

Ganzheitliches IT-Projektmanagement

nach dem Buch:

[Ruf, Walter; Fittkau, Thomas: "Ganzheitliches IT-Projektmanagement"](#)

Wissen - Praxis - Anwendungen [R. Oldenbourg Verlag](#)
München - Wien 2008; 1. Auflage; ISBN 978-3-486-58567-4

Zusatzinformationen im Internet: www.it-projektman.de

1. Überblick und Grundlagen

1.1 IT-Projekte

1.1.1 Probleme bei IT-Projekten

1.1.2 Risiken bei IT-Projekten

1.1.3 Einteilung von IT-Projekten

1.2 IT-Projektmanagement

1.2.1 Ziele beim IT-Projektmanagement

1.2.2 Bestimmungsgrößen für das Spannungsfeld bei IT-Projekten

1.2.3 Ganzheitliches IT-Projektmanagement

1.2.4 Aufgaben des IT-Projektmanagements

Lernziele von Kapitel 1

- Was versteht man unter IT-Projektmanagement?
- Welche Bedeutung haben IT-Projekte für ein Unternehmen?
- Wie kann man ein Zielsystem für ein IT-Projekt strukturieren?
- Wie sieht das mehrdimensionale Grundmodell für das IT-Projektmanagement aus?
- Beispiele für IT-Projekte
- Wo liegen heute die typischen Problembereiche für IT-Projekte?
- Wie lassen sich IT-Projekte einteilen?

1.1 IT-Projekte

1.1.1 Problembereiche bei IT-Projekten

Untersuchung Standish Group (2006)

- 35% der Projekte werden innerhalb des Zeitplanes, des Budgetrahmens und der User-Anforderungen abgeschlossen

Wallmüller, E. (2001):

- In der Schweiz wurden weniger als 50% der betrachteten IT-Projekte erfolgreich abgeschlossen.

Streitz, S.:

- 25% der IT-Projekte werden nicht zu Ende geführt.
- 50% der IT-Projekte überschreiten die geplanten Kosten
- Nur 25% der IT-Projekte werden erfolgreich beendet

Typische Probleme bei IT-Projekten

- Kostenproblem
 - Die geplanten Kosten werden nicht eingehalten.
- Terminproblem
 - Der angestrebte Fertigstellungstermin wird überschritten
- Komplexitätsprobleme
 - Integration in die Unternehmensstrategie
 - Berücksichtigung von betrieblichen Anforderungen
 - Beherrschung der technischen Herausforderungen
- Qualitätsproblem
 - Performanceprobleme, Effizienzprobleme, Robustheit, Änderbarkeit, Verständlichkeit
- Zielerreichungsproblematik
- Konkurrenzproblematik
- Wettbewerbsproblematik

1.1.2 Risiken bei IT-Projekten

- Vertragsrisiken
- verbindliche Vorhersagen für Termine, Kosten, Qualitätsmerkmale sind schwierig
- Planungsrisiken / Spezifikationsrisiken
- personelle Risiken
- Risiken durch viele Projektpartner
- Ressourcenrisiken
- Technologierisiken

