

# IT Management

12 · 2004

Business Cases

## Optimierung von Controlling und Planung

Kosten-Nutzen-Optimierung

## Löcher stopfen und Innovationen finanzieren

Strategie

### Risikocontrolling in (IT-)Projekten

Management

### Benchmarking von IT-Services

Anwendungen

### Qualität steigern durch Fehlermanagement



Mit Supplement  
IT Qualifikation





Projekte on time & in budget managen

# Wanted: Der perfekte Projektmanager

Es ist eine „hohe Kunst“, ein Projekt erfolgreich zu führen. Ihre Beherrschung zeigt sich an der Zielerreichung in den drei Erfolgsdimensionen in time, in budget und in specification.

Die Kompetenz des Projektmanagers ist von entscheidender Bedeutung für diesen Erfolg. Auch hier fallen die Meister nicht vom Himmel. Diese anspruchsvollen Skills können nur in einem längeren, evolutionären Qualifizierungsprogramm aufgebaut werden, das einen gesunden Mix aus Wissensvermittlung, Übungen im abgeschirmten Umfeld und eigenem praxisnahen Doing mit engem Feedback benötigt. Es kann durchaus gut mit der Bewältigung der üblichen „Linienaufgaben“ kombiniert werden. Neben dem persönlichen Willen und Engagement braucht es auch ein angemessenes Umfeld aus Erlaubnis, Unterstützung, Vertrauen sowie Möglichkeiten, das unterstützend in kulturellen, finanziellen und organisatorischen Aspekten im Unternehmen ausgeprägt ist.

### Warum IT Projekte nach wie vor scheitern...

Ein großer Prozentsatz von IT Projekten wird nicht planmäßig abgewickelt. Viele Projekte werden nur unter Überschreitung von Kosten- oder Zeiträumen fertig gestellt, andere werden komplett abgebrochen. Es gibt wohl eine endlose Liste von Gründen, die direkt oder indirekt für diese Problematik angeführt werden können. Die meisten projektbezogenen Gründe können jedoch entsprechend der Darstellung in der Tabelle 1 generalisiert werden.

Viele dieser Ursachen können durch einen guten Projektmanager erkannt und angesteuert werden. Durch eine proaktive Gestaltung des Projektes kann ein erfahrener Projektmanager viele dieser Klippen im Projektfluß umschiffen. Doch diese Fähigkeiten sind nicht angeboren. Deshalb ist die Ausbildung des Projektmanagers eine wichtige Aufgabe.

Sicherlich werden in den Unternehmen etliche Maßnahmen zur Vermittlung des benötigten Know How initiiert. Leider bringen diese Mittel oft noch nicht das gewünschte Resultat. Zumeist wird in isolierten Aktionen themenbezogenes Wissen intensiv vermittelt und überwiegend auch mit Zertifikaten nachgewiesen. Die Teilnehmer der Schulungen werden nach unterschiedlichen Gesichtspunkten ausgewählt, wie etwa

- Ein Projekt steht an, und ein Mitarbeiter ist verfügbar
- Mitarbeiter war schon länger nicht mehr auf einer Schulung
- Mitarbeiter hat eine bedeutsame Leistung abgeliefert und kann ein Incentive erwarten
- Mitarbeiter soll in Kürze eine wichtige, nicht beherrschte Aufgabe oder Verantwortung bewältigen
- Es stehen noch etliche Schulungsplätze zur Verfügung

Zieht man jedoch nach einiger Zeit ein Resumée, so ist von den vermittelten Lehrinhalten im praktischen Alltag wenig wiederzuerkennen. Leider sind in wirtschaftlich angespannten Zeiten oft gerade Investitionen in Qualifizierungsmaßnahmen erste Streichposi-

### 2. Kommunikation finden

Finden einer Projekt- und Kommunikationskultur, die auch in herausfordernden Projektphasen Bestand in Richtung des gemeinsamen Projekterfolgs hat. Dies umfaßt neben der Kommunikation zum Kunden auch den Aufbau einer krisenfesten Beziehung mit einem „Wir-Gefühl“ innerhalb des Projektteams. Hier steht gerade der Projektleiter als Leitbild im Focus der Aufmerksamkeit und modelliert sehr früh die Projektbasis.

