

IM GO-LIVE ERFOLGREICH

Risikominimiertes Rollout Management
bei der Transformation von Kernbanksystemen

Risikominimiertes Rollout Management bei der Transformation von Kernbanksystemen

Die Realisierung von IT-Projekten ist mit erheblichen Risiken behaftet, was einerseits am geringen Reifegrad und einhergehenden Planungs- und Steuerungsdefiziten der Datenverarbeitungsindustrie liegt, andererseits auch an geringen Halbwertszeiten von Einsatz findenden Technologien und dem Know-how involvierter Mitarbeiter. Große IT-Programme zeigen sogar ein deutlich höheres Risiko, da sich durch unklare und über Zeit ändernde Anforderungen aus den Fachbereichen und der vergleichsweise geringen Organisationsqualität im IT-Engineering überproportional hohe Risiken aufbauen.

Kernbanktransformationen sind große, lang andauernde und unternehmenskritische IT-Programme von hoher Komplexität. Risikominimierende Maßnahmen sind daher besonders relevant, um nicht nur Termine zu beherrschen, geplante Funktionen durchzusetzen und innerhalb der Planbudgets zu agieren, sondern auch, um unternehmensgefährdende Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und präventiv zu umgehen.

Fundiertes Fachwissen und Erfahrung im Umgang mit Kernbanktransformationen sind derzeit begrenzt am Markt verfügbar, ebenso sind auch die Anzahl erfolgreicher Projekte dieser Art national wie auch international limitiert. Im deutschsprachigen Raum wurde bisher eine geringe Zahl an Kernbanktransformationen durchgeführt, von denen wiederum nur ein geringer Teil innerhalb der definierten Zielparameter erfolgreich abgewickelt wurde.

Dieses White Paper stellt eine Herangehensweise an große und erfolgreiche IT-Kernbanktransformationen vor, die CORE begleitet hat. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren zur Überwindung der Hürden *Zeit – Budget – Funktionen* werden exemplarisch anhand der verwendeten Projektmanagement-Methoden erläutert.

Das White Paper kann Entscheidern und Programmleitern hinsichtlich Kernbanktransformationen

- als Leitfaden und Entscheidungshilfe dienen,
- Beispiele für ein effektives Reporting zur Verfügung stellen und
- helfen, die gesetzten Ziele innerhalb der definierten Rahmenbedingungen zu erreichen.

Anhand eines konkreten Projektbeispiels einer Kernbanktransformation beschreibt dieses Dokument die entscheidungsrelevanten Punkte in den bedeutsamen Phasen und legt die unterstützenden Methoden dar.

Das *Big Picture* einer Kernbanktransformation spielt eine überaus wichtige Rolle: Die Einbettung der Projekte und Teilprojekte in die Gesamtverantwortung des Programms verdeutlicht die terminlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten. Eine wesentliche Erkenntnis aus großen Transformationsprojekten ist, dass für die Programmleitung die notwendigen und für das Programm entscheidungsrelevanten Fakten zur Verfügung gestellt werden müssen. Den (Teil-)Projekten und (Teil-)Projektleitern muss nachvollziehbar verdeutlicht werden, warum welche Fakten relevant sind und deshalb reportbasiert erhoben werden, wie im Folgenden erläutert wird.

Große IT-Projekte zeigen ein höheres Risiko und Kernbanktransformationen steigern die Komplexität weiter

Die konsequente Einbettung von Projekten und Teilprojekten in die Gesamtverantwortung des Programms ist einer der Erfolgsfaktoren für eine Großtransformation

Die Visualisierung der vollständigen Zusammenhänge ist ein wesentliches Instrument der Steuerung

Am Beispiel eines Lieferbaums und des daraus abzuleitenden Masterplans werden diejenigen Instrumente für eine Planung im Programm erläutert, die wesentliche Werkzeuge für die Strukturierung und Überwachung des Programms darstellen und die wichtigen Entscheidungspunkte visualisieren.

Große Transformationsprojekte zeigen immer wieder ein hohes emotionales Engagement beteiligter Mitarbeiter, denn ein Aufbruch zu neuen Ufern bedeutet oftmals, das bekannte und gewohnte Terrain verlassen zu müssen. Kommt noch hinzu, dass mehrere beteiligte Unternehmen im Konzern vertreten sind, vielleicht sogar in dezentralen Organisationsstrukturen, sind Konflikte bis in die Senior-Management-Ebene absehbar. Eine verteilte, dezentrale Organisation kann zwar flexibel auf ihre jeweiligen lokalen Anforderungen reagieren, dafür wird die Gesamtsteuerung umso komplexer. Dies sind auf den ersten Blick keine neuen Erkenntnisse, allerdings fehlt den handelnden Personen in der Organisation dennoch oft die Basis für die Steuerungssicherheit, was in großen Projekten eine oft beobachtete Erscheinung ist. Am Beispiel des Testumfangs in einer dezentralen Testorganisation werden die kritischen Punkte herausgearbeitet und gezeigt, wie diese Herausforderung konstruktiv aufgelöst werden kann.

Eine möglichst enge Verzahnung von Fach- und IT-Bereichen ermöglicht eine strukturierte Go-live Freigabe

Die Organisation der notwendigen Freigaben der erstellten Ergebnisse ist die letzte Hürde vor dem *Go-live*. Ohne diese explizite Übernahme von Verantwortung für das Endprodukt durch alle Stakeholder ist eine Go-live-Entscheidung der IT angreifbar. Ob das Programm in der Lage war, *Betroffene* zu *Beteiligten* zu machen und die definierten Ziele zu erreichen, zeigt sich spätestens in diesem wesentlichen Prozessschritt. Anhand eines Dashboards wird die Fortschrittskontrolle des Freigabeprozesses bis hin zur finalen physischen Abnahmeunterschrift beispielhaft dargestellt.

Für die Erfolgskontrolle einer Kernbanktransformation wenden die Fachbereiche und die IT erfahrungsgemäß sehr unterschiedliche Kriterien an. Häufig sind die IT-Bereiche für IT-getriebene Umstellungen strukturierter organisiert, da Release-Wechsel und Software-Updates zum Betriebsgeschäft gehören und sich der Erfolg an technischen Daten wie System-Ausfallzeiten und Anzahl fehlerhafter Migrationsdatensätze misst. Für die Fachseiten sind andere Fragestellungen relevant, die das operative Tagesgeschäft signifikant beeinflussen können und entsprechende Mehraufwände verursachen. Diese vorherzusehen und einzuplanen ist kritisch für die ersten Wochen nach dem Go-live. Anhand eines Beispiels für die Entwicklung des Kundenbeschwerdeaufkommens und der Produktionsabweichungen wird der Erfolg einer großen Transformation transparent dargestellt.

Ausgangssituation und Zielbild

CORE unterstützt Banken bei der Einführung neuer Kernbanksysteme. Anhand eines Referenzprojekts stellen wir die Erfahrungen mit diesen komplexen Großtransformationen dar.

Als Referenzprojekt dient hierbei die Kernbanktransformation eines Bankhauses, das sich zum Umstieg auf eine SAP-Kernbankplattform entschieden hatte.

Die Ausgangslage der Bank war im Wesentlichen von drei Schwerpunkten geprägt, die in dieser Bank zu einem hohen Handlungsdruck in den Themen Zahlungsverkehr und Kontokorrent führten:

Schwerpunkte der Ausgangssituation:

- Konsequenzen einer Fusion im Providenumfeld
- Funktionale und qualitative Defizite im Auslandszahlungsverkehr
- Hohe Kostenbelastung in den Bereichen Konto und Zahlungsverkehr im operativen Betrieb

Abbildung 1 stellt die funktionale Applikationssicht vor der Umstellung dar.

