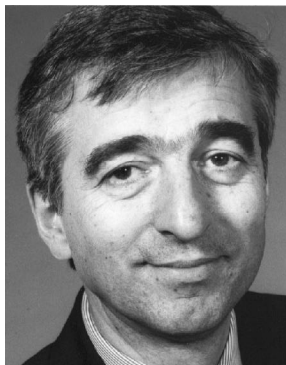




# Das alte Lied: Projektmanagement funktioniert immer noch nicht



Wussten Sie, dass in europäischen Unternehmen – wenn man mal hinter die Kulissen schaut – zwei Drittel aller Projekte scheitern oder zu spät, zu teuer, beziehungsweise unter ihren Qualitätsvorgaben ins Ziel kommen? Sicher wussten Sie es, denn es gibt kaum noch eine Führungskraft, die beim Thema Projektmanagement nicht die Stirn in Sorgenfalten legen

und sagen würde: «Wir müssen unsere Projekte professioneller managen!» Warum? Weil das Projektmanagement inzwischen das Kostengrab der Wirtschaft ist. Wenn zwei Drittel der Projekte enttäuschen, heisst das, grob gesagt, dass von jedem Euro, jedem Franken, der in Projekte investiert wird, sechzig Cent oder Rappen rausgeworfenes Geld sind. Das Projektmanagement schädigt und ruiniert mehr Unternehmen als die schwache Konjunktur. Woran das liegt? Daran, dass seit Jahren die zentralen Probleme des Projektmanagements nicht gelöst, die fatalsten Irrtümer nicht ausgeräumt wurden. Betrachten wir fünf der häufigsten.

von Klaus D. Tumaschek

## 1. Der Trainingsirrtum

Irgendwann kommt jede Geschäftsführung darauf, dass «wir unsere Projekte professioneller managen müssen!» Was passiert? Die Projektmanager werden aufs Seminar geschickt. In vielen Unternehmen werden sie das seit Jahren immer und immer wieder.

Warum? Weil nicht viel dabei herauskommt. Warum das? Weil sich nach einem (guten!) PM-Training zwar die Projektmanager verändern. Doch um den Projektmanager herum ändert

sich meist nichts: Die Fachabteilungen liefern noch immer ihre Arbeitspakete zu spät oder unvollständig ab, noch immer überlasten unnötige Projekte die Pro-

jektteams, noch immer werden mehr Projekte verabschiedet, als Ressourcen vorhanden sind.

Wenn sich das Umfeld nicht verändert, nützt es wenig, wenn der Projektmanager sich verändert. Nun gibt es aber Unternehmen, in denen Projektmanagement funktioniert. Zählt Ihr Unternehmen dazu? Pro Branche sind es ungefähr, optimistisch geschätzt, 20 Prozent. Was machen diese anders? Sie schulen zwar auch ihre Projektmanager. Doch sie lassen sie nach der Schulung nicht im Regen stehen. Wenn der Projektmanager sich ändert, ändert sich auch die innerbetriebliche Struktur. Es wird zum Beispiel eine Projektsteuerung eingeführt. Das ist ein Gremium aus Topmanagern, das die Projektflut eindämmt, also Multi-Projektmanagement betreibt, die Regeln vereinbart und überwacht, nach denen Projekte verabschiedet werden (dürfen) und regelnd eingreift, wenn der gut geschulte Projektleiter an die Grenzen seiner Kompetenz stösst. Wenn zum Beispiel Fachabteilungen verspätet oder schlampig liefern. Merke: In Unternehmen, in denen Topmanager so projektkompetent sind wie ihre Projektmanager, funktioniert Projektmanagement. Wie wurden diese Topmanager so kompetent? Nicht durch Geburt. Die meisten sind gut geschult oder gecoacht – wobei das oft unter dem Mantel der Diskretion passiert.

## 2. Die Ziellücke

Auch heute noch werden die meisten Projekte verabschiedet nach Massgaben wie «Machen Sie mal ... schneller/besser/billiger!» oder «Das muss sich ändern!» Das resultierende Problem kennen wir alle: Das Pro-

jektteam legt hoch motiviert los und «macht mal», präsentiert nach einigen Wochen erste Ergebnisse, nur um vom Auftraggeber zu hören: «So hab ich mir das aber nicht vorgestellt!» Warum

hat er's dann nicht gleich gesagt? Weil in den meisten Unternehmen Topmanager und klare Ziele ein Widerspruch in sich sind.

«Wenn sich das Umfeld nicht verändert, nützt es wenig, wenn der Projektmanager sich verändert.»

In Unternehmen, in denen 90 Prozent der Projekte on time, on budget und on target ankommen, läuft das anders. Da werden einerseits Projektmanager nicht nur in PM-Techniken geschult, sondern auch in der Kunst, ihren Auftraggebern klare Ziele abzurufen. Man nennt das Auftragsklärung. Erstaunlicherweise wird diese in vielen PM-Seminaren lediglich en passant behandelt. Dabei ist sie für den Projekterfolg entscheidender als jedes Gantt-Diagramm. Andererseits sind die Topmanager in solchen Unternehmen von Haus aus zielstrebig im eigentlichen Sinne, weil im Unternehmen eine Kultur der Zielorientierung herrscht. Kultur ist kein Geschenk Gottes. Kultur wird vorgelebt und nachgemacht. Wer «Machen Sie mal!» vorlebt, darf sich nicht wundern, wenn er in Projekten pro Franken 60 Rappen in die Tonne wirft. Das ist der zentrale Vorteil einer Zielkultur: Die Projekte sind schneller und verbrauchen drastisch weniger Ressourcen – weil die Projektteams eben nicht wochenlang in die falsche Richtung laufen! Und das ist noch optimistisch formuliert. In vielen Unternehmen, zu denen ich gerufen werde, sind millionenschwere Projektteams oft schon seit Jahren in die falsche Richtung unterwegs. In solchen verfahrenen Fällen hilft meist nur noch ein Projekt-Pilot (s.u.). Wie kann es überhaupt zu so einer verfahrenen Situation kommen? Das hängt mit einem weiteren Versäumnis zusammen:

«Viele Projekte hängen monate-, wenn nicht jahrelang in zähen Abstimmungskämpfen fest.»

«Projekte sind nicht der Ort, an dem grundlegende Konflikte gelöst werden.»

### 3. Die mangelnde Konfliktkompetenz

Viele Projekte hängen monate-, wenn nicht jahrelang in zähen Abstimmungskämpfen fest. Dies betrifft vor allem interne Veränderungsprojekte. Betrachten wir das Beispiel der Einführung eines neuen Vertriebscontrolling-Systems in einem süddeutschen Unternehmen. Seit zwei Jahren hängt die Sache in der Luft, weil die einzelnen Bereichsfürsten sich nicht einigen können. Der eine will maximale Transparenz für maximalen Umsatz, der andere möchte auf keinen Fall, dass die Provisionen seiner Leute ausgewiesen werden, der dritte möchte ... Das Projekt kommt nicht von der Stelle. Warum nicht? Weil der Konflikt ins

Projekt hinein delegiert wurde – und das geht immer schief. Projekte sind nicht der Ort, an dem grundlegende Konflikte gelöst werden. In Unternehmen, in denen solche Veränderungsprojekte schnell und glatt durchlaufen, werden die grundlegenden Konflikte geklärt, bevor das Projekt gestartet wird. In den weniger erfolgreichen Unternehmen heisst es: «Unser Projektmanagement funktioniert nicht!» Irrtum, die Konfliktklärung funktioniert nicht. Das sind zwei Paar Schuhe. Fürs Projekt braucht man einen Projektmanager, für den Konflikt einen Konfliktmoderator. Ob das ein konfliktkompetenter Topmanager oder ein externer Projekt-Pilot ist, bleibt sich gleich. Hauptsache, der Konflikt wird geklärt, bevor das Projekt gestartet wird.

### 4. Die Bürokratiefalle

Viele Chefs sagen: «Wir machen Projektmanagement!» Auf den ersten Blick scheint es so. Es gibt viele Projektformulare, beeindruckende Projektpräsentationen und seitenlange Projektberichte. Trotzdem floppen über 50 Prozent der Projekte. Warum? Weil die meisten Berichte und Formulare nichtssagend, die Präsentationen Selbstbeweihräucherung und daher so überflüssig wie jede Bürokratie sind. Seitenlang werden Berichte geschrieben, von denen keiner weiss, was drin steht – aber es sieht gut aus! Der Auftraggeber weiss nicht, wo das Projekt steht, und das Team kennt seine Arbeitspakete nicht.

Wie sieht dagegen die Best Practice aus? In Unternehmen, in denen Projektmanagement funktioniert, besteht das Topmanagement auf einer KISS-Kultur: keep it short and simple. Man berichtet und präsentiert nicht viel, sondern effizient: nur das Wesentliche. So wenig Papierkram wie möglich, aber so viel wie nötig. Eben nur das, was das Projekt vorantreibt. Ballast wird knallhart abgeworfen. Und zwar täglich. Das ist Lean Thinking.

