



IT takes more than systems

HALVOTEC

Whitepaper

Erfolgsfaktoren für Software-Projekte

Dass eine Vielzahl von Software-Projekten scheitert, ist mittlerweile eine Binsenweisheit – auch wenn die in der Literatur genannten Zahlen erstaunlich schwanken.

In diesem Whitepaper stellen wir Ihnen Faktoren für langfristig erfolgreiche IT-Projekte vor und gehen dabei auf folgende Punkte ein:

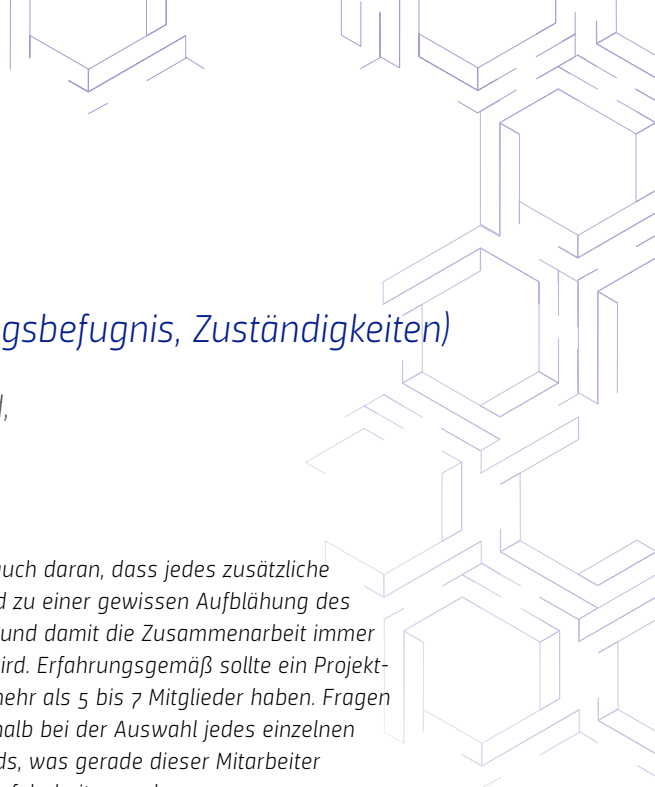
1. Klare Ziele
2. Funktionale Teamstruktur (Weisungsbefugnis, Zuständigkeiten)
3. Überschaubare Projektgröße
4. Iteratives Vorgehen
5. Realistische Planung
6. Bewährte Technologien
7. Bereitschaft und Ressourcen für Organisationsentwicklung
8. Schulungskonzept
9. Anwenderbetreuung
10. Realistischer Glaube an die Macht der Software
11. Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der Anwender und überfordern Sie sie nicht

1 Klare Ziele

Erstaunlich oft scheitern IT-Projekte daran, dass niemandem zu 100% klar ist, wo die Reise eigentlich hingehen soll.

Ziele wie „Wir wollen unsere Prozesse verbessern“ lassen zu viel Spielraum für Interpretationen offen. Jeder Ihrer Mitarbeiter, aber auch Ihr Software-Dienstleister wird darunter etwas anderes verstehen. Frustration und Reibungsverluste sind da vorprogrammiert.

Versuchen Sie möglichst klar zu definieren, ab wann Sie das Projekt bzw. einzelne Projektphasen als erfolgreich abgeschlossen ansehen. Seien Sie sich auch im Klaren darüber, dass das Thema IT auf absehbare Zeit eine Never-Ending-Story sein wird. Man kann es ein wenig mit einem Hauskauf vergleichen: Sobald Sie eingezogen sind, wissen Sie, wie es wirklich hätte sein müssen und sobald Sie an einem Ende mit der Renovierung fertig sind, können Sie am anderen Ende schon wieder anfangen.



