
B Ein Management-Leitfaden zur Führung von IT-Projekten

Hans-Joachim Etzel und Heidi Heilmann

(Der Beitrag steht zum Download unter folgender Adresse bereit: www.dpunkt.de/it-pm)

1	Einleitung und Zielsetzung	59
2	Allgemeine Führungsgrundsätze	61
3	Führung und Entwicklung von Projektteams	65
4	Projektsteuerung	68
5	Literatur	74

1 Einleitung und Zielsetzung

In den letzten Jahren sind Informationstechnik und -technologien (IT) für viele Unternehmen und Organisationen mehr als nur ein Werkzeug zur Steigerung der Produktivität geworden. Die Beherrschung und der wirtschaftliche Einsatz der IT stellen eine wichtige Führungsaufgabe dar. Dabei geht es nicht um die Frage »Wie viel IT ist notwendig?«, sondern um die Fragen »Wofür wird die IT eingesetzt?« und »Wie gelingt die Umsetzung von IT-Projekten?«.

Hohe Bedeutung von IT-Projekten

Trotz umfangreichen Wissens über das Management von IT-Projekten ist immer wieder zu beobachten, dass wichtige und zeitkritische Projekte leichtfertig und naiv angegangen werden; auch im vorliegenden Buch finden Sie dafür Beispiele. Das ist vergleichbar mit Bergtouristen, die mit unzureichender Ausrüstung den Mount Everest besteigen wollen; zuweilen riskieren sogar Bergführer durch Fehleinschätzungen das eigene und das Leben ihrer Kunden. Die Konsequenzen von Fehleinschätzungen bei IT-Projekten, insbesondere wenn sie mit bedeutsamen betrieblichen Änderungen einhergehen, sind zwar nicht so gravierend, können aber neben weitreichenden wirtschaftlichen Auswirkungen für das Unternehmen die berufliche und persönliche Entwicklung der beteiligten Projektmitarbeiter in hohem Maße beeinflussen.

In Turnschuhen auf den Mount Everest?

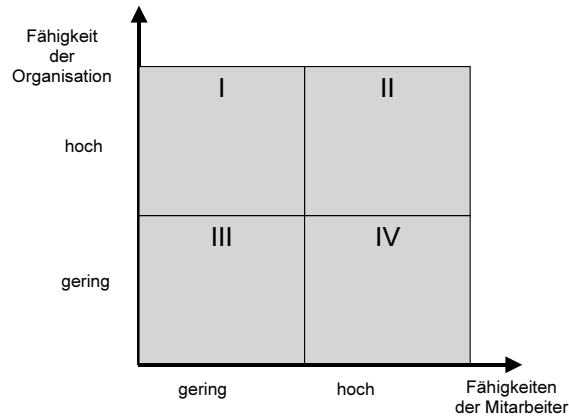
Bei einer Handelskette bspw. scheiterte die Einführung eines Kassensystems als Folge unzureichender Funktionalität, fehlerhafter Software und mangelhafter Einführungsplanung. Der Rollout des Systems musste kurz vor dem Weihnachtsgeschäft abgebrochen werden. Der Geschäftsführer schied aus dem Unternehmen aus (vielleicht brachte das Projekt das Fass zum Überlaufen?), der IT-Chef verlor Ansehen und Einfluss. Wichtige Leistungsträger kündigten; das verbliebene Häuflein von Projektmitarbeitern hatte jedes Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit verloren. Allein für die Projektsanierung wurde ein Vielfaches des ursprünglich geplanten Budgets verbraucht. Die Einführung des Kassensystems verzögerte sich um ein ganzes Jahr.

Ein Beispiel

Die Komplexität von IT-Projekten entsteht im Zusammenspiel von strategischen, betrieblichen, menschlichen und technischen Erfordernissen. Der Grad der Beherrschung von IT-Projekten wird entscheidend durch zwei Elemente bestimmt (Abbildung 1-1 verdeutlicht diesen Zusammenhang):

IT-Projekte beherrschen

Abb. 1-1
Beherrschung von
IT-Projekten



- die Fähigkeit der Organisation, ein projektförderndes Umfeld zu schaffen, und
- das Können und die Erfahrung von Projektleitung und Projektmitarbeitern.

Unternehmen, die sich im Quadranten II befinden, verfügen über die notwendigen Rahmenbedingungen und qualifizierte Mitarbeiter, die eine effektive und effiziente Projektdurchführung ermöglichen. Um aus dem Quadranten III in den Quadranten II zu kommen, sind Änderungen im Führungsverhalten und ein Umdenken der an Projekten direkt und indirekt beteiligten Mitarbeiter erforderlich; das kann Weiterqualifizierung und fallweise auch den Austausch von Beteiligten nötig machen. Solche Veränderungsprozesse können auch bei zielorientierter und stetiger Vorgehensweise zwei bis fünf Jahre dauern.

