftauchen, brauchen wir einen zuverlässigen Partner. Bei Inteco hatten wir immer den Eindruck, gut aufgehoben zu sein«, beschreibt Kucera seinen Eindruck. Ende 2001 hatten Produktleistung und Produktumfeld die Prüfung bestanden, die Implementierung konnte beginnen.

EINFÜHRUNG BEI LAUFENDEM BETRIEB

Ab dem Jahr 2002 begann die heiße Phase der Systemführung. Zunächst starteten die Projekte im operativen Bereich, das heißt Systeminstallationen, die weitgehend nach einem einheitlichen Schema ablaufen. Bereits nach dem ersten Quartal lief die vollständige Planung

und Abwicklung dieser Projekte über P3e. Der Ressourcenpool war schon während der Testphase eingerichtet worden. Nun kam auch die Aufwandserfassung mit Hilfe des *Primavera Progress Reporters* hinzu.

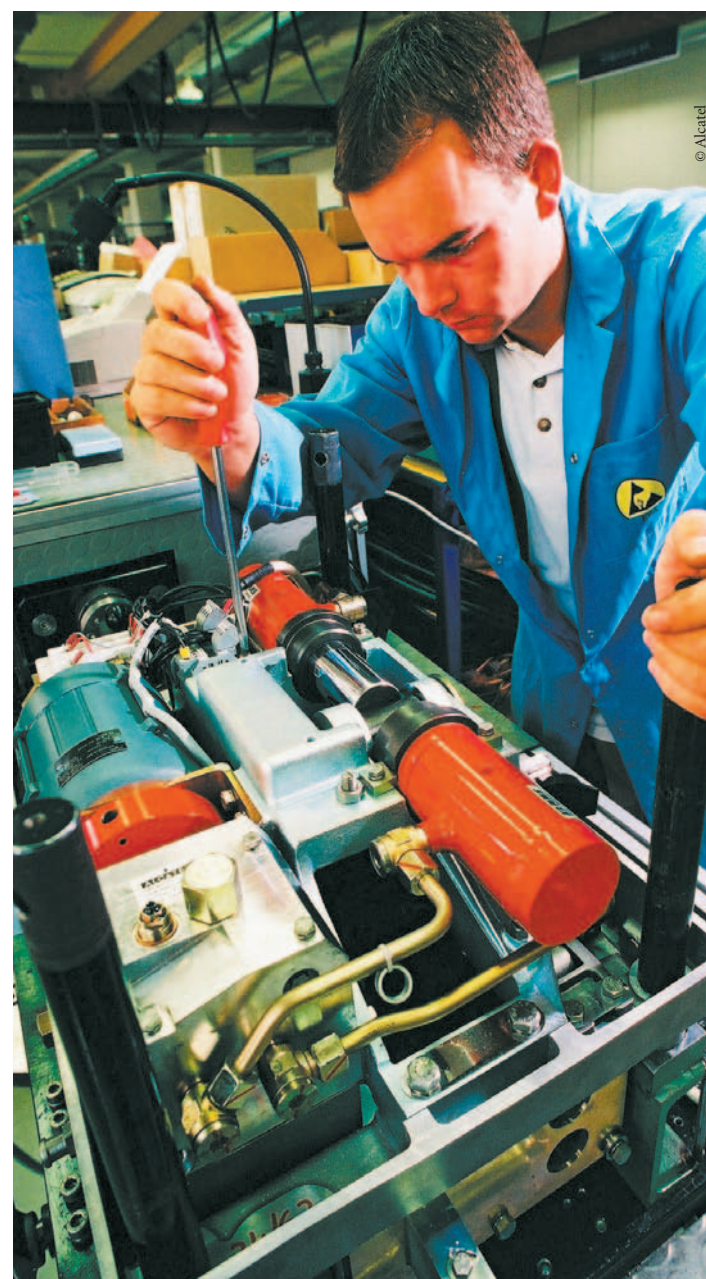
Zum ersten Mal verfügten die Projektmanager sofort über die aktuellen Projektdaten und Auslastung der Ressourcen. Wo zuvor Sicherheitspuffer die Termintreue beim Kunden garantieren mussten, bestand jetzt Planungssicherheit bei der Verfügbarkeit der Mitarbeiter. »Früher planten wir bei Projekten nur den Ressourcenbedarf, was zu entsprechenden Konflikten im Projektablauf führte. Jetzt sehen wir schon während der Planung, wann unsere Mitarbeiter für die anstehenden Arbeiten zur Verfügung stehen«, beschreibt Kucera und fügt begeistert hinzu: »Unsere Planungsqualität hat sich dadurch mindestens verdoppelt.«

Parallel zu den operativen Projekten sprangen nach und nach die Forschungs- und Entwicklungsprojekte auf den Primavera-Zug. Diese sind wegen ihres innovativen Charakters weitaus schwieriger zu planen. Zudem ist hier das Ressourcenmanagement aufwändiger, da viele Spezialisten zum Teil nur kurze Zeit, dafür aber in vielen Projekten gleichzeitig eingesetzt werden können. Auch diese Aufgabe meisterten Alcatel TAS Austria und Inteco mit Primavera bis zum Herbst 2002.

Wichtiger als die technische Umsetzung ist bei solchen Einführungsprozessen natürlich die Akzeptanz der Anwender. Die Präsentation erster Erfolge, vor allem aber die Mund-zu-Mund-Propaganda der ersten zufriedenen Anwender im Hause Alcatel überzeugte schnell die Skeptiker.

