

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	2
1.1	DIN-Norm (DIN 69901-5:2009-01):	2
1.2	Project Management Institute(PMI):.....	3
1.3	Risiken erkennen	3
1.4	Termine planen.....	4
1.5	Ressourcenplanung	5
1.6	Einheitliches Vorgehen ist wichtig	5
2.	Definition.....	7
3.	Projektmodelle	9
4.	Projektmodell nach HERMES	13
5.	Projektphasen.....	14
5.1	Initialisierung.....	14
5.2	Vorstudie	14
5.3	Konzept	15
5.4	Realisierung.....	16
5.5	Einführung	17
5.6	Abschluss & Nachkontrolle	17
6.	Wann ist es ein Projekt	19
7.	Hilsformulare.....	21
8.	Zusammenfassung	22

1. Einführung

Ohne Projektmanagement werden wohl grössere Prozessänderungen in der IT nicht möglich sein und scheitern. Deshalb wird nachfolgend auf das Thema Projektmanagement eingegangen.

Es gibt viele Bücher über Projektmanagement. Meist dicke Wälzer die einem das Lesen schwer machen. Auch im Internet gibt es zig-tausend gute Seiten. Diese Zusammenfassung soll eher eine kurze Übersicht über das Projektmanagement in der IT sein und einem helfen ein Projekt ohne grosse Aufwände zu planen und durchzuführen.

1.1 DIN-Norm (DIN 69901-5:2009-01):

„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“.

1.2 Project Management Institute(PMI):

„Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.“

Projektmanagement ist eine Führungsdisziplin mit einer klaren Methode und Instrumenten, die darauf ausgerichtet ist, innerhalb einer bestimmten Zeit mit bestimmten Mitteln ein Vorhaben zu realisieren. Erfolgreiches Projektmanagement ist vernetzt angelegt und setzt aus organisatorisch ganzheitlicher Perspektive die folgenden Aspekte in den Mittelpunkt:

Die Notwendigkeit als auch der Nutzen eines systematischen Projektmanagements ist in der Praxis unbestritten.

1.3 Risiken erkennen

Wichtig ist mir anzumerken, dass eine vollständige Vermeidung von Risiken auch eine vollständige Vermeidung von Chancen nach sich zieht. Die richtige Balance zwischen Vermeidung und Zulassung basiert oftmals auf Erfahrungswerten von vergangenen Projekten.

Ferner hat die Risikoanalyse das Ziel die Entscheidungsfindung für die Projektbeteiligten zu erleichtern.

Die Risikoanalyse ist eine Methode, bei der möglichst viele Risiken und die daraus entstehenden Folgen für das Unternehmen, das Projekt und dessen Beteiligte sichtbar gemacht werden.

Die Risikoanalyse reduziert „Firefighting“

Zusätzlich zeigt eine Risikoanalyse auf welche alternativen Chancen ein Projekt aufweisen kann und welche Erfolge für das Projekt erzielt werden können.

1.4 Termine planen

Nur 16 % aller Projekte können im finanziellen und zeitlichen Rahmen abgeschlossen werden.

Quelle: Zeitschrift IT Produktion, Sonderausgabe II

Beispiel

Terminplanung

Lauf/No.	Teilaufgabe / Arbeitspaket / Meilenstein	Verantwortlicher Mitarbeiter	Soll		Ist	
			Beginn	Ende	Beginn	Ende
1.1	Initiierung					
1.2						
1.3						
1.4						
2	Planung					
2.1						
2.2						
2.3						
3	Umsetzung					
3.1						
3.2						
3.3						
4	Beendigung					
4.1						
4.2						
4.3						
5	Evaluation					
4.1						

1.5 Ressourcenplanung

(Personal, Geld, Zeit)

Wichtig damit Engpässe vermieden werden oder frühzeitig erkannt werden.

1.6 Einheitliches Vorgehen ist wichtig

Sonst:

- unterschiedliche Versionsstände
- verschiedene Dokumente
- mehrfache Datenhaltung
- Zeitverluste
- Kommunikationsprobleme

Projektmanagement zahlt sich aus.

Untersuchungen belegen, dass professionelles Vorgehen bei Projekten die **Effizienz um 10 % bis 15 % erhöht.**

Quelle: Thomas Schleiss, GF „nextlevelconsulting“ Bonn

Projektmanagement erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt zum Erfolg wird!

