

IT-Lösungen auswählen und implementieren



Matthias Santer

Leseprobe

Für die bessere Lesbarkeit wird auf die geschlechterspezifische Schreibweise in diesem Buch verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Auflage 1

Impressum:

Alle Rechte vorbehalten - Copyright © 2020 by

Matthias Santer

Eichenweg 33

9581 Ledenitzen

Austria

E-Mail: ms@itplusorganisation.at

Web: www.itplusorganisation.at

Cover-Bild: Adobe Stock

Der Inhalt dieses Buches darf weder vollständig noch ausschnittsweise in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder digital bearbeitet, vervielfältigt oder verarbeitet werden.

Inhalt:

1	WIE SIE DIESES BUCH VERWENDEN	12
2	WORAN IT-PROJEKTE SCHEITERN	13
2.1	Die Erwartungen wurden nicht definiert	13
2.2	Unerfüllte Erwartungen des Auftraggebers	13
2.3	Mehr versprochen als gehalten	14
2.4	Ressourcen waren nicht ausreichend	14
2.5	Die Komplexität wurde unterschätzt	15
2.6	Die Mitarbeiter waren nicht eingebunden	15
3	WAS IST EINE GUTE IT-LÖSUNG?	16
4	DIE EMPFOHLENE VORGANGSWEISE	18
5	PROJEKTAUFTRAG: ZIELE UND BUDGET	19
5.1	Ziele - Nicht-Ziele	19
5.1.1	Messung der Zielerreichung	19
5.1.2	Problematische Projektziele	20
5.2	Projektbudget	22
5.3	Der Projektauftrag	22
6	DAS PROJEKT-TEAM	23
6.1	Projekt-Leitung	23
6.2	Team-Mitglieder und Mitarbeiter	23
6.3	Ressourcensituation prüfen	24
6.4	IT-Personal für das Projekt finden	24
6.4.1	IT-Mitarbeiter einstellen	25
6.4.2	IT-Fachmann für das Projekt engagieren	25
6.4.3	Beratung durch den IT-Lösungsanbieter, Projektleistungen vom Anbieter zukaufen	26
6.4.4	Kombination eigener IT-Mitarbeiter und externer IT-Fachmann	27
6.4.5	Kombination eigener IT-Mitarbeiter und IT-Dienstleister	27
6.4.6	Kombination externer Projektleiter/IT-Fachmann und IT-Dienstleister	28
7	IST-SITUATION, SOLL-SITUATION, BEDARF	29
7.1	Ist-Situation: Wo stehen wir?	29
7.2	Soll-Situation: Wo wollen wir hin?	31
7.3	Den Bedarf konkretisieren	32

8	DIE PROJEKTPLANUNG	34	
8.1	Methode: Wasserfall, Agil oder Hybrid?	34	
8.1.1	Wann agil vorgehen und was bringt das?	36	
8.1.2	Wann kann die agile Methode nicht eingesetzt werden?	36	
8.1.3	Der Projektablauf nach der agilen Methode	37	
8.1.4	Agile Prinzipien	38	
8.2	Arbeitspaket-Spezifikation	39	
8.2.1	Aufwandsschätzung	39	
8.3	Projekt-Strukturplan	40	
8.4	Projekt-Ablaufplan, Balkenplan, GANTT-Chart	41	
8.4.1	Kritischer Pfad	42	
8.5	Projektkommunikation	42	
8.6	Ressourcenplanung	43	
8.6.1	Arbeitsmittel, Tools	43	
8.7	Risikomanagement	44	
8.8	Kostenplanung, Projektbudget	45	
8.8.1	Interner Personalaufwand	45	
8.8.2	Externe Kosten	45	
8.8.3	Finanzierungskosten	45	
8.8.4	Finanzieller Puffer	46	
8.8.5	Förderungen	46	
9	DIE UMSETZUNGSENTSCHEIDUNG (BUSINESS CASE)	47	
9.1	Mögliche Lösung finden	47	
9.2	Nutzungszeitraum definieren	47	
9.3	Evaluierung von Kosten und Nutzen	48	
9.3.1	Kosten	48	
9.3.2	Monetäre Nutzen	48	
9.3.3	Nicht-monetäre Nutzen	49	
9.4	Vermiedene Schadenskosten	49	
9.5	Bewertung des Vorhabens	50	
9.6	Business-Case-Varianten	50	
9.6.1	Variante „Nichts ändern“	50	
9.6.2	Varianten mit unterschiedlichen Lösungen	51	

