

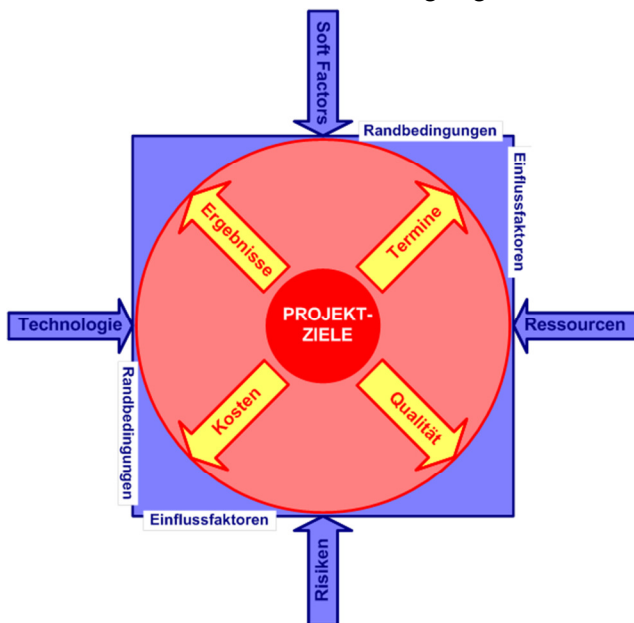
IT PROJEKTCONTROLLING

Risiken von IT Projekten

Die Erfahrung zeigt, dass die Mehrzahl der IT Projekte ihre Ziele verspätet, mit Mehrkosten und/oder Kompromissen beim Leistungsumfang erreicht. Beispielsweise ergaben Benchmarking Resultate von 150 Projekten der öffentlichen Verwaltung durchschnittlich 37% Verspätung und 22% Mehrkosten (Quelle www.isbsg.org).

Erfolgsfaktoren

IT Projektmanagement hat generell die Aufgabe, einen Projektauftrag in Bezug auf die 4 voneinander abhängigen Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität zu erfüllen, unter Beachtung interner und externer Einflussfaktoren und Randbedingungen.



Dimensionen im Projektmanagement

Damit IT Projekte Erfolg haben und ihre Ziele erreichen, müssen einige wichtige Schlüsselfaktoren gewährleistet sein.

Aktive Projektsteuerung

Der Projektsteuerung als gesamtverantwortlicher Rolle kommt besondere Bedeutung zu.

Ihre wesentlichen Aufgaben sind

- die Genehmigung des Projektumfangs und die strategische Steuerung;
- die laufende Überwachung des Projektfortschritts und der Zielerreichung;
- die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen und die Abstimmung mit dem Projektumfeld.

PROJEKTCONTROLLING unterstützt die Projektsteuerung in diesen Aufgaben durch neutrale Beurteilung und fachliche Beratung.

Erfahrenes Projektmanagement

Die Bedeutung einer kompetenten Projektleitung ist als 2. Schlüsselfaktor hervorzuheben. Ein erfahrene Projektleitung kennt die nötigen ‚Best Practices‘ und ist in der Lage den Projektauftrag im Rahmen der 4 Projektdimensionen und Vorgaben der Projektsteuerung zu erfüllen. Begleitung durch das **PROJEKTCONTROLLING** kann aber weniger erfahrene Projektleitende oft wirksam unterstützen und punktuell benötigtes Know-how einbringen.

Risikomanagement

Jedes Projekt hat Risiken. Risikomanagement erlaubt, zweckmässig damit umzugehen:

- Ein Risikokatalog zeigt die wichtigen Risiken auf, und bewertet sie nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung;
- Für bedeutende Risiken werden präventive Massnahmen ergriffen, um das Risiko zu minimieren oder auszuschliessen.

Externes **PROJEKTCONTROLLING** hilft bei der Beurteilung der Risiken und der Identifizierung möglicher Massnahmen.

Beachtung der ‚Soft Factors‘

Besonders bei grossen Projekten haben das Zwischenmenschliche und die Qualität der Zusammenarbeit im Team wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg.

Verhaltensgeprägte Aspekte wie

- der Führungsstil der Projektleitung;
- die Sicherstellung der Kunden- oder Benutzerorientierung;
- gute Projektkommunikation und die Kooperation aller Projektbeteiligten

können für den Projekterfolg entscheidend sein. Ein externer **PROJEKTCONTROLLER** ist in der Lage, auf latent vorhandene Konflikte im Projektteam aus neutraler Sicht hinzuweisen.

