

Sanierung von IT-Projekten

**Präsentation zur Vorlesung
Juristisches IT-Projektmanagement**

bei Dr. Frank Sarre

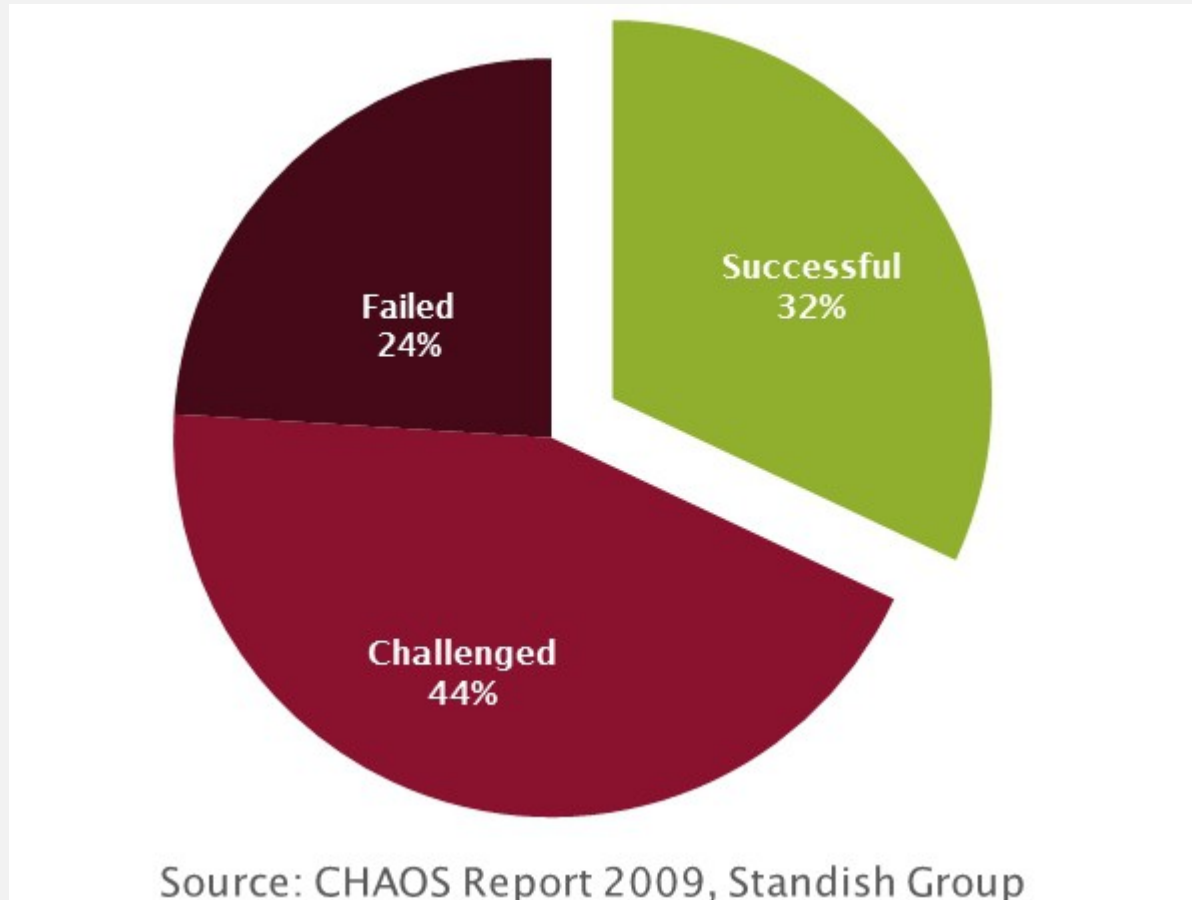
**im Wintersemester 2013/2014
Ludwig-Maximilians-Universität München**

Agenda

- **Motivation**
- **Ursachen und Symptome**
- **Sanierung eines IT-Projekts**
- **Case Study: Voice over IP-System**
- **Rolle des Projektmanagers**
- **Fazit**

Motivation

Standish Group – Chaos Report



Quelle: <http://www.meironke.com/wp-content/uploads/2012/03/Standish-Group-2009-Chaos-Report.jpg>

Motivation

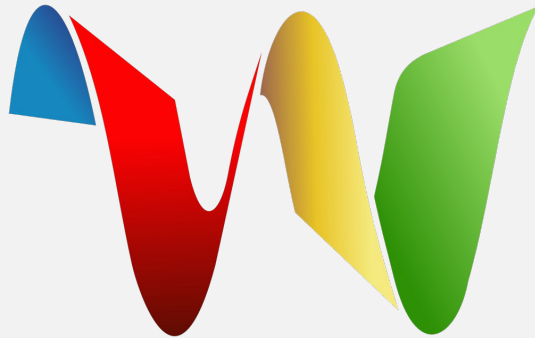
Gescheiterte IT-Projekte...