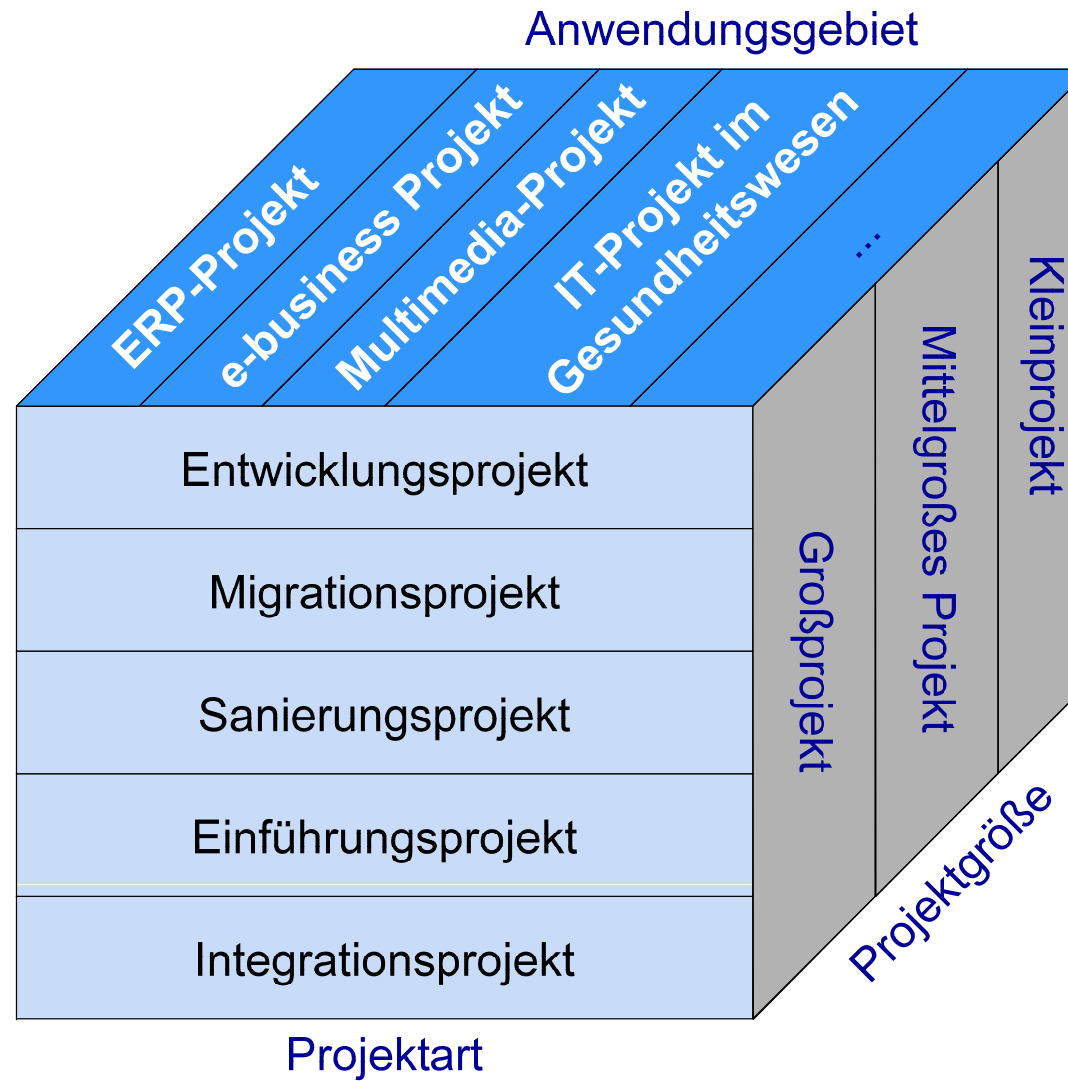
1.1.3 Einteilung von IT-Projekten

- Allgemein versteht man unter einem Projekt
„ein zeitlich begrenztes Entwicklungsvorhaben zum Lösen von Problemen innerhalb eines vorgegebenen Zielsystems“
(Kurbel, K.; Pietsch, W.: (1989), S. 135)
- DIN 69901
„Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.
 - Zielvorgabe
 - zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen
 - Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben
 - projektspezifische Organisation“

Merkmale von IT-Projekte

- Vorhaben mit hoher Komplexität
- Umsetzung ist mit Risiken verbunden
- Gestaltung von Software
- Auswahl und Nutzung von Hardware stellt eine wesentliche Voraussetzung dar
- Projektmitarbeiter sind überwiegend IT-Spezialisten
- durch das IT-Projekt werden Geschäftsprozesse unterstützt.