### 5. Der Insider-Irrtum

Es gibt Projekte, die sind zum Scheitern verurteilt, sobald der Projektleiter benannt wurde. Insbesondere

Reorganisationsprojekte über mehrere Unternehmensbereiche hinweg haben kaum eine Erfolgchance, wenn der Projektmanager aus den eigenen Reihen kommt. Warum? Weil der Prophet im eigenen Land nichts gilt. Ihm wird ständig unterstellt, dass er Eigen-Interessen oder die Interessen seines eigenen Bereichs oder seiner Abteilung verfolgt oder dass er sich vor den Karren eines anderen Bereichsleiters spannen liess.

Aus diesem Grund engagieren projekterfahrene Unternehmen inzwischen für strategisch wichtige Projekte (nicht nur bei der Reorganisation) externe Projektbegleiter, sogenannte Projekt-Piloten. Das geschieht vor allem bei Projekten, die auf keinen Fall scheitern dürfen. Denn die Top-Piloten unter den Projektbegleitern geben tatsächlich eine Erfolgsgarantie. Sie belassen zwar die formale Leitung und Verantwortung für das Projekt beim ernannten Projektmanager, unterstützen ihn und das Team jedoch bei Auftragsklärung, Planung, Risiko-Frühwarnung, Abweichungskorrektur und Meeting-Moderation in einer professionellen Weise, die Erfolg quasi automatisch nach sich zieht. Solche Piloten stehen nicht im Telefonbuch unter P. Doch wer sich im Business auskennt, findet sie auch.

Es hat sich nicht viel getan in den letzten 20 Jahren. Die PM-Probleme sind praktisch dieselben geblieben. Ungefähr 20 Prozent der Unternehmen pro Branche haben sie gelöst. Wer zu diesen Unternehmen zählt oder sich dahin entwickelt, geniesst Wettbewerbsvorteile, welche der Rest der Branche auch in den nächsten 20 Jahren nicht aufholen wird. Wunderbare Aussichten, nicht wahr? □

Klaus D. Tumuscheit berät Unternehmen aller Grössen und Branchen zu den zentralen Fragen des Projektmanagements, er trainiert ihre Projektmanager und coacht ihre Führungskräfte. Er ist Geschäftsführer von project'ing, der Heidelberger Beratungsgesellschaft für Projektmanagement, und einer der meistgelesenen Buchautoren aus dem deutschsprachigen Raum zum Thema Projektmanagement. Einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde er durch seine Bestseller «Überleben im Projekt» und «Immer Ärger im Projekt». Ein dritter Ratgeber zum Projektmanagement ist in Vorbereitung.

*Mit einem Inserat  
im asut-bulletin  
erreichen Sie nun  
auch die ICT-Profis  
direkt!*

# Gratis-Wissenstankstelle für Projektmanagement im IT-Bereich

Im IT-Business entscheidet professionelles Projektmanagement besonders stark über Erfolg oder Misserfolg. Aus diesem Grund hat Softnet, ein Aktionsprogramm des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT), das Projekt «Toolkit» ins Leben gerufen. Toolkit ist eine Gratis-Wissenstankstelle in Sachen Projektmanagement – nicht nur für IT-Unternehmen.

von Ralph Bode

## Standortbestimmung Projektmanagement im Unternehmen

Gutes Projektmanagement ist einer der wichtigsten Grundpfeiler von erfolgreichen Unternehmen. Unter [www.toolkit.ch](http://www.toolkit.ch) können Unternehmer nun anhand eines Assessment-Fragebogens online testen, wie fit ihr Unternehmen im Projektmanagement ist. Es gilt, die Übereinstimmung von 80 Aussagen zu den Themenblöcken Management des gesamten Projektportfolios, kulturelle Aspekte, Management der einzelnen Projekte, Computer aided Projektmanagement und Kompetent/Ausbildung mit dem eigenen Unternehmen zu vergleichen und zu bewerten. Die Aussagen können vom Unternehmensleiter selbst, in der Gruppe oder unter Einbezug eines Experten bewertet werden. Das Programm erstellt aufgrund der Antworten ein Projektmanagement-Profil für das Unternehmen und vergleicht es mit den Assessments von anderen Unternehmen. Toolkit liefert zudem eine Liste mit möglichen Massnahmen, mit denen Projektmanager im Unternehmen unterstützt und gefördert werden können.

## Standortbestimmung als IT-Projektleiter

Was dem Unternehmen recht ist, kann dem einzelnen IT-Projektleiter nur billig sein: [www.toolkit.ch](http://www.toolkit.ch) bietet zusätzlich die Möglichkeit zu einem individuellen Assessment, mit dem das Fachwissen getestet wird. Den Kandidaten werden 16 Situationen aufgezeigt, mit denen IT-Projektleiter in der Praxis konfrontiert werden können. Zu jeder Situation werden

10 mögliche Antworten geliefert. Die Testpersonen müssen nun innert möglichst kurzer Zeit entscheiden, ob die Antworten bestimmt richtig, eher richtig, eher nicht richtig oder falsch sind. Aufgrund der Trefferquote werden den Kandidaten verschiedene Ausbildungsmodule angeboten. Es können auf mehr als 30 Wissensblöcke zu den Themen Leadership, Kundenkontakt, Planung, Kontrolle, sowie auf spezifisches Wissen zur Integration der Produkte und juristische Aspekte zugegriffen werden.

## Nachschlagewerk Projektmanagement

Abgerundet wird das Angebot auf [www.toolkit.ch](http://www.toolkit.ch) einer Sammlung zur Methodologie von IT-Projekten. Hier kann detailliert abgerufen werden, was in der Inceptionsphase, der Ausarbeitungsphase, der Konstruktionsphase und in der Übergangsphase in den Bereichen Projektmanagement, Verwaltung der Forderungen, Testing, Management der Konfiguration und der Änderung und weiteren Bereichen getan werden muss. Dabei erhält der User Informationen zur Konzeption und zur Umsetzung eines bestimmten Themas, eine Checkliste und eine Referenzliste mit weiteren Infoquellen.

Gesamthaft gesehen bietet [www.toolkit.ch](http://www.toolkit.ch) einerseits eine wertvolle Standortbestimmung für die Unternehmung, beziehungsweise den einzelnen Projektleiter und eine ebenso wertvolle Anleitung zur methodischen Umsetzung. Ein Besuch auf der Toolkit-Website lohnt sich also. □

### Bundesaktionsprogramm Softnet

Um die Schweizer Software-Szene zu unterstützen, hat der Bund 30 Millionen Franken zu Verfügung gestellt, die das BBT zwischen 2000 und 2003 in gezielte Software-Projekte investiert. Bei den Fördermassnahmen stehen zum einen die Entwicklung von Projektmanagement, Qualitätsmanagement und Marketing im Vordergrund. Zum anderen soll auch das Wissen der Software-Anwender verbessert werden, um eine reibungslose Abwicklung von IT-Projekten zu gewährleisten. Das Projekt Toolkit wurde von CIM-Tech, STS und SWICO ins Leben gerufen und von den drei Firmen ISNET, Siders, STS, Lausanne und Schreuring Projectmanagement AG, Rheinfelden realisiert.

# Projektmanagement – erst am Beginn seiner Entfaltung!

Jahrzehnte sind seit den Anfängen des Projektmanagements vergangen. Doch auch heute noch wird diese universelle Methodik nur zögerlich eingesetzt. Das grosse Potenzial eines professionellen Projektmanagements gilt es in den meisten Unternehmen erst noch zu erschliessen. Das zentrale Thema gehört künftig ausserdem in die Klassenzimmer!

von Heinz Scheuring

Kaum jemand bezweifelt in der heutigen Zeit von technologischem Wandel, gesellschaftlicher Veränderung und Dynamik die Bedeutung von Projektarbeit. In der Privatwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, aber auch in der Politik haben Projekte Hochkonjunktur. Und auch im Unterricht nimmt der Projektunterricht eine immer beliebtere Stellung ein. Das Angebot an Literatur und Seminaren zum Thema ist gross, der seit längerem anhaltende Projektmanagement-Boom ungebrochen. Man könnte also folgern, Projektmanagement sei rundherum akzeptiert und auf breiter Basis eingeführt. Diese Schlussfolgerung ist falsch. Professionelles, bewusst gelebtes Projektmanagement bildet in den Unternehmen auch heute noch die Ausnahme. Weiterhin regieren in den meisten Branchen und Projektarten vor allem «Intuition und Erfahrung». Nicht nur bei den kleinen, vermeintlich unbedeutenden Vorhaben wird dabei «gesündigt», auch bei den grossen, die es bis in die Medien schaffen, liegt meist ein grosses Optimierungspotenzial brach.

Die Ausbildung von Projektleitern alleine bringt noch kein effektives Projektmanagement

Ein häufiger Irrtum mit Folgen besteht darin, Projektmanagement über Projektmanagement-Seminare «ab Stange» einzuführen. Dieser Ansatz ist zweifach falsch.

Erstens ist Projektmanagement, das wirklich greift, immer auf das spezifische Unternehmen bzw. die Organisation und auf die Projektart zugeschnitten.