Gesundheitskarte



Quelle: <http://www.computerwoche.de/a/gescheiterte-it-projekte,2546218>

Google Wave



Quelle: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/a/a9/Googlewave_logo.svg

Definition Schieflage

Folgende Faktoren führen zu einer Schieflage:

- lösbar mit Projektmanagement-Methoden

- 1. Überschreiten der geplanten Zeit**
- 2. Überschreiten von Ressourcen**

- erst spät erkennbar

- 3. Unterschreiten der Qualität**
- 4. Quantitative Defizite**



Quelle: http://blog.content.de/wp-content/uploads/fotolia/12-04/zeit_ist_geld.jpg

Frühzeitige Erkennung und Prävention

1. Schief lagen anhand *Frühindikatoren* erkennbar
2. Signifikante Veränderungen in der Struktur
3. Ausnahme: Ad-hoc-Schief lagen
4. Gekoppelt an das Risikomanagement
5. Häufig: Termin-/Budget-Überschreitungen
6. Maßnahmen zur Prävention:
 - effektive Projektplanung
 - Lernprozesse



Quelle: http://www.problemwerkstatt.de/krise-ausweg_220_280.jpg

Anzeichen (1)

Nichteinhaltung des Zeitplans und Budgets:

- Überschreiten der Termine/ Kosten
- Grundstein dieses Symptoms wird zu Beginn gelegt

1. Ursachen:

- viele Gründe
- mangelnde Projektplanung
- unklare Leistungsvereinbarungen

Anzeichen (2)

Schlechtes Change-Management:

- Anhäufung von Change-Requests
- vertragliche Regelung beachten

1. Ursachen:

- unzureichende Anforderungsspezifikation
- kein Verfahren zur Durchführung eines Change-Requests

Anzeichen (3)

Unklare Mitwirkungspflichten und Leistungsinhalte:

- Leistungsvereinbarungen unklar
- Rollenverteilung nicht ausreichend festgelegt

1. Ursachen:

- Auftraggeber „lehnt sich zurück“
- Dokumentation vernachlässigt

Anzeichen (4)

Fehlender Überblick im Projektverlauf und der Kostenentwicklung:

- bisher verbrauchte Ressourcen sind nicht transparent
- Termin-/Kostenentwicklung unklar

1. Ursachen:

- schlechtes Projektmanagement
- Projektmanager überfordert

Anzeichen (5)

Zwischenmenschliche Probleme:

- mangelnde Kooperationsbereitschaft, Demotivation
- Meetings finden nur unregelmäßig statt

1. Ursachen:

- keine klaren Regeln gesetzt
- fehlende Unterstützung durch Projektmanager
- Projektteam nicht in Entscheidungsprozesse integriert

Anzeichen (6)

Mangelnde Planung und Dokumentation:

- **mehrfache Ausfertigung von Dokumenten**

1. Ursachen:

- **Dokumentation vernachlässigt**
- **keine effiziente Planung zu Beginn**

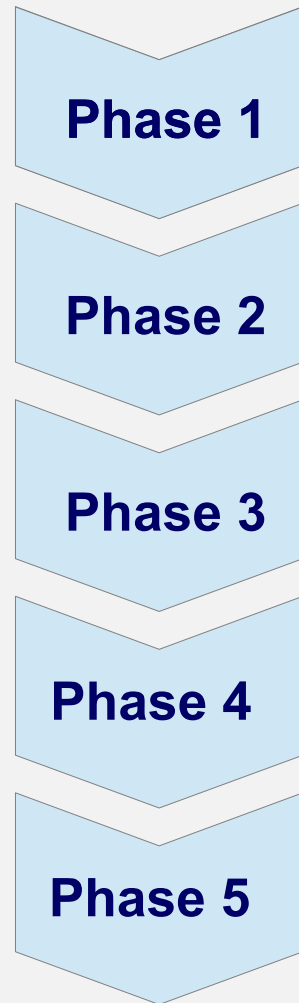
Projektaudit

1. Analyse und Bewertung eines IT-Projekts
2. Am Besten durch eine *neutrale Instanz* (i.A. Auditor)
3. Einleiten von Handlungsmaßnahmen
4. Meist veranlasst durch: Projektmanager
oder:
 - Geschäftsbereichsleitung
 - Geschäftsführung
 - Vorstand



