

Checkliste für interne Projekte

Wer sich als Leiter eines unternehmensinternen Projektes wiederfindet, erlebt wahrscheinlich eine Phase mit dem Gefühl „Oh Gott, worauf habe ich mich denn da eingelassen?!“ – Man merkt z.B. dass man für Ergebnisse verantwortlich ist, ohne die für die Entstehung dieser Ergebnisse notwendigen Rahmenbedingungen schaffen zu können. Außerdem unterwirft man sich dem permanenten Druck effizient zu arbeiten.

Die folgenden Checklisten beinhalten die gesammelten Erfahrungen von Projektleitern großer interner Projekte. Mögen sie Sicherheit und Durchblick schaffen! Sie orientieren sich am Projektverlauf – von der Risikoeinschätzung im Vorfeld bis zum Projektabschluss und der IT-Nachbetreuungszeit.

Fragen zur Risikoeinschätzung im Vorfeld interner Projekte

- Wie groß ist der Change-Aspekt?
- Wie komplex ist das Projekt?
- Wer ist unmittelbar oder mittelbar betroffen?
- Wem wird „etwas weggenommen“?
- Können alle Betroffenenengruppen eingebunden werden?
- Macht das Projekt Veränderungen in der Aufbauorganisation (die z.B. in der Folge zu Entlassungen führen könnten)?
- Wird die Organisation infrage gestellt?
- Wie viele eingespielte Prozesse ändern sich?

Worauf ist ganz am Anfang zu achten?

- Im Lenkungskreis muss klar entschieden werden, was das Unternehmen mit dem Projekt will: hier muss der Schritt von der Vision zu den konkreten Zielen geleistet werden. Für die Ziele muss ein klarer Projektauftrag vergeben werden, der auch sagt was bis wann passiert sein soll.
- Im Lenkungskreis der Projektorganisation sollen die Leute vertreten sein, die auch sonst im operativen Geschäft die Entscheider des Unternehmens sind.
- Bei komplexen Projekten ist eine Aufteilung in Vorprojekt und Hauptprojekt und eventuell ein Themenspeicher für Folgeprojekte sinnvoll - anstatt des Versuches, die „eierlegende Wollmilchsau“ zu erschaffen und dann in der Komplexität unter zu gehen.
- Die Beschränkung auf das Machbare folgt folgenden Prüfkriterien:
 - o Was ist in einer vernünftigen Projektzeit zu schaffen?
 - o Was passt zum Unternehmen / zur Kultur?

- Die Komplexität darf nur so groß sein, dass sie innerhalb einer Zeitspanne umgesetzt werden kann, in der es am besten keine Personalfluktuaton geben wird.
- Achtung: Komplexität kann auch zum Vermeiden von Konkretheit benutzt werden: jeder sagt Ja, hat dabei aber Unterschiedliches im Kopf. → Komplexität reduzieren, damit klar ist wofür sich die Entscheider entscheiden.



... und wenn`s offiziell los geht

- Projekte brauchen einen Anfang und ein Ende.
- Projekte brauchen einen Abnehmer – jemand, der hinterher das „Produkt“ des Projektes übernimmt. Dafür müssen vorher schon die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden.
- Wenn das Projekt innerhalb der Projektlaufzeit zusätzliche Arbeitspakete aufnehmen soll, so muss sich das im Zeit- und Kostenplan niederschlagen.
- Projekte brauchen einen Projektleiter und einige Projektmitarbeiter, die zu 100% ihrer Arbeitszeit für das Projekt freigestellt sind.
- Freigestellte Mitarbeiter brauchen eine Rückkehrgarantie in ihre alte Abteilung, um wirklich für die Projektinhalte frei zu sein.
- Je karriererelevanter ein Projekterfolg in der jeweiligen Unternehmenskultur ist, umso mehr müssen Projektleiter sich um das Image ihres Projektes im Unternehmen kümmern. Das heißt sie müssen einiges an Energie für das interne Projektmarketing einplanen.

