

Projekte optimal managen

Whitepaper über die Grundlagen
erfolgreichen Projektmanagements



IT-Projekte sind häufig umfangreich und unterliegen hohen Anforderungen bezüglich der Projektziele und der eingesetzten Technologien. Zu den Erfolgsfaktoren von IT-Projekten gehören unter anderem die Auswahl der richtigen Software, die Wahl des Projektmanagers und die Vorgehensweise. Worauf sollte man achten, um ein IT-Projekt erfolgreich umzusetzen?

Projekte optimal managen

Eine präzise Definition der Unternehmens- und Projektziele, spezifizierte Leistungsanforderungen, umfangreiche Einbindung der Anwender und koordinierte Änderungen im Verlauf des Projektes sind die Voraussetzung für das Gelingen von Projekten. Dazu gehören ein fristgerechter Abschluss und die Einhaltung des Kostenrahmens. Bereits in den ersten Phasen des Projekts werden die entscheidenden Weichen für den Erfolg gestellt. Eine genaue Planung, ein eingespieltes Team und natürlich die Erfahrung aus erfolgreich realisierten Projekten sind die wesentlichen Faktoren, um die Zielsetzung zur Zufriedenheit des Auftraggebers zu erfüllen. Was ist also für einen reibungslosen Start, eine wirkungsvolle Steuerung des Projektverlaufs und einen gelungenen Abschluss zu beachten?

Der Start entscheidet

Sag mir, wie dein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es enden wird! Schon der Projektstart ist entscheidend für den erfolgreichen Verlauf, eine gute Vorbereitung ist essenziell. Am wichtigsten ist die Festlegung der eigentlichen Projektziele und der daraus abgeleiteten Anforderungen. Häufig sind Erwartungen bzw. Ziele zu hoch gesteckt, oder die Anforderungen sind nicht hinreichend beschrieben, so dass im Projektverlauf ständig nachgebessert werden muss. Speziell für IT-Projekte gibt es grundsätzlich drei verschiedene Zielklassen. Dies sind quantitative Ziele wie z. B. Kostenreduktion, qualitative Ziele wie kürzere Prozessdurchlaufzeiten oder eine höhere Auskunftsfähigkeit und strategische Ziele wie ein besserer Kundenservice. Der Projekterfolg sollte sich an der Erfüllung der Projektziele messen lassen. Die formulierten Ziele sollten lösungsneutral, messbar und realistisch sein. Sie sollten fordern, aber nicht demotivieren.

Wohin soll die Reise gehen?

Die Ziele sollten außerdem möglichst präzise definiert werden, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Statt „Unser Rechnungseingangsprozess soll effizienter werden!“ könnte es heißen: „Damit in Zukunft Skontofristen besser eingehalten werden, soll der Rechnungseingangsprozess eine Durchlaufzeit von nur zehn statt 14 Tagen benötigen“. Anforderungen und Erwartungen müssen eindeutig formuliert und allen Projektbeteiligten am besten im Rahmen des Projekt-Kickoffs vorgestellt werden.

Projektorganisation

Für ein erfolgreiches Projekt wird eine gute Mannschaft benötigt, die effizient miteinander arbeitet. Es ist wie im Mannschaftssport: Wenn gute individuelle Spieler vorhanden sind, heißt dies gar nichts. Erst wenn das Zusammenspiel stimmt, besteht Aussicht auf Erfolg.

Eine wichtige Instanz in der Projektorganisation ist das Projektsteuerungsgremium. Es legt fest, wer die Projektleitung übernimmt, beurteilt es und bestätigt die Planung des Projektleiters für die einzelnen Projektphasen (Ziele, Termine, Budget), überwacht regelmäßig den Fortschritt des Projektes und entscheidet über alternative Vorgehensweisen und Änderungen bei außerordentlichen Projektsituationen. Der benannte Projektleiter ist verantwortlich für die Planung, Koordination und kontinuierliche Überwachung des Projektfortschrittes während der operativen Umsetzung. Das Projektteam setzt sich aus internen und externen Fachleuten zusammen, die der Projektleitung unterstellt werden.

Beherrschbare Etappenziele definieren

In jedem Fall ist es hilfreich, das Projekt in abgegrenzte Teilprojekte und Arbeitspakete zu gliedern und mit einem überschaubaren Pilotprojekt zu beginnen. Denn ein schneller Erfolg wirkt motivierend auf alle Beteiligten. Und mit jedem erfolgreich umgesetzten Teilprojekt sinkt die Hemmschwelle für den Einsatz der neuen Software-Lösung.