Einteilung von IT-Projekten



1.2 IT-Projektmanagement

1.2.1 Ziele beim IT-Projektmanagment

Unter einem Projektziel versteht man (DIN 69905) „die Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden sollen, bezogen auf Projektgegenstand und Projektablauf.“

- Projektgegenstand ist das IT-Produkt
- Die Ziele orientieren sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gläubiger bis hin zu Staat und Gesellschaft)

Stufen bei der Aufstellung eines Zielsystems

1. Zielsuche und Zielformulierung
2. Ordnen der Ziele zu einem Zielsystem
3. Operationalisierung der Ziele
4. Zielbewertung und Prüfung der Realisierbarkeit
5. Zielentscheidung und Revision des Zielsystems

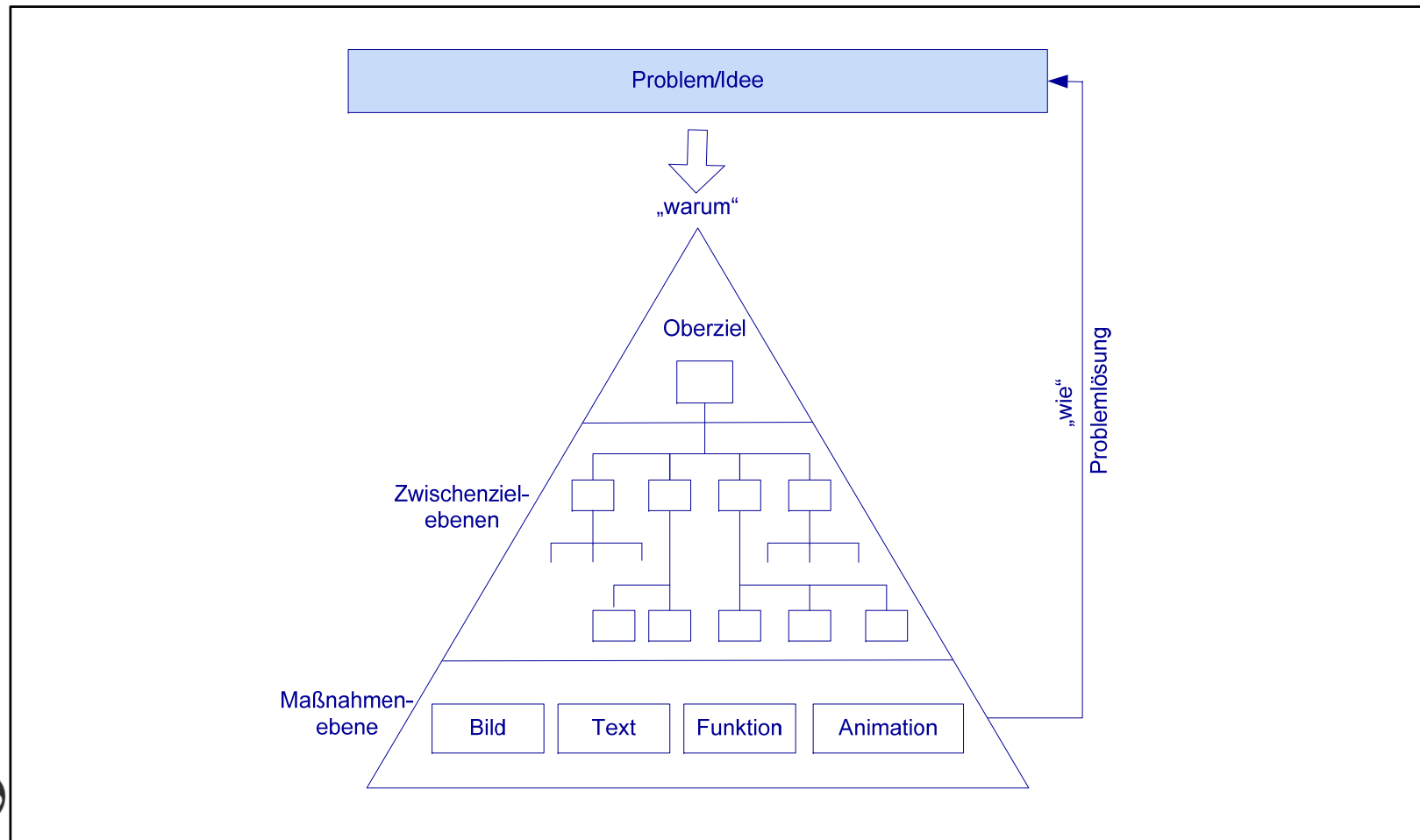
zu 1. Zielsuche und Zielformulierung

- „was will man bis wann“ erreichen
- Ziele werden dokumentiert und durch Prioritäten geordnet

