



Die zwei wichtigsten Regeln für IT-Projekte

Wie Sie mit zwei Regeln mehr Erfolg und weniger Stress haben

Als Personalverantwortliche können Sie viele Geschichten über IT-Projekte erzählen. Meist beschreiben sie den Versuch, bei viel Stress mit wenig verfügbaren Mitarbeitern noch irgendwie einen Endtermin zu retten. Ich habe etwas gegen Stress: zwei Regeln, die Ihnen helfen, in Projekten bessere Ergebnisse zu liefern.

Gleich zu Anfang ein Bekenntnis: Meine Projekterfolge in der Vergangenheit waren eher bescheiden. Ich hatte stets zu viele Aufgaben auf meiner Aktivitätenliste. Die Softwareprojekte verliefen meist nach folgendem Schema:

- Jemand möchte ein neues IT-System einführen.
- Die IT erfasst alle Anforderungen und macht einen Plan.
- Es wird ein Endtermin festgelegt, der auf jeden Fall einzuhalten ist.
- Die IT legt der Geschäftsleitung einen Investitionsantrag vor, der beschreibt, wie sinnvoll die neue Software ist. Die Leitung braucht sehr lange, um über den Antrag zu entscheiden.
- Die Projektphasen werden in Analyse der Anforderungen, Beschaffung, Aufbau der Hard- und Software, Anpassung der Software, Testen, Schulen der Anwender und Roll-out der Software eingeteilt.

Heute weiß ich, dass dieses Vorgehen nie zum Erfolg führen wird. Ich komme später darauf zurück und biete Ihnen eine Alternative an. Ich zeige Ihnen, wie man ein Projekt zur Erweiterung eines Lohnabrechnungssystems anders plant.

In meinen früheren Projekten war ich auf die Zulieferung von meinen Kolleginnen und Kollegen angewiesen. Allerdings fand ich es respektlos, Leute, die eh schon bis zum Umfallen arbeiten, mit der Projektmanagementpistole zum Abschluss ihrer Aufgaben zu zwingen. Wir waren oft damit beschäftigt, sog. Ampelberichte zu erstellen, die den Status des Projekts in Bezug auf Kosten und Zeit zeigten. Heute kenne ich etwas Besseres.

In den letzten zehn Jahren habe ich mich ziemlich intensiv mit Projektmanagement beschäftigt. Ich wollte wissen, wie es richtig geht. Was müssen Personalverantwortliche, Projektmanager und Teammitglieder wirklich wissen, um Projekte zum Erfolg zu führen? Welche Methoden kann ich überlasteten Organisationen an die Hand geben, um etwas zu schaffen? Gesucht wird Handwerkszeug für kleine und mittlere Unternehmen, für normale Menschen und nicht für Superhelden.

Die Regeln, die ich Ihnen zeige, sind einfach zu verstehen. Sie basieren auf den Erfahrungen von verschiedenen Praktikern.

Falls Sie denken, dass das Projektmanagement nur in Ihrer Firma nicht gut funktioniert, kann ich Sie beruhigen. In den meisten anderen Organisationen sieht es nicht besser aus. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) hat 2012 zum dritten Mal nach 2004 und 2007 und in Zusammenarbeit mit dem Project Management Institute (PMI) den Stand des Projektmanagements weltweit bewertet [1]. Obwohl über 90 Prozent der befragten Unternehmen Projektmanagement als wichtige Kompetenz sehen, um am Markt erfolg-

reich zu sein, bleiben die Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurück. Blicken wir auf die Gründe, die PwC für das Scheitern von Projekten anführt.

Woran scheitern Projekte?