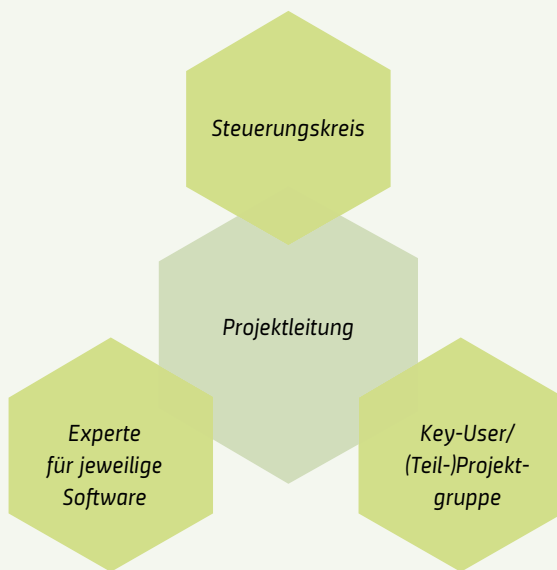
2 Funktionale Teamstruktur (Weisungsbefugnis, Zuständigkeiten)

Wenn Sie in der Geschäftsführung einer Einrichtung tätig sind, werden Sie die Software vermutlich nicht selbst einführen, sondern dafür ein Projekt-Team benennen.

Gerade in dem Fall ist es wichtig, dass Sie klar festlegen, wer die Teammitglieder sind, was sie für Aufgaben haben und welche Rechte und Pflichten sich aus der Mitwirkung im Team ergeben. Welche anderen Aufgaben der Teammitglieder können ggf. für das Projekt hintenangestellt werden? Welche Entscheidungen dürfen Teammitglieder alleine treffen? Wie ist das Vorgehen, wenn Entscheidungen weitergegeben werden müssen?

Denken Sie auch daran, dass jedes zusätzliche Teammitglied zu einer gewissen Aufblähung des Teams führt und damit die Zusammenarbeit immer komplexer wird. Erfahrungsgemäß sollte ein Projektteam nicht mehr als 5 bis 7 Mitglieder haben. Fragen Sie sich deshalb bei der Auswahl jedes einzelnen Teammitglieds, was gerade dieser Mitarbeiter zum Projekterfolg beitragen kann.

Folgende Team-Struktur hat sich gut bewährt:



Im Zentrum des Projektes steht die **Projektleitung**. Hier laufen alle Fäden zusammen und werden die tagtäglich im Projekt notwendigen Entscheidungen getroffen. Die **Projektleitung besteht im Normalfall aus ein bis zwei Personen und wird vom Steuerungskreis eingesetzt und berichtet regelmäßig an ihn**. Die Projektleitung kann intern besetzt werden. Falls Ihnen die internen Ressourcen fehlen, denken Sie darüber nach, einen externen Projektleiter einzusetzen.

Der **Steuerungskreis** sind die **Vertreter der Geschäftsführung, die sich mit diesem Projekt beschäftigen**. Der Steuerungskreis trifft die Entscheidungen, die von der Projektleitung nicht alleine getroffen werden können. Von daher zahlt es sich aus schon im Vorfeld des Projektes hier eine klare Verteilung der Befugnisse festzulegen.

Die **Key-User/(Teil-)Projektgruppen** sind Mitarbeiter, die von der Projektleitung **als Experten für ihren Arbeitsbereich** herangezogen werden um bei fachlichen Fragen und Umsetzungen zu unterstützen.

Ab einem gewissen Umfang einer Software bzw. eines Software-Projekts sollten Sie auch einen Experten für die Software hinzuziehen. Dies kann ein Vertreter des Software-Anbieters sein oder auch ein freier Berater. Nutzen Sie das Wissen Ihres externen Experten um Missverständnisse bzgl. der Software zu vermeiden und von dessen Erfahrungen aus anderen Einführungen zu profitieren (Best Practice).

3 Überschaubare Projektgröße

Halten Sie das Projekt eher klein – auch wenn „große Lösungen“ noch so verführerisch erscheinen mögen, **mit steigender Projektgröße steigt die Komplexität und damit die Fehleranfälligkeit**. Und: je größer das Projekt ist, desto schwieriger ist schon alleine die Erfolgsfaktoren „Klare Ziele“ und „Funktionale Teamstruktur“ einzuhalten.