Ziel / Rahmenbedingung	genannt von	Priorität
Umsatzsteigerung um 20%	Geschäftsleitung	1
Aufbau einer Produktdatenbank im WWW	CIO	1
Darstellung der Produkte durch eine Animation	Entwicklung	2
Verzicht auf personenbezogene Auswertungen zur Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern	Betriebsrat	1
Anzeige der aktuellen Börsennotierung des Unternehmens bei jedem Programmstart	Geschäftsleitung	3
...		

zu 2.: Ordnen der Ziele zu einem Zielsystem

- Bildung einer Über / Unterordnung von Zielen
- übergeordnete Ziele werden durch die direkt darunter liegenden Ziele vollständig erschlossen



zu 3.: Operationalisierung der Ziele

- aus operationalisierten Zielen lassen sich konkrete Handlungsanweisungen ableiten
- Sofern es nicht gelingt alle Ziele zu operationalisieren kann versucht werden sie mit Hilfe von subjektiven Bewertungsverfahren zu beurteilen.
 - Nutzwertanalyse
 - Ökobilanz

zu 4.: Zielbewertung und Prüfung der Realisierbarkeit

- Festlegung der relativen Bedeutung von Einzelzielen
- bei hierarchischen Zielsystemen kann eine top-down-Bewertung durchgeführt werden

zu 5.: Zielentscheidung und Revision des Zielsystems

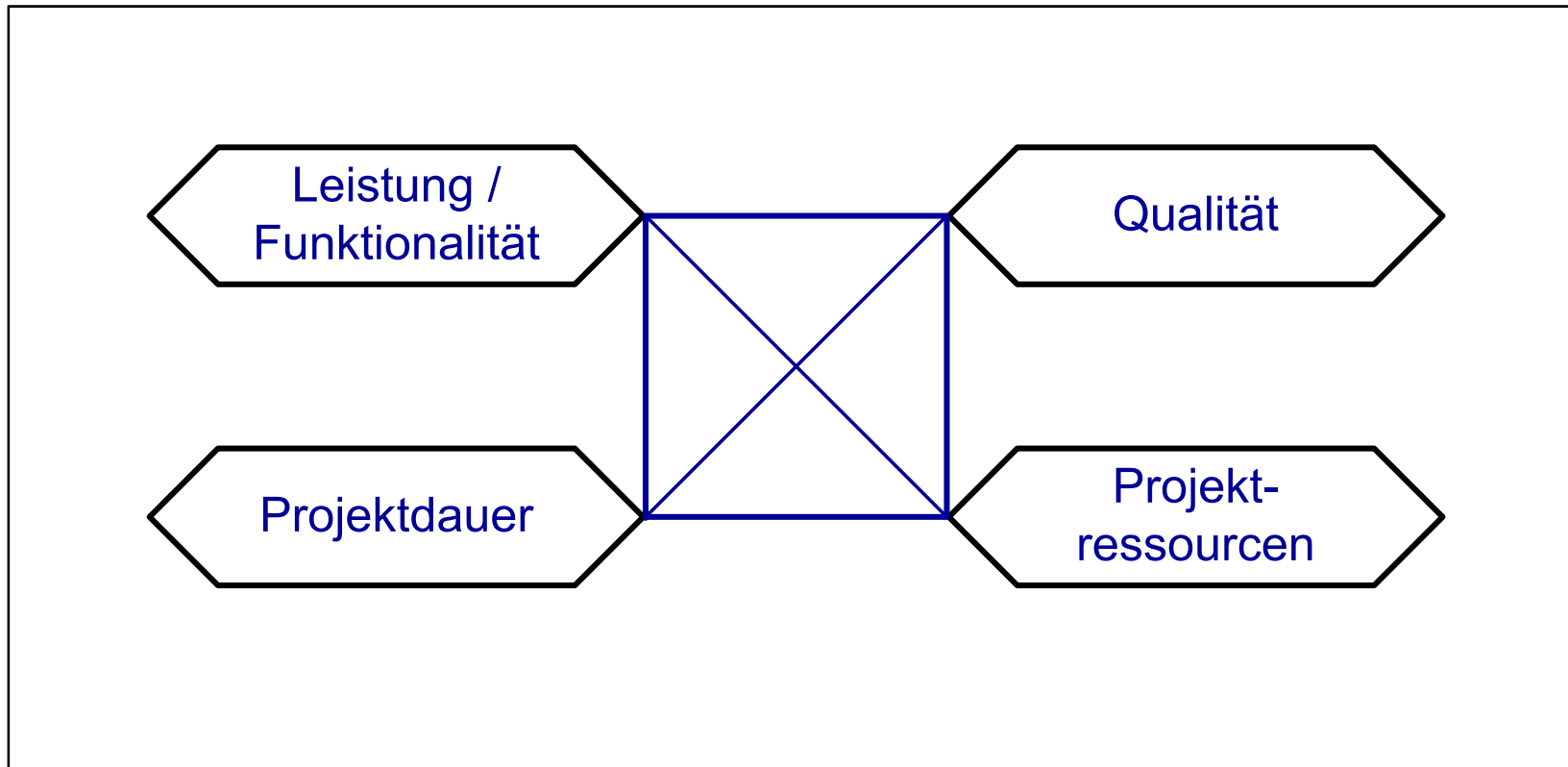
- Prüfung erfolgt im Hinblick auf:
 - Zielkonformität,
 - Vollständigkeit,
 - Angemessenheit und
 - Machbarkeit

