

# HANSER



## Leseprobe

zu

### **IT-Projekte erfolgreich durchführen**

von Andreas Peters

ISBN (Buch): 978-3-446-45547-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-45578-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-fachbuch.de/>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>1 Wollen Sie wirklich? .....</b>	<b>1</b>
1.1 Appell an die Entscheider .....	1
1.2 Ist das Projekt Teil einer Unternehmensstrategie? .....	2
1.3 Gefahren für das Projekt .....	2
1.4 Studienergebnisse der GPM .....	3
1.5 Häufige Probleme .....	3
1.6 Starker Einfluss auf den Projekterfolg .....	4
1.7 IT-Investitionen – Fass ohne Boden?!? .....	6
1.8 Gründe für die Investition in ein neues System .....	7
1.9 Nebenwirkungen .....	9
1.10 Ja, sind die IT-Leute denn verrückt? .....	10
1.11 Projektphasen .....	12
<b>2 Planung ist gefordert .....</b>	<b>15</b>
2.1 Projektplanung .....	15
2.2 Typen der Projektdurchführung .....	15
2.3 Digitale Strategie und was sich dahinter verbirgt .....	19
2.4 Zuerst die Hausaufgaben: Ihre Ziele definieren .....	22
2.5 Weitere Hausaufgaben .....	25
2.6 Kommunikation in Projekten: Alles E-Mail? .....	29
2.7 Empfehlung .....	32
<b>3 Wo ist der „Return on Investment“ der IT-Investition? .....</b>	<b>33</b>
3.1 Stellen Sie sich der Realität .....	33
3.2 Welchen Mehrwert erzeugt Ihre geplante IT-Investition? .....	35

<b>4 Die Kosten einer IT-Investition .....</b>	<b>37</b>
4.1 Kurzer Ausflug in die Schnittstellen .....	37
4.2 Kosten sind Killer – in beide Richtungen .....	38
<b>5 Kompetenz am Tisch: Wer ist verantwortlich? .....</b>	<b>41</b>
5.1 Bitte keinen IT-Leiter als IT-Projektleiter .....	43
5.2 Konzentration auf das Projekt .....	46
5.3 Studienergebnisse zum Multitasking .....	46
<b>6 Mehrbelastung bei der Systemeinführung .....</b>	<b>49</b>
6.1 Aufgaben in Hülle und Fülle .....	49
6.2 Im Team sind vier .....	49
6.3 Aus dem Leben .....	51
6.4 Fazit .....	52
<b>7 Prozesse definieren: Ein Lastenheft ist Pflicht! .....</b>	<b>53</b>
7.1 Mit ins Boot: Mitarbeiter arbeiten anders als geplant und gedacht! .....	56
7.2 Beispiel aus dem Leben: Anders als gedacht .....	59
7.3 Nichts ist beständiger als die Veränderung .....	60
7.4 Über Pioniere, Motivierte, Pflichterfüller und Blockierer .....	61
7.5 Aus dem Leben – wie Veränderung durch Mitarbeiter blockiert werden kann .....	63
<b>8 Den richtigen Anbieter finden – aller Anfang ist Kommunikation .....</b>	<b>65</b>
8.1 Wie gehen Sie vor? .....	65
8.2 Wo finden Sie nun Ihren Anbieter? .....	66
8.3 Online .....	66
8.4 Fachmessen .....	67
8.5 Welcher Typ Software ist der richtige? .....	68
8.6 Aus dem Leben – Zeit heilt keine Wunden oder Lastenhefte .....	69
8.7 Präsentationen .....	74
8.8 Den Gegenüber richtig briefen .....	75