Unbedingt sollte festgelegt werden, wer wann für welche Teilbereiche des Projekts verantwortlich ist. Fachliche Abhängigkeiten der einzelnen Schritte und Teilprojekte müssen geplant werden. Hilfreich ist eine grafische Darstellung der Projektstruktur. Aufwandsschätzungen (Arbeitszeit, Kosten und Durchführungsdauer) für jedes Teilprojekt ergeben einen ersten Überblick über Termine, Kosten und benötigte Mitarbeiter, Räume und Technik.

Ohne Kommunikation läuft nichts

Grundvoraussetzung für das Gelingen von komplexen Projekten ist neben Zieldefinition und strukturiertem Projektvorgehen vor allem die Kommunikation – wie bei allen zwischenmenschlichen Beziehungen. Gemeint ist hier nicht nur die Kommunikation innerhalb des Projektteams, sondern auch die Kommunikation zwischen allen Beteiligten (z. B. Projektsponsoren und Anwendern) und Betroffenen (z. B. Betriebsrat, Compliance-Managern und Datenschutzbeauftragten) des Projektes.

Wichtig ist die frühe Einbeziehung der Mitarbeiter, die am Ende von den Änderungen betroffen sind. Dazu gehören in jedem Fall eine offizielle Ankündigung des Projektvorhabens, die Mitarbeiterqualifizierung sowie die Begleitung während der Einführungsphasen. Dass die Kommunikation dabei in vernünftigen und zielgerichteten Bahnen verläuft, liegt im Wesentlichen in der Verantwortung des Auftraggebers.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten über den aktuellen Zeitplan ins Bild gesetzt und Inhalt sowie Zeitpunkt der Meilensteine aufgezeigt werden. Es empfiehlt sich, einen Jour fixe zu vereinbaren, in dem der aktuelle Status und alle wichtigen Angelegenheiten im Projekt als regelmäßige Veranstaltung besprochen werden. Die Projektleitung sollte laufend über Arbeitsfortschritte in den Teilprojekten, Schwierigkeiten sowie die Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter informiert werden. Problemsituationen, Terminverzögerungen, Aufwandsüberschreitungen und Reibungsverluste, wie Konflikte und mangelnde Abstimmung der Beteiligten, werden frühzeitig erkannt und können beispielsweise durch alternative Vorgehensweisen oder Änderungen des Projektplans gelöst werden.

Ein kontinuierlicher Prozess

Die Kunst der Projektsteuerung ist es, die Unternehmensziele mit dem Budget, den Projektbeteiligten, den funktionalen Anforderungen, der eingesetzten Technik und der zur Verfügung stehenden Zeit unter einen Hut zu bekommen.

Eine Projektsteuerung kann nur dann wirksam sein, wenn ein kontinuierlicher Vergleich des Projektplans mit der Realität stattfindet und dadurch Abweichungen erkannt und geeignete Maßnahmen ergriffen werden können. Der Projektplan sollte anhand eines Statusberichts aktualisiert werden. Nur so wird die Gefährdung von Meilensteinen frühzeitig erkannt und das Einleiten von Gegenmaßnahmen ermöglicht. Ein regelmäßiger Statusbericht sollte folgenden Inhalt haben:

- Projektgesamtstatus
- Terminverschiebungen
- Erreichung von Meilensteinen
- fertiggestellte Ergebnisse
- aktuelle Risikobewertung
- geplante Aktivitäten der kommenden Periode

Mit einer Aufgabenliste wird ein einheitlicher Informationsstand geschaffen. Die Erfahrung zeigt, dass nicht jeder im Team das gleiche Verständnis hat, was von wem und bis wann erledigt werden muss. Fehlt ein vereinbartes Projektergebnis, muss nachgefragt werden. Erledigtes kann abgehakt werden. Das motiviert!

Eine Risikoliste enthält alle identifizierten Projektrisiken mit ihrer Bewertung und mit

Änderungsanforderungen bewerten

Jeder Plan hat seine Lücken oder ist betroffen von Änderungsanforderungen. Durch ein geeignetes Change-Request-Verfahren werden diese Änderungsanforderungen aufgenommen und im Bezug auf ihre Auswirkungen auf Qualität, Termin oder Budget bewertet. Hierüber getroffene Entscheidungen werden nachvollziehbar festgehalten.

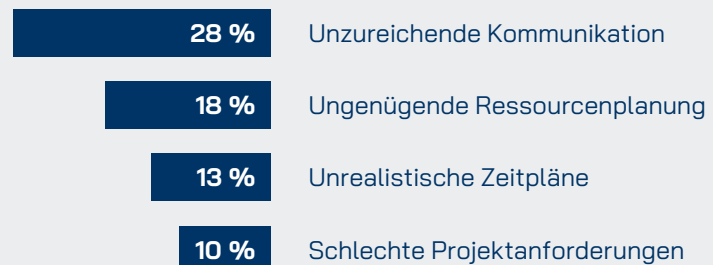
Ein entsprechendes Aufgaben-, Risiko- und Änderungsmanagement sind wesentliche Werkzeuge, um Unvorhersehbarkeiten in Projekten frühzeitig zu erkennen und mit Hilfe von Änderungen der ursprünglichen Planung abzufangen.