Projektmanagement ist die Grundlage für gute Entscheidungen!

Projektmanagement ermöglicht das **Zusammenführen** des Know Hows **verschiedener Spezialisten** und damit eine fach-und bereichsübergreifende **Aufgabenbewältigung**

70% aller Projekte scheitern!

Dies aus einem einzigem Grund, der allerdings vielfältige Auswirkungen zeigt – **fehlende Transparenz.**

2. Definition

Ein **Projekt** ist ein zielgerichtetes, einmaliges **Vorhaben**, das aus einer Menge von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Ausdehnen bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Geld, Kosten, Herstellungs- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität ein Ziel zu erreichen.

Ein Projekt hat:

Eindeutiges Ziel

Ein Projekt hat ein eindeutiges Ziel das natürlich aus mehreren Komponenten bestehen kann.

Begrenzt

Ist immer durch Zeit, finanzielle und personelle Ressource sowie durch die Anforderungen begrenzt.

Individuell

Ein Projekt ist eine einmalige Sache, keine Routinetätigkeit.

Komplexität

In der Regel haben Projekte eine gewisse Komplexität. Die Komplexität des Problems liegt beispielsweise darin, dass

- es eine Vielzahl von Lösungswegen gibt,
- deren Erfolg zu Projektbeginn unbekannt ist,
- das Ziel bei genauer Analyse widersprüchliche Teilziele enthält (Zielkonflikte),
- die involvierten bzw. zusammenarbeitenden Organisationen oder Instanzen unterschiedlichen «gehorschen»,
- mehrere Stellen oder Abteilungen oder externe Organisationen teilnehmen.

Zusammengefasst

Ein Projekt erfüllt diese Bedingungen:

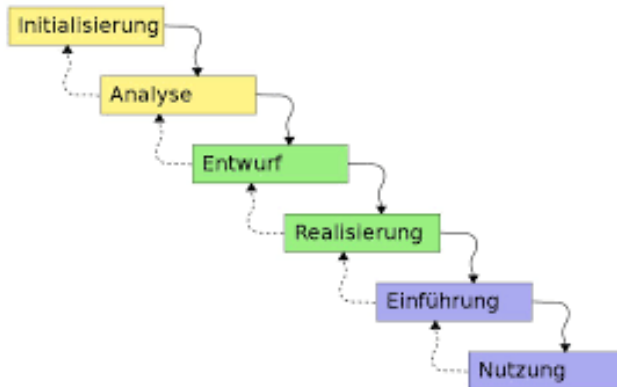
- Einmaligkeit
- ist etwas Neues
- gewisse Komplexität
- strategisch Wichtig

- gewisse Grösse (Zeitdauer, Investition)
- mehrere beteiligte Stellen, Abteilungen und/oder externe Stellen
- ein Auftraggeber
- ein Projektleiter
- klar definiertes Ziel
- klar definierter Termin, zeitlich befristet, eindeutiger Start und Endtermin
- klar definiertes Budget

3. Projektmodelle

Es gibt eine Vielzahl von Projekt.- resp. Vorgehens- Modelle.

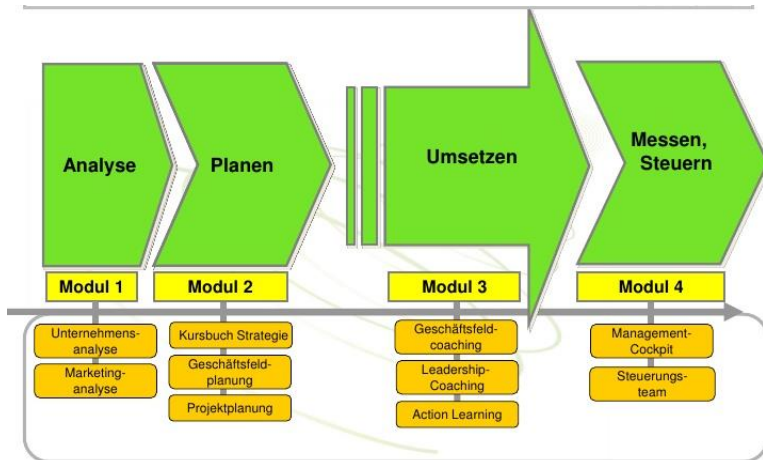
Einige Beispiele:



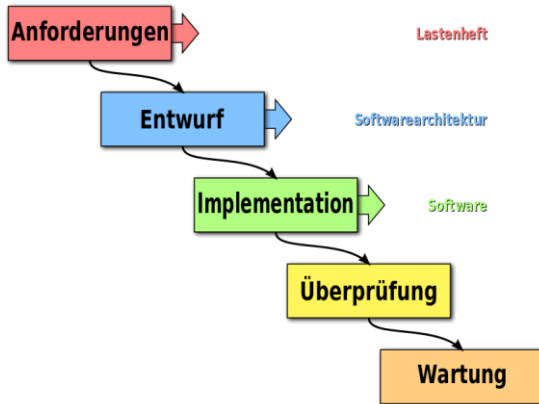
Standard-Stufenmodelle



Modell: AZPERK



Fokus-Modell

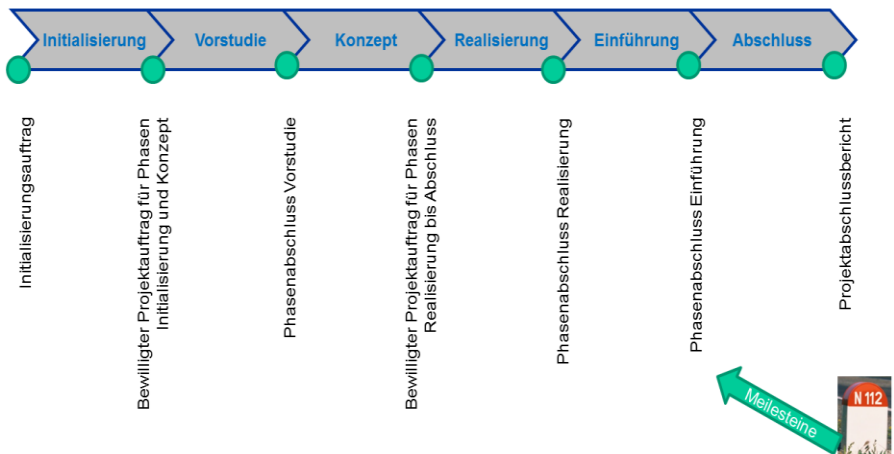


Wasserfallen-Modell

Und viele mehr.

Egal welches sie nehmen. Bilden Sie es so ab, dass es für das Projekt aber auch für die Benutzer und Projektmitglieder gut anwendbar und verständlich ist.

4. Projektmodell nach HERMES



Phasen und Meilensteine

Dieses Projektvorgehen hat sich sehr bewährt und wird zur Anwendung empfohlen.

Es setzt sich aus den 6 Stufen sowie 6 Meilensteinen zusammen. Die Meilensteine sind sehr nützlich um den Stand des Projektes zu überprüfen.

5. Projektphasen

5.1 Initialisierung

- Idee festhalten
 - Idee bekanntmachen
 - Ziele und Zweck festhalten
 - Vorgehen im Projekt festlegen
 - Projektorganisation
 - Termine festlegen
 - Projektantrag für Phasen Initialisierung bis Konzept
-
- Beginnt: **Initialisierungsauftrag**
 - Endet: **bewilligter Projektauftrag für Phasen Initialisierung bis Konzept**

5.2 Vorstudie

Eine Vorstudie ist oft nur nötig bei grösseren Projekten um den Projektantrag hinsichtlich Kosten, Termine und Ressourcen genauer zu ermitteln. Gibt es eine Vorprojekt wird in der Regel ein Antrag für das Vorprojekt gestellt (Wenn Kosten entstehen), danach erst der Projektantrag bis zur Phase Konzept.

