

Führung von IT-Projekten – Projektmanagement als Erfolgsfaktor

IT-Lösungen haben heute einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der meisten privaten und öffentlich-rechtlichen Unternehmen. Wir alle kennen wahrscheinlich Beispiele für die einschneidenden, teuren Folgen gescheiterter IT-Projekte. Im Bericht «ERP-Systeme – mit prozessorientiertem Ansatz zum Erfolg» haben wir aufgezeigt, wie OBT Geschäftsvorgänge mit geeigneten Produkten bestmöglich unterstützt. Entscheidend dafür ist – nicht nur bei ERP-Lösungen – das professionelle Projektmanagement.



Christophe Zuber
Leiter Projektmanagement
Informatik KMU Markt
Zürich

Während sich früher IT-Projekte oft auf einzelne Prozesse oder Abteilungen beschränkten, müssen heutige Lösungen in die System- und Prozesslandschaft der gesamten Kundenorganisation integriert werden. In einem solchen Umfeld spielen die Projektorganisation, das methodische Vorgehen und die Teamführung eine entscheidende Rolle für den Projekterfolg. Solange sich Anforderungen, Leistungen und Abläufe präzise beschreiben liessen, funktionierten einfache, phasen- und plangetriebene Vorgehensmodelle. Im Zentrum standen dabei Sicherheit und Kontrolle durch Strukturierung sowie detaillierte Festlegung und Planung der Lösung. Den heutigen Ansprüchen genügt diese Vorgehensweise oft nicht mehr.

Je komplexer, desto weniger Sicherheit

Hochkomplexe Projekte sind heute häufiger denn je. Es reicht beispielsweise nicht mehr aus, verschiedene Arbeitsfelder wie Finanzen, Lager oder Auftragsabwicklung mit je einer Applikation abzudecken. Jeder Bereich ist vom anderen abhängig, alle Prozesse greifen ineinander. Dadurch ist nicht nur die Anbieterseite gefordert. Auch auf Kundenseite ist es fast unmöglich, die Anforderungen in der Anfangsphase des Projekts vollständig, detailgetreu und unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten zu definieren.

Das bedeutet auf Anbieterseite ein wachsendes Projektteam spezialisierter Berater, unsichere Anforderungen, viele Veränderungen während des Projektverlaufs, unzählige zu berücksichtigende Schnittstellen und Abhängigkeiten. Diese Herausforderungen gilt es in **organisatorischer** wie auch in **fachlich/beraterischer Hinsicht gesamtheitlich** zu lösen, damit der Kunde sich nicht um die Koordination verschiedener Berater, Module etc. kümmern muss.

Ganzheitliche Projektführung: Projektleitung und Business Consulting

Ein typisches Projektteam auf Anbieterseite setzt sich in komplexen Projekten aus mehreren kompetenten Solution Consultants, Fachspezialisten und Technikern zusammen – allesamt Spezialisten auf ihren Themengebieten. Sie werden unterstützt durch einen Business Consultant, der die Verantwortung für die Lösungsarchitektur und die Orientierung an der Vision aus dem Big Picture trägt. Er weiss um die kritischen Geschäftsprozesse des Kunden, denkt prozessgerichtet und hat ein breites Wissen über die eingesetzten Produkte.

Organisatorisch, personell und methodisch wird das Projektteam vom Projektleiter geführt, der alle Leistungserbringungen orchestriert. Weitere Aufgaben des Projektleiters sind das Controlling, das Riskmanagement sowie die Kommunikation und die Unterstützung des Kunden im Change Management.

