

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/11

IT-Projekte und PM-Methoden - verträgt sich das?

Fast immer, wenn über Probleme in Projekten in Zeitungen oder Vorträgen berichtet wird, steht als Sündenbock die Software fest. Schauen Sie sich das Maut-Projekt an oder vertiefen Sie sich in die Hartz-IV-Reform. Schnell werden Sie auf Software-Schwierigkeiten stoßen. Auch bei Rückrufaktionen der Automobilindustrie stehen die Elektronik-Schwachstellen an vorderster Stelle. Ist dies auch so? In der Automobilindustrie sind es tatsächlich Schwierigkeiten in der Mechanik. Beim Maut-Projekt war es auch die Software in ihrer Komplexität und Funktionalität. Und bei der Hartz-IV-Reform gab es gleich mehrere Pannen, angefangen von den verdrehten Bankleitzahlen bis hin zu den ungenügenden Bescheiden an die Betroffenen.

In dem Artikel „Woran IT-Projekte scheitern - und was man dagegen tun kann“ [01] stellt Christoph Zahrnt fest:

„Die Tücken der Technik, einschließlich der technischen Komplexität von IT-Projekten, können als Ursachen fast vernachlässigt werden (0,5%). Fehler sind in der Software unvermeidbar, aber sie lassen sich beseitigen. Über Fehler sind nur etwa 3,4% aller Projekte gestolpert. Und selbst da legten die Erläuterungen der Seminarteilnehmer nahe, dass die Ursache eher die mangelnde Bereitschaft auf Auftragnehmerseite war, sich um die Fehlerbeseitigung zu bemühen als die Schwierigkeit, Fehler zu beseitigen. Es kommt also vor allem auf das Projektmanagement an.“

Das soll das Thema sein:

Vertragen sich PM-Methoden mit IT-Projekten?

1 IT-Projekte in ihren unterschiedlichen Ausprägungen

IT-Projekte stellen sich gerne nach außen als etwas Besonderes dar. Was ist aber das Besondere an IT-Projekten? Die technische Umsetzung von der Idee bis zur lauffähigen Software ist nicht das Besondere. Software wird nach den selben technischen Prinzipien entwickelt wie eine Anlage oder ein Bauteil. Wenn Software vom Markt eingekauft und an verschiedenen Arbeitsplätzen installiert wird, ist auch wenig Aufregendes zu erkennen. Wird dagegen die eingekaufte Software oder die zu entwickelnde Software mit Veränderungen der Organisation gekoppelt, dann wird es spannend. Neben der fachlichen Arbeit kommt nun die Veränderungskomponente zum Tragen, die darauf abzielen sollte, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

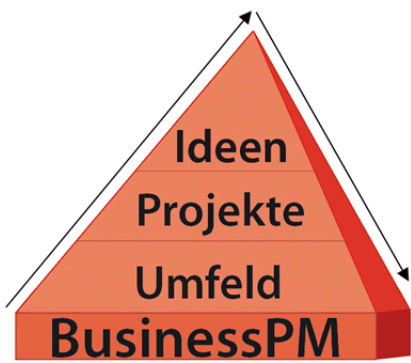
Wenn von IT-Projekten gesprochen wird, dann kann die reine Software-Entwicklung gemeint sein, das Anpassen von bestehender Software verstanden werden oder das Einbinden der Software in eine neue Aufbau- und/ der Ablauforganisation. Software-Entwicklung ist vom Kern her ein kreativer Prozess, den es gilt in geordnete Bahnen zu lenken. Hier können sowohl Software-Entwicklungsmethoden als auch Managementmethoden hilfreich sein.

Schauen wir uns den Entwicklungsprozess und das Projektgeschehen näher an (Bild 1).

Ein Projekt kann in vier Kernprozesse gegliedert werden:

- ⇒ Organisationsprozess
- ⇒ Methodenprozess
- ⇒ Technischer Entwicklungsprozess und
- ⇒ Führungs-/ Teamprozess

Im *Organisationsprozess* ist die Schnittstelle Auftraggeber/ Auftragnehmer und die Projektleitung mit ihrem Team beheimatet. Hier gilt es, die Verantwortungen und die Kommunikationswege bis zur Eskalation zu klären und zu etablieren.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/11

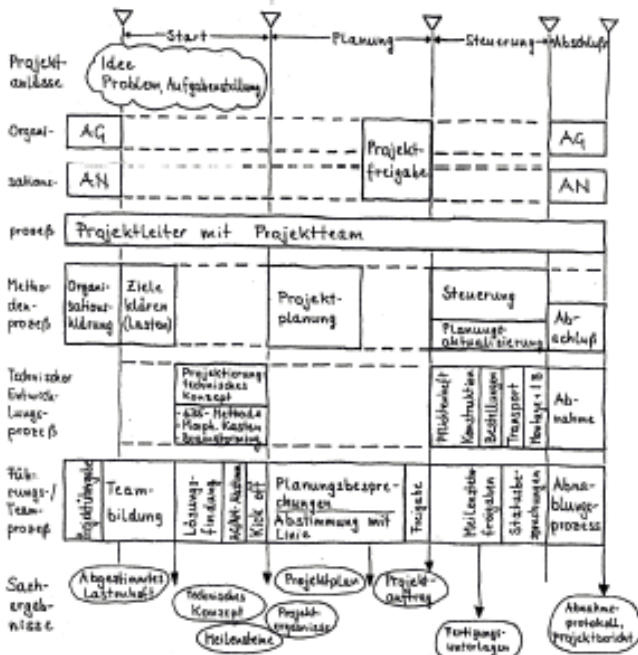


Bild 1: Das Projekt mit seinen Kernprozessen [02]

Im *Methodenprozess* sollen die eingesetzten Methoden, Hilfsmittel und Werkzeuge greifen, um den Ablauf und den Informationsfluss des Projektes zu sichern.

Im *technischen Entwicklungsprozess* vollzieht sich Schritt für Schritt die Entstehung der Software bis zur endgültigen Reife und damit Verwendbarkeit.

