



## IT-Projekte: Anfang und Ende gut – alles gut

**Bei der Entwicklung und Einführung von IT-Lösungen zeigt sich immer wieder: Werden die Initialisierungsphase und der Projektabschluss nicht sorgfältig geplant und durchgezogen, bleiben am Ende immer ein paar Gesichter unzufrieden. Wir zeigen Ihnen, warum es sich lohnt, Kundenanliegen und -vorstellungen sorgfältig abzuholen.**

Bei praktisch allen Dienstleistungen, in die unterschiedliche Menschen involviert sind, insbesondere bei einem IT-Projekt, entscheiden drei Phasen über den Erfolg eines Vorhabens. Die Initialisierung, die Durchführung und der Abschluss. Geht einer dieser Projektabschnitte vergessen oder wird er nur oberflächlich abgehandelt, kann das zu Frustration, Kostenüberschreitungen oder Projektabbruch führen – und sicher zu schlechter Stimmung.

Bei den IT-Projekten von OBT liegt deshalb grosses Gewicht auf der Initialisierungsphase – sie entscheidet ganz wesentlich über die erfolgreiche Durchführung und dem guten Projektabschluss. Denn letztlich wird nur ein zufriedener Kunde auch Kunde bleiben und zu einem Fan von OBT werden.

### **Vorgaben Projektstart: kennenlernen, zuhören und verstehen**

Ist die Ausschreibung gewonnen oder der Auftrag erteilt, tritt bei grösseren Projekten ein Business Consultant in Aktion: Aufgrund der Vorgaben und Gespräche mit dem Kunden erstellt er ein «Big Picture» als Projektvision. Im «Big Picture» sind bereits mögliche Knackpunkte enthalten, die grobe Zielvision und der Projektumfang umrissen und die Leistungen skizziert (Ist- und Soll-Analyse auf hoher Flugebene).

Als nächster Schritt wird im Rahmen des Ressourcenmanagements ein Projektteam gebildet, in dem die Kundenseite und OBT vertreten sind. In einem Organigramm werden die Zuständigkeiten auf beiden Seiten festgelegt, die wichtigen Ansprechpartner bestimmt und die Projektorganisation definiert. Wichtig ist es, den Leistungsumfang noch einmal genau zu besprechen, die Ziele zu definieren, «in Scope» «out of Scope» abzustecken,

einen Zeit- und Budgetplan zu erstellen und die Meilensteine zu setzen. Dies sowie der konkrete Projektauftrag und das weitere Vorgehen vom Projektstart über das Go-live bis zum Übergang in den Betrieb und die Betreuung wird alles in einem Projektmanagementplan festgehalten.

### **Klärungen und Kurskorrekturen**

Oft zeigt sich bereits in der Initialisierungsphase, dass sich nicht alle Vorstellungen decken: Gewisse Kundenwünsche können zu einem erheblichen Zusatzaufwand führen, mit dem in der Ausschreibung bzw. der Offerte noch überhaupt nicht gerechnet wurde (Scope Creep). Deshalb müssen auch die Kann-, Soll- und Muss-Vorgaben geklärt, Business Cases abgeholt und Abhängigkeiten aufgedeckt sowie Schnittstellen zu Drittsystemen erhoben werden. Die möglichen Projektrisiken gilt es zu identifizieren, Wissen und Zuständigkeiten müssen auf genügend Schlüsselpersonen verteilt sein, um die Kontinuität des Projekts sicherzustellen.

Erst wenn ein gemeinsames Verständnis über Scope, Termine, Risiken und Projektvorgehen vorhanden und das Projektteam aufgestellt ist, erfolgt der Startschuss: Das Projekt wird mit dem gemeinsamen Kick-off mit dem Kunden für die nächste Phase, die Konzeptionsphase, freigegeben.

Beim Kick-off geht es neben der Klärung des weiteren Vorgehens insbesondere um das gegenseitige Kennenlernen des Projektteams, denn über den Projekterfolg entscheidet nicht unwesentlich die gemeinsame Zusammenarbeit. Inhaltlich geht es dabei um folgende Punkte:

- Vorstellung OBT, Projektteam (Betonung Erfahrung, vergleichbare Projekte)



- Projektorganisation, Projektvorgehen, Organigramm, Risiken, Berichtswesen, Zusammenarbeit, Verantwortung und Zuständigkeiten (Aufgabenerfassung Teilprojekte interdisziplinär und autonome Zusammenarbeit im Teilprojekt)
- Grobplanung Meilensteine

Im Anschluss an das Kick-off findet der erste Workshop in den Teilprojekten statt. In diesem werden in den Teams Termine festgelegt, Daten für das Grobkonzept geklärt sowie das weitere Vorgehen im Teilprojekt definiert.