⊕ Erfolgsfaktoren – Fallstricke - Praxistipp

- Klare Nennung der Rahmenbedingungen (Mussziele)
- Formulierung von möglichst vielen quantitativen Zielen.
- Die Abhängigkeit zwischen den Zielen muss beachtet werden.
- Nur realistische und damit erreichbare Ziele sind zu formulieren.
- Übersichtliche Darstellung der Ziele in einer Ziel-Mittel-Hierarchie.
- Ziele sind für jeden Gestaltungsprozess von herausragender Bedeutung.

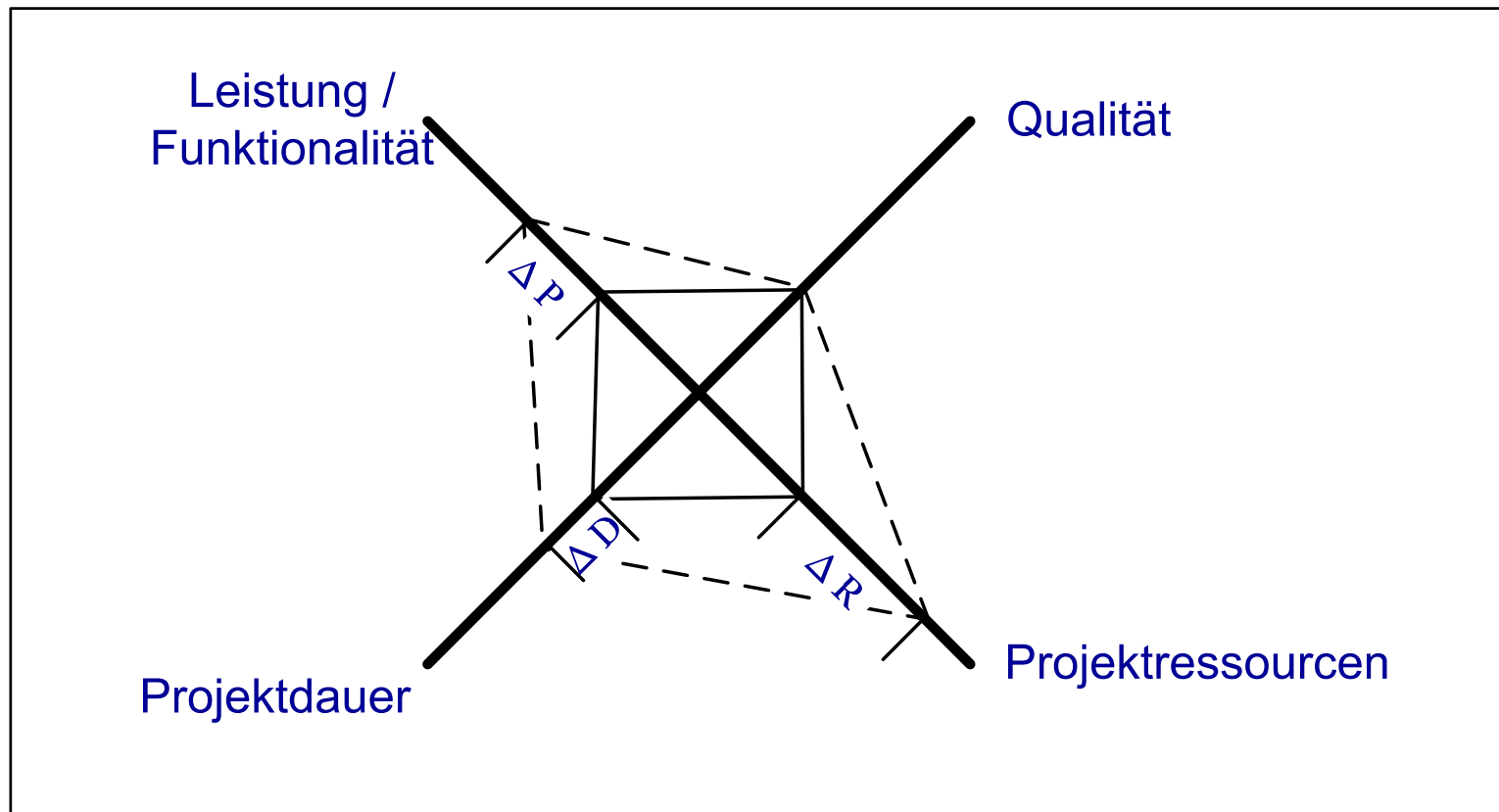
1.2.2 Bestimmungsgrößen für das Spannungsfeld bei IT-Projekten