8.9 Aus dem Leben - nur ein Anbieter? .....	79
8.10 Workshops .....	81
<b>9 Mindestanforderungen an ein Angebot .....</b>	<b>83</b>
9.1 Inhalte .....	83
9.2 Technologische Voraussetzungen .....	86
9.3 Vergleichen .....	86
<b>10 Finanzierungsmodelle .....</b>	<b>89</b>
10.1 Miete .....	89
10.2 Leasing .....	90
10.3 SaaS, Cloud oder wie-auch-immer .....	90
<b>11 Planen Sie in Meilen .....</b>	<b>93</b>
11.1 Aufgabenkontrolle im IT-Projekt .....	96
11.2 Eine gute Aufgabenverwaltung schont das Budget .....	99
11.3 Eine To-do-Liste, die die Aufgabenverwaltung wirklich voranbringt .....	101
11.4 Fazit .....	102
<b>12 Im Konfliktfall .....</b>	<b>103</b>
12.1 Nichts ist selbstverständlich .....	103
12.2 Aus dem Leben - „Jetzt atmen wir beide mal tief durch“ .....	105
<b>13 Schulungen .....</b>	<b>107</b>
13.1 Wie lernen wir? .....	107
13.2 Welche Schulungen sind notwendig? .....	109
13.3 Und die Geschäftsführung? .....	110
<b>14 Wissens- und Kompetenzmanagement .....</b>	<b>111</b>
14.1 Einleitung .....	111
14.2 Archivieren heißt vergessen .....	112
14.3 Ihr Unternehmen lebt! .....	112
14.4 Kompetenzaufbau statt Wissensvermittlung .....	114

<b>15 Live-Start-Vorbereitung .....</b>	<b>117</b>
<b>16 Live-Start .....</b>	<b>119</b>
16.1 Die Reißleine ziehen .....	120
<b>17 Projektabnahme und Projektende .....</b>	<b>121</b>
<b>18 Pflege und Hilfe kosten Geld .....</b>	<b>123</b>
18.1 Wozu Wartung? .....	123
18.2 Support, Hotline, Hilfe .....	125
18.3 Wartung vs. Dienstleistung .....	126
18.4 Managed Services .....	127
18.5 Abgrenzung zum Outsourcing .....	128
<b>19 Nachhaltigkeit .....</b>	<b>129</b>
19.1 Nach dem Projekt .....	129
19.2 Ihr Unternehmen lebt .....	130
19.3 Langfristig planen, Sicherheit planen .....	130
19.4 Schulungen .....	131
<b>20 Nichts ist so emotional wie die Bits und Bytes .....</b>	<b>133</b>
<b>Index .....</b>	<b>134</b>

# 7

## Prozesse definieren: Ein Lastenheft ist Pflicht!

Nun geht es ans Eingemachte. Bedenken Sie: Der potenzielle zukünftige Lieferant kennt Ihr Unternehmen nicht. Auch wenn er schon Erfahrungen in Ihrer Branche gesammelt hat, er kennt Ihre Prozesse nicht, schon gar nicht im Detail.

„So ein Unternehmen wie unseres haben Sie noch nicht erlebt“, höre ich häufig zu Beginn vieler Gespräche. Und das ist auch richtig. Wenige Minuten später folgt dann der Satz: „Na ja, wir arbeiten eigentlich so wie alle anderen auch.“ Und das ist definitiv falsch.

Jedes Unternehmen – ja, wirklich jedes Unternehmen – arbeitet anders. Diese Abläufe und Details kann der erfahrenste Berater nicht erahnen. Auch den internen „Slang“ bei Ihnen kennt ein Dienstleister nicht. Sie müssen ihm diese Dinge erklären. Nur wenn Sie dem Lieferanten einen umfänglichen Einblick in Ihre Prozesse gewähren, kann er diese auch in Software abbilden. Das ist der Kern, an dem viele Projekte kranken.

Die Scheuklappen müssen hoch. Deshalb kommen Sie nicht darum herum, Ihre Prozesse selber aufzunehmen, sie zu überprüfen, sie in Worte zu fassen, um sie dann einer dritten Person zur Verfügung zu stellen. Das schriftliche Resultat dieser Prozessaufnahme bildet später den Kern des Anforderungsdokuments, das als „Lastenheft“ bezeichnet wird. Ein Dritter muss es lesen und verstehen können. Erst wenn das der Fall ist und ein solches Lastenheft vorliegt, haben Sie ausreichend vorgearbeitet.

Was gehört also in das Lastenheft hinein? Wie die Software funktionieren soll? Auch wenn das leider sehr häufig so gesehen wird, die

Antwort darauf lautet: Nein! In einem Lastenheft muss stehen, wie Ihre Aufbau- und Ablauforganisation bisher funktioniert und was Sie mithilfe der neuen Software an dieser Organisation verbessern wollen.