Wird versucht, die Entwicklung neuer Produkte mit den selben Prozessen und Instrumenten zu unterstützen wie beispielsweise Organisationsprojekte, wird Projektmanagement auf einem abstrakten, unverbindlichen Niveau stehen bleiben. Die Ernüchterung bei den Resultaten ist programmiert.

Projektleiter benötigen detaillierte Prozessbeschreibungen mit griffigen Checklisten, konkreten Praxisbeispielen und Empfehlungen zum Einsatz der geeigneten Instrumente. Dies lässt sich nur mit Bezug auf eine definierte Art von Projekten und über die Einbettung des Projektmanagements in die gegebene Organisation erreichen. Dass solche Hilfen heute als elektronisches Projektmanagement-Handbuch via Intranet bereit gestellt werden, ist nahe liegend.

Zweitens erfordert die erfolgreiche Einführung des Projektmanagement weit mehr als nur Ausbildungsmassnahmen, wie die folgenden Ausführungen zeigen, und sei die Ausbildung auch noch so gut auf das Unternehmen zugeschnitten.

Nicht nur das einzelne Projekt, sondern das ganze Projektportfolio managen

Mit der zunehmenden Bedeutung und Zahl der Vorhaben ist Projektportfolio-Management (PPM) – das professionelle Management der Gesamtheit der Projekte des Unternehmens oder der Organisationseinheit – gefordert. PPM beginnt beim Ideenmanagement, beinhaltet eine systematische Evaluation und Priorisierung aller Ideen und Vorhaben, eine transparente Ressourcenplanung in der Mehrprojektumgebung sowie ein übersichtliches Controlling des Projektportfolios. PPM sorgt ausserdem dafür, dass die Projekte in voller Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie stehen.

Die Rolle der Informatik im Projektmanagement  
Die wirklich entscheidenden Dinge in Projekten werden sich auch künftig nicht auf dem Bildschirm abspielen. Dennoch spielt die Informatik eine zunehmend wichtige Rolle im Projektmanagement. In der

### Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement SPM

Die SPM fördert seit 1983 die Verbreitung und Weiterentwicklung des Projektmanagements. Mittels Veranstaltungen, Publikationen und Erfahrungsaustauschen ist diese in die internationale Dachorganisation IPMA (International Project Management Association) eingegliederte Gesellschaft auch über die Landesgrenze hinaus aktiv. Weitere Auskünfte erteilt:

Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement SPM  
Sekretariat  
Claridenstrasse 36, 8002 Zürich.  
Tel. 01-287 81 66  
e-Mail [spm@spm.ch](mailto:spm@spm.ch)  
[www.spm.ch](http://www.spm.ch)

### SwissPM – eine Initiative der SPM

Mit der Initiative SwissPM wird beabsichtigt, die Schweiz zu einem internationalen Kompetenzzentrum für Projektmanagement zu machen. Der Schwerpunkt des Programmes liegt zur Zeit im Bereich der Bildung. Neben Projekten zur Verstärkung des Projektmanagements an den Fachhochschulen sind bereits Aktivitäten auf den unteren Stufen der obligatorischen Schulen in Vorbereitung! Weitere Information via:

SwissPM  
Geschäftsstelle  
Kaiserstrasse 8, 4310 Rheinfelden  
Tel. 061-836 92 22  
e-Mail [swisspm@swisspm.ch](mailto:swisspm@swisspm.ch)  
[www.swisspm.ch](http://www.swisspm.ch)

Vergangenheit sind viele Unternehmen an der Einführung von Projektmanagement-Software gescheitert. Im Folgenden einige Tipps, wie solche Flops vermieden werden können:

- Unterscheiden Sie streng zwischen dem Tool für den Projektleiter einerseits und dem Instrument für die Planung und Steuerung des Projektportfolios andererseits, das dem Management dient.
- Achten Sie beim Planungstool des Projektleiters vor allem auf Einfachheit der Bedienung. Stellen Sie den Projektleitern – mit Ausnahme besonders komplexer oder strategischer Projekte – die Benutzung dieses Tools frei.
- Für die Verwaltung des Projektportfolios kann bereits eine übersichtlich strukturierte Liste sehr wertvolle Dienste erweisen. Soll Mehrprojekt-Ressourcenplanung betrieben werden, sind hingegen professionelle PPM-Tools gefordert.
- Versuchen Sie nicht, das Tool des Projektleiters technisch mit dem Projektportfolio-Tool zu integrieren. Dieses Unterfangen wird nicht an der Technik, sondern an organisatorisch-betriebswirtschaftlichen Hürden scheitern.

### Das projektorientierte Unternehmen

Neben dem professionellen Management des Einzelprojektes und der Einführung des Projektportfolio-Management befasst sich das projektorientierte Unternehmen mit folgenden Fragen:

- Wie erreichen wir beim gesamten Management bzw. im ganzen Unternehmen eine ausreichende Sensibilisierung und Qualifikation zum Thema

Projektmanagement? Welche Ausbildungsmassnahmen planen wir hierzu über die Projektleiterschulungen hinaus?

- Wie vermeiden wir, dass das Linienmanagement Projekte und Projektleiter als Bedrohung empfinden und sich dagegen sperren?
- Wie erreichen wir, dass der Job des Projektleiters so attraktiv ist wie der Job des Linienmanagers? Welche Anreize können wir Projektleitern bieten? Wie sieht die Laufbahn des erfolgreichen Projektleiters aus?
- Wie gestalten wir die Stelle «Projektmanagement» im Unternehmen, welches Profil und welches Aufgabenportfolio sehen wir für diese Stelle vor?
- Welches sind die Kernpunkte unseres künftigen Projektmanagement-Leitbildes?

Der Anspruch des modernen Unternehmens zum Projektmanagement sollte heute sein: «Wir machen Projektmanagement zu einer Kernkompetenz unseres Unternehmens».

(Fortsetzung Seite xx)

### Weitere Informationen

Heinz Scheuring ist Inhaber der Scheuring Project Management AG in Rheinfelden. Er bietet seit über 20 Jahren Consulting, Ausbildung und Software im Bereich Projektmanagement und Projektportfolio-Management an.

Literaturhinweis:

«Der *www-Schlüssel zum Projektmanagement*»

Heinz Scheuring.

Verlag Industrielle Organisation / Orell Füssli.

ISBN 3-85743-709-X.

[www.pm-schluesel.com](http://www.pm-schluesel.com).

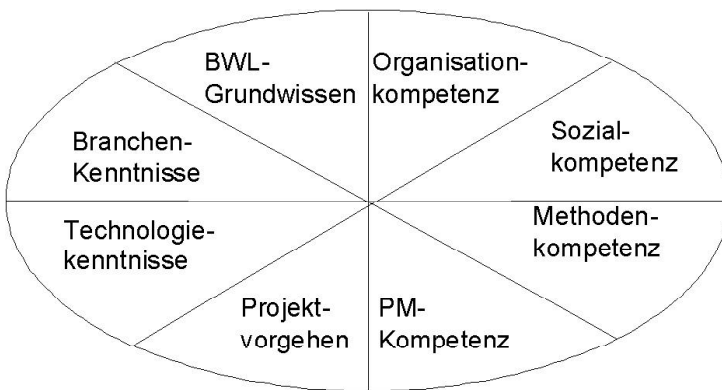
# Kompetenz-Nachweise für Projektleiter



von Walter K. Schnider

Die Anforderungen an Projektleiterinnen und Projektleiter sind sehr vielseitig. Neben der Kernkompetenz Projektmanagement müssen sie über sehr gute Sozialkompetenz für die Führung des Projektteams verfügen, Branchenwissen mitbringen um den Inhalt des Projektes zu verstehen und über Technologiekenntnisse verfügen.

In der Schweiz gibt es zur Zeit zwei Wege, sich seine Projektmanagement-Kompetenz durch eine neutrale Stelle bestätigen zu lassen. Dies sind die eidgenössischen Abschlüsse in Informatik mit Fachausweis oder Diplom (z.B. Informatik-Projektleiter) ([www.bp-ipl.ch](http://www.bp-ipl.ch) oder [www.i-ch.ch](http://www.i-ch.ch)) sowie die Zertifizierung durch den Verein zur Zertifizierung von Projektmanager ([www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch)).



Eidgenössische Prüfungen

## Informatik-Projektleiter/in mit Fachausweis

Die erste Fachausweisprüfung Informatik-Projektleiter/in erfolgte 1993. Die Ausbildung wird von verschiedenen Schulungsinstituten angeboten und dauert ein Jahr mit ca. 40 Schultagen. Dieser Abschluss richtet sich vor allem an Personen, die Informatikprojekte leiten. Bis heute haben über 1400 Teilnehmer die Prüfung bestanden. Die letzte Prüfung nach diesem heute gültigen Reglement wird im Herbst 2003 durchgeführt.

## Informatiker/in mit eidg. Fachausweis Richtung Project Services

Im Rahmen des Projektes I-CH (Berufliche Weiterbildung in der Informatik) wurde neu diese Fachrichtung definiert, welche den Informatik-Projektleiter Fachausweis ersetzen wird. Die 1. Schlussprüfung wird im Frühjahr 2004 stattfinden.