### 3. Technologie umsetzen

Das „Handwerk“, die Umsetzung der unter 1. aufgenommenen fachlichen und technischen Anforderungen. Eine tragfähige Technologie, die geeignete Komponenten mit einer soliden Architektur integriert, wird als Fundament

Tabelle 1: Typische Ursachen für das Scheitern von IT-Projekten

Ebene	Ursachen für den Mißerfolg
Verstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Anforderungen</li> <li>• Unterschätzung von Mitarbeiterinflüssen</li> <li>• Mangelhafte oder fehlende Qualitätssicherung</li> <li>• Ungenügendes Risikomanagement</li> </ul>
Kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhafte Kommunikation</li> <li>• Fehlendes oder falsches Prozessmodell</li> <li>• Abweichungen vom Vorgehensmodell</li> <li>• Zu hohe Dokumentenorientierung</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl tragfähiger Architektur, z. B. Schichtenkonzept</li> <li>• Einsatz geeigneter Komponenten und Standards</li> </ul>

tionen bei erforderlichen Einsparungen, was jedoch auch bedeutet, „die Axt nicht mehr zu schärfen“.

Aus unserer über 20 jährigen Projekterfahrung in IT-Projekten unterschiedlicher Größenordnung haben sich drei tragende Säulen als Voraussetzung für den Projekterfolg herausgebildet. Diese sind in Bild 1 dargestellt.

#### 1. Anforderungen verstehen

Verstehen der Motivation und der Anforderung für das Projekt aus Kundensicht als wesentlicher Teil für den erfolgreichen Projektstart und Abnahme. Auch in eher technologisch orientierten IT Projekten ist es wichtig, die Fachsprache und den Geschäftsprozeß „dahinter“ zu verstehen, und die Einflussfaktoren der fachlichen Abläufe bei der inhaltlichen Steuerung im Projekt als Orientierungsmaßstab zu nehmen.

benötigt. Ganz ohne den technologischen Background fehlt es an der Kompetenz, erarbeitete Alternativen zu entscheiden und hierbei die Tragweite mit den Konsequenzen abzuschätzen. Ebenso wichtig ist ein solides Fundament methodischer Werkzeuge, angefangen von einem Vorgehensmodell, über Dokumentationsmethoden, Qualitätsmanagementverfahren und mehr. Auch ein klares Wissensmanagement im Projekt ist essentiell für den Erfolg und ist vom Projektmanagement angepaßt auf das Umfeld zu implementieren.

Den überwiegenden Anteil an einer erfolgreichen Projektdurchführung haben demnach Fähigkeiten und Kompetenzen im methodischen und sozialen Bereich des Projektleiters, fachliche und technische Kompetenzfelder sind notwendig - aber ihre Bedeutung wird oft überbetont. Diese Erkenntnis muss

im Ausbildungsprogramm entsprechend berücksichtigt werden. Daher nehmen in dem hier vorgestellten evolutionären Qualitätsprogramm vor allem die Aspekte Methodik, Teamprozesse und kontinuierliche Vertiefung von Soft Skills den größten Raum ein.

**Steckbrief – gesucht ist der „perfekte“ Projektmanager**

Welche Fähigkeiten sollte nun der idealtypische Projektmanager besitzen? Was zeichnet einen erfolgreichen Projektmanager im komplexen IT Umfeld besonders aus? Man sollte vor einer Auflistung der aus unserer Sicht notwendigen Fähigkeiten vorausschicken, dass man Projektmanagement in klassischen Sinne (Bau, Industrie etc.) nur bedingt mit den Anforderungen in IT Projekten vergleichen kann. Die Erfahrungen aus

Hilfreich ist das Vorhandensein eines IT-Projektvorgehensmodell im Unternehmen, deren konsequente Einhaltung den Erfolg für den Kunden sichert. Dieses Vorgehensmodell wird bereits in der Phase der ersten Unternehmenspräsentation bei der Akquise dem Kunden vorgestellt, um auch die besonderen Chancen einer solchen stringenten Vorgehensweise transparent zu machen.

**Wie gelingt der Aufbau eines erfolgreichen Projektmanagers?**

Von zentraler Bedeutung ist ein fundierter Rahmenplan über das gesamte Ausbildungsprogramm. Dieses Curriculum sollte neben den eigentlichen inhaltlichen Werkzeugen auch begleitende Maßnahmen für Feedback, Fortschrittsbewertung und Erfolgskontrolle beinhalten.

