

Integration statt Installation

Portalprojekte – Weit mehr als Technik



In vielen Unternehmen werden heute Portale eingesetzt, um Effizienz- und Qualitätsziele zu erreichen. Anders als reine Software-Infrastrukturprojekte berühren Portale neben der IT eines Unternehmens auch immer dessen Prozesse und Organisation. Somit stellen sie besondere Anforderungen an die Projektdurchführung.

Bildquelle: stock.xchng

Die Bedeutung von Portalen für Unternehmen wächst. Unternehmensportale stellen einen zentralen und persönlichen Einstieg (Single Point of Access) in die Informations- und Applikationslandschaft eines Unternehmens auf Basis von Webtechnologien dar. Gründe für die steigende Bedeutung des Portalthemas gibt es viele. Der globalisierte Handel, in dem es keine „offiziellen Geschäftszeiten“ gibt, erwartet immer schnellere Reaktionszeiten. Mit modernen Technologien wird dies möglich. Unternehmen, die sich diesem Wettbewerb nicht stellen, laufen Gefahr, von der Kon-

kurrenz einfach überrannt zu werden. Aber auch intern erfordern immer kürzer werdende Innovations- und Time-to-Market-Zyklen tagesaktuell aufgearbeitete und aussagekräftige Informationen und Kennzahlen. Um im harten internationalen Wettbewerb zu reüssieren, müssen bestehende Geschäftsprozesse und Organisationsformen auf den Prüfstand gestellt und effizient gestaltet werden. Gerade für Unternehmen mit einer Vielzahl von nationalen und internationalen Niederlassungen spielen in diesem Zusammenhang die Themen Konsolidierung und Standardisierung eine entscheidende Rolle.

Kommunikation mit Kunden, Partnern und Lieferanten

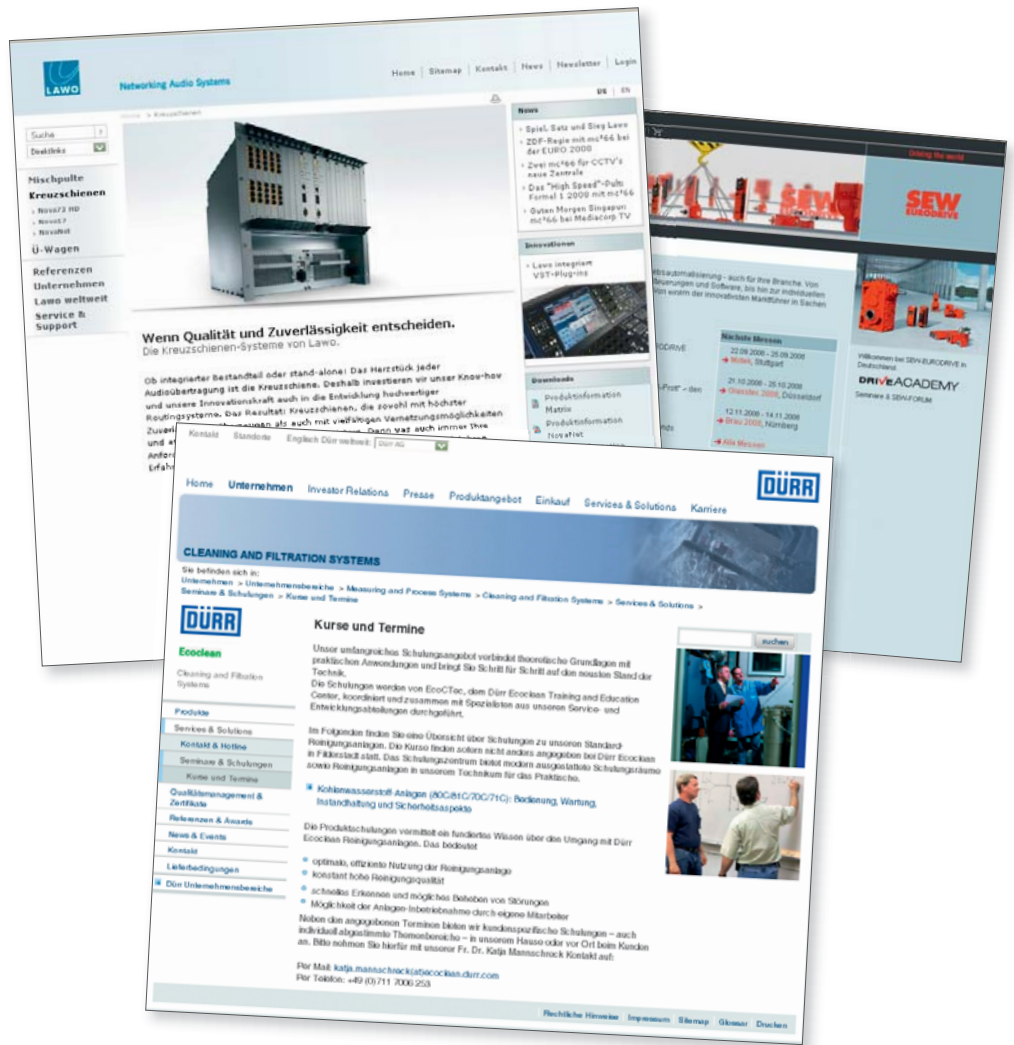
Durch einheitliche Prozess- und Organisationsstrukturen ergeben sich erhebliche Effizienzpotenziale. Aber auch für das Image eines Unternehmens sind eine identische Kundenansprache und die standardisierte Bearbeitung von Aufträgen über alle Niederlassungen hinweg entscheidend, da Kunden stets mit der gleichen Dienstleistungsqualität bedient werden wollen. Unternehmensportale sind außerdem ein wichtiges Kommunikations- und Kooperationsinstrument in der Zusammenarbeit mit Part-

