

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals
in den Bereichen Softwareentwicklung,
Internettechnologie und IT-Management aktuell
und kompetent relevantes Fachwissen über
Technologien und Produkte zur Entwicklung
und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Heino Schneider · Alexander Marti

Krisen vermeiden in IT-Projekten

Mit Vorlagen auf CD-ROM

Mit 36 Abbildungen, 13 Tabellen und CD-ROM

 Springer

Heino Schneider
Veilchenweg 5
5244 Birrhard
Switzerland
heino.schneider@bluewin.ch

Alexander Marti
Alte Affolternstr. 17a
8908 Hedingen
Switzerland
alexmarti@bluewin.ch

Die Eigentumsrechte der im Buch verwendeten Icons liegen bei der Firma
soio Storyboard Office/Illustration Office.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-
bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISSN 1439-5428

ISBN-10 3-540-22052-6 Springer Berlin Heidelberg New York

ISBN-13 978-3-540-22052-7 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes. Springer ist nicht Urheber der Daten und Programme. Weder Springer noch die Autoren übernehmen die Haftung für die CD-ROM und das Buch, einschließlich ihrer Qualität, Handels- und Anwendungseignung. In keinem Fall übernehmen Springer oder die Autoren Haftung für direkte, indirekte, zufällige oder Folgeschäden, die sich aus der Nutzung der CD-ROM oder des Buches ergeben.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Satz und Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3142/YL - 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Wer sollte dieses Buch lesen

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser dieses Buches. „Ein weiteres Projektmanagement-Handbuch für den IT-Bereich“, werden Sie denken. Beim Erstellen des Konzepts des vorliegenden Buches standen wir tatsächlich vor der Wahl, entweder ein weiteres Methodenbuch, oder eben etwas Neues, nämlich eine Sammlung von Erfahrungen, strukturiert und übersichtlich zusammenzustellen. Dieses Buch richtet sich daher nicht primär an Einsteiger oder Methodiker, sondern besonders an all jene, die anhand von praktischen Beispielen Hinweise auf mögliche Situationen und potentielle Gefahrenmomente in IT-Projekten erhalten wollen. Gleichzeitig finden sich in diesem Buch nützliche Tricks zum Vermeiden von Projektkrisen.

Anglizismen sind in dem Buch in dem Umfang verwendet, wie sie aus unserer Sicht auch in dem realen Projektumfeld vorkommen. Leider sind Frauen in der IT-Branche immer noch bedeutend untervertreten. Trotzdem verzichten wir der Einfachheit halber auf die Verwendung der weiblichen Form. Ein Buch von Profis für Profis, wobei auch der Neuling den einen oder anderen guten Tipp finden kann.

Struktur des Buches

In erster Linie enthält das Buch eine Sammlung von Erfolgsfaktoren sowie dazugehörige nützliche Vorlagen (Templates). Gerade letztere helfen Aufwand reduzieren. Absichtlich nur am Rande erwähnt werden die etablierten und bekannten Methoden sowie Zertifizierungsverfahren.

Diese wurden aus unserer Sicht in der Fachliteratur bereits umfassend beschrieben.

Piktogramme (Icons)

In diesem Buch verwenden wir folgende Piktogramme zur Kennzeichnung sich wiederholender Begriffe:

Piktogramm (Icon)	Begriff	Beschreibung
	Situation	Eine Situationsbeschreibung oder ein Geschäftsfall. Hier wird eine Momentaufnahme aus dem Projektleben beschrieben.
	Lösungsvorschlag	Lösungsvorschläge sollen als Ideengenerator dienen, wie in einer bestimmten Situation vorgegangen werden kann.
	Achtung	Besondere Hinweise auf Fallstricke. Vermeintlich gute Ideen aus einer Projektphase können in einer späteren Phase zu Problemen führen.
	Trick	Effizienzsteigerung der Arbeit sowie Abkürzungen bei aufwändigen, oft administrativen Tätigkeiten.
	Definition	Theoretische Abhandlungen oder Definitionen von Begriffen und Prozessen.

Tab. 1: Piktogramme (Icons)

Dokumente auf der CD-ROM

Auf der CD-ROM befinden sich Vorlagen zur praktischen Verwendung. Im Buch wird auf diese Vorlagen in der Randspalte hingewiesen.

