

I Das Instrumentarium des modernen IT-Projektmanagements

Alle klassischen Regelungen, die zur Planung, Abwicklung und Abrechnung eines IT-Projekts benötigt werden, sind seit Jahren in einschlägigen Fach- und Lehrbüchern unter dem Sammelbegriff »IT-Projektmanagement« festgehalten. Sie finden dort sämtliche institutionellen und funktionellen Bestandteile, die auch heute noch zur Projektdurchführung unabdingbar sind.

Signifikanten Veränderungsprozessen unterliegt allerdings die **Projektumgebung**, in der IT-Projekte bereits heute und verstärkt in den kommenden Jahren durchgeführt werden müssen. Die weltweite Vernetzung und globale wirtschaftliche Aktivitäten beeinflussen an erster Stelle die aktuellen Projekte der Informations- und Kommunikationstechnologie. Internet-Marktplätze, Electronic Commerce, Call Center-Organisationen und Outsourcing-Trends sind gängige Schlagworte dieser revolutionären Entwicklungstendenzen.

Mit dieser internetgeprägten IT-Welt und problemadäquaten Projektstrukturen müssen Sie sich als Projektleiter nach dem Millenniumswechsel vertraut machen, wenn Sie eine erfolgreiche Projektarbeit leisten wollen.

In diesem Lernmodul erhalten Sie einen Überblick über die **Bausteine des modernen IT-Projektmanagements** und gezielte Hinweise auf die wesentlichen Erfolgsstrategien der Projektabwicklung. Zu Ihrer Sensibilisierung für die speziellen Risikofaktoren eines Informatikprojekts haben wir ein aktuelles Problemszenario eines IT-Projekts vorangestellt.

I.1 Problemszenario eines IT-Projekts

Die Projektlandschaft des Informatikbereichs stellt nur selten eine heile Welt dar. Wo Projektarbeit geleistet wird, fehlt selten die vielzitierte Karikatur über die »sechs Vorgehensschritte« eines Projektablaufs, die in der Alltagspraxis bei verunglückten Projekten tatsächlich immer wieder anzutreffen sind.

Phase 1	Begeisterung
Phase 2	Verwirrung
Phase 3	Ernüchterung
Phase 4	Suche des Schuldigen
Phase 5	Bestrafung des Unschuldigen
Phase 6	Auszeichnung des Nichtbeteiligten

Viele IT-Projekte sind mit erheblichen Risiken und Problemen unterschiedlicher Art behaftet. Sie können ein Projekt bereits in der Startphase aus der Bahn werfen oder in einem späteren kritischen Projektabschnitt zum Scheitern bringen. Am häufigsten sind diese fünf **Sprengsätze** anzutreffen:

- (1) Fehlende oder unklare Zielsetzungen und Abgrenzungen
- (2) Personalprobleme unterschiedlicher Art
- (3) Eine unzureichende Planung und Überwachung
- (4) Software- und Hardwarerisiken
- (5) Eine mangelhafte Benutzerakzeptanz

Die Risikohöhe nimmt mit der Größe und Komplexität des geplanten Anwendungssystems und der Schnittstellenanzahl zu Nachbarsystemen überproportional zu! Unzureichend strukturierte Großprojekte sind mit großer Wahrscheinlichkeit »absturzgefährdet«. Das gilt besonders für vielschichtige Workflow- und E-Commerce-Projekte. Ihr Innovationsumfang im Bereich der Extra- und Intranets und der neuartigen Anwendungs- und Systemsoftware stellt auch an ein kompetentes Projektteam höchste Anforderungen.

Ein IT-Projektleiter muss über typische Projektprobleme Bescheid wissen. Er muss sich vor der Startphase und während der Projektabwicklung ausgiebig mit den speziellen Risikofaktoren seines IT-Projekts auseinandersetzen und diese in die Risikoplanung des Projekts übernehmen.

In den von uns durchgeführten Projektmanagement-Lehrgängen führen wir eine **Einstiegsmoderation** durch, bei der die Teilnehmer in einer Gruppen-

übung ein **Problemszenario** ihrer aktuellen Hardware- und Softwareprojekte erstellen. So lautet die Fragestellung an die Workshop-Teilnehmer: »Mit welchen personellen und sachlichen Risiken in IT-Projekten haben Sie gegenwärtig in Ihrem Unternehmen zu kämpfen? Von welchen Risiken haben Sie in anderen aktuellen IT-Projekten gehört?«.

Nach der Sichtung der in Kleingruppen erarbeiteten Problemkärtchen werden sie an einer Pinnwand in zwei Gruppen unterteilt:

- ▶ Personelle Projektprobleme
- ▶ Sachliche und methodische Projektprobleme

Die Aufzählung der am häufigsten genannten Risikostrecken soll dem Projektleiter helfen, in seinem Unternehmen auf sie in den Projektgremien hinzuweisen oder bestimmte Risiken durch gezielte Aktivitäten auszuschalten.

Überraschend hoch ist die Zahl der **personellen und institutionellen Projektrisiken**. Sie reichen von Problemen beim Entscheidungsgremium über das Projektteam bis hin zu den Anwendern:

Die zehn häufigsten personellen und institutionellen Risiken	
(1)	Mangelhafte Unterstützung des Projekts durch die Geschäftsleitung
(2)	Unzureichende Freistellung des Projektleiters
(3)	Spannungen und Konflikte im Projektteam
(4)	Fehlende Benutzerakzeptanz
(5)	Mangelhafte Information der Fachabteilung
(6)	Unzureichende Fachkompetenz der Teammitglieder
(7)	Kompetenzgerangel und Intrigenwirtschaft zwischen Projektteam und Anwendern
(8)	Kommunikationsprobleme zwischen Team und Anwendern
(9)	Abteilungsdenken »mit Scheuklappen«
(10)	Demotivation der Anwender aufgrund früherer Projektfehlschläge

Bei den personellen Risikofaktoren eines IT-Projekts finden sich typische **K.O.-Kriterien**, die ein ganzes Projekt zum Scheitern bringen können!

Die sachlichen und methodischen Projektängel, die von den Lehrgangsteilnehmern genannt wurden, stellen fast einen Standardkatalog dar, der auf die meisten IT-Projekte seit Jahren zutrifft. Anbei ein Auszug häufig genannter Probleme und Risiken:

Zwölf fachliche und methodische Risiken	
(1)	Fehlende und unklare Zielsetzungen des Projekts
(2)	Utopische Nutzenerwartungen
(3)	Unrealistisch kurze Terminvorgaben für die Projektfertigstellung
(4)	Mangelhafter Überblick über den Projektstand und -fortschritt
(5)	Fehlende Termin- und Kostenüberwachung
(6)	Oberflächliche und mangelhafte Entwicklungs- und Produktdokumentation
(7)	Ständige Funktionsänderungen und -erweiterungen des vorgesehenen Systems
(8)	Schnittstellenprobleme
(9)	Dilettantische Tests und fehlende Qualitätskontrolle
(10)	Anpassungsprobleme bei Standardsoftware
(11)	Probleme durch inkompatible Softwareprodukte verschiedener Lieferanten
(12)	Projekterschwernis durch IT-Altlasten

Auch die fachlichen Projektprobleme und ein mangelhaftes Projektcontrolling sind teilweise so gravierend, dass sie den Projekterfolg in Frage stellen können. Das gilt zum Beispiel für »fehlende Zielsetzungen«.

Von einem professionellen Projektleiter wird erwartet, dass er durch ein aktives **Problemmanagement** den Risikoumfang eines Projekts einschätzen und

minimieren kann. Allerdings ist dies nur in Zusammenarbeit mit den anderen Projektinstanzen und auf der Grundlage einer guten funktionellen Projektorganisation möglich.

1.2 Worin sich IT-Projekte von anderen Projektarten unterscheiden

Die Projektform ist nicht für alle Tätigkeiten im Organisations- und Informatikbereich geeignet. Für einfache organisatorische und programmtechnische Arbeiten ist das aufwendige Planungs- und Überwachungskorsett eines Projekts nicht gerechtfertigt. Anderen Tätigkeiten fehlen wesentliche Merkmale, die für ein echtes Projekt unabdingbar sind.

1.2.1 Was ist überhaupt ein Projekt?

Meist findet man die schon klassische allgemeine Definition eines Projekts als Einleitung im ersten Abschnitt eines Projekthandbuchs. Es handelt sich um eine Entwicklungstätigkeit (auch Beschaffungs- und Anpassungstätigkeit),

- ▶ die klar definiert und abgegrenzt ist,
- ▶ die einmalig ist und sich in dieser Form nicht mehr wiederholt,
- ▶ die lösbar sein muss,
- ▶ die sich zeitlich abgrenzen lässt (Anfangs- und Endtermin),
- ▶ deren Kosten sich berechnen oder abschätzen lassen,
- ▶ die sich aufgrund ihrer großen Komplexität nicht durch bereits vorhandene Betriebsinstanzen lösen lässt.

Nicht alle geplanten IT-Projekte erfüllen diese klar definierten Voraussetzungen! Als Folge dieser Verstöße sind Projektprobleme unterschiedlicher Art bereits beim Projektstart vorprogrammiert! Achten Sie als designierter Projektverantwortlicher besonders auf diese drei häufigen Stolpersteine:

- I. Sind **Zielsetzungen, Umfang und Abgrenzung** des Projekts ausreichend definiert? Kann daraus eine Terminplanung und Projektbudgetierung abgeleitet werden?

2. Ist die Aufgabenstellung technisch und organisatorisch im Rahmen eines Projekts lösbar?
3. Lässt sich für das Projekt neben einem offiziellen Starttermin auch ein klarer **Endtermin** erkennen oder zeichnet sich bereits ein »ewiges Projekt« am Horizont ab?