9.6.3	Best/Worst Case	51
10	ZUR PROJEKTFORTSCHRITTSKONTROLLE	52
10.1	Warum ist Kontrolle wichtig?	52
10.2	Projekt-Status-Meetings	52
10.2.1	Die To-Do Liste	53
10.3	Ist-Kostenkontrolle	54
10.3.1	Kontrolle der externen Ist-Kosten	54
10.3.2	Kontrolle der internen Aufwände (Personalaufwand usw.)	54
10.4	Projekt-Auftraggeber-Meeting	54
10.5	Budget- oder Termin-Überschreitungen, Zielkonflikte	55
10.6	Konsequenzen	55
11	DIE DEFINITION DER ANFORDERUNGEN	56
11.1	Wie detailliert sollte das Lastenheft sein?	56
11.2	Mindestanforderungen, Optionale Anforderungen	57
11.3	Kapitel „Einleitung“	57
11.4	Kapitel „Ausgangssituation“	57
11.4.1	Kurzvorstellung Auftraggeber	57
11.4.2	Projekt-Umfeld	57
11.4.3	Bestehende IT-Infrastruktur	58
11.5	Kapitel „Liefergegenstände und Leistungen“	58
11.5.1	Datenmigration	59
11.5.2	Software Lizenz-Modelle	59
11.5.3	Eigenleistungen	59
11.6	Kapitel „Anforderungen“	60
11.6.1	Metriken für die geforderte IT-Lösung	60
11.6.2	Daten-Anforderungen, Berechtigungskonzept	61
11.6.3	Funktionale Anforderungen	63
11.6.4	IT-Schnittstellen	65
11.6.5	Anforderungen zu IT-Security und Datenschutz	66
11.6.6	Nicht-Funktionale Anforderungen	69
11.7	Kapitel „Unterstützung im Betrieb“	71
11.7.1	Updates und Support	71
11.7.2	Laufende Überwachung und Anpassung der IT-Security	72

11.7.3	Spätere Anpassungen der IT-Lösung	72
11.8	Pönalen	73
12	DIE LÖSUNGS AUSWAHL	74
12.1	Anbieter finden	74
12.2	Angebotseinholung	75
12.2.1	Anschreiben zur Angebotseinholung	75
12.2.2	Anforderungskatalog und Erfüllungsmatrix	76
12.2.3	Frageliste	77
12.2.4	Preisblatt	77
12.3	Angebotsbewertung	78
12.4	Verhandlungsphase	79
12.5	Auftragsvergabe	80
13	DIE IMPLEMENTIERUNG DER IT-LÖSUNG	81
13.1	Projektmanagement in der Implementierungsphase	81
13.1.1	Ein Projekt bedeutet Veränderung	81
13.1.2	Anforderungsänderungen in der Implementierungsphase	81
13.2	Kick-off Meeting zum Start der Implementierungsphase	82
13.3	Pflichtenheft erstellen	83
13.3.1	Welcher Detaillierungsgrad ist für ein Pflichtenheft sinnvoll?	84
13.3.2	IT-Schnittstellen	84
13.3.3	Umgang mit offenen Punkten	85
13.3.4	Überarbeitung des Projektplanes	85
13.3.5	Abnahmeprozedur und Testplan	85
13.4	Basis-Installation und Konfiguration der IT-Lösung	87
13.5	Testen und Abnahme	87
13.5.1	Vorgangsweise	87
13.6	Anpassung der Geschäftsprozesse	88
13.7	Schulung der neuen IT-Lösung	89
13.7.1	Train-the-Trainer Konzept	89
13.7.2	Admin-Schulung	90
13.7.3	Zukünftige neue Anwender schulen	90
13.7.4	Schulungsunterlagen und Training-Videos	90
13.8	Probleme mit dem Lieferanten	92