Für den Projekterfolg holt er im passenden Moment die richtigen Leute an den Tisch, um die Verwirklichung der

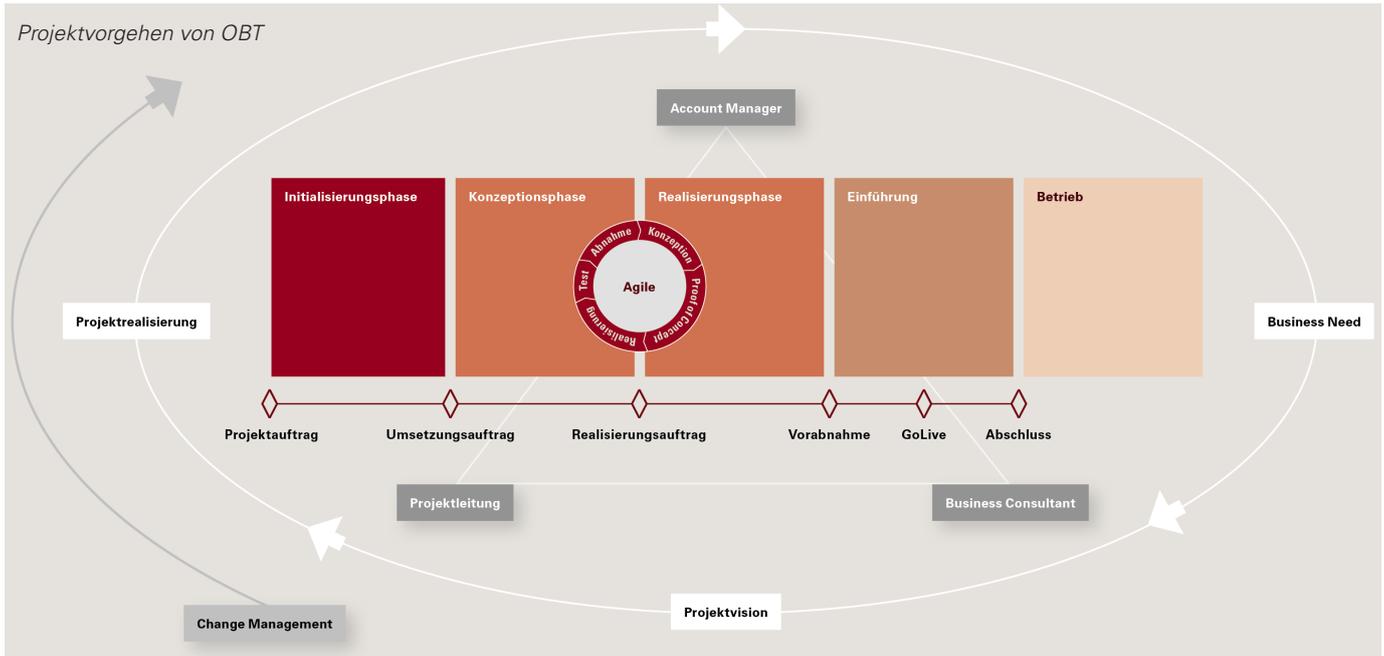
gemeinsamen Vision zu moderieren. Er schlüpft auch mal in die Rolle des «Anwalts» des Kunden und managt kritische Situationen, die es in jedem Projekt zu bewältigen gilt. Für ihn stehen nicht Maschinen und Programme im Zentrum, sondern die menschliche Seite: Er setzt seine Leadership-Fähigkeiten ein, um ein optimales Arbeitsklima im Projekt zu schaffen und um einzugreifen, wenn das Projekt ins Stocken gerät. Er nimmt die Menschen mit ins Boot, wenn sich im Rahmen des Change Managements Unsicherheit und Ängste breitmachen; er setzt Prioritäten, kommuniziert, sorgt für Transparenz und gegenseitiges Verständnis.

Projektmanagement Framework: die richtige Portion Agilität

2019 wurde bei OBT das Projektmanagement neu aufgebaut und seither laufend verfeinert. Der Zeitpunkt ist kein Zufall, denn parallel dazu wurde inhouse in einem mehrjährigen Projekt ein neues ERP-System eingeführt. Eine grosse Chance für OBT wie für die Kunden: Im eigenen Unternehmen lassen sich Prozesse testen, Methodiken einüben und Experimente wagen.