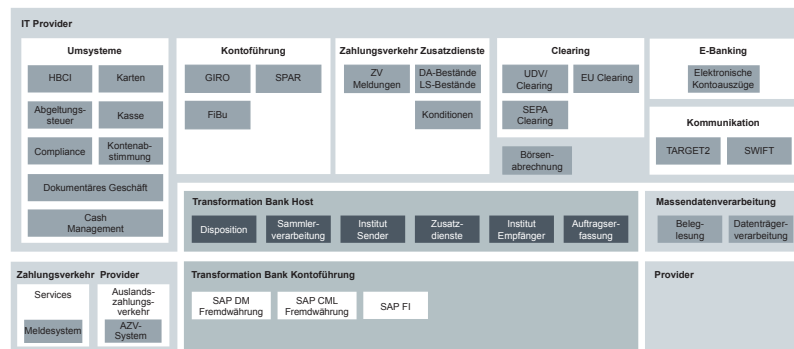


Abbildung 1: Applikationslandschaft vor dem Kernbanktransformationsprogramm

Die Systeme zur Kontoführung inklusive notwendiger Umsysteme und der relevanten Zusatzdienste zum Zahlungsverkehr lagen teilweise bei verschiedenen Providern. Teilweise waren sie verteilt über mehrere Organisationseinheiten außerhalb des Auftraggeber-Fachbereichs, die durch frühere Akquisitionen entstanden waren. Der Auslandszahlungsverkehr war in einem ersten Schritt bereits an einen neuen Provider vergeben worden, während die bankdatenfachliche Bearbeitung (z. B. von Sammelaufträgen) noch bankintern auf einem kostenintensiven Host-System lief. Die Fremdwährungsanteile der Kontoführung waren zu diesem Zeitpunkt auf die zukünftigen Zielsysteme SAP DM und SAP CML überführt und liefen damit im täglichen Produktionsbetrieb stabiler als vor der Umstellung.

Die folgenden wesentlichen Faktoren führten zum Zielszenario *SAP* für die Kernbanksystemlandschaft:

Gründe der Migrationsnotwendigkeit:

- Der End-of-Lifecycle des aktuellen Systems bei dem Kernbankprovider erzwang einen Systemwechsel auf ein anderes Kernbanksystem
- Die veraltete Technologie und ebensolche Betriebskonzepte verursachten hohe Betriebskosten

Ausgangssituation ist eine Kernbanktransformation mit dem Ziel eines Umstiegs auf eine SAP-Plattform

Die IT-Landschaft zeigte eine komplexe Provider- und Applikationsstruktur mit hohen Betriebskosten und funktionalen Defiziten

- Eine heterogene Providerstruktur existierte in verschiedenen Produktportfolios für gleiche oder ähnliche Produkte
- Die Abhängigkeit in kritischen Geschäftsprozessen von externem Know-how war hoch

Alle Punkte trugen wesentlich zu einer – verglichen mit den Branchen-Wettbewerbern – hohen Cost-Income-Ratio (CIR) bei.

Ziel des Kernbanktransformationsprogramms war es folglich, in mehreren Migrationsschritten auf eine zukunftssichere Applikationslandschaft umzustellen. Darüber hinaus sollten durch Konsolidierung auf wenige Provider, z. B. im Bereich Karten, und die mittelfristige Auflösung der systemseitigen Altlasten die operativen Kosten gesenkt sowie die Know-how-Hoheit in den unternehmenskritischen Bereichen Kontoführung und Stammdaten zurückgewonnen werden (siehe Abbildung 2: High-Level-Migrationsplan).

Zielszenario ist eine zukunfts-sichere Applikationslandschaft mit reduzierten Betriebskosten und verringerter Provideranzahl sowie einem Insourcing von kritischem Know-how

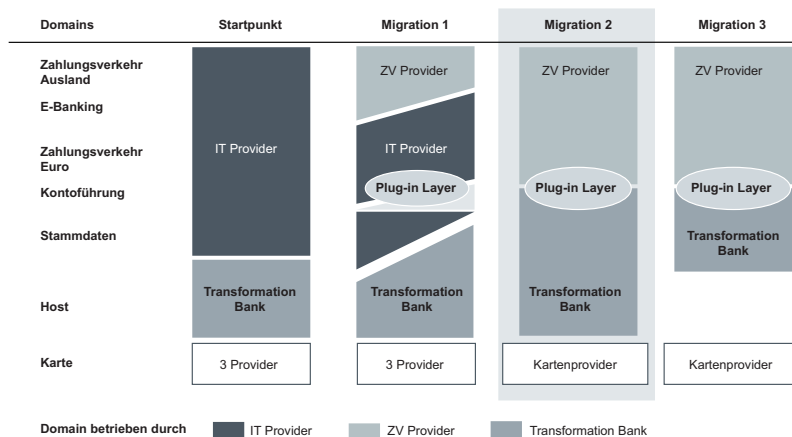


Abbildung 2: High-Level-Migrationsplan

Der angestrebte Zielzustand (siehe Abbildung 3: Zielzustand), der in drei Migrationsschritten zu erreichen war, musste nicht nur den genannten externen Faktoren Rechnung tragen, sondern auch folgenden Anforderungen genügen:

Anforderungen an das Zielbild:

- Vereinheitlichung der IT-Architektur durch Einführung von Packaged-Software-Standards auf Basis von SAP DM sowie Einführung einer Plug-in-Schicht zur Verknüpfung der Kernbank mit Umsystemen und Providern
- Einführung standardisierter Produktangebote (Debit- und Kreditkarten) und Reduzierung der Providervielfalt
- Kostensenkung durch Umstellung auf neue Dienstleister, Infrastrukturrinnovation und Nutzung von Skaleneffekten durch Packaged-Software
- Inhousing von Kern-Know-how
- Erreichung des aufgrund vertraglicher Zwänge bereits fixierten Einschalttermins

Das Mengengerüst von vier Jahren Projektdauer und bis zu 75% des Jahres-IT-Projektbudgets verdeutlicht die Bedeutung des Projekts

- Mit ihrer Laufzeit von geschätzten vier Jahren stellte diese Transformation das größte in der Bank bisher umgesetzte IT-Modernisierungsprogramm dar und konsumierte bis zu 75 Prozent des gesamten Jahres-IT-Projekt-budgets der Bank. Das Gesamtprogramm war von großer Komplexität geprägt. Zeitweilig waren über 400 Projektmitarbeiter in den wesentlichen Implementierungsphasen beschäftigt, Projektteams waren an unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Städten im Einsatz, während innerhalb des Projektzeitraums in der Bank eine Reorganisation umgesetzt wurde.

Die teilweise bankextern definierten Rahmenbedingungen sowie das feststehende Migrationsdatum bildeten in diesem Programm feste Vorgaben, die über die gesamte Laufzeit des Programms nicht infrage gestellt wurden. Einerseits verstärkte dies den Konflikt zwischen Umfang, Qualität und Liefertermin, andererseits gaben diese Vorgaben den (Teil-)Projektleitern eine sehr starke Planungssicherheit.

In der intensiven Phase Migration 2 tagten die wesentlichen Programm-gremien wöchentlich, sodass Entscheidungszeiträume stark verkürzt werden konnten.

Externe Rahmenbedingungen
definieren den Migrationstermin

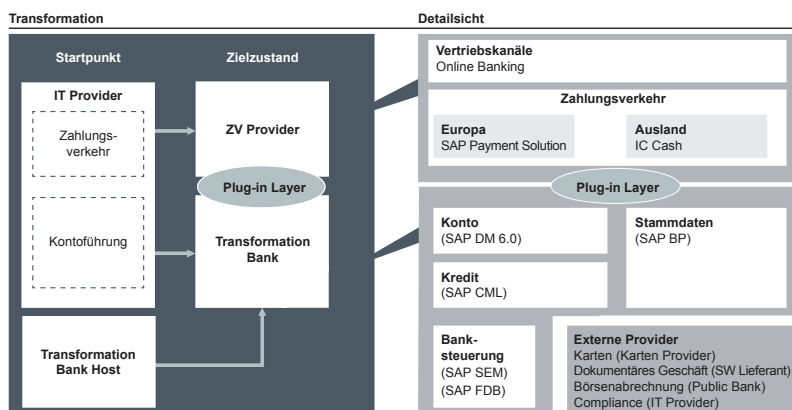


Abbildung 3: Zielzustand

Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell im Programm basierte auf dem CORE Transformation Framework. Dieses Framework ist auf den gesamten Lifecycle einer Transformation ausgelegt. In dem hier vorgestellten Projekt setzte die Unterstützung durch CORE bereits im laufenden Projekt (Migration 2) ein, wodurch in der Anfangsphase verstärkt Review- und Relaunchaktivitäten durchgeführt wurden.