Inhalt dieses Beitrags

Die nachfolgenden Ausführungen sind folgendermaßen gegliedert:

2. Allgemeine Führungsgrundsätze
3. Führung und Entwicklung von Projektteams
4. Projektsteuerung

Die Führungsgrundsätze beziehen sich auf die für erfolgreiche IT-Projekte nötigen Rahmenbedingungen. Der Abschnitt Führung und Entwicklung zielt auf Qualifikation und Fähigkeiten der Projektmitarbeiter ab. Im Abschnitt Projektsteuerung werden Empfehlungen zur Lenkung von Projektportfolio und Einzelprojekten gegeben.

Zielsetzung dieses Beitrags

Dieser Beitrag will verantwortlichen Managern auf unterschiedlichen Ebenen Empfehlungen zur Gestaltung eines effektiven und effizienten Projektumfeldes geben und ihre Aufmerksamkeit auf elementare Erfolgsfaktoren der Projektsteuerung lenken. Das Projektumfeld trägt ebenso wie ein professionelles Management nachhaltig zur Gewinnung und zum Erhalt hoch motivierter und qualifizierter Projektmitarbeiter bei.

2 Allgemeine Führungsgrundsätze

- 1 Bringen Sie Ihre Geschäftsstrategie mit Ihrer IT-Strategie in Einklang. Richten Sie Ihre IT-Projekte nach dem Geschäftszweck aus.**

Voraussetzung ist eine aus der Geschäftsstrategie abgeleitete IT-Strategie. Setzen Sie knappe IT-Ressourcen dort ein, wo der größte Nutzen für Ihr Unternehmen zu erwarten ist. Streben Sie nicht an, »alles machen zu wollen«, sondern konzentrieren Sie sich auf die Geschäftsbereiche, die den höchsten Erfolg versprechen (nach dem Motto: »Weniger ist mehr«). Erstellen Sie ein Projektportfolio und bewerten Sie die darin enthaltenen Projekte nach den für Sie relevanten Kriterien wie bspw. erwarteter Deckungsbeitrag, Marktanforderungen, Projektrisiko, Integrationsbeitrag, gesetzliche Vorgaben etc.

*IT-Strategie folgt
Geschäftsstrategie*

- 2 Schaffen Sie Transparenz über Ihre IT-Leistungen und -Kosten! Verrechnen Sie alle IT-Leistungen verursachungsgerecht – auch Ihre Projektkosten.**

Wie alle IT-Kosten müssen auch die Projektkosten (interne Kosten von IT und Fachbereichen ebenso wie externe Dienstleisterkosten) konsequent »zusammengezählt« und offen gelegt werden. Werden diese Kosten den Fachbereichen nicht bekannt oder sind sie ohne Konsequenzen für diese, sind »Fehlallokationen« beim IT-Einsatz die Folge. Kennt der Fachbereich die tatsächlichen Kosten, vergleicht er diese mit dem erwarteten Nutzen. Anforderungen werden auf ein vertretbares Maß zurückgefahren, IT-Systeme damit wirtschaftlicher eingesetzt. Das gilt auch für Änderungswünsche in der Wartungsphase und bei Ersatzinvestitionen. Lassen Sie die Fachbereiche über die Funktionalität und den Komfort von Anwendungen unter Kosten-Nutzen-Aspekten selbst entscheiden. Voraussetzung dafür ist: Wie alle IT-Leistungen werden auch Projekte realistisch kalkuliert und zu Vollkosten abgerechnet.

*Transparenz von
Leistungen und Kosten*

3 Übertragen Sie die Verantwortung für Organisations- und IT-Projekte den Fachbereichen! Diese sind Auftraggeber, die IT ist Auftragnehmer.

*Verantwortung der
Fachbereiche für
IT-Projekte*

Die Verantwortung für Organisations- und IT-Projekte liegt bei den Fachbereichen, diese sind Auftraggeber; die IT ist Auftragnehmer. Lenkungsausschüsse für Projekte werden gemeinsam besetzt. Übertragen Sie den Vorsitz einer Führungskraft aus dem am weitestgehenden vom Projekt betroffenen Fachbereich. IT und Fachbereich leiten das Projekt gemeinsam. Das kann auch für die Leitung des Projektteams gelten: Ein IT-Projektleiter und ein Co-Projektleiter aus dem Fachbereich (oder umgekehrt) sind mit klar gegeneinander abgegrenzten Kompetenzen gemeinsam verantwortlich. Binden Sie Mitarbeiter aus den Fachbereichen in die Projektarbeit ein und stellen Sie sie im erforderlichen Umfang von bisherigen Tätigkeiten frei. Wickeln Sie unternehmenskritische Projekte in Form der »reinen« Projektorganisation ab; der bzw. die Projektleiter verfügen dann sowohl über fachliche als auch disziplinarische Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse und das Projekt läuft deutlich getrennt von der Linienorganisation ab.