Die Notation ist Vorlage: <die Form des Dokuments>, Dateiname: <Dateiname>.

*Vorlage:
<die Form des
Dokuments>;
Dateiname:
<Dateiname>*

Danksagung

Es ist uns wichtig, unsere vielseitigen Erfahrungen die wir aus Projektleitungen, Projektcontrolling, Führung von Projektleitern und aus Schulungen von Projektleitern gesammelt haben, zu kommunizieren.

Dieses Buch zu schreiben, hat uns mit viel Freude erfüllt. Es hat uns jedoch auch viele Stunden gekostet und die Geduld unserer Partnerinnen auf eine harte Probe gestellt. Daher liegt uns daran, ihnen hier an dieser Stelle einen Dank auszusprechen. Sie haben uns moralisch, durch ihr Verständnis und ihre aktive Mithilfe bei den Korrekturen sowie ihre konstruktiven Kritik nach Kräften unterstützt.



Inhaltsverzeichnis

1	Abgrenzung.....	1
1.1	Führung	2
1.2	Herstellung	2
2	Modell.....	3
2.1	Der Projektablauf.....	3
2.1.1	Vorphase	4
2.1.2	Initialisierungsphase	6
2.1.3	Definitionsphase	9
2.1.4	Projektstart	11
2.1.5	Durchführungsphase.....	12
2.1.6	Abschlussphase.....	14
2.1.7	Projektende	16
2.1.8	Nutzung und Betrieb.....	17
2.2	Der Projektregelkreis	17
2.2.1	Auftrag und Ziele.....	18
2.2.2	Projektplanung.....	19
2.2.3	Steuerung	21
2.2.4	Projektumsetzung	22
2.2.5	Kontrolle	24
3	Erfolgsfaktoren.....	27
3.1	Verträge.....	27
3.1.1	Der Vertrag	27
3.1.2	Der Auftrag oder Dienstvertrag.....	28
3.1.3	Der Werkvertrag	29
3.1.4	Nützlich zu wissen.....	32
3.1.5	Der firmeninterne Vertrag	33
3.1.6	Service Level Agreement	34
3.1.7	Wartung	36
3.2	Aufwandschätzung	37
3.2.1	Schätzverfahren	37
3.2.2	Projektdauer	39



3.3	Stakeholders	40
3.3.1	Stakeholderrollen	40
3.3.2	Umgang mit Stakeholdern	41
3.4	Projektorganisationsformen	42
3.4.1	Einfache Organisation	42
3.4.2	Parallel-Organisation	44
3.4.3	Projektorganisation	46
3.4.4	Matrixorganisation	48
3.4.5	Prüflisten zur Organisation	51
3.5	Verantwortung, Rechte & Kompetenz	52
3.5.1	Der Auftraggeber	53
3.5.2	Der Steuerungsausschuss	53
3.5.3	Der Fachausschuss	54
3.5.4	Der IT-Projektleiter	56
3.5.5	Das Project Office	57
3.5.6	Entwickler	59
3.5.7	Technischer Projektleiter	60
3.5.8	Fachprojektleiter	63
3.5.9	Fachspezialist	64
3.5.10	Testverantwortlicher	66
3.5.11	BTC-Leiter	67
3.5.12	Der Architekt	68
3.6	Lieferumfang	69
3.6.1	Einleitung	69
3.6.2	Situationen	70
3.6.3	Fazit	74
3.7	Informations- und Dokumentationsplanung	75
3.7.1	Informationsmatrix	75
3.7.2	Situationen	76
3.8	Risikomanagement in Projekten	80
3.8.1	Systematisches Risikomanagement ist ein Muss!	81
3.8.2	Risikosichtweise	83
3.8.3	Risikokategorien	87
3.8.4	Ablauf der Risikoanalyse	92
3.8.5	Zeitpunkt der Risikoanalyse	108
3.8.6	Risikocontrolling	112
3.8.7	Risiko-Kommunikation und -Eskalation	114
3.8.8	Risiko versus Chance	116
3.9	Planung, Steuerung und Kontrolle	117
3.9.1	Die Projektplanung	117
3.9.2	Die Projektsteuerung	135
3.9.3	Die Projektkontrolle	138