Die folgenden drei Phasen gestalteten sich unterschiedlich lang, da sie sich durch die terminlichen Rahmenbedingungen im Programm definieren (siehe Abbildung 4: Übersicht über die wesentlichen Steuerungselemente):

Phase 1 – Modeling

- Analyse der Programmsituation
- Überprüfung des zu erreichenden Zielzustands auf Machbarkeit (Funktion/Qualität, Zeit und Budget)
- Entwurf eines neuen Umsetzungsmodells
- Relaunch des Programms und Festlegung aller Stakeholder auf das neue Umsetzungsmodell

Phase 2 – Preparation

- Zusammenführung, Reduktion und Parallelisierung der Hauptarbeitspakete in einem Masterplan
- Durchsetzung einer belastbaren Fortschrittskontrolle bis zum Go-live in Bezug auf Arbeitspaketstatistiken, Budgetverbrauch, Testfallabdeckung und Testfortschritt, Fehlerbehebung sowie Freigaben
- Kraftschlüssige Verzahnung von Fach- und IT-Bereichen und Implementierung der Querschnittsprojekte
- Darstellung der Auswirkungen der Kernbanktransformation auf Fachprozesse und IT

Phase 3 – Execution

- Verkürzung der Entscheidungszeiten und Fokussierung der entscheidungsrelevanten Projektteilnehmer
- Verbreiterung der Entscheidungsbasis durch Erhöhung der notwendigen Transparenz
- Kontinuierliches Monitoring und Reporting des Programmfortschritts
- Strukturierte Abweichungseskalation und Einregelung über alle Projekt Hierarchien hinweg
- Enge Einbindung der Linienorganisation und Fachbereiche durch Einbeziehung beim Test-Management
- Absicherung der Migration durch gestaffelte Fallback-Szenarien
- Durchsetzung eines stringenten Freigabeprozesses mit Einbindung der beteiligten Stakeholder
- Vorbereitung und Moderation der Point-of-no-Return-Entscheidung bei allen Stakeholdern und Teilnehmern auf Basis von gemeinschaftlich definierten Kriterien

Für jede Phase wurden teils im Voraus, teils während der Projektdurchführung wesentliche Reports definiert. Einige dieser Reports wurden über die gesamte Projektlaufzeit regelmäßig aktualisiert, andere nur für einen bestimmten Zeitraum erstellt. Alle in der folgenden Abbildung dargestellten Reports sind in den zugehörigen Phasenbeschreibungen detailliert erläutert. Die nachgelagerte Phase *Production* (siehe Abbildung 4: Übersicht über die wesentlichen Steuerungselemente) ist kein Bestandteil der Transformation und wird daher hier nicht näher betrachtet.

Das CORE Transformation Framework teilt eine Transformation in drei Hauptphasen

Für jede Projektphase sind zugechnittene Reports verfügbar

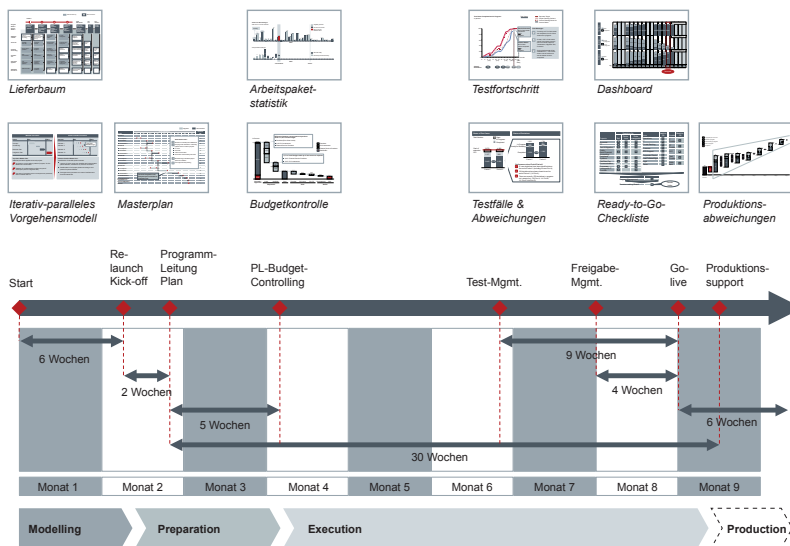


Abbildung 4: Übersicht über die wesentlichen Steuerungselemente

Phase 1: Modeling

Ausgangspunkt für alle nachfolgenden Reports war der neu aufgesetzte und abgestimmte Lieferbaum (siehe auch Abbildung 5: Lieferbaum des Masterplans). Der Lieferbaum bildete gemeinsam mit dem neu konzipierten Vorgehen im Bereich Test-Management die Grundlage für den Masterplan. Gegen diesen Masterplan wurde der gesamte Projektverlauf gemessen; er definierte den Maßstab für einen Projekterfolg zum Ende der Migration 2.

Die Modellierung der Situation erfolgt in einem Lieferbaum

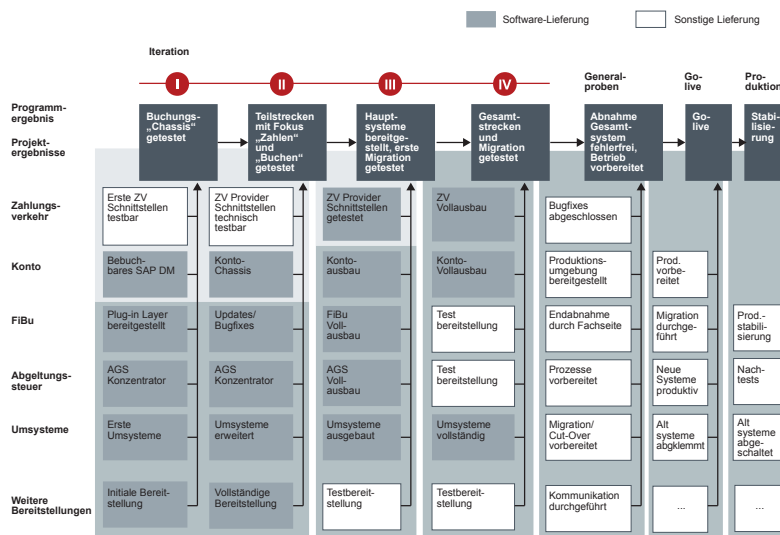


Abbildung 5: Lieferbaum des Masterplans

Ein wesentliches Element des Lieferbaums ist die Darstellung der fachlichen Inhalte der Projekte in den einzelnen Schritten auf dem Weg zum Go-live. Diese Form der Darstellung erlaubt es, parallele Aufgaben und Abhängigkeiten inhaltlicher Art transparent und auf einem höheren Aggregationsgrad darzustellen.

Der Lieferbaum zeigt die fachlichen Inhalte der Projekte in Schritten bis zum Go-live

In einem MS-Project-Plan würden zusätzliche Strukturierungselemente, z. B. einzelne Phasen (Plan – Build – Systemtest – Integrationstest – Abnahmetest ...), die Komplexität unnötig erhöhen. Zusätzlich ermöglicht diese Abstraktionsebene es, den Einzelprojekten in diesem Masterplan mit eigenen Projektplanungswerkzeugen zu berichten.

Auf dieser Basis konnten sich alle Projekte auf das zur Erreichung des Zieltermins notwendige parallele Vorgehen einigen. Der inhaltliche Ablauf des Gesamtprogramms war für alle Projektleiter transparent.

Um den durch vertragliche Rahmenbedingungen bereits fest definierten Go-live-Termin zu erreichen, war es zwingend notwendig, bisher sequenziell geplante Aktivitäten stärker zu parallelisieren (siehe Abbildung 6: Iterativ-paralleles Vorgehensmodell). Dieses Vorgehen erhöhte durch eine höhere Komplexität des *kritischen Pfades* im Projektplan einerseits das Gesamtrisiko für das Programm, andererseits war es die einzige Möglichkeit, die höchstmögliche Qualität zum Liefertermin zu erreichen.