4 Entwickeln Sie das Rollenverständnis Ihrer IT in Richtung Beratung!

*IT als beratender
Dienstleister*

In vielen IT-Bereichen sehen sich die IT-Mitarbeiter vorrangig als technische Experten, die nur diejenigen fachlichen Anforderungen umsetzen, die die Fachbereiche definiert und ausdrücklich in Auftrag gegeben haben. Bessere Ergebnisse erzielen Sie, wenn Ihre IT-Mitarbeiter fachliche Anforderungen in aktiver Zusammenarbeit mit den Fachbereichen entwickeln und Beratungskompetenz mit einbringen. Das erfordert entsprechende fachliche und organisatorische Qualifikationen Ihrer IT-Mitarbeiter über das technische Know-how hinaus.

5 Geben Sie ehrgeizige, aber erreichbare Projektziele vor! Definieren Sie diese Ziele eindeutig.

*Ehrgeizige und
erreichbare Projektziele*

Nur mit klar definierten und quantifizierten Projektzielen und dem daraus erkennbaren Projektumfang erreichen Sie das volle Engagement der Mitarbeiter im Projekt. Ziele und Projektumfang müssen von allen Beteiligten klar verstanden werden, sie haben eine wichtige Orientierungs- und Motivationsfunktion. Projektauftrag und Projektdefinition sind vom Management des Auftraggebers und des Auftragnehmers abzuzeichnen und verbindlich zu genehmigen.

6 Verabschieden Sie Projekte mit begrenztem Umfang und überschaubarer Laufzeit!

Die Erstellung einer ausgehend von den Zielen sorgfältig durchdachten Projektdefinition und deren Kommunikation sind ein zäher und zeitaufwändiger Prozess. Hierfür die notwendige Zeit zu investieren, ist die erste Nagelprobe für ein Projekt. Eine eingehende Analyse im Vorfeld ist wichtig, um die Dimensionen des geplanten Projekts erkennen zu können. In frühen Projektphasen ist die Aufwandsschätzung mit hohen Unsicherheitsgraden behaftet. Es ist daher sinnvoll, große Vorhaben (soweit die Dimensionen rechtzeitig erkannt werden) in kleinere, besser überschaubare Subprojekte zu zerlegen. Das reduziert die Projektrisiken deutlich.

Begrenzte Projektlaufzeit

7 Stellen Sie die für die Erreichung der Projektziele nötigen finanziellen Mittel und Ressourcen bereit. Sehen Sie für die Projektdurchführung einen realistischen Zeitrahmen vor.

Prüfen Sie sorgfältig, ob Sie für ein geplantes Projektportfolio über die notwendige Finanzkraft verfügen und sich damit nicht »verheben«. Auch bei sorgfältiger Planung sind insbesondere Großprojekte mit hohen finanziellen Risiken behaftet. Die vorgesehenen Mittel müssen im Grenzfall auch dann ausreichen, wenn alle Risiken eintreten (Ausnahme: Ein drohendes oder eintretendes Risiko wurde ex ante mit einem Projektabbruch gleichgesetzt).

*Finanzielle Mittel,
Ressourcen und
Zeitrahmen*

Aus IT- und Fachbereich müssen ausreichende und qualifizierte Mitarbeiterressourcen freigestellt werden. Ein häufiger Fehler ist, dass eher leistungsschwache Mitarbeiter ausgewählt werden, da dann das Tagesgeschäft weniger leidet. Dieses Vorgehen gefährdet den Projekterfolg, unterstützen Sie es nicht!

»Langsamer ist schneller!« Besonders wichtig ist es, den Projektmitarbeitern genügend Zeit für qualitativ hochwertige Arbeit zu geben. Hier werden oft (insbesondere in Istanalyse und Konzeption) sträfliche Fehler gemacht. Durch unrealistische Erwartungshaltungen, Unterschätzung von Aufwand und Komplexität kann ein mörderischer Termindruck entstehen. Den Mitarbeitern wächst die Arbeit dauerhaft über den Kopf, ihre Motivation und Kreativität schwinden. Verbunden mit unausgereiften Konzepten und schlecht ausgetesteter Software kann dies zum völligen Misslingen eines Projekts führen.