Erfolgsfaktoren im Projektumfeld

Ein förderliches Projektumfeld beeinflusst den Projekterfolg massgeblich. Einige der nach unserer Erfahrung wichtigsten positiven und negativen Einflussfaktoren sind:

Erfolgsfaktoren	Problemfaktoren
Aktive Unterstützung des Managements	Unvollständige Anforderungen
Einbeziehen der Benutzer	Unrealistische Erwartungen
Klare Vorgaben und Ziele	Geänderte Anforderungen und Spezifikationen
Schnelle Umsetzung in kleinen Realisierungseinheiten	

Erfolgs- und Problemfaktoren

Die im konkreten Projekt wesentlichen Faktoren sind im Projektauftrag zu berücksichtigen und im Projektverlauf laufend zu überprüfen. Einige dieser Faktoren sind oft ausserhalb des Einflussbereichs der Projektleitung, und es ist Aufgabe der Projektsteuerung, sie möglichst weitgehend sicherzustellen bzw. auszuschliessen.

PROJEKTCONTROLLING kann das Projektumfeld sachlich beurteilen und Verbesserungsmöglichkeiten ansprechen.

Abgesicherte Verträge

Besonders bei IT Projekten mit hohem externem Lieferanteil wie der Einführung von Standardsoftware ist das Vertragswesen ein für den Projekterfolg wesentliches Element. Nicht alle Auftraggeber verfügen hier über die nötige kommerzielle Erfahrung. Unvollständige, unklare oder für den Kunden ungünstige Verträge können dann die Folge sein.

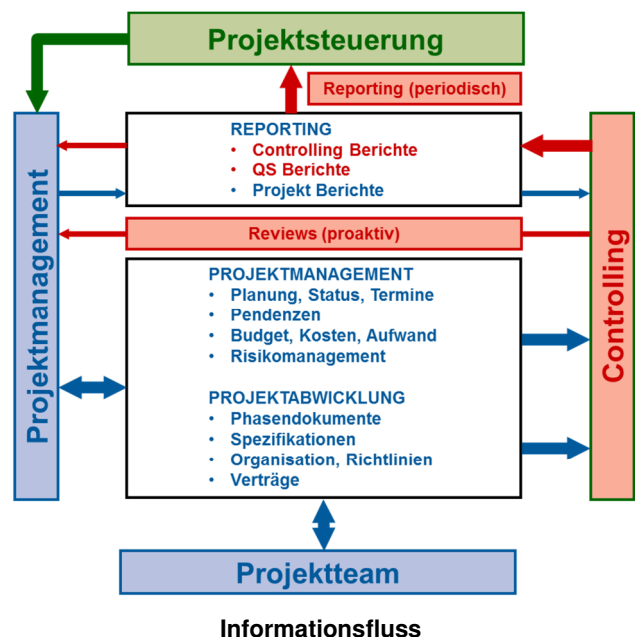
In solchen Fällen kann sich Unterstützung durch das **PROJEKTCONTROLLING** auszahlen.

Proaktives Controlling

Wirksames Controlling muss sich abzeichnen- de Probleme frühzeitig erkennen können.

Bei unserem proaktiven Vorgehen begleitet und unterstützt der Controller die **PROJEKTLEITUNG** durch konstruktive Reviews, welche Abweichungen zu den Projektzielen, Risiken und Handlungsoptionen rechtzeitig aufzeigen.

Gleichzeitig bietet der Controller dem **PROJEKTAUFTRAGGEBER** mit neutraler Projektbeurteilung und gezielten Empfehlungen Gewähr, dass das Projekt entweder auf Kurs liegt, oder aber Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und angegangen werden.



Vorgehen

Effektives Projektcontrolling soll auf das Projekt, die Projektorganisation und die Projektphase zugeschnitten sein.

Typische **SCHWERPUNKTE** sind nach der Initialisierung das Projektumfeld, während der Konzeption und Spezifikation die Zielkonformität und Qualität, bei der Beschaffung die Evaluation und das Vertragswesen, in der Umsetzungsphase die laufende Beurteilung des Pro-

jektfortschritts und der Projektrisiken, bei der Einführung die Abnahmen und Schulungen.

Die **CONTROLLINGZYKLEN** richten sich nach den Projekt-Meilensteinen, können in den entscheidenden Projektphasen aber auch kürzer sein, um ein rechtzeitiges Aufzeigen von Handlungsbedarf zu erlauben.