Das iterativ-parallele Vorgehensmodell ist eine Alternative zum Wasserfallmodell

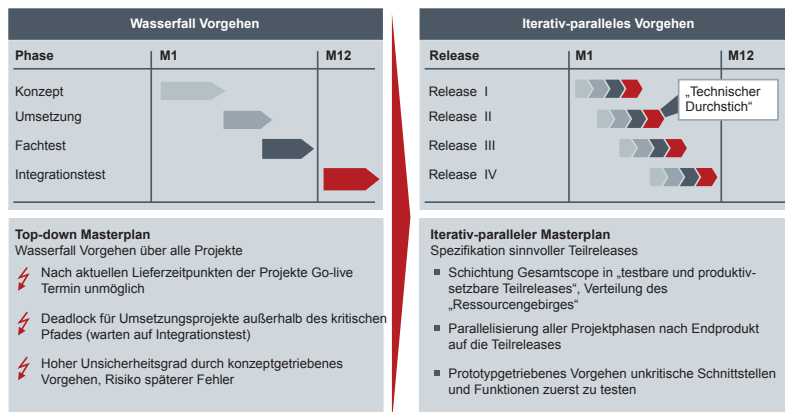


Abbildung 6: Iterativ-paralleles Vorgehensmodell

Phase 2 – Preparation

Um für alle Projekte innerhalb des Kernbanktransformationsprogramms die Konsequenzen auf der Zeitachse darzustellen, wurden die Informationen aus dem Lieferbaum und dem Vorgehen auf einen klassischen Masterplan übertragen (siehe Abbildung 7: Masterplan).

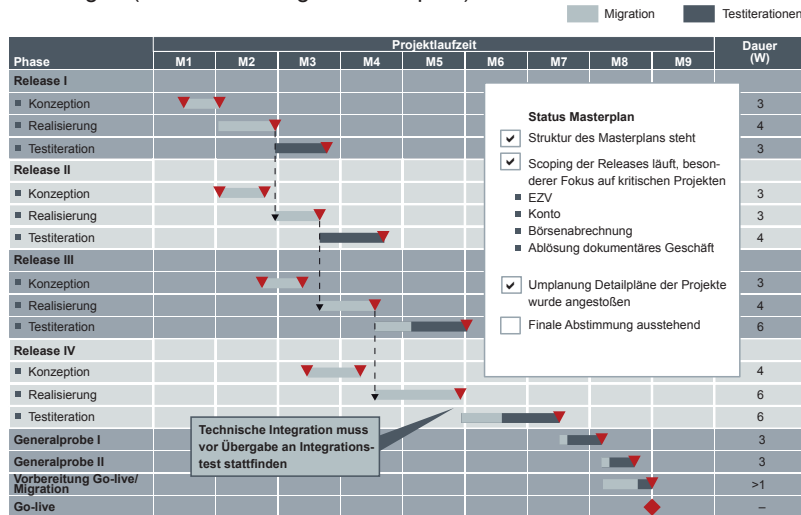


Abbildung 7: Masterplan

Es war ausschlaggebend, dass zum Zeitpunkt der Planung zuerst die Abfolge der Testiterationen festgelegt wurde, da diese als Taktgeber für das gesamte Programm zu nutzen waren. Alle Testiterationen bauen aufeinander auf und tragen damit inkrementell zum gesamten Testumfang bei. Dadurch ist für alle Projekte der *kritische Pfad* und das Einlieferungsdatum zur entsprechenden Testiteration transparent definiert.

Das frühzeitig definierte Testvorgehen verlagerte große Teile der Verantwortung der Testdurchführung in die einzelnen Projekte, während die Gesamtsteuerung des Testmanagements zentral organisiert blieb. Dadurch verblieb auch die Planungshoheit bezüglich der Ressourcenplanung bei den einzelnen Projekten, was im Sinne eines Change-Management-Ansatzes zusätzlich eine vertrauensbildende Maßnahme darstellte. Der Gegensatz von zentraler Kontrollinstanz und lokaler Planung wurde so erfolgreich überbrückt.

Durch die zeitnahe Einbindung der beauftragenden Fachseite in die Gesamtprogrammleitung, nach dem Neustart des Programms ausgelöst durch die Analyse in Phase 1 – *Modeling* von CORE, wurde sichergestellt, dass alle wesentlichen Stakeholder aktiv an der Ausgestaltung des Programms beteiligt waren.

Phase 3 – Execution

Die Definition des Masterplans und die hohe Parallelisierung der Projektphasen über alle Projekte des Programms hinweg, erforderten es, ein Steuerungselement zu identifizieren, um Abweichungen von dieser Planung möglichst frühzeitig erkennen und korrigieren zu können.

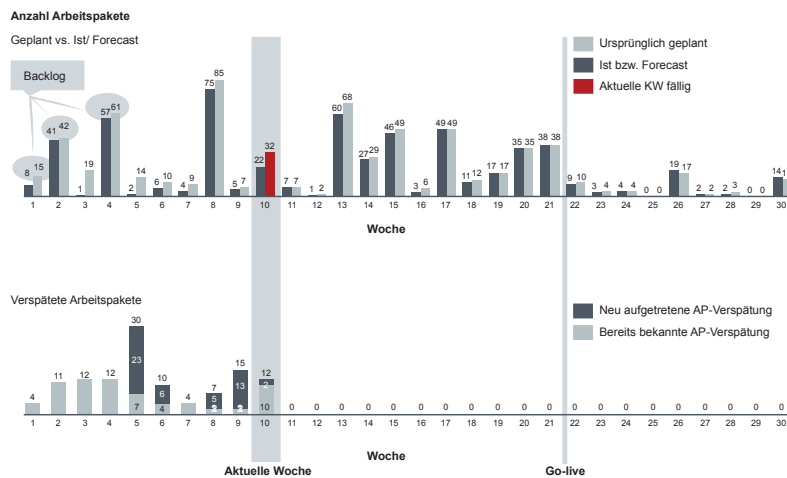
Für den gesamten Zeitraum der Implementierungsphase wurde als Steuerungselement auf der Programmebene die *Arbeitspaketstatistik* definiert.

Der im Lieferbaum dargestellte Lösungsansatz wird in einen Masterplan übertragen

Testiterationen sind die Taktgeber für eine inkrementelle Implementierung

Bei zentraler Testorchestrierung wurde die Testdurchführung dezentralisiert

Die Überwachung der Implementierung erfolgt stringent auf Basis entsprechender Reports



Die Darstellung der Abweichungen vom geplanten Lieferfortschritt erfolgt in der Arbeitspaketstatistik

Abbildung 8: Arbeitspaketstatistik

Das Ziel der **Arbeitspaketstatistik** ist es, die Zielerreichung bzw. das Backlog hinsichtlich der Fertigstellung geplanter Arbeitspakete in Bezug auf die Baseline für die Programmleitung, das PMO (Program Management Office) und informatorisch für den Lenkungsausschuss darzustellen.

Der **Ausgangspunkt** ist die zu Beginn der Phase 3 – *Execution* definierte Baseline aller Projekte im Programmplan. Änderungen an der Baseline werden ausschließlich über einen festgelegten Prozess im PMO durchgeführt, da durch die erhöhte Komplexität des *kritischen Pfads* sonst die Gefahr bestünde, durch kleine Veränderungen in einem Projekt den Gesamtplan zu gefährden.

Die Grafik zur Arbeitsplanstatistik

- ist eine wochenaktuelle Auswertung der Abarbeitung der Arbeitspakete gemäß Arbeitsplan,
- zeigt die Anzahl fälliger Arbeitspakete gemäß Plan und die Anzahl der Ist- bzw. Forecast-Arbeitspakete je Kalenderwoche,
- stellt eine farbige Kodierung der Anzahl der in der aktuellen Kalenderwoche fälligen Arbeitspakete zur Verfügung und
- zeigt die Anzahl bereits verschobener Arbeitspakete als *bekannte Verspätung* und die Anzahl verspäteter Arbeitspakete als *neue Verspätung* transparent an.

Die im oberen Bereich der Grafik entstehenden Backlogs – als Differenz aus dem Balken mit der Ursprungsplanung und dem Balken des aktuellen Forecasts – ergeben sich teilweise aus den unten gezeigten Verspätungen. Da es die Komplexität zu stark erhöhen würde, mehrfach verschobene Arbeitspakete zu kennzeichnen bzw. anzuzeigen, wann welches verspätete Arbeitspaket abgearbeitet wurde, muss die Detailanalyse in den betroffenen Projekten erfolgen.

Im Idealzustand sind im oberen Bereich einer solchen Grafik beide Balken gleich hoch, im unteren Bereich treten keine Verspätungen auf. Der Input besteht aus der Arbeitspaketplanung und den Arbeitsplänen der Projekte. Voraussetzung ist die Verfügbarkeit aller Arbeitspläne und einer verbindlichen Baseline.