8 Setzen Sie erfahrene Projektleiter ein und geben Sie ihnen die nötigen Kompetenzen!

*Kompetenzen für
Projektleiter*

Wenn das Projektumfeld stimmt, gilt: Mit dem Projektleiter steht und fällt das Projekt! Die Auswahl eines geeigneten Projektleiters ist eine wichtige Managementaufgabe und ein zentraler Punkt für den Projekterfolg. Die (relative) Einzigartigkeit von Projekten stellt an den Projektleiter hohe Anforderungen. Er ist persönlich für den Projekterfolg verantwortlich.

In vielen Fällen wird offenbar nicht erkannt, dass Projektarbeit und insbesondere die Projektleitung spezielle Kenntnisse erfordern, Projektleiterpositionen werden oft mit sträflichem Leichtsinne unerfahrenen Mitarbeitern übergeben. Projektleiter für Großprojekte benötigen acht bis zehn Jahre intensiver Berufs- bzw. Projekterfahrung. In IT-Projekten werden Führungsfähigkeiten und Erfahrungen im Projektmanagement oft vernachlässigt, die Auswahl von Projektleitern erfolgt vorrangig nach dem technischen Fachwissen. Aber technische Fragestellungen können an Experten im Team delegiert werden, Führungserfahrung dagegen ist unverzichtbar.

9 Fördern Sie das »Denken in Projekten«!

*Übergreifendes und
offenes Denken*

Projekte sind durch komplexe neuartige Probleme und ihre zeitliche Befristung gekennzeichnet. Sie fordern methodisches und zielorientiertes Vorgehen, das zügige Treffen von Entscheidungen und in hohem Maße die Übernahme persönlicher Verantwortung. Übergeordnete Projektziele müssen verfolgt werden, oft müssen daher Abteilungsziele in den Hintergrund treten. Häufig gelingt es den Mitarbeitern im Projektteam und in den übergeordneten Gremien aber nur schwer, den »Abteilungshut« abzusetzen.

Projektergebnisse werden schnell sichtbar und können beurteilt werden. Das kann zusammen mit der Abteilungsorientierung zu Widerständen bei den Beteiligten führen. Es wird nur begrenzt Einfluss genommen, bestehende Freiräume werden vorsichtshalber sparsam genutzt. Kontinuierlicher offener Dialog zwischen allen Beteiligten kann zum Abbau möglicher Befürchtungen beitragen. Auch eine Aufnahme abteilungsübergreifender Projektziele in die jährlichen Zielvereinbarungen kann helfen.

3 Führung und Entwicklung von Projektteams

10 Führen Sie einen Karriere- und Ausbildungsplan für Projektleiter ein!

Projektleitung ist ein Lehrberuf und erfordert ein spezifisches Ausbildungsprogramm und das Denken in längeren Zeiträumen: Die Ausbildung eines guten Projektleiters für mittelgroße Projekte dauert vier bis sechs Jahre. Es ist ein schwerwiegender Irrtum, zu glauben, dass Projekte mit gesundem Menschenverstand »organisiert« und Projektmanagementtechniken nebenher erlernt werden können.

*Karriereplan für
Projektleiter*

Gut ausgebildete Berufsanfänger von Hochschulen benötigen Jahre, um in die Funktion eines Projektleiters hineinzuwachsen. Zunächst muss ein angehender Projektleiter die Methoden der Organisationsanalyse und des Software Engineering beherrschen. Praxisorientiertes Wissen dazu kann er sich am besten in mehreren Jahren Projektarbeit aneignen. Leistungsorientierte Mitarbeiter mit mehrjähriger Projekterfahrung und mit der zwingend notwendigen sozialen Kompetenz können über die Leitung von kleineren Projekten in die Projektleiterfunktion aufsteigen. Sie müssen die Methoden des Projektmanagements beherrschen und auf das jeweilige Projekt adaptieren können.

Sehen Sie für die IT- und Organisationsbereiche systematische, über mehrere Jahre laufende Ausbildungs- und Karrierepläne vor. Systematisch bedeutet, dass unter Beachtung der persönlichen Anlagen eines Mitarbeiters Ausbildung, Praxiserfahrung und Beförderungsstufen aufeinander abgestimmt und über die Jahre mit einer angemessenen Beharrlichkeit verfolgt werden.

11 Evaluieren Sie die Leistung der Projektmitarbeiter regelmäßig!

Jeder Mitarbeiter trägt zur Qualität der Projektergebnisse bei. Der Führung und Ausbildung der Mitarbeiter im Projekt kommt somit eine hohe Bedeutung zu. Regelmäßige Beurteilungsgespräche (z. B. nach Abschluss einer Projektphase oder mindestens einmal im Jahr) zwischen Vorgesetzten und Projektleiter sowie Projektleiter und Projektmitarbeitern sollen faires Feedback über die Stärken und Schwächen des Einzelnen und seine Weiterentwicklungsmöglichkeiten geben.