Im *Führungs-/ Teamprozess* finden die gleichen Elemente auf der menschlichen Seite statt, wie diese im Methodenprozess sichtbar sind. Werden methodisch die Ziele des Projektes z. B. inhaltlich aufgebrochen und geklärt, so gilt es im Führungs-/ Teamprozess die Beteiligung an der Zielklärung sicherzustellen und damit die Voraussetzung zur Akzeptanz und Identifikation der Ziele herbeizuführen.

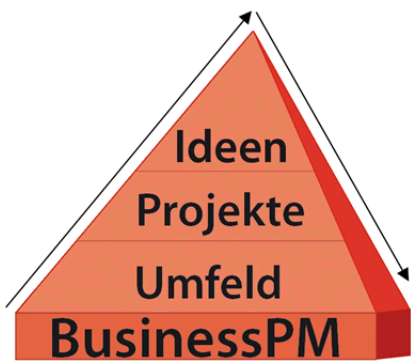
Wenn das Modell der vier Kernprozesse als Grundlage zur Abwicklung von IT-Projekten genommen wird, dann lässt sich die Frage der Ver-

träglichkeit von PM-Methoden bei IT-Projekten weiter vertiefen.

Die Software entsteht im technischen Entwicklungsprozess. Diese kreative, geistige Arbeit vollzieht sich nicht in unbegrenzten Bahnen, sondern folgt den Gesetzmäßigkeiten des Problemlösungsprozesses, d. h. die Entwicklung kann vom Einzelnen auf das Ganze gehen oder vom Ganzen zum Einzelnen; bottom-up bzw. top-down. Einerseits kann ein Modell oder ein Prototyp von Software dazu dienen, die Hauptfunktionalität nachzuweisen oder andererseits von den Anforderungen über die Lösung zu codierten Modulen zu gehen, um dann im Zusammenspiel der Module zu erkennen, wieweit die Software läuft und den geforderten Kriterien entspricht. Heute werden Methoden der Strukturierung mit entsprechenden Werkzeugen eingesetzt, um den kreativen, geistigen Prozess soweit zu unterstützen, dass die Software-Entwicklung in geordneten Bahnen ablaufen kann. Diese fast industrielle Fertigung von Software hat bewiesen, dass sich die Entwicklungsmethoden mit der Erstellung der Software durchaus vertragen. Nicht die Grundprinzipien der geistigen Arbeit und deren Einsatz beim Problemlösungsprozess bereiten Probleme, sondern die Anwender der Grundprinzipien der geistigen Arbeit, die damit weniger sinnvoll umgehen. Deshalb stellt sich die Frage, wie bringt man die Beteiligten dazu, die Grundprinzipien geistiger Arbeit sinnvoll zu nutzen.

2 Grundprinzipien geistiger Arbeit und deren Sinn in der praktischen Anwendung

Einsicht kann ein Weg sein, um zu erkennen, dass die Beteiligten Zeit und Kosten sparen. Methodisches Arbeiten setzt auf Vorausdenken und den sinnvollen Umgang mit wenig oder zu viel Information.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/11

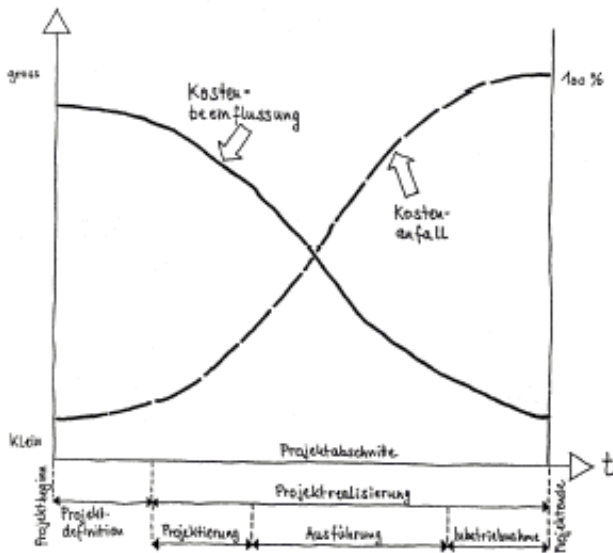


Bild 2: Der Zusammenhang zwischen Kostenaufschlag und Kostenbeeinflussung [02]

Bild 2 zeigt, dass die Kosten im Laufe des Projektes steigen und dass die Beeinflussung der Kosten abnimmt. Was kostet es, einen Designfehler in der Programmstruktur zu beseitigen? Vielleicht 4 bis 8 Std. Arbeit. Den Designfehler beim Kunden zu beheben kostet vielleicht das 10fache des Aufwandes, der in einem frühen Abschnitt des Projektes entsteht. Deshalb ist es wichtig, die Ergebnisse in den frühen Abschnitten des Projektes genau anzusehen und durch das 4-Augen-Prinzip kritisch zu beleuchten. Was für die fachliche Seite gilt, gilt auch für die organisatorische Seite.

Je länger IT-Projekte laufen sollen, desto eher sind die Projektbeteiligten geneigt, die Zeit zum Anpacken verstreichen zu lassen. Dieser schleichende Anfang führt dazu, dass erst spät die Probleme erkannt werden. Dann reicht trotz Überstunden nicht mehr die Zeit, Qualität und Endtermin zu schaffen. Deshalb ist es von großer Bedeutung und Hilfe, in das Projekt gleich hineinzusehen, um die anstehenden Probleme zu erkennen und daraus rechtzeitig eine Vorgehensstrategie zu entwickeln. Hier sollte geklärt

werden, welche Methoden für welche Situation und in welcher Planungstiefe eingesetzt werden müssen. Dieses Herausfinden der zu meistern- den Probleme ist eine der wichtigsten organisatorischen Aufgaben am Anfang des IT-Projektes.

