

andreas
PETERS



IT-PROJEKTE ERFOLGREICH DURCHFÜHREN

EINFACH. SCHNELL. ERLEDIGT.

HANSER

IT-Projekte erfolgreich durchführen

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Hanser Update ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



www.hanser-fachbuch.de/update



Andreas Peters

IT-Projekte erfolgreich durchführen

Einfach. Schnell. Erledigt.

HANSER

Der Autor:

Andreas Peters, Buchholz

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2018 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Redaktionelle Bearbeitung: Stefan Koslowski

Copy editing: Petra Kienle, Fürstentfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, München, www.rebranding.de

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-45547-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-45578-8

Inhalt

1	Wollen Sie wirklich?	1
1.1	Appell an die Entscheider	1
1.2	Ist das Projekt Teil einer Unternehmensstrategie?	2
1.3	Gefahren für das Projekt	2
1.4	Studienergebnisse der GPM	3
1.5	Häufige Probleme	3
1.6	Starker Einfluss auf den Projekterfolg	4
1.7	IT-Investitionen – Fass ohne Boden?!?	6
1.8	Gründe für die Investition in ein neues System	7
1.9	Nebenwirkungen	9
1.10	Ja, sind die IT-Leute denn verrückt?	10
1.11	Projektphasen	12
2	Planung ist gefordert	15
2.1	Projektplanung	15
2.2	Typen der Projektdurchführung	15
2.3	Digitale Strategie und was sich dahinter verbirgt	19
2.4	Zuerst die Hausaufgaben: Ihre Ziele definieren	22
2.5	Weitere Hausaufgaben	25
2.6	Kommunikation in Projekten: Alles E-Mail?	29
2.7	Empfehlung	32
3	Wo ist der „Return on Investment“ der IT-Investition?	33
3.1	Stellen Sie sich der Realität	33
3.2	Welchen Mehrwert erzeugt Ihre geplante IT-Investition?	35

4	Die Kosten einer IT-Investition	37
4.1	Kurzer Ausflug in die Schnittstellen	37
4.2	Kosten sind Killer – in beide Richtungen	38
5	Kompetenz am Tisch: Wer ist verantwortlich?	41
5.1	Bitte keinen IT-Leiter als IT-Projektleiter	43
5.2	Konzentration auf das Projekt	46
5.3	Studienergebnisse zum Multitasking	46
6	Mehrbelastung bei der Systemeinführung	49
6.1	Aufgaben in Hülle und Fülle	49
6.2	Im Team sind vier	49
6.3	Aus dem Leben	51
6.4	Fazit	52
7	Prozesse definieren: Ein Lastenheft ist Pflicht!	53
7.1	Mit ins Boot: Mitarbeiter arbeiten anders als geplant und gedacht!	56
7.2	Beispiel aus dem Leben: Anders als gedacht	59
7.3	Nichts ist beständiger als die Veränderung	60
7.4	Über Pioniere, Motivierte, Pflichterfüller und Blockierer	61
7.5	Aus dem Leben – wie Veränderung durch Mitarbeiter blockiert werden kann	63
8	Den richtigen Anbieter finden – aller Anfang ist Kommunikation	65
8.1	Wie gehen Sie vor?	65
8.2	Wo finden Sie nun Ihren Anbieter?	66
8.3	Online	66
8.4	Fachmessen	67
8.5	Welcher Typ Software ist der richtige?	68
8.6	Aus dem Leben – Zeit heilt keine Wunden oder Lastenhefte	69
8.7	Präsentationen	74
8.8	Den Gegenüber richtig briefen	75

8.9	Aus dem Leben – nur ein Anbieter?	79
8.10	Workshops	81
9	Mindestanforderungen an ein Angebot	83
9.1	Inhalte	83
9.2	Technologische Voraussetzungen	86
9.3	Vergleichen	86
10	Finanzierungsmodelle	89
10.1	Miete	89
10.2	Leasing	90
10.3	SaaS, Cloud oder wie-auch-immer	90
11	Planen Sie in Meilen	93
11.1	Aufgabenkontrolle im IT-Projekt	96
11.2	Eine gute Aufgabenverwaltung schon das Budget	99
11.3	Eine To-do-Liste, die die Aufgabenverwaltung wirklich voranbringt	101
11.4	Fazit	102
12	Im Konfliktfall	103
12.1	Nichts ist selbstverständlich	103
12.2	Aus dem Leben – „Jetzt atmen wir beide mal tief durch“	105
13	Schulungen	107
13.1	Wie lernen wir?	107
13.2	Welche Schulungen sind notwendig?	109
13.3	Und die Geschäftsführung?	110
14	Wissens- und Kompetenzmanagement	111
14.1	Einleitung	111
14.2	Archivieren heißt vergessen	112
14.3	Ihr Unternehmen lebt!	112
14.4	Kompetenzaufbau statt Wissensvermittlung	114