*Beurteilungsgespräche
mit den Mitarbeitern*

Dazu brauchen Sie eine Beurteilungsmethodik und Beurteilungsbögen, die auf die in der Projektarbeit geforderten Kenntnisse und Fähigkeiten ausgerichtet sind. Die Beurteilungskriterien müssen klar definiert und von allen in ihrer Bedeutung gleich verstanden werden. Dafür genügt ein einfaches »Mischen« vorhandener Beurteilungsbögen nicht, die Kriterien müssen von den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet werden. Auch daran zeigt sich die Professionalität der Führung. Denn mit maßgeschneiderten Beurteilungsbögen verdeutlichen Sie, was von den Mitarbeitern im Projekt verlangt wird. Beurteilungsbögen strukturieren die Beurteilungsgespräche und verbessern die Kommunikation in diesen Gesprächen. Mit regelmäßig und professionell durchgeführten Mitarbeitergesprächen gewinnen Sie ein starkes Instrument für die Ausbildung und Förderung charakterfester, kompetenter und leistungsorientierter Mitarbeiter für Ihr Projektgeschäft.

**12 Nehmen Sie Projektergebnisse in Zielvereinbarungen auf!
Vereinbaren Sie schlüssige Erfolgsprämien, honorieren Sie gute
Leistungen großzügig!**

*Zielvereinbarungen und
Erfolgsprämien*

Erweitern Sie die jährlichen Zielvereinbarungen um quantifizierbare Projektergebnisse. Die individuellen Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiter müssen untereinander abgestimmt und um auf den Teamerfolg ausgerichtete Ziele ergänzt werden. Bei besonders wichtigen Projekten, die extrem hohen Arbeitseinsatz und entsprechende Verantwortung der Mitarbeiter erfordern, können Sie die Zielerreichung mit Erfolgsprämien (nicht nur monetären Charakters) honorieren. Projektergebnisse in Zielvereinbarungen und die Honorierung besonderer Leistung haben wesentlichen Einfluss auf die »weichen Faktoren«. Sie wirken im Hintergrund der Projektarbeit und erhöhen bei fairer und intelligenter Ausgestaltung Motivation und Effizienz.

**13 Bauen Sie Vertrauen auf durch Fairness und offene Kommunikation!
Lassen Sie Ihre Projektleiter nicht »im Regen stehen«.**

*Fairness und Vertrauen
zählen*

In Projekten arbeiten, bedeutet für Entscheidungen und Ergebnisse Verantwortung zu übernehmen. Es gehört Mut dazu, auch für unangenehme, aber sachlich begründete Lösungen einzutreten. Die übergeordneten Gremien und die darin tätigen Manager müssen mit den Projektleitern gemeinsam diese Verantwortung tragen.

Sprechen Sie offen über Probleme und sehen Sie die Projektsituation realistisch, betrachten und kommunizieren Sie Erfolge und Probleme ausgewogen. Das Schönreden oder »Unter-den-Tisch-Kehren« von Schwierigkeiten ist nicht förderlich. Auch über Stärken und Defizite von Projektleitern muss in den übergeordneten Gremien und mit den Projektleitern selbst offen und fair gesprochen werden. Schwache Leistungen dürfen Sie im Interesse des Projekterfolgs nicht tolerieren. Sie sorgen damit für das frühzeitige Erkennen und Angehen von Schwierigkeiten.

Machen Sie Ihre Projektleiter nicht zum Spielball unterschiedlicher Interessen und lassen Sie sie in schwierigen Situationen nicht »im Regen stehen«. Dann bleiben Ihnen Vertrauen und Engagement der Projektleiter erhalten. Negative Erfahrungen dieser Art prägen das Verhalten von Projektleitern in hohem Maße. Sie werden mehr »selbstschutzorientiert«, Fähigkeiten zur offenen Kommunikation und kooperative Zusammenarbeit verkümmern und gehen schließlich ganz verloren.

4 Projektsteuerung

14 Definieren Sie das organisatorische Projektumfeld unmissverständlich!

Die Bedeutung des Projektumfelds

Neben Projektteam und methodischer Vorgehensweise spielt das organisatorische Umfeld, in dem Projekte ablaufen, eine wichtige Rolle. Am Projekterfolg sind in der Regel Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und Führungsebenen beteiligt. Es ist daher wichtig, für jeden Mitarbeiter oder jede Gruppe Verantwortung und Berichtswege im Projektverlauf klar festzulegen.