- Bestimmungsgrößen für ein



Kiviat-Diagramm

- Darstellung der Auswirkung von Änderungen der Bestimmungsgrößen



1.2.3 Ganzheitliches IT-Projektmanagement

- Informationsmanagement

Unter Informationsmanagement versteht man den verantwortlichen Funktionsbereich im Unternehmen, der sich mit dem systematischen, methodengestützten Planen, Steuern, Kontrollieren, Koordinieren und Führen der Informationsfunktion im Unternehmen beschäftigt (vgl. Biethahn, J.; Mucksch, H.; Ruf, W.: (2004), S. 18).

Ganzheitliches Informationsmanagement

- Unter einem ganzheitlichen Informationsmanagement lässt sich „ein Informationsmanagement verstehen, das sich an den Zielen des Unternehmens orientiert und bei der Generierung von Informationen und der Gestaltung der Informationsflüsse die diffundierenden, ganzheitlich orientierten Wirkungsmechanismen des Produktionsfaktors Information berücksichtigt“ (Biethahn, J.; Mucksch, H.; Ruf, W.: (2004), S. 28).

1. Dimension: Betrachtungsebenen in Richtung Techniknähe

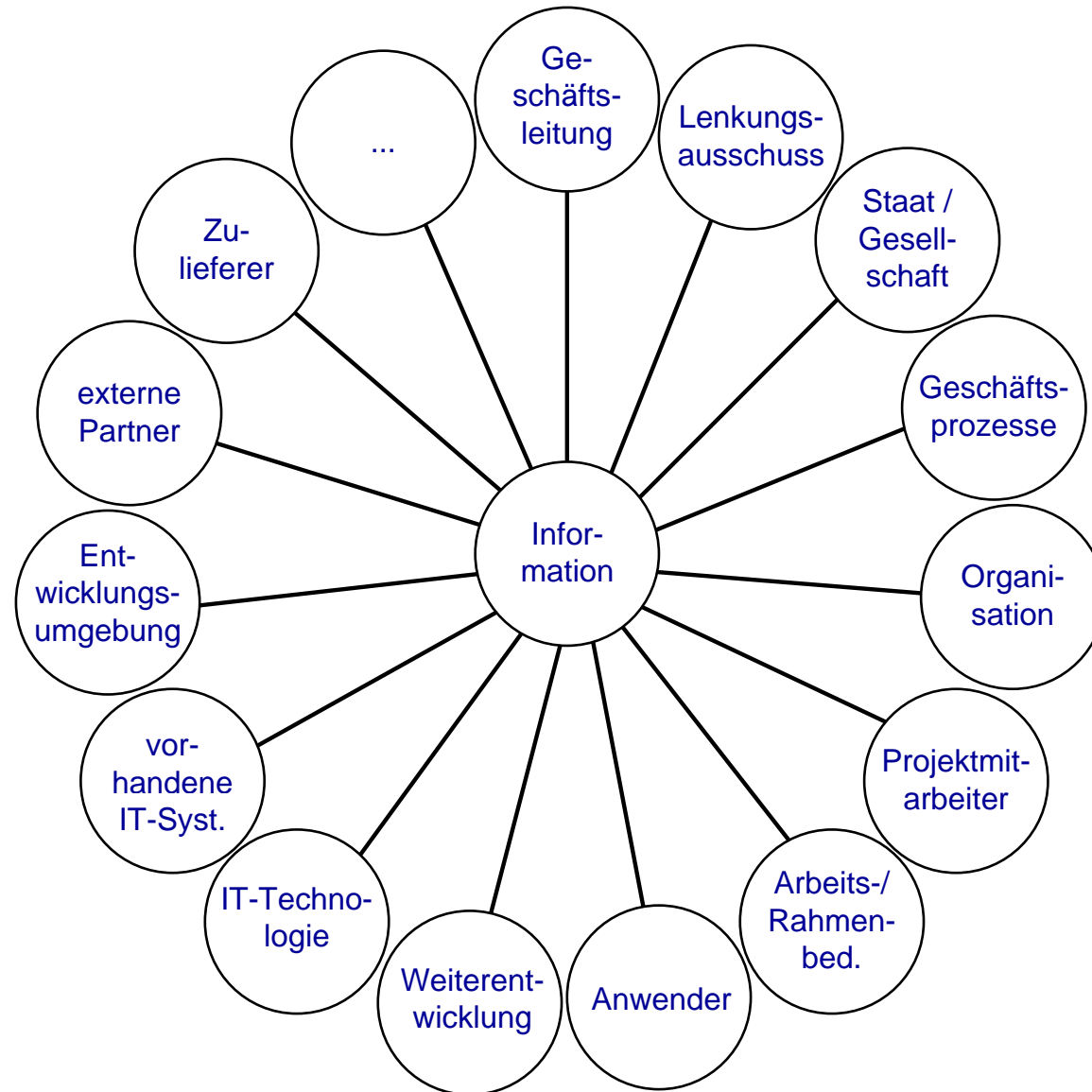
Betrachtungsebenen:

1. IT-Projektführung
2. Management IT-gestützte Geschäftsprozesse
3. Entwicklung von Informationssystemen
4. Informations- und Kommunikationstechnologie

2. Dimension: Einflussbereiche

- Geschäftsleitung
- Lenkungsausschuss
- Staat / Gesellschaft
- Geschäftsprozesse
- Organisation
- Projektmitarbeiter
- Arbeits- und Rahmenbedingungen
- spätere Anwender der IT-Systeme
- Weiterentwicklung von IT-Systemen
- IT-Technologie
- vorhandene IT-Systeme
- Entwicklungsumgebung
- Zulieferer
- ...