13.8.1	Lieferverzögerungen	92
13.8.2	Fehler und Mängel	93
14	DIE IT-LÖSUNG PRODUKTIV SETZEN (GO-LIVE)	94
14.1	Go-Live Plan entwickeln	94
14.1.1	Szenario 1: Neues IT-System ohne Altsystem	94
14.1.2	Szenario 2: Ablöse eines Altsystems	95
14.1.3	Schulung der Anwender durchführen	95
14.1.4	IT-Betrieb sicherstellen	96
14.2	Go-Live Termin	96
15	DER PROJEKTABSCHLUSS	97
15.1	Übergabe an das IT-Betriebsteam	97
15.2	Aufräumen	97
15.3	Reflexion mit dem Projektteam, Party!	98
15.4	Formeller Projektabschluss	98
16	VERWANDTE THEMENBEREICHE	99
16.1	Liefervertrag	99
16.1.1	Präambel	99
16.1.2	Leistungsbeschreibung	99
16.1.3	Regelungen zum Leistungsaustausch	99
16.2	Support-Vertrag	101
16.2.1	Definitionen	101
16.2.2	Vertragsgegenstand	101
16.2.3	Preis	101
16.2.4	Zusammenarbeit	101
16.2.5	Haftung und Gewährleistung	102
16.2.6	Treuepflicht und Geheimhaltung	102
16.2.7	Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung	102
16.2.8	Vorzeitige Vertragsbeendigung	102
16.2.9	Sonstiges	102
16.3	Change-Management	103
16.4	Requirements Engineering	106
16.4.1	Analyse von Anforderungen	106
16.4.2	Dokumentation von Anforderungen	106

16.4.3	Abstimmung der Anforderungen	107
16.4.4	Prüfung der Anforderungen	107
16.4.5	Requirements Engineering Tools	108
16.5	IT-Lösungen testen	109
16.5.1	Testplanung	110
16.5.2	Testdurchführung	113
16.6	Der IT-Betrieb	114
16.6.1	Planung	114
16.6.2	Applikationsverantwortlicher/Application-Manager und Application Owner	114
16.6.3	Betrieb der IT-Landschaft	115
16.6.4	Best Practices für den IT-Betrieb	116
16.6.5	IT-Sicherheitsmanagement und Datenschutz	119
16.6.6	Probleme mit dem Lieferanten im IT-Betrieb	119
16.7	Geschäftsprozessmanagement, Business Process Management	121
16.7.1	Was ist ein Prozess?	121
16.7.2	Prozesslandkarte	123
16.7.3	Rollen im Prozessmanagement	124
16.7.4	Prozesse implementieren	125
16.7.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	126
16.8	Data Management	128
16.9	Überblick zu IT-relevanten Gesetzen und Regelungen	130
16.9.1	Unternehmensgesetze UGB, GmbHG, VBVG, UWG	130
16.9.2	EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	130
16.9.3	Netz- und Informationssicherheit (NIS, NISG)	130
16.9.4	Medien-, E-Commerce-, Telekommunikations-Gesetze	131
16.9.5	Urheberrecht, Copyright, Trademark	131
16.9.6	Arbeitsrecht	131
16.9.7	Verträge mit Kunden und Lieferanten	132
17	QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN	133
18	GLOSSAR	135

Abbildungen:

Abbildung 1 - Eigenschaften gute/schlechte IT-Lösung	16
Abbildung 2 - Vorgangsweise IT-Implementierung	18
Abbildung 3 - SMART Formel	19
Abbildung 4 - Optionen für Projektressourcen	25
Abbildung 5 - Fragen zur Ist-Situation	29
Abbildung 6 - Fragen zur Soll-Situation	31
Abbildung 7 - Fragen zur Bedarfserhebung	32
Abbildung 8 - Aufteilung der Verbesserungsmaßnahmen	33
Abbildung 9 – Wasserfall-Modell	35
Abbildung 10 – Hybrides IT-Projekt	36
Abbildung 11 - Beispiel für eine agile Implementierung einer IT-Lösung	37
Abbildung 12 - Agile Prinzipien	38
Abbildung 13 – Projektstrukturplan	41
Abbildung 14 - GANTT-Chart, Balkenplan	42
Abbildung 15 - Risikobereiche	44
Abbildung 16 - Projektkostenarten	46
Abbildung 17 - Bewertung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit	50
Abbildung 18 –Metriken für die Projektfortschrittskontrolle	52
Abbildung 19 - Inhalte des Lastenhefts	56
Abbildung 20 - Lizenzmodelle	59
Abbildung 21 - Beispiel für eine Datenstruktur	61
Abbildung 22 – Ausschnitt einer Rollendefinition für ein ERP-System	62
Abbildung 23 - Beispiel für Berechtigungsdefinitionen mit Mandantentrennung	63
Abbildung 24 - Beispiel für einen Use Case als Swimlane-Diagramm	64
Abbildung 25 - Typische IT-Schnittstellen	65
Abbildung 26 - Ablauf der Lösungsauswahl	74
Abbildung 27 - Auftragsvergabe-Modi	74
Abbildung 28 - Ablauf der Angebotsbewertung	78
Abbildung 29 - Ablauf der Implementierungsphase	81
Abbildung 30 - Ziele für die Feinspezifikationsphase	83
Abbildung 31 – Ablauf des Go-Live	94
Abbildung 32 - Verhaltensänderungsprozess	103