Die verschiedenen Organisationseinheiten, Gruppen und Gremien (also der permanente IT-Ausschuss, in dem sich Führungskräfte aus Fachbereichen und IT mit langfristigen IT-Fragen befassen; das Program Management, das für Entwicklung und Pflege des Projektportfolios zuständig ist; die den Einzelprojekten zugeordneten temporären Projektlenkungsausschüsse; das Software-Qualitätsmanagement) sind bekannt und finden sich unter verschiedenen Bezeichnungen in vielen unternehmensspezifischen Projektorganisationen wieder.

15 Steuerung und Kontrolle der Projekte durch das Management sind wichtig: Sorgen Sie für gute Zusammenarbeit in den Gremien.

Steuerung und Kontrolle organisieren

Ihr Projektportfolio muss durch das höhere Management gesteuert werden. Dazu brauchen Sie eine mittelfristige Planung über drei bis fünf Jahre und einen formalisierten Genehmigungs- und Berichtsprozess für Ihre Projekte. Der permanente IT-Ausschuss muss durch seine klar dokumentierte Verpflichtung hinter den Projekten stehen. Sonst gelingt es nicht, die notwendigen Ressourcen für ein Projekt bereitzustellen und länger laufende Projekte durchzuziehen.

Der Vorsitzende dieses Gremiums trägt die unternehmerische Gesamtverantwortung, alle Mitglieder sind dafür verantwortlich, dass unterschiedliche Bereichsinteressen zielgerichtet in übergreifende Denkweisen gelenkt, die Projektlenkungsausschüsse mit den tatsächlichen Entscheidungsträgern besetzt und diese in die Pflicht genommen werden. In der Praxis ist es leider gar nicht so selten, dass wichtige Entscheidungsträger nicht in die Projektorganisation eingebunden sind

und ohne Verantwortung im Hintergrund auf das Projektgeschehen einwirken.

Idealerweise arbeitet das Management in den verschiedenen Gremien als »Team« zusammen; es wird mit offenen Karten gespielt. Das ist gegenüber dem akzeptablen »Commitment« und dem inakzeptablen »Mittragen« bzw. »Pocket Veto« die höchste erreichbare Stufe der Effektivität. Sie zu erreichen hängt in hohem Maße von Einfluss und Geschick der Vorsitzenden der jeweiligen Gremien ab. In der Praxis ist leider noch zu oft eine Mischung aus »Mittragen« und »Commitment« anzutreffen. Da das Management Vorbildfunktion hat, prägt es mit seinem Verhalten und Führungsstil die Projektkultur.

16 Unterstützen Sie den permanenten IT-Ausschuss durch ein ebenfalls permanentes, unabhängiges Program Management!

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung der IT wird das Management mit einem Bündel von großen ineinander greifenden Projekten (Program(m), Projektportfolio) konfrontiert. Abhängigkeiten zwischen Projekten, Risiken, Prioritäten, übergreifender Nutzen und der Ressourcenpool sind zu steuern. Dabei kann den IT-Ausschuss ein zusätzliches Program Management entlasten. Das Program Management wird i. Allg. ebenfalls als Team eingerichtet und hat permanente, bereichsübergreifende Aufgaben. Diese umfassen z. B. die Steuerung der Projekte im Portfolio, die Überwachung der Nutzenrealisierung nach Einführung, die Einhaltung von IT-Standards und Richtlinien, Risiko- und Qualitätsmanagement, Change Management, Beschaffungs-/Vertragsmanagement und das Berichtswesen für die Gremien.

*Permanenter IT-Ausschuss
und Program
Management*

17 Sichern Sie sich das »Commitment« der Fachbereiche durch deren aktive Einbindung!

Die generelle Projektverantwortung muss bei den Auftraggebern, also den Fachbereichen, liegen. Der Projektleitungsausschuss ist das geeignete Gremium für die Einbindung des Managements aus den Fachbereichen in den Entscheidungsprozess eines Projekts. Den Vorsitz sollte ein »Project Sponsor« übernehmen. Das sollte der Fachbereichsverantwortliche sein, der am meisten vom Projekt profitiert und somit das größte Interesse an einer erfolgreichen Projektdurchführung hat. Der Projekt-Sponsor muss pro Woche zwei bis vier Stunden investieren, um sich über das Projekt informieren zu lassen und um die i. Allg.

*Verantwortung der
Fachbereiche*

monatlichen Sitzungen des Projektlenkungsausschusses effektiv steuern zu können. Wichtig ist die professionelle Vor- und Nachbearbeitung dieser Sitzungen. Dies setzt voraus, dass fachliche und technische Sachverhalte als Entscheidungsgrundlagen gut herausgearbeitet und übersichtlich aufbereitet werden. Die Ergebnisse sind in »aktionsorientierten« Protokollen zu dokumentieren. Werden projektrelevante Entscheidungen außerhalb des Projektlenkungsausschusses getroffen, geht mit dessen Entmachtung gleichzeitig seine Verpflichtung auf das Projekt verloren.

