

Perfektes IT-Projektmanagement

Best Practices für Ihren Projekterfolg

von

Michael Lang, Sebastian Kammerer, Michael Amberg

1. Auflage 2012

Perfektes IT-Projektmanagement – Lang / Kammerer / Amberg

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Projektmanagement, Zeitmanagement

Symposion Publishing 2012

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 86329 422 9

Leseprobe

Der Kriminalautor Gilbert Keith Chesterton schrieb: »It isn't that they can't see the solution. It is that they can't see the problem.« Und er meint damit, dass wir häufig zu schnell auf eine vermeintliche Lösung aufspringen, bevor wir das Problem richtig verstanden haben. Hand aufs Herz, wer kennt nicht die Szene, dass man in einem Review mit Kunde oder Auftraggeber sitzt und sich ob der Schwerfälligkeit, mit der die Anforderungen bestimmt werden, am liebsten hinsetzen und die Software so umsetzen würde, wie man es bereits eine ganze Zeit verstanden hat. Hier noch weiter rumzusitzen ist doch nur Zeitverschwendung! Genau das ist der Grund, warum in Krisenzeiten die Probleme durch unzureichendes Requirements Engineering (RE) anwachsen. Man meint, Geld sparen zu können, wenn weniger Aufwand in die Vorbereitung gesteckt wird.

In ihrer jüngsten Umfrage zur Erfolgsquote von Software- und IT-Projekten zeigt die Standish Group, dass 32 % aller Projekte erfolgreich sind, während 44 % ihre Ziele nicht erreichen und 24 % komplett abgebrochen werden (Abb. 1; [2]). Unzureichendes RE ist dabei nach wie vor der Hauptgrund für den Misserfolg. Bedenklicher jedoch ist der aufgezeigte Trend, der die Autoren sogar dazu veranlasste, die Studie nochmals eingehend zu prüfen und erst mit einem halben Jahr Verzögerung freizugeben. Auch im Krisenjahr 2008/2009 war wie bereits zuvor 2003/2004 die Erfolgsrate der Projekte eingebrochen [1; 3]. Als Hauptgrund nannten die Autoren, dass vorbereitende Tätigkeiten wie Anforderungsanalyse aus falsch verstandenen Einsparzielen heraus nicht mehr ausreichend gemacht wurden.

Bei den meisten Projekte, die abgebrochen wurden, waren die Anforderungen nur ungenügend geklärt und Änderungen der Anforderungen konnten nicht beherrscht werden [1; 2; 4]. Ein wichtiger Grund dafür, dass Projekte ihre Ziele nicht erreichen, liegt in nicht sauber formulierten Zielen. Abb. 1 zeigt, dass bei 87 % aller abgebrochenen Projekte unzureichendes RE ein wesentlicher Grund für das Scheitern war. Häufiger bzw. gleich häufig wurden nur noch »Prozessfähigkeit« und »Organisationsmanagement« genannt, aber das sind auch offensichtliche Allgemeinplätze, die man sich in jedem misslungenen Projekt gut vorstellen kann. Interessant ist übrigens die Beobachtung, dass in Krisenzeiten die Erfolgsquote zurückgeht. Dann werden vermeintlich unnötige Ausgaben, wie für RE und Reviews, reduziert – mit durchschlagenden Ergebnissen. Es wird unüberlegt an den falschen Stellen gespart. Dadurch steigen die Kosten, denn das Gelieferte hat mehr Fehler und benötigt zusätzliche Nacharbeiten. Softwaretechnologien hingegen werfen Projekte in der Praxis kaum aus dem Ruder [2]. Man ist als Entwickler und Projektleiter gewohnt, damit umzugehen, und trifft rechtzeitig Vorsorge. Beispielsweise werden neue Plattformen nur eingesetzt, wenn sie vorher im Laborbetrieb geprüft wurden. Gelieferte Komponenten werden durch Alternativstrategien abgesichert, um durch eine zu späte oder qualitativ unzureichende Komponente das Projekt nicht zu gefährden. Technologische Herausforderungen sind also in der Praxis keine gravierenden Projektrisiken, schlechtes Management dagegen schon.