Abbildung 33 – Essenzielle Change-Management Methoden	104
Abbildung 34 – Schablone zur Anforderungsdefinition	107
Abbildung 35 - Qualitätskriterien für Anforderungen	107
Abbildung 36 - Testansätze	109
Abbildung 37 - Ablauf einer Inspektion	110
Abbildung 38 – Test-Case Vorlage	112
Abbildung 39 – Die Aufgaben im IT-Betrieb	114
Abbildung 40 – Die wichtigsten ITIL Prozesse	116
Abbildung 41 - Prozessmodell	121
Abbildung 42 – Flussdiagramm für Auftragsabwicklungs-Prozess	122
Abbildung 43 - Prozesslandkarte eines Handelsunternehmens	124
Abbildung 44 – Prozessmanagement implementieren	125
Abbildung 45 - KVP-Prozess	126
Abbildung 46 - IT-Implementierung im Überblick	150

Herzlich willkommen, lieber Leser!

Dieses Buch unterstützt Sie als Nicht-IT-Fachmann bei der Auswahl und Implementierung von Informationstechnologie (IT) für Ihr Unternehmen.

Mit der in diesem Buch beschriebenen Vorgangsweise können Sie:

- Den IT-Lieferanten klare Vorgaben machen
- Die Vertragserfüllung kontrollieren und mit handfesten Argumenten einfordern
- Nutzen und Aufwand von IT-Investitionen selbst beurteilen.

Dabei gehe ich unter anderem auf folgende Fragen ein:

- Was sind die typischen Probleme bei der IT-Auswahl und Implementierung und wie kann man diese verhindern?
- Was braucht es für eine gelungene IT-Implementierung?
- Wie finde ich geeignete Ressourcen für mein IT-Projekt?
- Wie bewerte ich eine IT-Lösung hinsichtlich Kosten/Nutzen?
- Wann sollte agiles Projektmanagement verwendet werden?
- Wie prüfe ich effizient den Projektfortschritt?
- Wie mache ich die Abnahme einer IT-Lösung?
- Was muss ich beim Go-live beachten?
- Wie gehe ich am besten mit Anbietern und Lieferanten bei Problemen um?



Wenn Sie Fragen haben oder Feedback zum Buch geben wollen, dann kontaktieren Sie mich bitte per E-Mail unter

ms@itplusorganisation.at

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen bei Ihrem Projekt!

Matthias Santer

1 Wie Sie dieses Buch verwenden

Sie haben offensichtlich vor, ein neues IT-System zu implementieren.

Zur Umsetzung haben Sie nun folgende Optionen:

1. Sie wollen sich inhaltlich möglichst wenig mit dem Projekt befassen und beauftragen Ihren „IT-Dienstleister des Vertrauens“ mit der Implementierung.
2. Sie investieren etwas Zeit in die Recherche einer passenden Lösung und implementieren einfach die erste passende.
3. Sie wollen sicherstellen, dass die Lösung Ihre Anforderungen auch wirklich erfüllt. Dafür soll eine ordentliche Anforderungsdefinition erfolgen und die IT-Lösung objektiv ausgewählt werden.

Dieses Buch ist das richtige für Sie, wenn Sie die dritte Option bevorzugen. Vermutlich haben Sie in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen mit IT-Implementierungen gemacht und sind daher vorsichtig geworden. Die folgenden zwei Kapitel können Sie überspringen, denn im Kapitel 4 geht es richtig los.

Allen anderen empfehle ich erst die nächsten zwei Kapitel zu lesen.

2 Woran IT-Projekte scheitern

Im Folgenden finden Sie meine Erfahrungen mit IT-Projekten aus mehr als 30 Jahren in der IT. Interessanterweise haben sich die Gründe für gescheiterte Projekte über die Jahre nicht wesentlich verändert. Damit kann man annehmen, dass diese Aufzählung wohl noch länger ihre Gültigkeit hat.

2.1 Die Erwartungen wurden nicht definiert

Wenn der Auftraggeber die Erwartungen und Anforderungen nicht schriftlich definiert, dann gibt es keinen Anforderungskatalog und die Entscheidung für eine Lösung wird „freihändig“ durchgeführt.

