

IT-Projekte erfolgreich umsetzen

Armin Baumann

Nur einem Drittel aller IT-Projekte gelingt eine erfolgreiche Umsetzung. Dies zeigt die Chaos-Studie (CHAOS Report, Quelle <https://de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie>). Als Erfolgsfaktoren werden die Unterstützung durch das obere Management, klare Anforderungen sowie die Einbindung der Endbenutzer aufgeführt. «Software muss dem Nutzer dienen!» Das vertritt genauhoch3-Gründer Ralph Christian Baumgartner ganz klar und ergänzt: «Allerdings muss der Nutzer auch aufzeigen können, was er dafür braucht – und da beginnt die Schwierigkeit.»

Nur ein Drittel der IT-Projekte gelingt

Die Langzeitstudie der Stanford Group beschäftigt sich mit den Faktoren für Erfolg bzw. Misserfolg von IT-Projekten. Sie haben zwischen 1994 und 2018 über 50 000 Projekte wissenschaftlich untersucht. Sie unterscheidet drei Typen.

- **Projekt erfolgreich abgeschlossen:** Das Projekt wurde rechtzeitig, ohne Kostenüberschreitung und mit dem ursprünglich geforderten Funktionsumfang abgeschlossen.
- **Projekt teilweise erfolgreich:** Das Projekt wurde abgeschlossen, es kam jedoch zu Kosten- und/oder Zeitüberschreitungen oder es wurde nicht der vollständige geplante Funktionsumfang erreicht.
- **Projekt nicht erfolgreich:** Das Projekt wurde abgebrochen.

Der Anteil erfolgreich abgeschlossener Projekte liegt zwischen 16 Prozent und 39

Prozent, teilweise erfolgreicher Projekte zwischen 33 Prozent und 55 Prozent und abgebrochener Projekte zwischen 16 Prozent und 40 Prozent. Zu Misserfolgen führen fehlende Zuarbeit durch Benutzer, unklare und häufig ändernde Anforderungen.

Was tun Sie, wenn Sie Hunger haben? Sie checken Ausmass, Tageszeit, Gemütszustand und Ort sowie die Optionen und entscheiden sich, dieses Problem zu lösen. Bei Informatik- und Software-Projekten erscheint einem die Handlungsweise vieler Unternehmer wie die eines Hungrigen, der im Restaurant fragt, wie er satt werden soll. Meistens fehlt es an der akkuraten Wahrnehmung des Hungers. Passende Optionen entstehen gar nicht erst.

Prozent, teilweise erfolgreicher Projekte zwischen 33 Prozent und 55 Prozent und abgebrochener Projekte zwischen 16 Prozent und 40 Prozent. Zu Misserfolgen führen fehlende Zuarbeit durch Benutzer, unklare und häufig ändernde Anforderungen.

Vor dem Besuch im Restaurant

Was beim Thema Essen aufgrund vielfachen Erlebens weitgehend unbewusst und fast automatisch abläuft, ist die Klärung von Motivation und Zielsetzung. Auch die Optionen sind uns geläufig. Wir bringen unser Essen mit, gehen in die Kantine oder ins Restaurant. Die Entscheidung ist meist sehr einfach. Wenn wir uns den Vorgang bewusst machen, passiert etwa Folgendes:

1. **Zielsetzung definieren:** Da ist ein komisches Gefühl in der Bauchgegend. Es legt alles lahm. Das komische Gefühl soll weg und es soll wenig kosten und schmecken.
2. **Anwendung definieren:** Das komische Gefühl betrifft nur den Magen. Es ist eindeutig Hunger.
3. **Lösung definieren:** Mitgebrachtes Sandwich oder Italiener um die Ecke? Mit dem mitgebrachten Sandwich wird der Nutzen bei geringen Kosten erreicht.
4. **Lösung umsetzen:** Das mitgebrachte Sandwich hervorheben.
5. **Anwendung testen:** Das Ablaufdatum überprüfen und einen Bissen probieren.
6. **Anwendung einführen:** Sandwich essen.
7. **Zielsetzung überprüfen:** Hungergefühl überprüfen.

«So gelingt Software, trotz abstrakter Komplexität», behauptet genauhoch3

Informatikprojekte sind abstrakt und komplex. Viele Lieferanten beklagen, dass sie ihre Lösungen sehr oft aufgrund vager Vorstellungen anbieten müssen. Der Kunde hat bei mehreren Angeboten das Problem, dass diese untereinander kaum vergleichbar sind. Die Wahl fällt dann mit einem erheblichen Mass an Unsicherheit und damit verbundenem Risiko für beide Seiten. Dieses schlägt sich nieder, sobald unterschiedliche Interpretationen offenbar werden. Doppeltes Pech, denn passende Lösungen verpassen so oft ihren Kunden und umgekehrt.

«Das muss nicht sein», sagt Ralph Baumgartner. In einer Vielzahl schwieriger Projekte erkennt der Informatikingenieur den Schlüssel zum Erfolg und widmet sich seit 2016 mit seinem Start-Up genauhoch3 ausschliesslich diesem Thema. Er hilft Unternehmen, ihre IT-Projekte mit einfachen Mitteln aufzugleisen und vorzubereiten. Er empfiehlt zwei wesentliche Schritte, bevor mit Lieferanten Kontakt aufgenommen wird, welche oft unzureichend ausgeführt werden. Danach läuft der Rest des Projekts viel runder.