Überschaubare Projektgröße bedeutet aber nicht, dass Sie auf die „große Lösung“ verzichten sollen. Zerlegen Sie sie in **überschaubare Teilprojekte, die Sie der Reihe nach angehen**. Fragen Sie sich: Was muss mir eine Software in einem ersten Schritt unbedingt bieten? Was kann noch warten?

Ein weiterer Vorteil dieses schrittweisen Vorgehens: Mit den Erfahrungen aus den vorhergehenden (Teil-)Projekten können Sie jedes neue Projekt noch besser planen und durchführen. Und noch ein Punkt: **Im Prozess werden sich Ihre Anforderungen ändern**. Egal wie gut die Planung war – und verstehen Sie mich nicht falsch, eine gute Planung ist wichtig – es können nie alle Eventualitäten bedacht werden. Sobald Sie damit beginnen, tatsächlich mit der Software zu arbeiten, werden Sie Anforderungen feststellen, auf die Sie nie gekommen wären, andere Anforderungen, die vorab unabdingbar erschienen, werden dagegen sang- und klanglos verschwinden.



Das Projekt in Teilschritte zu zerlegen, reduziert die Fehleranfälligkeit.

4 Iteratives Vorgehen

Beim Iterativen Vorgehen ist es nicht das Ziel mit dem ersten Wurf direkt die umfassende und perfekte Lösung zu finden – warum das schwierig ist, hatten wir schon in Punkt 3 „Überschaubare Projektgröße“ gesehen. **Versuchen Sie eine gute Lösung zu finden, die ggf. ausgebaut werden kann**. Setzen Sie diese Lösung ein, testen Sie, finden Sie heraus, was an dieser Lösung gut und was schlecht ist.

Mit diesem Wissen schätzen Sie ein, ob Ihre Lösung so Bestand haben kann oder ggf. verbessert werden muss. Und wenn sich herausstellt, dass Sie vollkommen auf dem Holzweg waren – freuen Sie sich, dass es durch das Iterative Vorgehen so frühzeitig aufgefallen ist und überlegen Sie eine neue Lösung.





5 Realistische Planung

Grundsätzlich neigen wir alle dazu in Best-Case-Szenarien zu denken – und sind jedes Mal enttäuscht, wenn die Realität uns wieder mal dazwischenfunk. Manchmal wird einfach dazu geraten, die initial veranschlagte Projektzeit zu verdoppeln, um zu einer realistischen Einschätzung der Laufzeit zu kommen. Der beste Tipp, den ich bisher gehört habe, war sich ein zwei bis drei Worst-Case-Szenarien zu überlegen (z.B. nach der Hälfte des Projektes fällt der Projektleiter dauerhaft aus) und diese zu schätzen und als Puffer in die Planung zu integrieren.

