

10 Portionen Common Sense für IT-Projekte

Version vom 01.10.2013, Autor: Jan Fischbach

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir diese zehn Portionen gesunden Menschenverstands für IT-Projekte genauer:

1. Klären Sie die Projektfinanzierung.
2. Überlegen Sie immer, wen das Projektergebnis betrifft.
3. Achten Sie darauf, dass die Fachseite die Verantwortung für die Anforderungen übernimmt.
4. Sorgen Sie mit Pilotprojekten für erste Erfahrungen.
5. Nehmen Sie sich Zeit, mehrere technische Lösungen zu bewerten.
6. Lassen Sie das Projektprofil die Projektorganisation bestimmen.
7. Sorgen Sie für eine klare Vertragslage, bevor wesentliche Arbeiten beginnen.
8. Teilen Sie ein Projekt in sinnvolle Phasen auf.
9. Wenn Sie echten Zeitdruck haben, müssen Sie vorher für gut ausgebildete Mitarbeiter im Projekt sorgen.
10. Denken Sie an den späteren Betrieb.

Anschrift, Kontakt

Kaiserstraße 209
76133 Karlsruhe
Deutschland
Tel. (0721) 570 34 64
Fax. (0721) 570 34 67

Geschäftsführer

Klaus Dirscherl
Jan Fischbach
Dr. James Mitchell Lee
Wolf Steinbrecher

Firmenname, Sitz

Common Sense Team GmbH
Sitz der Gesellschaft: Karlsruhe
Registergericht Mannheim
HRB 716954

www.commonsenseteam.de

10 Portionen Common Sense für IT-Projekte

Vielleicht sehen diese Portionen trivial aus. Aber auf den folgenden Seiten lesen Sie, dass bei vielen Unternehmen die technische Sicht auf IT-Projekte den gesunden Menschenverstand vernebelte.

Wenn Sie Fragen zu den einzelnen Portionen haben oder wenn Sie durch den Nebel der IT-Projekte blicken wollen, nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

www.commonseteam.de

1 Klären Sie die Projektfinanzierung.

IT-Projekte werden nicht genehmigt, sondern finanziert. Versuchen Sie also nicht eine Genehmigung zu bekommen. Überlegen Sie, wer vom geplanten IT-System einen Nutzen hat. Untersuchen Sie, wie viel Geld den betroffenen Parteien das Ergebnis wert ist.

Die Story: Der IT-Verantwortliche eines Unternehmens erkennt, dass seine bisherigen Systeme für den Webauftritt abgelöst werden müssen. Die Technologie ist veraltet. Es mangelt an Know-how und neue Business-Funktionen lassen sich nicht mehr umsetzen. Der IT-Verantwortliche plant eine Umstellung der alten Systeme auf eine neue Plattform. Er verhandelt mit Lieferanten die möglichen Kosten und stellt einen Projektantrag. Die Geschäftsführung verschiebt die Freigabe des Antrags über ein Jahr lang von Sitzung zu Sitzung. Nach einem geplanten Geschäftsführungswechsel werden schließlich alle IT-Projektanträge angehalten.

Resultat: Abgesehen von verschwendeter Arbeitszeit in den Fachabteilungen hat das Unternehmen eine wichtige Chance verpasst, mit digitalen Angeboten früher Geld zu verdienen.

Ein Benefits Management nach Ward/Daniel hilft Ihnen, die Vorteile des Projekts finanziell zu beschreiben und so die Finanzierung auf solide Füße zu stellen.

2 Überlegen Sie immer, wen das Projektergebnis betrifft.

Neue IT-Systeme ändern die Arbeitsweise von Mitarbeitern, Lieferanten oder Kunden. Neue Systeme haben Einfluss auf die Umgebung, in der sie betrieben werden. In der Praxis wird aber diese Sicht bei der Projektplanung ausgeblendet. Stellen Sie nicht nur technische Pläne auf. Überlegen Sie, wie die betroffenen Gruppen auf das neue System reagieren werden.

