

Projekte aus Management-Sicht: Risiken und erfolgreiche Lösungen

Edmund-Gerhard Schrümpf
Sachverständigenbüro EDconsult und TU Wien
Graz/Österreich

Schlüsselworte:

Projektmanagement; Risiko; IT-Governance; Softwareentwicklung; COSO II;

Einleitung

Projekte zur Reorganisation von Unternehmen benötigen immer neue Software zur Abbildung der optimierten Unternehmensprozesse als Antwort auf Veränderungen des Marktes, der Rechtslage, der Struktur. Die Projekte verändern dabei die Organisation und das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. Viele Veränderungen werden in die neue IT projiziert, die damit zum Synonym der Veränderung wird.

Die Kombination komplexer Faktoren führt zu umfassenden Projekten, die in ihrem Umfang das gesamte Unternehmen stark beeinflussen können. Ein riskantes Projekt erhöht das Risikopotential des Unternehmens und kann im ungünstigen Fall existenzgefährdend werden.

Die Unternehmensleitung hat dies zwar zu verantworten. Es gelingt aber selten, zur richtigen Zeit die Projektrisiken zu erkennen und zu reduzieren. Erst wenn die Projektkrise voll eingetreten ist, werden Notmaßnahmen eingeleitet.

Der Beitrag stellt die Risiken in IT- und Reorganisationsprojekten dar und gibt dem Unternehmensmanagement Handlungsempfehlungen für rechtzeitige und erfolgreiche Maßnahmen. Steckt man bereits in der Krise, so gibt es erprobte Wege, um den Schaden zu minimieren.

1 Bekannte Kernrisiken im IT-Projekt

Die Literatur gibt seit vielen Jahren über 50% als Misserfolgsquote an. Der jährliche Chaos Report der Standish Group (<http://blog.standishgroup.com/>) zeigt fallende Tendenz, so zb. von 52,7% im Jahr 1996 auf 46% im Jahr 2006 [SDtimes2007]. Aber trotzdem erreichen im Vergleich zur „Realwelt“ im IT-Bereich viel weniger Projekte in der vorgegebene Zeit mit dem geplanten Budget die volle operative Funktionalität. Warum?

Bereits in einer Befragung von IT Managern durch die Standish Group [Standish 1995] nannten die Befragten 1995 als Faktoren für Erfolg oder Misserfolg:

Project Success Factors	% of Responses
1. User Involvement	15.9%
2. Executive Management Support	13.9%
3. Clear Statement of Requirements	13.0%
4. Proper Planning	9.6%
5. Realistic Expectations	8.2%
6. Smaller Project Milestones	7.7%
7. Competent Staff	7.2%
8. Ownership	5.3%
9. Clear Vision & Objectives	2.9%
10. Hard-Working, Focused Staff	2.4%
Other	13.9%

Tab. 1: Erfolgsfaktoren und Prozentsatz der Nennung durch Befragte

Aus diesen und vielen anderen Stellen der aktuellen Literatur ergeben sich die „Kernrisiken“. Sie sind nahezu bei allen Software-Projekten vorhanden, dies belegen viele empirische Untersuchungen. Diese Kernrisiken sind auch in einem überwiegenden Ausmaß die Ursache für gescheiterte Projekte:

- Unklare bzw. sich laufend ändernde Projektziele und Anforderungen
- Nicht korrekter Zeitplan
- Hohe Mitarbeiterfluktuation im Projektteam
- Schwankende Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Mangelnde Unterstützung durch das Top-Management
- Organisatorische Änderungen im Projektumfeld
- Relevanz der betroffenen Geschäftsprozesse

Zusammenfassend bedeutet dies, es gibt gut bekannte Risiken, aber sie werden nicht richtig behandelt.