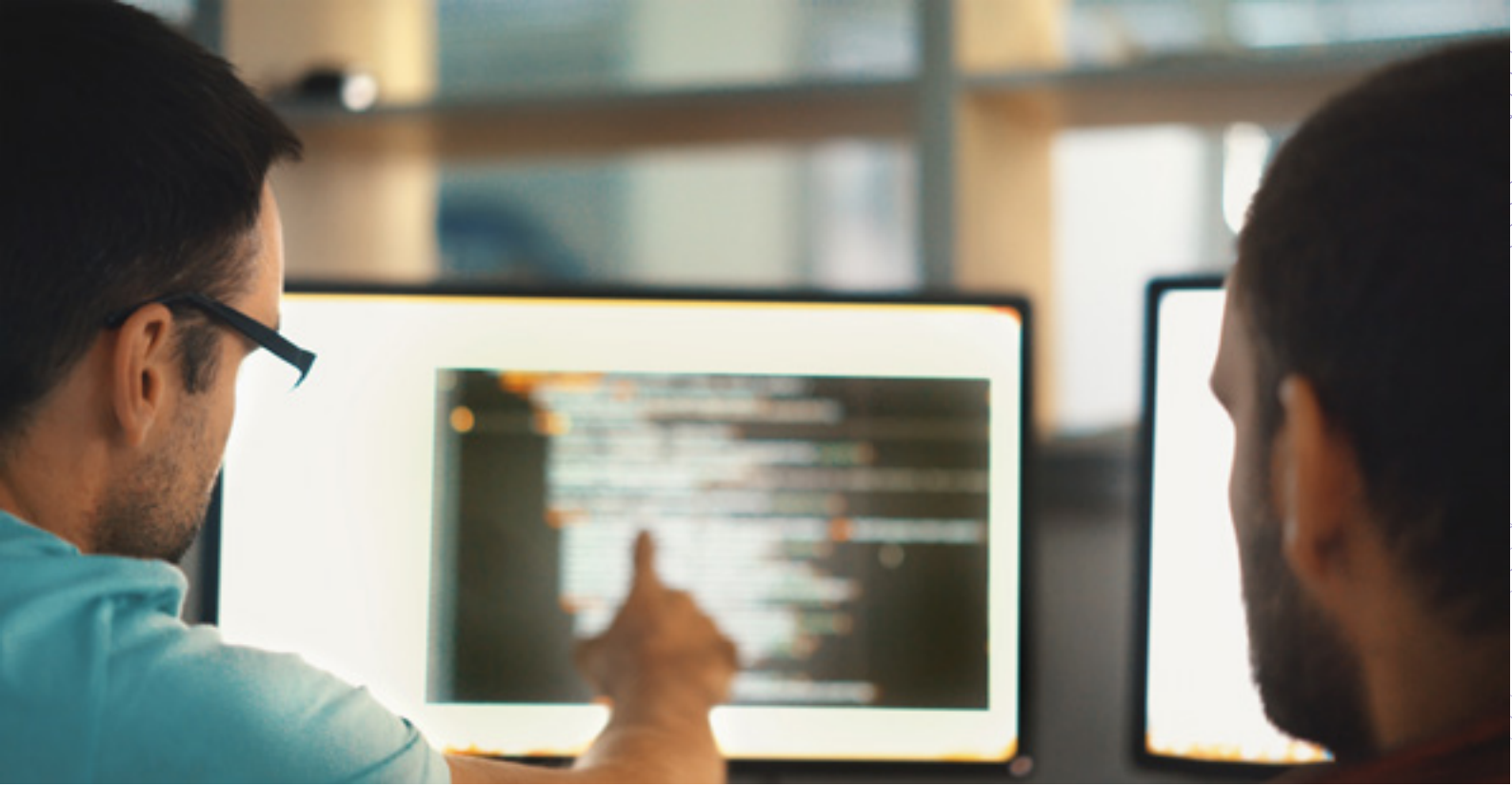
Wichtig ist jedoch auch, nicht ins andere Extrem zu verfallen und dem Projekt eine zu pessimistische oder – noch schlimmer – gar keine Deadline zu geben. Ggf. passen Sie die Deadline im Projektverlauf noch einmal an, aber ohne Deadline besteht das hohe Risiko, dass Ihr Projekt nie ein Ende findet, schließlich hat Arbeit die Tendenz, die ihr zur Verfügung stehende Zeit auszufüllen.

6 Bewährte Technologien

Im IT-Sektor wird das Rad gefühlt alle zwei Jahre vollkommen neu erfunden – und während das ein oder andere tatsächlich ein großartiger Durchbruch ist, heben auch ganz viele Technologien nie ab oder haben große Anlaufschwierigkeiten. Und so reizvoll es auch ist, ganz vorne mit dabei zu sein, Ihr Projekt wird höchstwahrscheinlich davon profitieren, wenn Sie auf eine Technologie setzen, die zwar modern ist, sich aber auch schon bewährt hat.

