

## **IT-Projekte erfolgreich managen**

### **Scheitern von IT Projekten:**

- IM IT-Bereich wird in den meisten Fällen in Projekten gearbeitet, viele scheitern
- CHAOS-Report Langzeitstudie über Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei IT-Projekten
  - 29% erfolgreich (Zeit, Budget, Qualität)
  - 52% geringer Erfolg (funktionsfähiges Ergebnis, doch Zeit, Budget oder Qualität nicht im Rahmen)
  - 19% gescheitert
- Wichtig für erfolgreiches Projekt:
  - Kommunikation
  - Transparenz
  - Verbindlichkeit
  - professioneller Umgang mit Risiken, Unsicherheiten, Spannungen
  - Richtiges Verhalten von Kunden und Führungskräften (klare IT-Strategie + Rollen, ausreichende Ressourcen, gemeinsame Spielregeln + Prinzipien)
  - Agile, iterative und inkrementelle Verfahren (vor allem bei großen Projekten)
- Es muss für jedes Projekt neu entschieden werden, wie man es bewerkstelligt.
- Punkte in denen sich IT-Projekte unterscheiden:
  - Aufgabenstellung
  - Größe/Umfang
  - Innovationsgrad und Komplexität
  - Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis
- verschiedene Projekttypen:
  - strategische IT-Projekte (z.B. Planungen zu IT-gestützten Lösungen)
  - Projekte zur digitalen Transformation (digitale Produktentwicklung)
  - Integrations- und Implementierungsprojekte für Business-Software
  - Informationssystemprojekte (Datenbankprojekte, Dokumentenmanagement)
  - Softwareentwicklungsprojekte (z.B. Webentwicklungsprojekte)
  - IT-Infrastrukturprojekte (z.B. Virtualisierungsprojekte)
- Unterschied interne/ externe Projekte:
  - Interne Projekte: Auftraggeber ist die Unternehmensführung oder eine Fachabteilung
  - Externe Projekte: fremder Auftraggeber

### **Typische Problemfelder und Konsequenzen:**

- Risiken bei IT Projekten:
  - unzureichende Projektdefinition
  - fehlender Einsatz geeigneter Methoden und Arbeitstechniken
  - Risiken personeller Art
  - fehlende oder unzureichende Projektplanung
  - Mängel in der Projektdurchführung und Projektsteuerung
- Die Projektverantwortlichen und das Team sollten sich immer vergegenwärtigen, welche Risiken bestehen und wie man mit ihnen umgeht.
- Mit erhöhter Schnittstellenanzahl zu anderen Projekten nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass das Projekt scheitert. Wichtig: Gute Struktur.

### **Aufgaben und Prozesse:**

- „Magisches Dreieck“ IT Projektmanagement:
  - Qualität der Ergebnisse
  - Kosten
  - Zeitaufwand

=> Die Faktoren beeinflussen sich gegenseitig.

### **Planungsprozesse:**

- Planung des Projektportfolios: Projektideen durchlaufen verschiedene Bewertungsverfahren und landen in einem Entscheidungsgremium.

- Projektbeauftragungsprozess: Projektleiter wird benannt, Steuerungsgremium gibt Budget und Personal frei. Projektauftrag wird formuliert. Dieser enthält Zielsetzungen, die verschiedenen Rollen und Entscheidungsgremien, Projektbudget, Eckwerte und Rahmenbedingungen
- Planung und Auswahl des Vorgehensmodells: Einteilen des Projektes in Phasen macht das Projekt überschaubar, kalkulierbar und steuerbar. Je nach Projekttyp sind verschiedene Phasen erforderlich.
- Planungen im Einzelprojektmanagement: bis zu 22% Zeit- und 15% Kostenersparnis durch genaue Planung. Gesamtaufgabe vom Groben zum Detail in Arbeitspakete zerlegen. Dabei müssen Faktoren wie Projekttermine, Ressourcen, Kosten, Qualität, Risikomanagement und Projektorganisation beachtet werden, welche sich auch gegenseitig beeinflussen können.