1. Klare unternehmerische Zielsetzung durch das Management aufgrund gut reflektierter Motivationen
2. Lösungsneutrale Beschreibung der vom Ziel betroffenen Anwendungsfälle durch motivierte Benutzer aus den Prozessen



© 2017 by genauhoch3 projekte baumgartner

ner Zeit sich so schnell ändernder Technologien und dementsprechend rasch ändernder Lösungsvielfalt. Die Unterschiede sind riesig. Während die einen aus den neunziger Jahren stammen und umständlich zu bedienen sind, locken andere mit topmoderner und durchgestylter SaaS (Software as a Service) aus der Cloud. Ein zuverlässiger Restaurantführer ist kaum zu finden. Aber es gibt andere Wege zum Ziel. Wer aber weiss, was er will, hat eine grosse Chance, das Richtige zu finden. Und dafür gibt es Berater, die dabei helfen, die korrekten Schritte richtig zu tun.

Anlass zum Thema: KMU SWISS Podium

Ort: CAMPUSSAAL Brugg Windisch
 Thema: Generation next
 Datum: **13. September 2018** (14.00–20.00), Referenten und Referentinnen: Tamara Sedmak (Moderation), Nicole Loeb (LOEB Holding), Franz Grütter (Unternehmer und Nationalrat), Ivo Muri (Nomos der Zeit), Pascal Scherrer (Publizistischer Leiter SRF3), Thoma Grichting (Groupe Mutuel), Nadja Hauser (Young Stage Festival), Jean-Claude Bregy (SADA) und Eduardo Strauch Urioste (Absturzopfer der Anden 1972)
Anmeldung: www.kmuswiss.ch

Fazit

Trotz zunehmender Komplexität und dem raschen Wandel in der IT-Branche gibt es keinen Grund, dass IT-Projekte misslingen. Der Schlüssel zu erfolgreichen IT-Projekten ist die Initialisierung. Wenn Motivation und Zielsetzung durch das Management klar vorgegeben sind, können sich die Projektmitarbeiter im Verlauf der Anforderungsaufnahme daran orientieren. Klare Anforderungen wiederum geben potenziellen Lieferanten die Chance, konkrete Angebote zu erstellen, die sich dann an den eigenen Anforderungen messen müssen. Werden diese eingängig so wichtigen Schritte beherzigt, sinkt das Projektrisiko rapide ab. Alles was Sie brauchen ist das bisschen Zeit am Anfang. Die Investition in einen vertrauenswürdigen Berater zahlt sich spätestens bei der ersten vermiedenen Diskussion um Funktionen wieder aus. Sie haben es in der Hand, zu welchem Typ Ihr Projekt zählen wird. Nehmen Sie sich die Zeit und hören Sie auf Ihren Bauch! ■

Mit diesen Anforderungen im Gepäck erfolgt die Anfrage bei Lieferanten auf Augenhöhe und weitere Schritte sind überhaupt erst kontrollierbar.

1. Evaluation der geeigneten Lösung anhand von Lösungskonzepten mittels Nutzwertanalyse, basierend auf den Anwendungsfällen
2. Umsetzung und Kontrolle der Lösung gemäss Lösungskonzept des Lieferanten
3. Testen des Gesamtsystems anhand der Anwendungsfälle
4. Einführen der Anwendung
5. Kontrolle des Projektergebnisses und Überprüfung der Zielsetzung

IT-Projekte erfolgreich initialisieren

In Projekten wird die Qualität von Zielen mit dem Akronym SMART verifiziert. Dabei steht S für spezifisch, M für messbar, A für attraktiv, R für realistisch und T für terminiert. Die Zielsetzung kommt in einem kurzen Satz zum Ausdruck. Zum Beispiel: *«Der Abgleich der Inhalte auf Webseite und im ERP sind ab Dezember 2018 vollständig automatisiert.»*

Ein klarer Beginn mit unmissverständlich festgehaltenen Zielen und Vorstellungen führt zu erfolgreichen Projekten. Ganz am Anfang hilft ein kurzer Blick zurück. Dabei wird rekapituliert, was auf unternehmerischer Ebene zum Entschluss führte, das Projekt zu lancieren. Auf dem gegangenen Weg sind die wichtigen Motivationen dafür zu finden. Das können Änderungen in der Unternehmensstrategie oder in Gesetzen sein. Oder es sind, wie wir es aktuell vorfinden, wichtige technische Umwälzungen. Die Verlängerung des Weges in die Zukunft führt zu klar identi-

fizierbaren Zielen. Diese positiv und nicht interpretierbar formuliert sind für Projektleiter und -mitarbeiter überlebenswichtig in der Informationsflut der folgenden Phasen. Nur so können sie stets die Orientierung behalten. Sie sollen wissen, was nach erfolgreicher Umsetzung besser in ihrem Unternehmen sein wird. Darüber hinaus braucht es Termine, Personen, Massnahmen gegen Schwächen und Risiken und natürlich auch ein paar Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit. Auch der Setzung von Terminen, der Nennung von verantwortlichen Personen mit ausreichend Prozesswissen und dem Willen, etwas in der Firma zu verändern. Ziele sind korrekt zu formulieren nach der Grundlage der fünf «W»: Was, wo, wie viel, wann, wer? Somit ist auch eine klare Überprüfung der Zielsetzung mit Verantwortung zu überprüfen. Hier ein Beispiel dazu:

Was
Inhalte in ERP und Webseite sind deckungsgleich
Wo
Schnittstelle ERP zu Webseite
Wie viel
Interaktionen in beiden Seiten werden zeitnah, automatisch abgeglichen und funktionieren zu 100%
Wann
30.11.2018
Wer
IT-Leiter

Kein Restaurantführer in der IT

Die Menge an angebotener Software ist kaum zu überblicken, insbesondere in ei-