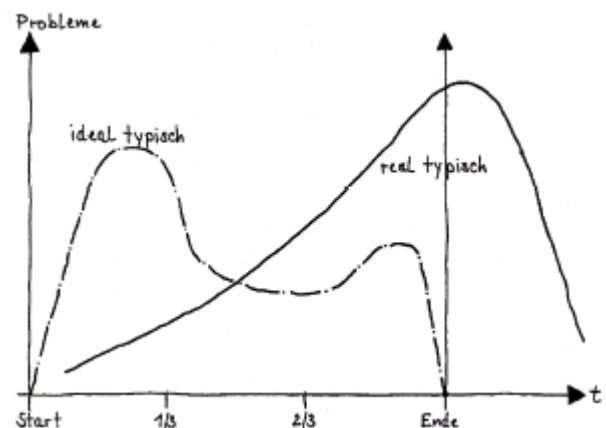
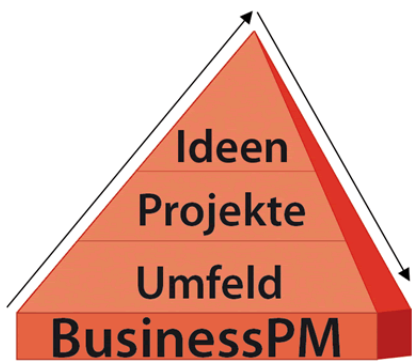


Bild 3: Probleme frühzeitig angehen [02]

Der Problemlösungsprozess führt danach auf der fachlichen Seite dazu, Probleme zu teilen, zu hinterfragen und zu konkretisieren. Nach dem Erkennen des IST-Zustandes wird der SOLL-Zustand definiert und durch Ziele dargestellt. Der nächste entscheidende Schritt ist, mit Kreativitätstechniken Lösungen zu finden und diese durch Konkretisierung reifen zu lassen. Die verschiedenen Lösungen können anhand der Zielsetzung betrachtet und dadurch ausgesiebt werden. Eine ausgesuchte Lösung wird dann Schritt für Schritt in die Tat umgesetzt. Dieser Hauptlinie folgen pro Schritt eine Menge von Einzelschritten geistiger Arbeit:

- ⇒ dem Gedankenfluss freien Lauf lassen oder ihn mit Kreativitätstechniken zu kanalisieren,
- ⇒ vom Groben zum Feinen oder umgekehrt entfalten,
- ⇒ in verschiedene Richtungen zu denken, um dann die Ergebnisse zu bündeln und das Konzept zu gestalten,
- ⇒ Gedanken sichtbar und damit begreifbarer gestalten,
- ⇒ sich vor Denkrillen hüten und



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/11

- ⇒ einen Rahmen schaffen, in dem Gedanken sich entfalten können.

Die Grundzüge geistiger Arbeit zielen darauf ab, dem Gedankenfluss durch Struktur und Wegbegrenzungen Fahrt zu geben, die geforderten Ziele zu erreichen. Dies gilt sowohl für den technischen Entwicklungsprozess als auch für den methodischen Prozess des Starts, der Planung, der Verfolgung und des Abschlusses des IT-Projektes. Der Gedankenstrom muss wie das Wasser sein, ein Flussbett haben, mal sich an Hindernissen aufstauen und mit großer Kraft den erwünschten Ergebnissen zusteuern. Was passiert, wenn PM-Methoden weniger oder gar nicht eingesetzt werden?

3 Methoden und Standards - was können diese leisten?

Christoph Zahrnt [01] hat in einer Befragung seiner Seminarteilnehmer ganz interessante Gesichtspunkte gefunden. Im ersten Schritt ergibt sich die Krise in IT-Projekten

- ⇒ bei Projektbeginn (5%),
- ⇒ bei Vertragsabschluss (38%),
- ⇒ während der Durchführung (57%).

43% fallen auf Projektstart und -planung und 57% fallen auf die Abwicklung der Projekte. Daraus folgt, dass viele IT-Projekte ohne klare Ziele, definierte Ergebnisse und unrealistische Kosten- und Zeitpläne begonnen werden. Diese Erfahrung hat der Autor in zahlreichen begleitenden IT-Projekten gemacht. Und hier hilft der Methodenansatz, sowohl im Entwicklungsprozess als auch im Organisieren des Vorhabens. Je abstrakter der Inhalt des Projektes am Anfang sich darstellt, also je weniger der Inhalt am Anfang fassbar ist, desto stärker muss der „Elefant“ in überblickbare Einheiten zerlegt werden, um dann abschätzbar, kontrollierbar und damit machbar und erreichbar zu sein. Die Erfahrung zeigt ferner, je klarer sich die Beteiligten am Anfang eines Projektes vorstellen können, was spä-

ter konkret an den Auftraggeber übergeben wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, diese Ergebnisse später tatsächlich abzugeben, und je zielstrebigter werden die Ergebnisse realisiert.

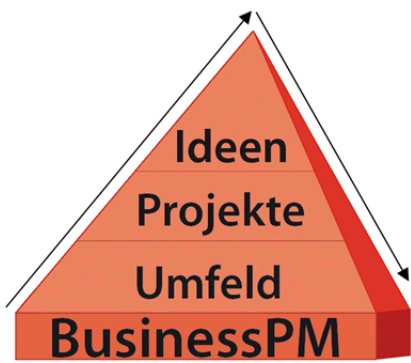
Die methodischen Defizite im Einzelnen [01]:

- ⇒ Ziele unklar (1,4 %),
- ⇒ Aufgabenstellung/Anforderung des Kunden unklar (12,6 %),
- ⇒ Leistungsumfang unklar (3,7 %),
- ⇒ Aufwand zu niedrig angesetzt (4,6 %),
- ⇒ Termine zu eng gesetzt (5,0 %),
- ⇒ fehlende Leistungen (auch Zwischenergebnisse) (3,4 %).

In Summe ergibt sich, dass 30,7% der Probleme mit Hilfe von PM-Methoden reduziert werden können. Ein schlagender Beweis ist die Veröffentlichung im Projekt Magazin der ASCOM-Gruppe [03]: „Mit konsequentem PM-Einsatz aus der Krise“. Wie ist die ASCOM-Gruppe vorgegangen? Welche PM-Methoden haben geholfen?