nern und Lieferanten. In der Kommunikation mit Kunden ermöglichen Portale schnelle und maßgeschneiderte Dienstleistungen und prägen so die Wahrnehmung eines Unternehmens nach außen nachhaltig. Insbesondere in konvergierenden Märkten ist das Dienstleistungsniveau entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Auch in der internen Nutzung stärken Portaltechnologien die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und können die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter erhöhen. Mitarbeiterportale präsentieren den Mitgliedern einer Organisation rollenbezogen die für die Erledigung ihrer täglichen Arbeit notwendigen Informationen und Applikationen. Durch die sinnvolle Aggregation von Informationen aus verschiedenen Datenquellen lassen sich viele Standardprozesse teilweise oder gar vollständig technisch abarbeiten. Dadurch sorgen Portale für eine erhöhte Effizienz der unternehmerischen Abläufe und schaffen für den Mitarbeiter Freiräume, sich qualifizierteren Aufgaben wie der Interpretation von Kennzahlen zuzuwenden. Darüber hinaus geben Portaltechnologien den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich ihren virtuellen Arbeitsplatz entsprechend ihrer persönlichen Präferenzen und Arbeitsweisen zu konfigurieren. Unternehmensportale sind somit die vitale Unterstützung seitens der IT, um die auf Effektivität und Effizienz ausgerichteten Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Portalsysteme sind zunächst einmal nichts anderes als ein Stück Software. Ihr Potenzial kann ein Unternehmensportal erst durch den sinnvollen Einsatz im Kontext einer konkreten Organisation entwickeln. Portalprojekte sind hochkomplexe Vorhaben, da sie sowohl die Organisation, als auch die Prozesse und die IT eines Unternehmens berühren. Ein Unternehmensportal braucht somit drei Sichten:

- die organisatorische und geschäftsprozessorientierte Sicht mit ca. 40%
- die IT-Sicht mit ca. 40%
- die Sicht der Interdisziplinarität mit ca. 20%.

Die ernüchternde Realität Scheitern, schon zu Beginn

Ein Unternehmensportal ist folglich weder ein reines IT-, Marketing- oder Orga-Thema. Die Kombination macht's – und dies wird leider häufig völlig unterschätzt. Ein Problem in vielen Portalprojekten sind oft schon die zahlreichen Interpretationen des Begriffs Portal selbst. Für die verschiedenen Projektbeteiligten hat der Begriff unterschiedliche Bedeutung. Das liegt am Blick-



In der Kommunikation mit Kunden ermöglichen Portale schnelle und maßgeschneiderte Dienstleistungen und prägen so die Wahrnehmung eines Unternehmens von außen nachhaltig.