Ende gut, alles gut?

Die Beachtung der vorgenannten Punkte ist die Grundlage dafür, dass das Projekt überhaupt fertig werden kann. Die Projektdokumente (Projektabschlussbericht, technische Dokumentation, Systembeschreibungen usw.) sollten erstellt bzw. aktualisiert sein. Die Aufgabenlisten sollten abgehakt sein. Der Auftraggeber sollte die Projektergebnisse abgenommen haben. Eine Abnahme ist auch noch ein letzter Check, ob wirklich nichts vergessen wurde. Die Ergebnisse werden abschließend dem Projektsteuergremium vorgetragen.

Warum Projekte scheitern

Die Top-Vier der häufigsten Gründe für das Scheitern von Projekten könnten durch gute Projektplanung vermieden werden.



Quelle: RPM Advisory 2019.

Zum Schluss werden alle, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben, eingeladen, den Erfolg zu feiern. Ein erfolgreicher Projektabschluss sorgt nicht nur für die Zufriedenheit des Auftraggebers, sondern auch beim Projektteam selbst, so dass dieses als eingespieltes Team auch die nächsten Projektherausforderungen gern in Angriff nimmt.

Eine kritische Projektnachbetrachtung ist äußerst sinnvoll. Die in einem Projekt gemachten Erfahrungen und deren Beachtung/Vermeidung können sich unter Umständen als nützlich für zukünftige Vorhaben erweisen. Die Ergebnisse sollten evtl. auch für nicht am Projekt Beteiligte zugänglich sein.

Zehn Tipps für ein erfolgreiches Projektmanagement

1. Klare Ziele definieren

Ein gemeinsames, klar definiertes Projektziel ist unerlässlich – und doch nicht immer selbstverständlich. Hier darf es keinen Interpretationsspielraum geben. Im besten Fall orientieren sich Kunde und Dienstleister bei der Zieldefinition am klassischen SMART-Modell:

Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert.

2. Ressourcen einschätzen

Im Sinne einer realistischen Planung müssen vor allem die personellen und zeitlichen Ressourcen berücksichtigt werden. Allzu knappe Deadlines fördern Stress und Frust unter den Mitarbeitern und beeinträchtigen die Produktivität. Krankheitsausfälle, technische Probleme sowie viele andere Unwägbarkeiten gehören zu einer vernünftigen Ressourcen-Kalkulation dazu.

3. Team zusammenstellen

Eine elementare Voraussetzung für den Projekterfolg ist ein eingespieltes Team. Dazu gehören die Wahl des Projektleiters sowie die Verteilung der Verantwortlichkeiten unter den Projektbeteiligten. Jeder muss sich seiner Aufgaben allzeit und klar bewusst sein.

4. Detaillierte Dokumentation

Sowohl die innerbetriebliche Kommunikation als auch jene dem Kunden gegenüber sollte höchste Priorität genießen. Das bedeutet die genaue Protokollierung und Dokumentation jedes Meetings und sämtlicher To-dos im Sinne eines transparenten Projektverlaufs. Entsprechende Abschriften sollten allen Beteiligten zukommen.

5. Realistisches Budget

Nichts geht über eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz. Das erfordert zu Beginn die klare Festlegung eines Projektbudgets. Im weiteren Verlauf muss die Wirtschaftlichkeit des Projekts immer wieder aufs Neue überprüft werden, um möglichen Abweichungen frühzeitig entgegenzuwirken.

6. Eine Feedbackkultur implementieren

Regelmäßige Feedbacks und Reviews helfen dabei, potenzielle Unruhequellen zu identifizieren und umgehend darauf reagieren zu können. Kritik annehmen zu können heißt zugleich offen für Verbesserungen der eigenen Managementfähigkeiten zu werden. Dem Teamspirit kann dies nur zuträglich sein.

7. Projektsoftware einsetzen

Heute existieren zahlreiche Lösungen, Programme und Tools, mit denen sich Projekte zeit- und budgetgenau realisieren lassen. Von der Ressourcenplanung über das Zeitmanagement bis zur Aufgabenverteilung: Eine Projektmanagementsoftware bietet den zentralen Zugriff auf alle relevanten Informationen und liefert schnelle und verständliche Status-Updates – inklusive Deadline-Reminder, Aufgabenverwaltung und vielem mehr.

