



Artikelnummer: 2012004 Erscheinungsdatum: Feb-2012 Themen: IT, Transformation

Die strategische Relevanz von IT-Großprojekten ist unumstritten. Sie lösen tiefgehende Veränderungen aus und binden massiv personelle und finanzielle Ressourcen eines Unternehmens. Projektvolumen von mehr als 10 Mio. Euro und mehr als ein Jahr Bearbeitungsdauer sind keine Seltenheit. Erstaunlich ist nur, dass die Auftraggeber immer wieder den gleichen Herausforderungen gegenüberstehen, ohne entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Umsetzungsverantwortlichen, meist aus der IT Abteilung, fordern regelmäßig mehr Zeit, mehr Geld oder eine Verringerung der Funktionalität des Outputs.

Im Worst Case stellt der Projektleiter alle drei Forderungen. Nicht selten stellt man erst nach mehrmonatiger Laufzeit fest, dass die Umsetzung des Projekts bei Weitem nicht dem entspricht, was der Fachbereich ursprünglich angestrebt hat. Das wohl prominenteste Beispiel dafür ist der Denver Airport, dessen Gepäcksystem trotz Verzögerung von 16 Monaten und Mehrkosten von 500 Millionen Dollar nicht im geplanten Umfang umgesetzt werden konnte. Laut Chaos Report der Standish Group scheitern 24% der Projekte, bei weiteren 44% treten die genannten Probleme auf. Dementsprechend verlaufen nur 32% aller Projekte innerhalb einer akzeptablen Bandbreite erfolgreich ab. Warum scheitern Großprojekte und wie kann man sich gegen Fehlentwicklungen rüsten?



1. Verständnisrisiko: IT als Black Box für Stake-holder

Mit der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung des Geschäftslebens nimmt die Komplexität der IT kontinuierlich zu. Je tiefer man in die Ebenen der IT eintaucht, desto mehr erscheint diese als undurchdringlicher Dschungel an verschachtelten, undokumentierten Applikationen und Systemen. Große IT-Projekte streben wesentliche Verbesserungen in diesem Kontext an. Das Top-Management einer Unternehmung ist mit dem inhaltlichen Verständnis von IT-Großprojekten regelmäßig überfordert oder kapituliert. Kennzeichen des fehlenden Verständnisses sind beispielsweise Forderungen, das IT-Großprojekt in fünf Powerpoint Charts zusammenzufassen. Die IT, nebst inhärenter Komplexität, stellt schlicht eine Black Box für das Management-Team dar. Den mei-sten Stakeholdern bleibt der nötige IT-fachliche Zugang zu solchen Großprojekten verwehrt. Erfahrun-gen bezüglich des Ablaufs fachlicher Projekte lassen sich auf große IT-Vorhaben nicht übertragen. Zwangsläufig entstehen Diskrepanzen und unter-schiedliche Erwartungshaltungen bezüglich der Pro-jekteziele, den fachlichen Anforderungen, Realisier-barkeit, Zeit und Budgeteinsatz. Dieser Graben zwischen IT und Fachbereich muss von den Pro-jektstakeholdern adressiert werden. In der Praxis haben sich Outside-in Zwischenreviews und die starke Top-Down-Einbindung des Top Managements (Commitment offensiv einfordern) bewährt.

2. Ressourcenrisiko: "Pfeife" als Projektleiter und zu wenige Ressourcen

In Großprojekten stellt der Projektleiter und das "Empowerment" des Umsetzungsteams eine erfolgskritische Komponente dar. Der Projektleiter muss sowohl die fachlichen als auch die Managementanforderungen erfüllen, erfolgreiche Erfahrungen mit Großprojekten inklusive. Zudem muss er unternehmensintern die entsprechende hierarchische Einstufung erfahren, um Veränderungen tatsächlich umsetzen zu können. Werden diese Bedingungen in der Besetzungspraxis nicht berücksichtigt, wird ein IT-Großprojekt mit hoher Wahrscheinlichkeit die gesteckten Ziele nicht erreichen können. Neben der

Projektführung muss zudem die Personalverfügbarkeit auf Teilprojektebene proaktiv geplant und zugesichert werden. Entsprechend ist die Priorisierung zwischen Linien- und Projektarbeit klar zu definieren. Partner müssen professionell eingebunden und gemanagt werden. In der Planungsphase muss deshalb ein konkreter Umsetzungsplan in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern erstellt werden. Dieses Vorgehen schärft zudem das Risikobewusstsein für Personalfragen aller Beteiligten.