winkel – etwa dann, wenn Mitarbeiter der Fachabteilung einen Begriff aus ihrer Anwendungsdomäne heraus bewerten, während das Augenmerk der IT-Kollegen auf der informationstechnischen Modellierung des Begriffs liegt. Somit liegt die entscheidende Herausforderung eines Portalprojektes gleich an dessen Beginn. Für die verschiedenen Projektbeteiligten muss ein einheitliches und von allen akzeptiertes Verständnis des Begriffs Portal erreicht werden. Daraus abgeleitet muss eine klare Zieldefinition entworfen werden, die operationalisierbar ist und für alle Projektmitglieder als Vision und Gradmesser für den Projekterfolg fungiert. Die nächste Stolperfalle droht bei der Besetzung des Projektteams. Für ein nachhaltig erfolgreiches Portalprojekt ist es nicht ausreichend, ein Team von IT-Spezialisten für das konkrete Portalsystem zusammen zu stellen. Die Komplexität des Projek-

tes muss sich vielmehr in dessen Besetzung widerspiegeln. Experten der verschiedenen betroffenen Disziplinen müssen an dem Projekt partizipieren, um ein Ergebnis erreichen zu können, das den unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird.

Portale – Prozesse – Konzepte Keine Potenziale verschenken

Ein Portal kann nur so gut sein, wie die Prozesse, die es unterstützen soll. Ein besonderes Gewicht kommt somit dem Thema Prozessgestaltung und Konzeption der Soll-Prozesse im Portal zu. Versucht man hingegen einfach den Status quo der Prozesslandschaft in Technik abzubilden, verschenkt man einen Großteil des möglichen Potenzials eines Portals. Vor allem aber wird man sich ein technisches Korsett schaffen, das es einem nicht einfach ermöglichen

INFRASTRUKTUR STRATEGIE

Portalprojekte finden leider nicht auf der grünen Wiese statt, sondern mitten in einem konkreten Unternehmen mit heterogener IT-Landschaft, etablierter Prozesse und gewachsener Organisationen.

Bildquelle: stock.xchng

wird, die Prozesse flexibel an zukünftige Bedürfnisse anpassen zu können. Die Devise heißt: Erst denken – dann handeln. Bestehende Prozesse und Organisationsstrukturen müssen auf den Prüfstand gestellt, auf Optimierungspotenzial untersucht und ggf. neu definiert werden. Dabei sind Prozesse, die durch einen hohen Strukturierungsgrad und häufige Wiederholungen gekennzeichnet sind, diejenigen, bei denen sich die besten Effizienzeffekte erzielen lassen. Man ist auch nicht gut beraten, die bestehenden Strukturen nur unter Einsparungs- und Effizienzgesichtspunkten zu betrachten. Gerade in multinationalen Unternehmen sehen die Anforderungen an das Unternehmen und die Organisation der Abläufe für jede Landesgesellschaft oftmals sehr unterschiedlich aus. Dies ist bedingt durch unterschiedliche Mentalitäten, staatliche Verordnungen und Gesetzgebungen und ein kulturell bedingt anderes Geschäftsgebaren. Ein Portal, das die übergeordneten Unternehmensziele im Fokus hat, sollte vor diesem Hintergrund so standardisiert wie möglich und so flexibel wie nötig sein. Ansonsten läuft man Gefahr, dass genau gegenteilige Effekte erzielt werden als man sie eigentlich beabsichtigt hatte. Bei der Planung eines Portalprojektes sollte man sich diesen Dingen bewusst sein und eine entsprechend lange Phase für Analyse und Konzeption vorsehen.

Unternehmensportale: Mehrwert der Dienste

Je breiter die geplante Nutzung eines Portals ist und je mehr Prozesse in ihm abgebildet werden sollen, umso vielschichtiger wird das Portalprojekt. In der Praxis hat es sich in solchen Projekten bewährt, iterativ vorzugehen und das Portal sukzessive in verschiedenen Teilprojekten aufzubauen. Dies hat nicht nur den Vorteil besserer Plan-

