

Die Erfolgsquote bei der Konzeption, Planung und Realisierung von IT-Investitionen ist enorm tief

Warum IT-Projekte scheitern

Die meisten haben ihre Erfahrungen mit IT-Projekten gemacht, leider allerdings mehrheitlich negative. Mehr als die Hälfte aller IT-Projekte scheitert; bloss knapp zwanzig Prozent werden erfolgreich abgeschlossen. Warum ist die «Erfolgsquote» von IT-Projekten so erschreckend schlecht? Was ist dagegen zu tun und was zeichnet erfolgreiche Projekte aus?

Im Online-Lexikon Wikipedia finden wir diese Definition: «Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit und Ressourcen ein Ziel zu erreichen.»

Für jedes Projekt braucht es

- eine konkrete Zielsetzung,
- kompetente Führung,
- ein qualifiziertes Projektteam,
- ausreichende Ressourcen,
- klare Terminvorgaben und Rahmenbedingungen,

- straffe Kontrolle der Termine, Aufwände und Pendenzen sowie
- einen Eskalationsprozess für den Fall, dass etwas nicht nach Plan läuft.

Für jemanden, der im Projektgeschäft tätig ist, wird das keine neue Erkenntnis, sondern eher eine Selbstverständlichkeit sein. Erstaunlicherweise werden aber diese Punkte gerade bei IT-Projekten viel zu wenig beachtet.

Gründe für den Misserfolg

Wir analysierten in den letzten Jahren zahlreiche IT-Projekte und die Gründe für deren Scheitern. Die Misserfolge können fast ausnahmslos auf ein paar gemeinsame Verhaltensmuster zurückgeführt werden:

- Desinteresse der Geschäftsleitung: Die Bedeutung von IT-Projekten wird unterschätzt. Sie werden an das IT-Personal delegiert, weil man «selber nichts davon versteht» (oder nichts verstehen will!).
- Dominanz der Technologie – fehlende Wirtschaftlichkeitsüberlegungen: Eine IT-Lösung wird dominiert von schier endlosen technischen Funktionen und Möglichkeiten. Die betrieblichen Anforderungen geraten dabei in den Hintergrund.
- Ungenügendes Projektmanagement: Es fehlt an brauchbaren Vorgaben bezüglich Projektumfang und -zielsetzung, Termine und Budget. Die Projektleitung ist von der Aufgabe überfordert oder wechselt mehrmals. Es fehlen das Projekt-Controlling und ein im Voraus definierter Eskalationsprozess.
- Ungeeignetes Vorgehen: Statt mit einem ganzheitlichen Überblick starten Projekte gleich bei den Details und mit umfangreichen Pflichtenheften. Der Blick auf das Wesentliche geht verloren; Termine werden nicht eingehalten und die Kosten überschritten.



Es gibt keinen Grund, weshalb Projekte in der Welt der Informatik weniger erfolgreich sein sollten als in anderen Sparten. Man muss bloss bereit sein, gewisse Vorgehensmuster und praxisfremde Lehrmeinungen in Frage zu stellen. Es gibt genügend Beispiele in anderen Branchen, die uns zeigen, wie auch komplexe Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden können.

Am Anfang jedes Projektes stehen die Vorgaben der obersten Führung, das heisst des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung. Diese sind nicht technischer Art und müssen zwingend von der Führungsebene kommen.

Es geht um Fragen wie

- IT-Strategie, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten. Dazu gehört beispielsweise das Thema Outsourcing – heute überhaupt keine technische Frage mehr, sondern eine rein geschäftsstrategische.
- Aufgabenbereiche der IT, Verfügbarkeit und Vorgaben bezüglich maximaler Ausfalltoleranz und Notfallkonzept.
- Sicherheitsanforderungen, Auflagen bezüglich Datenschutz, Zugriffsberechtigungen und Vertraulichkeit.
- Budget, Finanz- und Investitionsplan über 5 Jahre.

Diese Vorgaben sind der Auftrag der Geschäftsleitung an die IT; sie sollten deshalb nicht von den IT-Leuten selber verfasst werden. Unter Umständen ist es sinnvoll, wenn sich die Geschäftsleitung beim Ausarbeiten der IT-Strategie und der Vorgaben an die IT von einer externen Fachperson beraten lässt.