PwC hat für die Studie über 1.500 Fragebögen aus über 30 Ländern und Branchen ausgewertet. Die Gründe sind:

- Schlechte Schätzungen am Anfang, verpasste Endtermine
- Mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung
- Unzureichend definierte Ziele
- Richtungswechsel in der Mitte des Projekts
- Fehlende Ressourcen
- Mangelnde Kommunikation
- Unzureichende Einbindung von betroffenen Parteien
- Änderungen im Projektumfeld
- Geänderte Strategie
- Kein angemessenes Risikomanagement
- Kein Change Management

Ist Ihnen etwas aufgefallen? In der Liste steht nicht, dass die Projektmanager zu wenig Druck ausgeübt hätten oder dass die Umsetzungsteams zu wenig Disziplin hätten. Wenn die Projektmanagementkompetenz weltweit und über alle Branchen so wenig ausgeprägt ist, haben wir kein Problem der Ausbildung oder des schlechten Personals. Als Personalverantwortliche sollte Sie das schon einmal beruhigen.

Aus meiner Sicht ist unser Verständnis von Projekten und Projektarbeit unzureichend. Weltweit sehen wir immer wieder die gleichen Muster, die nicht funktionieren. Unsere intuitive Herangehensweise passt nicht zur Wirklichkeit. Deswegen ist es Zeit, zu klären, was Projekte und Projektarbeit wirklich bedeuten. In meinem Regal stehen mehrere Handbücher dazu. Die Methoden haben interessante Namen wie PMBoK, PRINCE2, MSP, RUP oder SAFe [2]. Alle haben mehr als hundert Seiten. Wie können wir mit einem Satz einfach ausdrücken, was Projektarbeit ist?

Was ist Projektarbeit?

Meine wichtigste Regel lautet: Projektarbeit bedeutet, Ergebnisse unter Unsicherheit zu liefern. Das ist der Kern von Projektarbeit. Wenn Sie das wissen, ist klar, was Sie zu Beginn eines Projektes tun müssen: Klären Sie, welche Ergebnisse tatsächlich zu liefern sind. Klären Sie, welche Unsicherheiten und Risiken Ihre Lieferung erschweren [3]. In den wenigsten Fällen wird über Ergebnisse gesprochen oder der Fortschritt im Vergleich zu den Ergebnissen gemessen. Wenn Sie nicht wissen, was die Ergebnisse sind, können Sie nur verbrauchte Kosten und verbrauchte Zeit messen. Das führt zu falschen Entscheidungen. Sehen wir uns zur Verdeutlichung zwei Projekte an.

- Projekt A: geplante Kosten 100.000 EUR, tatsächliche Kosten 100.000 EUR, geplante Dauer 7 Monate, tatsächliche Dauer 7 Monate.

HANSALOG entwickelt und vertreibt umfangreiche Software-Lösungen für alle Bereiche des Personalwesens. Lizenz oder Outsourcing.

Familiengeführt und erfolgreich seit 1973!



Machen Sie sich schlau: Kostenlose und informative **Webinare**.

Themen, Termine, Anmeldung: www.hansalog.de



Wir freuen uns auf Sie in **Halle 3.2 | Stand E.09**
Vitamine stehen für Sie bereit.



HANSALOG GmbH & Co. KG

Am Lordsee 1
49577 Ankum

Tel. +49 5462 7650

Fax: +49 5462 765 -443

E-Mail: info@hansalog.de

www.hansalog.de

HANSALOG

Die Software für das Personalwesen

Ankum · Hamburg · München · Berlin

- Projekt B: geplante Kosten 100.000 EUR, tatsächliche Kosten 200.000 EUR (+ 100 %), geplante Dauer 7 Monate, tatsächliche Dauer 11 Monate (+ 60 %).

Nach Ihrer bisherigen Erfahrung würden Sie wahrscheinlich den Projektmanager (oder die Projektmanagerin) von Projekt A befördern oder loben. Aber halt. Die Zahlen sind nicht aussagekräftig. Es fehlt noch der Vergleich mit den geplanten Ergebnissen, zum Beispiel zusätzlicher Gewinn.

- Projekt A: Erwarteter Gewinn 100.000 EUR, tatsächlicher Gewinn 10.000 EUR (- 90 %).
- Projekt B: Erwarteter Gewinn 200.000 EUR, tatsächlicher Gewinn 500.000 EUR (+ 150 %).