barkeit, sondern gibt dem Projektteam auch die Möglichkeit, von den Ergebnissen einzelner Iterationen zu lernen und dieses Wissen in die weitere Planung einfließen zu lassen. Dabei startet man am besten mit Funktionen, die mit minimalem Einsatz eine maximal große Wirkung erzielen („Quick wins“). Beispiele hierfür sind für ein Mitarbeiterportal Reisekostenabrechnungen, Urlaubsanträge oder ein Fortbildungskalender. Diese Funktionen haben eine überschaubare Komplexität sind aber gleichzeitig für fast alle Mitarbeiter interessant und garantieren so eine hohe Nutzerfrequenz. Für die Mitarbeiter stellen diese Dienste einen echten Mehrwert dar, da sie nun individuell relevante Vorgänge selbsttätig administrieren können. Für den Erfolg eines Portals ist es entscheidend, dass das Portal von den (potenziellen) Nutzern akzeptiert und genutzt wird. Das technisch perfektteste Portal wird kein Erfolg sein, wenn es von der avisierten Zielgruppe nicht angenommen wird. Dazu müssen die Anwender das Portal als Hilfestellung und nicht als Behinderung empfinden und ihren individuellen Vorteil gegenüber etablierten Arbeitsweisen erkennen können. In der Praxis passiert es leider immer wieder, dass aufwändige Portalprojekte scheitern, da die erhoffte Nutzungsdichte nicht erzielt wurde. Ein so bedingtes Scheitern lässt sich vermeiden, wenn Benutzer gleich zu Beginn in das Projekt eingebunden werden. Dies ist zu aller erst eine Kommunikationsaufgabe. Sinn und Zweck des Portals müssen für den Nutzer transparent und nachvollziehbar sein. Dem Thema Usability kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Was nützt das ausgereifteste Portal, wenn die Anwender nicht in der Lage sind, mit dessen Funktionen richtig umzugehen? Nach dem Motto „Keep it simple“ sollten die Navigationsstrukturen des Portals so einfach wie möglich gestaltet werden und sich an etab-

lierten und bekannten Konzepten orientieren. Ein iteratives Vorgehen kommt außerdem dem Ziel, mit den Anwendern in einen Dialog zu treten und auf deren Anforderungen und Befindlichkeiten flexibel reagieren zu können, sehr entgegen. Um ein Portal langfristig zu betreiben, muss zudem berücksichtigt werden, dass eine funktionierende technische Infrastruktur zwar die notwendige, aber nicht die hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Portaleinsatz ist. Neben dieser technischen Infrastruktur müssen auch organisatorische Strukturen geschaffen werden, die die Pflege und Weiterentwicklung des Portals dauerhaft sicher stellen.

Dirigenten sind gefragt – Portale sind dynamisch

Die Realität entspricht in den meisten Fällen nicht den schönen Marketingbroschüren der Portalsoftwarehersteller. Portalprojekte finden leider nicht auf der grünen Wiese statt, sondern mitten in einem konkreten Unternehmen mit heterogener IT-Landschaft, etablierter Prozesse und gewachsener Organisationen. So haben unterschiedliche Portalprojekte natürlich unterschiedliche Herausforderungen und erfordern die Beteiligung unterschiedlicher Disziplinen. Es gibt kein generelles Portal-Kochrezept, das garantierten Erfolg versprechen kann. Allen Portalprojekten ist jedoch gemein, dass sie von Natur aus dynamisch sind und gemanaged werden wollen. Ganz unabhängig davon, welche konkrete Technik für ein Portal eingesetzt wird: Unternehmensportale werden immer ein heterogenes Konstrukt bleiben, wie ein Orchester. Gefragt sind daher clevere Lösungen, die zur aktuellen IT- und Prozesslandschaft sowie deren strategischer Ausrichtung passen. Dies erfordert die Erfahrung eines Experten, den Mut eines Entdeckers, den Geist eines Erfinders und die Kompetenz eines Dirigenten. Wenn man sich der Vielschichtigkeit eines Portalprojektes bewusst ist, diese Komplexität in der Planung entsprechend berücksichtigt und es versteht, die verschiedenen Projektfaktoren harmonisch zu dirigieren, steht einem nachhaltigen erfolgreichen Portal nichts mehr im Wege. ■

Autoren: Veikko Wünsche ist geschäftsführender Gesellschafter der Lightwerk GmbH in Stuttgart, Martina Großmann ist Gründerin der p³ project consulting in Hamburg und Autorin des Buches „Unternehmensportale – Grundlagen, Architekturen, Technologien“

www.lightwerk.com
www.p3-projects.de