3. Technologierisiko: Risiko bezüglich Machbarkeit und Zukunftsfähigkeit des geplanten Systems

Neue Technologien versprechen oft der Schlüssel zum Erreichen der Projektziele zu sein. Selbst dann, wenn sie erst im Projekt vollständig entwickelt werden sollen. Die Stakeholder müssen sich dabei stets folgende Fragen stellen: Kann die Technologie unter den gegebenen Beschränkungen (Zeit & Budget) tech-nisch stabil umgesetzt werden? Entscheidend ist ein ausgewogener Mix aus bewährten und neuen Systemen, wobei erprobte innovative Techniken und Systeme deutlich überwiegen sollten. Um den Anteil möglichst optimal zu bestimmen, ist Expertenwissen unerlässlich. Die Rechtfertigung derartiger Investitionen vor dem Management ist schwierig. Hier greifen die Lösungsansätze der Black-Box-Problematik. Sind zukünftige Anforderungen mit diesem System oder dieser Plattform erfüllbar? Im Projektvorfeld werden IT-Plattformen skizziert, die zwar die Anforderungen von Heute erfüllen, jedoch durch mangelhaften Weitblick wenig anpassungsfähig auf zukünftige Rahmenbedingungen sind. Das ist ein klares Versäumnis im Zusammenspiel des Top-Managements mit den IT-Architekten. Die Zukunftssicherheit von IT-Systemen und Applikationen muss zu Planungsbeginn fest in die Agenda integriert und im Planungsverlauf verfolgt werden.

Die Vernachlässigung dieser Themen führt nicht selten zu einem Projektfehlschlag. Zudem entstehen Folgekosten und Imageverluste, da dem Kunden Fehlentwicklungen nicht verborgen bleiben. In einem aktuellen Fall ärgern sich Hamburger Bankkunden beispielsweise über doppelte Abbuchungen, verschwundene Konten und streikende Geldautomaten.



4. Gesamtprojektsteuerungsrisiko: Unzureichende Gesamtprojektplanung und -steuerung

Die übergreifende Stelle zur Planung und Steuerung aller Teilprojekte in Form eines Projekt-Management-Office (PMO) fehlt vielen Projekten. Keiner kennt den aktuellen Fortschritt des Gesamt-projektes, auch eine Performancemessung ist nicht möglich. Entscheidungen werden getroffen, jedoch nicht dokumentiert. Sich anbahnende Lücken bleiben daher unentdeckt, eine aktive Risikosteuerung ist nicht vorhanden. Die vereinzelt betriebene operative Projektsteuerung belastet die Kapazitäten des Projektleiters und der Projektteams, ohne einen angemessenen Mehrwert zu schaffen. Ein strategisches Risikomanagement, das eigentlich die Aufgabe eines PMO ist, wird bestenfalls sporadisch verfolgt. Fehlentwicklungen werden dadurch erst aufgedeckt, wenn ein Gegenwirken entweder nicht (mehr) möglich ist oder hohe Kosten verursacht. "Das Projekt kränkelt und keiner merkt es." Heilung verspricht ein professionelles Projektmanagement (PM), das die aufgeführten Punkte übernimmt und zusätzlich als Schiedsstelle für projektinterne Konflikte fungiert. Zielführend wird dabei nur ein PM-Team arbeiten, das ausschließlich am Projekterfolg gemessen wird und unabhängig von Ressortsinteressen agieren kann. Bei der Teamzusammensetzung sind daher mehrheitlich teamfähige Experten zu berücksichti-gen, die sich in ihren Kompetenz- und Knowhow-Bereichen gut ergänzen.

5. Change-Management-Risiko: Falsche Akzente im Change-Management

Zu den typischen Ansprüchen an das Ergebnis von Großprojekten zählen: signifikante Kostenreduktion, Ausweitung des Kundennutzen sowie Erhöhung der Performance und Transparenz von Prozessen. Durch eine rein technische Optimierung kann dies meist nicht erfüllt werden. Systemänderungen sind nötig. Veränderung ist immer mit Unsicherheit bei den Nutzern betroffener Systeme und Umsysteme ver-bunden und ruft so eine sehr kritische Einstellung gegenüber ausgerufenen Maßnahmen hervor. Aufga-be des Change-Management (CM) muss sein, diese Unsicherheiten durch aktive Kommunikation

der Veränderungsnotwendigkeit und gemeinsames Erarbeiten von Lösungswegen zu beseitigen und so Akzeptanz für getroffene Entscheidungen zu erzeugen. Dazu müssen zunächst die Meinungsträger im Unter-nehmen durch Workshops und Interviews mit den Führungsverantwortlichen überzeugt werden. Sie werden als Multiplikatoren den Change-Gedanken in die Organisation tragen.

In der Projektpraxis kommt dem CM, teilweise aufgrund mangelnder Ressourcen oder fehlender Führungskompetenzen, häufig eine reine Informationsfunktion zu. Infolge dessen wird das Projekt auf unterschiedlichen Ebenen eher blockiert, schlimmstenfalls sogar eher sabotiert als vorangetrieben. In jedem Projektbudget sollte ausreichend Spielraum für Change-Management-Maßnahmen geschaffen werden. Die Akteure müssen über ein spezielles Assessmentcenter sorgfältig ausgewählt und durch Trainings vorbereitet werden.