Nun sieht die Rechnung schon anders aus: Projekt A hätte ich gar nicht erst gestartet. Eine Investition von 100.000 EUR, nur um das gleiche Geld zu verdienen? Da spare ich mir doch gleich den Aufwand. Am Ende hat Projekt A sogar nur ein Zehntel des geplanten Gewinns eingespielt, also 90 Prozent des eingesetzten Geldes verloren.

Projekt B hatte höhere Kosten als geplant und dauerte länger. Trotzdem ist es ein Erfolg, weil mit einer Investition von 200.000 EUR ein Gewinn von 500.000 EUR erwirtschaftet wurde.

In vielen Unternehmen sind die Mitarbeiter daran gewöhnt, dass das Ergebnis von IT-Projekten aufgebaute Server, installierte Software und geschulte Mitarbeiter sind. Als Ingenieur gehörte das früher auch zu meinen Projektzielen. Das mache ich heute anders.

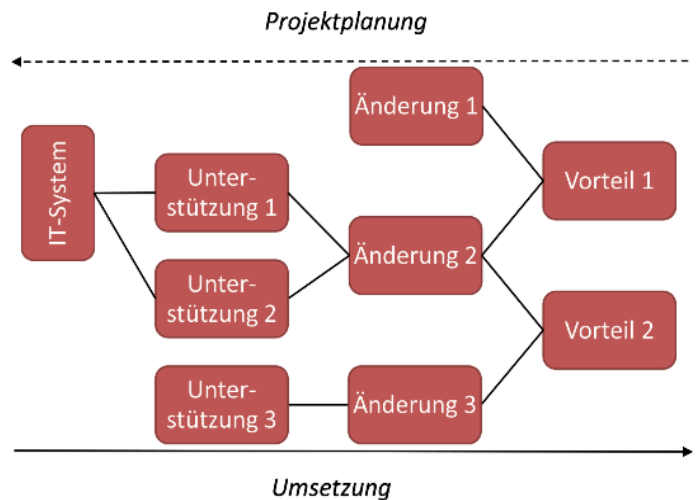
Im Unternehmenskontext sind alle Projekte Business-Projekte. Auch IT-Projekte sind Business-Projekte. Wie definiert man Business-Ergebnisse für IT-Projekte?

Welche Ergebnisse liefern IT-Projekte?

Das Ziel eines IT-Projekts ist nicht, Server aufzustellen und Software zu installieren. Sie sind vielleicht das Schema für IT-Projekte gewöhnt, das ich am Anfang beschrieben habe.

Solch ein Vorgehen führt nie zum Erfolg, weil nur aus IT-Sicht ein IT-System das Ergebnis ist. Der Unternehmensleitung ist das IT-System aber nicht wichtig. Deswegen tut sie sich auch so schwer, über den Investitionsantrag zu entscheiden [4]. Außer den IT-Mitarbeitern versteht keiner, warum das Projekt wichtig ist.

IT-Systeme sind per se nutzlos. Der eigentliche Nutzen für geschäftlichen Erfolg entsteht durch dauerhafte geschäftliche Änderungen (siehe Abbildung). Die Mitarbeiter arbeiten nach dem Projekt an entscheidenden Punkten anders als vorher. In der Planung geht es darum, herauszufinden, welche Abläufe konkret zu ändern sind, damit das Unternehmen Geld verdient oder Kosten spart. IT-Systeme sind nur dazu da, diese Änderungen zu unterstützen. Aber sie sind nicht selbst diese Änderungen.



IT-Projekte sind Business-Projekte. Sie werden nicht nach IT-Komponenten zerlegt, sondern nach dauerhaften Änderungen in den betrieblichen Abläufen.

(Quelle: Ward, Daniel, 2012)

Beispiel Lohnabrechnungssystem

Nehmen wir an, Sie wollen ein besseres System zur Lohnabrechnung einführen. Beim Projekt geht es nicht darum, dass die Software eingeführt wird. Stattdessen geht es darum, die Abläufe im Betrieb so zu ändern, dass die Löhne besser und mit weniger Aufwand und Fehlern abgerechnet werden.