Dabei hat sich erwiesen:

Je grösser das Unterfangen und die Komplexität, je mehr Unwägbarkeiten, Unschärfen und sich verändernde Anforderungen, desto mehr Flexibilität muss das Projektvorgehen zulassen. Da die Projekte von OBT sehr unterschiedlich sind, entwickelten die Verantwortlichen ein PM Framework mit zugehöriger Toolbox, das sehr gut adaptierbar ist.

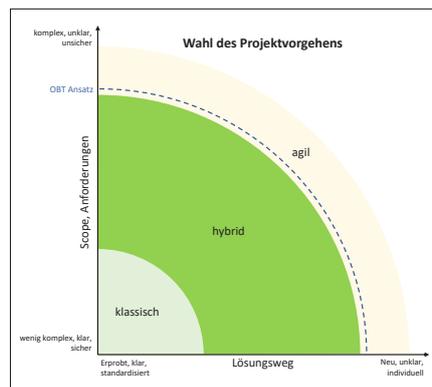


Je nach Projekttyp kommt dabei ein mehr oder weniger hybrides Projektvorgehen zum Einsatz. Das heisst, ein klassisches, phasenbasiertes Projektvorgehen wird gezielt angereichert durch agile Elemente wie eine iterative Umsetzung, User-Story basierendes Requirement Engineering, schnelle Feedbackschleifen etc.

Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist dabei während der ganzen Projektdauer sehr eng. Die regelmässige gemeinsame Begutachtung der Iterationsergebnisse reduziert das Risiko von teuren Fehlentwicklungen. Konsequente Priorisierung, mit dem Ziel, ein «Minimal Viable Product» zu realisieren und anschliessend auszubauen, fördert den maximalen Nutzen der eingesetzten Ressourcen.

Nicht der starre Plan steht im Vordergrund, sondern das Annähern an die Vision, nicht die Ausarbeitung eines dicken Detailkonzepts, sondern die schnelle, sichtbare Umsetzung der prioritären Anforderungen, nicht das Feilschen um Projektänderungen, sondern der flexible Umgang mit neuen Erkenntnissen.

Agilität, wo Mehrwert damit verbunden, und klassisches Vorgehen, wo sinnvoll: Das ist der Kern der Projektmethode. Sie stellt einen vielseitigen



Mit wachsender Komplexität und verstärkter Tendenz zu Unsicherheiten kommen mehr agile Methoden zum Einsatz.

«Werkzeugkoffer» zur Verfügung, mit dem sich unterschiedliche Projekte effizient umsetzen lassen und der laufend den Bedürfnissen angepasst wird.

Für unsere Kunden aus dem öffentlichen Bereich ist ausserdem wichtig, zu wissen, dass das PM Framework von OBT den Anforderungen von HERMES 5.1 bzw. HERMES 5.1 agile genügt – den Projektvorgehensstandards bei Projekten im öffentlich-rechtlichen Sektor.

Skalierbar für effiziente Projekte

Natürlich sind auch bei OBT nicht alle Vorhaben hochkomplex. Das Projektmanagement Framework ist daher hochskalierbar. So ist sichergestellt, dass

auch kleinere Vorhaben von der Methodik und den Werkzeugen profitieren und trotzdem sehr effizient abgewickelt werden können. Dieser situationsgerechte Einsatz von Projektmanagement ermöglicht eine professionelle Projektabwicklung in einem wirtschaftlichen Angebot.

FAZIT

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Kunden- und internen Projekten setzt OBT auf ein standardisiertes, skalierbares Vorgehen, das den spezifischen Anforderungen unterschiedlichster Kunden entspricht. Ein Projektleiter führt das Projekt organisatorisch. Während des Projekts ist er auch Ansprechperson des Kunden und koordiniert die Spezialisten. Je nach Projekt unterstützt das Business Consulting als «Architekt» das Design der Lösung, um die Vision des Big Picture zu realisieren. Ein hybrides Projektvorgehen ermöglicht einen maximalen Nutzen anhand der eingesetzten Mittel und minimiert das Risiko eines Projektabbruchs. In den letzten drei Jahren hat sich gezeigt, dass unsere Kunden mit diesem Vorgehen grosse Projekterfolge feiern können.