



Projektmanagement von IT-Systemimplementierungen

von

Florian G. Padberg
PadberX Marketing Consultants

Einleitung

Es gibt viele Themen, die in der Business-Literatur in zahlreichen Varianten zu finden sind, doch kaum eines wird so oft neu erfunden wie das Projektmanagement. Dabei bieten die Autoren stets die „umfassende Lösungshilfe“ und werden nicht müde zu versichern, dass nach der Lektüre garantiert kein Projekt mehr daneben geht. Dabei ist es gerade die Vielfalt der Einsatzbereiche des Projektmanagements, die eine Komplett-Fibel unmöglich erscheinen lässt. Aus diesem Grund ist es anzuraten sich - neben einem Basis-Wissen über Werkzeuge und Prozesse - jeweils mit den speziellen Herausforderungen der geplanten Projektart vertraut zu machen und dem entsprechend zu agieren.

Angesichts der steigenden „Elektronifizierung“ der Unternehmensprozesse durch IT-basierte Systemlösungen sind es insbesondere Software-Implementierungsprojekte, die einen immer größeren Anteil an den Projekten darstellen, die in Unternehmen bearbeitet werden (sowohl hinsichtlich der Anzahl als auch nach der finanziellen Bedeutung). Beispiele hierfür reichen von der Einführung kleinerer Lagerverwaltungslösungen über ganze Warenwirtschaftssysteme bis hin zu unternehmensweiten betriebswirtschaftlichen Software-Paketen.

Auf Basis dieser Sonderstellung sind auch die folgenden Empfehlungen zu sehen, die sich fokussiert auf das Management von Systemimplementierungs-Projekten beziehen und Tipps aus der Praxis vermitteln sollen.

Besonderheiten von Systemimplementierungs-Projekten

Die Einführung eines neuen IT-Systems - unabhängig von der jeweiligen Lösung bzw. vom Programm an sich - ist gerade deshalb eine besondere Herausforderung, weil hier eine Vielzahl von Einflussfaktoren die Komplexität stark erhöht: Neben Menschen (= Benutzern) und Prozessen (= abgebildete betriebliche Abläufe) beeinflussen vorhandene und neue Plattformen, verwendete Programmiersprachen, unterstützte Datenformate, einbezogene Softwarelieferanten, spezialisierte Entwickler usw. die Anzahl an „Stellschrauben“, die es für ein erfolgreiches Projekt zu drehen gilt.

Darüber hinaus sind Investitionen in IT-Systeme zum einen in den meisten Fällen sehr teuer, zum anderen aber erst spät im Zeitablauf korrekt auf Ihre Rentabilität bewertbar, da sie sich in Zeit-



oder Prozessschritt-Einsparungen auswirken (sollen). Eine klassische Wirtschaftlichkeitsrechnung ist also schwierig. Dadurch haben derartige Projekte beim Management ein eher „kostentreibendes“ Image und werden selten euphorisch begleitet.

Schließlich verläuft der Großteil der Projekte für den Klienten nicht zufrieden stellend: Laut einer aktuellen Studie der Standish-Group („CHAOS chronicles II“, 2001) wird lediglich ein Viertel der IT-Projekte als „erfolgreich“ bezeichnet, immerhin ein weiteres Viertel gilt jedoch als „gescheitert“. Einer der Hauptgründe liegt in der Akzeptanz aus dem Mitarbeiterbereich: Einerseits herrscht lange Widerstand gegen Neues („Das bisherige System funktioniert doch“, „Bis wir uns da eingearbeitet haben vergehen Monate“ etc.), zugleich liegen die Erwartungen an das neue Tool oft jenseits der Realitätsgrenze („Damit können wir endlich ALLES auf einmal machen, was bisher in unterschiedlichen Systemen ablief - in Sekundenbruchteilen!“). Neben diesen drei Beispielen gibt es zahlreiche weitere Gründe, warum es gerade bei Systemimplementierungs-Projekten „haarig“ wird und übliche Regeln des Projektmanagements zu kurz greifen.