Die Funktionsbeschreibung dieser Fachrichtung sieht grob wie folgt aus:

- Aufträge für ICT Entwicklungs-, Dienstleistungs- oder Infrastruktur-Vorhaben auf Projektwürdigkeit untersuchen;
- Initialisieren, planen und abwickeln von ICT Teilprojekten;
- Gewährleisten der Berichterstattung.

Mit dieser Fachrichtung werden Generalisten mit Spezialkenntnissen in einem Fachbereich der Informatik angesprochen. Sie haben bereits Erfahrung in der Führung einfacher Projekte und wollen anspruchsvolle Informatikprojekte leiten oder in kleinen bzw. mittleren Unternehmungen eine Informatik-Kaderstelle einnehmen.

Als mögliche Voraussetzung für die Zulassung an die Berufsprüfung muss der Nachweis von 3 Jahren qualifizierter Tätigkeit in der Informatik und/oder im Projektmanagement erbracht werden.

## Informatiker/in mit eidg. Diplom Richtung Project Management

Im Rahmen des Projektes I-CH (Berufliche Weiterbildung in der Informatik) wurde neu diese Fachrichtung auf Diplom-Ebene definiert. Die 1. Schlussprüfung wird im Frühjahr 2004 stattfinden.

Die Funktionsbeschreibung dieser Fachrichtung sieht grob wie folgt aus:

- ICT-Projekte Initialisieren, planen und abwickeln;
- Koordinieren und überwachen von ICT-Teilprojekten;
- Projektportfolio managen.

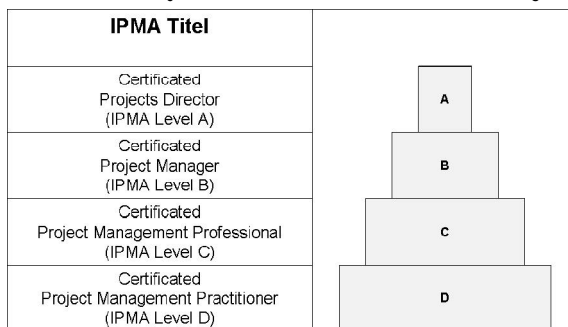
Mit diesem Abschluss sollen insbesondere Projektleiterinnen und Projektleiter mit einer breiten Allgemein-

bildung sowie vertieften Projektmanagement- und Informatikkenntnissen angesprochen werden.

Als mögliche Voraussetzung für die Zulassung an die Diplomprüfung muss ein Informatik Fachausweis sowie 4 Jahre qualifizierte Tätigkeit in der Informatik und/oder Projektmanagement nachgewiesen werden.

#### Zertifizierung IPMA / VZPM

Basis für die Personen-Zertifizierung durch VZPM ist das international abgestimmte und anerkannte Vier-Ebenen-System der IPMA International Project



Management Association (4 Level Certification System) zur Qualifizierung und Zertifizierung von Projektmanagement-Personal (unabhängig vom ICT-Bereich).

Die von den 29 IPMA-Mitgliedsländern gegenseitig anerkannten Qualifikationen und Zertifikate im Projektmanagement sind aus typischen Anforderungsbereichen der Praxis abgeleitet.

Die vier Ebenen definieren Einsatzgebiete bzw. Funktionsbereiche in der Projektmanagement-Praxis. Auf allen Ebenen werden im Rahmen der Zertifizierung Projektmanagement-Wissen/Kenntnisse überprüft und bewertet, ab Ebene C zusätzlich PM-Anwendungserfahrung in Projekten und soziale Fähigkeiten im persönlichen Verhalten. Bei den nachgewiesenen Projekten kann es sich um «einfache» und komplexe, interne und externe, von lokalem Charakter und um nationale und internationale Projekte handeln. Die definierten Qualifikationen und Kompetenzen auf den einzelnen Ebenen eignen sich für eine persönliche Karriereplanung ebenso wie für Personalentwicklungsprogramme von Unternehmen und anderen Organisationen. Die Ebenen werden mit den Buchstaben A bis D bezeichnet

#### Level D Zertifizierter Projektassistent

- ist fähig, als Mitglied im Projektleitungsteam eines komplexen Projektes in irgendeinem Projektmanagement-Bereich zu arbeiten;
- ist fähig, Leitungsfunktionen in einem Projekt zu übernehmen.

#### Level C Zertifizierter Projektleiter

- Kann mindestens 3 Jahre Projektmanagement-Erfahrung in verantwortlichen Leitungsfunktionen nicht-komplexer Projekte nachweisen;
- ist verantwortlich für und führt ein kleines Team von Projektmanagement-Personal;
- kann als Mitglied im Projektleitungsteam eines komplexen Projektes in jedem Projektmanagement-Bereich arbeiten und übernimmt die Verantwortung für die diesbezüglichen Projektparameter.

#### Level B Zertifizierter Projektmanager

- Kann mindestens 5 Jahre Projektmanagement-Erfahrung nachweisen, davon 3 Jahre in verantwortlichen Leitungsfunktionen von komplexen Projekten;
- ist verantwortlich für ein komplexes Projekt, mit vielen abhängigen Subsystemen und Elementen;
- ist verantwortlich für und führt ein grösseres Team von Projektmanagement-Personal.

#### Level A Zertifizierter Projekt-Direktor

- Kann mindestens 5 Jahre Erfahrung im Management von komplexen Projekten und Programmen nachweisen, davon 3 Jahre in verantwortlichen Leitungsfunktionen für die Koordination und das Portfolio-Management von Projekten;
- hat Entscheidungsvollmacht für eine «Projekt-Familie» bzw. ein Projekt-Portfolio;
- ist verantwortlich für Projekt- und Projektmanagement-Personalentwicklung;
- ist verantwortlich für Projektmanager und deren Coaching.

#### Zertifizierungsablauf

Die IPMA-Zertifizierung deckt neben einem Wissensnachweis besonders den Grad der Praxiserfahrung ab. Basis dafür ist ein vierstufiger Prüfungsprozess:

Projektmanagement unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung, weshalb sich ein einmal erteiltes Zertifikat mit der Zeit wieder entwertet. Um dem permanenten Ausbau der Praxiserfahrung und Weiter-

Wettbewerb dem Kunden als zusätzliches Selektions- und Unterscheidungsmerkmal dienen kann.

Qual der Wahl

Welcher Weg soll eingeschlagen werden? Diese Frage kann nicht einfach beantwortet werden. Beide Wege haben Ihre Vor- und Nachteile. Ein wesentlicher Entscheidungsfaktor sind die bisherigen Abschlüsse.

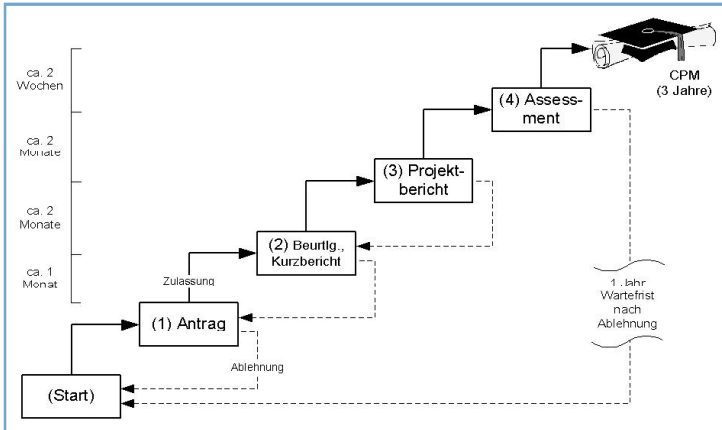
- Wenn Sie über keinen eidgenössisch anerkannten Abschluss in Informatik verfügen, ist der Weg über die eidgenössische Berufs- und Diplomprüfung vorzuziehen, da diese Abschlüsse im Gegensatz zu den Zertifikaten nicht verfallen.
- Wenn Sie über einen eidgenössisch anerkannten Abschluss verfügen, so können Sie über die VZPM-Zertifikate Ihre Aktuelle Kompetenz im Projektmanagement nachweisen.

Die Absolventen einer Prüfung oder Zertifizierung

haben folgenden Nutzen:

- neutrale Bestätigung der PM-Kompetenz,
- berufliche und persönliche Anerkennung,
- führen eines anerkannten Titels,
- Beschleunigung der beruflichen Karriere,
- Verbesserung der Chancen im Markt,
- Steigerung seines Wertes für das Unternehmen.

Walter K. Schnider ist dipl. Wirtschaftsinformatiker, Geschäftsführer der KPP Consulting GmbH, Basel sowie SwissICT-Vorstandsmitglied und Präsident der Arbeitsgruppe Informatik Ausbildung SVI/FSI.



bildung Rechnung zu tragen muss sich in der Schweiz ein zertifizierter Projektmanager alle 3 Jahre einem Re-Zertifizierungsprozess zwecks Erneuerung unterziehen.