2 Womit kann das Management effizient Einfluss nehmen?

Zu jedem Kernrisiko gibt es mindestens einen Beitrag des Managements. Kennt man die Zusammenhänge, so können viele Störfaktoren vermieden werden. Hier folgen die wichtigsten Voraussetzungen:

2.1 Klare, stabile und bekannte Projektziele

Als Gesamtverantwortlicher für die Verwaltung eines der größten österr. Konzern habe ich von Firmenzukäufen aus dem Radio erfahren. Dann folgten Notaktionen, um die ungeplanten Veränderungen in der gewünschten Zeit abzuwickeln.

Es ist selbstverständlich, dass sich die Firmenpolitik nicht an den Bedürfnissen der Verwaltung orientieren kann. Aber die Unternehmensleitung gibt die Kultur vor, mit der Unternehmensziele geplant und verfolgt werden. Es ist jeweils zu entscheiden, ob das verfolgen der bisherigen Ziele oder ein Schwenk auf neue Ziele größeren Erfolg verspricht. Jeder Schwenk bedeutet aber auch Ressourcenaufwand oder gar -verlust, der als Kosten und Risiko bei der Umplanung zu berücksichtigen ist.

Nur wenn die Unternehmensleitung eine entsprechende Firmenkultur der Zielstabilität erschafft, werden die nachgeordneten Mitarbeiter zu ähnlichem Verhalten geführt.

Natürlich müssen die Ziele auch bekannt sein, denn geheim gehaltene Ziele bündeln die Kräfte genau so wenig.

Regel:

- Schaffe klare Ziele und ändere sie nur begründet.
- Mach aus Betroffenen Beteiligte, indem alle entsprechend informiert sind

2.2 Korrekter Zeitplanung

Erfahrungsgemäß werden Entscheidungen zum Projektstart verzögert, während das Projektende unverändert bleibt. Dabei reduziert sich die Durchführungszeit des Projektes. Kaum ein Auftragnehmer (intern oder extern) hat das Rückgrat, dem Auftraggeber die Auswirkungen diese Verzögerungen klar auszuweisen. Konkurrenzdruck, Hoffnung, unerschwellige Reduktion des Leistungsumfanges etc. sprechen gegen klare Pläne. Software ist eben „Weichware“.

Die Unternehmensleitung gibt eine Planungskultur vor. Wenn sich das Unternehmen immer nur mit „Klimmzug-Aktionen“ bewegt, dann führt dies zu einem erhöhten Risiko des Scheiterns, da niemals sichergestellt werden kann, dass die benötigten Ressourcen ad hoc verfügbar sind.

Tom DeMarco 2003 empfiehlt eine risikoorientierte Zeitplanung, die keine Punktlandungen erwartet, sondern Meilensteine in einer Bandbreite vorplant.

Regel:

- Verlange nichts Unmögliches.
- Verzögere nicht den Start eines Projektes, wenn das Ende fixiert ist.

2.3 Unterstützung durch das Top-Management

Der permanente Zweikampf von Projektarbeit gegen das Tagesgeschäft hat die Matrix-Organisation geschaffen. Wie schon der Diener in Goldoni's Komödie seinen zwei Herren nicht alles Recht machen kann, sind Mitarbeiter in Matrix-Organisationen Kandidaten für den Burn-Out. Verschärft wird dies durch eine bekannte Sogwirkung. Wenn jemand Projektarbeit gut erledigt, viel weiß und Überblick hat, dann zieht er weitere Projektarbeit auf sich.

Die Ursache des Problems ist die nicht getroffene Entscheidung, ob das Tagesgeschäft oder welches der Projekte wichtiger ist. Für Janusköpfige Nicht-Entscheider ist die jeweils aktuelle Aufgabe die wichtigere.

Das Management kann hier durch klare Entscheidungen stark beeinflussen. Insbesondere ist ein Mentor im Top-Management wichtig, der im Zweifelsfall die Prioritäten bestätigt und ungeplante Aufgaben auf deren unternehmensweite Wichtigkeit beurteilt.