Die Story: Ein Startup-Unternehmen entwickelt ein Bezahlssystem für Mobiltelefone. Das System funktioniert gut. Das Unternehmen braucht eine große Kundenbasis, um die laufenden Kosten und die Weiterentwicklung zu finanzieren. Es hält Taxifahrer für eine gute Zielgruppe. Allerdings hat das Unternehmen nicht bedacht, dass für Taxifahrer die Barzahlung sehr wichtig ist.

Resultat: Nach wenigen Monaten stellt das Unternehmen seinen Betrieb ein. Es hatte zu sehr auf die Taxifahrer gesetzt, einer Anwendergruppe, die kein Interesse an solch einem System hat. Die Reste des Unternehmens werden verkauft. Die Idee des mobilen Bezahls wird erst nach Jahren wieder interessant.

Mit einer Stakeholderanalyse und einer Befragungen mit dem Lean Canvas können Sie schon früh prüfen, ob Sie mit Ihrer Projektidee auf dem richtigen Pfad sind.

3 Achten Sie darauf, dass die Fachseite die Verantwortung für die Anforderungen übernimmt.

Die Planung für IT-Projekte wird in vielen Unternehmen der IT-Abteilung übertragen. Die betroffenen Anwendergruppen sehen es nicht als Aufgabe, die Anforderungen zu beschreiben, Konflikte aufzulösen und sinnvoll über das verfügbare Geld zu entscheiden. Dies ist gefährlich, denn ohne Kenntnis der geschäftlichen Anforderungen, wird kein System im Alltag erfolgreich sein.

Die Story: Ein mittelständisches Unternehmen möchte mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche, Zulieferern und Kunden den Austausch von

10 Portionen Common Sense für IT-Projekte

Produktdaten und Bestellungen vereinfachen. Der bisherige Ablauf ist mit vielen manuellen Tätigkeiten und Fehlern verbunden. Die Geschäftsführung betraut den IT-Leiter mit dem Projekt. Dieser schlägt ein XML-basiertes Austauschformat vor und beginnt, sich mit den IT-Verantwortlichen der anderen Unternehmen abzustimmen. Obwohl man sich schnell auf eine Grundstruktur geeinigt hat, zieht sich das Vorhaben in die Länge. Jedes Unternehmen setzt über seinen IT-Verantwortlichen Ausnahmen und Sonderregeln am Austauschformat durch.

Resultat: Das neue Austauschformat setzt sich nicht durch, weil es zu kompliziert ist. Das Unternehmen hat nicht nur eine Chance vertan, Geld zu sparen. Das Projekt frustrierte alle Beteiligten und es wird Jahre dauern, bis man sich wieder zu einer neuen Initiative überwinden kann.

Nehmen Sie die Leute in die Pflicht, die aktuell den größten Leidensdruck und die den größten Vorteil vom Projektergebnis haben. Wenn sich jemand gut in den Prozessen auskennt, weiß er, wo schnelle Erfolge zu holen sind und an welchen Stellen man Kompromisse eingehen kann.

4 Sorgen Sie mit Pilotprojekten für erste Erfahrungen.

IT-Projekte sind nur erfolgreich, wenn sie zu dauerhaften Änderungen in der Arbeitsweise der Mitarbeiter führen. Oft lässt sich das Ausmaß von Änderungen und der mögliche Nutzen nur schwer einschätzen. Reduzieren Sie den Projektumfang und überlegen Sie, was Sie wissen müssen, um die nächste Stufe des Projekts zu starten.

Die Story: Ein Rechenzentrum plant die Anschaffung eines neuen Workflow-Systems, um mehrere alte Systeme abzuschaffen. Die erste Planung geht von einem Anpassungsaufwand von 50 Personentagen aus. Durch Kapazitätsengpässe verzögert sich die Projektlaufzeit. Das führt dazu, dass das System unter hohem Zeitdruck und ohne Rücksprache mit den Beteiligten eingerichtet wird. Bei den ersten Tests wird klar, dass viele Abläufe im betrieblichen Alltag gar nicht berücksichtigt wurden. Zwar wurden die Beteiligten vorher befragt. Später stellt sich heraus, dass diese ganz andere Annahmen über die Leistungsfähigkeit und Grundfunktionen des Systems hatten.