Lessons Learned: Die Arbeitspaketstatistik dient dazu, die Abweichungen zwischen Plan und Ist sowie die Anzahl verschobener Arbeitspakete zu quantifizieren. Sie stellt keine qualifizierenden Informationen zur Verfügung; derartige Informationen liefert das definierte (z. B. wöchentliche) Reporting der Projekte. Im hier beschriebenen Projekt war der Aufwand pro Arbeitspaket zwar innerhalb der Teilprojekte vergleichbar, aber zwischen den Projekten gab es signifikante Unterschiede, die bei der Betrachtung berücksichtigt werden mussten. Dabei war aber das quantifizierte Gefühl für die Situation ausreichend, um einen Eindruck des Fortschritts im Projekt zu vermitteln. Hervorzuheben ist, dass die Häufung von fälligen Arbeitspaketen zu bestimmten Zeitpunkten erklärt werden konnte, was maßgeblich zu der Glaubwürdigkeit des Ansatzes beitrug. Detailliertere Berichte wurden zwischenzeitlich genutzt, brachten aber keinen Mehrwert gegenüber der weniger detaillierten Version.

Die qualitative Bewertung des Arbeitsfortschritts erfolgt im klassischen Zyklus des Projektreportings

Als zweites wesentliches Steuerungselement auf der Programmebene neben der reinen aufwandsbezogenen Fortschrittskontrolle wurde die **Budgetkontrolle** definiert. Ihr Ziel ist die Darstellung des aktuellen Budgetverbrauchs im Gesamtprogramm. Die Adressaten sind die Programmleitung und das PMO sowie der Lenkungsausschuss für Budgetabstimmungen.

Der aktuelle Budgetverbrauch im Gesamtprogramm wird mit einer Wasserfallgrafik überwacht

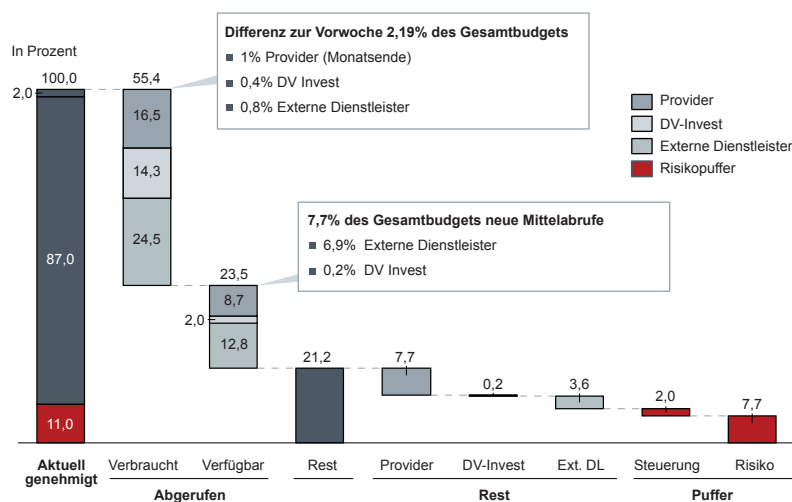


Abbildung 9: Wasserfall zur Budgetkontrolle

Der **Ausgangspunkt** ist das zu Beginn der Phase 3 – *Execution* definierte und genehmigte Budget inklusive des verfügbaren Risikopuffers. Zu unterscheiden waren in diesem Projekt reine Providerkosten (die in den meisten Fällen auf Vertragslaufzeiten von mehr als sechs Monaten mit fest definierten Daten zur Rechnungsstellung basierten und sich deshalb der direkten Beeinflussung durch Programmentscheidungen entziehen), Kosten für externe Dienstleister im Projekt (Beratung, Konzeptionierung, Implementierung) sowie die sogenannten DV-Investitionen (z. B. Hardware- und Infrastrukturkosten).

Die Grafik *Wasserfall* zur Budgetkontrolle

- ist eine wochenaktuelle Darstellung des Budgetverbrauchs des Gesamtprogramms gegenüber dem genehmigten Planbudget,
- zeigt die Auflistung des Budgets in den Dimensionen *Abgerufen*, *Rest* (Planbudget – abgerufenes Budget) und *Puffer*
- schlüsselt das abgerufene Budget auf in *Verbraucht* und in den Projekten nach *Verfügbar* und

- verteilt das Budget auf die Kategorien *Provider, DV-Investitionen* und *Externe Dienstleister*.

Im Idealzustand würde das Risikobudget im Puffer nicht (auch nicht teilweise) in Projekte überführt und abgerufen; weiterhin sollte kein Nachtragsbudget notwendig werden, da alle Planungsrisiken über den Puffer abgedeckt werden können. Der Input für die Budgetkontrolle besteht aus dem aktuellen Stand des Budgetverbrauchs durch Externe (Zeiterfassungen) sowie aus geplanten Rechnungen von Providern und für DV-Investments; Voraussetzungen sind aktuelle Zeiterfassungen in allen Projekten, bekannte Aufträge an Provider bzw. getätigte oder geplante, aber noch nicht verrechnete DV-Investments.

Lessons Learned: Die wochenaktuelle Zeiterfassung als Basis für das verbrauchte externe Budget führt generell zu akzeptablen Ergebnissen für die vorhergehenden Zeiträume. Signifikante Fehler entstehen, wenn die grobe Ressourcenplanung der Projekte nicht bekannt ist (z. B. sprungweiser Anstieg der Ressourcen durch Implementierungsstart etc.). In den meisten Fällen sind die in den Abrechnungssystemen vorhandenen Daten (SAP FI/CO) nicht aktuell genug, um damit die wochenaktuelle Darstellung im Wasserfall zu verproben. Beispielsweise werden Rechnungen der Provider gegebenenfalls erst spät erfasst, während diese dem Projekt schon aufgrund der Planungszyklen frühzeitig bekannt sind. Entsprechend muss der genutzte Wasserfall alle Informationen enthalten, die in den vorhandenen Abrechnungssystemen bekannt waren sowie zusätzlich die durch Wochenberichte erhobenen Daten. Natürlich führt das dazu, dass Daten korrigiert werden müssen, sobald die echten Daten (z. B. Rechnungswertverschiebungen durch Rabattierungssysteme) in den Abrechnungssystemen gebucht werden. Im untersuchten Projekt lag die genannte Abweichung im unteren einstelligen Promille-Bereich des Jahresbudgets und wurde monatlich korrigiert.

Banksteuerungssysteme eignen sich nicht zur laufenden Budgetkontrolle in komplexen Programmen

Für die während der Implementierung beginnenden Testiterationen wurde ein kumulativer Ansatz gewählt: Während der Implementierung wurden die Testfälle definiert und für jedes Projekt in Summe gemeinsam mit den Fachbereichen festgelegt, sodass der entsprechende Report immer die Summe aller (auch der bereits vorher behandelten) Testfälle einschloss. So konnte auf die bereits frühzeitig definierte Gesamtanzahl hin berichtet werden, und zwar pro Iterationsschritt. Darauf konnte die Grafik **Testfortschritt** zielgerichtet (alle Testfälle durchführen) hinweisen.

Die Gesamtanzahl der Testfälle wurde zur Ermittlung des Testfortschritts festgelegt

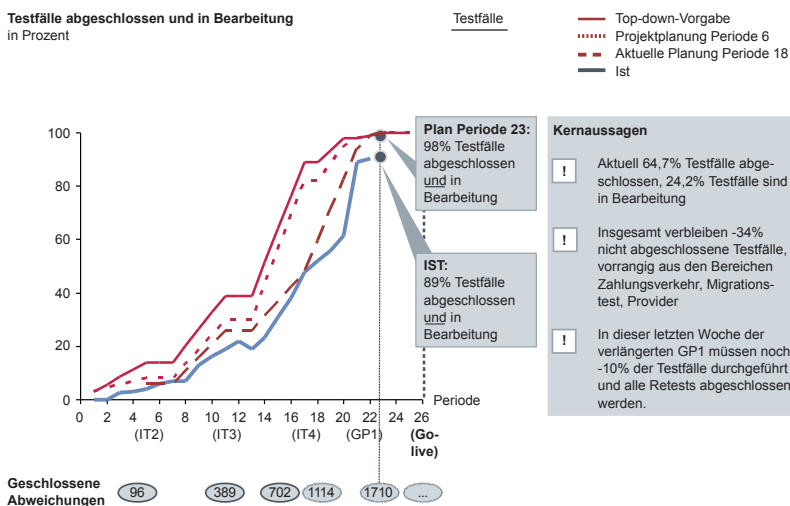


Abbildung 10: Testfortschritt

Für jeden Iterationsschritt wurden dann sowohl die Testfälle benannt, die einem Regressionstest unterzogen werden sollten, als auch diejenigen Testfälle definiert, die für den Test der neu implementierten Funktionalität notwendig waren. Für die Darstellung des Fortschritts wurde nur die Gesamtsumme aller Testfälle berichtet; Detaildarstellungen zu jedem Projekt existierten als Back-up.