Der Nutzen dieser Zertifizierung ist es, dem Zertifikatsinhaber seine

- Projektmanagement-Grundlagenkompetenz,
- Sozial- und Organisationskompetenz,
- Prozess- u. Methodenkompetenz und sein
- allgemeines Management-Knowhow

im Sinne eines Qualitäts- und Fähigkeitsausweises zu bescheinigen. Damit dient er selbstverständlich auch Anbietern von Projektmanagement-Leistungen als Kompetenznachweise ihres Personals, was im harten

Fortsetzung von Seite xxx)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Projektmanagement

Projektmanagement erfasst heute praktisch alle Bereiche auch ausserhalb der Unternehmen. Der Umgang mit kreativer Problemlösung, Teamarbeit sowie systematischem Vorgehen und Lernen muss deshalb künftig auf allen Bildungsstufen, möglichst bereits in der Primarschule, vermittelt werden. Absolventen ei-

ner Fachhochschule sollten jenes Rüstzeug in die Berufspraxis mitbringen, das sie von Beginn weg zu qualifizierten Mitgliedern von Projektteams macht. Mit *Swiss Project Management*, einer Initiative der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement (siehe Kasten Seite xx), ist in diese Richtung ein Stein ins Rollen gebracht worden. Dabei konnten bereits verschiedene konkrete Erfolge verbucht werden. □

# Web-Links und Literatur zum Thema Projektmanagementausbildung

Tom DeMarco: *Deadline oder Der Termin*  
Todlangweilig, wenig motivierend, so waren bisher die meisten Lehrbücher zum Thema Projektmanagement. Für den notwendigen frischen Wind sorgt nun Tom DeMarco mit seinem neuen Buch *Der Termin*. Seine dabei umgesetzte Idee: anstelle eines trockenen Sachbuchs einen Roman über Projektmanagement zu schreiben. Man nehme Mr. Tompkins, einen soeben freigesetzten Telekommunikations-Manager, kidnappt ihn durch eine geheimnisvolle Schönheit und beauftragt den Entführten anschliessend, im kommunistischen Phantasieland Morovien eine konkurrenzfähige Softwareindustrie hochzuziehen. Aus diesen Zutaten entsteht ein spritziger Cocktail voller Überraschungen.

*Hervorragende Einführung in die Thematik Projektmanagement*

Klaus D. Tumascheit: *Überleben im Projekt, 10 Projektfallen und wie man sie umschifft*.

Über 50 % aller Projekte scheitern frühzeitig. Der Autor erläutert die 10 häufigsten Projektfallen und die adäquaten Gegenstrategien. Im Gegensatz zu den zahlreichen «How-to-do-Projektmanagement»-Büchern orientiert sich dieses hautnah an der Praxis.

Nach anfänglicher Euphorie für eine Projektidee macht sich oft die Ernüchterung breit. Das Engagement lässt nach, der Geldhahn wird allmählich zuge dreht. Ausbaden müssen es die Projektmanager, die den Plan und sich vor dem Untergang retten und investiertes Kapital nicht in den Sand setzen wollen. Der Autor kann ein Lied singen von Managementfehlern, Sabotage, Budgetkürzungen und verschleppten Entscheidungen, die ganze Projekte gefährden,

Mitarbeiter zermürben und viel Zeit und Geld kosten. Trotzdem hat er den Humor nicht verloren. Frech, ironisch und witzig berichtet er von tückischen Gefahren wie der Optimismus-, Sozialkompetenz- oder Querulantenfalle. Ein Logbuch der Frühwarnsignale für Unternehmen und Projektleiter, die Havarien verhindern und Projekte in sichere Gewässer führen wollen.

*Der Titel sage es schon.*

Bruno Jenny: *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*

Was muss der Projektleiter beherrschen? Wo sollten seine Stärken zum Ausdruck kommen? Wie geht er mit zwischenmenschlichen Konflikten, Problemen oder Unstimmigkeiten um? Welches sind die Kommunikationsmittel, die er verwendet, um das Verständnis des Managements wie auch der Benutzerinnen und Benutzer zu fördern?

Neben der klassischen Abhandlung der Projektführungsthemen schafft dieses Buch den managementmässigen Bezug zum evolutionären Entwicklungsmodell, zum neuzeitlich gestalteten Konfigurations- und Change-/Änderungsmanagement sowie zu den praxisbezogenen Kontrolltechniken, welche die Basis für eine erfolgreiche Projektabwicklung bilden.

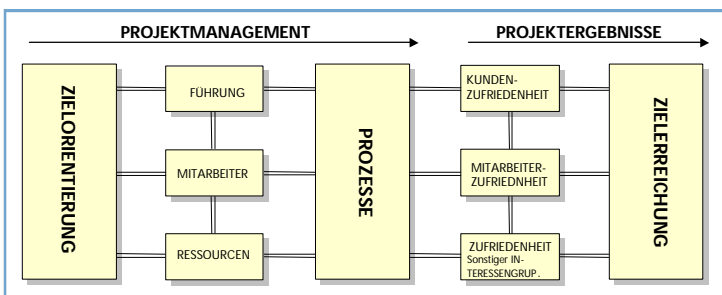
*Standardwerk für die Vorbereitung auf die eidg. Informatiker-Prüfungen.* □

[www.i-ch.ch](http://www.i-ch.ch) Informatik Berufsbildung Schweiz  
[www.bp-ipl.ch](http://www.bp-ipl.ch) Prüfungskommission Informatik-Projektleiter  
[www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch) Verein zur Zertifizierung von Projektmanager  
[www.toolkit.ch](http://www.toolkit.ch) soft[net] Projekt

# «Project Excellence - Die echte Herausforderung»

Das Urteil eines Assessors der GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement - über ein ihm vorgelegtes IT-Projekt hat mich stark beeindruckt; er kam nach detailliertem Studium der Unterlagen und Gesprächen zum Schluss: «Ein wirklich gutes Projekt. Aber noch ein weiter Weg bis zu einem exzellenten Projekt!»

Project Excellence bezeichnet nachhaltige Spitzenleistungen im Projektmanagement, im Schaffen von



Lösungen und Ergebnissen mit Nutzen für Kunden, Mitarbeitende, Unternehmen und Gesellschaft. Spitzenleistungen hinsichtlich Zielorientierung, Führung, Mitarbeiter, Ressourcen, Partner und Prozesse.

Project Excellence ist gleich strukturiert wie das Modell «Business Excellence»: In die zwei Teile «Prozesse» und «Ergebnisse».

Aber auch Spitzenleistung hinsichtlich der Stakeholder-Zufriedenheit und der gesamten Zielerreichung. Project Excellence berücksichtigt immer eine integrierte und umfassende Sicht aller Elemente.

Project Excellence kann nur erreicht werden, wenn alle dahinter stehen, mitmachen und vom Modell

überzeugt sind: Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Linieninstanzen, die Projektteams und die weiteren Involvierten wie z.B. Zulieferanten.

Zugegeben: Das Vorgehen nach dem Project Excellence-Modell (IPMA Competence Base und GPM International Project Management Award) bedeutet für das Projektteam zu Beginn einen Mehraufwand von 20 - 30%, indem alle relevanten Elemente auch tatsächlich berücksichtigt und bearbeitet werden und zu vollständigen Lieferergebnissen führen müssen. Das zahlt sich nach dem Lehrgeld-Obulus aus, durch bessere Qualität des zu erstellenden Produktes bzw. der Dienstleistung, mit weniger oder gar keinen Nachbesserungen.

Als Steigerung kann im Rahmen des Project Excellence am Internationalen Project Management Award der GPM teilgenommen werden. Eine andere Möglichkeit oder die Kombination ist die internationale Zertifizierung im Projektmanagement. □

Infos zum Project Excellence:  
[www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)  
 Infos zur Zertifizierung:  
[www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch)

Autor:  
 Meier Peter U., «Projektmanagement-Ausbildung» UBS Basel und Mitglied der Programmkommission SwissICT

Reservieren Sie sich heute schon den Termin:  
 Donnerstag, 7. November 2002  
 «Project Excellence - die echte Herausforderung»  
 eine Veranstaltung von Swiss ICT

Aus der Fachgruppe Legacy Systems:

## Legacy-Systeme – Altlasten oder Erbschaften?



Bei kaum einem Thema in der Informatik prallen die Ansichten so heftig aufeinander wie bei der Frage des Umgangs mit den sogenannten «Legacy-Systemen». Sind sie ein notwendiges Übel, das halten muss bis das «neue System» oder die «umfassende Standardsoftware» uns von dieser Sorge befreit oder ist sie der Ausgangspunkt für einen nächsten Verbesserungsschritt? Eine nüchterne Betrachtung und Grundlage für die Entwicklung einer tragfähigen Strategie.

von Reinhold Thurner

Legacy-Systeme sind Systeme, bei denen «etwas gesehen» muss, die Probleme durch Wartung nicht mehr behoben werden können, Systeme, bei denen man den Zeitpunkt verpasst hat, wo «Managed Evolution» noch eine Option war. Also steht die Frage an: «Ersatz» (aber wodurch?) oder Reengineering (aber wie?). Am besten beginnen wir ganz von vorn – was ist überhaupt ein Legacy-System?

**Betriebswirtschaftlich:**

Ein Legacy-System ist ein System, das hinsichtlich der wichtigen Kennzahlen einen erheblichen, durch einfache Wartung nicht zu behebbenden Nachholbedarf hat. Die wichtigen Kennzahlen sind ergeben sich aus folgenden Fragen:

**Business-Value:** Wie viel Zeit und Geld kostet die Unterstützung eines Business-Prozesses – im Vergleich zum Sollzustand oder im Benchmark gegen andere Systeme?

