

Dem Misserfolg den Rücken zukehren

Wie Unternehmen mit der richtigen Projekt-Management-Software und guter Teamarbeit die Zeiten gescheiterter IT-Projekte hinter sich lassen.

> Wer scheitert, spricht in der Regel nicht darüber. Das gilt sowohl für politische Angelegenheiten wie auch für IT-Projekte. Trotzdem

haben unterschiedliche Studien in den vergangenen Jahren gezeigt, dass eine Vielzahl von IT-Vorhaben scheitert oder nur teilweise erfolgreich abgeschlossen wird. Als gescheitert gilt ein Vorhaben, sobald es länger gedauert hat als geplant, wesentlich mehr kostete oder am Ende sogar ein anderes Ergebnis als erwartet herauskam. Andere Projekte mussten abgebrochen werden, getreu dem indianischen Sprichwort: „Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab.“ So stehen nicht selten Projektteams nach der Durchführung eines Projektes vor einem Scherbenhaufen. Gründe dafür mag es viele geben: Wird kein gemeinsames Kernziel festgelegt, arbeiten Abteilungen aneinander vorbei. Auch Uneinigkeit über den Umfang bzw. die Dauer des Vorhabens, unklare Zuständigkeiten oder Budgetgrenzen führen zu Misserfolg. Ein Projekt steht und fällt

von **Kathrin Zieblo**,
Redaktion
IT-DIRECTOR

mit seinem Grundgerüst. Für Unternehmen mit einer Vielzahl parallel laufender Projekte ist daher eine Projekt-Management-Software unabdingbar, die als Anleitung zum gemeinsamen Ziel dient. „Dank Projekt-Management-Lösungen (PM) bleiben viele IT-Projekte im Plan, auch was Budget- und Zeitvorgaben betrifft. Schließlich sollte eine gute PM-Lösung die IT in die Lage versetzen, einen Top-Down-Look auf das gesamte Applikationsportfolio zu werfen, Redundanzen zu erkennen und zur Wertschöpfung beizutragen, indem ein belastbares Szenario für zukünftige Investitionen geschaffen wird“, erklärt Lori Ellsworth, Senior Vice President and General Manager for Compuware Changepoint.

Unternehmen tun gut daran, schon die Auswahl und Implementierung einer Software als eigenständiges und langfristig angelegtes Projekt zu betrachten, das in Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, IT-Abteilung und Projektmanager sowie den Mitarbeitern,



Tipps für die Projektplanung

- Kommunikation zwischen allen Interessengruppen während der Planung beugt späteren Nachforderungen im laufenden Projekt vor.
- Die Einbindung aller Entscheider sichert Akzeptanz im Unternehmen.
- Hoher Aufwand bei der Planung minimiert das Risiko für Fehler. Je klarer die Definition der Ziele, Rahmenbedingungen und Anforderungen beschrieben ist, desto reibungsloser die spätere Umsetzung.
- Die Fokussierung bei der Zieldefinition sollte klar auf dem Nutzen liegen, der mit dem Projekt generiert werden soll.
- Die angewendeten Methoden sollten genügend Spielraum für individuelle Arbeitsweisen bieten, doch trotzdem beherrschbar sein.
- Die angewendeten Werkzeuge sollten auf die Bedürfnisse zugeschnitten sein, aber zwingend die Bestandteile Ressourcenzuteilung, Aufgabenverwaltung, flexibel anpassbare Projektpläne und Finanzcontrolling enthalten.

Quelle: Thomas Müller, Solcom Unternehmensberatung GmbH

eine Liste mit Anforderungen und Bedarfen im Vorfeld erforderlich macht. Viel zu oft werden die Konsequenzen, die mit der Auswahl, Vorbereitung und Einführung einhergehen, unterschätzt – so können von der Auswahl bis zum Übergang in den Regelbetrieb gut und gerne sechs bis neun Monate vergehen. Michael Tufar, Senior Consultant, Pre-sales bei CA Technologies, weiß, „dass zwei Einflussgrößen den notwendigen Aufwand zur Einführung einer Projekt-Management-Software bestimmen: Projektkomplexität und Anzahl. Sowohl eine hohe Komplexität weniger Projekte als auch eine eventuell größere Anzahl gegebenenfalls einfacher strukturierter Projekte rechtfertigen sehr schnell die Anfangsinvestition.“