Bedenken Sie, dass ein Projektfehlschlag, der sich aus einem offensichtlichen Projektmangel ergibt, Ihnen als Projektverantwortlichem auch persönlich angelastet wird und möglicherweise einen Karriereknick zur Folge hat!

1.2.2 Kennen Sie die gravierenden Besonderheiten von IT-Projekten?

Gegenüber Projekten im Forschungs- oder Baubereich weisen IT-Projekte einige gravierende Besonderheiten auf, die ein Projektleiter kennen und bei der Projektplanung berücksichtigen muss:

- ▶ Typische IT-Projekte haben eine optimale Kalenderdauer von 6 - 12 Monaten und werden im Schnitt von 2 Fulltime-Mitarbeitern und 2 - 5 zeitweiligen Mitarbeitern abgewickelt.
- ▶ Wenn sich die Abwicklung eines IT-Projekts über eine längere Zeit hinzieht, besteht die Gefahr eines zwischenzeitlichen Hardware- oder Softwarewechsels.
- ▶ Verlässt ein wichtiger Projektmitarbeiter das laufende IT-Projekt, kann dies zu einem beträchtlichen Mehraufwand und einem zeitlichen Rückschlag führen. Die Gefahr eines Mitarbeiterwechsels wächst mit zunehmender Projektdauer.

Der Abwicklung eines komplexen IT-Projekts folgt häufig ein ganzer Kometenschwanz von »**Kleinprojekten**«. Sie ergeben sich aus festgestellten Systemmängeln, Optimierungswünschen und Systemerweiterungen. Diese Folgearbeiten werden oft von IT-Mitarbeitern neben ihren Projektaufgaben abgewickelt. Achten Sie als Projektverantwortlicher darauf, dass solche Folgetätigkeiten keinen zu breiten Raum einnehmen, damit sich die Teammitglieder hauptsächlich ihren aktuellen Projekten widmen können!

1.2.3 Das breite Spektrum der Informatikprojekte

IT-Projekte können heute in Abhängigkeit von ihren Zielsetzungen einen völlig unterschiedlichen Inhalt haben! Folgende Projektarten stehen im Mittelpunkt der Projektarbeit:

► **Individualentwicklung von IT-Anwendungssystemen**

Fast die Hälfte aller Softwareprojekte entfällt gegenwärtig auf eine Individualprogrammierung. Besonders IT-Anwendungen für kritische Geschäftsprozesse eines Unternehmens werden oft als Eigenentwicklung erstellt. Zur softwaretechnischen Realisierung dienen überwiegend 4-GL-Sprachen und moderne Applikationswerkzeuge. Ein beträchtlicher Teil der Individualentwicklung entfällt außerdem auf Änderungen und Erweiterungen bestehender IT-Anwendungssysteme.

► **Einsatz von Standard-Anwendungssoftware**

Diese Projektart stand im vergangenen Jahrzehnt in Unternehmen jeder Art und Größenordnung im Vordergrund der Projektarbeit. Den Schwerpunkt der Marktsoftware bilden integrierte **ERP-Pakete** auf einer offenen Systembasis. Bekannte Anbieter sind SAP, ORACLE, PSI PENTA oder Infor. Gegenwärtig bemühen sich diese Softwareanbieter um eine zusätzliche Weborientierung ihrer Produkte.

► **IT-Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung**

Hohe fachliche und systemtechnische Anforderungen an IT-Projekte ergeben sich bei einer Kombination einer Geschäftsprozessoptimierung mit anschließender Automatisierung der Prozesse durch workfloworientierte Anwendungssoftware und einer Dokumentenverwaltung. Diese Projektart ist heute in allen größeren Unternehmen und Behörden anzutreffen!

► **Aufbau von Internet-Marktplätzen und E-Business**

Der gegenwärtige Trend zu Internetaktivitäten jeder Art hat zahlreiche Projekte unterschiedlicher Zielsetzungen auf dem Sektor des E-Commerce ins Leben gerufen. Hier bildet sich im gegenwärtigen Jahrzehnt ein neuer und außerordentlich anspruchsvoller Projektschwerpunkt heraus: Jeder Projektleiter muss sich den neuen Herausforderungen des Internets stellen!

Der zunehmende Einsatz komplexer **Systemsoftware** zum Aufbau von Intra- und Extranetzen und die immer anspruchsvollere **Anwendungssoftware** werden den Schwierigkeitsgrad der IT-Projekte nochmals kräftig erhöhen. Diesen Herausforderungen des Internetzeitalters muss sich jeder interne oder externe IT-Projektleiter stellen. Das gelingt ihm nur durch den Einsatz des führungstechnischen, methodischen und fachlichen Projektinstrumentariums, das wir in diesem Projektleiterhandbuch präsentieren!

1.3 Was gehört zu einem professionellen IT-Projektmanagement?

Ein Projektleiter muss wie ein Fußball-Schiedsrichter alle wesentlichen Grundsätze, Regeln und Techniken eines IT-Projektmanagements kennen lernen, bevor er zum ersten Mal Projektverantwortung übernimmt! Vier Möglichkeiten gibt es, sich diese Spielregeln anzueignen:

- ▶ durch Training on the Job in vorhergehenden Projekten (soweit sie professionell abgewickelt wurden),
- ▶ durch das gründliche Studium eines unternehmenseigenen Methodenhandbuchs der IT-Projektorganisation,
- ▶ durch das Durcharbeiten überbetrieblicher Qualifizierungsliteratur, zum Beispiel dieses Projektleiterreports,
- ▶ durch den erfolgreichen Besuch von Fortbildungslehrgängen zum IT-Projektleiter – heute auch als Internet-Training.

1.3.1 Die klassischen Bestandteile eines IT-Projektmanagements

Was zu einem professionellen IT-Projektmanagement gehört, kann jeder Projektverantwortliche in der umfangreichen Projektmanagementliteratur nachlesen. Für einige Techniken bestehen sogar DIN-Normen, zum Beispiel für die Netzplantechnik und verschiedene Formen von Darstellungstechniken, die in Projekten benutzt werden (Flussdiagramme, Datenflusspläne, Entscheidungstabellen).

Kerngebiete eines IT-Projektmanagements

Personelles Projektmanagement

Entscheidungsausschuss (Lenkungs- und Kontrollgremium)

Arbeitssteam (Projektteam)

- Projektleiter
- Projektmitarbeiter aus dem ORG-/IT-Bereich
- Projektmitarbeiter aus dem Fachbereich
- Sonstige Projektmitarbeiter

Benutzerausschuss der Fachabteilung

Projektkoordination

Funktionelles Projektmanagement

Projektstrukturierung

Projektauslösung

Projektplanung und Softwarekalkulation

Projektsteuerung und -berichtswesen (Projektcontrolling)

Projektdokumentation

Entwicklungs-, Auswahl- und Implementierungstechniken

Entwicklungs- und Auswahltools

Kommunikations- und Moderationstechniken

Softwarewartung

Abbildung 1.1: Schwerpunkte des IT-Projektmanagements

Ein Projektmanagement besteht aus personellen (institutionellen) und funktionellen Regelungen, beispielsweise zur Projektstrukturierung und zum Projektcontrolling. Diese Festlegungen sollen dazu beitragen, dass ein Projekt von der Auslösung bis zur erfolgreichen Systemeinführung risiko- und reibungsarm abgewickelt werden kann. Abbildung 1.1 enthält einen gegliederten Schlagwortkatalog der Anforderungen an ein klassisches IT-Projektmanagement, wie es für jedes Projekt gelten sollte.

Der Projektleiter stellt das Kernstück des personellen Projektmanagements dar. Bei seiner Arbeit greift er auf die Instrumente des funktionellen Projektmanagements zurück.

Die folgenden Lernmodule enthalten Ausführungen über alle Bestandteile des IT-Projektmanagements mit wesentlichen Verfahren, Techniken, Checklisten, Formularen und Toolhinweisen.

1.3.2 Neue Anforderungen an das IT-Projektmanagement

Die Anforderungen an IT-Projekte sind in den letzten Jahren kräftig hochgeschwungen. IT-Projekte stehen heute unter einem wesentlich stärkeren Erfolgsdruck als in früheren Jahrzehnten. Neben den klassischen Gesichtspunkten einer Projektorganisation werden an das Projektmanagement neue strategische Anforderungen gestellt:

- ▶ Die Anwender von IT-Systemen sind inzwischen mündig geworden. Sie beanspruchen im Projekt aufgrund ihrer eigenen IT-Kenntnisse und -Erfahrungen volles Mitspracherecht. In einer Reihe von Unternehmen werden die IT-Spezialisten nur noch als Service-Partner akzeptiert, die das erforderliche IT-Spezialwissen in das Projekt einbringen.
- ▶ Neue strategische Schwerpunkte auf der Software- und Hardwareseite erhöhen das Niveau und den Schwierigkeitsgrad eines Projekts. Zu nennen sind hierbei die Ideen
 - ▶ des Lean Management in der Organisation,
 - ▶ des verstärkten Prozessdenkens und der Konzentration auf die kundenorientierten Kernprozesse des Unternehmens,
 - ▶ des Internet und E-Business,
 - ▶ der offenen Systeme, der Dezentralisierung und der flexiblen Client-Server-Plattformen.
- ▶ Weit überwiegend greifen Unternehmen, Behörden und Versorgungsbetriebe auf integrierte Standardsoftware zurück, welche ihre Verwaltungs- und Abrechnungsbereiche abdecken soll. Die bereichsübergreifenden Softwarepakete zwingen den Projektleiter und seine Mitarbeiter beim Customizing zu einer anspruchsvollen integrierten Denkweise, die alle Geschäftsabläufe des Unternehmens umfasst.