Eine kurze Übersicht, die aus sieben Projekten in kritischem Zustand resultiert, die es wieder auf die Beine zu stellen galt, soll dies zeigen:

- ⇒ Management bewertet Kundenanfragen und entscheidet, ob ein Angebot abgegeben wird,
- ⇒ Projektleiter ist bei der Angebotserstellung dabei, um sicherzustellen, dass Leistungsumfang, Zeit- und Kostenannahmen stimmen,
- ⇒ technische, kommerzielle und juristische Prüfung ist Teil der Angebotserstellung,
- ⇒ notwendige Ressourcenzuweisung an das Projekt durch das Management,
- ⇒ monatliche Reviews im Projekt, wöchentlicher Bericht in die Linie hinein, Business Reviews der TOP-Projekte aus Management und Kunden-Feedbacks,



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 5/11

- ⇒ Projektleiter muss fit in PM-Methoden im Leiten, Präsentieren und Verhandeln sein.

Soweit die Veröffentlichung im Projekt Magazin. Wenn wir nun die Gründe des Scheiterns von IT-Projekten mit den Maßnahmen zum Turnaround der sieben Projekte bei der ASCOM-Gruppe vergleichen, dann fällt auf:

- ⇒ dass genau beim Start der Projekte angesetzt wird,
- ⇒ dass die Projektleiter in Projektmanagement sehr gut ausgebildet werden und
- ⇒ dass das Management die Projekte aktiv unterstützt.

Nun, welche Methoden können eingesetzt werden?

4 Haus des Projektes

Projektmanagement ist der Einsatz bestimmter Methoden und Werkzeuge für besondere Vorhaben. Projektmanagement ist Führungsfunktion und Koordination, Arbeit im Team, die Organisation, die all das umsetzt.

Von zentraler Bedeutung sind der Projektleiter und das Projektteam. Wie entwickelt sich der Teambildungsprozess? Welche Regeln und Rollen der Zusammenarbeit entstehen? Zwischen den Regeln bzw. Methoden im Sinne von systematischem Vorgehen und dem zwischenmenschlichen Verhalten gibt es viele Berührungspunkte.

So sind systematisches Vorgehen, Projektplanung, Einsatz von Hilfsmitteln, Werkzeugen, Datenverarbeitung und die Projektsteuerung ohne Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung als Bestandteile der Zusammenarbeit undenkbar. Umgekehrt ist die Abwicklung des Projektes durch Teamarbeit ohne entsprechenden Einsatz von Methoden und Hilfsmitteln kaum vorstellbar.

Projektmanagement beinhaltet alle Maßnahmen, um ein Vorhaben in einem interdisziplinären

Team zum Ziel zu führen. Diese Maßnahmen umfassen Methoden, Hilfsmittel, Darstellungen, Werkzeuge sowie ziel- und ergebnisorientierte Verhaltensweisen. Am Ablauf des Vorhabens orientiert, gliedern sich die Maßnahmen in Start-, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussaktivitäten. Diese Aktivitäten werden auch als steuer- und lenkbare Prozesse bezeichnet. Der Projektleiter bearbeitet mit seinem Team den Gesamtprozess bis das Sachergebnis vorliegt.

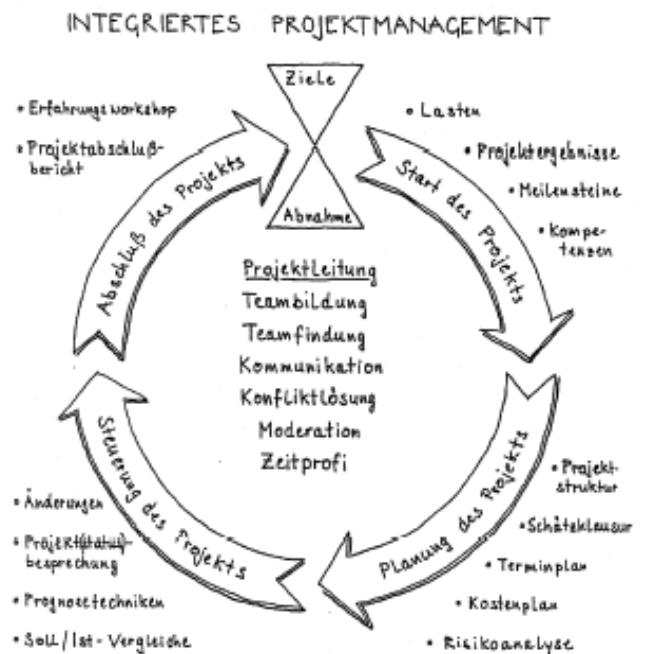
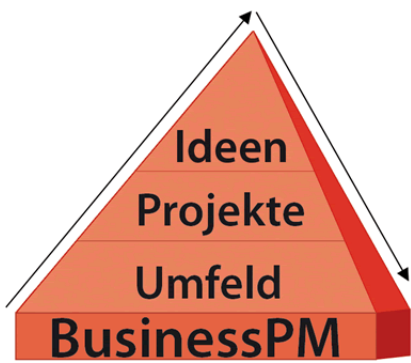


Bild 4: Haus des Projektes [02]

Ausgangspunkt eines Projektes ist ein konkreter Anlass, z.B. ein Kunde erteilt einen definierten Auftrag, der erfüllt werden soll.

Der Start des Projektes beinhaltet im Wesentlichen die Klärung des Auftrages und die Darstellung der wichtigsten Liefer- und Leistungseinheiten, hier Projektergebnisse genannt.

Die Planung klärt die Zwischenergebnisse, die Aufgaben und die Arbeitspakete. Dabei werden sie so aufbereitet und dargestellt, dass ersichtlich ist: Wer macht was, bis wann und mit wem? Dadurch wird auch transparent, mit welchem Aufwand und mit welchen Kosten das Projekter-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 6/11

gebnis voraussichtlich erreicht wird und welche Risiken das Vorhaben birgt.

