

# INFOSCREEN-Eyecatcher mit großem Infotainmentwert

## Effizientes Projektmanagement sorgt für reibungslosen Showablauf

Von Jeanny Gucher, Wien, und Michael Munz, Landshut\*)

**Einleitung – INFOSCREEN-Team setzt auf Projektmanagement –  
Project Line als Leitfaden – Primavera als Softwareunterstützung –  
Ressourcen im Griff**

### 1. Einleitung

Seit 1998 unterhält INFOSCREEN – „your city channel“ – auf 38 Bildflächen in den neun meistfrequentierten Wiener U-Bahn-Stationen, und seit November 2000 auch in U-Bahn-Zügen der Linie U3, die Fahrgäste mit einem attraktiven Mix aus topaktuellen News, Kultur, Unterhaltung und Service. Auf der Straße informieren zwei 18 qm große LED-Bildwände an Wiener Großbaustellen über Baufortschritt, Stausituationen und bieten Unterhaltung während der Wartezeiten im Stau. In Wien greifen bereits 54 Prozent der Bevölkerung auf INFOSCREEN als Informationsquelle zurück. Dieses hohe Niveau nutzt das Unternehmen nun für die Expansion in die Bundesländer. Bereits im November 2003 startete das Programm von INFOSCREEN auch in den öffentlichen Verkehrsmitteln

in Graz und im Dezember 2003 im City Airport Train, der den Bahnhof Wien Mitte mit dem Flughafen verbindet (Bild 1).

### 2. INFOSCREEN-Team setzt auf Projektmanagement

Hinter dem vielseitigen Medium stehen 40 Personen, die das Programm vom Aufbau der Technik bis zur Gestaltung der Beiträge betreuen und laufend aktualisieren. Das Team muss äußerst komplexe Projekte bewältigen und daher ist effizientes Projektmanagement unabdingbar für seine Arbeit. Jede Standorterweiterung stellt nicht nur eine große technologische Herausforderung dar – es muss auch ein reibungsloses Zusammenspiel mit den Behörden, den Verkehrsbetrieben sowie den Technologie- und Werbepartnern sichergestellt werden.

Die Anforderung für die INFOSCREEN-Macher heißt also: Ein hoch motiviertes Team vor der Arbeitsüberlastung durch die Projektflut zu bewahren. Vor Einsatz der neuen Projektmanagement-Lösung sah die Arbeitssituation allerdings nicht besonders rosig aus: Die Ressourcen- und Kapazitätsplanung erfolgte weniger nach konkreten Erfahrungswerten als nach Gefühl. Es gab zu viele Projekte und für alle Seiten zu wenige Informationen. Neue Vorhaben brachen wie „aus heiterem Himmel“ über die Organisation herein und lösten jedes Mal Stress und Unklarheit aus.

Um hier gründlich Abhilfe zu schaffen, entschloss sich das Team, zu seiner alljährlich stattfindenden, strategischen Klausur einen Impuls zum Thema Projektmanagement einzuholen. Dies war der Startschuss für einen umfassenden Beratungsprozess, in welchem das Vorgehen in den Projekten grundlegend verändert

wurde und INFOSCREEN zu einem der projektorientiertesten Unternehmen der Multimediabranche avancierte. „Jetzt, nach mehr als einem Jahr, sprechen wirklich alle die selbe Sprache, und unsere Projekte laufen messbar besser und konfliktfreier ab als zuvor“, zeigt sich Andreas Barth, Geschäftsführer von INFOSCREEN, begeistert. „Schon bei unserem ersten Gespräch mit Jeanny Gucher von der Primas CONSULTING habe ich mich in meiner Strategie bestätigt gefühlt. Wir leben ständig in Projekten. Damit wir das auf lange Sicht schaffen und weiter expandieren und innovativ sein können, mussten wir das Unternehmen an diese Situation anpassen: vor allem an die Kultur, in Projekten zu denken und zu arbeiten.“

### 3. Project Line als Leitfaden

Ein erster Schritt dieses Veränderungsprozesses war das gemeinsame Erarbeiten eines spezifischen Leitfadens für Projekte, die „INFOSCREEN Project Line“. Darin finden sich sehr klare und einfache Beschreibungen, in welchem Rahmen die verschiedenen Projekte methodisch gestartet, geplant und umgesetzt werden sollen. Wichtig dabei sind die Definition und Klärung der Rollen im Projekt (Projektleiter, interner Auftraggeber, Teammitglied), die Festlegung der Entscheidungskompetenzen sowie die Abstimmung zwischen den Projekten und der Linienorganisation. Zudem beinhaltet die Project Line eine leicht verständliche Schilderung des Projektmanagement-Prozesses bei INFOSCREEN. Durch dieses Verfahren werden die nötigen Entscheidungen beschleunigt und ihre Qualität verbessert.

Entscheidend für die Umsetzung der Project Line war der Beschluss, dass sowohl die Teamleiter als auch die Geschäftsführung gemeinsam die Verantwortung zur Auswahl, Bewertung und Steuerung des Projekt-Portfolios tragen.

\*) Jeanny Gucher, Trainerin und Beraterin bei der Primas CONSULTING Unternehmensberatung GmbH, Wien; Michael Munz, Leiter Vertrieb und Marketing bei der INTECO GmbH, Landshut.



