

Projektmanagement: Was wirklich zählt (Teil 1)

Es gibt zahlreiche Projektmanagement-Methoden und eine unüberschaubare Menge an Schulungen, Zeitschriften sowie Software. Die meisten Projektmanager sind in (mindestens) einer Methode zertifiziert. Warum sind trotzdem immer noch so viele IT-Projekte nicht erfolgreich? Warum werden Zeiten und Budgets teilweise so massiv überschritten und warum ist die Qualität oft nicht zufriedenstellend?

Wir haben einige einfache Regeln aufgestellt, mit denen sie die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres Projektes nach unserer Erfahrung deutlich erhöhen können.

Der erste Teil beschäftigt sich mit den Dingen, die insbesondere in der Projektinitiierungs- und Projektplanungsphase berücksichtigt werden sollten, also in der Phase in der das Fundament und die Grundpfeiler für die eigentliche Projektarbeit gelegt werden. Im zweiten Teil wird dann auf die Projektrealisierung / Implementierungs-Phase näher eingegangen.

Klare Zielvorgaben von Beginn an

Immer wieder werden Projekte begonnen und Berater beauftragt, ohne dass ein klarer, eindeutiger Projektauftrag vorliegt - dieser ist jedoch für den Projekterfolg von herausragender Bedeutung. Oft beobachten wir, dass Projekte ohne klaren Auftrag teilweise Monate andauernde „Findungsphasen“ durchlaufen, in der kaum Ergebnisse erzielt oder deren Resultate kurze Zeit später wieder verworfen werden. Dies treibt die Projektkosten unnötig in die Höhe.

Liegt zum Projektbeginn noch keine klare und verabschiedete Projektdefinition vor so ist dies die erste Aufgabe, die vom Projektleiter gemeinsam mit dem Auftraggeber innerhalb möglichst kurzer Zeit abgeschlossen werden sollte.

Projektleiter mit gutem technischem Grundverständnis

Es wird nicht selten die Überzeugung vertreten, dass ein Projektmanager keine technischen Kenntnisse von dem eigentlichen Thema haben müsse - er sollte einfach nur gut managen können.

Unserer Erfahrung nach muss der Projektleiter zwar kein Experte sein, bei dem die Gefahr besteht das er sich in Details verliert, aber er sollte dennoch ein gutes Grundverständnis von IT haben. Sonst ist er vollständig den Projektmitarbeitern ausgeliefert und kann deren Aussagen nicht hinterfragen, wird Probleme haben in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen und wird vom Team nicht als guter Projektleiter anerkannt.

Es ist unbedingt erforderlich, dass ein Projektleiter sich auch in die technischen Fragen bis zu einem gewissen Punkt einarbeitet - nur so kann das Projekt auch in schwierigen Phasen erfolgreich sein (Tiefe und Umfang sind abhängig von der Größe des Projektes).

Realistische Planung verbindlich machen

Die Zeitplanung muss „machbar“ sein. Diese Forderung klingt nach einer Selbstverständlichkeit, tatsächlich beobachten wir jedoch immer wieder, dass aufgrund von Forderungen einzelner Manager die eigentlich geplanten und vom Projekt vorgeschlagenen Zeiten drastisch zusammengestrichen werden. Gerade in Großunternehmen mit ihren umfangreichen Vorgaben, komplexen Prozessen, Regularien und Umssystemen haben häufig jedoch auch scheinbar simple Schritte einen erheblichen Zeitbedarf.

Wir empfehlen Projekte nicht zu knapp zu planen und der Zeitplanung des Projektes auf der Basis von Expertenschätzungen im Wesentlichen zu folgen. Die genehmigte Zeitplanung sollte nachfolgend für das Projekt verbindlich sein und nur in gut begründeten Fällen angepasst werden dürfen. Nur so kann der Auftraggeber davon ausgehen, dass das Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum avisierten Zeitpunkt tatsächlich erfolgreich abgeschlossen wird.

Die „richtigen Leute“ an Bord holen

Ohne wirklich gute Experten und Projektmitarbeiter, von denen sich zumindest einige auch mit den Besonderheiten des Unternehmens auskennen, ist der Projekterfolg gefährdet. Diese Mitarbeiter sind diejenigen die Zeit- und Aufwandsschätzungen abgeben, die Konzepte erarbeiten und am Ende die Lösung tatsächlich implementieren.

Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung der Experten und Projektmitarbeiter. Der Projektleiter steuert und koordiniert - ohne die richtigen Leute hat er keine Chance.

Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter sicherstellen

Die vorgesehenen Projektmitarbeiter müssen entsprechend ihrer definierten Position für das Projekt ausnahmslos zur Verfügung stehen. Es kommt immer wieder vor, dass Ressourcen nur zu z.B. 20% für das Projekt abgestellt werden und am Ende - aufgrund von operativen Themen - kaum an dem Projekt mitarbeiten können.

Es muss gleich zu Beginn sichergestellt werden, dass die wichtigen Ressourcen zu mindestens 50% dem Projekt zur Verfügung stehen und auch auf das sogenannte „extended Team“ kurzfristig, gemäß zu treffender Vereinbarung, zugegriffen werden kann.

Funktionierender Eskalationsprozess

Ein guter Projektleiter wird selbstverständlich alles tun, um auftretende Probleme im Rahmen seiner Möglichkeiten selbst zu lösen. Bei den meisten Projekten gelangt er jedoch mit dem einen oder anderen Thema an die Grenzen seiner eigenen Befugnis oder an die Grenzen seiner Möglichkeiten. Jetzt ist es wichtig einen wirklich funktionierenden Eskalationsprozess zu haben, dem Projekt soll geholfen und nicht der Projektleiter „bestraft“ werden.

Der Eskalationsprozess muss in der Projektinitiierungs-/Projektplanungsphase festgelegt und dem Projektleiter klar gemacht werden, dass eine Eskalation explizit erwünscht ist und sogar gefordert wird, wenn das Projekt ein gravierendes Problem nicht selbst lösen kann.

Commitment sicherstellen

Je komplexer ein Projekt ist und je mehr Widerstände zu erwarten sind, umso wichtiger ist das Commitment des Managements. Es muss mindestens eine Person - möglichst im höheren Management - geben die von der Wichtigkeit des Projektes überzeugt ist, die „das Projekt will“ und während der gesamten Laufzeit begleitet.

Es ist zu prüfen, ob genügend Rückhalt im Management für ein Projekt vorhanden ist und ggf. sind wichtige Stakeholder zu überzeugen. Sollte trotz aller Überzeugungsarbeit keine ausreichende Unterstützung vorhanden sein ist es oftmals besser, zumindest komplexe Projekte in der geplanten Form nicht zu starten.

Insgesamt sehen wir somit für ein erfolgreiches Projekt eine solide Basis und sechs Grundpfeiler:



Sind diese Voraussetzungen geschaffen, kann die Projektrealisierung / Implementierungs-Phase gestartet werden. Was hierbei zu beachten ist erfahren Sie in unserem zweiten Teil.

Oliver Sümlich ist Partner bei der NOVEDAS Unternehmensberatung, Hamburg