3.10	Qualitätssicherung	144
3.10.1	Projekt in der gleichen Firma („inhouse“) wie auch für eine externe Firma (Kunde)	145
3.10.2	Folgekosten durch mangelhafte Software.....	153
3.11	Qualitätsnormen.....	161
3.11.1	ISO 9000 / EN 29000	161
3.11.2	CMMI (Capability Maturity Model Integration).....	161
3.11.3	ISO 15504.....	163
3.11.4	Fazit zu den Zertifikaten.....	163
3.12	Change Management in Projekten	165
3.12.1	Zweck des Change Managements in Projekten	165
3.12.2	Change-Management-Prozess in Projekten	167
4	Projektabschluss.....	171
4.1	Projektabschlussprozess	171
4.1.1	Abnahme der Lieferobjekte.....	173
4.1.2	Beurteilung des Projektverlaufs	174
4.1.3	Erstellung Abschlussbericht.....	175
4.1.4	Erfahrungssicherung.....	176
4.1.5	Projektauflösung.....	176
5	Anhang	179
5.1	Nützliche Fragen im Projekt.....	179
5.2	Zeitplanungswerkzeuge	180
5.3	Situationen	183
5.4	Weiterführende Literatur	186
5.5	Tabellenverzeichnis	187
5.6	Abbildungsverzeichnis	188
	Index	189
	Glossar	193

1 Abgrenzung

Das IT-Projekt besteht im Prinzip aus zwei Hauptelementen, die im Rahmen der Projektorganisation eng miteinander gekoppelt sind:

1. Der Führungsteil
2. Der Herstellungsteil

Nachfolgend befassen wir uns hauptsächlich mit dem Führungsaspekt eines IT-Projekts und nicht mit dessen diversen Herstellungsmethoden.

Der IT-Projektleiter steckt in einem dauernden Dilemma, wie viel von der eigentlichen Entwicklungstechnik er zu verstehen hat und wie detailliert er in ein technisches Detail eintauchen soll.

Er muss den fachlichen Umfang des Projekts kennen und sollte praktische Erfahrung in mehreren Programmiersprachen haben. Die Grundprinzipien des Programmierens – und die Schwierigkeiten – bleiben bei klassischen Programmiersprachen wie Cobol oder objektorientierten Sprachen wie Java dieselben. Bestes Beispiel dafür sind die zu implementierenden Schnittstellen: Egal ob Messages, Records, XMLs oder DTOs die Daten von einer Komponente zur nächsten transportieren, die Schnittstellen müssen rechtzeitig und hundertprozentig vereinbart werden. Besitzt der Projektleiter zu detailliertes technisches Wissen, besonders die genaue Kenntnis der verwendeten Programmiersprache, so sollte er sich nicht dadurch zu Herstellungsarbeiten verleiten lassen. Ansonsten verliert er die Übersicht über das Projekt und gefährdet dieses somit.



1.1 Führung



Führung im Sinne des Projektmanagements bedeutet folgendes:

- Wer ist der Endbenutzer des Lieferergebnisses?
- Wer hat welche Interessen am Projekt (Stakeholder)?
- Wer besitzt welche Stärken und Schwächen im Projektteam?
- Wer liefert was?
- Von welchen fremden Lieferungen ist das Projekt abhängig?
- Welches sind die Termine; welche Lieferungen sind als nächste fällig?
- Wie hat der Herstellungsprozess in der verwendeten Entwicklungsumgebung auszusehen (Designpatterns)?
- Mit welchen umliegenden Komponenten werden die gelieferten Produkte kommunizieren (Blockschema)?
- Welche typischen Herausforderungen bieten die Entwicklungs- und Laufzeitumgebung?
- Wie hat der Ausbreitungsprozess von Software und Hardware in der gegebenen Umgebung abzulaufen?

1.2 Herstellung



Herstellungsverfahren werden in der Regel für jeden Herstellungszweck individuell aus Standardverfahren abgeleitet.

Für die Erstellung von Software heisst dies beispielsweise: Integration mehrerer existierender Softwareprodukte, Erstellung einer neuen Software auf der „grünen Wiese“, Konfiguration einer anpassbaren Software und so weiter.

