

Projektmanagement: Was wirklich zählt (Teil 2)

Der zweite und letzte Teil beschäftigt sich mit den Punkten, die aus unserer Sicht in der Projektrealisierungs-/Implementierungs-Phase wichtig sind. Wie in der Projektinitiierungs-/Projektplanungsphase werden auch hier nicht selten einfache Dinge vernachlässigt, die selbstverständlich sein sollten – und es dennoch oft nicht sind. Wir empfehlen daher immer wieder zu prüfen, ob die folgenden Punkte eingehalten werden.

Projektscope - je stabiler desto besser

Moving targets sind für den Projekterfolg fast immer eine große Gefahr. Es ist offensichtlich sehr verlockend, in ein laufendes Projekt neue Ziele, Inhalte oder Funktionalitäten hineinzudefinieren. Da dies nicht in der Planungsphase berücksichtigt werden kann ist zu prüfen, ob und in welcher Weise die Ressourcen, Budgets und Zeitpläne geändert werden müssen, wenn eine Anpassung des Scopes unvermeidlich ist.

Grundsätzlich sollten Änderungen des Projektsopes vermieden werden. Falls diese dennoch unumgänglich sind, müssen die Auswirkungen sorgfältig geprüft, sowie die Planung angepasst und abgestimmt werden.

Den "roten Faden" im Blick - Klarheit über die nächsten Schritte

Wir haben überraschend häufig feststellen müssen, dass es selbst erfahrenen Projektmanagern nicht immer gelingt, im turbulenten Projektgeschäft diejenigen Dinge vehement voranzutreiben, auf die es wirklich ankommt. Oft wird viel Zeit in „Nebenkriegsschauplätze“ investiert, die für den Erfolg nur von geringer Bedeutung sind.

Unabhängig vom Projektplan sollte allen Mitarbeitern bewusst sein, welche der nächsten Schritte wirklich wichtig und zeitkritisch sind. Um das zu erreichen ist es notwendig, für die bevorstehenden ein bis zwei Wochen eine Detailplanung aufzustellen und zu kommunizieren. Diese Aktivitäten können in einer ToDo-Liste oder einer Mindmap erfasst und nachverfolgt werden. Insbesondere eine Mindmap kann helfen, den „roten Faden“ im Wirrwarr der Abhängigkeiten und Herausforderungen zu behalten.

Kontinuierliche Steuerung - Vermeidung unzureichender Ergebnisse

Es kommt immer wieder vor, dass ein Arbeitspaket von einem Team oder Teilprojekt als fertig gemeldet wird, später aber - wenn es wirklich benötigt wird - den gestellten Anforderungen nicht entspricht. Manchmal ist dies die Folge einer ungenauen Definition, manchmal ist es ein Missverständnis, gelegentlich aber auch einfach die Bequemlichkeit des jeweiligen Teams.

Es ist daher sinnvoll möglichst frühzeitig zu prüfen, ob die Qualität ausreichend ist und die Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen eingehalten wurden. Je früher Abweichungen festgestellt werden, umso eher besteht noch die Möglichkeit gegenzusteuern, um z.B. Vorgaben genauer zu spezifizieren.

Gute Fallback-Möglichkeiten - in IT-Projekten oft entscheidend

Bei IT-Projekten kann immer etwas schief gehen, es ist oft unmöglich alle Abhängigkeiten und Side Effects vollständig im Voraus zu überblicken. Umso wichtiger ist es, sich intensiv Gedanken über möglichst einfache und schnell wirkende Maßnahmen zu machen, um diese im Notfall anwenden zu können. Manchmal ist es z.B. möglich, Alt- und Neusystem synchron laufen zu lassen und somit im Problemfall in Sekunden ohne Betriebsunterbrechung und

Datenverlust umschalten zu können. Mit einem solchen Fallback-Szenario kann ein „sehr schneller“ Rollout geplant und durchgeführt werden.

Es muss sehr gründlich geprüft werden, welche Fallback-Möglichkeiten existieren und ob alle Möglichkeiten intensiv analysiert und ausgearbeitet sind. Investieren Sie ggf. zusätzliche Zeit in dieses Thema – es könnte Ihr Projekt sogar beschleunigen.

Unkonventionelle Lösungen - aber mit Absicherung

Es gibt Situationen, in denen der Projektleiter am Ende seiner Möglichkeiten ankommt. Er hat alles in Bewegung gesetzt und das Problem eskaliert. Trotzdem scheint eine (größere) Verzögerung unvermeidbar. Jetzt gilt es, unkonventionelle Lösungen zu prüfen. Zum Beispiel konnten wir schon Verzögerungen vermeiden, indem der Projektleiter selbst eine Nacht hindurch Serverfehler analysiert und behoben hat – natürlich nur nach Absprache mit dem Hersteller und entsprechenden Fallback-Möglichkeiten.