Das Ziel der Testfallstatistik ist die Darstellung des Testverlaufs und der Zielerreichung im Abarbeitungsgrad der Testfälle gegenüber der ursprünglichen und möglicherweise überarbeiteten Planung. Die Adressaten sind die Programmleitung, das PMO und die Projektleitung *Test*.

Der **Ausgangspunkt** ist die zu Beginn der jeweiligen Testiteration überprüfte Gesamtzahl an Testfällen. Hier gibt es im Verlauf durchaus Änderungen, da einige Testfälle entfallen, neue von der Fachseite gefordert werden und stellenweise auch zusätzliche Regressionstestfälle identifiziert werden. Insgesamt schwankte die Gesamtzahl der Testfälle im vorgestellten Projekt über den Zeitraum von fünf Monaten um maximal zehn Prozent der ursprünglich festgelegten Zahl.

Die Grafik zum Testfortschritt

- ist eine wochenaktuelle Auswertung der Testfallbearbeitung,
- zeigt den ursprünglich vorgegebenen Verlauf für die Abarbeitung der Testfälle (rot durchgezogen),
- zeigt den überarbeiteten Verlauf der geplanten Abarbeitung der Testfälle auf der Basis von Neuplanungen im Projekt (gestrichelte Linien),
- zeigt den tatsächlichen Verlauf der Abarbeitung der Testfälle (blau),
- zeigt die Anzahl der Testfälle *in Bearbeitung/abgeschlossen* sowie Kernaussagen dazu in separaten Textboxen und
- zeigt zusätzlich informativ die Anzahl der geschlossenen Abweichungen an.

Im Idealzustand sind die Kurvenverläufe von Plan- und Ist-Abarbeitung deckungsgleich und es gibt keine Neuplanungskurven. Der Input für den Testfortschritt besteht aus der Anzahl der geschlossenen, offenen und in Bearbeitung befindlichen Testfälle aus allen Projekten; Voraussetzungen sind tagesaktuelle Testfallstatistiken aus allen Projekten.

Lessons Learned: Wichtige Diskussionspunkte zwischen Programmleitung und Testmanagement waren trotz klarer Definition zu Projektbeginn die Begriffe *in Bearbeitung* und *offen*. In dem vorgestellten Projekt wurden konsistent sowohl die Abarbeitung der Testfälle als auch die identifizierten Abweichungen benannt: *In Bearbeitung* hieß, dass der Testfall in Durchführung war oder mit einem Fehler behaftet war, der noch behoben werden musste. Ein solcher Testfall konnte dann erst nach erfolgreichem Retest als *abgeschlossen* bezeichnet werden. Ein *offener* Testfall war im Gegensatz dazu noch nicht begonnen worden, musste also noch durchgeführt werden. Hieran konnte der Rückstand erkannt werden: Noch *offene* Testfälle führen generell mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu Fehlern und zeigen auf, welche Aufwände noch bevorstehen. Die Anzahl *offener* Testfälle ist ein Gradmesser für die Termineinhaltung und die anstehenden Aufwände für das Testteam, auf die die Anzahl der Testfälle *in Bearbeitung* noch hinzuge-rechnet werden muss.

Die Verdeutlichung des Testverlaufs, bezogen auf Planung und Abarbeitungsgrad, ist notwendig

Für die qualitative Bewertung der Implementierung diente die Darstellung der Testfälle gemeinsam mit der Anzahl der Abweichungen (unerwartetes Systemverhalten im Test) im Report **Testfälle & Abweichungen**.

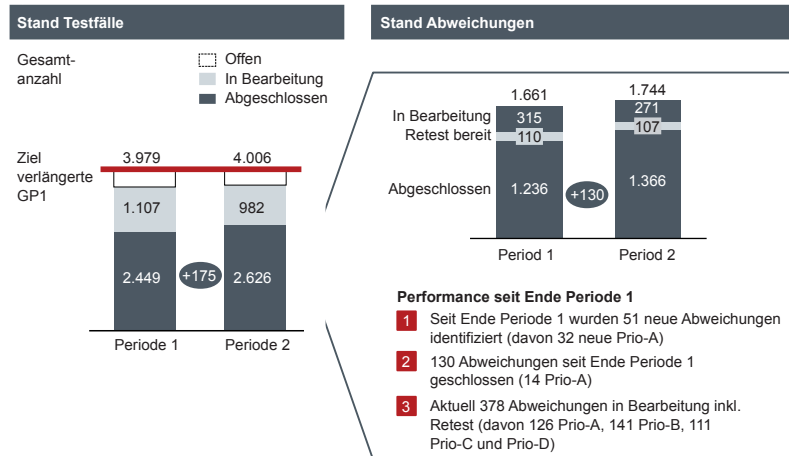


Abbildung 11: Testfälle & Abweichungen

Ziel ist es, den Fortschritt bei der Bearbeitung der Testfälle und die Abarbeitung von Abweichungen gegenüber der Vorwoche darzustellen. Die Adressaten sind die Programmleitung, das PMO und die Projektleitung *Test*.

Der **Ausgangspunkt** ist die Anzahl der erfassten Abweichungen zum Stichtag im Vergleich zu den bis dahin bearbeiteten Testfällen. Einerseits wird unterschieden zwischen abgeschlossenen (also behobenen) Abweichungen, Abweichungen die zum Retest anstehen und denjenigen Abweichungen, die sich noch in der Bearbeitung befinden.

Zusätzlich wurden in diesem Projekt informatorisch noch die Fehlerprioritäten quantitativ erfasst (Anzahl der Priorität-A-Fehler etc.).

Die Grafik zu Testfällen & Abweichungen

- ist eine wochenaktuelle Auswertung von Abweichungen im Test und der Abarbeitung von Testfällen,
- zeigt den aktuellen Stand der Testfälle: Anzahl aller Testfälle in den drei Status *open*, *in Bearbeitung* und *abgeschlossen* im Vergleich zur Vorwoche,
- zeigt den aktuellen Stand aller Abweichungen in den drei Status *abgeschlossen*, *Retest bereit* und *in Bearbeitung* im Vergleich zur Vorwoche und
- stellt informatorisch noch die Anzahl neuer und geschlossener Abweichungen gegenüber der Vorwoche dar (inklusive Prio A), darüber hinaus wird die Verteilung der Abweichungen *in Bearbeitung* auf die Prioritäten gezeigt.

Einen *Idealzustand* gibt es in diesem Report nicht. Es sollte lediglich keine Stagnation in der Testfallbearbeitung und der Abweichungsbehebung auftreten, es sei denn bedingt durch geplante Pausen (z. B. verursacht durch das Neuaufsetzen von Testumgebungen etc.). Natürlich ist eine möglichst geringe Anzahl von Abweichungen wünschenswert, dabei sollte aber der psychologische Effekt von vermeintlich nicht gefundenen Fehlern nicht unterschätzt werden.

Der Vergleich der Testfallbearbeitung und Abweichungen erfolgt gegen die Basis der Werte in wöchentlichem Rhythmus

Der Input wird aus der Anzahl der abgeschlossenen, offenen und in Bearbeitung befindlichen Testfälle und Abweichungen aus allen Projekten gebildet. Voraussetzungen sind tagesaktuelle Testfall- und Abweichungsstatistiken aus allen Projekten.

