

# Den Erfolg von IT Projekten sicherstellen

Viele IT Projekte erreichen ihre Ziele nicht vollständig, verspätet oder mit Mehrkosten. Für erfolgreiche Projekte braucht es die richtigen Rahmenbedingungen, professionelles Projektmanagement und eine aktive Projektsteuerung – und Projektcontrolling zur Erfolgsicherung.

Christoph B. Meyer

## IT Projekte sind Chefsache

IT Projekte leiten sich aus den operativen und strategischen Zielsetzungen einer Organisation ab. Die kontinuierliche Anforderung, das Kerngeschäft sicherzustellen und die Effizienz zu steigern, führt zu IT Projekten im operativen Bereich. Strategische Ziele bedingen oft ebenfalls unterstützende IT Mittel. Beispielhaft könnte die Umsetzung der Zielsetzung ‚erstklassige Kundendienstleistung‘ die Beschaffung eines Systems für das Kundenmanagement erfordern.

Der Erfolg solcher IT Projekte in Bezug auf Ergebnisse, Termine und Qualität ist entscheidend für die Erreichung der übergeordneten Zielsetzungen.

## Die Erfolgsquoten von IT Projekten

Auch mit zunehmender Professionalität im Projektmanagement sind rundum erfolgreiche IT Projekte noch immer nicht die Regel. Gemäss dem bekannten *Chaos Report*<sup>1</sup> werden nur 29% der Projekte rechtzeitig, im Budget und mit dem geplanten Umfang abgeschlossen, 53% der Projekte sind verspätet, über Budget oder weisen Abstriche beim Umfang auf, und 18% scheitern ganz.

## Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg

Folgende Faktoren beeinflussen den Projekterfolg massgeblich (angelehnt an<sup>1</sup>):

<sup>1</sup> Standish Group, 2004, [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)

Erfolgsfaktoren	Problemfaktoren
Aktive Unterstützung des Managements	Unvollständige Anforderungen
Einbeziehen der Benutzer	Unrealistische Erwartungen
Klare Vorgaben und Ziele	Geänderte Anforderungen und Spezifikationen
Erfahrener Projektleiter	
Auf das nötige reduzierter Umfang	

Die Beachtung dieser Faktoren garantiert den Projekterfolg zwar nicht, schafft aber gute Voraussetzungen dafür.

## Projektmanagement

Die Bedeutung von kompetentem Projektmanagement ist hervorzuheben, denn ein erfahrener Projektleiter berücksichtigt bei der Projektorganisation und –abwicklung auch die anderen Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg.

Naturgemäss sind in KMU grössere IT Projekte (oft Einführungen von Standardsoftware) aber eher selten. Entsprechend fehlt häufig die nötige Erfahrung im Projektmanagement. Trotzdem gilt es sicherzustellen, dass

- ein der Projektgrösse und -komplexität entsprechendes Projektmanagement besteht, und mit einer geeigneten Vorgehensmethodik gearbeitet wird;
- ein Projektumfeld geschaffen wird, das den Erfolg fördert. Wesentlichen Einfluss haben dabei ‚Soft Factors‘ wie gute Projektkommunikation und die Qualität der Zusammenarbeit von

## Den Erfolg von IT Projekten sicherstellen

Projektleitung, Benutzervertretern, Informatik, Lieferanten und Projektauftraggeber.

Sich beim Projektmanagement primär auf den Lieferanten zu verlassen, kann nicht die Lösung sein. Um die eigenen Projektziele durchzusetzen, *muss* die Projektführung beim Kunden liegen.

Erfahrung im Projektmanagement auf Kundenseite ist deshalb unabdingbar. Eine externe Projektbegleitung kann weniger erfahrene interne Projektleiter unterstützen und das nötige Know-how einbringen.

### Risikomanagement

Jedes Projekt hat Risiken im Sinn von potenziell möglichen Problemen. Risikomanagement erlaubt, sinnvoll damit umzugehen:

- Ein Risikokatalog zeigt die wichtigsten auf, und bewertet sie nach Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung.
- Für bedeutende Risiken werden präventive Massnahmen geplant:
  - Behebung oder Minimierung der negativen Auswirkungen;
  - Ausschliessen des Risikos oder Minimierung der Wahrscheinlichkeit.