7 Bereitschaft und Ressourcen für Organisationsentwicklung

Gerade wenn Sie eine Software einführen, die Ihre Kernprozesse abdeckt, wird das den Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiter stark beeinflussen. Arbeitsprozesse, die bisher wunderbar funktioniert haben, machen im Zusammenspiel mit der Software auf einmal keinen Sinn mehr und müssen geändert werden. Fachbereiche, die bisher strukturell wenig miteinander zu tun hatten, müssen sich auf einmal auf gemeinsame Standards einigen, weil sie nun an einem gemeinsamen System arbeiten. In den meisten IT-Projekten nehmen diese Anpassungsprozesse den meisten Raum ein – und sind häufiger Grund, warum Projekte scheitern. Rechnen Sie also damit, dass mit dem IT-Projekt auch organisatorische Unruhe in Ihrer Einrichtung entstehen wird, bereiten Sie die Fachabteilungen auf die kommenden Änderungen vor und planen Sie die Ressourcen ein, die Prozesse neu aufzusetzen. Begreifen Sie das Projekt auch als Chance die bestehenden Prozesse kritisch zu durchleuchten und ggf. zu verbessern.



8 Schulungskonzept

*Die Software ist wunderbar und selbsterklärend, wir müssen sie nur installieren und los geht es? Eher nicht, selbst bei einer sehr überschaubaren Software sollten Sie sich die Zeit nehmen, die Anwender mit dieser Software zu schulen. Dabei geht es nicht nur um die reine Bedienung der Software, wie wir in Punkt 7 „Bereitschaft und Ressourcen für Organisationsentwicklung“ erörtert haben, **bedeutet eigentlich jede Software-Einführung, dass sich die etablierten Arbeitsabläufe ändern.** Zeigen Sie den Mitarbeitern auf, was sich geändert hat und warum.*

Denken Sie aber auch jetzt schon daran, dass es auch dem Projektende immer wieder Schulungsbedarf geben wird, z. B. wenn Mitarbeiter neue Aufgaben bekommen oder ganz neu in der Einrichtung anfangen. Gerade bei der informellen Informationsweitergabe im Zuge der Einarbeitung kann es oft zu einer erstaunlichen Legendenbildung bzgl. der Funktionsweise eines Programmes kommen. Hier sollten Sie frühzeitig gegensteuern.

9 Anwenderbetreuung

Auch wenn die Software bereits eingeführt ist, ist es wichtig, die Anwender nicht alleine zu lassen. Regeln Sie, wohin die Anwender sich bei Fragen und Problemen wenden können, aber auch, wie Sie mit Anregungen und Verbesserungsvorschlägen umgehen möchten. Gerade, wenn Sie sich für ein iteratives Vorgehen bei der Software-Einführung entschieden haben, ist dieses Feedback sehr wichtig. Aber auch später können sich verändernde Anforderungen an die Tätigkeiten der Mitarbeiter dazu führen, dass die Software nicht mehr gut für sie funktioniert, z. B. wenn Dokumentationsanforderungen verschärft werden. Hier ist es wichtig, dass Sie über solche neuen Anforderungen Ihrer Anwender frühzeitig Bescheid wissen und ggf. notwendige Änderungen angehen (lassen).



10 Realistischer Glaube an die Macht der Software

Computer und Smartphones haben unser Leben grundlegend verändert und irgendwie glauben wir alle, dass mit der neuen Software im Unternehmen auch die Arbeit viel effizienter, einfacher – einfach besser wird. Das Programm wird viele zauberhafte Funktionen haben, die meine Gedanken auslesen und alle lästigen Aufgaben für mich erledigen.

Zugegeben, gerade der letzte Satz war ein wenig übertrieben und doch ist es immer wieder so, dass an die Einführung einer neuen Software unrealistisch hohe Erwartungen geknüpft werden und die Enttäuschung nach der Einführung dann entsprechend hoch ist.