Sorgt der Lieferant auch nicht für die Klärung der Anforderungen vor der Implementierung, dann ist das Ergebnis ein Überraschungsei für alle Beteiligten. Mit Glück geht das gut aus - aber was ist, wenn nicht?

Der Auftraggeber bekommt eine mehr oder weniger unpassende Lösung geliefert. Da ein Liefervertrag ohne Anforderungskatalog wenig konkrete Eigenschaften der geforderten IT-Lösung beschreibt, hat der Auftraggeber rechtlich eine schlechte Position.

Der Auftraggeber kann:

- die gelieferte Lösung nehmen wie sie ist
- mehr Geld für Nachbesserungen/Erweiterungen investieren
- das Projekt stoppen und die ganze Investition abschreiben (das Projekt ist gescheitert)

In Praxis sind auch die impliziten Erwartungen¹ der Anwender tückisch. Da der IT-Lieferant meist nur IT-Experten und selten Experten für das Anwendungsfach (z.B. Maschinenbauer für eine Maschinenbau-Software) beschäftigt, werden Lücken erst vom Auftraggeber bei der Verwendung der Software bemerkt.

Um das zu vermeiden, erstellen Sie einen Anforderungskatalog (Lastenheft) und nutzen diesen zur Auswahl der IT-Lösung.

Implizite Anforderungen und Erwartungen sollten erhoben und im Anforderungskatalog dokumentiert werden.

2.2 Unerfüllte Erwartungen des Auftraggebers

Ich will eine gute Lösung zu geringsten Kosten!

Der Wunsch ist nachvollziehbar, aber ich kenne keine IT-Lösung, welche **alle** Erwartungen zu einem wirtschaftlich vertretbaren Preis erfüllen kann.

Unklar bleibt auch, was denn eine gute Lösung ist. Die Erwartungen der beteiligten Personen sind oft unterschiedlich.

¹ Erwartungen bzw. Anforderungen, welche für Personen aus demselben Fach klar sind. Z.B. setzen Mediziner allgemeines medizinisches Grundwissen voraus.

Um eine gute Balance zwischen Leistung und Kosten zu erreichen, muss der Auftraggeber die Mindestanforderungen (Must-Have Kriterien) für die gewünschte IT-Lösung **im Team** definieren.

Alle anderen Anforderungen sind damit „Nice-to-have“ und werden ggf. nicht in der IT-Lösung vorhanden sein. Diese Klarstellung dämpft überzogene Erwartungen der Anwender.

Bei der Angebotsbewertung können Sie anhand der Mindestanforderungen die IT-Lösungen in „brauchbar“ und „nicht-brauchbar“ aufteilen. Die Endauswahl passiert unter den brauchbaren IT-Lösungen anhand von Preis und weiteren Kriterien.

2.3 Mehr versprochen als gehalten

Trotz Lastenheft kommt es vor, dass Anbieter mehr versprechen als halten. Offenbar gehen manche Lieferanten bewusst das Risiko eines Rechtsstreits ein.

Meistens wird erst mitten in der Implementierungsphase klar, dass der Lieferant die Vereinbarungen nicht einhalten kann oder will. Da zu diesem Zeitpunkt aber auch der Auftraggeber schon viel investiert hat, möchte er das Projekt wohl retten. Ein Kompromiss ist damit wahrscheinlich, jedoch bekommt der Auftraggeber schlussendlich weniger Leistung um mehr Geld.

Hier ist besondere Vorsicht bei Softwareentwicklungsprojekten geboten, denn die meisten dieser Projekte überschreiten vorgegebene Termine und Budgets massiv.

Das Risiko eines „unlauteren Lieferanten“ kann leider nicht gänzlich eliminiert werden, aber der Auftraggeber kann dieses mit folgenden Maßnahmen reduzieren:

- Günstige Angebote und fragwürdige Anbieter kritisch prüfen und ggf. ausschließen.
- Vom Anbieter Referenzen verlangen und die Referenzkunden auch persönlich zur Zusammenarbeit mit dem Anbieter befragen.
- Die Reputation des Lieferanten in der Branche hinterfragen.
- Die Bonität / finanzielle Solidität des Anbieters vor der Auftragsvergabe prüfen.
- Eine Demo-Version der neuen IT-Lösung installieren und sich selbst vom Leistungsumfang überzeugen.
- Im Liefervertrag Pönalen zur Abschreckung vorsehen.