Die Tabelle 2 zeigt einen beispielhaften Vorschlag für ein Rahmenprogramm zur Qualifizierung von prädestinierten Kandidaten zu soliden Projektleitern über einen Zeithorizont von ca. drei Jahren. Kernpunkt ist hier der Aufbau der unbedingt erforderlichen Ausbildungspraxis im Rahmen des evolutionären Ausbildungsprogramms mit engem Feedback zu Bestimmung und Entwicklung der eigenen Position. Die wichtigsten Werkzeuge zur Ausgestaltung dieses ambitionierten Vorhabens zeigt die Tabelle 2.

Das Ausbildungsprogramm sollte in Gruppen von 6 bis 12 sorgfältig ausgewählten Kandidaten gestartet werden. Ein konkret auf die Gruppe abgestimmtes Ausbildungsprogramm sorgt für Transparenz zum Vorgehen, den Anforderungen und Erwartungen. Es sollte konkrete Module, Meilensteine zur Fortschrittskontrolle und Steuerung enthalten und als verbindlicher Fahrplan mit den Kandidaten abgestimmt sein. Zu dieser Basis braucht es das klare Commitment der Kandidaten und der IT Leitung. Nun können die inhaltlichen Schulungen zu den Modulen des Projektmanagement beginnen. In der Tabelle 2 sind wichtige Module aufgeführt. Nach dem ersten Hintergrundwissen wird es rasch nötig, einen Bezug zwischen theoretischem Lernstoff und der praktischen Realisierung zu schaffen.

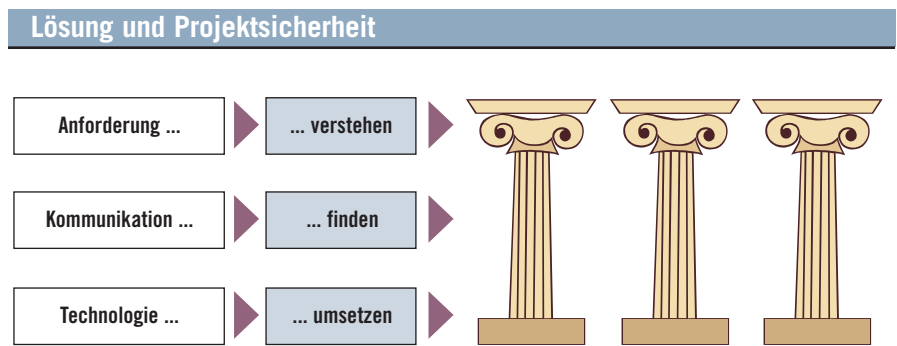


Bild 1: Basis für Projektsicherheit.

den sequentiell ablaufenden, mit klaren Zeitabhängigkeiten und eher größeren Arbeitspaketen geprägten Projekten lassen sich schwer auf IT Projekte anwenden, die geringe Abhängigkeiten innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte aufweisen, sowie durch ständig veränderte Anforderungen ausgerichtet auf ein „moving target“ geprägt sind. Trotz dieser Unterschiede sind nachfolgende Skills für einen „perfekten“ Projektmanager wichtig:

- Führungsqualität
- Hohe methodische und soziale Kompetenz
- Technisches und betriebswirtschaftliches Know How
- Ausgeprägte Moderationsfähigkeit
- Erfahrung im Konfliktmanagement
- Kundenorientierung
- Kenntnisse über und Steuerung von Teamprozessen
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeit

**Tabelle 2: Rahmenplan für die IT-Projektmanagement-Ausbildung**

Schritt	Massnahme
1	Initialisierung, Planung, Kandidatenauswahl
2	Inhaltliche Schulungen zu Projektmanagement, Projektplanung, Projektsteuerung und Projektcontrolling
3	Lernwerkstatt zu Soft Skill Kompetenzen
4	Zuordnung eines Mentors
5	Möglichkeit zur Verfolgung realer Projektbeispiele und ihrer Bewertung
6	Geführtes Hineinwachsen in die Umsetzung als Co-Projektleiter
7	Eigenverantwortliche Projektleitung in enger Begleitung eines Projektmanagers
8	Zyklisches Durchführen von Reviews zur Standortbestimmung
9	Unterstützung im Projekt durch einen technisch/inhaltlichen oder auch methodischen PM-Coach
10	Auswertung von Projektergebnis und -verlauf zum Projektende
11	Evolutionäre Umsetzung getätigter Erfahrungen in mindestens 2 jeweils direkt anschließenden Folgeprojekten
12	Zertifizierung anhand des nachgewiesenen Projekterfolges