Bei der Hardware kann es sich um die Ersetzung eines bestehenden Systems mit einem neueren Modell, um die Ausbreitung von Servern oder PCs oder um die Erweiterung einer bestehenden Infrastruktur zwecks Performance- und Ausfallsicherheitsverbesserung handeln.

In grösseren Vorhaben sind oft HW und SW kombiniert neu auszuliefern.

2 Modell

2.1 Der Projektablauf

In der Theorie werden die verschiedensten Projektabwicklungsmodelle vermittelt. Vom einfachen, allgemein einsetzbaren Wasserfallmodell bis hin zu komplexeren Modellen wie z.B. RUP, welches vorwiegend in der objektorientierten Softwareentwicklung eingesetzt wird.

Lassen wir uns durch die verschiedenen Modelle nicht verunsichern, sondern reduzieren wir unser Modell auf ein Wasserfallmodell, das in Form einer Release-Entwicklung mehrmals durchlaufen werden kann. Dies entspricht gemäss unseren Erfahrungen dem Modell, welches am meisten eingesetzt wird.

Damit wir die Themen der nachfolgenden Kapitel anhand eines einfachen Modells einordnen können, legen wir ein Modell fest, an dem wir uns orientieren können.

Nachfolgend eine kurze Beschreibung der einzelnen Phasen dieses Modells:

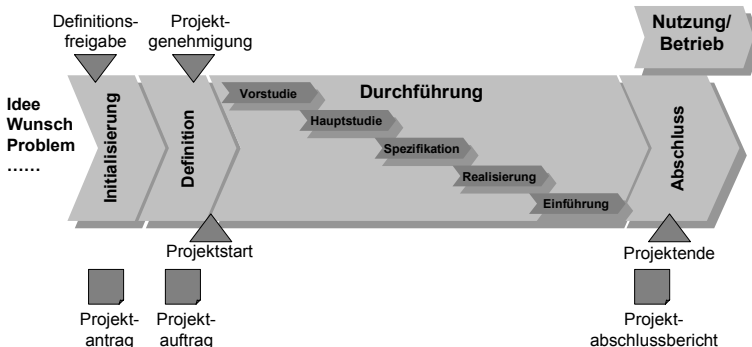


Abb. 1: Projektablauf



2.1.1 Vorphase



Der Fachverantwortliche einer Versicherungsgesellschaft für Internetanwendungen sieht, dass ein Mitbewerber den Kunden eine Internetlösung zur Erfassung von Schadenfällen zur Verfügung stellt. Im Bestreben, aktuelle Trends nicht zu verpassen, erteilt der Fachvertreter den Auftrag, eine Internetlösung zu entwickeln, die funktional die Lösungen der Mitbewerber übertreffen soll. Er tritt mit dieser Idee an die Informatikabteilung heran und möchte ein Projekt initialisieren.



Am Anfang steht eine Projektidee, ein Wunsch oder ein Problem. Dieser Wunsch, diese Idee oder dieses Problem entsteht beim zukünftigen Benutzer des zu entwickelnden Systems. Um herauszufinden, ob es lohnenswert ist, diese Idee umzusetzen und die benötigten finanziellen Mittel einzusetzen, muss ein Business Case erstellt werden. Der Business Case belegt, warum es sich lohnt, ein Projekt durchzuführen. Es gibt fünf Gründe, die dafür sprechen, ein Projekt durchzuführen:

Vorlage:
Word Template
Dateiname:
Projektidee.dot

- **Die Wirtschaftlichkeit:**
Die Projektinvestitionen werden durch Einsparungen, verminderte Ausgaben oder Mehreinnahmen in einer definierten Zeitspanne ausgeglichen. Das heisst, die Investitionen sind wieder erarbeitet worden.
- **Unterstützung der Geschäftsstrategie:**
Das Projekt unterstützt die Umsetzung der Geschäftsstrategie, wie z.B. die Unterstützung eines neuen Produkts auf dem Markt oder einer neuen Absatzstrategie.
- **Qualitative Verbesserung:**
Das Projekt bringt eine qualitative Verbesserung wie z.B. besseren Kundenservice durch schnellere Auftragsabwicklung oder die professionellere Bedienung des Kunden im Call-Center.
- **Technische Notwendigkeit:**
Im Rahmen des Projekts wird eine Hardware- oder Softwarekomponente auf Grund von technischen Mängeln, wie zum Beispiel ungenügende Leistungsfähigkeit oder Nicht-Unterstützung der strategischen Architektur, ausgetauscht.
- **Gesetzliche Bestimmung:**
Im Rahmen des Projekts wird eine Applikation an gesetzliche Änderungen angepasst.