Die Steuerung stellt sicher, dass auftretende „Störungen“ die Projektziele nicht verletzen, und beseitigt oder mildert die Auswirkung von Planabweichungen. Bei Zielverletzungen sind die Konsequenzen hinsichtlich der Sache (definiertes Projektergebnis), Kosten und Termine aufzuzeigen und darzustellen. Dann ist zu entscheiden, ob und inwieweit neue Ziele verabredet werden. Diese Änderungen müssen dann in den laufenden Projektprozess eingearbeitet werden.

4.1 Start des Projektes

Lasten

Ermitteln der Wünsche und Anforderungen an ein Produkt, eine Anlage oder eine zu liefernde Sache aus der Sicht des Auftraggebers.

Kompetenzen

Klärung und Zuordnung der Kompetenzen müssen beim Projektstart erfolgen, um unnötige Projekthindernisse zu vermeiden.

Projektergebnisstruktur: Produkt-/Anlagenstruktur

Sie gibt die Bestandteile des am Ende des Projektes an den Kunden/Auftraggeber zu übergebenden Produktes wieder. Die Projektergebnisstruktur stellt in grafischer Form den Liefer- und Leistungsumfang an den Kunden/ Auftraggeber dar.

Meilensteine

kennzeichnen ein bedeutsames Sachergebnis pro Phase im Projektablauf. Damit wird Inhalt, Zeitpunkt und Kosten des Sachergebnisses beschrieben.

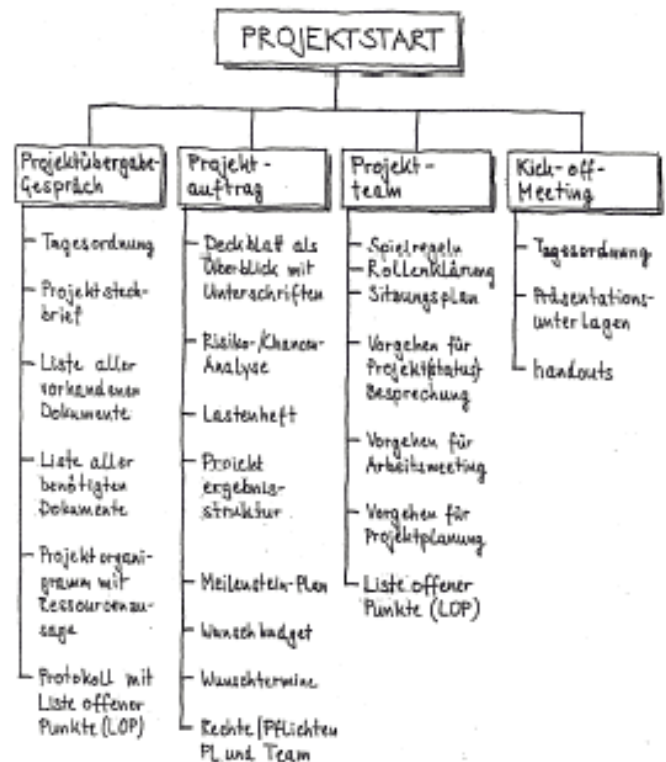


Bild 5: Checkliste für den Projektstart [02]

4.2 Planung des Projekts

Expertenbefragung

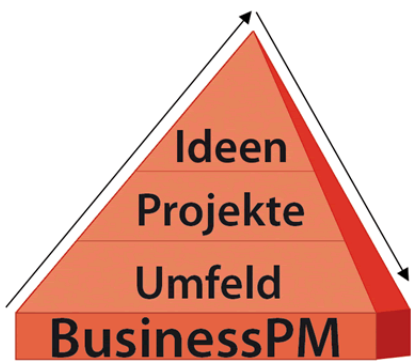
Treffen von Fachleuten zur Schätzung des Aufwandes bzw. der Kosten pro Arbeitspaket.

Terminplan

Er gibt Auskunft welche Aufgaben/ Arbeitspakete in welcher Abfolge bei welchem Verantwortlichen terminlich bearbeitet werden. Durch die Ergänzung von Durchlaufzeiten pro Aufgabe/ Arbeitspaket und anderen Abhängigkeiten entsteht der Terminplan. Die Darstellung kann in Form eines Netzplanes oder eines Balkenplanes erfolgen. Ein Terminplan sollte pro Projekt mit den zu bearbeitenden Meilensteinen vorliegen.

Kostenplan

Übersicht über alle zu erwartenden Kosten. Sammelbegriff für den bewerteten Mengenverzehr an Gütern und Diensten zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 7/11

Kosten sind der in Geld bewertete Einsatz von Produktionsfaktoren (Maschinen, Material, menschliche Arbeitsleistung) zum Erstellen und zum Absatz von Gütern und/oder Diensten sowie zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft.

Risikoanalyse

Die Risikoanalyse zielt darauf ab, technische, juristische, kommerzielle und terminliche Unwägbarkeiten z.B. durch Vertragsanalyse herauszufiltern, die Risiken nach Wahrscheinlichkeit und Tragweite zu gewichten und geeignete Maßnahmen zur Risikobeseitigung oder Risikominimierung zu ergreifen. Spätestens mit dem Abschluss der Projektplanung ist die Risikoanalyse für die Abwicklung des Projektes durchzuführen.