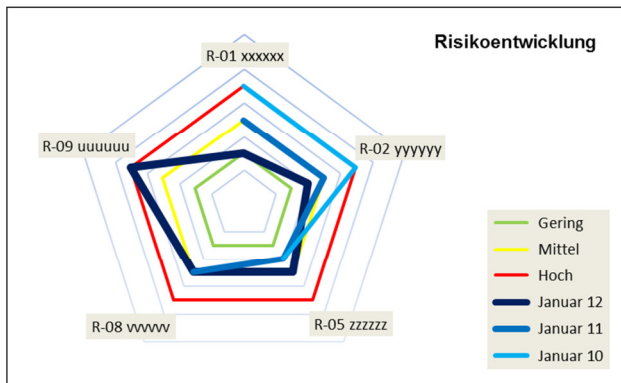
CONTROLLING und **REPORTING** erfolgen effizient gestützt auf von der Projektleitung und dem Projektcontrolling gemeinsam verwendeten Werkzeugen zur Projektsteuerung.

Reporting

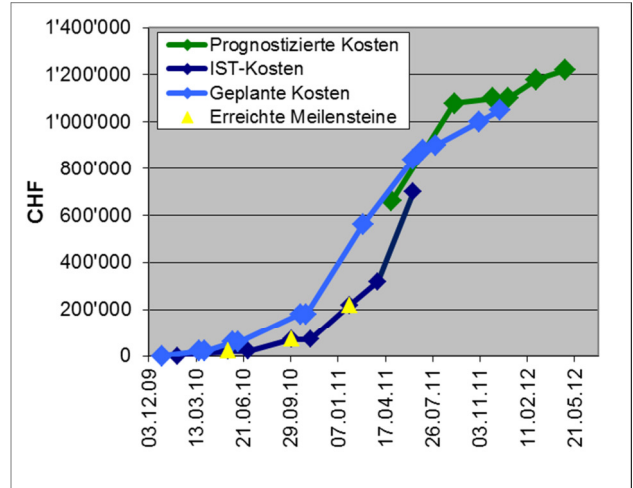
Die Controlling Berichte reflektieren den Projektstand bezüglich Ergebnissen, Kosten, Terminen, Qualität und Risikomanagement. Sie lassen sich in einem Projektcockpit zusammenfassen, wie hier beispielhaft gezeigt wird.

Projektstatus	Ampel	Highlights
Ergebnisse	😊	E = Erfolge
Termine	😞👉	P = Probleme
Aufwand intern	😊	R = Risiken
Kosten extern	😞	M = Massnahmen
Risiken&Probleme	😞👉	B = Bemerkungen
Zusammenarbeit	😊	

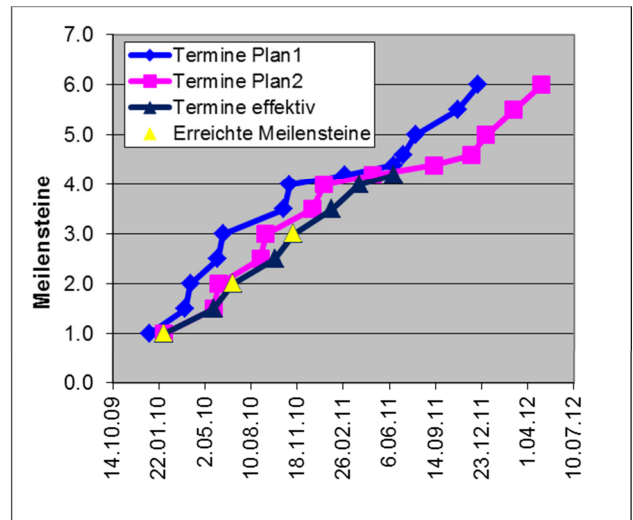
Übersicht Projektstatus



Risikokatalog und -Entwicklung



Kostensituation



Termine und Meilensteine

Praxiserfahrungen

Die Erfahrung aus vielen Projekten belegt, dass Projekte mit **PROJEKTCONTROLLING** besser auf Kurs bleiben. Nötige Korrekturen werden rechtzeitig eingeleitet, die Projektrisiken beschränkt, und die Projektqualität insgesamt verbessert.

Für den **PROJEKTAUFTRAGGEBER** wertvoll ist zudem der unabhängige Blickwinkel einer externen Projektbegleitung.