Wenn Sie als Unternehmen eine neue Produktionsanlage anschaffen müssen, beschreiben Sie dann in Ihren Anforderungen an potenzielle Hersteller, wie die mechanischen Teile der Produktionslinie genau auszusehen und zu funktionieren haben? Oder beschreiben Sie, welchen Output Sie erzielen müssen, welche Eigenschaften Ihre Rohstoffe haben, welche Gebindegrößen Sie planen etc.? Richtig ist natürlich Letzteres. Sie beschreiben Ihren Teil, d.h. die Seite, für die Sie verantwortlich sind. Und genauso machen Sie es gegenüber Softwareanbietern auch: Damit Sie ein passendes Angebot erhalten, beschreiben Sie nicht die Software, sondern wie Ihr Unternehmen funktioniert!

Betrachten Sie diese Vorarbeit nicht als Belastung, sondern als willkommene Einblicke in Ihre Organisation. Mal ehrlich: Diejenigen bei Ihnen, die Detailfragen über die Organisation beantworten können, kennen jeweils nur ihren eigenen Teilbereich. Wer aber den Überblick hat, kennt nicht die Details. Das bedeutet: Die ganze Organisation im Detail kennt meist niemand. Sie werden überrascht sein, wie detailliert der Projektleiter nach einiger Zeit Ihre Organisation kennt – und von den Details selbst werden Sie erst recht überrascht sein. Dazu gleich mehr.

Warum aber ist die Prozessanalyse so wichtig? Je besser es gelingt, die Abläufe im Unternehmen zu dokumentieren, desto besser wird es später gelingen, die Software als festen Bestandteil der Arbeitsabläufe zu verankern. Und wirklich nur dann wird sie einen höheren Wert für das Unternehmen erbringen als das, was sie kostet.

Wichtig ist: Arbeiten Sie die „unverzichtbaren Funktionalitäten“ heraus! Also Funktionen, ohne die Ihnen die neue Software nichts nützt. Stellen Sie diese deutlich heraus! So hat der Anbieter die Chance, von vornherein „Nein“ zu Ihrer Anfrage zu sagen, wenn er diese Kriterien nicht erfüllen kann. Schauen Sie bei den nachfolgenden Gesprächen, Präsentationen und Workshops ganz genau hin. Werden die unverzichtbaren Funktionalitäten zu 100 Prozent erfüllt? Oder gibt es Kompromisse? Sind diese für Sie tragbar?

Der Lieferant kann nur so gut arbeiten, wie Sie ihm die Chance dazu geben! Aufgaben, die er nicht kennt, kann er nicht lösen. Sachverhalte, für die er keine genauen Vorgaben bekommt, die also interpretierbar sind, löst er eventuell genauso, wie Sie es nicht wollen – und hat aus seiner Sicht nichts Falsches getan.

Der Projektleiter sollte dafür verantwortlich sein, alle diese Informationen so detailliert wie möglich zusammenzutragen. Auch wenn ich mich wiederhole: Er muss derjenige sein, der auf Ihrer Seite alles kennt und über alles Bescheid weiß.



**Tipp:** Zu welchem Zeitpunkt wollen Sie mit der neuen Software starten? Sprechen Sie von vornherein mit den Anbietern über Ihren Zeitplan. Sie erhalten somit schnell einen Eindruck, ob das, was Sie planen, überhaupt realistisch ist.

## ■ 7.1 Mit ins Boot: Mitarbeiter arbeiten anders als geplant und gedacht!

Scheuen Sie sich dabei nicht, alle Mitarbeiter zu Prozessen zu befragen. Arbeitsanweisungen, Dokus und Zertifizierungen hin oder her: Häufig sieht die Realität der gelebten Prozesse ganz anders aus, als Sie es vermuten. Viele Arbeitsabläufe verändern sich schleichend, Notlösungen für Herausforderungen entstehen, von denen Sie nicht einmal wussten, dass es sie gibt. Wenn das so ist, gibt es dafür immer gute Gründe. So ergibt sich in diesem Moment die Chance, diese zu verstehen, aufzuräumen und bestehende Prozesse zu verbessern oder ganz neu zu denken.

Überlegen Sie gemeinsam mit dem Projektleiter, wie Sie vorgehen, um diese Informationsschätze auszugraben. Ja, ich spreche bewusst von Schätzen. Denn gerade die erfahrenen Mitarbeiter haben Produkt- und Prozesswissen, das man in diesem Zug wunderbar heben kann, um daraus zu lernen.

Allerdings staunen Sie sicherlich manchmal auch Bauklötze! Die Wünsche schießen ins Kraut und das Lastenheft wird dicker und dicker. Vieles geht, aber muss es das auch? Alles kostet Geld. Und davon einmal ganz abgesehen, soll das System ja nicht komplizierter werden, als unbedingt nötig. Überlegungen zu Komplexität sind nicht nur legitim, im Zeitalter der digitalen Unternehmensstrategie sind sie unumgänglich. Wie also finden Sie einen guten Weg zwischen Muss- und Kann-Anforderungen für Ihr Lastenheft?

### **Schneller, höher, weiter! Besser?**

Das Internet und die vielen neuen Geräte versetzen uns in die Lage, zu jeder Zeit und von jedem Ort aus zu arbeiten. Wir kommunizieren auf vielen Wegen. Informationen beschaffen wir uns inzwischen in wenigen Minuten. Ein Ende der Entwicklung ist nicht in Sicht: Jeden Tag entwickeln abertausende Programmierer ihre Lösungen weiter.

Weltweit entstehen innovative Produkte und Lösungen. Jeden Tag erhalten wir Updates und Upgrades mit neuen Funktionen, Erweiterungen und verbesserter Bedienung.

Mit den Möglichkeiten wachsen die Wünsche. Das wollen wir haben! Unsere neue Softwarelösung soll alle Optionen ausnutzen und alle Prozesse abbilden ... oder vielleicht doch nicht?

Die Vielzahl der Möglichkeiten macht den Anspruch zu einer unüberwindlichen Herausforderung. Um sich nicht zu verzetteln, ist es wichtig, vom Ende her zu denken: Was kommt am Ende des Prozesses idealerweise heraus? Was hat sich gegenüber dem alten technologischen Stand verbessert? Wann hat sich die Umstellung gelohnt?

Diese Überlegung führt in allen Bereichen zum „Muss“. Greifen Sie zum Stift (oder zur Tastatur) und notieren Sie:

Für das Lastenheft wird der Prozess beschrieben, die momentanen Schwachstellen genannt und der ideale, verbesserte Zustand dokumentiert. So etwas nennt man den Soll-Zustand.

### **Ihr Lastenheft: Herausfiltern, was Sie wollen**

Kommen wir zur Frage, wie Sie die Anforderungen genau definieren. Abhängig von Unternehmensgröße und Struktur fragen Sie am besten in den Fachabteilungen nach. Achten Sie besonders auf Diskussionen, die Debatten über Details nach sich ziehen. Hier erfahren Sie etwas von den tatsächlich gelebten Prozessen und Sie finden heraus, wie die Abläufe theoretisch und praktisch aussehen.

Die Ergebnisse der Gespräche und Diskussionen können durch den Projektleiter und eventuell die Geschäftsleitung gesichtet und bewertet werden. In der Bewertung unterscheiden Sie das „Muss“ von dem, was neudeutsch so schön als „Nice to have“ bezeichnet wird: Gemeint ist eine Funktionalität, die wünschenswert ist, aber nicht zwingend erforderlich. Darüber hinaus kann es weitere Abstufungen der Bewertung geben, etwa das „K.o.-Kriterium“, ohne dessen funktionale Erfüllung es keine Zusammenarbeit mit einem möglichen Partner gibt.

## Die Akzeptanz des Systems einleiten

Anforderungen müssen aber nicht nur auf technischer Ebene gestellt werden. Auch das Thema Schulungen, Service und Updates sollten im Fragenkatalog enthalten sein.

Gerade die Schulungen sind eine wichtige Voraussetzung für die spätere Akzeptanz des Systems. Ein Auto kann noch so schnell sein und toll aussehen – wenn es der Fahrer nicht lenken kann, erzeugt es Frust.

Mit ausreichenden Schulungen schlagen Sie dem Frust von vornherein ein Schnippchen. Und es lohnt sich: Ist der Anwender erst einmal negativ gestimmt, dauert es sehr lange, bis er etwas Positives entdecken kann und sich die Stimmung wieder wendet.

## Fazit

Nehmen Sie sich Zeit, um den Anforderungskatalog (Lastenheft) zu definieren. Gehen Sie in die Details, ohne sich darin zu verlieren. Priorisieren Sie Funktionalitäten und stellen Sie fest, wie die Prozesse im Unternehmen im Moment tatsächlich gelebt werden.



### Checkliste „Kernfunktionen der Software“

Unverzichtbare Funktionalitäten sind:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Wir wollen mit der neuen Software starten zum:

Optional

Unser externer Berater für die Erstellung des Lastenhefts:

## ■ 7.2 Beispiel aus dem Leben: Anders als gedacht

Bis hierhin haben Sie es geschafft, das Lastenheft steht. Glückwunsch. Sie wissen nun, was Sie wollen und wohin die Reise gehen soll. An der ein oder anderen Stelle waren Sie vielleicht überrascht, dass die Mitarbeiter anders arbeiten als gedacht, und dass es Prozesse zu berücksichtigen gilt, die Ihnen in ihren Details gar nicht so bekannt waren. Sie haben also etwas durch Diskussion und Beobachtung gelernt. Schließlich wurde dieses gewonnene Wissen in Form eines Lastenhefts festgehalten. Sehr gut.

Hier ein kleiner Exkurs als Anregung meinerseits. Verstehen Sie ihn als von Herzen kommenden Tipp: Nutzen Sie das Lastenheft, um Ihre Prozesse und das im Unternehmen vorhandene Wissen strukturiert und dauerhaft zu speichern. Und nicht nur das: Machen Sie es interdisziplinär abruf- und nutzbar für alle Mitarbeiter und nutzen Sie es auch, um die Kluft zwischen den erfahrenen und jungen Mitarbeitern zu schließen, was Prozess-Know-how und Technologienutzung betrifft.

Ich spreche hier vom „Wissens- und Kompetenzmanagement“, also dem bewussten Speichern und Umgehen mit Wissen. Ich nutze auch sehr bewusst den Begriff „Speichern“, und nicht „Archivieren“. Letzteres hat etwas Verstaubtes an sich und suggeriert, dass man sich nach erfolgreicher Archivierung nicht mehr darum kümmern muss, dass es „erledigt“ ist. Das Gegenteil ist hier beabsichtigt: Ich möchte anregen, dass Sie zukünftig viel aktiver mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen arbeiten und daraus Nutzen ziehen! Selbst wenn Sie z.B. ISO-zertifiziert sind und Ihre Prozesse an sich schon sorgfältig und nachvollziehbar dokumentieren, endet der Aufwand, den Sie dafür betreiben, häufig mit einem Ordner im Regal oder auf der Festplatte. Dann bekommen Sie das Siegel für Ihren Aufwand und das Thema ist bis zum nächsten Audit erledigt. Schade!

Wissen nur zu speichern, ist im Zeitalter der Digitalisierung nicht genug. Das Lastenheft als Ausgangsbasis eines gelebten Wissensmanagements ist wunderbar. Eventuell haben Sie zudem im laufenden Projekt schon jetzt festgestellt, dass es einige Bereiche gibt, an denen ebenfalls eine Überprüfung der Prozesse im Detail sinnvoll scheint. Außerdem entsteht im Laufe des Projekts eine Dokumentation über das tatsächlich eingerichtete System. Schulungen vermitteln für den Moment Wissen an Ihre Mitarbeiter. Ok.

Aber wer weiß eigentlich was in Ihrem Unternehmen? Wie wird Wissen laufend aktuell gehalten und nicht per Frontalschulung an Ihre Mitarbeiter gegeben? Wie hilft Wissen dabei, das Innovationstempo im Unternehmen zu erhöhen und auch in Bereichen wie dem Service gegenüber dem Kunden zu glänzen?

Dies kann mit entsprechenden Methoden gelebt werden. Ich gehe später im Buch noch auf die Nachhaltigkeit eines IT-Projekts an sich ein.

## ■ 7.3 Nichts ist beständiger als die Veränderung

Änderungen im Unternehmen durchzusetzen, ist keine Trivialität. Gemäß der Überschrift könnte man meinen, dass jeder einigermaßen lebenserfahrene Mitarbeiter gegenüber Veränderungen aufgeschlossen sein müsste. Doch bekanntlich ist der Mensch ein Gewohnheitstier und froh, wenn er die benötigten Funktionen in seiner lange genutzten Software immer an der gleichen Stelle wiederfindet und störungsfrei nutzen kann. Änderungen gegenüber ist nicht jeder positiv eingestellt. Viele arbeiten lieber weiterhin kompliziert, als sich auf Neues einzulassen.

