

## IT-Projekte: Erfolgsdimensionen

Dokumentation der Diskussion  
zum Business-Frühstück  
„80% aller IT-Projekte scheitern“

### Veranstalter



### Moderation & Dokumentation

Dr. Werner Schachner

SUCCON Schachner &  
Partner KEG  
A-8010 Graz,  
Inffeldgasse 21a  
schachner@succon.at

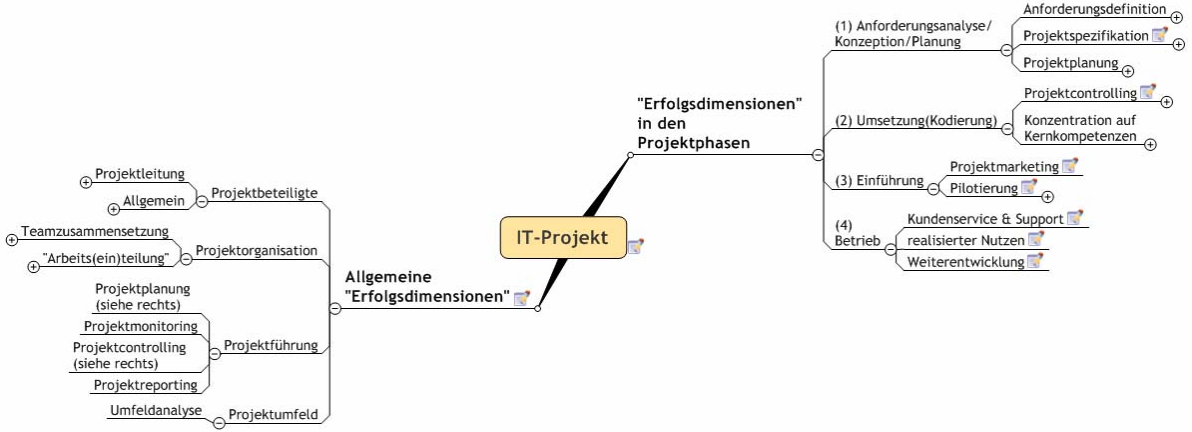
Das vorliegende Dokument beruht auf der Diskussion der Teilnehmer und Vortragenden des Business-Frühstücks zum Thema „80% aller IT-Projekte scheitern!“ vom 30.06.2006. Teilweise wurden im Rahmen der Veranstaltungs-Nachbereitung einzelne der Aussagen durch den Moderator ergänzt und soweit nötig interpretiert.

Das vorliegende Dokument besitzt weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Allgemeingültigkeit. Es verschafft lediglich ein erstes Bild darüber, von welchen Faktoren der Erfolg oder Misserfolg eines IT-Projektes aus Sicht der Veranstaltungsteilnehmer bestimmt wird.