10 Portionen Common Sense für IT-Projekte

Resultat: Statt der geplanten 50 Personentage brauchte der Lieferant 300 Personentage. Bei den Mitarbeitern gab es großen Unmut und Doppelarbeiten.

Planen Sie Prototypen und Pilotprojekte. Treffen Sie Annahmen an das Ergebnis. So finden Sie heraus, welche Anforderungen explizit formuliert werden müssen. Mit den Ideen von HTMA lässt sich prüfen, in welchem Bereich das Verbesserungspotenzial wirklich liegt.

5 Nehmen Sie sich Zeit, mehrere technische Lösungen zu bewerten.

IT-Projekte sollen keine IT-Systeme einführen oder entwickeln, sondern geschäftliche Probleme lösen. Allerdings wissen wir zu wenig über die eigenen geschäftlichen Probleme. Erst wenn wir Systeme sehen, die neue Funktionen haben oder wir uns wundern, warum neue Systeme bekannte Funktionen nicht besitzen, wird uns klar, was uns wirklich wichtig ist.

Die Story: Ein Unternehmen und ein Softwarehersteller sehen Lücken in den bisherigen Geschäftsabläufen. Sie planen, ein System auf Basis der Anforderungen des Unternehmens neu zu entwickeln. Nach einiger Entwicklungszeit beschließt das Unternehmen, weitere Partner mit ins Boot zu nehmen, um sich die Entwicklungs- und Betriebskosten zu teilen. Die Partner sind sich unsicher, ob sich das Wagnis lohnt und fragen ihr Rechenzentrum um Rat. Dies erwirkt einen Stopp der laufenden Entwicklung und bittet den Softwarehersteller und andere Anbieter, ihre Lösungen den Fachverantwortlichen vorzustellen.

Resultat: Nach 2 Tagen Schaulaufen der Anbieter entscheiden sich alle Unternehmen gegen das ursprüngliche Entwicklungsprojekt mit dem Softwarehersteller. Sie haben gesehen, dass die anderen Anbieter viele Funktionen schon bieten, die hier gerade neu entwickelt werden.

Bei IT-Projekten geht es selten um Technik sondern um gemeinsames Lernen. Ein einfacher Weg ist, einen gemeinsamen Workshop mit allen Betroffenen und mehreren Systemlieferanten gut vorzubereiten und abzuhalten. Eine umfassende

Herangehensweise für Standardsoftware bietet das EPIC-Verfahren vom Software Engineering Institute.

6 Lassen Sie das Projektprofil die Projektorganisation bestimmen.

In Softwareprojekten wird es interessant, wenn Projektleiter mit verschiedenen Hintergründen aufeinandertreffen. Oft gibt es große Unterschiede in der Herangehensweise und in der Besetzung der Projektrollen. Projektleiter, die in einer Art von Projekten erfolgreich waren, scheitern, wenn sich das Projektprofil deutlich ändert.

Die Story: Ein Unternehmen plant ein Internetprojekt mit einem externen Lieferanten. Im Rahmen des Projekts soll eine Software entwickelt werden, für die es keine vergleichbaren Produkte gibt. Die verschiedenen betroffenen Parteien innerhalb des Unternehmens können ihre Anforderungen nur grob beschreiben. Das Unternehmen kauft aus Kapazitätsgründen einen freiberuflichen Projektleiter ein. Dieser Projektleiter war in seinen bisherigen Projekten erfolgreich. Dies waren Projekte, in denen die Technik und die Anforderungen schon früh bekannt waren. Durch enge Kontrolle des Budgets und des Zeitplans konnte der Projektleiter solche Projekt zum Erfolg führen. Im vorliegenden Projekt allerdings waren weder konkrete Anforderungen noch die eingesetzte Technologie bekannt.

Resultat: Dem Projektleiter ist es nicht gelungen, den Lieferanten auf zuverlässige Zeitpläne zu verpflichten. Termine mussten immer wieder aus guten Gründen verschoben werden. Dem Unternehmen gelang es nicht, auf Basis der Anforderungen ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Das Projekt wurde gestoppt. Der Projektleiter wurde entlassen. Ein Imageschaden für alle Beteiligten. Eine Investitionsruine im sechsstelligen Bereich.