**Betriebssicherheit:** Ist die Infrastruktur – personell und technisch – geeignet, um den Betrieb auf mittlere Sicht sicherzustellen?

**Flexibilität:** Wie viel Zeit und Geld kosten Änderungen an bestehenden Funktionen oder Komponenten?

**Entwicklungs-Effizienz:** Wie viel Zeit und Geld kostet die Entwicklung einer neuen Funktion oder die Erneuerung des Systems. (Zukunftssicherheit)?

**Technisch:**

Ein Legacy-System ist ein System, bei dem offene Probleme in der Grundkonstruktion, den Komponenten oder der Infrastruktur den Ersatz der betreffenden Elemente erfordern. Die wichtigsten Elemente sind Datenhaltung, Prozessmodell, User Interface, Middleware, Betriebssystem, Plattform, Entwicklungsinfrastruktur. Die Gründe dafür sind mannigfaltig – sie reichen von mangelnder Produktqualität, Supportproblemen, Verfügbarkeit, Release-Veralterung bis zu Grundsatzfragen des technischen Lösungsansatzes (Architektur)

**Strategisch:**

Ein Legacy-System ist ein System, das auf längere Sicht gesehen nicht in der Lage sein wird, seine Aufgabe zu erfüllen. Hier geht es nicht mehr um die isolierte Beurteilung des *heutigen* Systems im *heutigen* Umfeld, sondern vielmehr die zukünftige Positionierung des Systems in einem sich verändernden (kompetitiven?) Umfeld. Hier muss man die Frage nach den personellen, technischen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der kommenden Jahre stellen. Man bewertet ein System als Opti-

### Eine etwas andere Definition des Begriffes

Legacy-Systeme sind Altlasten/Erbschaften, von denen alle reden. Alle wissen, dass man sie eigentlich entsorgen sollte und alle tun sich (aus welchen Gründen auch immer) schwer damit. So werden dann halt neue Begriffe geprägt bzw. Konzepte entwickelt wie z.B. EAI, um sicherzustellen, dass Legacy-Systeme (unter der zukunftsweisenden Bezeichnung EIS !) mehr oder weniger gut in eine bestehende (und künftige !?) Informatik-Landschaft eingebunden werden können.

Und so verdienen alle Softwarehäuser wieder ein wenig Geld und die Legacy-Systeme leben wieder ein wenig länger und das Gewissen der Informatikleiter ist wieder für eine gewisse Zeit beruhigt. Und wenn sie nicht gestorben sind, so leben sie auch weiterhin...

Marcel Keller, Entwicklungsleiter RTC

on nach Black-Scholes um Chancen, Risiken, Bedrohungen und Opportunities abzuschätzen. Die Prognosen der Gurus sind in diesem Kalkül im besten Fall ein Parameter unter vielen.

**Emotional:**

Dieser Punkt mag den Leser überraschen, aber ehrlich gesagt: Hier werden doch die Entscheidungen wirklich gefällt. Wenn dieses Punkt nicht geklärt wird, haben die ersten drei Punkte im besten Fall Alibi-Funktion. Dabei besteht kein Zweifel: Fast alle handeln ausschliesslich nach den ersten drei Gesichtspunkten: als weitsichtiger Manager (Strategie), ganz kühler Rechner (Betriebswirt) oder kompetenter In-

genieur (Informatiker). Es sind nur (seufz!) die anderen, die das nicht einsehen.

Dazu 2 Zitate: «Legacy is Software which works», Dale Vecchio, Gartner Group. «Legacy ist Cobol-Software, die auf einem Nicht-IBM-Mainframe läuft», Lieschen Müller, Direktionssekretärin der Gemeindekasse Hintertupfing.

**Anamnese, Diagnose und Therapie:**

An dieser Stelle wurde nur der ersten Punkt behandelt; aber das ist sicher nicht der schlechteste Anfang.

Dr. Reinhold Thurner ist Mitglied der Fachgruppe Legacy Systems

Aus der Fachgruppe CNO-Panel:

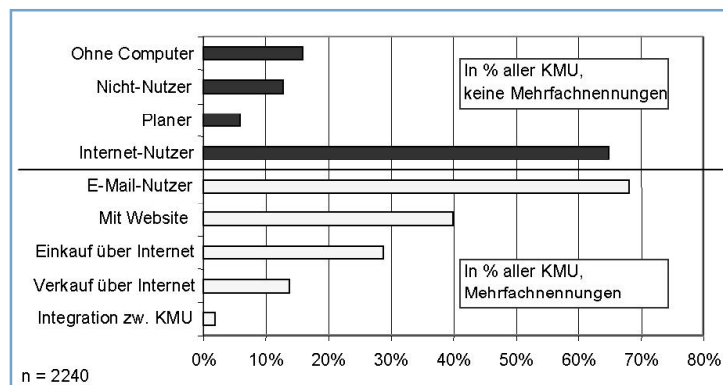
# Das Internet wird geschäftskritisch

Für kleine und mittlere Unternehmen der Schweiz ist die Internetnutzung zur Normalität geworden, europaweit gehören sie unterdessen gar zur Spitzengruppe. Die grösste Umfrage im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) zeigt, dass die Verbreitung gross ist, die wirtschaftliche Nutzung aber erst in den Anfängen steckt.

von Pascal Sieber

Die KMU der Schweiz setzen in diesem Jahr ca. 2,7 Mia. Franken ein, um das Internet zu geschäftlichen Zwecken nutzbar zu machen. Bereits nutzen knapp 70% das e-Mail, 40% haben gar eine eigene Website.

Schweizer KMU schätzen sich selbst selten als Technologieführer ein. In der Tat verfügen sie aber über eine ausgezeichnete Infrastruktur. Sie sollten also in der Lage sein, Wettbewerbsvorteile durch die inno-



vativen Nutzung von neuen Technologien zu erschliessen. Die Schweiz nimmt dabei zwar einen Spitzenplatz ein, wurde in den letzten Jahren aber von Dänemark, Finnland und Irland überholt.

In naher Zukunft liegt noch immer der Bau der eigenen Website im Trend. Bereits investieren KMU aber in Beschaffungslösungen, Kundenbetreuungssysteme und in die Integration der Internettechnologie in ihre Produktionssysteme. Das Internet wird also zu einem geschäftskritischen Bestandteil der ICT-In-

Dr. Pascal Sieber ist Inhaber der Dr. Pascal Sieber & Partners AG in Bern und Vorsitzender der Fachgruppe CNO-Panel.

«Einsatz und Nutzung des Internets in kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz»  
 84 Seiten, 77 Abbildungen, Zusammenfassung.  
 Kostenlose PDF-Datei:  
<http://www.pascal-sieber.ch>

Aus der Fachgruppe e-Government:

## Der Bund informiert elektronisch

### Informationspolitik des Bundes

Die Informationspolitik des Bundes hat in den letzten Jahren einen rechtlichen Wandel erfahren. Die Information mutierte dabei von einer Hol- zu einer Bringschuld. So schreibt etwa die Bundesverfassung in Art. 180 Abs. 2 vor, dass der Bundesrat (und damit auch die Departemente und Ämter als ausführende Organe) die Öffentlichkeit rechtzeitig und umfassend über seine Tätigkeiten zu informieren habe. Damit wandelt sich die bundesbehördliche Kommunikation von einer defensiven zu einer aktiven Informationspolitik.

Oberstes Ziel des Bundes ist es, seinen Anspruchsgruppen eine freie und unverfälschte Meinungsbildung zu ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die Behörden mit ihren Informationen möglichst direkt an die Empfänger gelangen können. Die herkömmlichen Kommunikationskanäle verursachen hierbei hohe Kosten (Druck, Porto etc.) und fordern eine aufwändige Logistik (Verwaltung von spezifischen Interessengruppen etc.), weshalb der Bund seine Anspruchsgruppen nur in wichtigen Fällen (etwa im Vorfeld von Wahlen und Abstimmungen) direkt angeht. Ansonsten setzt er mittels Pressekonferenzen, Communiqués etc. die klassischen Medien als Intermediäre ein.

Mit den elektronischen Medien steht nun ein Kommunikationskanal zur Verfügung, welcher es der öffentlichen Hand erlaubt, mit wenig logistischem Aufwand und kostengünstig die interessierten Anspruchsgruppen direkt zu informieren. Der vorliegende Beitrag beschreibt das vom Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK zusammen mit dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT realisierte Projekt eines Notification Services.

### Das Projekt Notification Service

Das UVEK und seine Ämter bieten den Anspruchsgruppen in zahlreichen Internetauftritten diverse Notification Services an. In der Regel handelt es sich dabei um e-Mails, welche die eingeschriebenen In-

teressenten auf neue Publikationen (Medienmitteilungen, Newsletters, Berichte etc.) in den Internetangeboten des Departementes aufmerksam machen. Aus Usersicht ist das heutige Angebot unübersichtlich und es bestehen Überschneidungen und Lücken.