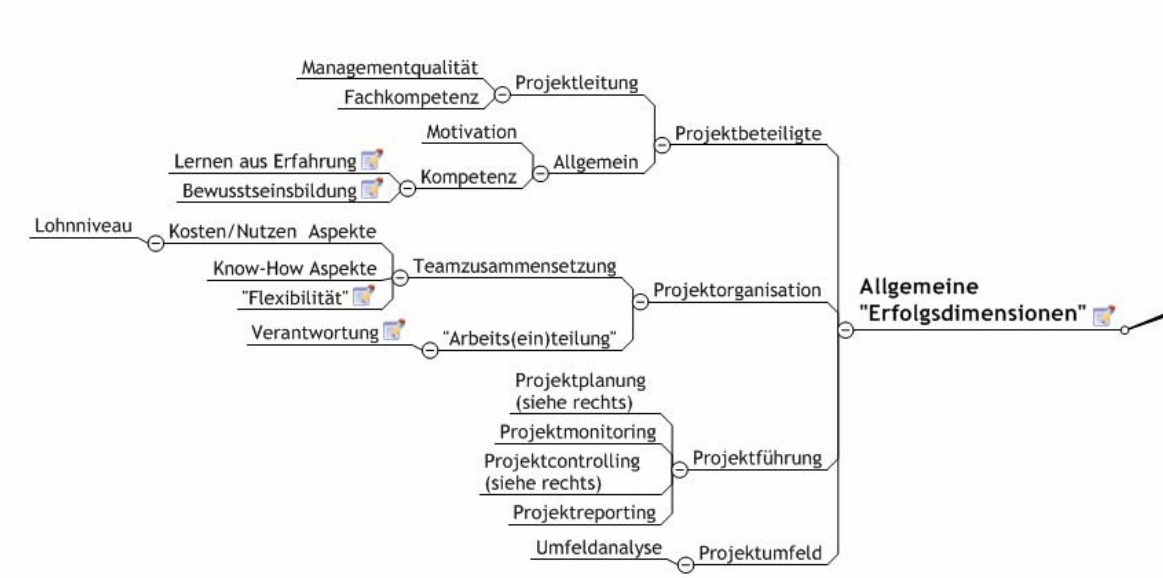
## Inhalt

IT-Projekt: Erfolgsdimensionen (Überblick).....	3
Allgemeine "Erfolgsdimensionen" .....	4
"Erfolgsdimensionen" in den Projektphasen.....	5
IT-Projekt: Erfolgsdimensionen (Detail).....	6
Allgemeine "Erfolgsdimensionen" .....	6
Projektbeteiligte .....	6
Projektorganisation.....	6
Projektführung .....	7
Projektumfeld .....	7
"Erfolgsdimensionen" in den Projektphasen.....	7
(1) Anforderungsanalyse/ Konzeption/Planung .....	7
(2) Umsetzung(Kodierung) .....	8
(3) Einführung.....	9
(4) Betrieb.....	9

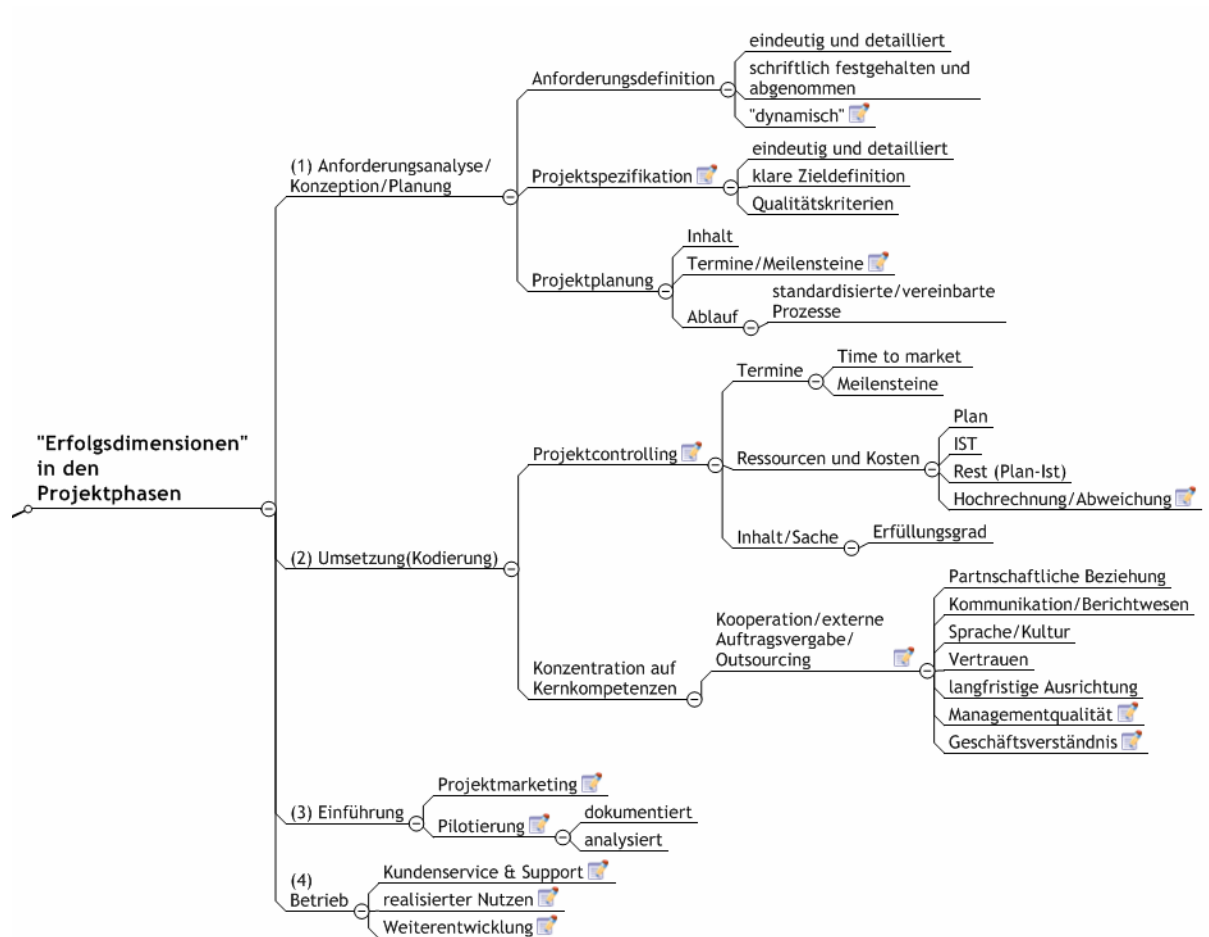
# IT-Projekt: Erfolgsdimensionen (Überblick)