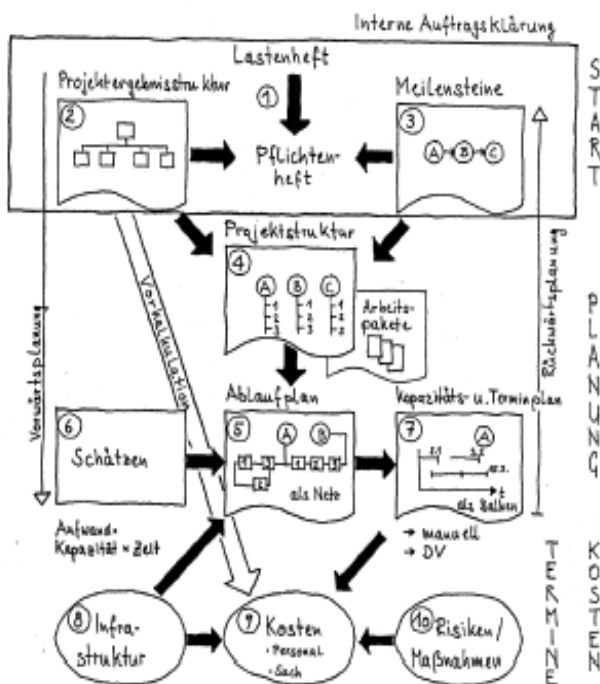


Bild 6: Vorgehen bei der Projektplanung [02]

4.3 Steuerung des Projekts

SOLL-/IST-Vergleich

Wichtiges Kontrollmittel, um festzustellen, wo das Projekt terminlich, kostenmäßig und technisch steht.

Prognosetechniken

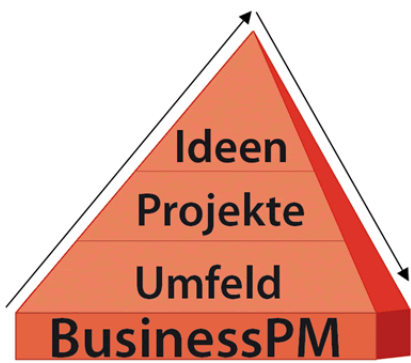
- **Kosten-Trendanalyse (KTA)**
zeigt in graphischer Form zum jeweiligen Berichtszeitpunkt den bisherigen Kostenaufwurf und den noch erforderlichen Aufwand/ Kosten bis zur Fertigstellung definierter Projektergebnisse. Die Berechnung der KTA erfolgt durch das Voraussichtliche IST. Kostenplanabweichungen sind zu begründen unter Annahme von Maßnahmen, die ein Gegensteuern bzw. Einhaltung neuer Plan- daten sicherstellen. Die Informationen fließen in einen Kostenbericht ein.
- **Meilenstein-Trendanalyse (MTA)**
ist eine Methode, um Plantermine meilensteinbezogen periodisch darzustellen. Sie beruht darauf, dass Meilensteine periodisch in regelmäßigen Zeitabständen terminlich neu eingeschätzt (prognostiziert) werden und die Prognose graphisch dargestellt wird.
- **Ergebnis-Trendanalyse (ETA)**
ist die tabellarische Darstellung der prognostizierten Fertigstellungsgrade in % pro Arbeitspaket, pro Meilenstein, bzw. pro Monat. Damit wird sichergestellt, dass Termine, Kosten und technische Erreichbarkeit im Kontext gesehen werden.

Projekt(status)besprechung

ist ein periodisch, regelmäßiges Treffen der (Kern-)Mitglieder eines Projektes, um den Stand und die weitere Entwicklung des Projektes zu ermitteln und im Projektbericht zu dokumentieren. Die Projekt(status)besprechung bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung und in der Durchführung einer gekonnten Moderation, um den zeitlichen Aufwand auf ein Minimum zu reduzieren und der Realität entsprechende Aussagen zu erhalten.

Änderungen

beschreiben eine entsprechende Projektziel-Verschiebung. Alles was über einen Vertrag oder einen Projektauftrag im Laufe des Projektes zu-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 8/11

sätzlich an Leistung gefordert wird, bezeichnet man als Änderung.

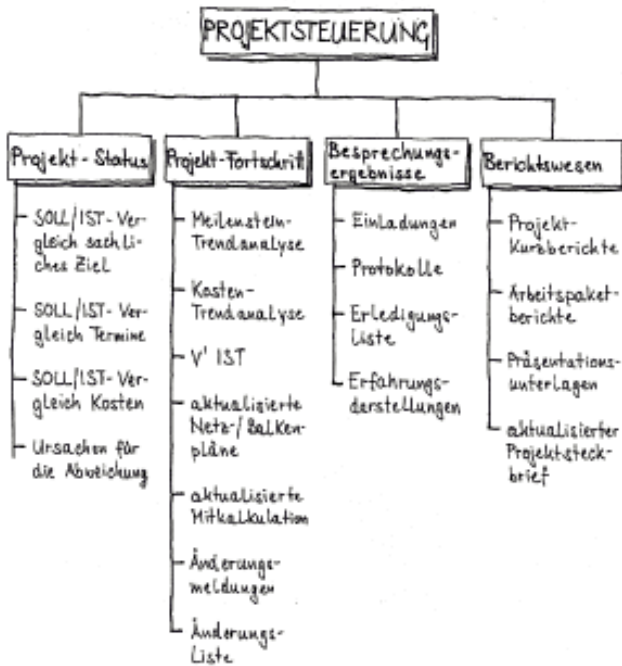


Bild 7: Checkliste zur Projektsteuerung [02]

4.4 Abschluss des Projekts

Projektabschlussbericht

dient zur Erfahrungssicherung und soll die Ziele des Projektes mit den eingetretenen sachlichen, terminlichen, kostenmäßigen und sonstigen finanziellen Ergebnissen kritisch würdigen. Er ist am Ende des Projektes zur letzten Meilenstein-Freigabe vorzulegen.

Erfahrungsworkshop

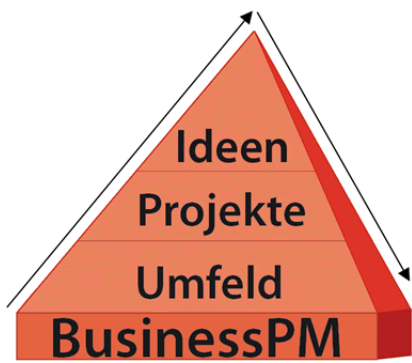
findet am Ende des Projektes statt und dient der Klärung der Fragen nach den Erfolgen und Fehlern der Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Kommunikation während des Projektes.