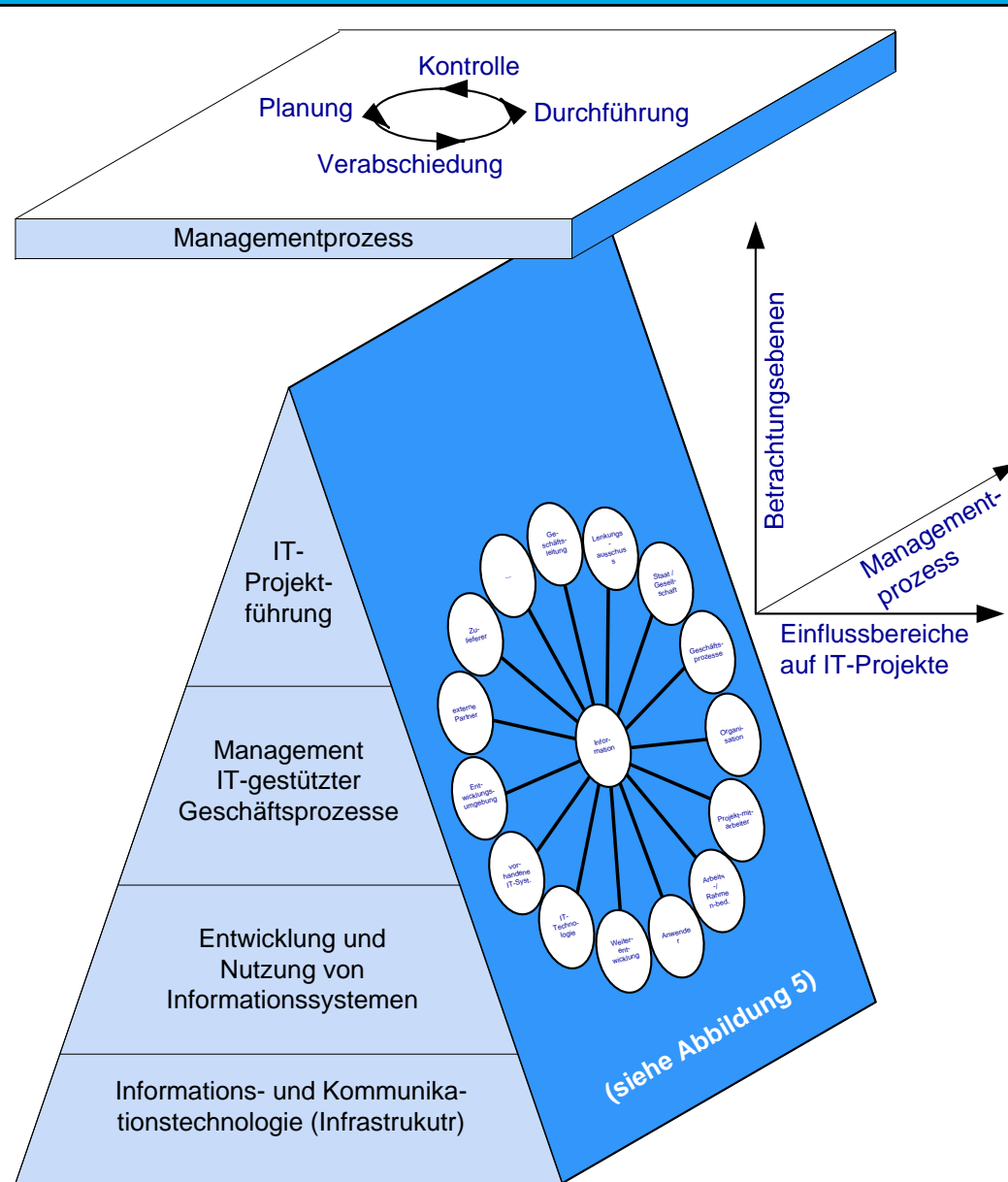
Einflussbereiche auf IT-Projekte



3. Dimension: Managementprozess (IV-Controlling)

- empfohlen wird die Installation eines Managementzyklusses mit
 - Planung
 - Verabschiedung
 - Durchführung
 - Kontrolle

Grundmodell des ganzheitlichen IT-Projektmanagements



1.2.4 Aufgaben des IT-Projektmanagements

- Management ist die zielgerichtete Führung von Unternehmen oder Teilen davon (Holzbauer U., D. (2001), S. 25)
 - Management umfasst u.a. folgende Aufgabenbereiche
 - Situationsanalyse mit Zielfindung und Zielsetzung
 - Auswahl von IT-Projektmitarbeitern
 - Mitarbeiterführung
 - Gestaltung einer Aufbauorganisation
 - IT-Projektleitung
 - Vorgehensplanung durch Auswahl und Anpassung von Vorgehensmodellen
 - Planung und Umsetzung einer Informationsstrategie innerhalb des IT-Projektes
 - Planung und Umsetzung einer Informationsstrategie nach außen
 - Projektkontrolle und Projektsteuerung
 - Konfliktmanagement
 - Beendigung des Projektes
 - Reputation