Doch selbst die beste Projekt-Management-Software führt zu Fehlinvestition, wenn der Endanwender sie nicht nutzt. Am Anfang steht daher eine Bedarfsanaly-

se, im Zuge derer entschieden wird, welche Aufgaben die künftige Anwendung abdecken soll und ob diese nur für interne Zwecke genutzt wird oder auch für die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Kunden. Zudem müssen Fragestellungen wie „Wie viele Projekte werden jährlich durchgeführt? Wie groß sind diese Projekte? Wo liegen Schwachstellen, die aus der Ver-

gangenheit bekannt sind?“ berücksichtigt werden. „Richtige“ Software-Angebote gibt es zuhauf. Marktübersichten, wie sie beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) bietet, können bei der Orientierung helfen.

Großprojekte aus der Politik machen vermehrt durch ihren explodierenden Kostenrahmen von sich reden und auch beim Zeitmanagement hapert es meistens.

Beispiele dafür sind die Hamburger Elbphilharmonie, Stuttgart 21 oder das leidige Thema des Berliner Flughafens, bei denen ein Ende nicht in Sicht ist. Da Unternehmen unter einem höheren Erfolgsdruck stehen, helfen zwei spezielle Tools dabei, den Überblick zu behalten. Um Kosten und Budget stets im Auge zu behalten, ist eine Kosten- und Budgetverfolgung unerlässlich. Da kaum ein Projekt – mag die Planung noch so gut sein –

Das magische Dreieck

Kurzinterview mit Dr. Andreas Tremel, Geschäftsführer und Gründer der Inloox GmbH

IT-DIRECTOR: Herr Tremel, immer noch scheitert eine Vielzahl von IT-Projekten, Abhilfe kann eine entsprechende Projekt-Management-Software schaffen. Welchen Anforderungen muss diese gerecht werden?

A. Tremel: Moderne Projektsoftware sollte sich nahtlos in den Projektalltag der Anwender einfügen und mühelos zu bedienen sein. Was nützt ein umfangreiches Funktionsschlachtschiff, wenn die Anwender es nicht akzeptieren? Heutzutage erwarten Kunden auch die Wahl zwischen einer Cloud-Lösung und einer On-Premise-Software sowie die Möglichkeit, wechselnde Mitglieder unkompliziert in ein Projektteam einzubinden.

IT-DIRECTOR: Ab welcher Projektgröße ist diese überhaupt sinnvoll?

A. Tremel: Als Faustregel gilt: Bereits ab einer Teamgröße von drei Personen entsteht in Projekten ein Abstimmungsaufwand, den man mithilfe von Projektmanagement-Software effizienter bewältigen kann.

IT-DIRECTOR: Häufig wird an Projekten über einen Unternehmensstandort hinaus mit mehreren Parteien zusammengearbeitet. Wie erfolgt in diesen Fällen die Rechtevergabe?

A. Tremel: In der Inloox-Produktfamilie wurde die Rechtevergabe mit einem rollen- und kontenbasierten Sicherheitskonzept gelöst. Abhängig von der Rolle im Projekt oder gebunden an das einzelne Nutzerkonto können feingliedrig Zugriffsrechte



vergeben werden. So bleibt die operative Verantwortung beim Projektteam, während dem Management dennoch problemlos Einblick in alle laufenden und abgeschlossenen Projekte gewährt werden kann. Externe Teammitglieder können über einen Webzugang in Projekte eingebunden werden, ohne einen Zugriff auf das Firmennetzwerk zu benötigen.

IT-DIRECTOR: Welche Verstöße sind innerhalb eines Projektes denkbar?

A. Tremel: An jeder Stelle im sogenannten „magischen Dreieck“ des Projektmanagements können Verstöße auftreten – bei Budget, Zeit und Qualität. Das Ziel sollte es sein, potentielle Probleme über ein im Vorfeld eingeführtes Risikomanagement aufzufangen. Ganz ausschließen kann man Projektrisiken freilich nie. Wir begreifen Projektmanagement als „Frühwarnsystem“, um beizeiten, d.h. vor einer Eskalation, entgegensteuern zu können.