Versuchen Sie schon in der Auswahlphase für eine neue Software klar herauszuarbeiten, was die Software wirklich kann und wo der konkrete Nutzen für Ihre Einrichtung und die Mitarbeiter liegen werden und kommunizieren Sie das. Ein seriöser Softwareanbieter wird Ihnen mit seinem Programm auch nicht den Himmel auf Erden versprechen, sondern Ihnen die klassischen Fallstricke und Enttäuschungen recht klar benennen können.

11 Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der Anwender und überfordern Sie sie nicht

*Die Fachabteilung ist der Ansicht, so wie es jetzt ist, ist alles wunderbar? In einer anderen Abteilung sind die Mitarbeiter kaum IT-affin? Es kann natürlich sein, dass Sie durch äußere Zwänge (z. B. Dokumentationsrichtlinien) gezwungen sind, die Software auch in diesen Abteilungen sofort und vollständig einzuführen. Trotzdem: **Nehmen Sie sich grundsätzlich die Zeit, den Anwendern und ihren Vorbehalten zuzuhören.** Projekte gegen den (und sei es passiven) Widerstand der Mitarbeiter durchzudrücken, wird meistens eher schaden als nutzen – und zwar sowohl bzgl. des Klimas und der Motivation in der betreffenden Abteilung als auch dem Projektteam, dessen Ressourcen sie an anderen Stellen besser einbinden können.*

*Fragen Sie sich deshalb: **An welcher Stelle sind die Vorbehalte berechtigt? Wo kann/muss das Projekt ggf. angepasst werden? Und: Was wäre der Schaden, wenn in wir in dieser Abteilung mit der Softwareeinführung warten?***

Oft hat es sich bewährt, abzuwarten und/oder nur mit einem Teil der Software zu beginnen. Sehr schnell kann es Ihnen passieren, dass mit einem Wandel der Mitarbeiterstruktur (z. B. durch IT-affine Neuzugänge) auf einmal die Software-Unterstützung gefordert wird, die bisher vehement abgelehnt wurde. Auch eine schrittweise Einführung der Software kann helfen Vorbehalte abzubauen. Gerade eine große und komplexe Software wirkt auf viele Mitarbeiter erst einmal erschlagend. Beginnen Sie mit einem kleinen Ausschnitt – und zwar am besten mit Funktionen, die Ihren Mitarbeitern eine konkrete Erleichterung bringen. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden die Mitarbeiter über kurz oder lang von selbst auf Sie zukommen und weitere Funktionen einfordern – die Sie dann im besten Fall einfach nur noch freischalten müssen.



*Gerne sprechen wir mit Ihnen
über Ihre individuelle Situation.
Kommen Sie ganz unverbindlich
auf uns zu.*



Joachim Krämer

Leitung Geschäftsbereich Social Solutions

T +49 (0)8031 2979-0
F +49 (0)8031 2979-29
E kontakt@halvotec.de

Wer wir sind

Halvotec

Die Halvotec Information Services GmbH ist ein auf Business Software spezialisiertes IT-Unternehmen. Seit 1998 bieten wir ein umfangreiches Lösungsportfolio von hochwertigen eigenen Softwareentwicklungen bis hin zu erweiterten Microsoft Produkten und IT-Dienstleistungen mit ausführlicher persönlicher Beratung.

Unseren Kunden garantieren wir ein ganzheitliches Leistungsspektrum: von der Analyse und Konzeption über die Umsetzung und den Support. Diesen Rundum-Service wissen namhafte mittelständische und große Unternehmen seit Jahren zu schätzen.

Als Inhabergeführtes Unternehmen legen wir auf nachhaltiges Wirtschaften und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team großen Wert. Langfristige Geschäftsbeziehungen spiegeln die Qualität unserer Arbeit und die Zufriedenheit unserer Kunden wider.



halvotec.de



IT takes more than systems

Halvotec Information Services GmbH
Hochstraße Süd 7 / 83064 Rosenheim

T +49 (0) 8031 2979-0

F +49 (0) 8031 2979-29

E info@halvotec.de