

„Über den Erfolg eines Projektes wird in einer frühen Phase entschieden“

Michael Schneider ist Associate Partner des Münchener Beratungshauses Xenium AG. Er berät Unternehmen bei der Durchführung von erfolgskritischen IT-Projekten. Rainer Hill hat ihn gefragt, worauf mittelständische Unternehmen achten müssen, damit ihre Projekte das Ziel erreichen und Früchte tragen.

Herr Schneider, aus dem Ruder laufende Projekte im Hochbau wie der Flughafen Berlin oder die Elbphilharmonie kommen schnell in die Schlagzeilen. IT-Projekte scheitern in der Regel leise. Gibt es Untersuchungen über die Erfolgsquoten von IT-Projekten?

Es gibt Studien etwa der Standish Group oder auch von Roland Berger, die besagen, dass nur knapp 20 Prozent aller IT-Projekte innerhalb des vorgegebenen Budgets und der vorgesehenen Zeit die Funktionalität erbringen, die sie erbringen sollen. Auf der anderen Seite werden 30 Prozent aller IT-Projekte abgebrochen, weil sie aus dem Ruder gelaufen sind. Dann bleiben noch die 50 Prozent übrig, bei denen es Abweichungen in der Zeit oder im Budget oder eben einen geringeren Funktionsumfang als geplant gibt.

Nicht nur IT-Projekte können aus dem Ruder laufen: Leerer Flughafen Berlin-Schönefeld.



Wobei sich die überschrittene Zeit ja letztendlich auch im Budget äußert...

Letztendlich ja. Wir sprechen im Projektmanagement vom magischen Dreieck, bei dem sich Zeit, Qualität und Budget im Einklang befinden sollten. Wenn eine der drei Achsen aus dem Ruder läuft, läuft auch das Projekt aus dem Ruder.

Woran scheitern IT-Projekte, wenn sie scheitern?

Es gibt viele Ursachen, warum Projekte scheitern. Eine Hauptursache ist die nur rudimentär vorhandene Planung oder eine von Beginn an unrealistische Planung. Aber selbst wenn es ursprünglich eine realistische Planung gab, fehlt während des Projekts oft das Controlling, also die regelmäßige Fortschrittskontrolle: Liege ich noch im Zeitplan und im Budget? Permanente Änderungswünsche während des Projektzeitraums treiben die Kosten in die Höhe. Dazu kommen häufig Akzeptanzprobleme, wenn die Endanwender nicht oder zu spät in das Projekt mit einbezogen werden. Und am Ende der Entwicklungsphase gibt es häufig viel zu kurze Testzeiträume und damit Qualitätsprobleme. Zusammengefasst kann man zu den Gründen sagen: Unklare Ziele, fehlende Entscheidungen bei Auftraggeber oder Auftragnehmer und ganz global ein Mangel an regelmäßiger Kommunikation. Das kann auch heißen, dass unbequeme Wahrheiten unter den Teppich gekehrt werden und bestehende Spannungen und Konflikte nicht ausgesprochen werden. Das kann dazu führen, dass ein Projekt zusätzlich auf der zwischenmenschlichen Ebene zu kriseln beginnt.

Gelingende Kommunikation ist sicher keine exklusive Herausforderung der IT. Die wird beim Flughafen Berlin sicher auch ein Problem gewesen sein.

Wenn man sieht, was die Politiker oder der Architekt heute sagen, dann wurden eben die unangenehmen Dinge nicht angesprochen, die jetzt dann doch und viel zu spät hochkommen. Das kann so auch im IT-Geschäft passieren. Der reine Funktionsumfang ist in der Regel nicht das Problem. Die Frage ist immer, wie gestalte ich die Lösung so, dass sie zu den Kundenanforderungen passt. Da geht es um das miteinander reden, um den intensiven Austausch zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, um die Entwicklung eines gemeinsamen Projektverständnisses. Eine Erhebung über die Erfolgsfaktoren im Projektmanagement zeigt, dass der Erfolg im Wesentlichen von der klaren Zieldefinition, einer sauberen Planung und der Kommunikation abhängt. Ich bin seit 30 Jahren ITler, doch mittlerweile ist das Thema Kommunikation für mich wichtiger als IT-Architektur, Technik oder Business Architektur.

Das Know-how eines Teams ist wichtig, aber der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit zur Kooperation.

Worauf sollte ich als kleines oder mittelständisches Unternehmen achten, bevor ich ein IT-Projekt beauftrage?