1.4 Warum das personelle Projektmanagement an erster Stelle stehen muss

Eine wirkungsvolle Organisation des personellen oder institutionellen Projektmanagements ist ein entscheidender Erfolgsfaktor jedes Informatikprojekts. Das vertrauensvolle Zusammenspiel von Entscheidungsträgern, Projektteam und Anwendern ist eine unverzichtbare Basis für die Projektarbeit!

Der Projektleiter ist der wichtigste Eckpfeiler des Projektmanagements. Neben einem engagierten Projektverantwortlichen und einem kompetenten Projektteam müssen aber auch entscheidungsbefugte Führungskräfte und die Know-how-Träger der Anwenderseite ausreichend in das Projektmanagement eingebunden sein.

In diesem Lernabschnitt zeigen wir Ihnen die Zielsetzungen und das Zusammenspiel eines effizienten Projektmanagements für Organisations- und Informatikprojekte.

1.4.1 Drei Säulen des personellen IT-Projektmanagements

Für das Gelingen eines IT-Projekts ist ein ausreichendes personelles Engagement von Unternehmensleitung, Fachbereich und Organisation / Informatik unerlässlich. Zu einem ausgeglichenen personellen Projektmanagement gehören die Mitarbeitergruppen, die in einem Projekt

- ▶ als Entscheidungsträger,
- ▶ als aktive Mitarbeiter und
- ▶ als kompetente Berater

tätig werden. Jedes effiziente Projektmanagement ist auf drei Säulen aufgebaut.

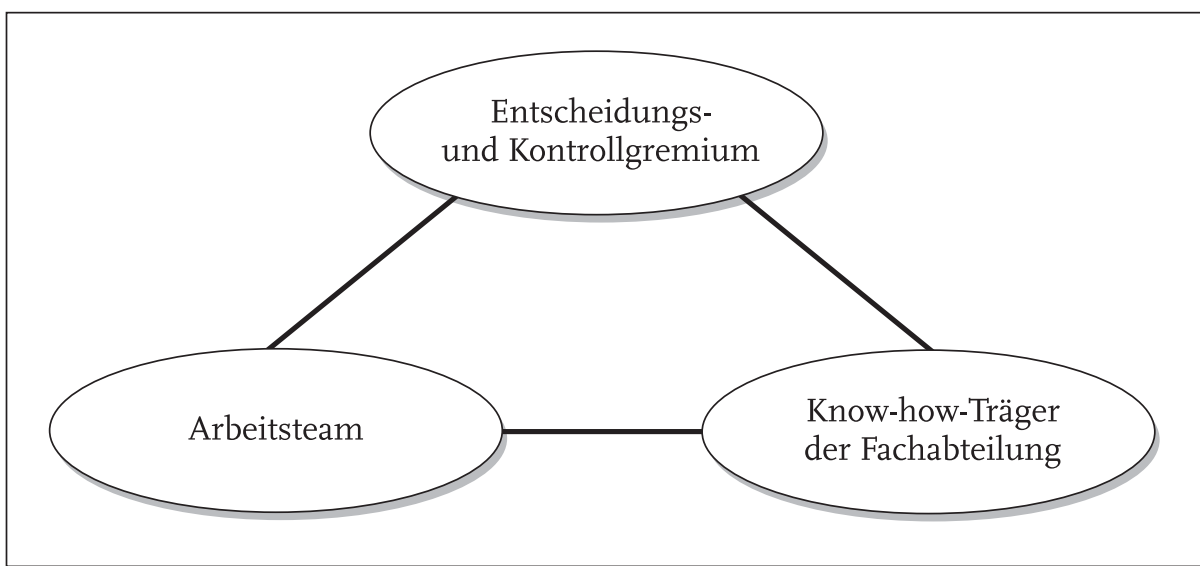


Abbildung 1.2: Diese drei Schwerpunkte muss jedes IT-Projektmanagement aufweisen!

Das **Entscheidungsgremium** kann ausschließlich aus der Unternehmensleitung bestehen. In Mittel- und Großunternehmen ist häufig ein Lenkungsausschuss aus Anwendern der oberen Führungshierarchie, dem Controlling-Leiter und dem Chef der Organisation und Informatik anzutreffen.

In den **Projektarbeitsgruppen** werden unter der Führung eines Projektleiters die Projektarbeiten von den Teammitgliedern der Organisation / Informatik und der Benutzerseite abgewickelt. Bei Bedarf können weitere Mitarbeiter im Projektteam tätig werden: Datenbankadministratoren, Netzspezialisten, externe Berater und Softwarespezialisten.

Der Fachbereich stellt wichtige Anwenderführungskräfte und Sachbearbeiter als Know-how-Spezialisten zeitweilig für das Projekt ab. Sie können als **projektbezogener Beratungsausschuss** organisiert sein oder in einem erweiterten Projektteam mitwirken.

1.4.2 Welche Formen der Zusammenarbeit sind empfehlenswert?

Abhängig von der Unternehmensgröße und dem Organisationsaufbau sind alternative Formen des Zusammenspiels in einem personellen IT-Projektmanagement anzutreffen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Projektarbeitsgruppe in ausreichendem Maß auf den Erfahrungsschatz der Fachabteilung zurückgreifen kann. Daneben muss der Projektleiter fest mit dem Entscheidungs- und Kontrollgremium eines Projekts verankert sein.

Alternative 1: Eine in der Vergangenheit häufig angetroffene Standardform der personellen Zusammenarbeit im IT-Projektmanagement hat den in Abbildung 1.3 dargestellten Aufbau.

Der aus dem Leiter der Fachabteilung, Führungskräften und maßgeblichen Sachbearbeitern zusammengesetzte **Projektausschuss** soll sicherstellen, dass die Führungsgremien für Entscheidungen und Problemlösungen in das Projekt eingebunden werden. In ausführender Funktion wirken darüber hinaus IT-Koordinatoren (auch Key User genannt) fulltime oder bei Bedarf im Projekt mit. Häufig hat sich allerdings gezeigt, dass die Aktivierung des Beratungsausschusses und seine Einbeziehung in die Projektarbeit im Bedarfsfall oft zu wünschen übrig lässt.

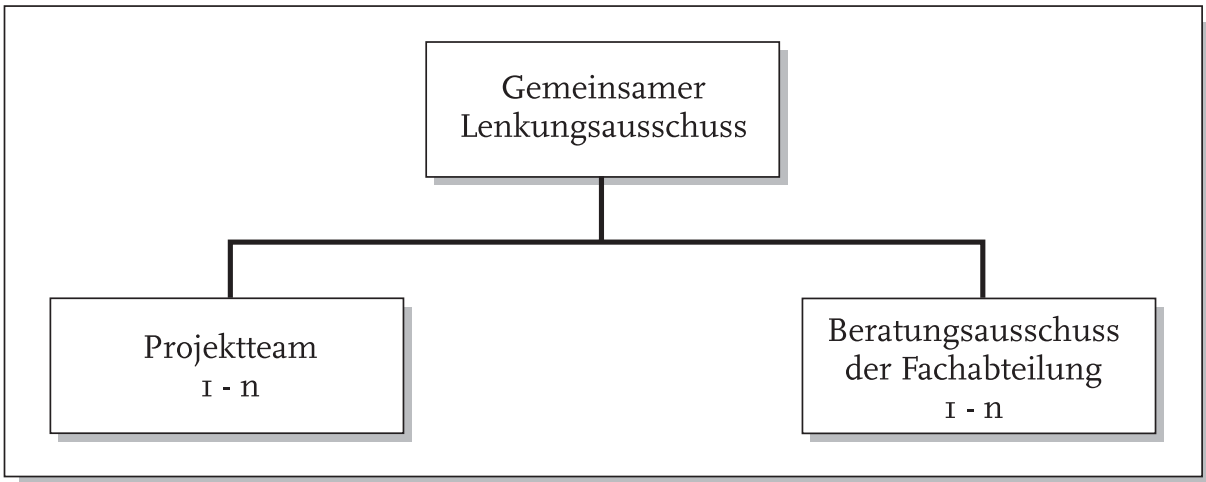


Abbildung 1.3: IT-Projektmanagement Alternative 1

Alternative 2: Anstelle eines Beratungsausschusses arbeiten Führungskräfte und Spezialisten des Anwenderbereichs zeitweise neben dem Kernteam in einem erweiterten Projektteam mit.

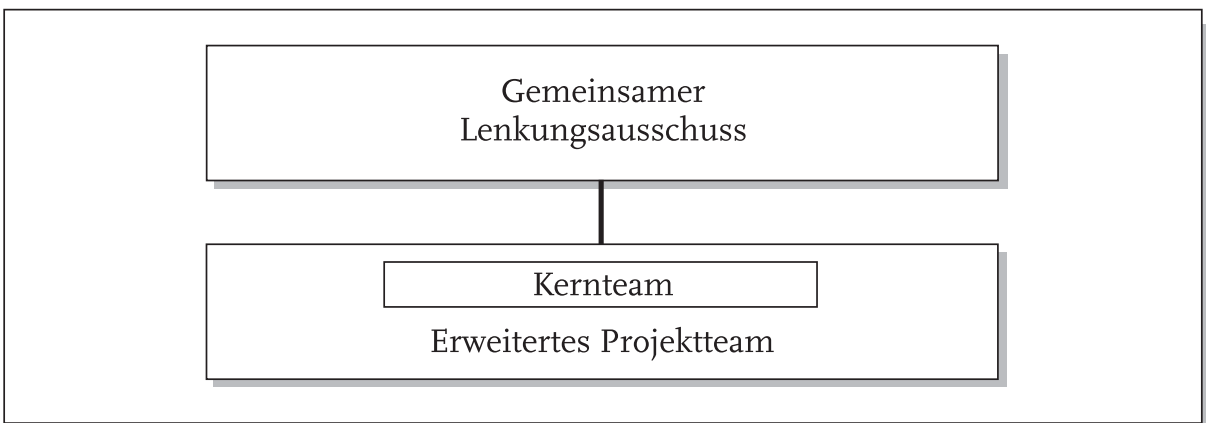


Abbildung 1.4: IT-Projektmanagement Alternative 2

Diese Form der Zusammenarbeit zwischen Projektgruppe und Fachabteilung ist häufig anzutreffen. Sie ist flexibler als Alternative 1. Der Projektleiter muss dafür Sorge tragen, dass die maßgeblichen Führungskräfte des Kunden / Anwenders bei wichtigen Präsentationen und Entscheidungen in die Projektarbeit einbezogen werden.