Der Projekt-Sponsor ist für zwei wichtige Aufgaben persönlich verantwortlich:

1. Er vertritt das vom Projekt betroffene höhere Management und macht damit dessen Verpflichtung für Projekt und Projektteam deutlich.
2. Er stellt in Zusammenarbeit mit dem IT-Leiter oder dem Leiter der Anwendungsentwicklung sicher, dass die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT-Bereich kooperativ gestaltet wird und beide beteiligten Gruppen für die gesamte Projektdauer ihre Verpflichtungen erfüllen.

18 Lassen Sie Ihren Führungskräften das nötige Projektwissen vermitteln!

Projektwissen für das Management

Damit Ihr Management in den verschiedenen Gremien wirksam mitarbeiten kann, ist ein angemessenes Verständnis über die Planung und Abwicklung von Organisations- und IT-Projekten im Unternehmen (z. B. zum eingesetzten Vorgehensmodell) erforderlich. Auch die Rollen und Verantwortungsbereiche aller Beteiligten sollten eindeutig vermittelt und voll verstanden werden.

19 Standardisieren Sie Ihre Projektprozesse, messen Sie Prozess- und Projektergebnisse!

Standardisierte und überprüfte Projektprozesse

Lassen Sie unternehmensbezogene Standard-Projektprozesse (z. B. für Projektgenehmigung, Change-Request-Verfahren, Berichtswesen) entwickeln, die abhängig von Projektgröße und -umfeld für Einzelprojekte modifizierbar sind. Sehen Sie in diesen Subprozessen Meilensteine an entscheidenden Punkten des Projektverlaufs vor, überprüfen Sie diese in Reviews. Definieren Sie Kennzahlen für die Messung von Projektablauf und -ergebnissen.

Überprüfen und verbessern Sie Ihre Projektprozesse und die Kennzahlen periodisch.

20 Übertragen Sie Teilaufgaben des Qualitätsmanagements Ihrer Projekte an projektunabhängige, erfahrene Projektleiter!

Die Sicherung der Qualität ist ein elementarer Bestandteil von IT-Projekten. An dieser Stelle ist nicht die projektinterne, sondern die projekt-externe Qualitätssicherung durch einen oder mehrere unabhängige(n) Qualitätsprüfer gemeint, die auch von außerhalb des Unternehmens kommen können. Wichtig ist, dass die Qualitätsprüfer im Status über dem Projektleiter stehen oder ihm mindestens gleichgestellt sind. Sie berichten an den Projektleitungsausschuss bzw. bei der Qualitätssicherung eines Projektportfolios (Programm) an den IT-Ausschuss und das Program Management.

*Unabhängiges
Qualitätsmanagement*

Ein Qualitätssicherungs-Bericht ist eine unabhängige Darstellung der Situation eines Projekts oder eines Programms. Er trägt zu einem transparenten Projektberichtswesen bei und erlaubt spezielle Risiken rechtzeitig zu erkennen. Die Qualitätsprüfung umfasst neben der Bewertung des Projektmanagements auch die Einschätzung fachlicher und technischer Fragestellungen sowie spezieller betrieblicher Aspekte. Deshalb dürfen unerfahrene Mitarbeiter nicht als Qualitätsprüfer eingesetzt werden. In der Praxis trifft man leider immer wieder oberflächliche, auf die formale Überprüfung von Projektplänen, technischen und fachlichen Spezifikationen ausgerichtete Berichte, die den Anforderungen des Managements an eine Projekt-Berichterstattung nicht gerecht werden können.

21 Sorgen Sie auch innerhalb der Einzelprojekte für klare Verantwortungsbereiche!

Ebenso müssen Sie Berichtswege und Verantwortung innerhalb der einzelnen Projekte klar festlegen und in geeigneter Weise (abhängig von den im Unternehmen gewählten Standards) beschreiben.

*Klare Verantwortung auch
im Einzelprojekt*

22 Verlangen Sie periodische Statusberichte für die Projektkontrolle!

Damit überprüfen Sie Qualität, Inhalte und Ergebnisse des Projekts ebenso wie die Budget- und Termineinhaltung. Auch die Wirtschaftlichkeit des Projekts – d. h. das Verhältnis zwischen den eingesetzten

Statusberichte

einmaligen und (späteren) laufenden Kosten und dem erwarteten Nutzen – kann anhand der Statusberichte fortgeschrieben werden.