Im Folgenden sollen in einer besonderen Betrachtung einige Bereiche aufgezeigt werden, die es speziell bei dieser Aufgabenstellung zu beachten gilt.

„Hot Spots“ - hierauf sollten Sie speziell achten

1) Neue Systeme, neue Prozesse, neue Strukturen

Die Idee zur Einführung einer neuen IT-Lösung ist meist Teil einer übergeordneten Neuorganisation bestimmter Geschäftsabläufe oder Betriebsstrukturen, die dann systemseitig auch richtig unterstützt werden müssen. Auf Grund der allgemein immer stärkeren Dynamik im Wettbewerbsumfeld bleibt für derartige Aktionen aber nur wenig Zeit, weshalb versucht wird, die organisationsbezogenen und IT-seitigen Arbeiten parallel zu erledigen. Man sollte dabei aber unbedingt vermeiden, ein neues System für neue Prozesse und/oder Strukturen im Unternehmen einzuführen, wenn letztere noch nicht 100%ig definiert sind. Eine Implementierungsplanung, die von unklaren oder falschen fachlichen Prämissen ausgeht, muss beinahe zwangsläufig im Verlauf zu aufwendigen Korrekturen, Anpassungen und eventuell sogar zu Kompromisslösungen führen. **Die Systemlösung ist nicht das bestimmende, sondern das unterstützende Element.**

2) Aus Betroffenen Beteiligte machen

IT-Projekte neigen wegen ihrer Komplexität dazu, den Weg (= das Projekt selbst) als Ziel anzusehen und dabei das wirkliche Ziel (= die effektive Nutzung des Systems nach der Implementierung) bei der Konzeption und Bearbeitung zu vernachlässigen. Das System wird aber nicht für die Implementierer oder Softwarelieferanten benötigt, sondern für die Mitarbeiter in den operativen Unternehmensbereichen. Werden diese späteren Hauptnutzer nicht frühzeitig motiviert und vor allem verantwortlich in das Planungs- und Implementierungsteam einbezogen (inklusive einhaltbarer Zeitbudgets für diejenigen, die bestimmte Projekt-Aufgaben übernehmen), fallen wichtige fachliche Anforderungen unter den Tisch und die Akzeptanz (und damit die effektive Nutzung) des neuen Systems wird unterdurchschnittlich sein. **Wer später profitieren will, muss zuvor auch etwas investieren und sich engagieren.**

3) Erwartungen richtig steuern

Es ist ein anstrengender und steiniger Weg bis die Unternehmensleitung die Mitarbeiterschaft darauf eingeschworen hat, ein neues IT-System zu akzeptieren und es nutzbringend einzusetzen. Die Erwartungen der späteren Nutzer sind dennoch nicht immer erfüllbar. Um zu einer ausgeglichenen Erwartungs-Leistungs-Relation zu gelangen, ist beim Projektverantwortlichen und beim Management zum einen das bereits frühzeitig tiefe Verständnis von betrieblichen Abläufen und der IT-seitigen Umsetzung durch das neue System gefragt, zum anderen aber auch das kommunikative Geschick: Nur wer genau versteht, was das System in diesem speziellen Unternehmen mit seinen speziellen Prozessen und Strukturen zu leisten imstande sein wird (und vor allem was nicht), kann dies auch intern seinen Mitarbeitern richtig verkaufen - und so bereits frühzeitig eine positive Identifikation mit dem neuen Tool bewirken und eventuelle Schwächen im Grobkonzept frühzeitig aufdecken.

Wenn man das Blau vom Himmel nicht wirklich liefern kann, dann darf man es auch nicht versprechen.