Bild 8: Checkliste für Projektabschluss [02]

Das Einsetzen von Methoden wird häufig missverstanden. Die Methodenanwendung ist keine Formalität, bei der die Beteiligten ihr Denken ausschalten. Methoden sind flexibel und situativ einzusetzen. Deshalb ist das Arbeiten nach einem V-Modell nur sinnvoll, wenn je nach Projekt die geforderten Dokumente ergänzt oder auch gekürzt werden.

PM-Methoden anzuwenden ist nicht immer leicht. Eine menschliche Schwäche ist es, vorgegebene Bahnen spontan zu verlassen. Sicherlich tun sich introvertierte Menschen leichter als extrovertierte Zeitgenossen. Deshalb soll der methodische Prozess durch entsprechende TOOLS unterstützt werden. Diese TOOLS halten Sie an, vollständig, genau und diszipliniert zu arbeiten. Die Bild 9 zeigt den Arbeitsplatz der Projektleitung.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 9/11

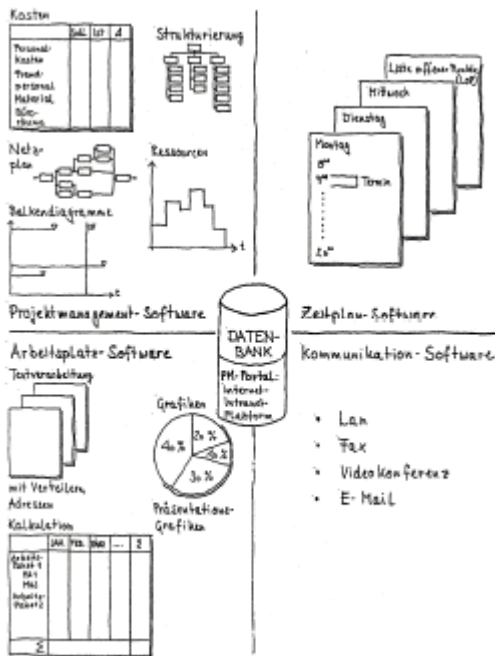


Bild 9: Arbeitsplatz der Projektleitung [02]

Mit den Bausteinen „PM-Software“, „Zeitplan-Software“, „Arbeitsplatz-Software“, „Kommunikations-Software“ und „PM-Portal“ sind die technischen Voraussetzungen gegeben, die Methoden des Hauses des Projektes elektronisch zu nutzen.

5 Methoden allein reichen nicht: ein Projekt will geführt werden

5.1 Probleme in der Praxis

Nachdem wir das Projekt in groben Zeitabschnitten von Start bis zum Abschluss betrachtet haben (siehe Bild 1) und die Prozesse *Technische Entwicklung*, *Organisationsprozess* und *Methodenprozess* stark im Auge hatten, ist es an der Zeit, den *Führungs- und Teamprozess* näher zu beleuchten. Was sagt die Praxis dazu? In der Umfrage von Christoph Zahrt [01] werden folgende Ursachen im Verhaltensbereich dargestellt:

- ⇒ Projektleitung inkl. Qualitätssicherung (2,2%),
- ⇒ menschliche Faktoren (3,6%),

- ⇒ Streit über Anforderungen (1,0%),
- ⇒ mangelnde Bejahung des Projektes oder der Zielsetzung (5%),
- ⇒ Aufgabenstellung umstritten (3,5%),
- ⇒ Mitarbeit des Kunden unzulänglich (12,7%),
- ⇒ mangelhafte Projektleitung (einseitig) (11,9%).

In Summe ergeben sich 39,9%, die Probleme im Verhaltensbereich darstellen.

Methoden beschreiben einen Weg, erwünschte Ergebnisse und reale Ergebnisse sowohl im Software-Erstellungsprozess als auch im Gestalten von Abläufen und im Zusammenfügen von Mitarbeiter-Know-how zu erzielen. Die obigen Problemfelder zeigen sehr deutlich, dass es in IT-Projekten an der Führung und am Agieren der Beteiligten mangelt.

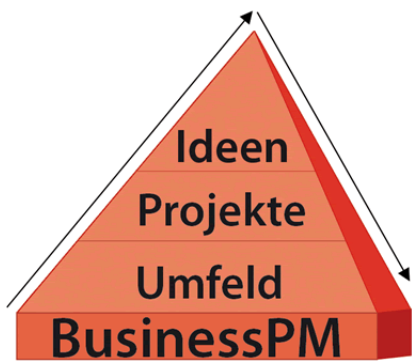
Einerseits nimmt die Projektleitung sich nicht die Zeit, die bevorstehenden Arbeiten zu strukturieren und zu bündeln. Andererseits klärt sie nicht ausreichend die Ziele, Funktionen und Lasten zum Projekt, um von Anfang an Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Eine wesentliche Problematik besteht darin, den Entwicklungsprozess unzureichend zu verfolgen, zu kontrollieren und rechtzeitig bei Abweichungen Gegenmaßnahmen zu verankern.

Die PM-Methoden sind die Statik der Software-Entwicklung. Für das Schwanken sorgt der Anwender der PM-Methoden. Entweder nutzt er diese zu wenig, oder er findet nicht die richtige Balance zwischen Freiräumen und Begrenzungen zur Bändigung der geistigen Arbeit in den IT-Projekten.

5.2 Erfolgsfaktoren für die Führung und Zusammenarbeit

Projektleitung

Diejenige Person oder Personengruppe (Teileinheit der Projektorganisation), die für den technischen, terminlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich ist.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 10/11

Teambildung

Bei Start des Projektes ist es für die Beteiligten wichtig, die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder in gegenseitigem Austausch zu ermitteln.

Bei der Teambildung müssen berücksichtigt werden: die Verfügbarkeit, die fachliche Qualifikation und die Verhaltensstile der einzelnen Teammitglieder.

Teamfindung

Ein Team, das sich noch nicht kennt, durchläuft verschiedene Schritte des Kennenlernens und der Zusammenarbeit.