Aus einem Business Case können kein, ein oder mehrere Projekte entstehen.

Der Business Case enthält folgende Angaben:

- Ausgangslage
- Einflussgrößen
- Rahmenbedingungen
- Restriktionen
- Ziele
- Anforderungen
- Arbeitshypothesen
- Lösungsansätze (in umfangreichen Business Cases)
- Risiken
- Kosten und Nutzen des Projekts

*Vorlage:
Word Template
Dateiname:
Business
Case.dot*

Aus Kosten und Nutzen wird die Wirtschaftlichkeit berechnet. Um die Konsequenzen des Projekts bzgl. Kosten und Risiken aufzeigen zu können, ist es bereits bei der Definition des Business Cases wichtig, die Informatik zu involvieren.

Um den oben erwähnten Business Case, insbesondere die Punkte Kosten und Risiken, zu erarbeiten, benötigt der Fachverantwortliche die Mithilfe eines Informatikers. Da noch kein Projekt gestartet und damit keine finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, will die Informatik keine Person zur Ausarbeitung des Business Cases zur Verfügung stellen.



In dieser Situation muss von den Fachverantwortlichen ein Budget zur Erarbeitung des Business Cases beantragt werden. Mit diesen Mitteln wird ein Informatik-Berater zugezogen. Wir empfehlen, einen Berater auszuwählen, der, sofern ein Projekt entsteht, das zukünftige Projekt als Projektleiter übernehmen kann. Dieser zieht für die Detailabklärungen entsprechende Spezialisten aus der Informatik hinzu.



Sofern der hinzugezogene Berater das Projekt in einer späteren Phase nicht übernehmen kann, das heisst, ein neuer Mitarbeiter als Projektleiter eingesetzt wird, ist es für den neuen Projektleiter sehr wichtig, dass er den Business Case versteht. Zum Aufbau des Verständnisses sollte, wenn immer möglich, der Berater, der den Busi-



ness Case zusammen mit den Fachverantwortlichen erarbeitet hat, den Business Case dem zukünftigen Projektleiter übergeben und diesen einarbeiten.

Eine andere, einfachere Möglichkeit ist die Vorfinanzierung solcher Beratungsleistungen durch die Informatik. Sobald das Projekt zu Stande kommt, können die entstandenen Beratungskosten auf das Projekt umgebucht werden. Falls das Projekt nicht durchgeführt wird, dieser Fall ist immer in Betracht zu ziehen, bleiben die vorfinanzierten Kosten auf der Informatikkostenstelle liegen. Dieses Risiko muss von der Informatik getragen werden.

2.1.2 Initialisierungsphase



Im Fachbereich ist eine Projektidee entstanden. Der Business Case weist eine hohe Wirtschaftlichkeit aus. Die Kosten und demzufolge der Aufwand zur Umsetzung des vorliegenden Vorhabens sind sehr gering. Der Fachverantwortliche versteht nicht, warum das Projekt nicht ohne Initialisierungs- und Definitionsphase in Angriff genommen werden kann.



Während der Initialisierungsphase werden verschiedene Arbeiten ausgeführt, die schlussendlich in einem Projektantrag enden:

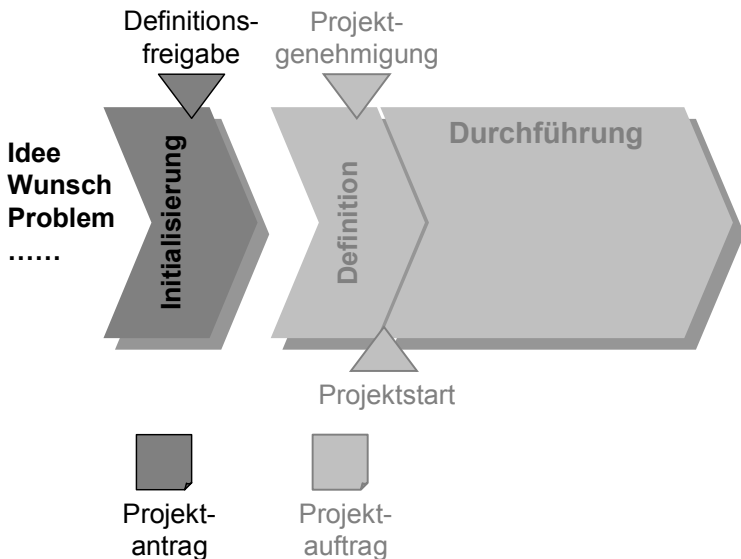


Abb. 2: Phase Projektinitialisierung

Der Projektantrag enthält folgende Angaben:

- Ausgangslage
- Begründung für das Projekt
- Zeitrahmen der Projektumsetzung
- Vorgehen
- Projektorganisation (sofern schon möglich)
- Projektrisiken
- Kosten / Nutzen
- Wirtschaftlichkeit
- Antrag zur Freigabe der Projektdefinition

Der Projektantrag wird dem Projektportfoliomanagement eingereicht. Im Portfoliomanagement wird entschieden, ob und mit welcher Priorität das beantragte Projekt umgesetzt wird. Ausschlaggebend für diesen Entscheid sind folgende Punkte:

- Wirtschaftlichkeit
- Unterstützung der Geschäftsstrategie
- Qualitative Verbesserungen
- Verfügbarkeit der entsprechenden Projektressourcen

Die Beurteilung des Projekts durch das Projektportfoliomanagement ist auch für kleine Vorhaben zwingend. Auch diese sollen bzgl. der Strategiekonformität und Ressourcenverfügbarkeit geprüft werden.

Es wird auch kleinen Unternehmen geraten, ein Projektportfolio zu institutionalisieren und zu betreiben. Damit dadurch kein Overhead entsteht, muss die Funktion des Portfoliomanagers einer Person übertragen werden, die noch andere Aufgaben wahrnimmt, zum Beispiel dem Assistenten der Informatikleitung oder dem fachseitigen Informatikkoordinator.

Den Abschluss der Initialisierungsphase bildet die Freigabe der Projektdefinition durch das Projektportfoliomanagement. Damit kann die detaillierte Ausarbeitung der Projektplanung und des Projektauftrags gestartet werden.

Die Auswahl eines externen Partners zur Umsetzung des Projekts erfolgt erst in der Phase Vorstudie. Die Projektinitialisierung ist eine interne Tätigkeit.



Sie arbeiten seit kurzer Zeit als Projektleiter in einer Unternehmung, welche kein Projektportfolio betreibt. Sie erhalten von Ihrem Vorgesetzten den Auftrag, ein Projekt zusammen mit den Fachverantwortlichen zu initialisieren und zu definieren.



Erarbeiten Sie den Business Case sowie den Projektantrag zusammen mit den Fachverantwortlichen wie vorgängig beschrieben. Nun müssen Sie das, was normalerweise Aufgabe eines Projektportfoliomanagers darstellt, selber in die Hand nehmen, das heisst:

- Die Wirtschaftlichkeit muss in den erarbeiteten Unterlagen ausgewiesen sein. Das alleine reicht aber noch nicht. Die Wirtschaftlichkeit muss in einer aus Unternehmersicht akzeptablen Grössenordnung sein. Da Sie diese Grössenordnung mit ziemlicher Sicherheit nicht kennen, beschaffen Sie sich diese Information beim Auftraggeber.
- Die Unterstützung der Geschäfts- oder der Informatikstrategie muss aus den erarbeiteten Unterlagen ersichtlich sein. Im Idealfall können Sie jedes Lieferobjekt einem Strategiepunkt zuordnen. Wenn nicht, können Sie in einem eigenen Kapitel die strategische Unterstützung beleuchten.
- Weisen Sie nicht nur den finanziellen, sondern auch den qualitativen Nutzen in Ihren Unterlagen aus. Dies kann zum Beispiel die Beschleunigung des Kunden-Supportprozesses sein, der nicht in einem direkten finanziellen Nutzen endet.
- Führen Sie im Projektantrag bereits auf, mit welchen personellen Ressourcen Sie das Projekt umsetzen wollen (Schätzungen) und stellen Sie bei den entsprechenden Linienvorgesetzten sicher, dass die aufgeführten Ressourcen auch tatsächlich zur Projektumsetzung eingesetzt werden können.
- Um die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln, benötigen Sie auch die Kosten des Projekts, die erforderlichen finanziellen Mittel pro Zeiteinheit. Stellen Sie sicher, dass diese Angaben entsprechend transparent im Projektantrag aufgeführt sind.

