

Kommunikation in IT-Projekten und heimliche Saboteure

Andrea Herrmann

*Institut für Informatik, Universität Heidelberg
andrea.herrmann@informatik.uni-heidelberg.de*

Zusammenfassung:

Dass alle Projektbeteiligten zielgerichtet und konstruktiv auf den Projekterfolg hin arbeiten, ist eher die Ausnahme als die Regel. Dieser Vortrag beleuchtet verschiedene Gründe, warum wer inwiefern nicht will oder kann und wie man als Projektleiter damit umgehen kann.

Es handelt sich um Erfahrungen aus der Praxis einer Projektleiterin.

Als Beispiele sollen zwei Projekte genannt werden. Bei dem Positivbeispiel handelt es sich um ein Projekt vom Typ „Task Force“, in dem 10 Mitarbeiter 10 Tage lang je 10 Stunden an dem Projekt arbeiteten. Es handelte sich fast ausschließlich um Spezialisten, die alle im selben Raum saßen. Die Spezifikation wurde gemeinsam erstellt. Der Kunde hatte bereits längere Zeit versucht, dieses Projekt selbst nebenbei durchzuführen. Es wurde nun ganz neu begonnen, konnte aber auf halbfertige Module zurückgegriffen werden. Der Projektleiter war ebenfalls Vollzeit anwesend. Ein Mitarbeiter koordinierte die Module und deren Schnittstellen, erstellte und verwaltete die Dokumentation. Das

Ergebnis war eine erfolgreiche Software aus einem Guss.

Das Negativbeispiel begann mit unklaren Anforderungen und personell ungeschickter Besetzung. Vor der Beauftragung hatte keine Anforderungsanalyse stattgefunden. Darum enthielt das Angebot nur eine Stichwortliste von Funktionalitäten, außerdem gab es eine Vielzahl von weit gehenden mündlichen Versprechungen. Die Projektleiterin war neu in der Firma und kannte SAP nicht, sollte jedoch zunächst ganz alleine die Anforderungen des Kunden aufnehmen. Der Projektleiter auf Kundenseite war sehr beschäftigt und legte die Anforderungen und deren Priorisierung im Alleingang fest. Am Ende war das Projekt out of time, out of budget, die Software konnte kurzfristig nicht produktiv gehen, da keine Altdaten-übernahme erfolgt war (war Ausschluss gewesen, wie anfangs des Projekts abgesprochen), die Kundenzufriedenheit war schlecht.

Diese Beispiele legen nahe, dass die grundlegenden Entscheidungen zu Beginn des Projektes getroffen werden: Welche Technologie wird

verwendet? Wer arbeitet auf Lieferanten- und Kundenseite mit, und was gehört zum Lieferumfang? Diese Vorgaben legen bereits fest, ob das Projekt erfolgreich und effizient durchgeführt werden kann.

Oft bedeutet die Entscheidung für einen Auftragnehmer gleichzeitig die Entscheidung für eine bestimmte Technologie. Ob diese für den gewünschten Zweck sinnvoll und zukunftsfähig ist, kann zu diesem Zeitpunkt nicht geprüft werden, da die Anforderungen nicht genau genug bekannt sind. Die frühzeitige Beteiligung eines technisch kompetenten Mitarbeiters wäre wichtig, ebenso die Entwicklung eines Pilotsystems, um technische Risiken zu minimieren.

Die Mitarbeiter im Projekt auf Auftragnehmerseite sollten nach den Kriterien Erfahrung, Arbeitsstil, Verfügbarkeit, Kompetenz sowie Motivation ausgewählt werden. Tatsächliche Kriterien sind die Verfügbarkeit und der Preis. Ähnliches gilt für die Auswahl des Projektleiters sowie des Ansprechpartners beim Kunden. Die Verlässlichkeit der Anforderungen sowie die Unterstützung des Projektes auf Kundenseite hängen von ihm ab und davon der Projekterfolg.

Die meisten dieser Probleme lassen sich mit Hilfe von Kommunikation frühzeitig entdecken, vermeiden oder lösen. Die Einbeziehung des Projektleiters sollte bereits vor Projektbeginn starten. Für die interne

und externe, strukturierte und informelle Kommunikation ist der Projektleiter verantwortlich. Trotz aller möglicher Probleme gilt: „Mit dem Schlimmsten rechnen, aber das Beste hoffen.“