Alternative 3: Bei dezentral organisierten Projekten kann ein Projektausschuss dem Projektarbeitsteam gegenüberstehen, der Entscheidungs- und Beratungsbefugnisse hat. Der Fachabteilungsleiter ist normalerweise der Vorsitzende dieses Projektausschusses. Zur Verstärkung kann er auch eine IT-Führungskraft in den Projektausschuss übernehmen.

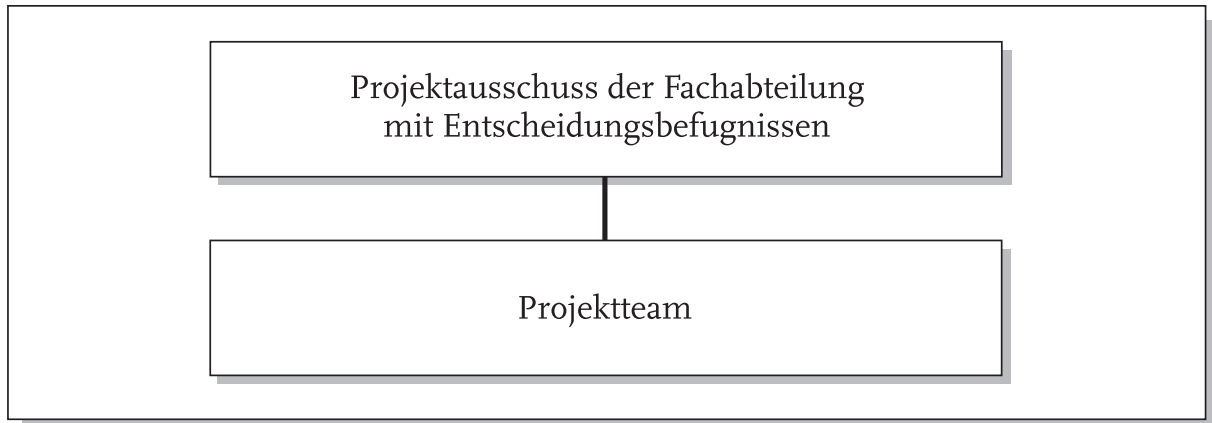


Abbildung 1.5: IT-Projektmanagement Alternative 3 bei dezentralen Projekten

Diese Form der Zusammenarbeit ist vorteilhaft, wenn der Projektausschuss ausreichenden Sachverstand zur Steuerung des Projektteams besitzt. Der Projektausschuss hat ein erhebliches Eigeninteresse an dem Projekt. Die Projektwege zwischen Projektausschuss und Projektteam sind kurz. Zur Kompetenzverstärkung wirkt im Projektausschuss oft auch eine IT-Führungskraft mit. Der Informatikbereich muss bei einer dezentralen Projektsteuerung allgemein verbindliche Grundsätze zum Hardware- und Softwareeinsatz vorgeben!

Neben den in den Geschäftsbereichen abgewickelten Projekten werden auch bei einer dezentralen Organisation **IT-Grundsatzprojekte** durch einen zentralen Informatikbereich abgewickelt. Dazu gehören Basisprojekte über Hardwareplattformen, Festlegungen für bestimmte Netze, Betriebssysteme oder eine übergeordnete Anwendungssoftware, die von allen Anwenderbereichen verwendet werden muss (häufig zum Beispiel SAP/R 3).

Alternative 4: Bei der Auswahl, Anpassung und Einführung umfangreicher integrierter Standardanwendungspakete ist eine **zweistufige Teamorganisation** typisch. Dem Lenkungsausschuss für das gesamte Projekt steht eine Gesamtprojektleitung gegenüber. Sie nimmt zugleich auch die Koordination der Teilprojekte wahr. Die einzelnen Softwaremodule – zum Beispiel die Kalkulation oder der Einkauf – werden in getrennten Teilprojekten bearbeitet. Für jedes Teilprojekt wird ein Fachteam zusammengestellt. Die Leiter der Fachteams sind auch in der Gesamtprojektgruppe als Mitglieder tätig.

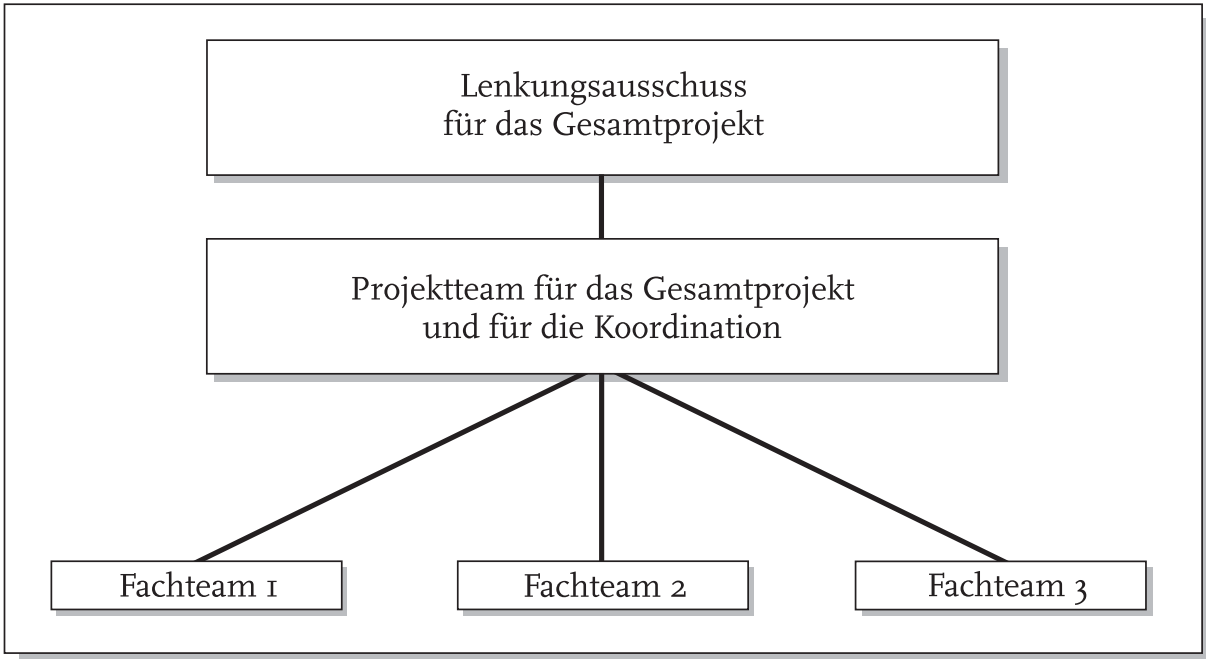


Abbildung 1.6: IT-Projektmanagement Alternative 4

Der Gesamtprojektleiter ist entsprechend der großen Bedeutung eines solchen Softwarepakets meist eine hochrangige Führungskraft oder der Informationsmanager. In dem Gesamtprojektteam wirken neben den Projektleitern für die Fachteams meist auch Führungskräfte des Informatikbereichs und der Projektverantwortliche des Softwarelieferanten mit.

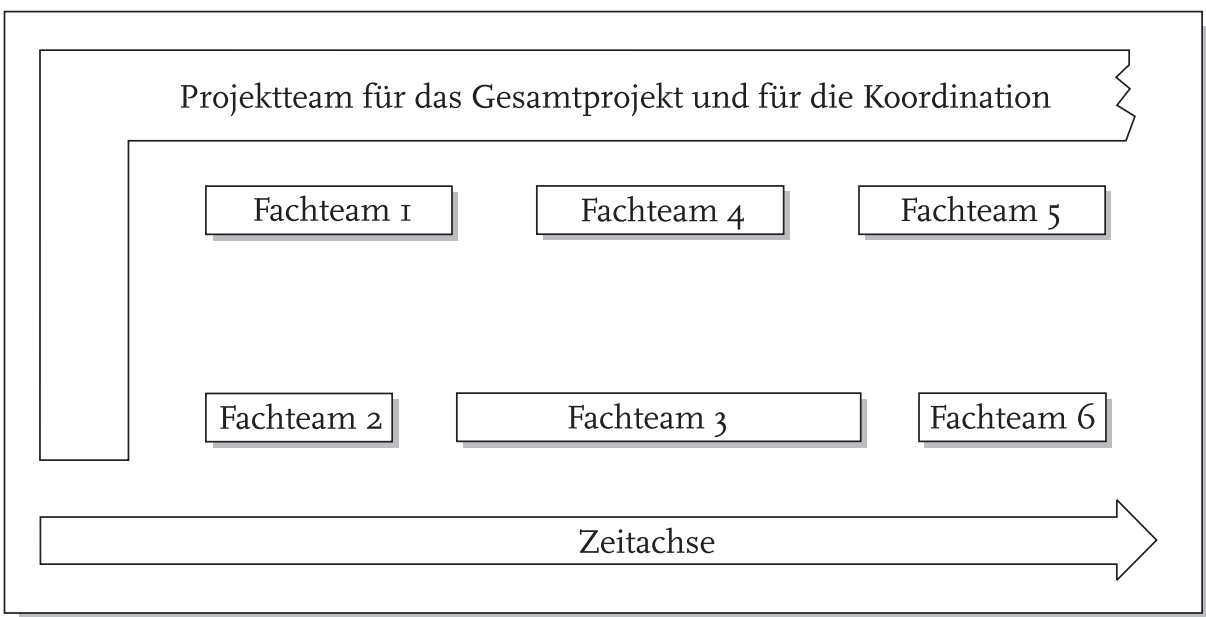


Abbildung 1.7: Tätigkeitszeitraum des Gesamtprojektteams und der Teilteams bei einer zweistufigen Projekthierarchie

In Abhängigkeit von der zeitlichen Einführungsstrategie des integrierten Softwarepakets sind die Teams der Teilprojekte parallel oder nacheinander tätig.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass ein Unternehmen großen Wert darauf legen muss, dass die Fachbereiche ausreichend stark im Lenkungsausschuss, in der Gesamtprojektgruppe und in den verschiedenen Fachteams vertreten sind. Auf keinen Fall dürfen die Linienstellen die Verantwortung auf die Leitung der betrieblichen Informatik oder gar eine externe Softwarefirma abwälzen!