4) Klare Reporting-Strukturen

Bei Systemprojekten gibt es grob gesagt vier Phasen: Konzeption, Entwicklung, Testen und die Einführung. Diese Phasen sind allerdings in ihrer Umsetzung unterschiedlich direkt für das Unternehmen sichtbar, weil sie sich zum Teil nicht innerhalb der eigenen Abteilungen abspielen (z.B. Konzeptentwurf durch externen Berater, Entwicklung durch IT-Dienstleister). Deshalb kommt es bei der Definition der Projektberichtstypen inhaltlich und zeitlich darauf an, das richtige Maß an Detail und Frequenz je Phase zu wählen. Für das projektinterne Reporting gilt: In der Konzeptionsphase muss eher überblicksartig und nicht zu häufig berichtet werden (die Details sind noch nicht final ausgearbeitet und die Fortschritte der Einzelaktivitäten ergeben noch kein gut zusammenhängendes Bild für Nicht-Involvierte). Dagegen ist es vor allem im Einführungsmanagement - also in der Phase des „Scharfschaltens“ des Systems - ratsam, detaillierte „Drehbücher“ auf Tages- oder gar Stundenbasis zu verwenden. Hierdurch können in den letzten Phasen des Projektes stets der Überblick bzw. Status Quo präsentiert und kleine „Buschfeuer“ schnell erkannt und eskaliert werden. Dem gegenüber ist auf formale Kontinuität bei den projektexternen Standardreportings im Unternehmen (mittels Einpassen der Projektinformationen in das bekannte Format) zu achten, z.B. beim Bericht an die Geschäftsführung, an den Betriebsrat, oder an die Eigentümer. Denn ein Projekt kann schnell als „chaotisch“ gebrandmarkt werden, wenn der Zuhörerkreis stark variierende Berichtformate im Zeitverlauf zu sehen bekommt.

Tue Gutes und rede darüber - aber mit Maß und Ziel.

5) Der Projektmanager als Alleskönner

Im Rahmen der bereits erwähnten Standish-Group-Studie wird die entscheidende Bedeutung des Projektmanagers ersichtlich: Ein erfahrener Projektmanager war einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für IT-Projekte, und 97% aller erfolgreichen Projekte wiesen einen solchen erfahrenen Projektmanager auf. Die Auswahl des verantwortlichen operativen Projektmanagers ist aber gerade bei IT-Systemprojekten schwierig: Der fachliche Experte aus Ihrem Unternehmen versteht selten genug vom neuen System (insbesondere auf technischer Ebene), der Projektleiter des Softwareanbieters kennt Ihre betrieblichen Abläufe und Strukturen nicht gut genug und argumentiert im Zweifelsfall sowieso für sein Produkt, und der Unternehmer selbst kann dem eventuell sogar zur „Chefsache“ erklärten Projekt operativ nicht genug Zeit widmen. Damit ein

derartiges Projekt die Aufmerksamkeit und adäquate Ausrichtung auf die Bedarfe des Unternehmens erfährt, die für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig ist, muss der Projektmanager einige zentrale Kriterien erfüllen:

- Verständnis der betrieblichen Prozesse und Strukturen
- Verständnis der Leistungsfähigkeit des neuen Systems
- Verständnis der technischen Implikationen vor und während des Projektes
- „Gesunde Subjektivität“ für die Belange des Unternehmens - zumindest aber echte Objektivität

Deshalb ist es unerlässlich, einen Full-Time-Projektleiter einzusetzen, und ihn ein durchaus tieferes technisches Verständnis für das neue System erwerben zu lassen. Nur so kann er sich auf seine komplexe Aufgabe konzentrieren und lässt sich von den beteiligten IT-Spezialisten keinen Bären aufbinden.

Hierfür bleiben angesichts der zuvor genannten Einschränkungen nur zwei Alternativen übrig: Entweder kann mit dieser Aufgabe ein Mitarbeiter betraut werden, der über die geeigneten Qualifikationen verfügt, oder das Management greift auf einen externen, erfahrenen Projektleiter zurück.

Ein „Besserwisser“ im Projekt kann sich auszahlen.

6) Verantwortung für die Anpassung der Systeme - wer tut was?