Bild 1: train-INFOSCREEN Wien

Die neuen Methoden wurden umgehend in den aktuellen Projekten angewendet. Eines der ersten Szenarien war der Ausbau des Grazer Straßenbahnnetzes mit 244 Screens in den Zügen und täglich 19 Stunden ortsspezifisch adaptiertem Programm. Ein weiteres Beispiel ist die Teilnahme am Projekt „City Airport Train“ (CAT), der direkten Verbindung von Wien Mitte zum Flughafen Wien Schwechat. Hier passt sich das Programm der Fahrtrichtung an und läuft zweisprachig ab. Beide Projekte wurden durch die neue Methodik in der vorgegebenen Zeit und mit dem geplanten Aufwand realisiert (Bild 2).

Des weiteren trug zum Erfolg dieser Projekte bei, dass die Verantwortung des Project-Management-Office und der strategischen Projektbetreuung nicht länger nur einer Person zufiel. Eine Führungskraft mit spezifiziertem Aufgabenbereich übernahm jeweils eine Rolle in der Projektleitung. Dadurch wurde zum einen die Identifikation einer Person mit ihrem Wirkungsbereich sichergestellt und zum anderen eventuellen Interessenkonflikten bereits im Vorfeld der Zündstoff genommen.

#### 4. Primavera als Softwareunterstützung

Nachdem sich die Project Line bewährt hatte, leitete man aus ihr einen Anforderungskatalog für die entsprechende Softwareunterstützung in punkto Projektmanagement ab. In Folge der Ausschreibung und anhand der festgelegten Kriterien entschied sich INFOSCREEN für den Einsatz von Primavera, das im deutschsprachigen Europa exklusiv vom Projektmanagement-Lösungsanbieter und -Beratungshaus INTECO vertrieben wird.

Bei INFOSCREEN kommen das Client Server basierte Modul Primavera Project Planner sowie das Web-Modul Progress Reporter für die Aufwandserfassung und Zeitmeldung zum Einsatz. Diese Lösungen bieten integriertes Projektportfolio- und Multiprojekt-Management. Beim Projektportfolio-Management werden die laufenden Projekte durch Projektkandidaten, also potenziell anstehende Projekte, ergänzt. Sowohl die Projekte als auch die Kandidaten werden nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen und nach Risiken und Chancen kategorisiert und, gemeinsam mit den laufenden Projekten, bewertet. Dieses Vorgehen ist die Basis, um Auswirkungen der Projektkandidaten auf das Projektportfolio zu beurteilen. Es

wird somit eine Zusammenstellung von Projekten und Projektkandidaten nach unterschiedlichsten Aspekten ermöglicht, z.B. kann geprüft werden, ob die Unternehmensziele und der Projekt-Mix zusammenpassen.

Unter Multiprojekt-Management versteht man die Überwachung und die Koordination der laufenden Projekte hinsichtlich technischer Abhängigkeiten, Ressourcen, Synergien und Konflikte in einem konsistenten Datenbestand. Dieses System ermöglicht die eigentliche Termin- und Ressourcensteuerung. Eine realistische Terminplanung entsteht aus der logischen Verknüpfung von Arbeitspaketen mit dem Projektablauf. Durch die Terminplanberechnung werden die Arbeitspakete zeitlich angeordnet, wobei diese Kalkulation kein einmaliger Vorgang ist: bei jeder Ist-Datenerhebung wird aus der Vergangenheit der zukünftige Terminplan neu hochgerechnet.

Die Verbindung von Termin- und Ressourcenmanagement ist die Grundlage für die effiziente Disposition von Arbeitskräften, Maschinen, Werkzeugen und anderen benötigten Mitarbeitern und Hilfsmitteln. Den Arbeitspaketen werden Ressourcen zugeordnet, deren Verfügbarkeit als Randbedingung in die Terminplanberechnung eingeht. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Betrachtung knapper Ressourcen – z.B. Mitarbeiter mit speziellen Fertigkeiten oder Materialien mit langen Lieferzeiten. Darüber hinaus sorgen leistungsfähige Algorithmen für eine termin- und kapazitätstreue Terminplanberechnung.

#### 5. Ressourcen im Griff

Zum Einsatz von Primavera und der neuen Projektmanagement-Methode sagt Patrizia Naujoks, die das Project Management Office bei INFOSCREEN betreut: „Wir haben in der Vergangenheit leider schlechte Erfahrungen mit Individual-Programmierungen gemacht. Daher war es uns sehr wichtig, dass die von uns ausgewählte Software möglichst alle unsere Anforderungen als Standard bereits beinhaltet und es nur für Schnittstellen Programmieraufwände gibt. INTECO hat professionell sämtliche Anforderungen implementiert und uns vor allem geholfen, unsere Ressourcenproblematik in den Griff zu bekommen. Beide Beratungshäuser, Primas CONSULTING und INTECO, haben uns in allen Fragen effizient unterstützt und gemeinsame Verantwortung gezeigt.“ Die zwei Unternehmen standen dem INFOSCREEN-Team nicht nur in der strategischen Phase, sondern auch bei der operativen Umsetzung zur Seite.

Der Veränderungsprozess in punkto Projektmanagement hat sich für das Unternehmen auf der ganzen Linie positiv ausgewirkt. Man ist dadurch in der Lage, mit derselben Mannschaft doppelt so viele Projekte als früher erfolgreich zu schultern. So kommen immer mehr Menschen in den Genuss der INFOSCREEN-Unterhaltung. Andreas Barth zieht ein Resümee: „Projektmanagement ist leider nichts für ungeduldige Geschäftsführer, aber wenn man sich strategisch für diese Richtung entscheidet, trägt sie im ganzen Unternehmen Früchte.“ Er hat seinen Entschluss nicht bereut.



Bild 2: station-INFOSCREEN