

Anwenderbericht

IT-Portfoliomanagement bei der ETH Zürich

Effizienter durch Transparenz im gesamten IT-Service Management

Über die ETH Zürich

Die ETH Zürich ist eine der weltweit führenden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen. Sie ist bekannt für ihre exzellente Lehre, eine wegweisende Grundlagenforschung und den direkten Transfer von neuen Erkenntnissen in die Praxis. 1855 gegründet, bietet sie Forschenden heute ein inspirierendes Umfeld und ihren Studierenden eine umfassende Ausbildung. Die ETH Zürich zählt rund 18.500 Studierende aus mehr als 110 Ländern, davon 4.000 Doktorierende. In internationalen Rankings wird die ETH Zürich regelmäßig als eine der weltweit besten Universitäten bewertet. 21 Nobelpreisträger, die an der ETH Zürich studiert, gelehrt oder geforscht haben, unterstreichen den hervorragenden Ruf der Hochschule.

www.ethz.ch

Ausgangssituation, Anforderungen und Ziele

Die Ausgangssituation der zentralen IT der ETH Zürich war laut Dordaneh Arangeh, Abteilungsleiterin von ID IT Procurement und Portfolio, in technischer Hinsicht komfortabel und was die Serviceerbringung anbelangte qualitativ hochstehend. Dies vor allem weil die ETH Zürich über eine „State of the art“ Infrastruktur verfügt. Indes mangelte es an Transparenz bezüglich der laufenden Projekte und deren Projektkosten. Dadurch ließen sich beispielsweise folgende Fragen nicht beantworten: „Woran arbeiten die IT-Ressourcen gerade?“ oder „Wofür bezahlen wir dieses Geld für die IT-Infrastruktur genau?“. Auch wirtschaftliche Aspekte kamen hinzu: Da die ETH Zürich kontinuierlich wächst und der Ressourceneinsatz für die IT-Infrastruktur gleichzeitig konstant bleiben soll, musste die Effizienz der zentralen IT-Services erhöht werden.

„Transparenz ist generell nicht die Stärke der IT“. So schildert Arangeh die Herausforderung ihrer Abteilung, die IT-Mitarbeitenden für die Einführung einer Transparenz fördernden Portfoliomanagement-Lösung zu gewinnen. Eines ist für sie sicher: „Wenn das Portfoliomanagement in der IT funktioniert, dann klappt es überall.“

Projektnotiz / Zusammenfassung

Kunde

Informatikdienste der ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) Zürich

Branche

Öffentlicher Sektor: Bildungs- und Forschungsinstitution

Geographie

Schweiz

Zusammenfassung: Die Informatikdienste der ETH Zürich setzen Planview Enterprise ein, um eine Gesamtsicht auf alle Projekte und Services und die dafür eingesetzten Ressourcen zu bekommen. Die Lösung für das Projektportfolio- und Ressourcenmanagement ist Teil eines größeren strategischen Vorhabens, mit welchem die Informatikdienste der ETH Zürich ihre Dienstleistungen mit optimierten Prozessen ausstatten wollen. Ziel ist es, mehr Transparenz über die IT-Service-Erbringung,

„Wir können jetzt Projektaufwände richtig nachweisen, so dass wir für jede Arbeit oder Aufgabe ermitteln können, was sie wirklich kostet“

Leistungsfähige Ressourcenplanung und ausgeklügeltes Reporting mit vielen Facetten

Auf der Suche nach einer Lösung führte die die ETH Zürich ein Einladungsverfahren durch und verglich mehrere Anbieter im Rahmen einer Evaluation. Den Zuschlag bekam schließlich die Lösung von Planview, weil sie laut Arangeh die Anforderungskriterien am besten erfüllte und den besten Kosten-Nutzen-Wert hatte. Zu den Anforderungen zählten eine leistungsfähige Ressourcenplanung und ein ausgeklügeltes Reporting, welches viele Facetten aufweisen musste. Arangeh zufolge galt es dabei, viele Informationen auf Knopfdruck zusammenführen. „Planview ist sehr stark, wenn es um projektübergreifende Ressourcenplanung geht. Auch das Reporting überzeugt durch flexible Gestaltungsmöglichkeiten“, sagt Arangeh als Begründung für die Entscheidung der ETH Zürich.

„Beschaffungsskandale sind oft auf ein fehlendes IT-Portfoliomanagement zurückführbar, wie die Erfahrungen vielerorts zeigen“, so Arangeh. „Daher ist es unser Ziel, dass IT-Entscheidungen, die zu größeren Beschaffungen führen, an der ETH Zürich nach den Prinzipien der guten Unternehmensführung getroffen werden. Sie sollen rechnungslegungsfähig sein, indem wir den Prozess standardisieren und daraus wirtschaftliche Vorteile schöpfen.“

Transparenter und planbarer

250 Anwenderinnen und Anwender der Informatikdienste der ETH Zürich nutzen mittlerweile die Module Projekt- und Ressourcenmanagement, Reporting sowie diverse Schnittstellen von und zu Planview Enterprise, um besser planen zu können. Bis es so weit war, hatte die Abteilung IT PPF unter der Leitung von Arangeh ein umfassendes Einführungsprogramm umgesetzt.