Wenn Sie all diese Informationen ausgewiesen haben, müssen Sie diese durch ein entsprechendes Gremium abnehmen lassen. Am besten verlangen Sie die Genehmigung des Projektantrages durch die Geschäftsleitung der Unternehmung. Die Geschäftsleitung verfügt über sämtliches unternehmerisches Wissen und ist in der Lage, einen fundierten Entscheid zu treffen nach dem Ansatz: „Do the right project at the right time.“ Die Entscheide der Geschäftsleitung

werden zu keiner Zeit durch andere Stellen in Frage gestellt werden. Falls die Genehmigung durch die Geschäftsleitung nicht möglich ist, verlangen Sie die Einberufung des zukünftigen Projektausschusses, obwohl es diesen vor dem Projektstart offiziell noch nicht gibt. Bei der Zusammensetzung des Projektausschusses ist darauf zu achten, dass die Mitglieder hierarchisch möglichst hoch in der Unternehmung angesiedelt sind. Dadurch wird die Projektakzeptanz erhöht. Auch hier muss sichergestellt werden, dass ein getroffener Entscheid nicht durch eine andere Stelle in Frage gestellt werden kann.

Sie stellen dem Gremium den Projektantrag vor und beantragen die Durchführung des Projekts.

Dieses Vorgehen ist für Sie als Projektleiter ein Zusatzaufwand. Dieser lohnt sich in jedem Fall, da Sie dadurch die Sicherheit erlangen, dass das Projekt nicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder gestoppt wird.

Ein Projekt, das nicht von einer offiziellen Stelle freigegeben worden ist oder das abgelehnt wurde, soll nicht als ein sogenanntes „U-Boot-Projekt“ trotzdem durchgeführt werden, sondern soll gestoppt oder zumindest zurückgestellt werden.

Zur Erklärung: Ein U-Boot-Projekt ist ein Projekt, das nie offiziell gestartet worden ist, durch Linienverantwortliche mit Linienfinanzierung aber trotzdem durchgeführt wird. Solche Projekte tauchen zu gewissen Zeitpunkten auf und sorgen für Unruhe (zum Beispiel in einer Budgetrunde). Unsere Erfahrung zeigt, dass U-Boot-Projekte nur Teilresultate bringen und in den allermeisten Fällen nicht zu Ende gebracht werden. Irgendwann wird das U-Boot, beim Auftauchen, zur Demotivation aller Beteiligten, ganz versenkt, das heisst, das Projekt wird ohne Rücksicht auf bereits getätigte Investitionen und Engagement der Mitarbeiter gestoppt.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass das Zurückstellen von Projekten der erste Schritt zum Projektstopp ist. Hier gilt: Möglichst schnell Klarheit schaffen, Projekte entweder in Angriff nehmen oder stoppen. Die Ressourcen aus gestoppten Projekten können für neue Vorhaben eingesetzt werden.

2.1.3 Definitionsphase

Ist das Projekt zur detaillierten Definition freigegeben, wird der designierte Projektleiter mit der Planung des Projekts beauftragt. Ist noch nicht bekannt, wer das Projekt leiten wird oder ist der vorgesehene Projektleiter noch in der Umsetzung eines kurz vor dem Abschluss stehenden Projekts, kann, wie vorgängig beschrieben, von



der Informatik temporär ein Berater eingesetzt werden, der zusammen mit dem Auftraggeber die Anforderungen detailliert und die Projektplanung erstellt.

Ist der Projektplan erstellt und mit dem Auftraggeber abgestimmt, wird der Inhalt der Planung mit den Angaben aus dem Projektantrag ergänzt und ein Projektauftrag erstellt. Der Projektauftrag stellt die Grundlage für das Projekt dar, er bildet die Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter.