Die Anzahl derjenigen Unternehmen, die noch keine unternehmensweiten IT-Systeme (z.B. Warenwirtschaftssysteme, Buchhaltungssoftware, eventuell sogar Intranet-Lösungen) installiert haben, dürfte heutzutage gering ausfallen. Aus diesem Grund ergibt sich auch ein Gutteil der Komplexität bei der Implementierung neuer, zusätzlicher Systeme, da eine Integration bzw. eine Kommunikation zwischen den existierenden und den neuen Programmen erforderlich ist - „Insellösungen“ sind bekanntermaßen nicht der optimale Weg für eine effiziente Systemnutzung. Für die Realisierung der Schnittstellen innerhalb der Integration der Systeme müssen mehrere Partner (Dienstleister Altsystem, Dienstleister Neusystem, evtl. unabhängige Programmierer) zusammen gebracht werden, da die jeweiligen Systembesonderheiten dies erfordern. Die Herausforderung besteht darin, alle benötigten Schnittstellen zu identifizieren, zu definieren und insbesondere zu klären, welcher Partner die Anpassungs- und Programmierungsarbeiten vornimmt und bis wann dies zu geschehen hat (A liefert genau das genau dann genau dorthin, B holt genau das genau dann genau dort ab, und C kümmert sich darum dass genau dann das „dort“ auch zur Verfügung steht!). Das Management dieses kooperativen Definitions-, Erstellungs- und Testprozesses ist besonders wichtig, denn nicht selten kommt es zu Missverständnissen oder nachgereichten fachlichen Anforderungen. Es muss dann sicher gestellt sein, in welchen Verantwortungsbereich die zusätzliche Arbeit fällt.

Frühzeitige und eindeutige Kompetenzverteilung verhindert ein späteres „Sich-Herausreden“ der Beteiligten.

7) Kein fachlich-technisches Briefing ist perfekt

Schnittstellen sind bei Systemimplementierungs-Projekten nicht nur technisch zu verstehen, sondern auch innerhalb des Projektes gibt es „Informationsschnittstellen“, die fehleranfällig sind. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Fachleute aus dem Klientenunternehmen mit Technikern (aus dem eigenen Unternehmen oder von externen Partnern) zusammen sitzen und entscheiden sollen, wie die fachlichen Anforderungen an eine neue Lösung technisch umgesetzt

werden müssen. Die größte Gefahr geht nicht etwa von Rivalitäten oder falsch verstandener „Betriebsgeheimnis“-Denke aus, sondern von einfachsten und auch „gewollten“ Missverständnissen aus.

Nicht-Verstandenes aus Angst um den Gesichtsverlust bei der Nachfrage ohne Kommentar hinnehmen, aneinander Vorbeireden, weil der Knackpunkt nicht klar erkannt wurde, oder das einfache Vergessen eines wichtigen Details - all dies sind Beispiele für folgenschwere Informationslücken. Daneben redet man auch gerne einmal absichtlich aneinander vorbei, weil man ein „passt schon“ wegen des dann geringeren Aufwandes zu schnell akzeptiert. Auch hier kann sich die mangelhafte Eindeutigkeit später rächen.

Ein guter Implementierungsplan hält demnach stets eine „Reserve für Korrekturarbeiten“ an fachlich-technischen Teilkonzepten bereit. Zusätzlich ist es ratsam, bei wichtigen Abstimmungstreffen jemanden mit „gesundem Menschenverstand“ hinzuzuziehen, der nicht aus dem jeweiligen Spezialgebiet kommt und objektive, einfache Verständnisfragen stellt, auf die die Fachteilnehmer so vielleicht gar nicht gekommen wären.

Nobody is perfect - dies muss man akzeptieren, man kann aber Vorsorge treffen.

8) Testing, testing, testing

Wenn man den Versprechungen der Softwareanbieter Glauben schenken mag, haben ihre Angebote den großen Vorteil, dass sie bereits vielfach in der Praxis erprobt wurden und man umfangreiche Erfahrung mit der Anpassung an diverse Klientensysteme gesammelt hat. Dies legt die Vermutung nahe, dass eine Funktions- und Fehlerprüfung eines solchen Systems am Ende der Implementierung eine lästige „Formsache“ ist. Dies ist jedoch definitiv nicht der Fall.

