IT-Projektleitung: Mehr als nur Koordination

Veröffentlicht am 6. November 2023

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Christopher Polanski

Tags: Erfolgsgeschichten, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement

In der IT-Branche gibt es viele Spezialistinnen und Spezialisten mit unglaublich tiefem Einblick in ihre jeweilige Materie. Gleichzeitig braucht es auch Allrounder:innen, welche die Fäden zusammenhalten und sich nicht zu schade sind, Arbeiten in der Peripherie ihres Fachbereichs zu erbringen. So suchte die Informatik des Obergerichts des Kantons Zürich im Sommer 2022 eine Projektleitung für das Projekt «Rechnungswesen-Archiv».

Die Ausgangslage

Eingebettet in ein umfangreiches Modernisierungsprogramm, musste u. a. die Rechnungswesen-Applikation erneuert werden. Nicht alle Daten wurden von der alten auf die neue Applikation migriert, aufgrund der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht mussten sie dennoch bestehen bleiben. Es brauchte also eine Archivlösung und eine Person, welche das Ganze konzipierte und koordinierte. Ein ganzes Projektteam anzuheuern, hätte den Rahmen gesprengt, sowohl finanziell wie auch betreffend Koordinationsaufwand. Die internen Ressourcen waren durch die vielen anderen Projekte bereits mehr als ausgelastet. Die Zeit war ebenfalls knapp, denn die Pensionierung des letzten Entwicklers des Altsystems stand kurz bevor. Gleichzeitig genoss das Rechnungswesen-Archiv bei den Stakeholdern kaum Priorität. Eine strukturierte und gleichzeitig pragmatische Lösung musste her.

Unsere Aufgaben und Tätigkeiten

Die Beratenden der APP Unternehmensberatung AG sind breit aufgestellt und können neben Projektmanagement- auch Business Analyse- und Testmanagement-Aufgaben übernehmen. Das war in diesem Fall vonnöten, denn was als Koordinationsaufgabe begann, wurde bald zu einem Ein-Mann-Projektteam. Folgende Tätigkeiten fielen an:

Stakeholder koordinieren

- Das Zielbild der Lösung konzipieren
- Gesetzliche und funktionale Anforderungen an das Archiv abklären
- Die Entwicklung von Exportprogrammen aus dem Altsystem spezifizieren begleiten
- Exporte aus dem Altsystem durchführen
- Die Erstellung der Archivablage inkl. Import spezifizieren und begleiten
- Testmanagement für den Export und Import führen und Testpersonen koordinieren
- Überführung des Rechnungswesen-Archivs in den Betrieb konzipieren und arrangieren, inkl. eines Anwenderhandbuchs für die User

Sämtliche Aufgaben geschahen in grosser Eigenverantwortung unter der Voraussetzung, dass regelmässige schriftliche Statusupdates geführt wurden. Das Projekt konnte im Februar 2023 erfolgreich abgeschlossen werden. Die Personalunion von Projektleitung, Business Analyse und Testmanagement erlaubte ein schlankes und effizientes Vorgehen.

Unsere Erfolgsfaktoren für das Projekt

Transparente, ehrliche Kommunikation

Bei der Kommunikation passieren die meisten Fehler, jedoch ist man sich dessen in alltäglichen Konversationen oft nicht bewusst. Dabei ist es eher der Ausnahmefall, dass Kommunikation einwandfrei funktioniert. So werden denn auch gerne Schwierigkeiten heruntergespielt, nur um den guten Schein zu wahren. In diesem Projekt hat es sich jedoch bewährt, Herausforderungen frühzeitig anzusprechen, transparent über den aktuellen Fortschritt zu berichten und nachzufragen, wenn etwas nicht verstanden wurde. So konnten Hürden oft behoben werden, bevor sie auftraten. Dies ermöglichte der Auftraggeberschaft, auf einer soliden Grundlage schnell Entscheidungen treffen zu können.

Persönlicher Kontakt auf Augenhöhe

Grosse Meetings können effizient sein, da man alle Personen an einem Tisch hat. In diesem Projekt bevorzugten wir jedoch den individuellen Kontakt mit den Stakeholdern. Dadurch wurde die Perspektive der einzelnen Personen wertgeschätzt und auch «leise» Stimmen wurden gehört. Infolgedessen konnten aufwendige Zusatziterationen vermieden und der Projektfortschritt gewährleistet werden.

Stakeholdermanagement – freundlich, aber beharrlich

Eine Herausforderung dieses Projekts bestand darin, dass es bei den meisten Stakeholdern eine geringe Priorität besass. Um sich Priorität zu verschaffen und das Vorwärtskommen sicherzustellen, hätten wir ins Management eskalieren können. Wir verfolgten jedoch eine andere Strategie: Immer wieder freundlich nachfragen, Verständnis zeigen, aber Wünsche auch klar formulieren und nicht aufgeben. So konnten eine gute Beziehung zu den Stakeholdern aufgebaut und gleichzeitig die Projektziele erreicht werden.

Pragmatischer Methodeneinsatz

Systematisch-strukturiertes Vorgehen ist im Projektgeschäft essenziell. Es gilt jedoch herauszuspüren, in welchem Moment welcher Detaillierungsgrad der Ergebnisse benötigt wird. In diesem Projekt musste einerseits mittelfristig geplant werden, um die jeweilige Ressourcenverfügbarkeit sicherzustellen. Gleichzeitig war ein iteratives und pragmatisches Vorgehen gefragt, denn das Projekt war unsicherheitsbehaftet und eng getaktet. Die Kombination aus Methodenkompetenz und Pragmatismus erlaubte es, schnell vorwärtszukommen und gleichzeitig die Nachvollziehbarkeit der Projektentscheide mittels entsprechender Dokumentation sicherzustellen.

Ob kleine oder grosse Projekte, im Projektgeschäft ist oft ein breites Know-how gefragt. Dazu gehören Kompetenzen in Koordination und Führung wie auch die Fähigkeit, Sachverhalte schnell zu erfassen und sich in Fachthemen hineinzudenken. Zudem braucht es die Bereitschaft, «Extrameilen» zu gehen und über den ursprünglichen Auftrag hinaus nach konstruktiven und massgeschneiderten Lösungen zu suchen. Dafür stehen wir als APP Unternehmensberatung AG, denn «Es gibt immer eine Lösung».

«Das Projekt 'RW-Archiv' ist ein kleines, aber zeitkritisches Projekt, für das wir eine Projektleitung suchten, die gleichzeitig auch noch Business Analyse und Testmanagement übernehmen konnte. Darin konnte uns die APP mit ihrem strukturierten und gleichzeitig pragmatischen Vorgehen, sorgfältigem Abwägen zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen sowie einer transparenten und vorausschauenden Kommunikation überzeugen. Ich wusste stets über den Projektfortschritt Bescheid und konnte mich darauf verlassen, dass die benötigten Informationen eingeholt und fundierte Entscheidungen getroffen werden. Wenn etwas nicht nach Plan lief, wurde ich rechtzeitig informiert und es konnten konstruktive Lösungen gefunden werden. Ich arbeite sehr gerne wieder mit der APP zusammen.»Fabian RauberLeiter Applikationen Notariate, Informatik des Obergerichts des Kantons Zürich

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars.