

Projektsteuerung

Erfolgreich planen

[12.10.2015] Eine zusätzliche Belastung bei ohnehin knappen Ressourcen bringt zunächst die Einführung einer neuen Software in eine Verwaltung. Richtig geplant und gesteuert wird aus dem Vorhaben aber ein nachhaltiger Erfolg.

Viele Verwaltungen müssen heute nicht mehr nur die klassischen Aufgaben aus dem Liniengeschäft, sondern zusätzliche komplexe IT-Projekte planen und umsetzen – und das ohne zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen. Trotzdem lässt sich ein solches Vorhaben erfolgreich realisieren, wenn einige Punkte beachtet werden. Bei der Einführung einer neuen Software ist nicht nur die zusätzliche Arbeitsbelastung für eine Verwaltung zu bedenken. Auch muss sich die Führungsebene und das Team auf den Veränderungsprozess einlassen. Die Projektleitung muss also alle Beteiligten über den gesamten Prozess hinweg mitnehmen. Projekte sind umso erfolgreicher, je klarer das Ziel definiert ist und je mehr dieses Ziel sowie die Aufgaben allen Projektbeteiligten bewusst sind. Ideal ist deshalb eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung, etwa in Form eines Start-Workshops. Dadurch werden alle Projektbeteiligten frühzeitig eingebunden und erhalten einen guten Überblick über die Ziele des Vorhabens sowie die Rollen, das Projektumfeld, die Projektrisiken und die Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse. Die Projektleitung erfährt wiederum, wie der Projektauftrag von den Beteiligten verstanden wird. Vor allem bei IT-Projekten kommen die Akteure oft aus verschiedenen Fachbereichen. Indem sie auf das Projektthema aus ihrer jeweiligen fachlichen Perspektive blicken, werden die unterschiedlichen Facetten der fachlichen Inhalte, Schnittstellenanforderungen und Auswirkungen des Projekts deutlich. Dieses frühzeitig eingebrachte vielseitige Know-how macht die Komplexität eines Vorhabens beherrschbar. Baut die Projektplanung auf der Startveranstaltung auf, lassen sich die jeweiligen ressourcenbedingten Einflussfaktoren aus den Fachbereichen berücksichtigen.

Klare Definition und Struktur

Eine gute Basis für die Projektarbeit schaffen außerdem gemeinsam vereinbarte Spielregeln. Innerhalb der eigenen Organisation müssen ferner klare Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definiert und diese konsequent gelebt werden. So lässt sich erreichen, dass das Projekt von der Linie – also dem Tagesgeschäft sowie den Linienvorgesetzten und -mitarbeitern – mitgetragen wird. Team-Arbeit und akzeptable Rahmenbedingungen motivieren zusätzlich, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Nicht zuletzt hat die agierende Projektsteuerung und -koordination im Rahmen der Mitarbeiterführung einen hohen Einfluss auf die Motivation der Projektbeteiligten. Die wesentlichen Anforderungen eines Vorhabens sind als Projektauftrag zu definieren. In einer erfolgreichen Projektumsetzung spiegelt sich die Erfüllung der definierten Anforderungen etwa anhand eines Leistungskataloges oder Pflichtenheftes wider. Relevante Erfolgsfaktoren für IT-Projekte zur Neuausrichtung von Geschäftsprozessen sind ein Projektauftrag in Form einer Ist-Analyse und Zielklärung. Außerdem muss ein verantwortlicher Projektleiter benannt und mit Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet werden. Ferner ist das Projektumfeld zu analysieren, um zu ermitteln, wer die betroffenen und beteiligten Akteure in diesem Modernisierungsprozess sind. Ein Phasenplan muss erstellt werden, der die Meilensteine des Vorhabens definiert. Die anschließende Feinplanung findet anhand des Projektstrukturplans mit der Definition der Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten sowie der Bildung von Teilprojektgruppen statt. Auch muss eine Zeit- und Ablaufplanung erfolgen. Dabei ist die laufende Aufgabenstellung aus dem Tagesgeschäft zu berücksichtigen. Wesentlich sind außerdem eine Risikoanalyse, ein kontinuierlicher Projektplanungs- und

Steuerungsprozess sowie die Dokumentation und das Berichtswesen.

Projektumfeld organisieren

Im Modernisierungsprozess muss vor allem verdeutlicht werden, welche Aspekte und Anforderungen aus den Schnittstellenanforderungen im Software-Verfahren zu berücksichtigen sind. Dementsprechend ist das Projektumfeld anzusiedeln. Vor allem die Vernetzung verschiedener Prozesse und die verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit machen IT-Projekte zur Herausforderung einer gesamten Organisation. Besonders zu berücksichtigen sind die zentralen Bereiche Personal, Finanzen, Organisation und IT. Hier sind, losgelöst von der Software, konkrete Bedarfe und individuelle organisationsspezifische Anforderungen an die Schnittstellenanbindung zu klären und zu definieren. Diese Entscheidungen sind von großer Relevanz für die Akzeptanz eines Software-Verfahrens und für die nachhaltige Etablierung veränderter Arbeitsabläufe.

Lücken im Planungs- und Steuerungsprozess führen nicht selten zu Kostensteigerungen, Qualitätsmängeln, Terminüberschreitungen, dem Scheitern des IT-Projektes oder sogar der Rückabwicklung von bewilligten Fördermitteln. Die Steuerung der Prozesse erfordert von der Projektleitung ein Problembewusstsein hinsichtlich öffentlicher Vorhaben und Prozesse. Die Veränderung kann nur dann gelingen, wenn die verantwortlichen Akteure mit Ressourcen und Kenntnissen zu den Arbeitsmethoden des Projekt-Managements vertraut sind, um durch agierendes Steuern und Handeln Fehlentwicklungen zu vermeiden. Um Kostenüberschreitungen und eine Zielverfehlung zu verhindern, sind nachhaltige Steuerungsmechanismen zu etablieren. Voraussetzung dafür ist ein guter Planungs- und Steuerungsprozess, der etwa durch Führung, gelebte Projektkultur, Projektstrukturplanung sowie hinreichende Dokumentation, Berichtswesen und Controlling untermauert wird. Je früher sich die Akteure im Zuge der Projektverantwortung einbringen, umso geringer sind Risiken der Fehlentwicklung oder Kostenexplosion.

Das alles setzt voraus, dass der Leitung außer der erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen zur Projekt- und Prozessgestaltung auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen.

()

Dieser Beitrag ist in der Oktober-Ausgabe von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Panorama, Kerstin Magnussen, Projektsteuerung