Das Berichtswesen für das Management soll sicherstellen, dass die beteiligten Projektteams zielgerichtet arbeiten, die Projekte in der vom Management gewünschten Richtung laufen und der geplante Termin- und Budgetrahmen eingehalten wird. Wichtig ist, dass Sie eine offene Berichterstattung forcieren. Damit bewahren Sie die Lenkungsorgane vor unangenehmen Überraschungen und können notwendige Maßnahmen rechtzeitig gemeinsam ergreifen.

Die Messung der Projektleistungen (Einhaltung von geforderter Qualität, Terminen, Budgets und Meilensteinen) verlangt eine weitgehend standardisierte Vorgehensweise mit vorausdefinierten Zwischenergebnissen, ebenso wie eine detaillierte Erfassung und Auswertung der Soll- und Istwerte in Form von Kennzahlen. Die darauf aufbauenden ebenfalls standardisierten Statusberichte müssen die Projektsituation ungeschminkt darstellen und über Schwierigkeiten frühzeitig und offen berichten; sie sollen deshalb auch Freiräume zur Darstellung besonderer Probleme und deren Lösungen lassen.

23 Beziehen Sie den Aufwand der Fachbereiche in Projektplanung und -steuerung ein!

Aufwand im Fachbereich?

Für die Fachbereiche gilt oft das »Wir-sind-eh-da-Prinzip«. Das hat zur Folge, dass deren Zeitaufwendungen für ein Projekt nicht geschätzt bzw. erfasst werden. Diese Denkweise hat aber gravierende Folgen für das Tagesgeschäft. Fachbereichsmitarbeiter müssen tatsächlich in den Projekten mitarbeiten und verbrauchen dafür Arbeitszeit: Der Fachbereichsaufwand kann in bestimmten Projektphasen größer als der Aufwand der IT-Mitarbeiter sein! Die Verantwortlichen aus den Fachbereichen sollten bedenken, dass der durch Projektarbeit entstehende Arbeitsausfall nur bedingt durch Überstunden abgefangen werden kann. Das Wissen über den tatsächlichen Aufwand ermöglicht ihnen eine vorausschauende Ressourcenplanung. Gelingt es nicht, die Mitarbeiter für die Projektarbeit in ausreichendem Maße freizustellen, muss die Doppelbelastung durch Tagesgeschäft und Projektarbeit Niederschlag in der Projektlaufzeit und/oder in der Qualität finden.

24 Kontrollieren Sie den Projektumfang regelmäßig!

Die Einhaltung des geplanten Projektumfanges hat eine herausragende Bedeutung für den Projekterfolg. Aktivitäten, die über den definierten Projektumfang hinausgehen, können schleichend zu größeren Termin- und Budgetüberschreitungen führen und damit den Projekterfolg wesentlich gefährden. Neue und veränderte Anforderungen (sog. »Creeping Requirements«, die schon lange als Risikofaktor in Projekten bekannt sind) müssen in einem Change-Request-Verfahren systematisch erfasst, überprüft, vom Projektleitungsausschuss genehmigt und priorisiert bzw. verworfen werden.

»Creeping Requirements«

25 Sorgen Sie dafür, dass Lösungen und nicht Probleme dokumentiert werden!

In der Projektpraxis ist zu beobachten, dass (insbesondere in der Konzeptionsphase) Gedanken über die zu lösenden Probleme sehr ausführlich beschrieben, alternative oder gewählte Lösungen aber nicht dokumentiert werden. Statt z. B. in einem Testkonzept Testzyklen, Testbedingungen, Testdaten, erwartete Ergebnisse, Termine und Verantwortung festzuhalten, werden Sinn und Zweck von Integrationstests ausführlich beschrieben. Mit Hilfe von standardisierten Musterdokumenten, Ausbildung und konsequenter Reviewarbeit können Sie das vermeiden und einen weiteren Beitrag zur Qualität der Projektergebnisse leisten.

Lösungen dokumentieren

5 Literatur

- [Heilmann 2001] Heilmann, H.: Stand und Zukunft des IT-Projektmanagements – eine persönliche Bewertung. In: Richter, R. (Hrsg.), 4. Fachtagung Management und Controlling von IT-Projekten, Glashütten 2001, S. 41 ff.
- [Malik 2002] Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 4. Auflage, Stuttgart, München 2002.
- [Neumann 2002] Neumann, G.: Neue Medien und deren Einfluss auf die Betriebswirtschaft. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Februar 2002, S. 26.
- [Schmelzer 1985] Schmelzer, H. J.: Guter Wille allein genügt nicht – Das Projektmanagement braucht die Unterstützung des Chefs. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Blick durch die Wirtschaft, 11. Oktober 1985, S. 3.