15 Live-Start-Vorbereitung	117
16 Live-Start	119
16.1 Die Reißleine ziehen	120
17 Projektabnahme und Projektende	121
18 Pflege und Hilfe kosten Geld	123
18.1 Wozu Wartung?	123
18.2 Support, Hotline, Hilfe	125
18.3 Wartung vs. Dienstleistung	126
18.4 Managed Services	127
18.5 Abgrenzung zum Outsourcing	128
19 Nachhaltigkeit	129
19.1 Nach dem Projekt	129
19.2 Ihr Unternehmen lebt	130
19.3 Langfristig planen, Sicherheit planen	130
19.4 Schulungen	131
20 Nichts ist so emotional wie die Bits und Bytes	133
Index	134

1

Wollen Sie wirklich?

■ 1.1 Appell an die Entscheider

„Alles soll besser werden, nur ändern darf sich nichts.“ Unter dieser Maxime ist es schwer, erfolgreich einen Change-Prozess einzuleiten. Denn neue Software verändert eine Organisation – sie muss mit deren Prozessen verschmelzen, zu ihrem Bestandteil werden und darf nicht auf diese aufgepflanzt werden, nur dann erzeugt sie einen hohen Mehrwert.

Darum ein Gedankenanstoß, der von Herzen kommt: Geben Sie nicht grünes Licht zu einem Projekt, hinter dem Sie nicht stehen und von dessen Nutzen Sie nicht überzeugt sind! Die Belegschaft spürt das und ein mögliches Resultat ist, dass die gesteckten Ziele nicht erreicht werden. Die Investition würde sich dann nicht oder nur bedingt auszahlen und das müssen Sie natürlich vermeiden. Gehen Sie in sich und seien Sie hier ehrlich zu sich selbst!

Leider erlebe ich es immer wieder, dass Entscheider zwar die Mittel bewilligen, aber die Verantwortung für die Einführung dann gerne an jemanden delegieren. Mit dem Projekt möchten sie möglichst nichts zu tun haben. So geht das nicht! Ihr Unternehmen muss spüren, dass Sie voranmarschieren.

Deshalb sind folgende Fragen so wichtig: Wollen Sie die Veränderung? Ist das Geld gut investiert? Sind Sie davon überzeugt, dass sich der finanzielle, aber auch der personelle Aufwand lohnt? Wenn die Antwort „Nein“ lautet, dann sollten Sie es besser lassen. Bei einem

„Ja“ ergeben sich Pflichten für Sie, denen Sie sich nicht entziehen können.

■ 1.2 Ist das Projekt Teil einer Unternehmensstrategie?

Den Strategen unter Ihnen sei jetzt schon gesagt: Heutzutage ergeben sich aus Veränderungen in der digitalen Landschaft auch Optionen und Wettbewerbsvorteile, die nicht nur der Verbesserung der Kernprozesse dienen. Denn die Einführung eines neuen Systems stellt, wie wir lernen werden, zwangsläufig vorhandene Prozesse und somit Denk-, Sicht- und Arbeitsweisen auf den Prüfstand.

Das ist eine Chance. Eine doppelte, denn es kann nicht nur eine Ist-Aufnahme der vorhandenen Prozesse durchgeführt werden, um diese zu optimieren, sondern auch der erste Schritt in die Arbeitswelt 4.0 sein. Überlegen Sie, ob es nicht an der Zeit ist, eine digitale Strategie für das Unternehmen zu entwerfen und dies als initialen Zeitpunkt dafür zu sehen.

Sie fragen sich, was eine digitale Strategie ist? Diesem Thema widme ich mich etwas später in diesem Buch. Das Wichtigste zuerst.

■ 1.3 Gefahren für das Projekt

Gehen wir in die Vollen: Was ist vom Management gefordert, außer dem eigenen Willen und dem Bereitstellen von Manpower und einem passenden und flexiblen Budget?

