



Erfolgreiche IT-Projekte – Klare Verantwortlichkeiten und Menschen im Fokus

Jedes IT-Projekt braucht einen Repräsentanten aus der Führungsebene, der das Projekt strategisch steuert. Dieser Projektauftraggeber (Projektsponsor) repräsentiert das Unternehmen, definiert die Ziele, sorgt für die notwendigen Ressourcen, ist Vorgesetzter und Anlaufstelle des Projektleiters. Der Artikel beschreibt, wie es dieser schafft, die Prozesse auf die Menschen auszurichten.

Wie einfach ist es, ein IT-Projekt durchzuführen? Oder anders gefragt: Wie können Gefahrenmomente umgangen werden, damit es möglichst reibungslos seine Ziele erreicht? Es gibt wohl kaum ein Projekt, das in seinem Verlauf nicht auf Hürden und Widerstände stösst. Werden diese zu gross und nicht gezielt angegangen und aus der Welt geschafft, wird der Projekterfolg ausbleiben.

Mögliche Gründe für das Ausbleiben des Erfolgs gibt es viele: Die Geschäftsleitung fürchtet hohe Ausgaben und steht auf der Kostenbremse. Die betroffenen Abteilungen haben zu wenig Ressourcen für den zusätzlichen Projektaufwand. Nicht direkt betroffene Linienkader stehen nicht mit der nötigen Überzeugung hinter dem Projekt. Aktuelle operative Notwendigkeiten stehen der Veränderung im Wege. Die Mitarbeitenden sind dagegen, weil sie den Nutzen nicht genügend kennen oder gar um ihre Zukunft fürchten.

Projektorganisation mit klaren Pflichten und Zuständigkeiten

Damit das Projekt nicht durch solche Barrieren ins Stocken gerät, braucht es eine schlanke, handlungsfähige Projektorganisation. Dabei ist es nicht damit getan, einen Projektleiter einzusetzen, sondern es benötigt eine Person an der Spitze, die das Projekt als Auftraggeber vom Anfang bis zum Abschluss strategisch steuert und aktiv begleitet. Um ihre Aufgabe kompetent wahrnehmen zu können, sollte die Person Mitglied des Gremiums sein, das das Projekt bewilligt. Je nach Grösse des Unternehmens/der Verwaltung und je nach strategischer Bedeutung des Projekts, ist dies beispielsweise ein Mitglied der Geschäftsleitung, ein COO, ein CFO oder eine HR-Führungskraft.

Der Projektauftraggeber führt den mit der operativen Projektführung betrauten Projektleiter wie auch den Projektausschuss direkt, indem der Auftragnehmer als Vertreter des Anbieters, die kunden- und lieferantenseitigen Projektleitenden und allfällige Interessenvertreter, zum Beispiel betroffene Abteilungsleitende, mitwirken. Auftraggeber, Auftragnehmer und Projektausschuss repräsentieren die strategische Steuerungsebene des Projekts.

Der Projektleiter ist für die operative Projektleitung zuständig. Er darf nicht gleichzeitig der Auftraggeber des Projekts sein, weil er sich nicht selbst führen und beaufsichtigen kann. Gleiches gilt auch für die Auftragnehmervertretung.