2.4 Ressourcen waren nicht ausreichend

Auf Auftraggeberseite fehlt es meistens weniger an Know-how, aber oft an ausreichend Zeit für die ordentliche Umsetzung eines IT-Projekts. Damit kommen die Planung, Analyse, Anforderungsdefinition und Projektfortschrittskontrolle für die IT-Implementierung zu kurz.

Auch der Lieferant leidet unter einer schlechten Verfügbarkeit der Ansprechpartner beim Auftraggeber. Um Verzögerungen zu vermeiden, muss er Annahmen treffen, welche sich später als falsch herausstellen könnten. Das bedeutet Mehraufwände und Zeitverzögerungen.

Durch die geringe Involviertheit des Auftraggebers verringert sich zudem die Chance, dass Lücken in der Lösung frühzeitig entdeckt werden (implizite Anforderungen und Erwartungen).

Um das zu vermeiden, planen Sie das Projekt von Beginn an mit pessimistisch-realistischem Ressourcen-Aufwand und mit **Puffer für Unvorhergesehenes**. Dieser Puffer muss auch vom Projektbudget abgedeckt sein.

Wenn sich später zeigt, dass zu wenig Ressourcen für das Projekt vorhanden sind, dann sollten Sie entweder zusätzliche Ressourcen ins Projekt holen, den Projekt-Inhalt reduzieren oder den Zeitplan strecken.

2.5 Die Komplexität wurde unterschätzt

Eine hohe Komplexität erschwert die Planbarkeit eines Projekts.

Ein wesentlicher Komplexitäts-Treiber sind die IT-Schnittstellen zum Datenaustausch. Wenn diese Schnittstellen nicht von Anfang an als Teil der neuen IT-Lösung betrachtet werden, dann kommt es in der Integrationsphase oft zu bösen Überraschungen:

- Kein Lieferant will sich um die Schnittstellenprobleme kümmern, die Lieferanten schieben sich gegenseitig die Schuld zu.
- Der Anpassungsaufwand für die Schnittstellen ist höher als geplant bzw. dauert das Projekt länger als gedacht.

Um das zu vermeiden, analysieren Sie die notwendigen Schnittstellen vor der Auswahl bzw. der Implementierung der IT-Lösung. Nehmen Sie die benötigten Schnittstellen in das Lastenheft auf und übergeben die Verantwortung für die korrekte Funktion einer Schnittstelle ausdrücklich an einen Lieferanten.

Ist die Komplexität in einem Projekt so hoch, dass das Projekt am Anfang nicht komplett geplant werden kann, dann überlegen Sie den Einsatz von agilen Methoden.

2.6 Die Mitarbeiter waren nicht eingebunden

Die Einführung einer neuen IT-Lösung bedeutet Veränderung für die Mitarbeiter. Bei Mitarbeitern kann das Widerstand oder gar Ängste (Jobverlust, Machtverlust usw.) auslösen. Mitarbeiter könnten auch versuchen, das IT-Projekt zu sabotieren.

Um das zu vermeiden, informieren Sie die Mitarbeiter so früh wie möglich über den Sinn und Zweck des IT-Projekts. Damit beugen Sie Gerüchten vor und können auf Ängste und Bedenken der Mitarbeiter eingehen.

Wenn Sie die Widerstände im Gespräch nicht ausräumen können, dann holen Sie einen Anführer der Kritiker-Gruppe in das IT-Projekt. Er bekommt damit direkten Einblick ins Geschehen, kann sich einbringen und den anderen Kritikern davon erzählen. Auch wird er damit vom Gegner zum „Teil der Lösung“.

3 Was ist eine gute IT-Lösung?

Mit „IT-Lösung“ ist die Einheit von Hardware bzw. virtuellen Systemen, Software und Serviceleistungen zur Unterstützung einer Aufgabe im Geschäftsbetrieb gemeint. IT-Lösungen sind z.B. Buchhaltungssystem, Warenwirtschaftssystem, Webshop.

Welche Eigenschaften hat eine gute IT-Lösung?