Quelle:http://thephp.cc/gfx/weiter_so_neuanfang.jpg

Vorgehensmodell



Phase 1

Vorbereitung: Definition der Ziele

Phase 2

Festlegen des Untersuchungsgegenstands

Phase 3

**Durchführung,
Vergleich anhand etablierten Normen**

Phase 4

Hypothesenbildung

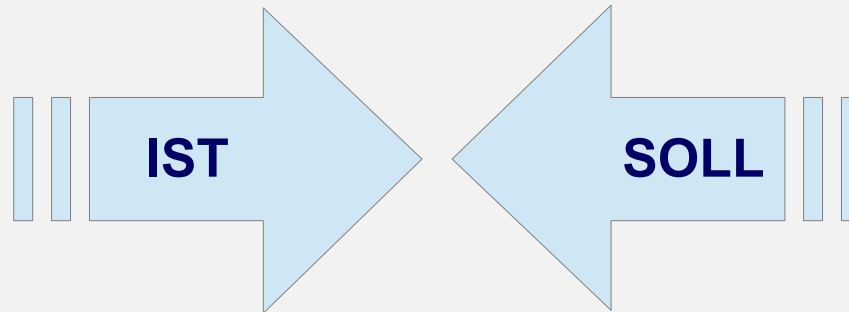
Phase 5

Bilden von Handlungsempfehlungen

Aufnahmen des Ist-Zustands

1. **Analyse des Untersuchungsgegenstands**
2. **Zu untersuchende Parameter:**
 - **Projektauftrag, -ziel und -zweck**
 - **Integration der Beteiligten**
 - **Unterstützung der Führungsebene**
 - ***weiche Faktoren***

Vergleich Ist- und Soll-Zustand



**- bereits verbrauchte
Ressourcen**

**- noch notwendige
Ressourcen
*„Cost to Complete“***

Strategien

1. **Abhängig vom Grad der Abweichung**
2. **Idealfall:
mangelnde Ressourcen ersetzen**
3. **Oder:
Subunternehmen beauftragen**



Quelle:http://www.minimalismus-leben.de/wp-content/uploads/2012/10/Fotolia_38676491_XS.jpg

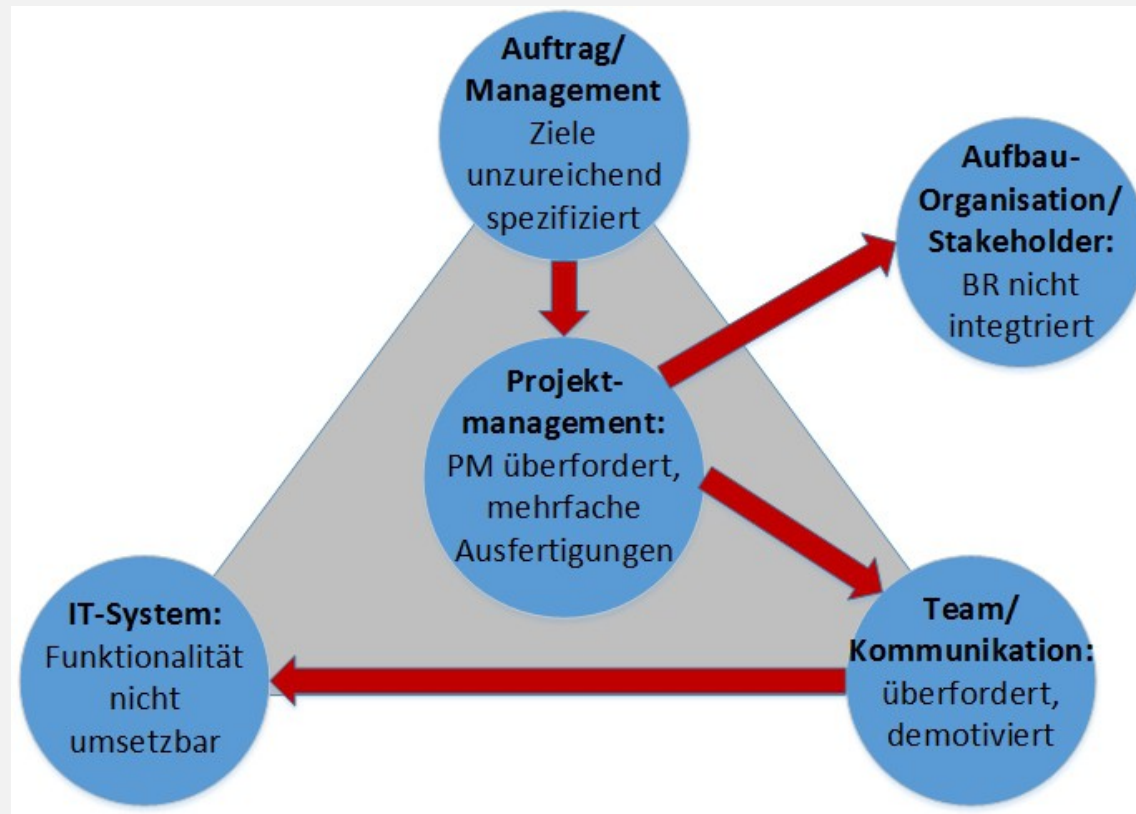
Case Study: Voice over IP-System (1)