Die Testphase ist mitunter die wichtigste Projektphase, denn nur hier treffen bislang versteckte Schwächen im System auf bislang unbekannte Schwächen in der ursprünglichen Anpassungsplanung in einer Umgebung, die im Großen und Ganzen der späteren Realität entspricht. Um ein System erfolgreich zu testen, sind neben der nötigen Hardware (separate Testumgebung, die auch Lasttests erlaubt!) drei Dinge unerlässlich, die bereits zu Anfang des Projektes geplant und einkalkuliert sein müssen:

- Der Zeitbedarf: Tests müssen sauber und komplett abgeschlossen werden, wofür in 99% der Fälle schließlich mehr Zeit benötigt wird als ursprünglich angesetzt; daher muss im Zeit- und Ressourcenbudget stets großzügig für diese Phase geplant werden - Re-Test und Sicherheitspuffer inklusive
- Umfang und Details: Auch wenn es manchem „akademisch“ erscheint - jeder Testfall, der theoretisch eintreten kann, sollte auch eingeplant und getestet werden, gerade in der Planungsphase sind Folgeprobleme schwierig abzuschätzen und werden deshalb unterschätzt; diese umfangreiche Arbeit für die Absicherung erspart am Ende hektisches „Löcherstopfen“
- Commitment der Ressourcen: Die Bedeutung des Testings muss frühzeitig mit den Betroffenen geklärt werden, denn nur wenn diese Aufgabe als ein zentraler Projektbaustein begriffen wird, räumt sich der Mitarbeiter, der im Testteam eingeplant wurde, auch wirklich die notwendige Arbeitszeit frei und überrascht den Projektleiter nicht drei Tage vor dem Test mit dem „doch schon lange geplanten Urlaub, der nicht mehr umgebucht werden kann“. Bei externen Testing-Ressourcen besteht dieses Problem natürlich nicht, denn es gehört zu ihrem definierten Projektplan.

Wer sein neues System erst im Live-Betrieb umfassend auf Robustheit und Qualität testet, handelt äußerst fahrlässig

9) Last but definitely not least - Dokumentation des Systems

Am Ende einer Systemimplementierung steht eine Aufgabe, die unterschätzt wird, da sie erstens viel Individualisierungsarbeit beinhaltet und zum zweiten nicht als besonders wichtig angesehen wird, wenn alle gerade tief „im Thema drin“ sind und das meiste Detailwissen haben: die Dokumentation.

Anbieter von Systemlösungen berufen sich stets auf die modulare Bauweise ihres Produktes, das den Anpassungsbedarf in engen Grenzen hält, weil die internen Schnittstellen im System ja bereits aufeinander abgestimmt sind. Eine Dokumentation zu diesen Standardkomponenten existiert natürlich. Problematisch ist dabei nur, dass es eher die individuellen Prozesse beim Klienten sind, die die Herausforderung bei der Anpassung darstellen, und mit der Standarddokumentation lassen sich individuelle Prozesse nur selten ausreichend abbilden. Diese Überarbeitung der Standarddokumentation bieten die Softwareunternehmen aber nur selten oder gegen teure Stundensätze an.

Es ist deshalb wichtig, bereits während der Implementierungsphase jemanden aus den eigenen Reihen mit der Zusammenstellung, Qualitätssicherung und Pflege einer klienten-individuellen Dokumentation zu beauftragen, damit Änderungen oder Ergänzungen zu den Standardfunktionsweisen frühzeitig integriert werden und nicht Informationen verloren gehen, die in einem halben oder einem Jahr wieder benötigt werden, inzwischen aber im Detail nicht mehr bei den Projektmitarbeitern präsent sind - ganz zu schweigen davon, dass manche Projektmitarbeiter nach einer gewissen Zeit selber ja nicht mehr im Unternehmen „präsent“ sein könnten ...

Durch die Dokumentation allein muss ein System vollständig nachvollziehbar sein - auch wenn niemand aus dem Projektteam mehr greifbar ist

Was tun wenn es schief läuft ...

Natürlich kann es passieren, dass trotz guter Planung und erfolgter Sensibilisierung für die Gefahren eines solchen Projektes einzelne Aktivitäten aus dem Plan laufen und dadurch genau die Probleme entstehen, vor denen hier gewarnt wurde.