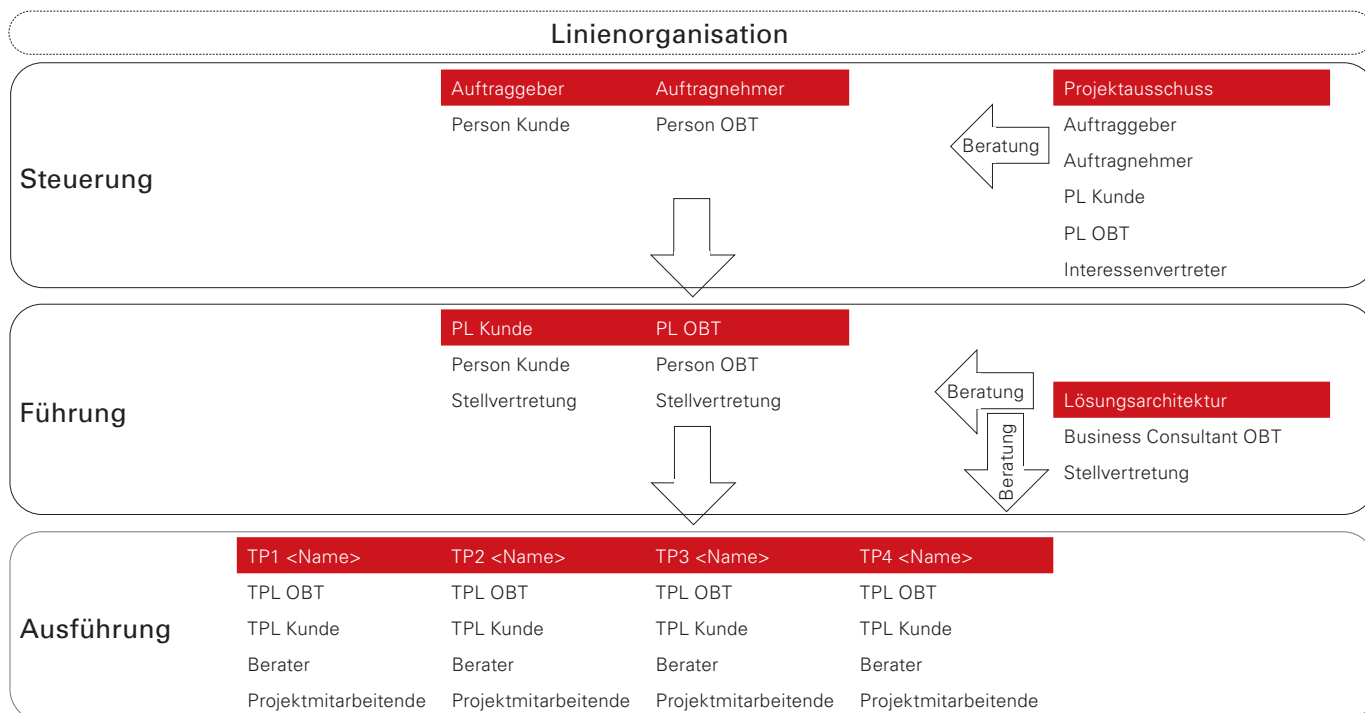
Aus der Erfahrung ähnlich gelagerter Projekte definiert OBT mit dem Kunden eine geeignete Projektorganisation und auch eine sinnvolle Involvierung der Auftraggeber. Ebenso werden der Rhythmus und der Inhalt von Projektausschusssitzungen zusammen definiert. Dieser strategische Austausch zum Projekt findet, je nach Projektumfang, quartalsweise oder zum Abschluss der definierten Meilensteine statt und umfasst eine Übersicht über den aktuellen Projektstand, eine Risikoanalyse, einen Kostenvergleich sowie Anträge der Projektleitung zu strategischen Entscheidungen oder Meilensteinfreigaben. Ebenso ist das Stakeholder- und Veränderungsmanagement Thema.

Der Projektauftraggeber als Leader, Treiber und Ansprechpartner

Der Projekterfolg hängt massgeblich davon ab, wie aktiv der Projektauftraggeber seine Rolle wahrnimmt und wie er mit der Projektleitung zusammenarbeitet. Eine der wichtigsten Verantwortlichkeiten des Auftraggebers ist die Sicherstellung der



Projektorganisation



Der Erfolg des Projekts steht und fällt mit der schlanken, schlagkräftigen Organisation und der sinnvollen Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen. Je nach Thema und Notwendigkeit kann der Projektauftraggeber weitere Führungspersonen in den Projektausschuss berufen.

nötigen Unterstützung für das Projekt durch die Geschäftsleitung, also «von oben».