Am Anfang neigen Teammitglieder dazu abzuwarten, bevor sie sich ins Geschehen stürzen (Entstehen). Nun will man die einzelnen Mitglieder näher "beschnuppern" (Aufbruch). Nachdem die Teammitglieder die Beziehungen untereinander geklärt haben, sind sie in der Lage, auf der Sachebene langsam voranzukommen (Ordnung und Leistung).

Kommunikation

Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen Personen. Sie verläuft gleichzeitig auf mindestens zwei Ebenen: der Ebene der sachlichen Information und der Ebene der emotionalen Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. Beide Ebenen beeinflussen sich gegenseitig. Das heißt: die Sachinformation löst die emotionale Reaktion aus, die emotionale Beziehung hat Auswirkungen auf die Verstehens- und Verständigungsbereitschaft.

Konfliktlösung

Konflikte beeinträchtigen Handlungspläne. Den Handlungsplänen liegen Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen zugrunde. Diese sind der Motor von Konflikten überhaupt. Wenn wir Konflikte bewältigen wollen, dann müssen wir den "Motor" offen legen. Die Offenlegung ist möglich, solange ein partnerschaftliches Verhalten von beiden Seiten gezeigt wird. Hier hilft ein partnerschaftliches Konfliktgespräch. Wird diese Ebene verlassen, dann ist eine eher direktive Gesprächsführung

anzutreffen, die bis hin zu autoritär einseitig getroffenen Entscheidungen reicht.

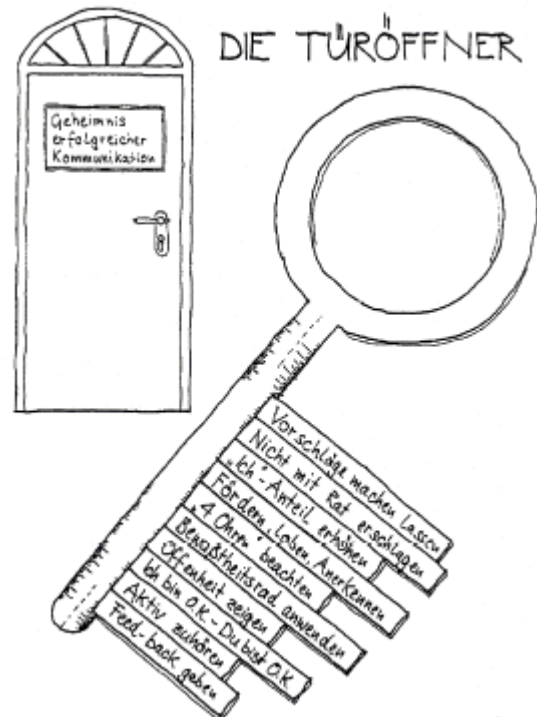
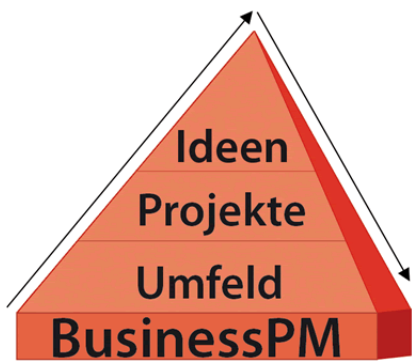


Bild 10: Türöffner der Kommunikation

Führen heißt:

- ⇒ den Weg weisen,
- ⇒ hinsehen,
- ⇒ ansehen, nachsehen,
- ⇒ Konsequenzen erkennen,
- ⇒ Gegenmaßnahmen ergreifen,
- ⇒ Vorbild sein,
- ⇒ Konflikte angehen,
- ⇒ Kommunikationstechniken einsetzen,
- ⇒ auf Mitarbeiter zugehen,
- ⇒ mit den Beteiligten klare Vereinbarungen treffen,
- ⇒ Überblick behalten,
- ⇒ Verbindlichkeit herstellen,
- ⇒ mit seiner Zeit umgehen und
- ⇒ in der Teamarbeit sich ggf. zurücknehmen.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 11/11

6 Fazit

Um IT-Projekte mit PM-Methoden und -leitung zielstrebig durch die Kunst der geistigen Arbeit in fassbare Ergebnisse umzusetzen, empfehlen sich folgende 12 Gebote der IT-Projektarbeit:

1. Bändige den Geist durch Struktur, Übersicht, Visualisierung und zeitliche Präferenzen.
2. Setze das Projekt durch ein Übergabegespräch mit AG auf.
3. Stelle Lasten/ Ziele schriftlich zusammen und diskutiere diese ausgiebig mit Projektteam und Auftragnehmer.
4. Entwickle verschiedene Lösungen; nutze die Projektergebnisstruktur.
5. Meilensteine und Terminpläne sind das Leitsystem des Projekts.
6. Plan your work and work your plan.
7. Konsequente terminliche, kostenmäßige und qualitative Projektverfolgung durch die Beteiligten.
8. Gehe Konflikte an und setze verschiedene Lösungen um.
9. Sichere Dir die Unterstützung Deiner Führung.
10. Rechne mit Problemen; setze Problemlösungstechniken ein.
11. Verstehe Dich als Kommunikator des Projekts.
12. Werte die Erfahrungen aus und setze die gewonnene Erkenntnis gleich in Projekte um.

7 Quellenverweise

[01] ZHRNT, CHRISTOPH:
Woran IT-Projekte scheitern - und was man dagegen tun kann, erschienen im Projekt Magazin, Ausgabe 15/ 2005, München

[02] WOLF, MAX L. J., MLEKUSCH, R., HAB, G.
Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperation als Garanten des Projekterfolgs, expert Verlag, Renningen, 5. Auflage, 2004

[03] KOHLER, EDITH:
 Exklusiv-Interview mit Riet Cadonau, ASCOM-Gruppe: **Mit konsequentem PM-Einsatz aus der Krise**, erschienen im Projekt Magazin, Ausgabe 11/ 2004, München

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
 Buchenstr. 4 A,
 D-85716 Unterschleißheim,
 Tel.: 089 / 3107992,
 Fax: 089 / 3104852,
 E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
 Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.