Das Projekt UVEK Notification Service umfasst den Aufbau eines Internetportals. Dieses erlaubt es den Anspruchsgruppen, sich einen Überblick über die verschiedenen Benachrichtigungsdienste des UVEK zu verschaffen und die verschiedenen Angebote umgehend zu abonnieren. Für das UVEK zentral ist, dass die Newsmails und Newsletters künftig nach Thema angeboten werden und nicht mehr nur nach der Organisationsstruktur des Departementes.

Bei der Konzeption des Notification Services hat das CC Internet des BIT sehr viel Wert auf die Wiederverwendbarkeit gelegt. Der Dienst wird in einer ersten Phase für das UVEK eingeführt, soll aber später auch anderen Departementen oder Ämtern zur Verfügung gestellt werden. Das Projekt startete im Januar 2002 und soll im Herbst 2002 abgeschlossen werden.

### Nutzen

Betrachtet man das Projekt rein buchhalterisch, so ist festzustellen, dass es sich erst bei einer für eApplikationen verhältnismässig langen Betriebszeit oder aber einer hohen Wiederverwendbarkeit für andere Departemente rechnen dürfte. Schwer abzuschätzen sind allerdings allfällige Einsparungen beim Post- und Faxversand sowie der Effizienzgewinn beim Erstellen und bei der Betreuung von Notifikationsangeboten.

Diese Situation zeigt aber auch einen der grossen Unterschiede zwischen e-Business und e-Government auf. Während sich im privatwirtschaftlichen Bereich eine e-Applikation entweder durch Kosteneinsparungen oder durch neue Absatzkanäle konkret in der Buchhaltung positiv auswirken muss, spielen im Bereich der öffentlichen Hand auch andere, oft finanziell nicht ausweisbare Faktoren mit. Beim Notification Service sind dies im wesentlichen:

- Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der Information durch die Verwaltung
- Informationsplattform für den Service Public
- Service-Leistungen von den Departementen und Ämtern gegenüber dem Benutzer
- Attraktionssteigerung des Angebotes über die Internet-Plattform
- Direkte Ansprache wichtiger Zielgruppen (Medienschaffende, Vollzugspartner)
- Neue Form der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Ämtern
- Lerneffekte mit Notification-Services in der Bundesverwaltung
- Senkung der Einstiegs- und Aufbaukosten für Ämter ohne Notification Services
- Erfüllung von Forderungen nach einer Vereinheitlichung der elektronischen Auftritte der Bundesverwaltung

Angesichts der knappen Mittel wird auf die ursprünglich geplante Benachrichtigung per SMS und die Bezugsmöglichkeit per Fax verzichtet, da dies zu hohe jährliche Betriebskosten nach sich gezogen hätte.

#### Entwicklungspotential

Das UVEK und das CC Internet des BIT sehen in dem Projekt ein grosses Entwicklungspotenzial, was die Zugänglichkeit von Informationsmaterialien der Bundesverwaltung betrifft. So fehlt im Departement und in der Bundesverwaltung eine Suchmaschine, mit der sich zuverlässig, rasch und übersichtlich alle Dokumente zu einem bestimmten Thema auffinden lassen. Im Hintergrund der Notifikationservices wird ein «Archiv» aufgebaut, das Summaries aller vom Departement im Internet publizierten Dokumente enthält. Dies wird den Usern in Zukunft ermöglichen, rascher an die gesuchten Informationen zu gelangen, unabhängig davon, welche Stelle im UVEK sie auf welcher Site im Internet platziert hat.

#### Der Staat ist besser als sein Ruf

Der Aufbau eines Notification Services scheint auf den ersten Blick ein triviales e-Government Projekt darzustellen. Mehr noch scheint dieses Projekt eine anfangs Juni veröffentlichte Untersuchung zu bestätigen, wonach e-Government in der Schweiz unterentwickelt sei.

Blickt man zurück, so kann man feststellen, dass die öffentliche Verwaltung gerade im Bereich der elektronischen Kommunikation zu den frühen Anwendern gehört. So hat die Bundesverwaltung bereits zu Beginn der 90er Jahre einen Messaging-Backbone aufgebaut und seit Ende der 80iger Jahre besteht die Möglichkeit, sich direkt mit dem Zollcomputer zu vernetzen und eine elektronische Warenverzollung vorzunehmen, um damit den physischen Administrationaufwand an der Grenze zu verringern.

Dass sich e-Government nun scheinbar wesentlich langsamer zu entwickeln scheint als e-Business hängt nicht zuletzt auch mit den Prinzipien der Rechtsstaatlichkeit und Gleichbehandlung zusammen.

Sämtliche Aktivitäten der öffentlichen Hand sollen für die Anspruchsgruppen transparent kommuniziert und in einem Rechtserlass festgeschrieben werden. So ist gewährleistet, dass Willkür verhindert wird. Das Handeln der Verwaltung ist klar definiert, nachvollziehbar und auch berechenbar. Dies trägt zu einem hohen Masse zur Rechtssicherheit in einem modernen Staatswesen bei.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass die entsprechenden Rechtserlasse in der Regel zu einem Zeitpunkt verfasst wurden, bei dem die Möglichkeiten der heutigen Technologie noch nicht erahnt werden konnten. Entsprechend bedürfen neue Abläufe und Organisationsmodelle, wie sie e-Government mit sich bringen, oft einer Anpassung der entsprechenden Rechtsquellen. Dies kann ein langwieriger Prozess werden. Dennoch scheint es vor dem Hintergrund des hohen Gutes der Rechtsstaatlichkeit gerechtfertigt, diesen Aufwand und die damit verbundenen zeitlichen Verzögerungen in Kauf zu nehmen.

Und schliesslich kann es vor dem Hintergrund der knappen öffentlichen Budgets auch nicht Aufgabe des Staates sein, als «first mover» das Risiko hoher Fehlinvestitionen auf sich zu nehmen. Das e-Business-Motto «start small - grow fast» lässt sich nur bedingt auf e-Government anwenden. □

#### Autoren:

Roland Zahnd, Projektleiter, Bundesamt für Information und Telekommunikation BIT

Dr. Michael Gisler, Vorsitzender der Fachgruppe e-Government SwissICT

Matthias Brüllmann, Leiter Redaktion und Technik Neue Medien, UVEK

# Vorstandsmitglieder stellen sich vor

Prof. Dr. Beat Schmid, Vorsitzender Strategie-Ausschuss SwissICT

Beat Schmid ist Gründer und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen. Das Institut wurde 1998 mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung als gemeinsames Projekt mit der Universität St. Gallen aufgebaut.

Beat Schmid studierte an der ETH Zürich theoretische Physik, promovierte in Mathematik (Operations Research) und habilitierte 1980. 1987 wurde er an die Universität St. Gallen als Professor für Informationsmanagement berufen; zuvor war er an der ETH Zürich als Leiter der Arbeitsgruppe quantitative Methoden und Informatik am ORL-Institut sowie als freier Unternehmensberater und Lehrbeauftragter tätig. Von 1991 bis 1993 war er Vorstand der betriebswirtschaftlichen Abteilung und von 1993 bis 1997 war er Prorektor der Universität St. Gallen. In

den Jahren 1989 bis 1997 war Beat Schmid Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik.

Seit 1989 forscht Beat Schmid auf dem Gebiet elektronischer Märkte und gründete das Kompetenzzentrum Elektronische Märkte. Wissens- und Kommunikationsmanagement sind ebenfalls langjährige Forschungsgebiete.

Er ist Herausgeber von zwei internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften und im Editorial Board von weiteren wissenschaftlichen Journalen.

Beat Schmid war langjähriger Präsident des WIF, schweizerischer Fachverband für Wirtschaftsinformatik. Nach der Fusion mit dem SVD ist er seit 2001 Vorsitzender des Strategie-Ausschusses der SwissICT.



## Veranstaltungen

EAI – Brücken zwischen Anwendunginseln

Die SwissICT Tagung vom 14. März 2002 war dem Thema «Enterprise Application Integration» gewidmet. In einem ersten Grundsatzreferat wurde aufgezeigt, welche Kriterien für den Entwurf von Schnittstellen für die Integration von Unternehmensapplikationen gelten und welche Technologien eingesetzt werden können. Die weiteren Referate beschäftigten sich mit praktischen Fallbeispielen aus Industrie (Integrationsmöglichkeiten einer mittelständischen ERP Lösung mittels SOAP und Web Services), Banken (Anbindung von SWIFT-Systemen) und Versicherung (Integration and Exchange Platform iXplat) sowie einer EAI Evaluation mit Benchmarking.

XML – Umsetzung und Anwendung  
Die Abendveranstaltung vom 19. März 2002 beschäftigte sich mit der praktischen Anwendung von XML anhand eines Beispiels aus dem Bereich des Single-Source Publishing. Die Referenten zeigten in einem Erfahrungsbericht auf, wie XML benutzt wird, um aus einem produktiven ERP System konsistent den Versandkatalog und den Inhalt des Webshops zu generieren, ohne alles mehrfach erfassen und redigieren zu müssen. Neben dem Projekt, dem Vorgehen und der Technologie wurden auch die verwendeten Werkzeuge gezeigt.