In jedem Unternehmen gibt es Stimmungsmacher: „Das brauchen wir nicht“, „Das wird ja nie etwas“. Verweigerung und Nörgelei haben

aber eine Ursache. Häufig liegt sie schlicht in einer Verunsicherung. Mit Veränderungen geht nicht jeder locker um. Was bedeutet die Veränderung für die einzelne Person, die Abteilung, das Unternehmen? Schauen und hören Sie genau hin, damit das Projekt nicht zerredet wird. Ich erlebe es immer wieder, dass gestandene Mitarbeiter eine unternehmerische Entscheidung torpedieren. Diesen – meist rein emotionalen – Torpedos und einer entsprechenden Verweigerungshaltung wird in vielen Fällen nachgegeben, sehr zu meiner Verwunderung. Sie sollten das anders machen! „Change-Management“ ist nicht umsonst ein berufliches Feld, auf dem sich viele Berater tummeln, die den Veränderungsprozess begleiten und darauf hinwirken, dass die Mitarbeiter die Änderungen akzeptieren und umsetzen.

Holen Sie auch diese „schwierigen“ Mitarbeiter mit ins Boot! Lassen Sie dabei weder die ewigen Nörgler noch die ganz Stillen außen vor. Verpacken Sie die Befragung entsprechend. „Ihr Know-how ist gefragt“ erzeugt Motivation. „Mit Ihrer Hilfe wollen wir die Prozesse verbessern“, da kann der Mitarbeiter nur „Ja“ sagen. Strahlen Sie Motivation, Optimismus und Sicherheit aus. Und lassen Sie keinen Zweifel an Ihrer Entscheidung aufkommen.

## ■ 7.4 Über Pioniere, Motivierte, Pflichterfüller und Blockierer

Es gibt verschiedene Typen von Anwendern, die sich sehr unterschiedlich mit „ihren“ Programmen und Systemen auseinandersetzen und dies genauso unterschiedlich emotional ausdrücken. Die Haltung einer Veränderung gegenüber ist entsprechend. Ich unterscheide den Pionier, den Motivierten, den Pflichterfüller und den Blockierer.

## **Der Pionier**

Der Pionier ist jemand, der sich aktiv im Programm umsieht, Möglichkeiten auslotet und eine hohe Affinität zur Technik hat. Ihm fällt der Umgang damit leicht und Assoziationen sind für ihn kein Problem. Er findet selber Lösungen, auch wenn diese um zwei Ecken gedacht sind.

## **Der Motivierte**

Der Motivierte arbeitet intensiv mit Software, sucht selber Lösungen, braucht aber Unterstützung bei der Umsetzung seiner Anforderungen.

## **Der Pflichterfüller**

Der Pflichterfüller tut genau das, was er tun muss. Am besten immer das Gleiche und am allerbesten gibt es dafür eine schriftliche Vorgabe – damit nichts schiefgeht.

## **Der Blockierer**

Dem Blockierer gefällt wenig. Jedes auftauchende Problem unterstreicht seine negative Meinung, und ein Fehler im Programm ist eine Bankrotterklärung des Softwareherstellers. Grundsätzlich behindert ihn die Software und stellt keine Unterstützung in seiner täglichen Arbeit dar. Er versucht das Arbeiten damit soweit es irgendwie geht zu vermeiden.

Hier müssen Sie gewappnet sein. Nehmen Sie den Menschen mit. Einfach „anordnen“ und Arbeitsanweisungen verfassen hilft da nicht. Es gilt, die Leute dort abzuholen, wo sie sind, um sie auf die Veränderung vorzubereiten. Kommunikation und Transparenz sind dabei wichtig. Denn mangelndes Wissen oder die berühmte Gerüchteküche führen zu Verunsicherung. Und da der Mensch gerne die Schuld auf andere schiebt, ist der Mitarbeiter später auf keinen Fall am stockenden Prozess schuld. Und das mag sogar stimmen. Je nachdem, wie Sie im Unternehmen den Wissenstransfer für das IT-Projekt geregelt haben.

Wichtig ist: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über den Fortschritt des Projekts und lassen Sie sie nicht im Ungewissen. Sorgen Sie für Transparenz! Ich erlebe es immer wieder, dass viele Mitarbeiter eine negative Haltung zur Veränderung einnehmen, einfach weil sie nichts oder nur Gerüchte hören. Das können Sie so vermeiden.

## ■ 7.5 Aus dem Leben – wie Veränderung durch Mitarbeiter blockiert werden kann

Bleiben Sie sich treu und lassen Sie sich die strategische Ausrichtung Ihres IT-Projekts nicht von innen heraus diktieren. Ich habe diesbezüglich so manche bedenkliche Situation erlebt.