Abweichungen sind durch die Kritikalität eindeutig zu klassifizieren

Lessons Learned: Die Anzahl der Abweichungen korrelierte nicht mit der Anzahl der Testfälle im jeweiligen Iterationsschritt: Testfortschritt bedeutete also nicht, dass weniger Abweichungen je Testfall gefunden wurden. Dies wäre nur dann der Fall gewesen, wenn sich die Qualität der Implementierung zu einem bestimmten Zeitpunkt verändert hätte (z. B. durch neue Entwickler, bessere Entwicklungsmethoden, höhere Qualitätskontrolle in der Implementierung etc.). Speziell in diesem Projekt zeigte sich, dass bis wenige Tage vor dem Go-live noch immer abnahmeverhindernde Prio-A-Abweichungen identifiziert wurden, welche den Freigabeprozess signifikant behinderten. Deshalb wurde dieser Report bis zum Go-live verwendet. Statistische Hochrechnungen zu erwartender Fehler auf Basis der vergangenen Performance zeigten in diesem Fall nur einen eingeschränkten Wert. Die Klassifizierung der Abweichungen in vier Prioritäten erwies sich als sinnvoll, wobei die beiden unkritischen Gruppen letztlich zusammengefasst wurden, da keine Unterscheidung bezüglich der Behandlung festzustellen war. So bleibt die Unterscheidung zwischen *produktionsverhindernd*; *produktionsverhindernd*, aber mit *Workaround*; *nicht produktionsverhindernd*.

Um in den letzten Wochen vor dem Go-live für die Entscheidungsgremien Transparenz über die relevanten Kriterien herbeizuführen, wurde ein täglich aktualisiertes **Dashboard** erstellt.

Transparenz über die Go-live Kriterien wird mit einem Dashboard hergestellt

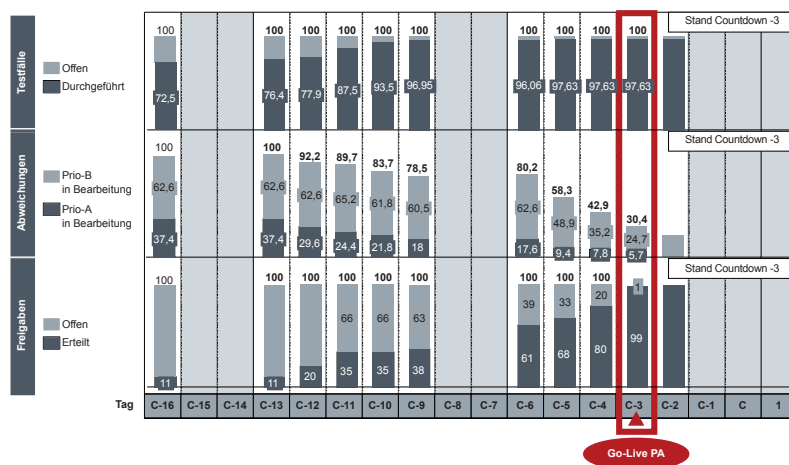


Abbildung 12: Dashboard zur Fortschrittsüberwachung

Ziel ist es, eine Statusübersicht über die wesentlichen Dimensionen im entscheidenden Zeitraum vor dem Go-live zur Management-Information und zur Vorbereitung der finalen Migrationsfreigabe darzustellen. Die Adressaten sind die Programmleitung, das PMO, der Lenkungsausschuss und final das Go-live-Freigabe-Gremium.

Der **Ausgangspunkt** setzte sich aus den Reports zum Testfall- und Abweichungsfortschritt zusammen. Zusätzlich wurde der Fortschritt bei den definierten Freigaben der Fachbereiche in Summe dargestellt.

Das Dashboard

- wird für einen Zeitraum von zwei Wochen vor dem Go-live bis zum Go-live tagesaktuell zur Darstellung des Fortschritts im Test, der Abweichungsbehebung und bei den Freigaben verwendet,
- zeigt die Anzahl der Testfälle: *durchgeführt* (abgeschlossen und in Bearbeitung) und *offen* je Tag,
- zeigt die Anzahl der Abweichungen *in Bearbeitung* in den Prioritäten A (*produktionsverhindernd*) und B (*workaround vorhanden*) und
- zeigt die Anzahl der offenen und erteilten Freigaben für die Migration.

Im Idealzustand sind eine Woche vor dem Go-live alle Testfälle abgeschlossen, alle Abweichungen behoben und alle Freigaben erteilt. Der Input besteht aus Test-, Abweichungs- und Freigabestatus. Voraussetzung ist die Verfügbarkeit tagesaktueller Status in der benötigten Granularität.

Lessons Learned: Das Dashboard war das wesentliche Instrument für die Information der beteiligten Stakeholder über den aktuellen Status im Zeitraum von zwei Wochen vor dem Go-live. Es wurde täglich angefordert und war Diskussionsgrundlage in allen wichtigen Entscheidergremien. Im jeweiligen Meeting musste die jeweilige Detailinformation bei Nachfragen verfügbar sein, z. B. welche Freigaben aus welchen Fachbereichen noch offen waren oder welche Abweichungen noch abnahmeverhindernd waren.

Für die finale und physische Unterschrift zur Freigabe der Migration und damit den Start der konkreten Umstellungsaktivitäten am Go-live-Wochenende ist die **Ready-to-Go-Checkliste** ein entscheidendes Element.

Der **Ausgangspunkt** ist die Liste der beteiligten und betroffenen Organisationseinheiten sowie aller beteiligten Provider. Durch das dedizierte Abfragen der Zustimmung wird nicht nur die Information über den bevorstehenden Go-live sichergestellt, sondern auch ein Schulterchluss für möglicherweise bevorstehende Schwierigkeiten gesucht.

Auf Basis dieser Checkliste werden die letzten kritischen und gegebenenfalls abnahmeverhindernden Punkte diskutiert und im Freigabemeeting bei persönlicher Anwesenheit aller notwendigen Entscheider final bewertet.

In diese Checkliste fließen alle vorhergehenden Informationen aus den Projekten bezüglich Testfallabdeckung und Abweichungsbehebung sowie aus den Fachbereichen bezüglich der Freigaben und Auflagen ein. Ebenso mussten in diesem Projekt auch alle beteiligten Provider explizit ihre Bereitschaft zur Umstellung erklären. Dies betraf sowohl die abgebenden als auch die aufnehmenden Seiten.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die konsequente Information der beteiligten Stakeholder

Diskussionen über kritische und abnahmeverhindernde Punkte kondensieren in der Ready-to-Go-Checkliste

Projekte	Ready-to-Go			Linie	Ready-to-Go	Provider	Ready-to-Go
	Test	Abweichungen	Risiken beherrschbar				
Konto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Operations	<input checked="" type="checkbox"/>	IT Provider	<input checked="" type="checkbox"/>
ZV	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	IT	<input checked="" type="checkbox"/>	ZV Provider	<input checked="" type="checkbox"/>
Test & Migration	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Private Banking	<input checked="" type="checkbox"/>	GCP	<input checked="" type="checkbox"/>
Public Bank/FiBu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Finanzen	<input checked="" type="checkbox"/>	Karten Provider	<input checked="" type="checkbox"/>
Umsysteme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	BPO-Support	<input checked="" type="checkbox"/>	Public Bank	<input checked="" type="checkbox"/>
AGS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Firmenkunden	<input type="checkbox"/>		
Kommunikation			<input checked="" type="checkbox"/>	Loan/Collateral Mgmt	<input checked="" type="checkbox"/>		
Prozesse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recht	<input checked="" type="checkbox"/>		
Anbindung IT Provider	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Steuern	<input checked="" type="checkbox"/>		

	Ready-to-Go
Programmleitung	<input checked="" type="checkbox"/>
Freigabegremium	<input type="checkbox"/>

Heute entscheiden

Abbildung 13: Ready-to-Go-Checkliste

Die Checkliste zur Vorbereitung der finalen Go-live-Entscheidung ist die Ready-to-Go-Checkliste

- je Projekt für die Kategorien: Test, Abweichungen, Risiken,
- je Linien-Organisationseinheit und
- für die Programmleitung und die Entscheider-Gremien.

Im Idealzustand werden alle Freigaben bereits vor dem finalen Go-live-Entscheidungsworkshop erteilt.

Die Erfolgskontrolle und damit auch die unternehmensinterne Bewertung des Gesamterfolgs des Programms hat unterschiedliche Perspektiven: Eine Darstellung der **Produktionsabweichungen** eignet sich gut, um die Auswirkungen der Transformation auf die Gesamtbank darzustellen. Hierbei sind sowohl operative IT-Themen als auch bankfachliche Probleme von Interesse. Als Produktionsabweichungen gelten sämtliche nach dem Go-live auftretenden Situationen, die nicht erwartungskonform sind. Neben klassischen IT-Fehlern betrifft dies auch fehlende Ausbildung oder Kommunikation, die zu falschen Erwartungen führt.