In Situationen in der Projektverzögerungen scheinbar unausweichlich sind, sollte geprüft werden, ob mit einem ungewöhnlichen Ansatz oder außergewöhnlichen Einsatz diese doch noch vermieden werden können. Selbstverständlich ist hierbei das Risiko genau im Blick zu behalten.

Reporting - auf den Punkt gebracht und ungeschönt

Wir beobachten immer wieder, dass das Reporting keinen Zusammenhang mehr zum eigentlichen Projektplan hat und wenig strukturiert über die Fortschritte berichtet wird. Wo das Projekt tatsächlich steht, lässt sich daraus oft kaum erkennen. In der Folge werden neue Reports angefordert und - gerade bei kritischen Projekten - die Reporting-Frequenz erhöht. Dies kann beim Projektleiter und PMO so viele Ressourcen binden, dass der Fortschritt allein hierdurch erheblich behindert wird.

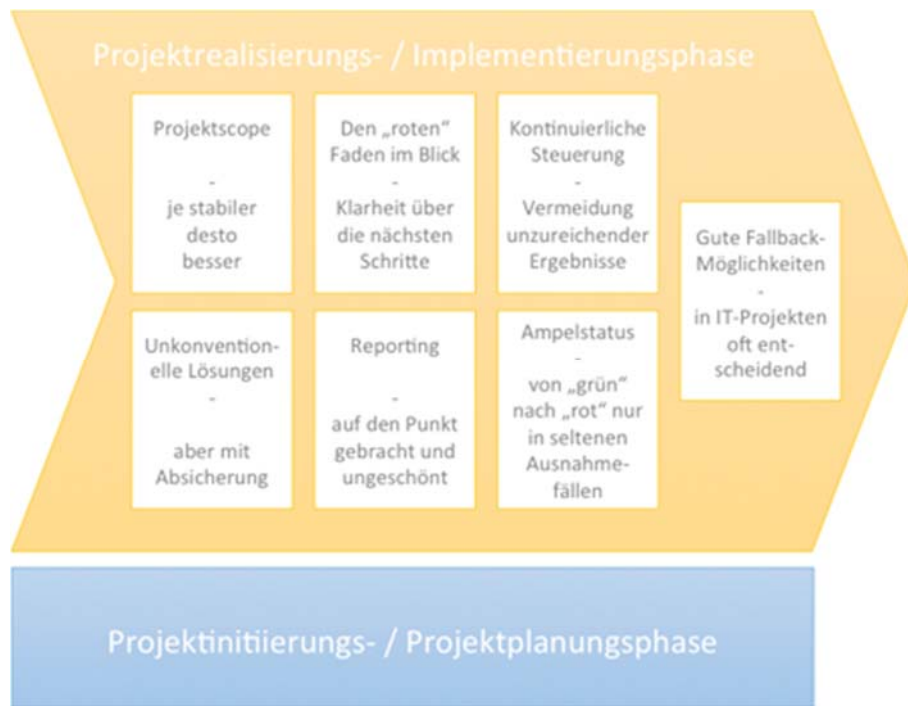
Es ist wichtig, frühzeitig ein sinnvolles Format bzw. Template für das Reporting festzulegen, aus dem Fortschritte klar erkennbar sind. Die Reportingfrequenz muss verbindlich definiert und sollte im Projektverlauf möglichst nicht mehr verändert werden.

Ampelstatus - von "grün" nach "rot" nur in seltenen Ausnahmefällen

Es gibt in der täglichen Projektpraxis überraschend oft Fälle, in denen der Projektstatus sehr lange bei „grün“ verbleibt und plötzlich „rot“ gemeldet wird. Nur selten gibt es wirklich gute Gründe für einen derart gravierenden Wechsel. Meist sind lange vor dem Eintritt des entsprechenden Ereignisses erste Anzeichen erkennbar, werden jedoch ignoriert oder falsch gedeutet. In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich also um einen Fehler im Projektmanagement die vom Projektleiter vermieden werden sollten.

Akzeptieren Sie gravierende Statuswechsel nur mit einer guten und ausführlichen Begründung. Fragen Sie detailliert nach, wie es zu dieser Ausnahmesituation kommen konnte. Installieren Sie als Projektleiter möglichst Frühwarnsysteme, damit derartige Situationen nicht bzw. nicht wieder auftreten.

Diese sieben einfachen Hinweise helfen auftretende Probleme während des Projektverlaufes zu verhindern oder zumindest ihre Auswirkungen zu minimieren.



Abschließend muss erwähnt werden, dass diese Auflistung nicht vollständig sein kann und die Beachtung der Punkte selbstverständlich nicht automatisch zu einem erfolgreichen Projekt führt – zu vielfältig sind die Herausforderungen, die wir in der täglichen Praxis erleben. Die angesprochenen Themen sollten Sie aber im Blick behalten, denn viele grobe Fehler lassen sich hiermit bereits vermeiden.

Oliver Sümlich ist Partner bei der NOVEDAS Unternehmensberatung, Hamburg