Beispielhaft könnte die Hinterlegung der Software veranlasst werden, um sich gegen Risiken auf Seite des Software-Lieferanten wie Aufgabe des Geschäftsfeldes oder Konkurs zu schützen.

### Vertragswesen

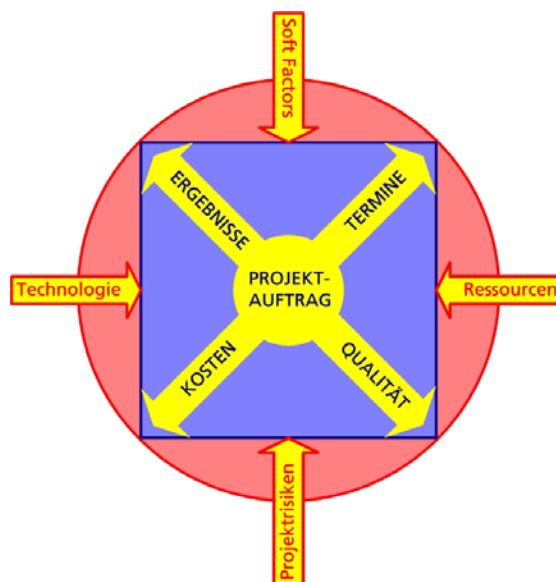
Besonders bei IT Projekten mit hohem externem Lieferanteil wie der Einführung von Standardsoftware ist das Vertragswesen ein für den Projekterfolg wesentliches, aber oft vernachlässigtes Element.

Projektleiter werden primär aufgrund technischer und/oder fachlicher Stärken ausgewählt. Im Kommerziellen fehlt oft die Erfahrung – anders als bei den Lieferanten. Unvollständige, unklare oder für den Kunden ungünstige Verträge sind deshalb nicht selten.

Mit guten Verträgen lässt sich mindestens das finanzielle Risiko vieler IT Projekte weitgehend auf die Lieferanten übertragen. Hier kann sich externe Beratung auszahlen.

### Projektsteuerung

Die Projektsteuerung hat die Aufgabe, die Erfüllung des Projektauftrags in Bezug auf die 4 Dimensionen *Ergebnisse*, *Kosten*, *Termine* und *Qualität* sicherzustellen, unter Beachtung der internen und externen Einflussfaktoren *Mensch (Soft Factors)*, *Ressourcen*, *Technologie* und *Projektrisiken*.



Das ‚Magische Quadrat‘ der Projektsteuerung

Die 4 Dimensionen der Projektsteuerung, sind voneinander abhängig: Grössere Ansprüche in einer Dimension erfordern Kompromisse bei den andern. Die Einflussfaktoren beeinflussen oft mehrere Dimensionen gleichzeitig, beispielhaft wirkt sich zuwenig interne Kapazität für ein Projekt nicht nur auf die Termine aus, sondern beeinträchtigt auch die Qualität und die Ergebnisse.

So verstanden ist Projektsteuerung eine Optimierungsaufgabe, die Know-how und Methoden aus den Gebieten Projekt-

management, Informatik, Psychologie und Betriebswirtschaft, aber auch aus praktischer Erfahrung gewonnenes Augenmass erfordert. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das Projektmanagement.

### Die Projektrollen

Die Projektorganisation soll die Projektrollen personell trennen und klar umschreiben. Zu unterscheiden sind die Rollen:

*Projektauftraggeber:* Verantwortet das Projekt aus geschäftlicher Sicht, und hat die Oberaufsicht.

*Projektleitung:* Ist verantwortlich für die Erfüllung des Projektauftrages mit definierten Ergebnissen, budgetierten Kosten, zu festgelegten Terminen und mit einer vereinbarten Qualität.

*Projektcontroller:* Erfüllt eine zweifache Rolle:

- gegenüber dem Projektleiter nimmt er eine beratende und unterstützende Funktion als ‚Projekt-Coach‘ wahr.
- für den Projektauftraggeber ist er ein unabhängiger, sachkundiger Berater bei der Projektsteuerung.

### Projektcontrolling als Sicherungsmassnahme

Projektcontrolling ist ein wirksames und in grossen IT Projekten etabliertes Mittel zur Sicherung des Projekterfolges. Das Ziel ist, durch eine *rechtzeitige* und *aktive* Projektsteuerung auf die erfolgreiche Erfüllung des Projektauftrags hinzuwirken. Der Fokus liegt dabei auf den Faktoren, welche den Projekterfolg als Ganzes ausmachen: Ergebnisse, Kosten, Termine, und Qualität.