1.4.3 IT-Lenkungsausschuss – Weichenstellung für Projektentscheidungen

Als wichtiges Entscheidungs-, Koordinations- und Kontrollgremium hat sich ein Lenkungsteam auf Unternehmensebene erwiesen. Spannungen in den »unteren Etagen« eines Unternehmens lassen sich leichter vermeiden, wenn darüber ein fachkundiges Entscheidungs- und Kontrollgremium vorhanden ist, das alle Projektaktivitäten koordiniert.

Natürlich könnte sich die Geschäftsleitung selbst um alle Organisations- und IT-Fragen kümmern. Doch wäre das für sie sehr zeitaufwendig. Außerdem sollte sich die Spitze eines Unternehmens in erster Linie um die primären Bereiche, also den Vertrieb, die Produktion und das Finanz- und Rechnungswesen kümmern.

Zusammensetzung des IT-Lenkungsausschusses

Es hat sich als zweckmäßig erwiesen, wenn die wesentlichen Entscheidungen und übergeordneten Kontrollen aller relevanten Organisations- und IT-Aktivitäten von einem Gremium wahrgenommen werden, das aus hochrangigen Führungskräften besteht. In einem Industrieunternehmen könnte dieser Ausschuss beispielsweise die folgende Zusammensetzung aufweisen (siehe Abbildung 1.8).

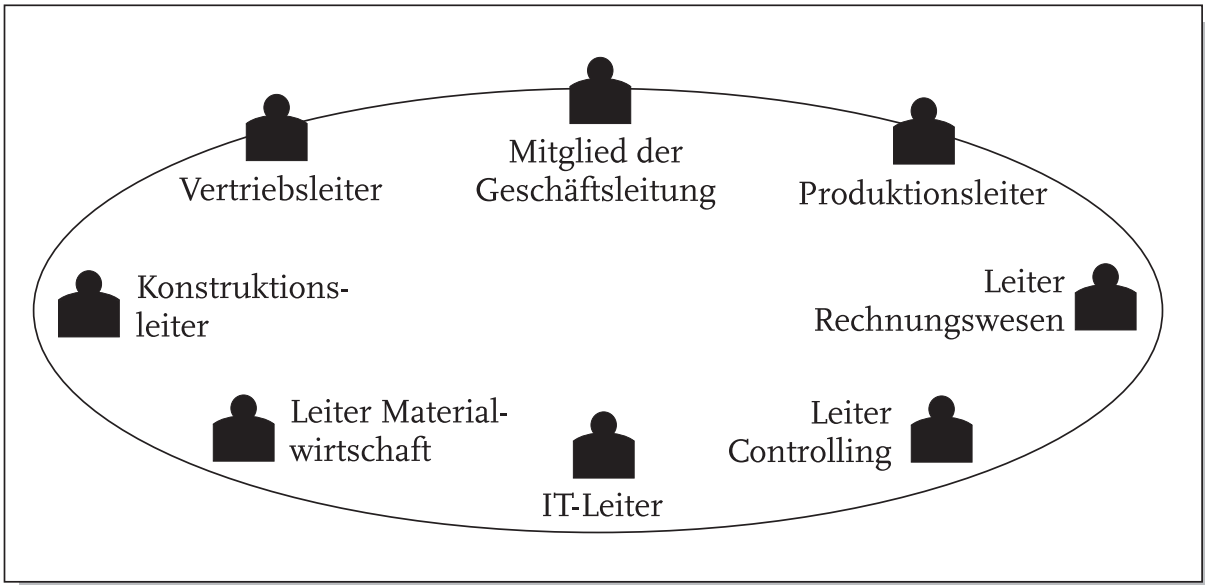


Abbildung 1.8: Zusammensetzung eines IT-Lenkungsausschusses in einem Industrieunternehmen

In einem Versicherungs- oder Bankenkonzern setzt sich das IT-Entscheidungsteam aus Vorstandsmitgliedern der Geschäftssparten zusammen. Ein solches Leitungsgremium kann unterschiedliche Namen haben:

- ▶ Lenkungsausschuss oder Lenkungsteam
- ▶ IT-Kommission
- ▶ Organisations- und IT-Ausschuss
- ▶ Steering Committee

Das Gremium besteht aus den oberen Führungskräften der wesentlichen Unternehmensbereiche. Ein Mitglied sollte den Rang eines Geschäftsführers haben, da in dem Lenkungsausschuss Entscheidungen von erheblicher Tragweite gefällt werden. Neben den Anwenderbereichen ist auch der Unternehmenscontroller Mitglied dieses Ausschusses. Schließlich nimmt der IT-Leiter an diesen Sitzungen teil. Ob er stimmberechtigt ist, hängt von seinem Status ab. Hat er bereits die Stufenleiter eines Informationsmanagers erklommen, ist er neben den Anwendern ein gleichberechtigtes Mitglied.

Im Normalfall trifft sich der IT-Lenkungsausschuss in einem Zeitraum von 1 - 3 Monaten. Die Häufigkeit der Sitzungen hängt vom jeweiligen Entscheidungsbedarf in Projekten ab. Darüber hinaus werden von diesem Ausschuss das jährliche IT-Budget und wesentliche strategische Veränderungen der IT-Landschaft des Unternehmens genehmigt.

Häufig ist in größeren Unternehmen und Institutionen anzutreffen, dass sich bestimmte Ausschussmitglieder gezielt um die Projekte kümmern und sie betreuen, die ihren eigenen Verantwortungsbereich betreffen. Für diese speziellen Ansprechpartner hat sich der Begriff **Projektmentor** eingebürgert. Oft geht ein bestimmtes IT-Projekt auf die Initiative dieser Manager zurück. Der Leiter eines IT-Projekts sollte sich bemühen, zu seinem Mentor ein Vertrauensverhältnis herzustellen!

Aufgaben eines IT-Lenkungsausschusses

Zu den **Hauptaufgaben dieses Leitungsgremiums** gehören Aufgaben außerhalb einer Projektabwicklung:

- ▶ Genehmigung der IT-Langfristplanung
- ▶ Genehmigung der Hardwareplanung
- ▶ Genehmigung des jährlichen Budgets
- ▶ Entscheidung über die personelle Kapazität des IT-Bereichs
- ▶ Entscheidung über Fragen der Zentralisierung oder Dezentralisierung der betrieblichen Informatik

Im Rahmen einer Projektabwicklung übernimmt der Lenkungs- und Entscheidungsausschuss Folgendes:

- ▶ Freigabe von Projekten
- ▶ Genehmigung des Projektbudgets
- ▶ Entscheidung über die Projektfortsetzung an wesentlichen Phasenenden
- ▶ Entscheidung über den Einsatz von Fremdkräften (Berater, Programmierer)
- ▶ Schlichtung bei Konflikten zwischen Anwenderabteilung und Projektteam

Durch ein starkes Engagement der Anwenderbereiche kann der Lenkungsausschuss ein Garant dafür sein, dass die Belange der Fachbereiche gegenüber der zentralen Informatik genügend vertreten werden. Natürlich setzt dies voraus, dass die im Ausschuss tätigen Bereichsleiter ein ausreichendes und aktuelles IT-Grundwissen haben und über die Informatiktrends Bescheid wissen.

1.4.4 Warum die Anwender als Know-how-Träger unentbehrlich sind

Zu den Kernaufgaben des Projektleiters zählt es, eine ausreichende Benutzerakzeptanz und -motivierung zu gewährleisten. Zu diesem Zweck ist es unabdingbar, die Führungskräfte und Know-how-Träger auf der Sachbearbeiterebene in zweckmäßiger Form in das Projekt zu integrieren! Das kann auf drei Ebenen geschehen:

- ▶ Die Benutzer sollen möglichst stark in die Entscheidungsprozesse des Projekts einbezogen werden.
- ▶ Sie sollen den Projektleiter und die Teammitglieder fachlich beraten.
- ▶ Sie sollen aktiv im Projektteam mitwirken.