Ein erfolgreiches IT-Projekt läuft in diesen Phasen ab:

1. Analyse

Festlegen von Ist-Zustand und Soll-Vorstellungen

2. Anforderungskatalog

Generelle Formulierung der Anforderungen und Rahmenbedingungen

3. Grobkonzept

Lösung skizzieren und Aufwand abschätzen (Kostenvoranschlag)

4. Vorprojekt

Erstellen des Detailkonzeptes mit definitivem Pflichtenheft und Offerte der Kosten

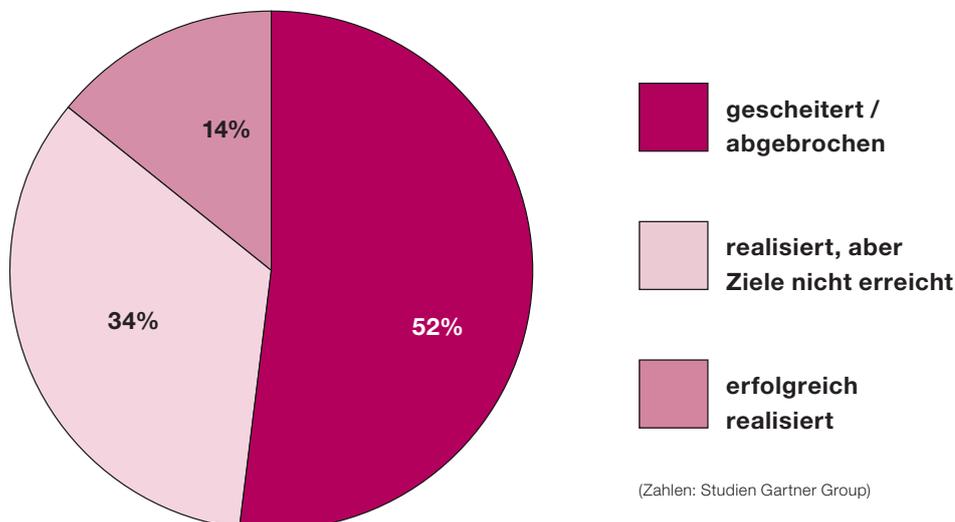
5. Realisierung

Definitiver Auftrag und Umsetzung gemäss dem Detailkonzept aus dem Vorprojekt

Nach jeder Phase erfolgt zwingend eine Standortbestimmung, bei welcher das Budget für die nächste Phase freigegeben, das Projekt allenfalls neu ausgerichtet oder notfalls abgebrochen werden kann.

IT-Projekte sind vielschichtig und komplex. Sie verlangen Professionalität auf allen Ebenen. Gerade bei kleineren und mittelgrossen Betrieben (KMU), welche nicht regelmässig solche Projekte durchführen, fehlen meistens die geeigneten personellen Ressourcen.

Eine externe Unterstützung kann hier die optimale Lösung sein. In Anlehnung an ein Zitat von Sir Winston Churchill: «Die IT ist zu wichtig, als dass man sie einfach den IT-Leuten überlassen kann.»



So sieht die Bilanz der IT-Projekte aus – Optimierungspotenzial ist vorhanden.



Daniel Stucki, lic. rer. pol.

**Unternehmensberater
DS Management Consulting GmbH**

Er betreut als Unternehmensberater verschiedene Tätigkeitsgebiete: Unternehmensberatung für KMU, Betriebsorganisation und IT-Einsatz, IT-Audits, Analysen und Expertisen, Evaluieren von IT-Lösungen, Projektmanagement und -begleitung sowie e-Business und e-Government. Der Ökonom (lic.rer.pol.) ist zudem Vorstandsmitglied von eGov Schweiz.

Daniel Stuckis Kernaussage für seine Berufspraxis lautet: «Nicht die Technologie ist entscheidend in der IT, sondern die Wirtschaftlichkeit.»

mail@dsmc.ch
www.dsmc.ch