Ein typisches Verhalten ist das schwankende Interesse des Managements an Projekten. Hiezu hat Streitz eine aussagekräftige Graphik publiziert:

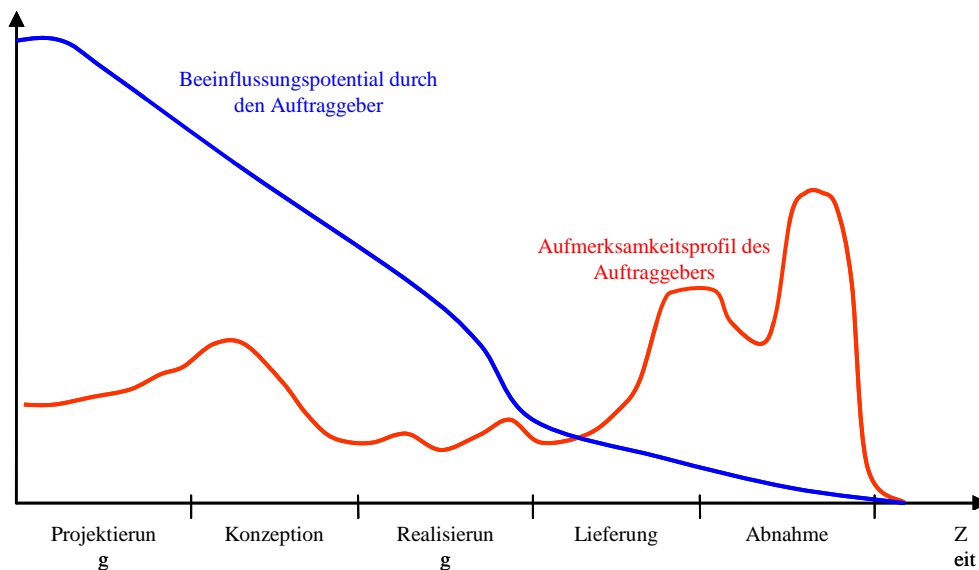


Abb. 1: Aufmerksamkeitsprofil und Beeinflussungspotential des Auftragsgebers nach Streit2004

Bei einem Projekt werden die wesentlichen Entscheidungen zu Beginn getroffen (Blaue Linie), die Konsequenzen sind aber erst am Ende ersichtlich. Das Interesse des Auftraggebers ist aber meist finanzorientiert. Die erste Spitze der roten Kurve entspricht der Auftragsvergabe, danach „wird ja umgesetzt“. Nach der Lieferung kommt es zur Abnahme und danach zu Auszahlung der letzten Projekt-Teilzahlung. Hier werden nun die Mängel aller vorangegangenen Phasen sichtbar und die Frage der Verantwortung steht im Raum.

Gutes Management gibt klare Vorgaben, investiert zu Beginn Zeit und Interesse, sorgt für einen klaren Vertrag mit dem Auftragnehmer. Dann sind Verantwortungen, Kriterien und Abläufe im Projekt klar definiert und können erledigt werden, ohne neuerliche Einbindung des Managements.

Zwei Regeln dazu:

- Qualität kann man nicht nachträglich hinein prüfen.
- Ohne klaren Vertrag gibt es kein gut laufendes Projekt.
- Nur die Kombination von Anwendern und IT-Fachleuten liefert das optimale Ergebnis

2.4 Die richtigen Projekte richtig angehen

Es besteht ein innerer Zusammenhang zwischen den Projektdimensionen Leistung, Qualität, Kosten und Zeit. Das typische Projekt liefert weniger Leistung und weniger Qualität als geplant, bei etwas höheren Kosten und mehr Zeitaufwand.