Am besten ist es, wenn ich das Projektmanagement Know-how und die Kompetenz im eigenen Unternehmen habe und damit das Projekt steuern kann. Wenn ich diese Kompetenz aber nicht selbst habe, um beispielsweise eine neue ERP-Software einzuführen, dann suche ich mir einen Partner, der nicht nur eine Software mitbringt, sondern auch die dazu passenden Consultingleistungen anbietet und die angemessene Projektmanagement-Disziplin mitbringt. Ich habe dann einen Partner meines Vertrauens, dem ich das Projekt und die Projektführung übergebe. Die Verantwortung bleibt dennoch bei mir im Unternehmen.

und Finanzbuchhaltung oder auch noch um ein Lagerverwaltungssystem? Welche Funktionen gehören nicht zum Umfang des Projekts? Diese Leistungsdefinition und -abgrenzung muss durchgeführt werden. Die Leistungsdefinition muss umso detaillierter sein, umso unsicherer die Technologie oder umso unbekannter die neuen Geschäftsprozesse sind. Sobald hier Einigkeit besteht, sind eine Aufwandsplanung, eine Zeitplanung und eine Kostenplanung nötig. Gerade bei kleinen Unternehmen und bei kleinen Projekten ist eine Abweichung von ein paar wenigen Aufwands-tagen prozentual gesehen schon ein immenser Kostenfaktor. Deshalb ist es auch bei kleineren Projekten elementar wichtig, dass man eine Planung durchführt und sich auch ausreichend Zeit für die Planungsphase lässt. Der Plan bietet eine Orientierungsgröße. Wenn es dann Planabweichungen gibt, können Auftraggeber und Auftragnehmer anhand des Plans vereinbaren, was diese zeitlich, finanziell oder inhaltlich bedeuten. Ein ERP-Einführungsprojekt funktioniert nur

„Der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit zur Kooperation.“

Wie finden Firmen den für sie passenden Berater?

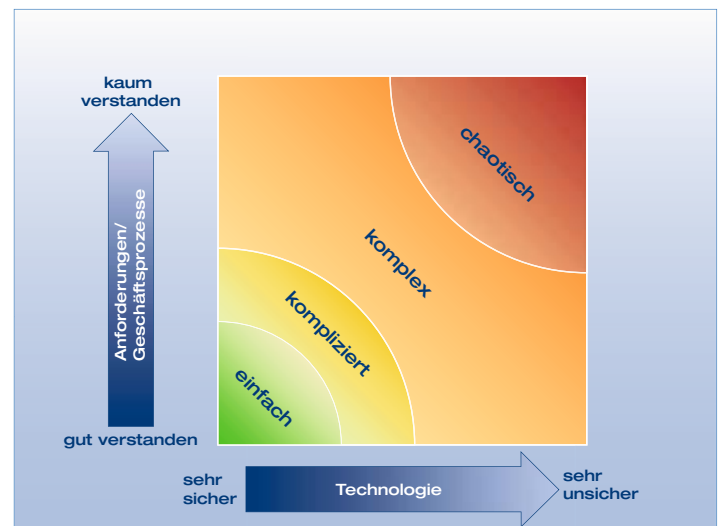
Das ist Chefsache! Wenn ich als Unternehmer das Herz meiner Firma, mein ERP-System, austausche, dann ist das nichts, was ich schnell übers Knie breche. Ich kann verschiedene Berater präsentieren lassen und am Ende jemanden auswählen, von dem ich sage, dem vertraue ich. Auch wenn wir über scheinbar nüchterne Software sprechen, ist es sehr wichtig, dass das Bauchgefühl, dass die Chemie zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer oder eben auch dem Berater stimmt.

Wenn sich Kunde und IT-Dienstleister über das Projektziel einig sind, wie sieht der beste Weg dorthin aus? Wie sollten Projekte organisiert sein?