Die Möglichkeit zur Verfolgung realer Projektbeispiele und ihrer Bewertung läßt sich am besten durch Teilnahme an einem zyklischen Projektleiter-Meeting „Lessons Learned“ ermöglichen. Dies bietet neben einem Forum zur Diskussion aktueller Probleme und Erfahrungen auch die Möglichkeit, vorab ausgewählte Referenzprojekte live zu begleiten und das Projektmanagement zu coachen. Gerade das Projektmanagement ist auch verantwortlich, daß die Erfahrungen und das Wissen aus den absolvierten Projekten zum Gemeingut im Unternehmen werden, und auf eine breitere Basis

Entsprechend den jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen braucht es eine angemessene, spezifische Auswahl und Zusammenstellung dieser Werkzeuge. Man muss nicht immer alle Elemente einsetzen, wenn die Grundphilosophie dieses evolutionären Entwicklungskonzeptes erhalten bleibt.

Die Zertifizierung liefert das notwendige Know How, um nach Erkennen der jeweiligen Projektsituation das angemessene Werkzeug, Methode oder Kompetenz im Sinne des Projekterfolges einzusetzen. Dadurch wird eine sichere Steuerung der Projekte im Spannungsfeld Budget-Termin-Kundenanforderung gewährleistet.

### Investition in den Projekterfolg

Mit dem Aufbau einer internen Gruppe nachweislich qualifizierter, leistungsfähiger Projektmanager gelingt es dem Unternehmen, einen wichtigen Garanten für die erfolgreiche Projektabwicklung gemäß seiner Ziele zu schaffen. Die unvermeidbar auftretenden Risiken bei der Projektdurchführung können so langfristig reduziert werden. Projekte können damit beginnend bei einer soliden Planung mit höherer Sicherheit in time, in budget und in specification zum Erfolg geführt werden. So gelingt die Lösung im ersten Anlauf und kann auch im Rahmen der mit dem Auftraggeber initial abgestimmten Time to Market geliefert werden. Auch das Management nur beschränkt vermeidbarer Krisen wird dann als Routineprozeß erfolgsorientiert ablaufen. Eine Nachkalkulation der Gesamtinvestition durchgeführter Projekte wird eine deutliche Kostenreduktion zeigen, die u.a. durch effektiveren Ressourceneinsatz und erfolgreiche Interventionen erzielt wurde. Nicht zu vergessen sind die Stärkung von Motivation und Selbstvertrauen der eigenen „high potentials“ sowie ihre erhöhte Bindung an das Unternehmen.

Letztlich sind die hier beschriebenen Maßnahmen kein Geheimnis und wirken selbstverständlich. Der gelebte Alltag in Unternehmen zeigt jedoch weiterhin eine signifikante Menge an vermeidbaren Abweichungen zu diesem Erfolgsrezept. Es lohnt es sich in vielen Unternehmen, eine Standortbestimmung des Leistungspotentials der Projektmanager durchzuführen, und ein maßgeschneidertes Curriculum aufzusetzen. Natürlich braucht es hier noch einige Geduld, und oft auch begleitende Anpassungen im organisatorischen Umfeld. Der langfristige Erfolg wird dies jedoch sicherlich wert sein.

*Richard Graf, Richard.Graf@simplefact.de  
Torsten Krüger, Torsten.Krueger@simplefact.de  
Dirk Fröhlich, Dirk.Froehlich@simplefact.de*

### Übersatz Vorspann

Nach wie vor scheitert jedes zweite IT Projekt. Die getätigte Investition ist verloren, wenn das geschaffene System zum Bedarfszeitpunkt nicht produktionsreif ist, oder aufgrund Instabilität ein anderer Lösungsansatz im zweiten Anlauf „versucht“ wird.