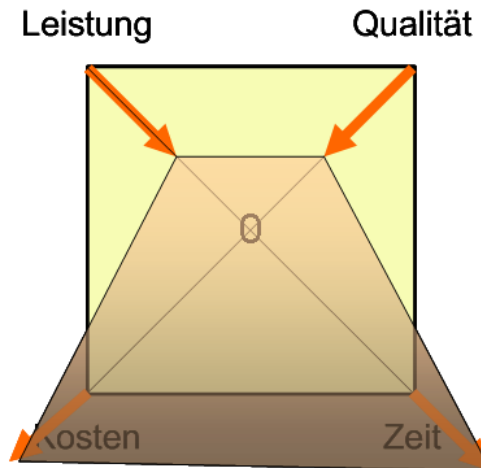


Abb. 2: Die vier Dimensionen des Projektes bei Planung und Umsetzung

Es ist daher notwendig, bei der Auswahl des Projektes diese Auswirkungen zu berücksichtigen. Wenn die Relevanz der betroffenen Geschäftsprozesse sehr hoch ist, weil kritische Termine einzuhalten sind oder die Funktionalität kritisch (zB öffentlich sichtbar) ist, müssen entsprechende Reserven und Buffer eingeplant werden. Abenteuer in Projekten enden meist fatal, Erfolg kann man auch nicht „befehlen“.

Regel:

Kritische Projekte geht man nur mit einem erfahrenen Team, klaren Zielen und fristgerecht an.

4 In der Projektkrise

Steckt ein Projekt in der Krise, so sind organisatorische Anpassungen erforderlich, eine Konzentration der Kräfte; stärkere Eingriffe sind erforderlich, die schmerzen können. Dies überschreitet meist die in der eigenen Firma vorhandenen Erfahrungen, daher benötigt man zusätzliche Kompetenzen von außen. Auch können harte Verhandlungen und unpopuläre Maßnahmen leichter von Externen durchgeführt werden. Der Auftraggeber eines Projektes muß in der IT üblicherweise die kommenden Nutzungsjahre bestmöglich mit dem Auftragnehmer zusammenarbeiten. Der Externe nimmt zu Tätigkeitsende alle Aggressionen gegen die Sanierungsmaßnahmen mit und hinterlässt eine spannungsfreie Kooperationsbasis.

Regeln:

- Je früher ein Projekt saniert wird, desto größer ist der Erfolg.
- Tarne keine stecken gebliebenen Projekte.
- Ein guter Projektvertrag ist die halbe Lösung.
- Bilde ein Team aus Rechtsvertreter, Projektleiter und Sanierungsfachmann

5 Zusammenfassung

Das Management legt die Basis für erfolgreiche Projekte. Wenn man die geeignete Firmenkultur für Entscheidungen, Ziele und Risiko schafft, und damit die Kernrisiken der IT-Projekte vermeidet, dann werden die kommenden Projekte zufriedenstellend verlaufen.

... und Sie haben nebenbei begonnen, die ersten beiden Phasen von COSO II für Projekte einzuführen.

Literatur:

- COSO II Enterprise Risk Management Framework. Integrated Framework Framework. Sept 2004. <http://www.coso.org/>
- DeMarco2003 DeMarco, T./Lister, T.: Bärenango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen, München u.a: Carl Hanser, 2003
- Goldoni Goldoni, Carlo: Der Diener zweier Herren – Komödie in drei Akten, uraufgeführt 1746 in Mailand
- SDtimes2007 online abgerufen unter http://svc221.wic023v.server-web.com/Clients/DOGPM/documentation/Standish_Group_Chaos_Article_2006.pdf
- Standish1995 The Standish Group: Chaos Report 1995, Boston/Ma
- Streitz2004 Streitz, Siegfried: IT-Projekte retten: Risiken beherrschen und Schief lagen beseitigen, München u.a: Carl Hanser, 2004

Kontaktadresse:



Edmund-Gerhard Schrumpf, Versatilist^{*)}

dipl.ing. TU Graz, Lektor, zert. mult., Gutachter, IT-Auditor
beideter gerichtlicher Sachverständiger für betriebliche
Informationsverarbeitung, ERP-Software, Organisation, Programmierung

Sachverständigenbüro EDconsult
Hofgasse 7
A-8010 Graz I
Österreich

Telefon: +43 664 19 123 14
Fax: +43 664 199 5633
E-Mail edmund.schruempf@edconsult.eu
Internet: www.edconsult.eu

^{*)} "Versatilists are able to apply a depth of skill to a progressively widening scope of situations and experiences, equally at ease with technical issues as with business strategy." Gartner Group

Bildnachweis: Foto Furgler, Graz