Zur **Benutzeraktivierung** stehen alternativ oder kombiniert mehrere Möglichkeiten zur Verfügung:

- ▶ Dem Projektteam steht ein Projektausschuss der Fachabteilung gegenüber. Seine Mitglieder sind die direkten Ansprechpartner für das Projektteam. Dieser Fachausschuss nimmt neben der fachlichen Teamberatung auch Abstimmungen für erarbeitete Lösungen bei einer Individualentwicklung oder von Softwareanpassungen bei der Einführung eines Fremdpakets vor. Er wird deswegen gelegentlich auch Abstimmkreis genannt.
- ▶ Wichtige Know-how-Träger der Fachabteilung wirken in der Form eines erweiterten Arbeitsteams zeitweilig im Projekt mit. Sie können einzeln oder – für wichtige Beratungen und Entscheidungen – gemeinsam an Arbeitsbesprechungen teilnehmen.
- ▶ Als ständige Verbindung zwischen Fachressort und Projektgruppe arbeitet im Kernteam ein IT-Fachkoordinator (auch Key User genannt) fulltime oder parttime mit. Er nimmt nach Abschluss des Projekts die fachliche Systembetreuung im Anwenderbereich vor.

Benutzerfachausschuss für ein IT-Projekt

Einem Projektausschuss der Fachabteilung gehören drei bis sieben Mitglieder an. Der Ausschuss wird zusammen mit dem Projektteam festgelegt. Seine Mitglieder führen weiterhin ihre Linienarbeiten durch, doch stehen sie bei Bedarf einzeln oder gemeinsam dem Projektteam als Ansprechpartner zur Verfügung. Abbildung 1.9 zeigt das Zusammenspiel zwischen der IT-Projektgruppe und dem Projektausschuss.

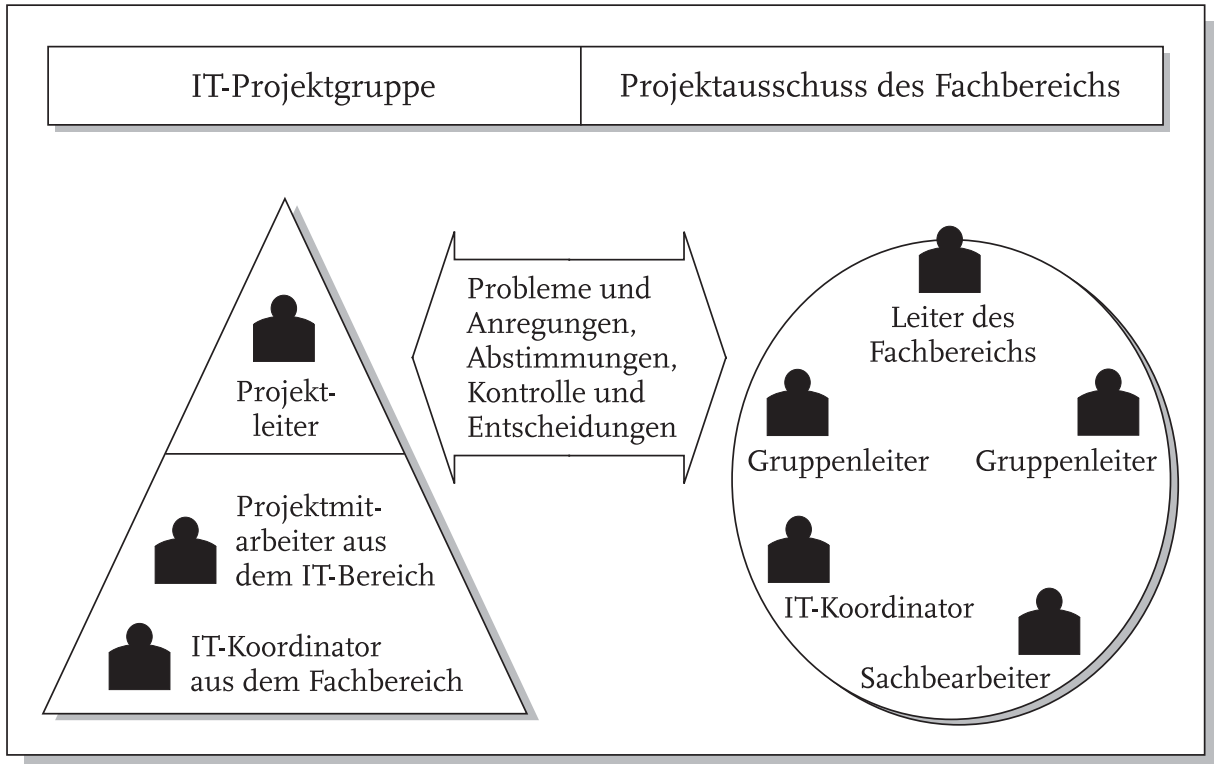


Abbildung 1.9: Projektausschuss als Diskussions- und Abstimmpartner für die Projektarbeitsgruppe

Der IT-Koordinator des Fachbereichs ist ein Kernmitglied des Projektteams. Er gehört aber auch dem Projektausschuss seines Fachbereichs an und stellt damit ein wesentliches Verbindungsglied zwischen Projektteam und Anwenderbereich dar.

Zu den **Hauptaufgaben des Projektausschusses** der Fachabteilung zählen die gezielte Beratung des Projektteams, Stellungnahmen zu Lösungsentwürfen, Abstimmungsgespräche und Aussprachen über Sonder- und Problemfälle.

In welchem Umfang ein Projektausschuss der Fachabteilung auch Entscheidungsbefugnisse hat, hängt davon ab, wie stark sich der für das gesamte Unternehmen tätige IT-Lenkungsausschuss um die Belange eines einzelnen Projekts kümmern kann und will.

Unterstützung des Projektteams durch Anwenderspezialisten

Ein Beratungsausschuss der Fachabteilung ist nicht überall anzutreffen. Häufiger ist die Konstellation, dass Führungskräfte und ausgewählte Sachbearbeiter bei Bedarf das Projektteam verstärken. Man spricht in diesem Fall von einem »erweiterten Projektteam«.

Beide Möglichkeiten – ein Beratungsausschuss und ein erweitertes Team – können sich auch überlappen.

1.4.5 Projektleiter und Arbeitsteam – Kern des personellen Projektmanagements

Umfangreiche und schwierige Arbeitskomplexe, wie sie bei einer Projektabwicklung zu bewältigen sind, lassen sich nur als Teamarbeit durchführen. Einzelmatadore wären bei einem mittleren und größeren Projekt vom Wissen und Zeitaufwand her überfordert.

Projektleiter mit Führungs- und Fachaufgaben

Der Projektleiter steht im Mittelpunkt des institutionellen Projektmanagements. Seine Aufgabe ist es, das Projekt über alle personellen und fachlichen Klippen hinweg erfolgreich abzuwickeln. Zur Wahrnehmung dieses anspruchsvollen Auftrags muss der Projektverantwortliche über ausreichende Führungs-, Methoden- und Fachkompetenz verfügen.

Webprojekte mit einem hohen technischen und organisatorischen Innovationsumfang zählen gegenwärtig zu den anspruchsvollsten Projektarten, die einem Projektleiter übertragen werden. In den meisten Fällen muss in solche Projekte eine spezialisierte Dienstleisterfirma eingebunden werden, weil noch keine ausgebildeten internen IT-Experten zur Verfügung stehen.

Von der Art, Größe und dem Schwierigkeitsgrad des Projekts ist es abhängig, ob eine Projektleitung in den Händen eines **Machtpromoters** aus dem Fachbereich oder eines methoden- und projekterfahrenen **Fachpromoters** aus dem Informatikbereich vorteilhafter ist. Ein Projektverantwortlicher aus dem Fachmanagement benötigt bei dem hohen Komplexitätsgrad von IT-Projekten zum Projektcontrolling und zur methodischen Steuerung einen Stellvertreter mit umfangreichem Organisations- und Informatikwissen.

Interdisziplinäre Projektteams

Um die verschiedenartigen Kenntnis- und Erfahrungsanforderungen in optimaler Form zu nutzen, werden in den Projekten der Informationstechnik Arbeitsteams gebildet. In ihnen arbeiten

- ▶ Systemspezialisten aus dem Informatikbereich

- ▶ Führungskräfte und Sachbearbeiter der betroffenen Anwenderabteilung
- ▶ bei Bedarf weitere interne und externe Spezialisten (z. B. Controller, Berater, Softwareprofis)

gemeinsam zusammen. Man spricht von einem »interdisziplinären« Team.

Für den Teamaufbau ist die Organisationsform des Matrix-Projektmanagements am häufigsten anzutreffen. Hierbei werden die Teammitglieder als Fulltime- und Parttime-Mitarbeiter aus den betroffenen Linien- und Stabsstellen für eine begrenzte Zeitdauer zur Erfüllung der Projektaufgabe in Teamform zusammengezogen.

Sind Mitarbeiter über viele Monate hinweg ausschließlich in eine Teamorganisation eingebunden, erhält der Projektleiter gegenüber den Mitarbeitern neben der fachlichen auch die disziplinarische Weisungsbefugnis. Man spricht in diesem Fall von einem »absoluten Projektmanagement«. Es ist in neuerer Zeit häufig in lang dauernden Projekten der Geschäftsprozessoptimierung anzutreffen. Außerhalb des Informatikbereichs ist diese Projektmanagementform stets anzutreffen.

1.5 Funktionelles Projektmanagement: Methodenrepertoire und Controlling-Werkzeuge

Hinter dem Fachausdruck »Funktionelles Projektmanagement« verbergen sich alle Projektaktivitäten, die zur

- ▶ Projektabgrenzung und -strukturierung,
- ▶ Projektauslösung,
- ▶ Projektplanung und -steuerung,
- ▶ systematischen Projektentwicklung und
- ▶ mitlaufenden Projektdokumentation

nötig sind.

Ein übersichtliches Vorgehensmodell des Projektablaufs ist der Aufhänger für die Projektplanung und Softwarekalkulation, die der Projektleiter zusammen mit seinem Team vornimmt. Die sachliche und zeitliche Projektstrukturierung ist die Richtschnur für die Projektentwicklung und die Controllingtätigkeiten bis zur abschließenden Projektabschlussrechnung.