Er steuert das Projekt hinsichtlich Risikomanagement, Budget, Zeit und Ausrichtung des Projektscopes auf die Unternehmensstrategie. Zudem prüft er die Reportings des Projektleitenden und fällt die notwendigen Entscheide für die weitere operative Führung. Gleichzeitig ist er Lobbyist, Repräsentant und Werbeträger, Ansprechpartner und Eskalationsstelle. Er muss – zusammen mit dem Projektleiter und weiteren Repräsentanten – das Vorhaben gegenüber den betroffenen Abteilungen und Personen vertreten, Vertrauen schaffen, sie abholen, begeistern und motivieren.

Regelmässige und transparente Kommunikation

Damit das gelingt, braucht es eine offene, regelmässige Information der Stakeholder im Vorfeld und während des Projekts, zum Beispiel in Kadermeetings und bei Mitarbeiterveranstaltungen. Auch im weiteren Verlauf muss der Projektleiter Präsenz zeigen, vor allem, wenn mit dem Projekt grössere Veränderungen einhergehen: Er muss das Veränderungsmanagement begleiten und begreifbar machen und darf schliesslich zusammen mit den Projektteams und der Belegschaft die erreichten Meilensteine und am Ende die erfolgreiche Einführung feiern.

Eine schwach interpretierte Auftraggeberrolle birgt erhebliche Risiken für den Projekterfolg: Ohne spürbare Unterstützung nimmt die Priorität des Projekts ab, Geldmittel versiegen, der

Projektscope entwickelt sich in eine nicht strategische Richtung, ungelöste Konflikte und Unstimmigkeiten bremsen den Fortschritt. Die Projektleiter verfügen über zu wenig Unterstützung und keine Eskalationsstelle, und – sehr entscheidend – die Akzeptanz der durch das Projekt realisierten Veränderung ist bei den Betroffenen nicht gegeben. Wenn kein Leader da ist, der als Sinnstifter klarmachen kann, wo das Projekt hinführen soll, der es vorantreibt, der Menschen und Strategien zusammenbringt, ist das Risiko eines Misserfolgs gross.

OB T als Auftragnehmer: langjährige Erfahrung und hohe Kompetenz

Als Auftragnehmer blickt OB T auf eine langjährige Erfahrung mit IT-Projekten in Unternehmen und Verwaltungen zurück. Davon profitiert auch der Kunde: Der Auftraggeber erhält vom ersten Meeting an profunde Beratung. Fachleute von OB T erarbeiten mit ihm die Eckpunkte des Projekts, machen ihn auf Fallstricke und Risiken aufmerksam, auf gute Möglichkeiten, weniger Sinnvolles und Unrealistisches. Damit ist OB T nicht nur Ratgeber und Lösungsanbieter, sondern hilft als Sparringpartner mit, die Organisation und die Prozesse effizient zu gestalten.

Für eine Kommunikation auf Augenhöhe und «hierarchische Kongruenz» besetzt OB T die Positionen innerhalb der Projektorganisation mit kompetenten Ansprechpartnern: Dem Projektauftraggeber wird ein Projektauftragnehmer von OB T an die Seite gestellt, die Projektleitenden des Kunden kommunizieren



mit den Projektleitenden von OB T, und auch auf der ausführenden Ebene finden die Rollen auf Auftraggeberseite ihre Entsprechung in OB T Mitarbeitenden.

Fazit

Grössere Projekte bestehen nicht einfach aus der Abwicklung technischer Prozesse – sie sind vor allem ein «Personality-Business». Um ein Projekt erfolgreich durchzuziehen, müssen die beteiligten Menschen mit ins Boot geholt und zum Mitrudern motiviert werden. Fachkompetenz der Projektverantwortlichen allein genügt nicht: Wichtig sind ihre Präsenz, ihre aktive Begleitung, ihre gelebte Leadership. Denn am Ende haben alle das gleiche Ziel: die Arbeit im Betrieb noch einfacher und effizienter zu gestalten – und gemeinsam den erfolgreichen Projektabschluss zu feiern.



Christophe Zuber
Leiter Projektmanagement
Informatik KMU Markt
Zürich