### Vorgehen nach Plan und/oder agil

In der Konzeptionsphase, in der je nach Projekt auch ein iteratives Vorgehen gewählt werden kann (konzipiert, realisiert, erneut konzipiert usw.), gehen wir nach der klar definierten OB T Projektmethodik vor. Diese ist an die Projektmanagement-Methodik nach Hermes 5.1 angelehnt; vor allem für öffentliche Verwaltungen ein grosser Vorteil, da Hermes bei diesen oft als Vorgehen vorgeschrieben ist. Durch die gute Adaptierbarkeit ist die OB T Projektmethodik auch bei Projekten ohne Hermes Standard (meistens in der Privatwirtschaft) gut geeignet.

Das Vorgehen nach einem bewährten Raster hat viele Vorteile: Alle wissen genau, was sie zu tun haben, und wenn im Laufe des Umsetzungsprozesses unvorhergesehene Ereignisse auftauchen, lassen sich diese strukturiert lösen. Mehr über das Projektmanagement-Framework von OB T finden Sie in unserem Impuls-Artikel [«Führung von IT-Projekten – Projektmanagement als Erfolgsfaktor»](#).

### Der Abschluss: alle glücklich im Ziel

Die Meilensteine wurden zeitgerecht erreicht, die Anwender sind geschult, das System ist getestet und läuft: Um festzustellen, ob das Projekt abgeschlossen ist, sitzen alle Beteiligten noch einmal an einem Tisch. Denn möglicherweise sind immer noch Fragen offen, wie zum Beispiel, ob alle Vorgaben erfüllt wurden. Dabei geht es um konkret formulierte Ziele, zum



Beispiel um mehr Effizienz, weniger Papierverbrauch, Einsparungen bei personellen, finanziellen oder natürlichen Ressourcen, Integration mit anderen Anwendungen.

In den auf das Go-live folgenden zwei, drei Monaten zeigt sich, ob alles perfekt funktioniert. In dieser Phase wird der Kunde weiterhin eng durch sein Projektteam begleitet, damit allfällige funktionelle Lücken geschlossen und kleinere Anpassungen vorgenommen werden können. Erst danach erfolgt die endgültige Abnahme: Der Kunde und das Projektteam erstellen ein Abnahmeprotokoll, in dem die Lieferobjekte, also die geforderten Leistungen, abgehakt werden und allfällige Pendenzen vermerkt sind. Das Protokoll wird von beiden Seiten unterschrieben und das Projekt mit einem kleinen Anlass offiziell abgeschlossen.

Auch wenn jetzt der Zeitpunkt zur Auflösung des Projektteams gekommen ist, wird der Kunde mit seinem neuen System nicht alleingelassen. In der Regel übernimmt derselbe Fachspezialist, der/die das Projekt eingeführt hat, die Betreuung und steht ihm weiterhin für Fragen und fachliche Unterstützung zur Verfügung.

Der sauber dokumentierte Projektabschluss ist so wichtig, weil

- das Projektteam wieder aufgelöst wird und das Team in die Linienorganisation zurückkehrt (klare Ressourcenplanung),
- das Abnahmeprotokoll darin integriert ist. In diesem werden die allenfalls offenen Pendenzen klar aufgezeigt und gegenseitig unterzeichnet,
- er Transparenz im Hinblick auf das Projektbudget schafft. Aufgebraucht oder nicht, es werden keine weiteren Aufwände auf das Projekt gebucht, und es besteht kein Risiko zur Budgetüberschreitung.



Esther Salini  
IT-Projektlerin Entwicklung  
Informatik KMU  
Zürich

### Fazit

Jedes IT-Projekt ist eine neue Herausforderung – aber kein Abenteuer mit ungewissem Ausgang. Dafür sorgen neben der perfekten technischen Ausführung nach einem klaren Drehbuch das sorgfältig geplante Vorher und Nachher: In der Initialisierungsphase werden gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufgebaut, damit die Leitplanken für die Ausführung gesetzt und die Zuständigkeiten geregelt sind. Und nach der Durchführung braucht es einen gemeinsamen Abschluss mit einer sauberen Prüfung und Abnahme der erbrachten Leistungen, damit alle mit einem guten Gefühl und einem Lächeln auf die anstrengende gemeinsame Zeit zurückschauen können und der Kunde ein perfekt funktionierendes System in Betrieb nehmen kann.