Nehmen wir weiter an, Sie stehen als Personalverantwortlicher vor der Entscheidung, zwei zusätzliche Mitarbeiter für die Abrechnung von Schichtzulagen einzustellen, weil dies bisher ein manueller und fehlerträchtiger Prozess ist. Dies ist ein guter Anlass, um über Vereinfachungen und Automatisierung nachzudenken. Sie wissen, wie hoch die zusätzlichen Personalkosten wären. Nun wägen Sie ab, wie viel Geld Sie in das Projekt stecken können. Da die Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter mindestens sechs Monate dauert, wissen Sie auch, in welchem Zeitraum Sie das Projekt umsetzen.

Manchmal ist das mit der Klärung der konkreten Werte nicht so einfach. Ich schließe mich Doug Hubbards Empfehlung an, bis zu zehn Prozent der Investitionssumme in die weitere Analyse zu stecken [5]. Wenn in der Planung schon klar wird, dass die Ziele mit den vorhandenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen nicht zu erreichen sind, haben Sie maximal zehn Prozent verloren. Aber Sie haben sich einen weiteren Projektmisserfolg mit den zugehörigen Unannehmlichkeiten erspart.

Das eigentliche Ziel des Projekts ist also, den Abrechnungsprozess so weit zu vereinfachen, dass Sie kein zusätzliches Personal brauchen. Eine Softwarelösung spielt eine Rolle. Aber wichtiger ist, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern herausfinden, an welchen Stellen Sie optimieren können. Einige Punkte können Sie optimieren und in Software gießen. Andere Punkte müssen nicht in Software umgesetzt werden, weil sie nur sehr selten vorkommen. Jeden neuen Ablauf können Sie schon ohne Soft-

ware durchspielen, testen und weiter verbessern. Die Mitarbeiter werden zu Gestaltern des Projekts und nicht zu Opfern einer misslungenen Softwareeinführung.

Diese Vorgehensweise unterscheidet sich deutlich von der früheren, in der Entwickler erst alle Anforderungen erhoben hätten und jede noch so kleine Variante programmiert hätten. Jeder Fortschritt wird im Statusbericht mit einer kleinen grünen Ampel dokumentiert. Ich sagte schon in der Einleitung, dass dies leider nicht hilft. Warum das so ist, sehen wir an der nächsten Regel.

Wozu dienen Investitionsanträge und Statusberichte?

Meine zweitwichtigste Regel lautet: Projekte werden nicht genehmigt, sondern finanziert. Der Projektantrag soll das Interesse der Geld- und Ressourcengeber wecken. Wenn die Finanzierung steht, müssen Sie im Projekt sicherstellen, dass diese Gruppen nicht das Interesse am Projekt verlieren.

Eigentlich wollen Sie mit den berühmten Ampelberichten Ihren Stakeholdern zeigen, dass es sich lohnt, weiter Geld und Zeit in das Projekt zu stecken. Aber zu leicht werden daraus Melonenberichte: außen grün, aber innen rot. Ich traue solchen Berichten nie, weil sie wie Melonen aus viel Wasser und wenig Fleisch bestehen.

Zeigen Sie statt dieser Berichte immer wieder Zwischenergebnisse. Planen Sie so, dass Sie jede Woche oder jeden Monat etwas vorführen. Zeigen Sie, was Sie schon erreicht haben. Vergleichen Sie Ihren Fortschritt mit geplanten Ergebnissen. So wissen Sie selbst, wo Sie wirklich stehen, und so sichern Sie sich weiterhin das Vertrauen Ihrer Geld- und Ressourcengeber.