# Allgemeine "Erfolgsdimensionen"



# "Erfolgsdimensionen" in den Projektphasen



## IT-Projekt: Erfolgsdimensionen (Detail)

Die Gültigkeit sowie die Gewichtung der im Folgenden dokumentierten und dargestellten Erfolgsdimensionen ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich.

Je nach

- Größe des Unternehmens
- Art des Unternehmens
- Größe des Projektes
- Art des Projektes (Outsourcing, Kooperationen...)
- Komplexität des Projektes
- ...

sind Gültigkeit und Gewichtung der Erfolgsdimensionen fall- und situationsspezifisch individuell zu bewerten.

### Allgemeine "Erfolgsdimensionen"

---

#### **Projektbeteiligte**

##### Projektleitung

##### Allgemein

- Motivation
- Kompetenz
  - Lernen aus Erfahrung

Aufbau von (Fach-)Kompetenz bei den Projektbeteiligten

Aufbau von Wissen über Projekte

- Bewusstseinsbildung

Projektbeteiligte müssen sich der Rolle des Projekt-Controllings bewußt sein

Projektbeteiligte müssen bewußt versuchen "Vorgaben" aus dem Projekt-Controlling einzuhalten/zu realisieren

#### **Projektorganisation**

##### Teamzusammensetzung

- Kosten/Nutzen Aspekte
  - Lohnniveau
- Know-How Aspekte
- "Flexibilität"

Flexibilität bei Personalressourcen (Stichwort "Outsourcing")

## "Arbeits(ein)teilung"

- Verantwortung

Nicht nur Arbeitspakete sondern vor allem auch Verantwortungen müssen im Projekt geklärt und verteilt werden

## **Projektführung**

### Projektplanung (siehe rechts)

### Projektmonitoring

### Projektcontrolling (siehe rechts)

### Projektreporting

## **Projektumfeld**

### Umfeldanalyse

## "Erfolgsdimensionen" in den Projektphasen

---

### **(1) Anforderungsanalyse/ Konzeption/Planung**

#### Anforderungsdefinition

- eindeutig und detailliert
- schriftlich festgehalten und abgenommen

- "dynamisch"

In gewissen Intervallen ist zu prüfen, ob die definierten Anforderungen noch aktuell und lt. jeweiligem Projekt- bzw. Kenntnisstand noch ausreichend sind.

Das Anforderungsdokument ist über den Projektverlauf hinweg als ein "dynamisches/lebendiges" Dokument zu betrachten und zu behandeln

#### Projektspezifikation

Insbesondere bei Vergabe von Subaufträgen nach extern ist eine detaillierte Spezifikation notwendig (auch wenn hierfür eine mehrmonatige Diskussions- und Verhandlungsphase nötig ist).

- eindeutig und detailliert
- klare Zieldefinition
- Qualitätskriterien

#### Projektplanung

- Inhalt

- Termine/Meilensteine

Projekte sollten soweit als möglich nicht über zu lange Zeiträume hinweg angelegt werden (oder wenn möglich in kürzere Teilprojekte aufgesplittet werden).

Bei lang laufenden Projekten ändern sich häufig über die Zeit die Anforderungen an das Projekt (z. B. aufgrund von geänderten Marktbedingungen, geänderter Personalsituation beim Auftraggeber...).

- Ablauf
  - standardisierte/vereinbarte Prozesse

## **(2) Umsetzung(Kodierung)**

### Projektcontrolling

Projektcontrolling bedeutet nicht nur "Planung & Kontrolle", sondern vor allem "Steuerung von Projekten". Wirksames Projektcontrolling setzt dementsprechend "Regelmäßigkeit" voraus (z. B. in fixen Intervallen oder im Rahmen des Abschlusses von Meilensteinen).