Vorgehensmodelle zur systematischen Projektstrukturierung

Zu den wichtigsten Werkzeugen der Projektdurchführung gehört eine methodische Vorgehensweise. Man nennt diese schrittweise Abwicklung nach logisch aufeinander folgenden Arbeitsschritten ein Phasenkonzept. Standardisierte Vorgehensmodelle gibt es für Projekte der

- ▶ Individualentwicklung
- ▶ und der Softwarebeschaffung.

Phasenkonzepte sind vorteilhaft, weil das Projektteam beim Rückgriff auf eine solche »Checkliste« keine wesentlichen Punkte vergisst oder sie zu spät in die Überlegungen einbezieht.

Wenn ein Unternehmen oder eine Behörde das **V-Modell** einsetzt, das eine standardisierte Projektabwicklung für den öffentlichen Dienst darstellt, steht ein ergebnisorientiertes Phasenmodell im Mittelpunkt der Projektstrukturierung. Unternehmen, die nach dem **ISO-Qualitätsmanagementsystem 9003** zertifiziert sind, müssen eine Projektvorgehensweise nach einem geeigneten Phasenkonzept vorweisen.

Auch der Einsatz von Prototyping-Software, die bei einer Systementwicklung das Feedback gegenüber den Anwendern verbessern soll, ist im Rahmen eines leicht abgeänderten Phasenmodells möglich.

Die Anwendung eines einheitlichen Vorgehensmodells bringt Vorteile bei der Planung, Abwicklung, Überwachung und Dokumentation von Softwareprojekten.

Methoden und Tools der Projektarbeit

Neben dem Phasenkonzept als Orientierungshilfe für die Folgeschritte der Projektabwicklung müssen Sie als Projektleiter über das Methodenrepertoire der

- ▶ Systementwicklung,
- ▶ Systemevaluation und
- ▶ Systemimplementierung

Bescheid wissen. Sie sollten in der Lage sein, die für das Informatikprojekt zweckmäßige Vorgehensstrategie unter Berücksichtigung der funktions-, prozess- und dateiorientierten Sichtweise festzulegen.

Unumgänglich ist für einen Projektleiter heute die Kenntnis moderner Organisationsprinzipien, zum Beispiel der Lean Organisation, der Geschäftsprozessoptimierung, einer ereignisorientierten Steuerung der Vorgangsbearbeitung und der Client-Server-Technik.

Zur Unterstützung der Methodenarbeit gibt es zeitgemäße CASE-TOOLS, welche nach einer Lernphase der Mitarbeiter die Entwicklungs- und Dokumentationsarbeiten entlasten können. Zusätzlich sollte sich ein Projektleiter auch über den Einsatz moderner Entwicklungs- und Arbeitsinstrumente orientieren, z. B. über Workflow-Werkzeuge, Groupware, optische Dokumentenspeicherung oder einen Multimediaeinsatz.

Projektinitialisierung – ein wichtiger Meilenstein

Zum funktionellen Projektmanagement gehören klar definierte Schritte der Projektauslösung und ein offizieller Projektauftrag, der alle Entscheidungsinformationen über das geplante Vorhaben enthalten muss. Ein Projektleiter sollte sich hüten, nach dem Motto »Probieren wir mal ...« in eine Projektfalle hineinzustolpern!

Der Anstoß zur Auslösung eines Projekts kann aus zwei Richtungen erfolgen:

- ▶ aus einer Gesamtkonzeption der Informatik und Kommunikation, die schrittweise in Einzelprojekten realisiert wird,
- ▶ aus einem aktuellen Anlass heraus, z. B. einem Projektantrag des Fachbereichs oder aufgrund einer gesetzlichen Änderung.

Bei der Projektauslösung muss über den Mitarbeiterereinsatz, das erforderliche Projektbudget, wichtige Meilensteintermine und die angestrebten Nutzenkategorien Klarheit bestehen! Eine Klärung dieser Punkte ist bei Bedarf vor der Projektfreigabe im Rahmen einer Voruntersuchung (Machbarkeitsanalyse) vorzunehmen.

Projektcontrolling – Kerntätigkeit des Projektleiters

In einem Methodenhandbuch der IT-Projektorganisation müssen klare Regelungen über die Planung und Überwachung eines Projekts enthalten sein, damit für die Projekte der Informations- und Kommunikationstechnologie ein einheitliches und systematisches Projektcontrolling gewährleistet ist.

Bei der Projektplanung werden vom Projektverantwortlichen

- ▶ der erforderliche Zeitaufwand für die Projektschritte geschätzt,
- ▶ die Projektmitarbeiter festgelegt,
- ▶ die Zwischen- und Endtermine errechnet
- ▶ und Kosten- und Nutzenüberlegungen angestellt.

Mit Hilfe anwenderverständlicher und transparenter Planungsverfahren sollte ein Projektleiter jedem fachkundigen Projektmitarbeiter den Einblick in das Zustandekommen der Planungsergebnisse ermöglichen!

Im Gegensatz zur Projektplanung sind die manuellen oder IT-unterstützten Verfahren der Projektüberwachung für jeden Projektmitarbeiter leicht verständlich. Der Arbeitsaufwand kann besonders beim Einsatz von Projektmanagementsoftware einen erheblichen Umfang annehmen. Periodische Status- und Fortschrittreviews ergänzen die Schritte der Projektüberwachung. Sie erlauben außerdem eine mitlaufende und motivierende Qualitätskontrolle.

Projektdokumentation – eine bittere Notwendigkeit

Ohne eine einwandfreie und ordnungsmäßige Dokumentation ist die Lebensfähigkeit eines komplexen Anwendungssystems in Frage gestellt! Die Dokumentation gehört zu den Kerntätigkeiten der funktionellen Projektorganisation und ist unumgänglich.

Ein **Projekthandbuch** muss klare Vorgaben über Form und Umfang der Projektdokumentation enthalten. Für die Entwicklungs- und Produktdokumentation müssen zwei Grundsätze Anwendung finden:

- ▶ Paralleldokumentation zusammen mit den Schritten der Systementwicklung oder -anpassung. Eine Nachdokumentation ist aufwendig und wird häufig vergessen!
- ▶ Maschinelle Dokumentationsunterstützung – wo immer sie möglich und sinnvoll ist.

Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass jeder Projektmitarbeiter seine Tätigkeiten ausreichend nach vorgegebenen Methoden dokumentiert!

1.6 IT-Projekthandbuch als aktuelles Nachschlagewerk

Die Zusammenarbeit in einem IT-Projekt fällt allen Beteiligten leichter, wenn alle Verfahren und Spielregeln der personellen und funktionellen Projektorganisation in einem IT-Projekthandbuch enthalten sind.

Ein Projekthandbuch darf kein unleserlicher Schmöker sein. Es sollte für alle Mitarbeiter verständlich sein, die es als Arbeitsgrundlage benutzen. Für den Aufbau und die Pflege ist der Leiter der Organisation und Datenverarbeitung zuständig.

Aufbau und Pflege eines Projekthandbuchs sind eine geringe Investition! Eine solche Zusammenstellung kann durch ein kleines Arbeitsteam in wenigen Arbeitssitzungen erfolgen. Als **Richtschnur** kann dieses Fachbuch dienen. Begriffe und Methoden müssen jedoch unternehmensspezifisch festgelegt werden!

Jeder Mitarbeiter, der aktiv in ein Projekt eingebunden wird, sollte vor dem Einstieg in die Projektarbeit vom Projektleiter in geeigneter Weise auf der Grundlage des Projekthandbuchs geschult und eingewiesen werden.

Anbei ein **Überblick über wesentliche Teilstücke eines IT-Projekthandbuchs:**

- ▶ Gremien der personellen IT-Projektorganisation im Unternehmen
- ▶ Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und Informatikbereich
- ▶ Projektstrukturierung bei Individualentwicklung und Einsatz von Standardsoftware
- ▶ Projektabwicklung mit Projektauslösung, Projektplanung und -steuerung
- ▶ Eine Dokumentationsrichtlinie mit ihren Bestandteilen System-, Programm- und Benutzerdokumentation
- ▶ Abwicklung der Systemwartung
- ▶ Spezielle Teilbücher über Methoden und Werkzeuge der Softwareentwicklung bzw. -beschaffung

Ein Projekthandbuch muss besonders solche Richtlinien und Anweisungen enthalten, die ein Projektleiter und seine Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit immer wieder benötigen. Dazu gehören:

- ▶ diverse Formblätter für die Projektauslösung, Projektplanung und -überwachung, für Wirtschaftlichkeitsberechnungen und eine Projektabrechnung
- ▶ Checklisten für Kosten- und Nutzenkriterien, eine Sitzungsvorbereitung und -abwicklung, für die verschiedenen Dokumentationsarten, für Projektaktivitäten bei der Softwareentwicklung und -beschaffung u.ä.
- ▶ im Unternehmen übliche Darstellungs- und Beschreibungstechniken
- ▶ ein komplettes Planungsbeispiel
- ▶ ein aussagekräftiges Beispiel einer Projektakte, die ein Projektleiter als »Projektdrehbuch« nach der Projektplanung anlegen und ständig aktualisieren sollte
- ▶ ein Überblick über das Projektberichtswesen

In einem modernen IT-Bereich werden Projekthandbücher online im Informatikbereich verwaltet. Projektmitarbeiter können bei Bedarf auf der Basis geeigneter Suchbegriffe über das Intranet auf die gewünschten Abschnitte des Handbuchs zurückgreifen. Die **Online-Verwaltung** erleichtert den Änderungsdienst und erspart die schwerfällige Führung in Papierform.