6. Innenblick-Risiko: Markterfahrungen oder Lessons learned werden nicht erhoben, man ist schließlich "zu speziell"

Trotz durchschnittlicher Projektergebnisse in der Vergangenheit ändern sich Vorgehensweisen für Neu- oder Folgeprojekte selten. Dabei sind Best-Practice-Lösungen am Markt oder von Vergleichsunternehmen teilweise leicht zugänglich (z.B. die PMI-Standards). Gerade nach den ersten negativen Projekterfahrungen sollte ein Umdenken zu erwarten sein. Vielen Projektmanagern erscheint jedoch die eigene Situation als zu speziell, um sie zu vergleichen. Oftmals fehlt schlichtweg die Zeit dazu. Die organisatorischen Rahmenbedingung müssen den Projektleitern erlauben, an Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch (z.B. Kongress, Kaminabende) teilzunehmen. Wo Großprojekte ein Dauerthema sind können auch eigene Plattformen zum konzerninternen oder -übergreifenden Austausch gestaltet werden. Die Interdisziplinarität innerhalb der einzelnen Teams bei Großprojekten ermöglicht das Zusammenkommen unterschiedlichster Sichtweisen und Erfahrungen. Eigentlich eine solide Grundlage, um voneinander zu lernen. Der enorme Budget- und Zeitdruck und in nicht wenigen Fällen persönliche Differenzen sowie Eitelkeiten beeinträchtigen die



Lernkultur. Internen Projektleitern bleiben wenige Möglichkeiten, sich mit Peers strukturiert über gemachte Erfahrungen auszutauschen. Ein "aus seinen Fehlern Lernen" ist somit kein bi- oder multilateraler Prozess, sondern passiert bestenfalls bei der betroffenen Person selbst. Die Frage, die man sich stellen muss, lautet: Wie fördert man aktiven Wissensaus-tausch zwischen Mitarbeitern? Fehlt die intrinsische Motivation, muss man als Führungskraft Anreize setzen. Beispielsweise können prämierte Wettbewerbe Best Practices einzelner Teams für das ganze Projekt nutzbar machen. Ein anderer Ansatzpunkt bietet ein Buddy-System, das Wissensträgern Anreize setzt (z.B. Freiräume, Boni), Gelerntes an Kollegen weiterzugeben.

7. Internes Machtkampfrisiko

Je größer das Projekt ist, desto höher ist die Anzahl der direkt und indirekt beteiligten Personen. Interessenskonflikte sind dabei unvermeidbar und müssen aktiv gemanagt werden. Zur Gefahr werden diese ungemanagten Differenzen auf einer machtpolitischen Ebene. Sich benachteiligt fühlende Stakeholder werden Widerstand gegen den Fortschritt des Projekts leisten, indem sie beispielsweise die besten Mitarbeiter nicht für das Projekt abstellen, kritische Erfahrungen nicht teilen, Informationen vorenthalten oder Entscheidungen bewusst verzögern. Kleinere und größere Unwägbarkeiten (im ungünstigsten Fall Sabotageakte) sind zwingend in der Projektplanung zu antizipieren. Probleme dieser Art müssen in einem Change- und Stakeholder-Management berücksichtigt und Konfliktpotentiale offen angesprochen werden. Oftmals sind Meinungs- oder Interpretationsunterschiede zur Entscheidung auf eine höherer Ebene zuzuführen oder man delegiert sie in eine Arbeitsgemeinschaft. Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick ist an dieser Stelle von zentraler Bedeutung, da sonst das Projekt zumindest zeitlich und qualitativ in Schieflage geraten kann. Auch das Wiegen in Sicherheit, da man scheinbar selbst fachlich sicher im Sattel sitzt und sich für kaum ersetzbar hält, ist kein guter Ansatz. Erfahrungsgemäß gehen Großprojekte am reibungslosesten über die Bühne, sofern es verstanden wird, so wenig Politik wie möglich im Projekt und Projektumfeld zuzulassen.

Fazit

Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Projektabschluss existieren sieben zentrale Risiken. Die Projektleitung und verantwortliche Managementebene müssen die richtigen Rahmenbedingungen setzen, damit diese Risiken den erfolgreichen Projektabschluss nicht gefährden. Ziel der operativen Projektsteuerung ist es, diese Stolpersteine richtig einzu-schätzen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren. Eine gewissenhafte Projektplanung und ein professionelles PMO, das das Projekt einem regelmäßigen Risikostresstest in diesen Kategorien unterzieht, sind wichtigste Voraussetzungen, um auch Großtransformationen sicher und erfolgreich end-to-end zu steuern.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



Moonroc Advisory Partners GmbH Ludwigstraße 8 80539 München E-Mail: company(at)moonroc.de

E-Mail: company(at)moonroc.de
Internet: www.moonroc.de