IT-DIRECTOR: Wo stößt die Projekt-Management-Software derzeit noch an ihre Grenzen?

A. Tremel: Der menschliche Faktor in Projekten kann und soll durch Projekt-Management-Software nicht vernachlässigbar gemacht werden. Eine PM-Lösung sollte in meinen Augen nicht zu einer Vollautomatisierung des Projektalltags führen. Sie sollte vielmehr das Projektteam darin unterstützen, fundierte Entscheidungen zu treffen, indem sie Informationen strukturiert und übersichtlich aufbereitet. <

21

vollständig nach Plan abläuft, lässt ein zusätzliches Risiko- und Changemanagement das Projektteam auf Diskrepanzen oder Probleme angemessen reagieren. In den eher seltenen Fällen kann so auch eine Minderungsaktion durchgeführt werden.

Seit der zuletzt bekannt gewordenen Abhör- und Ausspähaktionen ausländischer Geheimdienste ist die generellen Zurückhaltung deutscher Unternehmen gegenüber der „Wolke“ aus guten Gründen noch gestiegen. Und trotzdem bieten cloud-basierte Projekt-Management-Lösungen Vorteile: eine einfache und schnelle Implementierungen und gleichzeitige Senkung der IT-Kosten, automatisch verfügbare Systemerweiterungen und Updates sowie der nicht ganz unwichtige Aspekt, dass Anwender von überall aus auf Projektdaten zugreifen können. „Üblicherweise können Zugriffsrechte an Gruppen oder Mitglieder vergeben werden. Was das länderübergreifende Arbeiten angeht, bieten Cloud-Anbieter oftmals große Vorteile, da die Projektmitglieder über diese Plattform standortunabhängig agieren können“, betont Marko Cakalic, Projectplace Country

„Eine hundertprozentige Sicherheit gibt es nicht. In jedem Fall sollte bei der Auswahl der Tools darauf geachtet werden, dass es sich um einen europäischen Anbieter handelt.“



Marko Cakalic, Projectplace Country Manager DACH

Manager DACH. Dennoch gibt er zu bedenken, dass es „eine hundertprozentige Sicherheit nicht gibt. In jedem Fall sollte bei der Auswahl der Tools darauf geachtet werden, dass es sich um europäische, zertifizierte Anbieter handelt, damit die Einhaltung europäisch gültiger Datenschutzbestimmungen gewährleistet ist.“ Die Einbindung des Betriebsrates ist an dieser Stelle ratsam. „Solche Entscheidungen sollten grundsätzlich in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat des Anwenderunternehmens getroffen werden. Im Rahmen des Ressourcen-Managements geht es um personenbezogene

„Wer bekommt schon IT-Kennzahlen auf dem Silbertablett serviert?“

Unsere Kunden – und zwar kompakt, übersichtlich und strukturiert!

zur intelligenten IT-Steuerung



Ursachen für Fehlschläge



Quelle: GPM-Studie

stellen zu anderen Systemen. Diese sind vor allem für die Microsoft-Welt so vorkonfiguriert, dass sie ‚out of the box‘ funktionieren. Weiterhin wird das Einbinden von Informationen und die Synchronisation zur Vermeidung von Redundanzen durch die bidirektionale Anbindung an externe Datenquellen ermöglicht.“

Erfolgreich im Team arbeiten

Ist der erste Schritt auf dem Weg zu erfolgreichen Projekten in Form des Auswahlverfahrens gemacht, ist Teamarbeit gefragt. Der Projektmanager zeichnet sich zwar verantwortlich für das Gelingen des Projektes und damit auch für den regelmäßigen Austausch mit dem Team und der „Kontrolle“, ob alle Mitglieder die Software auch tatsächlich nutzen, doch lebt ein erfolgreiches Projekt von Kommunikation. Wöchentliche Treffen – wenn auch nur virtuelle – bringen alle Beteiligten auf den neuesten Stand und durch verbindliche Update-Termine werden Statusmeldungen und Fortschritte, aber auch Verzögerungen oder andere Probleme früh erkannt. Eine gute Software „macht mögliche Verstöße gegen Reporting-Pflichten transparent, kann Erinnerungen erzeugen oder Manager informieren. Daraus resultierende Sanktionen sind ein organisatorisches Thema, welche jedoch auf Wunsch angesteuert werden“ können, berichtet Tufar über die hauseigene PM-Lösung. Dem Team dauerhaft auf die Finger zu schauen, ist nicht ratsam, obwohl „es stimmt, dass manche IT-Projekte Service Level Agreements (SLAs) haben, die Vertragsstrafen beinhalten. Diese Strafen können finanzieller Natur sein oder mehr interner. Was auch immer das Strafmaß ist, IT-Unternehmen haben ein Interesse daran, dass ihr Geschäft reibungslos abläuft und dass Risiken minimiert werden, wo immer es geht“, bestätigt Lori Ellsworth.

Eine Projekt-Management-Software richtig eingesetzt kann viele Prozesse unterstützen und somit die Zahl der gescheiterten Vorhaben deutlich senken – doch ist sie kein Allheilmittel. Der Mensch, der sie nutzt, gilt immer noch als wichtigster Risiko- sowie Erfolgsfaktor. So werden künftige Verbesserungen in der Benutzerfreundlichkeit und Erweiterungen der Analysemöglichkeiten immer am Mitarbeiter ausgerichtet sein. „Der Mensch wird sicherlich im Fokus stehen, d.h., die Anwendungen müssen den Anforderungen in Zukunft noch stärker genügen. Jedenfalls wäre das mein Wunsch an jede Art von Software: Sie soll mich unterstützen und nicht einengen“, sagt Annette Großer abschließend. <

Mitarbeiterdaten und somit um einen Kernaufgabenbereich von Betriebsräten“, so Michael Tufar.

Obwohl die Palette der Managementfunktionen stetig wächst, ist Pragmatismus das richtige Stichwort, um die Menge an Funktionalitäten überschaubar zu halten. Nicht nur die direkten Projekt-Management-Funktionen sind ausschlaggebend, auch die Anbindung bzw. Integration an ein Enterprise-Ressource-Planning-, Dokumenten-Management- oder E-Mail-System ist wichtig. „Viele Anbieter bieten bereits ein ‚All-in-one Modell‘ an. Ansonsten erfolgen Anbindungen an bestehende Systeme in der Regel über API-Schnittstellen“, weiß Marko Cakalic zu berichten. Und Annette Großer, Marketingleiterin Mindjet DACH & Eastern Europe, erklärt: „Unsere Software hat Standardschnitt-

Zusammengestellt von **Dr. Manfred Simon**



Herausgeber: Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Ingmar Geiger
Titel: Auftrags- und Projektmanagement
Verlag: Gabler, Wiesbaden
Seiten: 438
Preis: 59,99 Euro

Das Buch fokussiert auf die Abwicklung von Großaufträgen mittels spezieller Projekt-Management-Verfahren. Dabei werden sowohl Auftrags-, Vertrags- als auch Verhandlungsmanagement geplant und umgesetzt. Neben der reinen Durchführung darf man nie den Bezug zur Profitabilität des Auftrags aus dem Auge verlieren. Hierbei bieten Anfragebewertung, Angebotserstellung und Erlösgestaltung eine wertvolle Hilfe. Der Gedanke von Projektkooperationen fließt ein und verdeutlicht, wie wichtig dieser für alle Beteiligten sein kann.



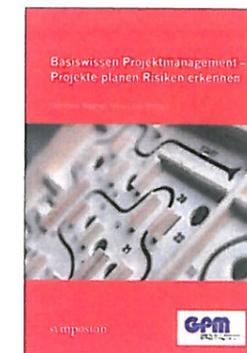
Autor: Ronald Hanisch
Titel: Das Ende des Projektmanagements
Verlag: Linde, Wien
Seiten: 192
Preis: 24,90 Euro

Dieser etwas provokante Buchtitel befasst sich mit der sogenannten jüngeren Generation, deren Führungselite quasi „im Internet geboren und aufgewachsen“ ist. Diese Generation verabschiedet sich mehr oder weniger von den grundlegenden Ideen des Projektmanagements. Der Verfasser, ein langjähriger Experte der Prozessoptimierung, erörtert, weshalb man die Grundlagen überdenken und was man vom Lebensgefühl dieser Internet-Generation lernen kann. Sie arbeitet schneller, vernetzter, mobiler und ist vor allem in Projekten wesentlich erfolgreicher.

Basiswissen Projektmanagement - Grundlagen der Projektarbeit

> Dieses Hardcover stellt einen Sammelband verschiedener Autoren dar, die alle über mehrjährige Erfahrungen in der Projektarbeit verfügen. Entsprechend umfasst das Werk einen Fundus erprobten Wissens zu den Grundlagen des Projektmanagements. Inhaltlich gut geschrieben und leicht nachvollziehbar mit zahlreichen Checklisten und Vorlagen. Jedes Kapitel enthält eine Übersicht, anhand derer man prüfen kann, ob der Inhalt für den Leser interessant ist. Als

Einstiegsliteratur und zum Nachschlagen ist es sehr empfehlenswert. <



Herausgeber: Nino Grau, Reinhard Wagner
Titel: Basiswissen Projektmanagement - Grundlagen der Projektarbeit
Verlag: Symposion Publishing, Düsseldorf
Seiten: 198
Preis: 29 Euro



Herausgeber: Jacques Boy, Hans G. Heunisch, Linda Lehmann, Harald Winkler
Titel: Checklisten Projektmanagement
Verlag: TÜV Media, Köln
Seiten: 88
Preis: 24,90 Euro

Dieser Wegweiser zur Vorbereitung und Durchführung von Projekten entspricht keinem Lehrbuch, sondern einer Sammlung vieler hilfreicher Checklisten. Mit ihnen kann man als Projektleiter oder sonstiger Projektbeteiligter seine eigene Arbeitsweise ganz detailliert konkretisieren. Der einheitliche Aufbau mit Grafik und erläuterndem Text unterstützt dies durch flankierende Fragen.



Autor: Heinz Scheuring
Titel: Der www-Schlüssel zum Projektmanagement
Verlag: Orell Füssli, Zürich
Seiten: 270
Preis: 63 Euro

Die sechste Neuauflage wurde sowohl in der Druckausgabe als auch im Vertiefungsteil, der im Internet unter www.pm-schluesel.com und www.hyperweb.org zu finden ist, überarbeitet und ergänzt. Das Buch erklärt alle wichtigen Begriffe und behandelt alle Aspekte des Projekt- und Projekt-Portfolio-Managements auf leicht verständliche Art und Weise. Im Gegensatz zu anderen Lehrmeinungen unterscheidet der Autor konsequent nach verschiedenen Projektarten.



Herausgeber: Nino Grau, Reinhard Wagner
Titel: Basiswissen Projektmanagement - Projekte planen, Risiken erkennen
Verlag: Symposion Publishing, Düsseldorf
Seiten: 208
Preis: 37 Euro

Im Mittelpunkt steht die Planung von Projekten inkl. zugehöriges Risikomanagement. Dabei verfolgen die Autoren einen ganzheitlichen Ansatz, der sämtliche Projektphasen berücksichtigt. Hierzu gehört auch eine Analyse des Umfelds und aller am Projekt beteiligten Parteien. Der Klärung etwa des Projektziels und der Machbarkeitsanalyse kommt eine besondere Bedeutung zu.



Autorin: Stephanie Borgert
Titel: Resilienz im Projektmanagement
Verlag: Gabler, Wiesbaden
Seiten: 178
Preis: 39,99 Euro

Der Titel leistet einen wertvollen Beitrag für das Verständnis der Vorgehensweisen, um kritische Projekte wieder zum Erfolg zu führen. Er liefert Methoden, die Alternativen bei der Arbeit im Projekt zu erkennen und für das Projektziel zu nutzen. Die Autorin entwickelt ein auf sechs Parametern basierendes Modell „Hoch-Adaptiver-Projekte (H.A.P.)“, das die Eigenschaften und Fähigkeiten eines adaptiven Projekts beschreibt.