Nach üblicher Methodik durchgeführtes externes Projektcontrolling erfordert einen Aufwand für die Projektbegleitung, Projektüberwachung und Berichterstattung, der sich nur bei Projekten ab einigen Hunderttausend Franken Investition rechtfertigt. Für kleinere Projekte sind schlankere Controllingmethoden gefordert.

### Projektcontrolling bei kleinen IT Projekten

Die Anforderungen an die Projektsteuerung von kleinen und grossen IT Projekten unterscheiden sich nicht grundsätzlich. Auch kleinere IT Projekte haben Risiken, und es gelten die gleichen Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg!

Das Projektmanagement und auch das Controlling können aber schlanker erfolgen, wenn die Projektteams kleiner und die Entscheidungswege kürzer sind.

‚Schlankes Projektcontrolling‘ in der Form einer externen Projektbegleitung wird reduziert auf eine Erstbeurteilung des Projekts und des organisatorischen Umfelds, Hinweise auf Schwachstellen, und punktuelle Unterstützung während der Projektabwicklung:

Erstbeurteilung und Identifikation möglicher Schwachstellen:
<p><i>Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg:</i> Sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren erfüllt? Bestehen Schwachstellen? Gibt es Verbesserungspotenzial?</p>
<p><i>Projektmanagement:</i> Ist das Projektmanagement ausreichend besetzt? Wird nach einer Vorgehensmethodik gearbeitet?</p>
<p><i>Risikomanagement:</i> Welches sind die hauptsächlichen Projektrisiken? Drängen sich zusätzliche Massnahmen auf?</p>

Projektbegleitung: Punktuelle Unterstützung je nach Situation (Beispielhafte Themen):
<p><i>Vertragswesen:</i> Unterstützung bei der Vertragsausarbeitung. Einbringen der Kundeninteressen.</p>
<p><i>Vertragserfüllung:</i> Unterstützung bei der Systemabnahme.</p>
<p><i>Projektmanagement-Unterstützung:</i> Fachliche Beratung und Unterstützung des Projektleiters nach Bedarf.</p>
<p><i>Projektsteuerung:</i> Periodische Projektbeurteilung (Ergebnisse, Kosten, Termine). Beratung des Projektauftraggebers bei wichtigen Entscheidungen.</p>
<p><i>Qualitätssicherung:</i> Beurteilung der Qualität wichtiger Projektergebnisse.</p>

Bei kleinen IT Projekten wird aus Aufwandgründen auf formelle Controllingberichte verzichtet. Der Input des Controllers erfolgt im Rahmen von Besprechungen, Reviews und Workshops.

### ***Erfahrungen aus der Praxis***

Als Controller in verschiedenen, grossen und kleinen Projekten gewonnene Praxiserfahrungen sind:

- Controlling führt zu einer methodischen Projektsteuerung welche sich positiv auf den Projekterfolg (Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität) auswirkt.
- Controlling hilft, Projektrisiken zu identifizieren und einzuschätzen, und wo nötig präventive Massnahmen vorzusehen. Potenzielle Probleme werden so vermieden.
- Fallweise kann der Controller Spezialkenntnisse in ein Projekt einbringen, beispielsweise im Vertragswesen oder bei Systemabnahmen.

- Als Berater des Projektauftraggebers unterstützt der Controller die Entscheidungsfindung, vor allem auch bei Problemsituationen.
- Effektives und effizientes Controlling erfordert, dass die Methodik bei Projektbeginn auf die Projektart, Projektgrösse und Projektorganisation zugeschnitten wird.

Insgesamt zeigt sich, dass Projektcontrolling auch in gut verlaufenden Projekten Verbesserungen bringt, bei schwierigen Projekten wesentlich zur Problemlösung beiträgt und fallweise kritische Probleme verhindert – eine lohnende Versicherung für den Projekterfolg.

#### **AUTOR**

Christoph B. Meyer, Dipl. Ing. ETH, M.Sc. M.B.A., ist geschäftsführender Partner der BLUE CHIPS INFORMATIK AG in Zürich. Seine Beratungsmandate liegen in den Bereichen Controlling, Projektmanagement und IT Prozesse.