- Teilprojekte bilden wenn sinnvoll und nötig
- Realisierbarkeit klären
- Ziel und Zweck verfeinern
- Mengengerüst erstellen
- Risikomanagement beginnen
- Ist Ablauf festhalten
- SOLL Ablauf beschreiben
- Kosten /Nutzenanalyse

- Beginnt: **bewilligter Projektauftrag für Phasen Initialisierung bis Konzept**
- Endet: **Phasenabschluss Vorstudie**

5.3 Konzept

- Pflichtenheft erstellen
- Versand an Anbieter, Offerten einholen, vergleichen, bewerten
- Auswahl beste Variante
- können Ziele erreicht werden?
- Risikobewertung verfeinern

- Projektantrag für die beste Variante für Phasen Realisierung bis Nachkontrolle an STA und bewilligen lassen
- Verträge abschliessen

- Beginnt: **Phasenabschluss Vorstudie**
- Endet: **bewilligter Projektauftrag für Phasen Realisierung bis Nachkontrolle**

5.4 Realisierung

- Detailablauf festalten
- Customizing (Anpassungen an Systeme, Unterlagen, Prozesse usw.)
- Benötigte Daten erarbeiten
- Anleitungen erstellen
- Schulung beginnen
- Testplanung / Pilot erstellen
- Test's durchführen
- Übernahme in den Betrieb vorbereiten
- Go Live Planung erstellen

- Beginnt: **bewilligter Projektauftrag für Phasen Realisierung bis Nachkontrolle**
- Endet: **Phasenabschluss Realisierung**

5.5 Einführung

- Testen, Einzeltest, Kettentest
- Go Life Plan durchlaufen
- Vertiefte Schulungen
- Kunden/Lieferanten informieren
- Übergabe an Betrieb
- Start mit produktiver Nutzung / Marktfreigabe

- Beginnt: **Phasenabschluss Realisierung**
- Endet: **Phasenabschluss Einführung**

5.6 Abschluss & Nachkontrolle

- Ermitteln ob Ziele alle erreicht wurden
- Nachschulungen
- Nachbesserungen
- Verbesserungen für nächstes Projekt ermitteln und Massnahmen festlegen

- Beginnt: **Phasenabschluss Einführung**
- Endet: **Entscheid über Projektabschluss des
STA anhand
Projektabschlussberichts**

6. Wann ist es ein Projekt

Wann ist eine Aufgabe oder eine Tätigkeit eine Projekt?

Immer wenn die Kriterien der Projektdefinition erfüllt sind.

Ein **Projekt** ist ein zielgerichtetes, einmaliges **Vorhaben**, das aus einer Menge von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Ausdehnen bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Geld, Kosten, Herstellungs- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität ein Ziel zu erreichen.

Mögliche Unterteilungen wären:

Grossprojekt

Investition, Kosten, Einnahmen über CHF 50'000

und/oder Anzahl beteiligter Abteilungen und/ oder externe Stellen > 3

und/oder Mittlere bis hohe strategische Bedeutung

und/oder Aufwände intern > 80 Stunden

und/oder längere Abwicklungsdauer > 3 Monate

Kleinprojekt

Investitionen, Kosten, Einnahmen über CHF 5'000.-
und/oder Aufwände intern > 40 Stunden < 80 Stunden
und/oder Niedrige strategische Bedeutung
und/oder tiefe Abwicklungsdauer < 3 Monate

Kein Projekt

Investitionen, Kosten, Einnahmen unter CHF 5'000
und/oder Aufwände < 40 h
und/oder Wiederholaufgaben

Die Aufteilung ist natürlich individuell anzupassen. Oft ist die Grösse der Firma und die Firmenstruktur massgebend.

7. Hilfsformulare

Ganz hilfreich ist es, wenn eine Anzahl von Hilfsformularen bereitgestellt werden.

Nachfolgend eine Aufstellung ohne Berechtigung auf Vollständigkeit.

- **Idee und Initialisierung**
- **IST Ablauf**
- **Kostencontrolling**
- **Messbare Ziele**
- **Pflichtenheft**
- **Projektstatusbericht**
- **Protokoll**
- **Risikoanalyse**
- **Soll-Ablauf**
- **SWOT Analyse**
- **Phasenabschlussbericht**
- **Projekt-Review**

Um Projekte immer wieder gleich abwickeln zu können lohnt es sich einen Teil von Formularen zu entwerfen und benützen.

8. Zusammenfassung

Ich hoffe ich konnte Ihnen das Projektmanagement in der IT etwas näher bringen. Ich bin überzeugt, dass durch eine strikte Einhaltung eines Projekt-Vorgehens-Modell Projekte effizienter und erfolgreicher durchgeführt werden können.

Andreas Henniger

Möchten Sie noch mehr über Projektmanagement erfahren? Benötigen Sie Hilfe oder die erwähnten Formulare?

Schreiben Sie mir auf die Mailadresse:

Andreas.Henniger@itil.li