Zusammenfassung

In diesem Beitrag habe ich Ihnen meine zwei wichtigsten Regeln zum Projektmanagement vorgestellt: 1. Projektarbeit bedeutet, Ergebnisse unter Unsicherheit zu liefern. 2. Projekte werden nicht genehmigt, sondern finanziert. Wenn Sie diese Regeln verstehen, machen Sie automatisch viel richtig, was in verschiedenen Projektmanagementhandbüchern empfohlen wird. Aber noch wichtiger sind folgende Punkte:

- Sie können schneller anfangen, weil Sie wissen, was Sie wirklich erreichen wollen. Sie müssen nicht auf eine lange Anforderungserhebung warten.
- Sie können die Ergebnisse finanziell bewerten und mit den geplanten Kosten vergleichen. So stellen Sie sicher, dass unter dem Strich etwas übrig bleibt. Damit gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Geschäftsführung und unterstützen eine schnelle Entscheidung über den Projektantrag.
- Sie und Ihre Mitarbeiter gestalten das Projekt. Sie wissen, was Sie erreichen wollen. Die IT muss nicht mehr mit Druck

Zulieferungen einfordern. Stattdessen wird sie zu Ihrem Partner, der Ihnen hilft, Ihre Ziele zu erreichen.

- Sie können viele Dinge testen und ausprobieren, lange bevor die Software fertig ist. So gewinnen Sie Zeit und verstehen gleichzeitig besser, was Sie brauchen. Ihre Mitarbeiter schulen sich praktisch selbst.
- Sie brauchen keine aufwändige Kommunikationsstrategie und kein kompliziertes Change Management. Sie überlegen sich einfach, wer was wissen muss, damit er Sie weiter im Projekt unterstützt.

Gehen Sie nun noch einmal die obige Liste der Gründe für das Scheitern von Projekten durch. Sie werden sehen, dass Sie sich mit diesen zwei Regeln fast gegen alle Gründe absichern können. Jetzt sind Sie dran. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen über diese zwei Regeln. Gehen Sie Ihre Projekte durch und überlegen Sie, ob Sie die Ergebnisse aus Business-Sicht beschrieben haben. Prüfen Sie, ob Sie die relevanten Stakeholder mit den Informationen versorgen, die diese brauchen. Leserinnen und Leser von HR Performance können dazu eine Fragenliste kostenlos von unserer Webseite herunterladen:
www.commonsteseam.de/downloads/hr-performance/

Anmerkungen und Literatur

- [1] PwC: Insights and Trends: Current program and project management practices, The third global survey on the current state of project management, erschienen August 2012, kostenlos abrufbar unter <http://www.pwc.com/us/en/public-sector/publications/global-pm-report-2012.jhtml>
- [2] PMBoK, PRINCE2, MSP, RUP oder SAFe sind Abkürzungen für Projektmanagementmethoden. PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) wird vom amerikanischen Project Management Institute (PMI) herausgegeben. PRINCE2 (Projects In Controlled Environments) und MSP (Managing Successful Programmes) sind Methoden, die von der britischen Regierung entwickelt wurden und heute von Axelos vermarktet werden. RUP (Rational Unified Process) und SAFe (Scaled Agile Framework) sind sog. Vorgehensmodelle zur Softwareentwicklung, die Rollen und Abläufe beschreiben.
- [3] Die wichtigsten Unsicherheitsbereiche sind Neuheit des Produktes, Bekanntheit der Technologie, Abhängigkeiten zu anderen Parteien und Zeitdruck. Am besten beschreiben dies Aaron Shenhar und Dov Dvir in „Reinventing Project Management“.
- [4] Diese Erkenntnis war für John Ward und Elisabeth Daniel der Anlass, um mehr über den Nutzen von IT-Systemen herauszufinden. Siehe Ward, John; Daniel, Elizabeth: Benefits Management : How to Increase the Business Value of Your IT Projects. New York: John Wiley & Sons, 2012.
- [5] Hubbard, Douglas W.: How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. 3. Aufl. New York: John Wiley & Sons, 2014.



Autor:
JAN FISCHBACH ist Geschäftsführer der Organisationsberatung Common Sense Team GmbH. CST hilft Teams dabei, sich selbst zu organisieren, um betriebliche Abläufe und Projektarbeit zu verbessern.
www.commonsteseam.de