Erstellen Sie ein Projektprofil nach Shenhar/Dvir, um die zu erwartenden Risiken frühzeitig abzuschätzen. Legen Sie anschließend die Projektorganisation und das Planungsverfahren fest.

7 Sorgen Sie für eine klare Vertragslage, bevor wesentliche Arbeiten beginnen.

IT-Projekte sind nicht trivial. Sie sollen Ergebnisse produzieren, die durch die Zusammenarbeit von Auftraggeber, Anwender und Lieferanten entstehen. Guten Willens fangen die Beteiligten an zu arbeiten und zu investieren. Ein Vertrag scheint nur aus formalen Gründen wichtig zu sein. Falsch. Bei einer Vertragsverhandlung spielen die Beteiligten das Projekt im Geiste durch. Sie halten fest, wer was wann zu tun hat. Wenn ein Projekt ohne Vertrag begonnen wird, ist es nachträglich sehr schwer, Ansprüche geltend zu machen.

Die Story: Ein Serviceunternehmen wirbt einen neuen Kunden an und plant das Vertriebssystem dort abzulösen. In dem festen Glauben, dass ein Betriebsvertrag zu Stande kommt, fangen die Mitarbeiter an zu arbeiten und es werden Lizenzen im sechsstelligen Bereich angeschafft. Ein erster Vertragsentwurf liegt dem Kunde vor. Die Unterschrift verzögert sich von Termin zu Termin. Bei einem erneuten Vertragstermin stellt Geschäftsführung des Kunden fest, dass die in der Vorplanung festgestellten Mengen zu optimistisch waren.

Resultat: Das Serviceunternehmen hat doppelt so viele (teure) Lizenzen gekauft, wie nötig waren und sich nicht vertraglich abgesichert. Nun ist es auf den guten Willen des Lieferanten angewiesen, ein Teil der Lizenzen zurückzunehmen und auf den des Kunden, einen Teil des entstandenen Schadens zu übernehmen.

Bevor Sie ein größeres Projekt starten, denken Sie den Ablauf gemeinsam mit den wichtigsten Beteiligten durch und bringen Sie dies zu Papier. Achten Sie besonders auf zu tätige Investitionen und bauen Sie bewusst mehrere Haltepunkte ein, an denen Sie noch ohne großen Schaden aussteigen können. Halten Sie konkret fest, wie und wann Ergebnisse geprüft werden. Das ist dann Ihr Vertrag. Wie Zahrt u. a. immer wieder betonen, sollten Sie den Vertrag mit Ihren Worten und mit einfacher und klarer Sprache schreiben.

8 Teilen Sie ein Projekt in sinnvolle Phasen auf.

Nur wenige Systeme lassen sich in innerhalb eines Monats entwickeln und einführen. Alle anderen brauchen viel mehr Zeit (Monate oder Jahre). Während dieser Zeit ändern sich die Anforderungen der späteren Benutzer.

Aber zu oft bleibt die Projektplanung davon unberührt. Erfolgreiche Projektleiter setzen Haltepunkte, an denen der Auftraggeber bewusst entscheiden muss, ob das Projekt fortgesetzt wird. Sie planen sinnvolle Zwischenergebnisse.

Die Story: Ein Startup-Unternehmen beginnt mit der Entwicklung eines Produkts kann die Finanzierung durch Risikokapitalgeber sichern. Als auch nach Monaten kein marktreifes Produkt zu sehen ist, ziehen sich die Geldgeber zurück.

Resultat: Das Risikokapital wurde vernichtet. Die Mitarbeiter haben ihre Arbeitsplätze verloren.

Agile Methoden wie Scrum und Lean Startup helfen dabei, schon frühzeitig die richtigen Fragen an den Markt zu stellen und entsprechend gegenzusteuern. Wenn Sie Ihr Projekt mit PRINCE2 planen, werden bewusst Phasen vorgesehen, an deren Ende das Projekt gestoppt werden kann, bevor weiteres Geld vernichtet wird.