■ 1.4 Studienergebnisse der GPM

Kontrolle ist gefordert. Um das zu „belegen“, habe ich hier einige Studienergebnisse der GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. zum Thema „Misserfolgss Faktoren in der Projektarbeit“ abgebildet. Selbstverständlich widmen wir uns allen fünf „Problem-bereichen“ in diesem Buch.

■ 1.5 Häufige Probleme

Rang	Kategorie	Problem
1	Rahmenbedingungen	Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung.
2	Projektziele und Projektplanung	Unvollständiger Projektressourcenplan
3	Projektleitung/-umsetzung/-steuerung	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft.
4	Projektziele und Projektplanung	Mangelhaft/nicht systematische Machbarkeitsanalyse im Projekt-vorfeld
5	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens des Kunden

Die fünf häufigsten Probleme sehen Sie in der Tabelle. Punkt 1 nennt das Management, das die Möglichkeiten zum Controlling des Projekts nicht nutzt. Kontrolle behalten. Darum geht es. Darum lesen Sie allerdings dieses Buch. Mittel dazu sind Kommunikation und Dokumentation.

Punkt 2 weist darauf hin, dass es Lücken im Ressourcenplan gibt. Das bedeutet: Es können nicht alle Teilschritte eines Projekts zeitgerecht, finanziell oder mit genügend Manpower angegangen werden, um den Zeitplan einzuhalten oder Teilschritte möglich zu machen.

Punkt 3 fordert auf, die Veränderung im Unternehmen nicht nur anzukündigen und durchzusetzen, sondern die Anwender auch auf die Reise mitzunehmen. Heutzutage sind Top-Down-Entscheidungen annähernd obsolet.

Punkt 4 nennt den Begriff der „Machbarkeitsanalyse“, welcher mir sympathisch ist. Einem potenziellen Lieferanten und Partner zu „glauben“, dass er Ihre Anforderungen löst, ist zu wenig. Sie müssen sich davon überzeugen. Dies geschieht durch Ausprobieren klarer Teststellungen und das Hinterfragen der Ergebnisse. Dazu müssen Sie allerdings wissen, was Sie testen wollen.

Punkt 5 ist dann ein „Moving Target“. Das bedeutet, dass Sie eine Anforderung an den Lieferanten stellen, die sich dann im Laufe des Projekts immer wieder ändert. Erst soll es blau sein, dann rot, dann grün. So etwas passiert. Nur, dass auch kleine Änderungen Rattenschwänze an Zeit und somit Geld nach sich ziehen können. Besser gleich wissen, was man will. Später mehr dazu.

■ 1.6 Starker Einfluss auf den Projekterfolg

Rang	Kategorie	Problem
1	Projektziele und Projektplanung	Unklare Projektziele oder mangelnde Dokumentation der Projektziele
2	Projektleitung/-umsetzung/-steuerung	Änderungen in der Aufgabenstellung nicht systematisch erkannt/berücksichtigt

Rang	Kategorie	Problem
3	Projektziele und Projektplanung	Mangelhaft/nicht systematische Machbarkeitsanalyse im Projektvorfeld
4	Projektteam und interne Zusammenarbeit	Mangelhafte Kommunikation innerhalb des Projektteams
5	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens des Kunden

Hier dreht die Studie den Spieß um und ermittelt, was für den Erfolg wichtig ist.

Punkt 1 besagt, dass die Ziele nicht klar feststehen. Das ist auch aus meiner Erfahrung ein wesentlicher Punkt. Wie schwierig das ist und welche Transferleistung Sie erbringen müssen, schildere ich in den nachfolgenden Kapiteln.

Punkt 2: Wir haben im vorherigen Abschnitt bereits über die „Moving Targets“ gesprochen. Hier geht es darum, dass die Projektleitung veränderte Aufgabenstellungen nicht rechtzeitig erkennt, protokolliert und somit die notwendigen Änderungen nicht oder verzögert veranlasst.

Punkt 3: Nimmt den Punkt 4 des vorigen Abschnitts auf. Wir sehen, wie wichtig dieser ist.

Punkt 4: Wie immer und überall, Kommunikation ist alles. Eine wesentliche Aufgabe der Projektleiter ist nicht nur die Kontrolle, sondern auch die stete Kommunikation. Trotz aller elektronischen Möglichkeiten ist dies immer noch einer der kritischen Faktoren.

Punkt 5 ist ebenfalls eine Wiederholung und spiegelt wider, dass auch dritte oder vierte Parteien koordiniert und involviert werden wollen.