In einem Unternehmen in der Mitte Deutschlands stand eine Veränderung im Bereich der Buchhaltung an. Der Grund war eine veraltete Buchhaltungssoftware. Zu viele Schritte mussten noch manuell gemacht werden, die statistischen Möglichkeiten waren begrenzt und Updates kamen, gerade am Jahresanfang, sehr unregelmäßig. Die Geschäftsleitung befürchtete, dass es den Hersteller irgendwann nicht mehr geben würde (Anmerkung: Tatsächlich wurde dieser wenige Jahre später von der Konkurrenz aufgekauft). Das Unternehmen wollte und musste also handeln.

Verschiedene Hersteller wurden zur Präsentation eingeladen und die Software auf die vermissten Funktionen hin geprüft. Nicht anhand eines Lastenhefts, sondern im persönlichen Gespräch. Federführend bei den Gesprächen war die Buchhaltungsleitung, eine ältere Dame, die zielsicher auf die Rente zusteuerte. Sie zählte zum Urgestein des Unternehmens und hatte die Buchhaltung gut im Griff. Allerdings hatte sie auch die Kollegen und die Vorgesetzten gut im Griff.

Nach einigen erfolglosen Präsentationen lud mich die Geschäftsleitung ein, an der nächsten Präsentation teilzunehmen und meine Meinung zum Produkt abzugeben. Ich werde den Blick der Dame nicht vergessen, als die Geschäftsleitung ihr mitteilte, was meine Funktion in der Runde sein würde.

Die Präsentation war sehr professionell und der Vertriebsmitarbeiter des Anbieters konnte alle Fragen beantworten und glaubwürdig versichern, dass die Anwendung den Erfordernissen entsprechen würde. Die Leiterin der Buchhaltung sah das völlig anders und nachdem sich der Vertriebsmitarbeiter verabschiedet hatte, führte sie verschiedene Argumente an, warum sie dem Produkt nicht trauen würde.

Ich konnte allerdings keines davon nachvollziehen und es lag sehr klar auf der Hand, dass es ihr nicht um den Anbieter an sich ging, sondern um die Tatsache, dass eine Veränderung anstand und sie keine Lust mehr hatte, sich in eine neue Software einzuarbeiten. Sie fühlte sich bedroht, denn in ihrem Team befanden sich junge Leute, die sehr spielerisch und progressiv mit dem Thema umgingen.

In die Ecke gedrängt, drohte sie, dass das Unternehmen nicht handlungsfähig bleiben würde und sie dann keine Verantwortung mehr für eine korrekte Buchführung übernehmen könne. Sie blockierte. Zu meiner Überraschung knickte die Geschäftsleitung noch im Gespräch ein und überlegte laut, vom Vorhaben einer Umstellung ganz abzusehen, wenn das doch so schwer werden würde.

Erst im Gespräch unter vier Augen konnte ich deutlich machen, dass sich das Unternehmen so nicht unter Druck setzen lassen dürfte und es Zeit war, die jungen Mitarbeiter stärker mit ins Boot zu holen und deren Kompetenzen zu nutzen. Das führte dann zu einem erfolgreichen Projektende zum nächsten Jahreswechsel.

# Index

## A

Abschlussgespräch 121  
Abschreibung 35, 90  
Add-Ins 131  
AfA 9  
Agilität 16  
Anforderungskatalog 58  
Ansprechpartner 42  
- Abteilungsleitung 42, 44  
- Betriebsrat 51f.  
- Consultant 27, 75  
- Geschäftsführung 1, 3, 44, 49, 57, 74, 76 ff., 105, 110, 121  
- Key User 27, 49 ff., 109  
- Mitarbeiter 44, 56, 62 f., 78, 107, 109, 115, 129 f.  
- Personalabteilung 51f.  
- Projektleitung 42, 49 ff., 56 f., 74, 82, 93, 105, 109, 121  
- Software-Lieferant 44, 49, 119, 121, 127  
API 39  
Application Programming Interface 39  
Aufgabenkontrolle 96, 98  
Aufgabenverwaltung 101  
Ausfallsicherheit 7

## B

Beispiel  
- Mehrarbeit 51

Benutzerfreundlichkeit 8  
Beratung 37  
Big Data 20  
Blogs 113  
Branchenlösungen 72

## C

Change-Management 61  
Change-Prozess 1, 60, 111  
Change Request 99  
Checkliste  
- Anbieter 74  
- Anbieterqualifikation 80  
- Projektteam 45  
- Risiken 28  
- Software-Anforderungen 58  
- Strategische Zielsetzung 24  
- Workshops 82  
Cloud 20, 33, 71, 90 f.  
CRM 21, 24, 112, 114  
Customer Relationship Management 21  
Customizing 109

## D

Dienstleistungskosten 84  
„Digitale Demenz“ 113  
Digitale Strategie 2, 19  
Digitalisierung 77, 110  
Dokumentation 96, 102

**E**

- eCommerce 20
- Effizienzsteigerung 35
- Ergonomie 8
- ERP 27f., 51, 78, 90, 105 f., 112, 114
- ERP-Software 79
- Eskalation 118

**F**

- Finanzierung 85
- Fixpreis 38
- Funktionalitäten 8

**G**

- Google 113
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. 3, 46

**H**

- Handwerkszeug 6
- Häufige Probleme 3
- Hilfe 125
- Hotline 85, 125 f.

**I**

- Ihr IT-Projekt scheitert nicht! 9 f.
- Individualsoftware 68
- Initiative IT und MENSCH 32

**K**

- Kanban 16
- kleine und mittelständische Unternehmen 15, 19
- KMU 15 f., 91, 113
- Know-how 44, 59, 105
- K.o.-Kriterium 57, 72, 74, 86
- Kommunikation 131
- Kosten 11, 37
  - Anfahrt 85
  - Dienstleistung 84
  - Kostenvergleich 37
  - Lizenzen 84, 89

- Sonstige 85

- Wartung 84

- Kostenkalkulation 10

**L**

- Lastenheft 30, 50, 53, 58, 65 f., 71, 75, 80 f., 84, 105
- Leasing 35, 90
- Lizenzen 37, 83 f.
- Lizenzkosten 37

**M**

- Machbarkeitsanalyse 4
- Managed Services 85, 127, 130
- Manntage 23, 95
- Mediation 104
- Meeting 104
- Mehrwert 35
- Meilensteine 93 f.
- Microsoft Excel 86, 98, 112
- Microsoft Office 124
- Microsoft Outlook 112
- Miete 89
- Mobility 20
- Moving Targets 4 f., 23, 30
- MS-Office 37
- Multitasking 46

**N**

- Nachhaltigkeit 60, 108, 110 f., 129
- Nebenwirkungen 9
- Netzwerksicherheit 8

**O**

- Open-Source-Software 37

**P**

- Patch 127, 131
- Pauschalpreis 38
- Performance 127
- Pflichtenheft 30, 65, 67, 81, 99, 105, 121
- Präsentationen 74, 105

Projektabwicklung 15  
Projektdurchführung 15  
Projekterfolg 5  
Projektaufzeit 17  
Projektorganisation 15  
Projektphasen 12  
Projektplanung 15  
Prozessanalyse 54  
Prozessoptimierung 8  
Prozesswissen 41, 43ff., 56

**R**

Rechenzentrum 33  
Response-to-Everything 21  
Ressourcenplan 4  
Return on Investment (ROI) 33,  
    110  
Risiken 28  
Risikomanagement 27

**S**

SaaS 90  
SAP 72  
Schnittstellen 38, 93, 124, 131  
Schulungen 131  
- Basisschulung 108  
- Frontalunterricht 108  
- Individualschulung 108  
- Schulungskonzept 108  
- Seminar 108  
- Workshop 108  
Scope Creep 22f.  
Scrum 16  
- Developer 17  
- Master 17  
- Owner 17  
Server 33  
Serverlandschaft 33  
Service-Level-Agreement 127

Skills 115  
Software as a Service 90  
Standardsoftware 73  
Steuerberater 90  
Support 8, 85, 125f.  
Systemvoraussetzungen 33, 86

**T**

Team 41, 45  
Tests 109f., 117  
Ticketsystem 95, 98, 100, 102, 121,  
    125  
Tipp  
- Ansprechpartner 42  
- Kommunikation 32  
- Meeting 26f.  
- Point of no Return 94  
- Wartungsbedingungen 124  
- Wartungsvertrag 124  
- Zeitplan 55  
To-do-Liste 32, 96f., 99, 101f., 117  
Top-Down-Entscheidungen 4

**U**

Update 123, 127  
Upgrade 39

**W**

Wartung 123, 126  
Wartungskosten 9, 84  
Wartungsvertrag 124, 126  
Wikipedia 113  
Wikis 113  
Wissensmanagement 112  
Workarounds 8

**Z**

Zeitmanagement 25  
Zeitplan 93, 102