Einige typische Fehler, die ursächlich für solche negativen Entwicklungen sind, lassen sich schnell identifizieren:

- Das Management unterstützt das Projekt nicht aktiv
- Aus taktischen Gründen wird die offene Kommunikation mit dem externen Softwareanbieter behindert
- Bestimmte Projektkosten (z.B. Hardware für die Testumgebung) wurden aus Budgetierungsgründen zu niedrig angesetzt
- Der Projektleiter ist nicht mit den nötigen Entscheidungskompetenzen gegenüber internen und externen Projektteilnehmern ausgestattet
- Die Datenqualität der relevanten internen Datenbanken ist viel schlechter als von den zuständigen Stellen zuvor dargestellt
- Betroffene interne Abteilungen befürchten Machtverlust und sabotieren das Projekt

Deshalb nachfolgend ein paar generelle Tipps für das Krisenmanagement bei IT-Projekten:

1) Eskalieren zum richtigen Zeitpunkt

Wenn eine schnelle, projektinterne und planungskonforme Lösung nicht gefunden werden kann, muss ein Problem eskaliert werden. Damit diese Eskalation auf die nächste Entscheidungsebene auch effektiv wird, sollten folgende Dinge gegeben sein:

Das Problem ist erkannt (z.B. Datenformat nicht korrekt)

Es ist eingegrenzt (z.B. tritt nur bei Auftragsdaten auf)

Die Folgen sind zumindest grob bewertbar (z.B. Problem ist ein „Show-Stopper“, d.h. der Projekterfolg insgesamt ist gefährdet)

Erste Lösungsvorschläge sind vorhanden (z.B. Programmieren eines kleinen Dateikonverter-Tools)

Ebenso ist das Timing der Eskalation mit Umsicht zu wählen:

- Nicht zu früh: „Info-Overkill“ der Entscheiderebene droht, man setzt dort die Prioritäten evtl. falsch
- Nicht zu spät: Das Problem ist bereits weit fortgeschritten, viel Arbeit ist vergeudet, die Behebung wird teuer

2) Special Task Force

Was Houston kann ... Ebenso wie die Techniker der NASA-Bodenstation im Fall „Apollo 13“ sind auch Ihre „besten“ Mitarbeiter unter Druck wahre Krisenmanager, wenn man sie fokussiert für einen definierten Zeitraum an der Problemlösung arbeiten lässt - und zwar zusammen im Team. Insbesondere können durch eine solche Aktion Informationsverluste vermieden und Missverständnisse durch das sonst übliche Dazwischenschalten diverser Kommunikationsmittel wie Telefon, E-Mail, Fax etc. reduziert werden, weil man Lösungen und deren Einschränkungen sofort und offen diskutieren kann.

Allerdings sollten der Gruppe klare (und durchaus enge) Zeitlimits ebenso vorgegeben sein wie ein erwartetes Output-Format (z.B. die drei besten Lösungsvorschläge inkl. Zeit- und Kostenschätzung)

3) Scheuen Sie sich nicht vor der „Notbremse“

Dies gilt insbesondere, wenn es sich um einen echten „Show-Stopper“ handelt:

Schadensbegrenzung und eine Neuplanung (in früher Projektphase, in der ein Ausstieg noch möglich ist) bzw. eine kurzfristige Verzögerung des Scharfschaltens (in später Projektphase, in der ein Ausstieg nicht mehr möglich ist) sind kostengünstiger als ein paralleles „Wursteln“ an dem Problem, während der Rest des Projektes davonläuft. Achtung: Hier ist die Gefahr von Folgeproblemen besonders groß!

Florian G. Padberg ist Gründer und Inhaber der PadberX Marketing Consultants, einer Consulting-Boutique für Management-Beratung mit Fokus auf Strategie-, Marketing- und Vertriebsberatung.



Kontakt

PadberX Marketing Consultants
Denninger Straße 160
D-81927 München

Fon: +49 (0)89 3220-9342
Fax: +49 (0)89 3220-8787
Mail: florian.padberg@padberx.de