Die Welle des Erfolgs erfuhr zusätzlichen Rückenwind durch das Management. Die Konzernzentrale in Paris befürwortete die Einführung des unternehmensweiten Projektmanagements und seine Unterstützung durch ein entsprechend leistungsfähiges Werkzeug. »Die Manager sahen die schnellen Erfolge

Alcatel Transport Automation Solutions (TAS) bietet weltweit Zugbeeinflussungssysteme, Leit- und Sicherungstechnik, Leitzentralen sowie integrierte Kommunikationstechnologie an.



ZITAT.

»Früher beschäftigten wir uns damit, das Projektmanagement-Tool am Laufen zu halten und ihm unsere Anforderungen beizubringen. Jetzt unterstützt uns Primavera bei der Projektarbeit und wir bemühen uns, seine Möglichkeiten auszuschöpfen.« Alfred Kucera, Alcatel TAS Austria

: Das Gefühl, nicht nur ein kleines Rädchen zu sein, sondern zu sehen, wie Arbeit ein großes Ganzes wird

und unterstützten deshalb die Standardisierung von Prozessen, die mit Primavera eingeführt wurden«, führt Kucera hierzu aus.

PROJEKTMANAGEMENT NACH FAHRPLAN

Mit der vollständigen Übernahme des gesamten Projektportfolios in Primavera kamen die Stärken des Enterprise Project Managements erst richtig zur Geltung. Alle Projektdaten vom Basisplan bis zum aktuellen Status stehen an einem einzigen Ort, auf den alle zugreifen können. Die Mitarbeiter sehen die originalen Vorgänge und nicht mehr eine »anonyme« Auftragsnummer. Diese neue Transparenz führte neben der erwarteten Qualitätssteigerung in der Aufwandserfassung zu einem überraschend positiven Bewusstseinswandel in der Projektarbeit vor Ort. Kucera beschreibt, wie die verbesserte Kommunikation konkreten Nutzen erzeugt: »Die Projektmitarbeiter haben Zugriff auf die vollständigen Informationen. Sie identifizieren sich mit dem Projekt, sie denken selbstständig voraus, verbessern die Schätzung des Planers und versuchen sogar, schneller als die Planung zu sein. Früher mussten wir neu zu planen beginnen, wenn wir im Nachhinein Abweichungen feststellten. Jetzt sehen wir schon im voraus, was sich ändert und können proaktiv handeln.«

Die Publikation von Projektdaten über das Intranet durch die Reporting-Funktionen von Primavera bietet nicht nur dem Management die

schnellen Statusinformationen. Selbst die Mitarbeiter im Labor informieren sich darüber, wie es um die Projekte steht. Vor allem neue Mitarbeiter können so schnell den Überblick gewinnen. »Das Gefühl, nicht nur kleines Rädchen zu sein, sondern zu sehen, wie ihre Arbeit zu einem größeren Ganzen beiträgt, bewirkt einen erheblichen Motivationsschub bei allen Mitarbeitern«, führt Kucera hierzu aus.

Das Management by Projects erfuhr durch die neuen Möglichkeiten von Primavera einen weiteren Schub. »Eigentlich sollte man seine Prozesse ja nicht an ein Tool anpassen, sondern das Tool an seine Prozesse«, gibt Kucera zu bedenken. »Aber durch die Feinabstimmung unserer Prozesse auf Primavera gelang es uns, eine nochmalige Verbesserung zu erzielen.«

VEREINHEITLICHEN UND VERNETZEN ERSETZT PAPIERPLÄNE

Die bisherigen aufwändigen Projektdokumentationen in Papierform können durch die Möglichkeiten von Primavera weitgehend ersetzt werden. Ebenso liegen nunmehr die Arbeitspakete elektronisch mit stets aktuellen Daten vor, so dass in Zukunft auf die schnell veralteten Ausdrucke verzichtet werden kann. Eine neue Dimension der Projektmanagementqualität verspricht der Einsatz des *Methodology Manager* von Primavera, der standardisierte Abläufe, Prozesse und Projektvorlagen verwaltet.

Mit einer systematischen Vereinheitlichung bestehender Vorlagen für verschiedene Abläufe, ihrer Abstimmung mit den weltweit gültigen Entwicklungshandbüchern und ihrer Abbildung in Primavera soll es auch zu einem weitgreifenden Wissenswerkzeug werden. Dies ist Voraussetzung für die attraktivste und ehrgeizigste Idee, der Zusammenarbeit mit Primavera über die Grenzen von Organisationseinheiten und Unternehmen hinweg.

Angegangen wird dies gemeinsam mit Alcatel TAS Spanien bei der Arbeit an einem ETCS-Projekt. Hier soll die Web-Komponente Primavision eingesetzt werden. Es wird nur eine zentrale Datenbank in Wien geben, auf die aber auch die Spanier in Echtzeit über Internet zugreifen können.

[pi/kl]

Informationstechnologie ist im Finanzsektor der Dreh- und Angelpunkt des Geschäftslebens. Nach dem Euro wurde Basel II realisiert. Nebenbei werden die Hardware und Applikationen konsolidiert. Der Wettbewerbsvorteil IT wird gerade bei Finanzdienstleistern voll ausgespielt.

Erscheinungstermin: Freitag, 03. Oktober 2003
Anzeigenschluss: Montag, 22. September 2003
Redaktionsschluss: Montag, 22. September 2003

Ihr Ansprechpartner Redaktion:

Klaus Lackner
Tel.: (01) 523 05 08 - 53
Fax: (01) 523 05 08 - 44
E-Mail: klackner@itverlag.at

Nutzen Sie diese Werbemöglichkeit für eine optimale Präsentation Ihrer Produkte bzw. Ihres Unternehmens.

Sonderthema

Lösungen für

Finanzdienstleister

COMPUTERWELT 41