### **Durchführungsprozesse für IT-Projekte**

- Projektstartprozesse:
  - Durchführung von Startveranstaltungen (Informationsveranstaltungen für alle betroffenen Personengruppen)
  - Entwicklung von Projektvisionen (für klare Orientierung im Projekt)
  - Präzisierung und Fixierung der Projektziele (Ziele im Projektauftrag weiter konkretisieren)
  - Auftragserklärung (mit Auftraggeber die zu erwartenden Ergebnisse abstimmen)
- Anforderungsmanagementprozesse (Koordinationsprozesse). Ziele:
  - strukturierte Informationen über Auslöser und Zielsetzung einer Projektidee gewinnen.
  - Genauere Informationen zur Einschätzung der Machbarkeit erhalten
  - Übersicht über Vielfältigkeit der Anforderungen erhalten und Doppelarbeiten vermeiden.
  - Grundlage erarbeiten um feinere Anforderungen zu erstellen
- Prozessabschlussprozesse: Wichtig zu einem richtigen Abschluss zu kommen. Oft denken Beteiligte sie sind schon fertig und es sind nur noch Kleinigkeiten zu erledigen. Deshalb sollten verschiedene Schritte durchlaufen werden:
  - Mit Auftraggeber abstimmen, wie Abnahme erfolgt und wie dokumentiert wird.
  - Projektabschlussanalyse: Evaluierung mit Auftraggeber und Feedback von Auftraggeber und Nutzern einholen.
  - Projektabschlussbericht und Ergebnisdokumentation erstellen.
  - Dokumentation der im Verlauf der Projektarbeit gesammelten Erfahrungen.
  - Abschlusspräsentation und emotionaler Projektabschluss.
  - Transfersicherung: Konsequenzen der Projektergebnisse. Wie kann eine erfolgreiche Nutzung sichergestellt werden
  - Eigentliche Projektauflösung: Freigabe des Personals und Rückgabe der Projektsachmittel.
- Ziele eines erfolgreichen Projektabschlusses:
  - Ordnungsgemäße Abnahme der Produkte sicherstellen
  - Akzeptanz der Ergebnisse bei den betroffenen Personen
  - Aus Erfahrungen des Projektes lernen

### **Controlling Prozesse**

- Überwachende und steuernde Funktionen durch das IT-Projektmanagement:
  - Projektrealisierung zunächst auf der Basis der Planungsdaten
  - Um Steuerungsmaßnahmen richtig einzuleiten muss der Projektfortschritt fortlaufend überwacht werden.
  - Abweichungen vom Projektplan müssen frühzeitig erkannt und analysiert werden um Maßnahmen einleiten zu können.
- Tätigkeitsfelder im Projektcontrolling:
  - Projektplanungen überprüfen und aktualisieren
  - Statusmeldungen vom Team einholen und monatliche Statusberichte überprüfen
  - Soll-Ist-Vergleiche durchführen

- Projekt-Reviews durchführen
- Projektprognosen erstellen (Finanzen)
- Handlungsempfehlungen formulieren
- Ziele von Projektcontrolling:
  - Transparenz schaffen
  - Etablierung von Standards für Berichtstrukturen
  - frühzeitiges Erkennen von Abweichungen im Projektverlauf
  - erkennen von Handlungsbedarf
  - Unterstützung der Projektleitung bei der Steuerung externer Dienstleister
  - ermitteln eines Projektstatus und Weiterleitung an die Multiprojektumgebung
- Ebenen der Verantwortlichkeit des IT-Projektcontrolling
  - Verantwortung des Projekts liegt bei der Projektleitung
  - Auftraggeber verantwortlich für Einordnung der Ergebnisse in die Unternehmenspraxis
  - Teammitglieder verantwortlich für erledigen der Aufgabenpakete
- Multiprojektcontrolling (Projektübergreifend). Ziele:
  - Ziele der Projekte an Zielen des Unternehmens ausrichten
  - Liefern von Entscheidungsgrundlagen
  - Qualitätssicherung der Leistung
  - Einzelprojektmanagement Prozesse optimieren (Projektleitung unterstützen)
  - ganzheitliches Projektmanagement
  - Optimierung des Ressourceneinsatzes bzw. der Ressourcenauslastung

#### **Informations- und Kommunikationsprozesse:**

- Projekte scheitern an unzureichend informierten Teammitgliedern. Umfeldanalyse hilft:
  - Einflussfaktoren erfassen
  - Früherkennung von Potenzialen und Problemfeldern
  - Konsequenzen beurteilen
  - Abhängigkeiten von Aufgaben und Projekten
  - Verbesserung der Kommunikation
  - Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung von Umfeldbeziehungen
- Projekte scheitern, weil sie unterbewertet werden bzw. die Wichtigkeit nicht erkannt wird. Zum verhinder gute Kommunikation und Informationen durch Präsentationen, Broschüren weitergeben.

#### **Personal- und Ressourcenmanagementprozesse:**

- Die richtigen Personen und deren Anzahl ist wichtig. Es ist schwer das richtige Verhältnis zu bestimmen. Mehr Personen → schneller, doch zu viele Personen stehen sich nur gegenseitig im Weg.
- Teilschritte der Personeneinsatzplanung:
  - Ressourcenvorrat ermitteln
  - Bedarf ermitteln
  - Vorrat und Bedarf gegenüberstellen
  - Optimieren
  - Rollen und Aufgaben zuteilen
  - Personaleinsatz im Zeitverlauf planen
- Eine gute Teamkultur ist wichtig. Dafür Rahmen für Teamarbeit schaffen und zu Beginn Regeln festlegen.

#### **Computerunterstützung:**

- Nutzen eines Projektmanagementprogramms führt zu mehr Übersichtlichkeit und kann einem bestimmte Planungsaufgaben abnehmen.