In der Praxis haben aktuelle und vollständige Projekthandbücher, die den Projektleiter und seine Teammitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen, bisher Seltenheitswert. Dieser Mangel zwingt ein Projektteam, bei Aus- und Fortbildungsmaßnahmen überwiegend auf außerbetriebliche Lehrgänge und Fachliteratur zurückzugreifen. Eine einheitliche Projektabwicklung kann in einem solchen Fall nicht erwartet werden!

Solange kein unternehmensspezifisches IT-Projekthandbuch vorliegt, können Sie als Projektleiter ersatzweise auf dieses neue Handbuch des IT-Projektmanagements zurückgreifen. Die in ihm aufgeführten Projektformulare und Arbeitsmethoden stellen für viele Unternehmen auch die Grundlage für ein innerbetriebliches Projekthandbuch dar.

1.7 Servicezentrum für IT-Projekte

Projekte im Bereich der Organisation, Informatik und Kommunikation stellen an das Projektmanagement immer höhere Anforderungen. Folgende Ursachen sind dafür maßgeblich:

- ▶ zunehmender Komplexitätsgrad integrierter Anwendungssysteme
- ▶ verstärkter Einsatz von Software-Tools zur Projektabwicklung, zum Projekt-Controlling und zur Projektdokumentation
- ▶ Projektleiter aus dem Fachbereichsmanagement mit begrenztem Methodikwissen
- ▶ dezentrale Projektabwicklung in Business Units

Es ist nicht zu erwarten, dass jedes Projektteam die bestmöglichen Formen des personellen und funktionellen Projektmanagements auswählt und richtig anwendet.

Bereitstellung einer Projektinfrastruktur

Wenn in einem größeren Unternehmen immer wieder umfangreiche und risikobehaftete Projekte abgewickelt werden müssen, lohnt sich der Aufbau eines Servicezentrums zur Unterstützung der Projektabwicklung (PM-Servicezentrum). Es kann das Methoden- und Erfahrungsdefizit in Organisations- und Informatikprojekten beseitigen. Es handelt sich um eine innerbetriebliche Stabsstelle. Sie besteht aus projekterfahrenen Methodikfachleuten aus dem Organisations- und Informatikbereich.

Durch den Einsatz eines kompetenten PM-Servicezentrums lassen sich messbare Projektvorteile erreichen:

- ▶ Beschleunigung der Projektabwicklung
- ▶ höhere Effizienz der Projektabwicklung
- ▶ Steigerung der Systemqualität
- ▶ Senkung der Projektrisiken

Das Servicezentrum steht auch für Projekte in anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung.

Dienstleistungsangebot eines PM-Servicezentrums

Das Dienstleistungsspektrum der PM-Stabsstelle ist breit gestreut. Im Mittelpunkt stehen folgende Arbeitsbereiche:

- ▶ Infrastruktur-Bereitstellung für Organisations- und Informatikprojekte (Projektmanagement-Tools, Präsentationswerkzeuge, Dokumentationsunterstützung)

- ▶ Unterstützung des Projektmanagements bei der Projektinitialisierung, der Projektstrukturierung und des Projekt-Controllings
- ▶ Beratung zur Vorgehensstrategie, zur Hardware- und Softwareevaluation und zu zweckmäßigen Problemlösungsmethoden
- ▶ einheitliche Sprachregelung in den Projekten
- ▶ Pflege und Fortentwicklung des zentral gespeicherten Projekthandbuchs
- ▶ methodische Ausbildung von Teammitgliedern
- ▶ Coaching von Projektleitern

Ein PM-Servicezentrum soll den Projektleiter von administrativen Arbeiten entlasten und eine saubere Projektarbeit garantieren.

Praxiserfahrungen mit Projectservicezentren

Der Einsatz von PM-Servicezentren ist nur in größeren Unternehmen anzutreffen. Es gibt eine Faustregel, nach der für etwa 100 Projektmitarbeiter 3 - 4 Methodenprofis in einem Servicezentrum eine optimale Größenordnung darstellen. Beispiele sind in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen anzutreffen. Vorreiter ist bei PM-Dienstleistungszentren die Branche der System- und Softwarehäuser. Sie geben einer methodisch einwandfreien und effizienten Projektabwicklung die höchste Priorität, damit die Projekte bei Terminen und Budgets nicht aus dem Ruder laufen.

Häufig nimmt das PM-Servicezentrum den Projektleitern die anspruchsvolle und zeitaufwendige Arbeit der Projektadministration und -überwachung mit Hilfe eines Projektmanagementsystems ab. In einem Softwareunternehmen besteht die Regelung, dass jeder Projektleiter den voraussichtlichen Projektaufwand bei einer Softwarekalkulation nach einem eigenen Verfahren selbst schätzt. Parallel dazu erfolgt durch Mitarbeiter des Projectservicezentrums eine professionelle Softwarekalkulation mit Hilfe des Function-Point-Verfahrens. Beide Ergebnisse werden am Schluss miteinander abgestimmt.

Als häufiger Nachteil ist zu beobachten, dass gerade die kompetenten Mitarbeiter eines Projectservicezentrums immer wieder als Task Force in notleidende Projekte gesteckt werden. Dadurch sind sie ihren eigentlichen Aufgaben oft auf längere Zeit entzogen.

In neuester Zeit sind in Unternehmen immer häufiger **virtuelle PM-Servicezentren** anzutreffen. Die Mitglieder dieser Stabsstelle arbeiten in Projekten, im Benutzerservice oder als IT-Trainer im Unternehmen. In einem festgelegten maximalen Zeitumfang stehen sie mit ihrem spezifischen Expertenwissen für Aufgaben des PM-Service zur Verfügung, beispielsweise

- ▶ zur Mitwirkung bei der Planung eines neuen Projekts,
- ▶ als Coach eines Projektleiters in einer Konfliktsituation,
- ▶ als Kenner einer bestimmten Methodik oder eines Softwaretools
- ▶ oder zur Mitarbeit bei der Qualitätssicherung.

Neben persönlichen Besuchen und der Kontaktaufnahme über das Telefon kann auch eine Kommunikation über das Internet oder Intranet erfolgen.

Die virtuelle Zuordnung von Spezialisten zum Projektservicezentrum erlaubt es einem Unternehmen, auf das spezielle Fachwissen eines Mitarbeiters zurückzugreifen, ohne eine zusätzliche Stabsstelle unterhalten zu müssen.

1.8 Die besten Expertentipps dieses Lernmoduls auf einen Blick

Für jeden professionellen IT-Projektleiter stellt die Kenntnis der klassischen **Grundsätze und Regeln des Projektmanagements** die unverzichtbare Basis für diesen anspruchsvollen und anstrengenden Job dar. Zusätzlich muss jeder Projektmanager heute über die Begriffe der Internet-Marktplätze, des Web-Designs und des E-Commerce Bescheid wissen. Sie bestimmen das Gesicht der IT- und Internetprojekte dieses Jahrzehnts!

Die folgenden **Highlights** stehen heute im Mittelpunkt eines effektiven IT-Projektmanagements:

- (1) Eine IT-Projektlandschaft stellt bisher selten eine heile Welt dar! Noch immer werden in den meisten IT-Projekten die **Zielsetzungen** der Aufwands- und Terminplanung und der angestrebten Systemqualität nicht erreicht. Hierfür bilden überwiegend personelle Risikofaktoren und erst an zweiter Stelle Methodik- und Controllingprobleme die Ursache.

(2) IT-Projekte werden nach denselben Grundsätzen und Regeln wie technische Projekte abgewickelt. Sie weisen allerdings gravierende Besonderheiten auf, die der Projektleiter kennen muss: **IT-Projekte sind außerordentlich anfällig** gegenüber einem Mitarbeiter-, Hardware- und Softwarewechsel während der Projektlaufzeit! Diese Risiken nehmen mit der Projektdauer überproportional zu.

(3) Schwerpunkte des IT-Projektinhalts sind heute häufig

- ▶ die Ablösung von Altsoftware durch integrierte Softwarepakete
- ▶ der Aufbau von Intra- und Extranets und einer Client-Server-Struktur
- ▶ die Entwicklung von Workflow- und Archivierungssystemen
- ▶ der Aufbau von Internetmarktplätzen und E-Business-Systemen

Nur spezialisierte Projektteams können die komplexen Aufgabenstellungen der kommenden Jahre in den Griff bekommen!

(4) Für die Projektabwicklung muss der Projektleiter die aktuellen Prinzipien und Regeln des personellen und funktionellen Projektmanagements kennen.

(5) Das **personelle oder institutionelle Projektmanagement** umfasst das Entscheidungsgremium für ein Projekt, das Projektteam mit den internen und externen Projektmitarbeitern und die in das Projekt involvierten Führungskräfte des Kunden / Anwenders. Für eine zweckmäßige Zusammenarbeit des personellen Projektmanagements gibt es unterschiedliche Formen.

(6) Zu den **funktionellen Regelungen eines Projekts** gehören die Aktivitäten der Projektauslösung, der Projektstrukturierung, des Projektcontrollings und der Projektdokumentation. Oft ist auch ein Projektmarketing für den Projektleiter unabdingbar.

(7) Die für ein Unternehmen obligatorischen Regeln der Projektorganisation, die für alle Projektinstanzen verbindlich sind, sollten in einem **Online-Projekthandbuch** festgehalten sein, das ständig aktualisiert werden muss.

- (8) Ein **zentrales Projektservicezentrum** unterstützt auf Anforderung die Teams der IT-Projekte bei der Planung und Steuerung, beim Tooleinsatz und bei der Lösung von Projektkonflikten. Immer häufiger existiert die Projekt Servicestelle **in virtueller Form** und benutzt Intra- und Extranets als Kommunikationsmittel.