Der **Ausgangspunkt** ist eine unterschiedliche Bewertung des Transformationserfolgs durch verschiedene Organisationseinheiten. Es ist wichtig, beiden Gruppen die Situation der jeweils anderen Gruppe zu verdeutlichen.

Erfolgskriterien für die Migration:

- Für die IT und den gesamten Bereich Operations ist es entscheidend, dass die neue Lösung mit geringeren Aufwänden betrieben werden kann als vor der Umstellung
- Für die Fachbereiche und das bankfachliche Tagesgeschäft ist entscheidend, dass die Kundenauswirkungen minimiert und alle notwendigen und gewünschten Funktionalitäten umgesetzt werden

Die Qualität einer Transformation für die Gesamtbank spiegelt sich in den nachfolgenden Produktionsabweichungen wider

Ziel ist die schnellstmögliche Erreichung der definierten „Fehlerfreiheit“ in der Produktion

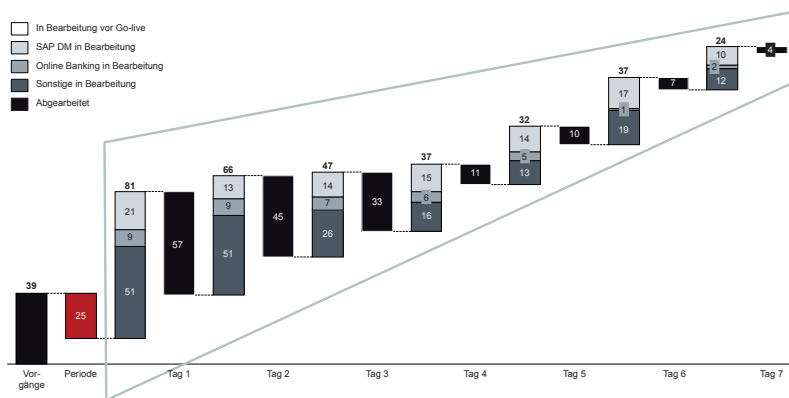


Abbildung 14: Anzahl der Produktionsabweichungen

Die Kernbotschaft dieses Reports ist, dass die mit jeder großen Transformation verbundenen Startschwierigkeiten schnell genug abklingen und nach spätestens zwei bis drei Wochen unter der Normalzahl vor der Umstellung liegen. Eine Verbesserung gegenüber dem vorherigen Zustand ist eine wesentliche Anforderung aller Stakeholder und kann anhand dieser Darstellung transparent aufgezeigt werden. Der Kurvenverlauf führt auf einen theoretischen Punkt der völligen Abweichungsfreiheit zu. Dabei ist wichtig, dass der aufgebaute Rückstand der offenen Abweichungen noch mit Ressourcen der Projekte behoben werden muss. Die übernehmende Linienorganisation kann diesen Zusatzaufwand zur Abarbeitung üblicherweise nicht leisten.

Kernaufgaben des Programms dürfen nicht zu früh an die Linienorganisation übergeben werden

Der Report zu den Produktionsabweichungen

- ist eine tagesaktuelle Darstellung der Entwicklung der Produktionsabweichungen und Aufteilung auf die wesentlichen Fehlerkategorien,
- zeigt die Anzahl der erfassten (neuen) und der abgeschlossenen Produktionsabweichungen pro Tag und
- enthält Erläuterungen mit Kernaussagen zu Prozentverteilungen der wesentlichen Fehlerkategorien.

Im Idealzustand ist eine schnelle und deutliche Abnahme der Balkenhöhe bei neu erfassten Abweichungen erkennbar und die Mittelwertkurve der Produktionsabweichungen pro Tag nähern sich einem möglichst niedrigen Grenzwert.

Im genannten Beispielprojekt war bereits nach weniger als drei Wochen der eingeschwungene Zustand erreicht und die Anzahl der täglich neuen Produktionsabweichungen lag deutlich unter den Werten vor der Umstellung.

Zusammenfassung der Kernaussagen

Über einen Zeitraum von neun Monaten und über die wesentlichen Phasen der Transformation eines Kernbanksystems hinweg haben sich die folgenden Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- Die **frühzeitige**, aber differenzierte und bedarfsbezogene **Integration** aller **Stakeholder** in das Projekt sowie die Moderation zwischen diesen ist essenziell
- Größtmögliche **Transparenz** über die **Hierarchiestufen** zu den **kritischen Arbeitspaketen** erhöht die Effizienz im Reporting und minimiert die notwendigen Abstimmungen
- Rechtzeitige **Vermeidung** von **Interessenkonflikten** durch **Kommunikation** aller Entscheidungen und Fakten mithilfe **strukturierter Reports und regelmäßiger Gremien**
- Eine transparente und standardisierte **Fortschrittskontrolle** sollte mit dem Aufsetzen des Projekts **initiiert** und **konsequent beibehalten** werden
- **Kurze Reaktionszeiten** des **Entscheider-Gremiums** durch mindestens wöchentliche Sitzungen speziell in den Wochen vor dem Go-live
- Klare **Priorisierung** aller **Aufgaben** und der notwendigen **Entscheidungen** sowie die fortlaufende Überprüfung der Einhaltung
- Relevante **Testszenarien** sollten rechtzeitig **identifiziert** und Umfänge bedarfsbezogen gestaltet werden
- **Mitarbeiter** sollten durch parallele Dokumentation und **frühzeitige** Schulung zu Veränderungen der Prozess- und Fachseite auf die Umstellung **vorbereitet** werden
- Für die **Freigabe** sollten vorab klare **Regeln** von IT und Fachbereich gemeinsam festgelegt werden. Freigabeprozesse sollten stringent unter Einbeziehung **aller Stakeholder** umgesetzt werden

Identifizierte Faktoren für ein erfolgreiches Go-live Management

Fazit

Der Go-live verlief aufgrund der intensiven Vorbereitungsarbeit in Phase 2 (Preparation) des Projekts für die Bank erfolgreich und für die Kunden weitgehend unbemerkt. Die geringe Anzahl der Produktionsabweichungen und deren schneller Rückgang auf Werte unterhalb des erwarteten Niveaus führten zu einem Abbau sämtlicher Sonderüberwachungen der Produktion schon nach vier Wochen. Die Erreichung der Zielwerte eines stabilen Produktionsbetriebes erfolgte damit acht Wochen früher als geplant.

Dieser Erfolg war vor allem auf die Mitarbeiter im Programm zurückzuführen, wobei die folgenden Punkte die Grundlage einer erfolgreichen Programmsteuerung bildeten:

- Schaffung größtmöglicher Transparenz über die verschiedenen Hierarchiestufen in der aktuellen Situation
- Faktenbasierte Moderation, um die Eskalation von Interessenkonflikten zu verhindern
- Priorisierung der anstehenden Entscheidungen und Aufgaben
- Schaffung eines handlungsfähigen Entscheider-Gremiums mit wöchentlicher Sitzung
- Nachhalten der priorisierten Aufgaben und Kommunikation der Entscheidungen

Die Bedeutung dieser Einzelschritte wird erst in der Gesamtsicht der konsequenten Umsetzung über den notwendigen Zeitraum bis zum Go-live deutlich.

Erfolgsgrundlagen für das PMO

Das COREinstitute

Transformationen komplexer Systeme sind wiederkehrende Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Organisationen quer durch alle Industrien und Sektoren stehen.

Die Erarbeitung von Lösungen für diese Fragestellungen erfordert einerseits exakte Analysen und Standortbestimmungen, andererseits das Verlassen limitierender Vorstellungen und Konzepte.

Das COREinstitute beobachtet und analysiert die Dynamik und Systematik von Transformationen komplexer Systeme in vielen Regionen und relevanten Industrien. Es bietet eine Plattform für aktuelle Entwicklungen und neue Lösungsansätze im Transformationsmanagement für Industrieexperten, Wissenschaftler, Ingenieure und Künstler.

Im Ergebnis dieser Arbeit entstehen Antworten auf spezifische Fragestellungen und Werkzeuge zur Unterstützung der Transformationsprogramme. Die Resultate der interdisziplinären Arbeit stellt das COREinstitute in Gesprächsreihen und Publikationen einer interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung.

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21
14109 Berlin | Germany
www.coretransform.com

Tel: +49 30 26344 020
Mail: institute@coretransform.com

Copyright © COREtransform GmbH
Oktober 2014