8. Regelmäßige Meetings

Eine intensive Begleitung des Projekts erfordert den kontinuierlichen Austausch mit allen Projektbeteiligten. Regelmäßig stattfindende Meetings gehören dazu. Damit diese auch effektiv ablaufen, sind die Wahl eines Moderators, die Festlegung bestimmter Maßnahmen und Ziele sowie das Führen eines Protokolls unverzichtbar.

9. Pflichtenheft führen

Einem Auftragsangebot sollte stets eine detaillierte Beschreibung in Form eines Pflichtenhefts folgen. In diesem werden die Anforderungen des Kunden, die Spezifikationen der Lösungen, die einzusetzenden Hard- und Softwarekomponenten, die Entwicklungszeit sowie das Budget festgehalten.

10. Projektplan schreiben

Für die Projektarbeit ist die Erstellung eines Projektplans unerlässlich. Dieser verhilft dazu, dem Projekt Struktur zu verleihen und einzelne Arbeitspakete mit entsprechenden Anfangs- und Endterminen zu definieren. Häufig werden zwei Varianten des Projektplans erstellt: eine für die Grob- sowie eine für die Feinplanung.

Projektplan schreiben



Projekt definieren

- Ziele: extern (z. B. Gewinne, Marktanteil, Kundenzufriedenheit) und intern (z. B. verbesserte Infrastruktur, Prozesse und Mitarbeiterzufriedenheit)
- Erfolgskriterien: pünktlich, im Budget, Qualität, Lösung eines definierten Problems
- Umfang: Was ist nicht enthalten?
- Ergebnisse: Was genau soll geliefert werden?
- Anforderungen: Ressourcen, Personal, Budget, Zeit
- Zeitplan: Meilensteine, Deadlines



Risiken identifizieren

- Risiken, Voraussetzungen und Einschränkungen identifizieren
- Verantwortlichen aus dem Team benennen, der Risiken überwacht und dokumentiert



Mitwirkende organisieren

- Team
- Kunden
- Stakeholder
- Rollen und Verantwortlichkeiten



Projektressourcen auflisten

- Technik
- Material
- Personalkosten



Kommunikationsplan erstellen

- klares Kommunikationsziel der Nachricht
- Kerninhalt: Welche Information soll vermittelt werden?
- Zielgruppe: Wer erhält welche Nachrichten?
- Kommunikationsmittel und -häufigkeit: Welches Tool wird eingesetzt und zu welchem Termin finden regelmäßige Updates statt?

OPTIMAL SYSTEMS

Die Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Berlin entwickelt und vertreibt Software für das Informationsmanagement in Unternehmen, Behörden und im Gesundheitswesen.

OPTIMAL SYSTEMS wurde 1991 gegründet und beschäftigt aktuell mehr als 500 Mitarbeiter an 16 Standorten. Seit 2020 ist die Unternehmensgruppe Teil des weltweit agierenden Kyocera-Konzerns. Neben Gesellschaften in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Serbien arbeitet OPTIMAL SYSTEMS weltweit mit über 75 Vertriebs- und Kooperationspartnern zusammen, wie z. B. iTelligence, NetApp, adesso, IBM, Microsoft und SAP.

OPTIMAL SYSTEMS ist langjähriger Microsoft GOLD Partner und verfügt über mehrfach ausgezeichnete Spezialisten im Entwicklungs- und Analysebereich. Die Softwareprodukte von OPTIMAL SYSTEMS haben das Ziel, den Digital Workplace zu realisieren. Mithilfe der umfassenden Enterprise Content Management-Software enaio® kann Unternehmenswissen effizient strukturiert, transparent verwaltet und revisionssicher archiviert werden. enaio® bietet über 100 bewährte Fachlösungen für fast jeden Geschäftsbereich.

★ Gründungsjahr: 1991

📍 Hauptsitz: Berlin

👥 Mitarbeiter: > 500

➡ Softwareinstallationen:
> 2.500

🌐 Berlin
Bielefeld
Dortmund
Frankfurt
Hamburg
Hannover
Jena
Kiel
Konstanz
Leipzig
München
Nürnberg
Stuttgart
Wien [A]
Frauenfeld [CH]
Belgrad [SRB]



OPTIMAL SYSTEMS
A KYOCERA GROUP COMPANY

OPTIMAL SYSTEMS
Unternehmenszentrale

Cicerostraße 26
10709 Berlin
Telefon: +49 30 895708-0
kontakt@optimal-systems.de

Bitte informieren Sie sich über die weiteren
Gesellschaften der Unternehmensgruppe
sowie über Vertriebspartner unter
optimal-systems.de.

Stand 11/2020