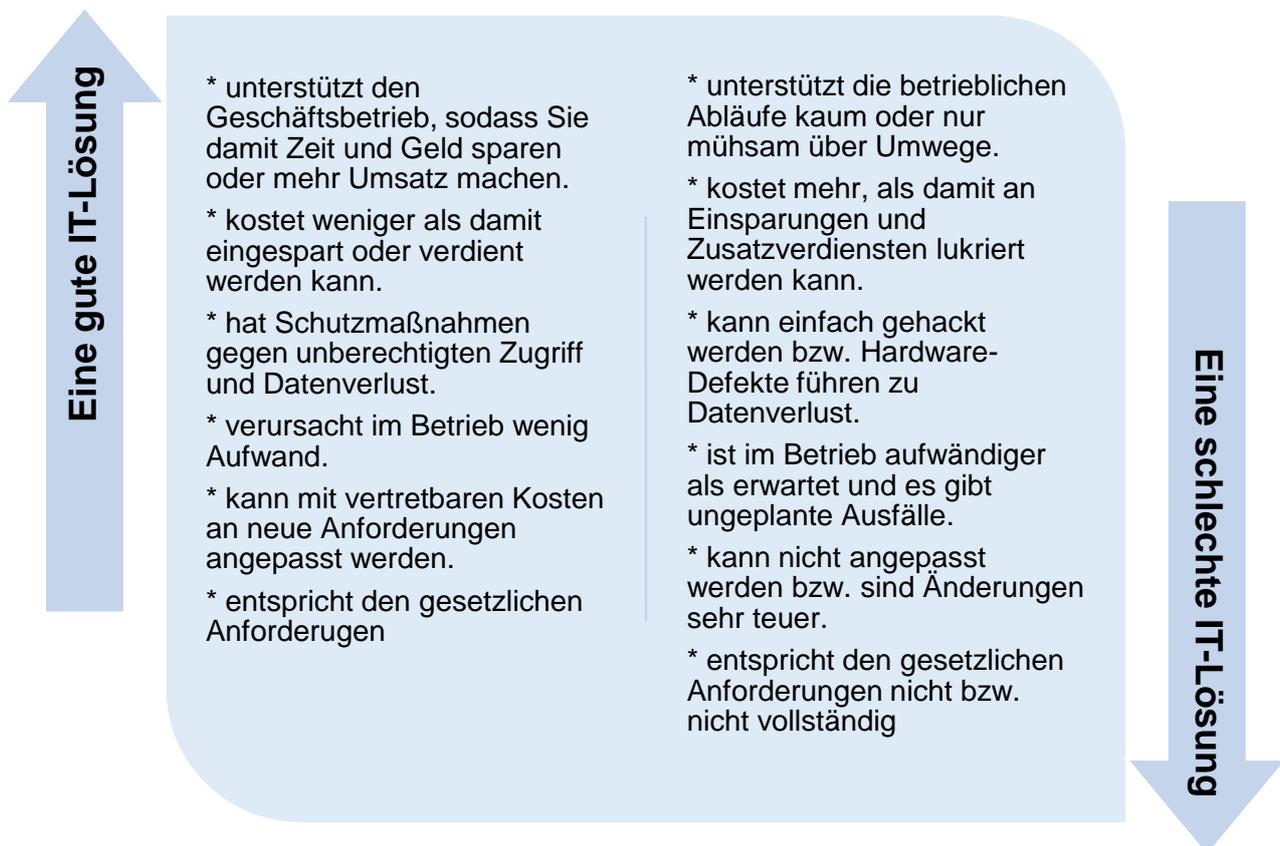


Abbildung 1 - Eigenschaften gute/schlechte IT-Lösung

Schlechte IT-Lösung: Was könnte schiefgelaufen sein?

- Die Entscheidung für eine IT-Lösung wurde getroffen, ohne genau zu verstehen, was man bekommt.
- Die betrieblichen Abläufe wurden bei der Auswahl und Implementierung der IT-Lösung nicht berücksichtigt.
- Es gab grobe Missverständnisse, da die Beteiligten manches für „eh klar“ gehalten haben (Implizite Erwartungen, Kommunikationsproblem).
- Es wurde versucht, ein organisatorisches Problem mit einer IT-Lösung zu beheben.
- Es gab keinen Abgleich der Kundenerwartungen mit den Möglichkeiten des IT-Anbieters.
- Die Entscheidung für die Implementierung wurde ohne fundierten Vergleich von Kosten/Nutzen getroffen.

- Die Projektplanung erfolgte ohne Puffer für Unvorhergesehenes, womit das Projektbudget schlussendlich massiv überschritten wurde.
- Der IT-Anbieter hat mehr versprochen als gehalten, womit schlussendlich weniger Leistung für mehr Geld geliefert wurde.
- Den IT-Security und gesetzlichen Anforderungen hat weder der Auftraggeber noch der IT-Lieferant ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet.
- Die Zuverlässigkeit der IT-Lösung stellte sich erst im Betrieb als unzureichend heraus.
- Die Möglichkeiten und Kosten für nachträgliche Anpassungen der IT-Lösung wurden bei der Auswahl nicht evaluiert.