Umfassender Einführungsprozess fördert Akzeptanz

Das Besondere an der Einführung von Planview war laut Arangeh, dass die Entscheidung nach dem „Bottom-up-Prinzip“ getroffen wurde: Nur die Informatikdienste sollten mit der neuen Lösung arbeiten, nicht aber die anderen Infrastrukturbereiche der ETH. Es war quasi eine lokale Entscheidung der Informatikdienste und nicht auf der Ebene der ganzen Hochschule. Dadurch war der Aufwand um die nötige Akzeptanz unter den Mitarbeitenden der Informatikdienste zu erzeugen größer.

ein exaktes Reporting sowie eine bessere Planbarkeit zu erreichen.

Im Jahr 2012 haben die Informatikdienste der ETH Zürich hierzu die Abteilung ID IT Procurement & Portfolio (ID PPF) eingerichtet, um ETH-weit Unterstützung im Bereich IT-Beschaffung und IT Portfoliomanagement anzubieten. Deren Aufgaben umfassen auch die rechtliche sowie technische Unterstützung bei der Beschaffung von Hardware, Software und IT-Dienstleistungen. Ferner gehört zum Aufgabenbereich die aktive Pflege des IT-Portfolios der Informatikdienste in Zusammenarbeit mit den Serviceabnehmern. „Dass eine operative Abteilung innerhalb der Informatikdienste Beschaffung und Portfolio Management als hochschulweiten Service anbietet, ist für eine Universität in Kontinentaleuropa einzigartig“, sagt Dordaneh Arangeh, Abteilungsleiterin von ID IT Procurement & Portfolio.

„Projektmanagement ohne Ressourcenmanagement ist nicht effektiv“

Nachdem Ende 2012 die Entscheidung gefallen war, startete 2013 der erste Konfigurationsworkshop zusammen mit Planview, an welchem mehrere Personen aus der ID sowie ein IT-Mitarbeiter eines Forschung Departementes als Gast teilnahmen. Im Juli 2013 ging das System in Produktion, wurde aber noch nicht voll eingesetzt. Im August 2013 klärte ID PPF die Anwender anhand einer Infoveranstaltung darüber auf, was die Einführung von Transparenz konkret bedeutet: Proaktiv Steuern und nicht Überwachen. Im September und Oktober 2013 fanden die Schulungen der Anwender statt und am 1. Januar 2014 war Planview produktiv für alle. Ab diesem Zeitpunkt mussten sämtliche Mitarbeitenden das Time Reporting von Planview nutzen. Gleichzeitig hatten sie bis Ende 2014 die Gelegenheit, festgestellte Probleme zu melden und Verbesserungen vorzuschlagen. Die Verbesserungswünsche und Lösungsvorschläge wurden im Rahmen der Planung für eine neue Version berücksichtigt. Seit Anfang 2015 setzt die ETH Zürich eine neuere Version von Planview mit diversen neuen Zusatzfunktionen ein.

Ausgiebig aufklären und alle Unternehmensdaten erfassen

Den umfassenden Einführungsprozess begleitete ein mehrschichtiges Aufklärungsprogramm. Dessen Ziel war es, den Nutzen einer IT-Portfoliomanagement-Lösung klarzumachen und die psychologische Hürde „Angst vor zu viel Transparenz“ bei den Mitarbeitenden zu überwinden. Um eine ausreichende Akzeptanz von mindestens 80 Prozent zu erzielen, wurden alle möglichen Methoden eingesetzt – von Präsentationen bis zu 1:1-Gesprächen auf allen Ebenen. Ohne diese „Change-Management“-Aufwendungen hätte es Arangeh zufolge nicht funktioniert.

„Projektmanagement ohne Ressourcenmanagement ist nicht effektiv“

Denn wie die Erfahrung von Arangeh zeigt, ist es sehr wichtig für den Erfolg der neuen Lösung, dass alle Daten erfasst werden – auch die Ressourcen und Kapazitäten. Sich nur auf Projekte zu konzentrieren bringt nichts. Bei Projekten wird oft übersehen, dass beispielsweise ein Mitarbeiter zu 170 Prozent überlastet ist, weil jeder Projektmanager etwas von ihm will. „Projektmanagement ohne Ressourcenmanagement ist nicht effektiv“, so das Fazit von Arangeh. „Gerade deswegen ist es so wichtig, dass alle Daten in einem Tool verfügbar sind.“

Die größten Mehrwerte lassen sich dabei in den Bereichen Projekt Management Office, Reporting und Planung erzielen.

Nutzen und Vorteile

Durch die Lösung erhalten die Informatikdienste der ETH Zürich eine transparente Sicht auf Aktivitäten oder Projekte und können Aufgaben systematisch einteilen. Früher war nicht klar, für welche Auftraggeber überhaupt gearbeitet wurde. Nun kann zum Beispiel die Abteilung Softwareentwicklung einfach feststellen, wie viele Mitarbeiter der Abteilung für externe Kunden tätig sind beziehungsweise für interne Projekte arbeiten. „Wir können jetzt Projektaufwände richtig nachweisen, so dass wir für jede Arbeit oder Aufgabe ermitteln können, was sie wirklich kostet“, sagt Dordaneh Arangeh.

Künftige Pläne und Weiterentwicklungen

Kurzfristig ist bei den Informatikdiensten der ETH Zürich geplant, das Projekt Management Office (PMO) auszubauen. Mittelfristig sollen die Finanzdaten in die Planung integriert werden. Langfristig wird Arangeh zufolge eine Entscheidung über das strategische Management Modul von Planview getroffen werden.