1. Beschreibung des Leistungsumfangs:

- Die VoIP-Lösung soll die herkömmliche Telefonie im Unternehmen ersetzen
- Statistische Auswertungen sollen anhand dem Nutzerverhalten durchgeführt werden
- Komponenten/Geräte werden eingeführt und die Software entwickelt

Case Study: Voice over IP-System (2)

2. Analyse des Ist-Zustands:



Case Study: Voice over IP-System (3)

3. Maßnahmenkatalog:

Betrachtungsfeld	Ursache	Einzelmaßnahme	Zuständigkeit
Management	Unzureichende Spezifikation der Ziele, Projektauftrag zeigt hinsichtlich der statistischen Auswertung starke Mängel	Ziele neu definieren, statistische Auswertung überarbeiten, Workshop für Management aufstellen, Übermitteln der Ergebnisse an Projektmanager	Sanierungsmanager
Projektmanager	Überfordert, Überblick verloren aufgrund mehrfacher Ausfertigungen	Projektplan zusammenfassen und auf eine Ausfertigung reduzieren	Projektmanager

Case Study: Voice over IP-System (4)

3. Maßnahmenkatalog:

Betrachtungsfeld	Ursache	Einzelmaßnahme	Zuständigkeit
Betriebsrat	Überfordert, Überblick verloren aufgrund mehrfacher Ausfertigungen	Betriebsrat miteinbeziehen und Veto aufheben lassen	Projektmanager
Projektteam	Demotiviert, überfordert	Projektteam bezüglich neuer Aufgabenstellung organisieren	Projektmanager
IT-Lösung	Funktionalität nicht umsetzbar	Lösung gemäß angepasster Aufgabenstellung entwickeln	Projektteam

Case Study: Voice over IP-System (5)

4. Umsetzung der Einzelmaßnahmen führt zu:

- **Projektplanung wird für den Projektmanager erleichtert**
- **Durch Streichen von Teilen der statistischen Auswertung kann das Veto des Betriebsrats aufgehoben werden**
- **Die Funktionalität kann umgesetzt werden**

Die Rolle des Projektmanagers (1)

1. **Vor Eintritt einer Schieflage:**
 - **Controlling-Kenntnisse**
 - **Analytik-Fähigkeiten**
 - **exzellente Planungsfähigkeiten**
 - **Anpassungsfähigkeit**
 - **Zusammenhalt im Team schaffen**

Die Rolle des Projektmanagers (2)

1. Während einer Schieflage:

- Projektmanager behält seine Position inne
- Projektmanager erhält externe Unterstützung
- Projektmanager wird degradiert

Fazit

1. **Keine Standardanleitung um alle Projekte erfolgreich zu leiten**
2. **Durchführen einer Risikoanalyse**
3. **Symptome frühzeitig erkennen und handeln**
4. **Einbezug aller Beteiligten**
5. **Projektaudit von einem externen Berater durchführen lassen**