- Da sich Mitarbeiter im günstigen Fall mit ihrem Projektleiter identifizieren, führt ein Projektleiterwechsel zu Skepsis und eventuell zu Widerstand.
- Die Projektstimmung überträgt sich in aller Regel auf alle Mitarbeiter, auch wenn diese fachlich an unterschiedlichen Stellen beschäftigt sind.
- Diejenigen, die von den Ergebnissen des Projektes betroffen sein werden, müssen in die Projektorganisation in Form einer Satellitenfunktion z.B. über Arbeitsgruppen, Fachteams, Experten- und Abstimmungsgremien oder Entsendung von Mitarbeitern eingebunden werden. Im Kernteam braucht es einen Hauptkümmerer, der jeweils Teile der Satelliten betreut, so dass alle Themen im Kernteam und beim Projektleiter zusammen laufen.
- Der genaue Aufbau der Projektorganisation muss an die fachlichen Anforderungen adaptiert werden sowie an die Art und Weise wie die Unterthemen des Projektes miteinander verwoben sind.

Planen kann man viel, aber wenn`s um die Umsetzung geht...

- Veränderungen in Prozessen verursachen Widerstände auf Seiten der MitarbeiterInnen, weil sie zunächst immer Mehraufwand bedeuten. Insofern müssen MitarbeiterInnen eingebunden und damit Widerstände abgefangen werden.
- Den Aufwand für Kommunikation, Einbindung, Support, Schulungen bekommt man mit einem guten Projektimage und geringem Widerstand belohnt.
- Widerstände entstehen mit Beginn der Implementierungsphase.
- Vor allem bei Projekten mit Change-Aspekt ist es erfolgsentscheidend, dass folgendes vorhanden ist
 - o Top-Management-Commitment
 - o regelmäßige Lenkungskreis-Meetings
 - o ein Projektleiter mit Change-Erfahrung
 - o ein intensives Kommunikationssystem
 - o Einbindung aller „Betroffenen“-gruppen
 - o intensive Schulungen
 - o Begleitmaßnahmen
- Meistens gibt es eine Zeitspanne, in der der Glaube an den Projekterfolg verloren zu gehen droht. Es ist gut, diese Phase mit klarer Macht von hierarchischer Position aus zu durchlaufen, ohne das Projekt infrage zu stellen. An dieser Stelle im Verlauf darf die oberste Führung nicht zweifeln.
- Wenn Meinungsführer kippen und nicht mehr zum Projekt stehen, kann das leicht in den Lenkungskreis schwappen und wenn der Lenkungskreis kippt, hat das Projekt verloren. Das kann der Projektleiter nicht ausgleichen.

... alles nur die Hälfte wert ohne einen guten Schluss!

- Um Projekte erfolgreich abzuschließen, ist es wichtig an zumindest einer Stelle des Dreiecks Kosten-Zeit-Qualität viel Puffer zu haben, um die unrealistischen Anfangsvorgaben auszugleichen.
- Es ist hilfreich, für das Ende des Projektes noch Geld einzuplanen – auch wenn die Arbeiten dann eigentlich schon fertig sein sollten.
- Wer verkündet: „die Arbeit darf nicht länger als X Monate dauern“, braucht nicht zu fragen: „wie lange brauchst du für die Arbeit?“, weil er keine ehrliche Antwort mehr bekommen wird (weder als interner Auftraggeber vom Projektleiter noch als beauftragender Projektleiter vom IT-Zulieferer).

IT und Krisen (wieso gehört das eigentlich zusammen wie Pech und Schwefel?)

- Veränderungsvorhaben, die sowohl einen Change- als auch einen IT-Aspekt haben, sollte man nicht in einem Projekt zusammen führen, weil sie nach unterschiedlichen Kriterien verlaufen und unterschiedliche Erfahrungen des Projektleiters verlangen.
- Bei IT-Projekten ist es wichtig so viel von IT zu verstehen, dass man die Arbeit einer Beratungsfirma beurteilen kann.
- Es ist normal – und hoch sinnvoll - dass sich während der Feinkonzeptphase und der Implementierung die fachliche Konzeption für eine IT-Lösung verändert. Also kann man dafür auch schon am Anfang Zeit einrechnen.
- Ob Krisenwarnungen gehört werden, hängt von Machtkonstellationen und nicht von der realen Situation ab. Manchmal müssen Krisenwarnungen ganz oft gesagt werden bevor sie Gehör finden.
- Keine Krisenlösung ohne Kompatibilität mit der Unternehmenskultur.
- Ein rechtzeitiger Ausstieg aus einem aussichtslosen Projekt ist ein Erfolg.