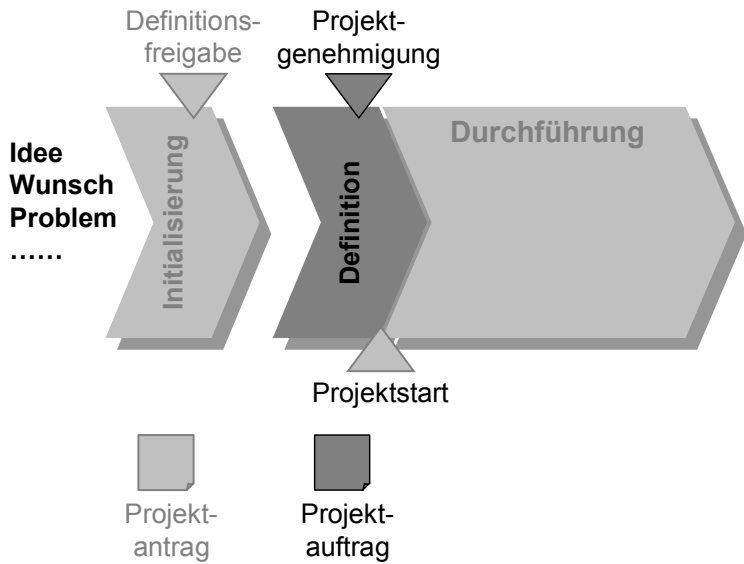


Abb. 3: Phase Projektdefinition

Der Projektauftrag enthält folgende Angaben:

- Vorlage:* ● Ausgangslage
Word Template ● Untersuchungsbereich
Dateiname: ● Abgrenzungen
Projekt- ● Rahmenbedingungen
auftrag.dot ● Ziele
 ● Vorgehen
 ● Verwendete Standards
 ● Projektorganisation
 ● Information und Kommunikation
 ● Projektrisiken und Massnahmen

- Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Liefsergebnisse
- Kosten / Nutzen
- Wirtschaftlichkeit
- Antrag zur Genehmigung des Projektauftrags

Der Projektauftrag wird dem Auftraggeber oder dem Auftraggebergremium zur Genehmigung unterbreitet.

Der Auftraggeber möchte vor der Projektgenehmigung, und damit vor der Genehmigung der finanziellen Mittel, Gewissheit über den Projekterfolg und den Umfang der Projektrisiken haben. Bevor er über diese Informationen verfügt, wagt er den Entscheid zur Durchführung des Projekts nicht.



In diesem Fall beantragen Sie beim Auftraggeber die Durchführung der Vorstudie. Das Resultat der Vorstudie besteht in einem Lösungsprototyp, mit dem die Projektrisiken abgeschätzt werden und die Projektplanung verfeinert wird und der damit die Grundlage zur Beurteilung der Machbarkeit bildet.



Die Resultate der Vorstudie halten Sie in einem Vorstudienbericht fest und präsentieren diesen dem Auftraggeber. Auf Grund des Berichts kann sich der Auftraggeber ein genaues Bild über das Projekt verschaffen. Die Freigabe der Umsetzung des Projekts können Sie, angepasst an die Erkenntnisse aus der Vorstudie, neu vornehmen.

Der erstellte Prototyp wird für die Umsetzung nicht weiter verwendet.

Der Projektauftrag stellt für den Projektleiter das zentrale Dokument, den Vertrag, dar, der die Basis für sein Projekt legt. Bei der Freigabe der Vorstudie durch den Auftraggeber gilt der Auftrag lediglich für die freigegebene Phase.



Auch die Projektdefinition ist eine interne Tätigkeit. Externe Partner für die Umsetzung werden erst in der Phase Vorstudie ausgewählt.

2.1.4 Projektstart

Der Projektauftrag ist durch den Auftraggeber und den Auftragnehmer, in unserem Fall den Projektleiter, unterzeichnet worden. Dem Projektstart steht formell nichts mehr im Wege. Die Mitarbeiter, die im Projekt mitarbeiten werden, kennen sich gegenseitig und den Auftraggeber noch nicht.