Über den Erfolg eines Projekts wird in einer ganz frühen Phase bei der Definition des Projektumfangs entschieden. Wenn ich am Ende der Projektlaufzeit feststelle, dass die Ziele nicht erreicht werden, muss ich viel mehr Geld in die Hand nehmen als in der Planungsphase. Empfehlen kann man deswegen ein stufenweises Vorgehen oder ein Vorgehen anhand von Meilensteinen. Das sollte damit beginnen, dass man sich über den Umfang einigt. Welche Funktionalitäten werden wirklich benötigt? Geht es nur um Warenwirtschaft

dann, wenn Auftraggeber und Auftragnehmer am gleichen Strang ziehen. In der Planung müssen auch die Verantwortlichkeiten für die Aufgaben festgelegt sein. Bestimmte Dinge müssen im Unternehmen selbst gemacht werden: Zum Beispiel die Prozessbeschreibungen, die anstehenden Prozessveränderungen und das dazugehörige Change Management. Der Auftragnehmer muss die passenden Funktionalitäten und die passende Softwarelösung liefern. Deshalb ist es wichtig, dass der Auftraggeber die Gesamtverantwortung hat und sich auch dessen bewusst ist.

Der Grad an Wissen über die Anforderungen und die Technologie hat Einfluss auf die Komplexität von Projekten.





Eine ausgewogene Zusammensetzung des Projektteams trägt zur Zielerreichung bei.

Wie wird der Ressourcenkonflikt zwischen Tagesgeschäft und Projektgeschäft zufriedenstellend geregelt?

In Projekten haben wir es mit einer Matrixorganisation zu tun, also einem interdisziplinären Projektteam, zu dem Vertreter der Fachabteilungen gehören, die im Rahmen des Projekts an den Projektleiter berichten. Das heißt, Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des Projektleiters müssen im Vorfeld geklärt sein, damit dieser handlungsfähig ist. Wenn ich als Firma eine neue Unternehmenssoftware einführe, muss mir bewusst sein, dass meine Mitarbeiter das nicht nach dem Tagesgeschäft zwischen Stunde neun und Stunde zehn nebenbei erledigen. Man muss also den Aufwand und die Arbeitszeit der beteiligten Mitarbeiter genauso wie die des Projektleiters und der Berater im Projekt mit einkalkulieren.

Ein Projektteam hat ja viel von einer Bergsteiger-Gruppe, die den Gipfel bezwingen will. Welche Bedeutung hat der menschliche Faktor in diesem Team?

Die beteiligten Personen sind ein sehr bedeutender Faktor. Eine gute Methodik, das Projektteam zu verstehen, ist die Stakeholder-Analyse. Mit ihrer Hilfe kann man sich ein Bild davon machen, welche Interessen die jeweiligen Projektbeteiligten haben. Wer ist der Chef? Wer finanziert das Projekt? Welchen Hintergrund haben die Mitarbeiter? Ein Beispiel: Wenn Sie einem Mitarbeiter,

der kurz vor dem Ruhestand steht, die Aufgabe geben, eine neue ERP-Software einzuführen, wird er das mit einer anderen Motivation tun als ein jüngerer Mitarbeiter, der viele Jahre mit der neuen Software arbeiten wird. Wichtig ist dabei: Ich benötige durchaus auch den älteren Mitarbeiter mit seiner Erfahrung und seinem Wissen über den Betrieb im Projektteam. Es geht also um einen stärkenorientierten Einsatz der Mitarbeiter.

Um die unterschiedlichen Blickwinkel zu illustrieren: Ein Geschäftsführer wird vielleicht sagen, das Projekt darf nur maximal ein Budget X verbrauchen und muss im nächsten Quartal abgeschlossen sein. Der IT-Leiter wird vielleicht sagen, ich brauche dieses System, jene Server, eine unterbrechungsfreie Stromversorgung und ein neues Netzwerk. Ein Anwender denkt vielleicht, wieso soll sich überhaupt etwas ändern? Es ginge doch auch noch mit dem alten System. Hier kommt noch ein weiterer Punkt ins Spiel. Der Sinn der Veränderungen muss für die Mitarbeiter vollkommen klar sein und verständlich und rechtzeitig kommuniziert werden. Der Fokus des Projekts sollte daher nicht nur auf der Technik, sondern vor allem auf den Menschen in meinem Unternehmen liegen.



Über Michael Schneider

Michael Schneider ist Associate Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der Münchener Xenium AG, einem IT-Beratungsunternehmen, das sich auf Business-Architektur, IT-Architektur und IT-Projektmanagement spezialisiert hat. Er war nach seiner Ausbildung zum Organisationsprogrammierer bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall zunächst als Entwickler, Software-Architekt und Projektleiter tätig.

Von 2000 bis 2012 verantwortete er als Abteilungsleiter und Programm-Manager eine Vielzahl von Großprojekten. Er hat die General Management Ausbildung am Malik Management Zentrum St. Gallen absolviert.

www.xenium.de