4 Die empfohlene Vorgangsweise

Gehen Sie zur Implementierung einer neuen IT-Lösung am besten wie folgt vor:

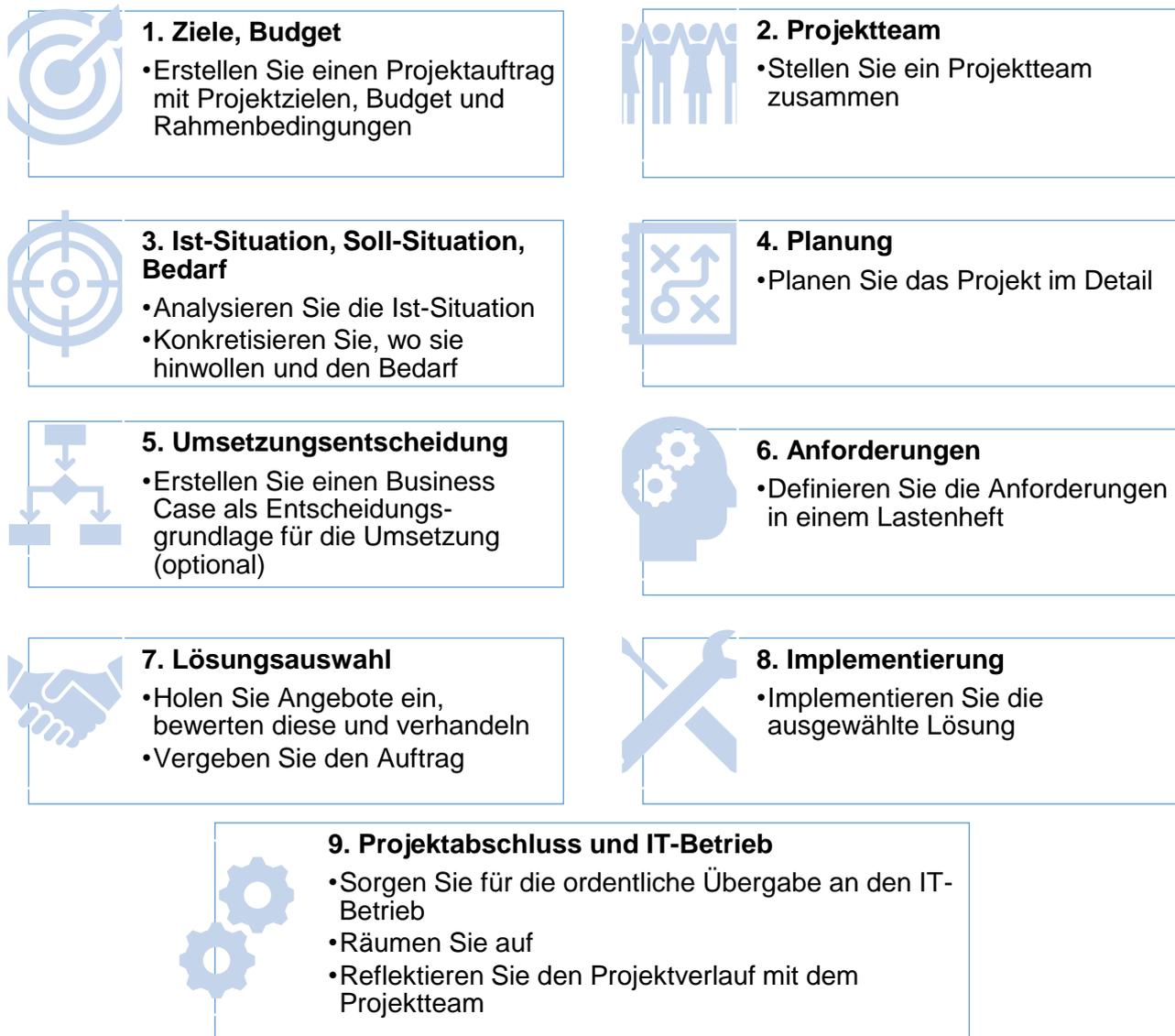


Abbildung 2 - Vorgangsweise IT-Implementierung

In den folgenden Kapiteln gehen wir auf die einzelnen Schritte weiter ein.

Eine detaillierte Übersicht der Aufgaben in den einzelnen Phasen finden Sie auch am Buchende (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Ende der Leseprobe.

Das Buch können Sie gerne auf www.itplusorganisation.at erwerben.