*Urs Schmit, Mitglied der Programmkommission*



Cap Gemini  
Ernst & Young

Cap Gemini Ernst & Young Schweiz  
World Trade Center  
Leutschenbachstrasse 95  
CH-8050 Zürich  
Tel. 01-560 24 00  
Fax 01-560 25 00  
[www.ch.cgey.com](http://www.ch.cgey.com)

Cap Gemini Ernst & Young ist eine der weltweit grössten Gesellschaften für Management- und IT-Beratung sowie die grösste Unternehmensberatung europäischen Ursprungs. Cap Gemini Ernst & Young bietet Strategie-, Management- und IT-Beratung, Systemintegration sowie Outsourcing auf globaler Ebene. Darüber hinaus werden Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in der New Economy beraten. Die Organisation beschäftigt weltweit mehr als 56 500 Mitarbeiter und erzielte 2001 einen Umsatz von rund 8,4 Milliarden Euro. Cap Gemini Ernst & Young beschäftigt in der Schweiz mehr als 350 Mitarbeiter und hat Niederlassungen in Zürich, Basel, Lausanne und Genf.

Exceed  
Engineering AG

Exceed Engineering AG  
Murbacherstrasse 19  
6003 Luzern  
Tel. 041-220 24 40  
Fax 041-220 24 1  
[www.exceed.ch](http://www.exceed.ch)

Die Exceed Engineering AG ist ein kompetenter Anbieter von IT System Engineering-, Schulungs- und Projektmanagement-Dienstleistungen im professionellen, systemtechnischen UNIX-Umfeld. Fundiertes, langjähriges und praxiserprobtes Systemtechnikwissen ist unsere Kernkompetenz. Wir beraten Sie bei der Festlegung Ihrer IT-Architektur und unterstützen Sie bei der Konzeptionierung, Planung und Implementierung von UNIX-basierten, hochverfügbaren Informatiklösungen und der Überwachung von kritischen System-Ressourcen. Durch unser generalistisches Informatikwissen in den verwandten Bereichen Software-Entwicklung, Systems Management, Support, Qualitäts- und Projektmanagement vermitteln wir Ihnen zudem einen wertvollen Zusatznutzen.

First WebCollege  
AG

First WebCollege AG  
Online Learning  
Grundstrasse 18  
6343 Rotkreuz  
Tel. 041-792 03 92  
Fax 041-790 04 52  
[www.firstwebcollege.com](http://www.firstwebcollege.com)

Die First WebCollege AG bietet sämtliche Dienstleistungen rund um e-Learning. Das beginnt bei didaktisch-methodisch fundierten Lernarrangements für die verschiedensten Unternehmensbereiche und geht bis zur Implementierung von massgeschneiderten Lernplattformen. Unsere e-Contents sind verfügbar in den Bereichen Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, IT, Internet, e-Commerce, Management, Sprache und vieles mehr. Diese Lerninhalte bieten multimedialen Lerngenuss mit garantiertem Lernerfolg durch hohen Praxisbezug und integrierte Tests. Der Fragebogengenerator Q-Gen ist on- und offline einsetzbares PC-Tool für Umfragen, Analysen und Tests. First WebCollege beschäftigt 8 Mitarbeiter und 10 Freelancer, ist in erster Linie in der Schweiz und in Holland tätig und gehört zur Scheidegger-Gruppe.

Schweizerisches  
Informatik-  
Zertifikat

SIZ  
Florastrasse 44  
8008 Zürich  
Tel. 01-384 90 40  
Fax 01-384 90 50  
[www.siz.ch](http://www.siz.ch)  
[admin@siz.ch](mailto:admin@siz.ch)

Die SIZ Genossenschaft Schweizerisches Informatik-Zertifikat wurde 1991 mit dem Ziel gegründet, durch die Schaffung von anerkannten Schweizerischen Zertifikats-Prüfungen die Informatik-Grundausbildung zu vereinheitlichen. Neben den gesamtschweizerischen Informatikverbänden sowie der Sozialpartner (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) sind mittlerweile über 250 Bildungsinstitutionen aus der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein als Genossenschafter vertreten. Die SIZ ist keine Ausbildungsinstitution, d.h. sie führt selber keine Ausbildungskurse durch. Sie ist jedoch die Trägerin ihrer Diplom-Prüfungen. Die Prüfungskommissionen der SIZ sind verantwortlich für die Erarbeitung, die Organisation und die Durchführung der jeweiligen Prüfungen.

SilverStream  
Software  
(Schweiz) GmbH

SilverStream Software (Schweiz)  
GmbH  
Glatt Tower  
Postfach  
8301 Glattzentrum  
Tel. 01-560 33 00  
Fax 01-560 33 99  
[info@silverstream.ch](mailto:info@silverstream.ch)  
[www.silverstream.ch](http://www.silverstream.ch)

SilverStream Software, Inc., ([www.silverstream.com](http://www.silverstream.com)) bietet mit SilverStream eXtend™ die erste umfassend integrierte Serviceumgebung für die Erstellung, den Einsatz und das Management Service-orientierter, auf J2EE- und Web Services-Standards basierender Anwendungen. SilverStream Technologie ist bereits bei mehr als 1 500 Kunden weltweit im Einsatz, darunter Amerisure Insurance, EADS, GfK Group, Home Depot, Chicago Stock Exchange, Samsung Electronics, Swisslife/Profitline, Trespahan und US Cellular. Unterstützt wird der Web Services Spezialist dabei von Systemhäusern, unabhängigen Software Anbietern, Application Service Providern und anderen strategischen Partner wie Cap Gemini Ernst & Young, Compaq, Deloitte & Touche, Hewlett Packard, IBM, Intel, Mercury Interactive, Microsoft, Oracle und Sun Microsystems.

swisselect ag

swisselect ag  
Monbijoustrasse 35  
CH- 3011 Bern  
Tel. 031-388 1818  
Fax 031-388 1810

swisselect ag, mit vier Standorten in der Schweiz (Bern, Basel, Zürich und Lausanne), ist für Sie ein führender Partner für alle Fragen des Human Resource Managements in den Bereichen: Management, Betriebswirtschaft, Verkauf/Marketing, Informatik, Telecom und Ingenieurwesen. Unser Ziel ist, durch Sachkompetenz, Erfahrung, Qualität und Leistung das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen und zu erhalten. Die für Sie richtige Lösung zu finden und damit Ihren Erfolg zu steigern, sind der Ansporn und die Messlatte unserer Arbeit. Professionelle Systematik und Transparenz, strukturierte und aussagekräftige Beurteilung, sowie unser solides Netz von Partnern sind unsere Erfolgsfaktoren. Dank sorgfältiger, individueller Beratung finden wir für Sie innovative, flexible und ganzheitliche Lösungen sowohl in der Selektion von Führungskräften und Spezialisten als auch im Bereich Interim Management und Freelance Contracting.

SYNSPACE AG

SYNSPACE AG  
Hardstrasse 11  
4052 Basel  
Tel. 061-423 08 00  
Fax 061-423 08 08  
[www.synspace.com](http://www.synspace.com)

Die Firma SYNSPACE, mit Sitz in Basel, Genf und Freiburg i.Br. (D), sowie die Tochtergesellschaften HM&S in Graz (A) und TIOBE in Eindhoven (NL), beschäftigen sich seit 1990 mit der Gestaltung und Optimierung der Engineering- und Management-Prozesse in der Informationstechnologie. Ein international zusammengesetztes Team berät und unterstützt Unternehmen bei Aufgaben wie; Anforderungserhebung und -analyse, Configuration, Build und Release Management, Vorbereitung und Durchführung von Tests, Status-Reviews von Produkten, Risiko-Analysen von Produkten und speziell Process Assessments mit SPICE, in der Industrie (Automobil, Luft- & Raumfahrt), Finanzsektor und Öffentlichen Verwaltungen. Objektiv ermitteln wir im Auftrag unserer Kunden die essentiellen Fakten zur Bestimmung ihrer Prozessqualität. Ausserdem bietet SYNSPACE professionelle Beratung bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Zur Zeit beschäftigt SYNSPACE über 30 Berater sowie 7 Auszubildende.

Tradeware AG

Tradeware AG  
Fredi Huber  
Seestrasse 18  
8800 Thalwil  
Tel.01-723 14 10  
Fax 01-723 14 19  
[www.tradeware.ch](http://www.tradeware.ch)

Tradeware AG wurde 1990 mit Sitz in Thalwil gegründet. Die 15 Mitarbeitenden von Tradeware AG erzielten in den Geschäftsjahren 2000 sowie 2001 einen Jahresumsatz von je CHF 51 Mio. Tradeware AG ist somit der umsatzstärkste Wiederverkäufer von Produkten und Dienstleistungen der Sun Microsystems (Schweiz) AG. Mit den höchsten Zertifizierungsstufen ausgezeichnet, bietet Tradeware AG Kompetenz und Kontinuität für die Partnerschaft mit ihren Kunden. Zum Kundenkreis zählen über 250 Unternehmen, vorwiegend Firmen aus der Telecom-Branche, Banken, bankähnliche Institute sowie Versicherungen. Darunter sind zahlreiche Firmen aus den Top 100 der Schweiz.