9 Wenn Sie echten Zeitdruck haben, müssen Sie vorher für gut ausgebildete Mitarbeiter im Projekt sorgen.

Es gibt IT-Projekte, bei denen das Überschreiten des Endtermins wirklich großen Schaden anrichtet. Projekte mit Zeitdruck brauchen erfahrene Mitarbeiter, die gut auf ungewöhnliche Vorkommnisse reagieren können.

Die Story: Eine öffentliche Institution arbeitet mit mehreren Lieferanten an einem Sondenprojekt. Die Sonde muss zu einem bestimmten Zeitpunkt starten, damit sie ihr Ziel erreicht. Die Sonde wird unter hohem Zeitdruck entwickelt und gestartet. Im Landemanöver auf den Zielplaneten stellt das Kontrollzentrum fest, dass es Probleme mit der Positionsbestimmung gibt. Bei der Analyse merkt das Projektteam, dass die Beschleunigungssensoren der Lieferanten mit unterschiedlichen Einheiten rechnen. Die Sonde befindet sich nicht wie erwartet in 150 km Höhe sondern bereits in 50 km Höhe und beginnt zu verglühen.

10 Portionen Common Sense für IT-Projekte

Resultat: Viele Millionen Dollar Steuergelder sind erdfen verbrannt worden. Dies ist besonders ärgerlich, weil ein Untersuchungsbericht später feststellt, dass ein Team mit mehr Erfahrung die Sonde noch gerettet hätte.

Ein Projektprofil nach Shenhar/Dvir und Ward/Daniel zeigt schon am Anfang, auf welche Risiken Sie sich im Projekt einstellen müssen. Für die Schulung von Mitarbeitern gibt es kostengünstigere Alternativen zum Classroom-Training. Konzepte wie Twinning und Tracking lassen sich gut mit agilen Methoden kombinieren und schon früh in den betrieblichen Alltag integrieren.

10 Denken Sie an den späteren Betrieb.

Viele Systeme werden entwickelt oder eingeführt, ohne dass sich jemand Gedanken über ein Betriebskonzept macht. Gerade als Übergangslösung gedachte Systeme werden häufig über den geplanten Einsatzbereich hinaus ausgerollt. Anpassungen im laufenden Betrieb werden dann sehr schwierig.

Die Story: Ein Versicherungsunternehmen erstellt für eines seiner Kernprozesse eine neue Anwendung, die von vielen Mitarbeitern an mehreren Standorten verwendet werden soll. Das System wird erfolgreich entwickelt, getestet und ausgerollt. Man hatte für den Betrieb drei Systemschienen (Entwicklung, Test und Produktivsystem) vorgesehen und dafür entsprechende Kosten eingeplant.

Das System wurde so erfolgreich genutzt, dass es keine Wartungsfenster mehr gab, in denen das Rechenzentrum neue Programmversionen verteilen konnte. Da Kunden- und Vertragsdaten betroffen waren, gab es zudem hohe Auflagen an die Datenspeicherung. Das Rechenzentrum musste die Daten hochverfügbar an mehreren Standorten speichern und gleichzeitig mehrere Programmversionen auf den Arbeitsplätzen der Anwender bereit stellen.

Resultat: Die Kosten betragen das Achtfache im Vergleich zum einfachen Systembetrieb.

Spielen Sie bei IT-Projekten immer auch mehrere Betriebsszenarien durch. Selbst wenn noch nicht alle Details bekannt sind, können Sie anhand von Referenzsystemen unterschiedliche Service Level Agreements erstellen und kostenmäßig bewerten lassen.

Schlussbemerkung

IT-Projekte sind in den letzten Jahren schwieriger geworden:

- Es gibt mehr Projektbeteiligte und mehr Projektbetroffene.
- Systeme sind heute stärker untereinander vernetzt.
- Die Zeiten, in denen die Systeme genutzt werden, wurden deutlich ausgeweitet.
- Produktlebenszyklen werden kürzer und der Innovationsdruck steigt.

Nehmen Sie frühzeitig Spezialisten für Ihre Projekte mit ins Boot, damit Sie früher die richtigen Ergebnisse liefern und weniger unangemessene Risiken eingehen.

Wir beraten Sie gern. Nehmen Sie Kontakt mit dem Common Sense Team auf:

www.commonsenseteam.de