Projektcontrolling ist notwendig, um

- frühzeitig auf Fehlentwicklungen im Projekt reagieren zu können
- nicht zu lange in eine "falsche Richtung" zu entwickeln (Bei frühzeitiger Erkennung von Fehlentwicklungen ist ein "Schritt zurück" noch möglich und auch wirtschaftlich noch verkraftbar)
- möglichen Fehlentwicklungen im Projekt präventiv entgegenzuwirken
- aus vergangenen oder gegenwärtigen Projekten zu lernen (Wissens- bzw. Kompetenzaufbau)

Das Projektcontrolling sollte von einer Art "Objektiver Einheit" durchgeführt oder unterstützt werden. Diese Einheit kann ein im Unternehmen oder auch im (Groß-)Projekt eingesetztes Controlling-Team sein. Bei der unterstützenden "objektiven" Einheit kann es sich aber auch um ein Hilfsmittel handeln wie etwa eine Softwarelösung zur Projektführung (Die Softwarelösung zeigt Fakten auf, welche z. B. vom Projektleiter analysiert und verwertet werden müssen...). In Abhängigkeit der Projekt- und Unternehmensgröße ist zu entscheiden, ob EINE objektive Einheit für ein einzelnes Projekt, für mehrere Projekte gleichzeitig oder für ein ganzes Unternehmen installiert wird. Als objektive Einheit wäre auch der Einsatz eines externen Auditors/Controller denkbar.

- Termine
  - Time to market
  - Meilensteine
- Ressourcen und Kosten
  - Plan
  - IST
  - Rest (Plan-Ist)
  - Hochrechnung/Abweichung  
Nicht nur die Abweichung von PLAN zu IST, sondern insbesondere der Vergleich zwischen HOCHRECHNUNG und PLAN ist wesentlich!
- Inhalt/Sache
  - Erfüllungsgrad

### Konzentration auf Kernkompetenzen

- Kooperation/externe Auftragsvergabe/ Outsourcing

Kooperationen oder auch die Vergabe von Aufträgen nach extern verschafft u. a. Zugriff

- auf Ressourcen

- auf KnowHow

- auf technologische Innovationen und Prozessinnovationen

- o Partnerschaftliche Beziehung

- o Kommunikation/Berichtswesen

- o Sprache/Kultur

- o Vertrauen

- o langfristige Ausrichtung

- o Managementqualität

Neben der Fachlichen Qualifikation ist auch eine entsprechende Managementqualität im externen Unternehmen nötig. Vor allem deshalb, um eine qualitativ hochwertige und wirksame Schnittstelle zum (Projekt-)Management im eigenen Unternehmen zu besitzen.

- o Geschäftsverständnis

Auftragnehmer müssen das Geschäft des Auftraggebers kennen um in seinem Sinne handeln zu können.

### **(3) Einführung**

#### Projektmarketing

Internes und externes Projektmarketing ist vorallem dazu notwendig, um bei den Beteiligten oder den vom Projekt Betroffenen die richtigen Erwartungen zu entwickeln.

Professionelles Projektmarketing benötigt in der Regel auch ein entsprechendes (Zusatz-)Budget.

#### Pilotierung

Pilotanwendung mit bzw. beim Kunden.

- dokumentiert

- analysiert

### **(4) Betrieb**

#### Kundenservice & Support

Projekte scheitern oft im Nachhinein - entsprechender Kundenservice & Support in der Nutzung von IT schaffen hier Abhilfe.

Das Monitoring des Supports in der Startphase der Nutzung einer neuen IT-Anwendung (Supportaufwand, Anfrageintervalle, Inhalt der Anfragen...) ist neben anderen ein wirksames Instrument, um die Qualität des Projektes und der Leistungen zur Entwicklung der IT-Anwendung zu bewerten.

Kundenservice & Support sind zusätzlich Quelle für "Lernen aus Erfahrung".

#### realisierter Nutzen

IT-Projekte sind nur dann (ganzheitlich) erfolgreich, wenn die entstandene IT-Anwendung den Usern auch den erwarteten Nutzen bringt.

### Weiterentwicklung

Kundenservice & Support sind unmittelbare Quellen für Verbesserungen/Innovationen bzgl. der IT-Anwendung.