

# Zu viele strategische IT-Projekte sind krank – und daher gefährdet

Obwohl das Thema bislang totgeschwiegen wurde, fordern viele Auftraggeber von ihren Projektleitern eine transparente Kommunikation der Projektrisiken. Dies ist auch nötig, denn viele Grossprojekte sind ungesund unterwegs und laufen Gefahr, abgebrochen zu werden. Mit Gesundheits-Checks kann man vorbeugen. *Ralf Ploner*

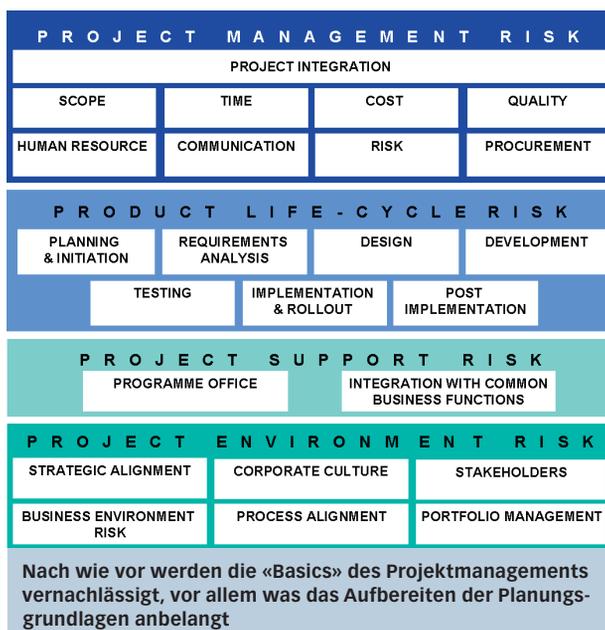
Jedes Unternehmen kennt sie – die strategischen IT-Projekte, von denen so viel abhängt. Entsprechend eng ist folglich auch das Topkader an die Projekte gebunden, agiert im Steuerungsausschuss und hinterfragt regelmässig den Projektstand. Wie soll da der Projektleiter reagieren, wie einen komplexen Sachverhalt darstellen? Simplifizieren lautet da in vielen Fällen das Motto. Die Berichterstattung wird auf die wesentlichen Kenngrössen reduziert und diese werden professionell präsentiert. Manchmal geht es auch darum, schlafende Hunde nicht zu wecken.

Zahlreiche Studien bestätigen immer wieder diesen Sachverhalt. Auf der Liste der häufigsten Ursachen für gescheiterte Projekte ist deshalb das «Expectation Management» immer ganz oben zu finden. Das Management der Erwartungen – eine politisch korrekte Formulierung – steht dabei als Synonym für Ehrlichkeit, vor allem in Bezug auf die Frage «Ist der versprochene Projekterfolg im gegebenen Zeitraum mit den allozierten Ressourcen und den technologischen Voraussetzungen überhaupt möglich?».

## «Risiken nennen» wird of als «Probleme machen» missverstanden

Es ist erstaunlich, wie häufig auch in grossen und etablierten Unternehmen diese Frage schlicht vergessen wird. Und manchmal wird, anstatt zu fragen, einfach gefordert, was nicht zu selten in einem fatalen Projektschlamassel endet. Hier setzt der Projektrisikomanager an, er agiert als Sparringspartner sowohl für den Projektauftraggeber wie auch für den Projektleiter. Durch die bewusst gewählte Sprache des Risikomanagements ist er in der Lage, neue Impulse ins Projekt zu bringen, Probleme frühzeitig zu erkennen und adäquate Massnahmen vorzuschlagen.

Eine eminent wichtige Aufgabe der Unternehmensführung in der heutigen



Zeit ist es, das Bewusstsein der Mitarbeiter für geschäftsrelevante Risiken, und somit auch für die Risiken in strategischen IT-Projekten, zu schüren. Das heisst, «Risiken nennen» darf nicht verwechselt werden mit «Probleme machen». Weil jedoch noch längst nicht alle Unternehmen diesen Schritt vollzo-

## Die Top-5-Ursachen, warum Projekte «kranken»:

**Projektorganisation:** Die Strukturen sind politisch geprägt statt auf eine reibungslose Kommunikation ausgerichtet.

**Innovation:** Zu viel «Wunschdenken» und mangelhafte Abklärung der technischen Machbarkeit.

**Planung:** Endtermine werden ohne Detailwissen der Einzelaktivitäten und ohne Involvieren von Schlüsselpersonen geplant.

**Projektportfolio:** Zu viele Projekte ringen um Finanzen und Schlüsselpersonen.

**Business Case:** Das im Projekt adressierte Nutzenpotenzial basiert auf zu wagen respektive unrealistischen Annahmen.

gen haben, macht sich zuweilen aktiver oder passiver Widerstand breit. Es wird versucht, dem Gesundheits-Check aus dem Weg zu gehen. In einem solchen Fall ist es jedoch nur eine Frage der Zeit, bis die Symptome so deutlich spürbar werden, dass das Involvieren eines Risikomanagers unausweichlich wird. Und da die Geschichte zeigt, dass sich langfristiges Totschweigen von Risiken noch nie ausbezahlt hat, gebührt jenem Manager Respekt, der proaktives Handeln zeigt und von sich aus das Risikomanagement initiiert.

Diese Erkenntnis gilt zwar ganz allgemein und nicht nur für strategische IT-Projekte. Doch gerade in dieser Liga geht es um viel. Egal, ob die Business-

prozesse durch das Projekt einer Erneuerungskur ausgesetzt, teure Legacy-Systeme abgelöst oder langfristige Sourcing-Strategien umgesetzt werden sollen; ein Scheitern des Projekts schlägt in jedem Fall im Rahmen des Unternehmensabschlusses, ungeheuer zu Buche.

## Fürs Risiko-Assessment ist es nie zu früh

Die wesentlichen Weichen, die über Erfolg oder Misserfolg des strategischen IT-Projekts entscheiden, werden zu Beginn des Vorhabens gestellt. Unglückliche Projektstrukturen, mangelhafte Business

Cases und schlechte Planungsgrundlagen stellen eine ernst zu nehmende Bedrohung für das Projekt dar. Aussagen wie «Es ist noch nicht der richtige Zeitpunkt ...» im Zusammenhang mit der Terminierung eines Risiko-Assessments sind Ausflüchte. Erfreulicherweise ist jedoch gerade hier der positive Trend des

Unterstützung für die transparente Aufnahme, die Konsolidierung sowie die Kommunikation der Risiken bietet.

## Prävention schützt vor schmerzlichem Abschreiber

Regelmässiger sind ganz elementare Fehler beim Führen des Projektportfolios auszumachen. «Zu viel auf einmal» und «unklare Prioritäten» belasten das Projekt in kritischem Ausmass. Im schlimmsten Fall muss im Nachhinein festgestellt werden, dass das so genannte strategische Projekt gar nicht der Unternehmensstrategie entspricht, weshalb beispielsweise das Outsourcing-Projekt auf halber Strecke abgebrochen wird. Ein solcher Richtungswechsel ist dann nicht selten auch mit personellen Konsequenzen verbunden, denn die Strategie wird schlussendlich mit dem Projektleiter personalisiert.

Ein strategisches IT-Projekt ist per se in seiner Ausdauer gefordert und in seiner Gesundheit bedroht. Ein Gesundheits-Check ist früher oder später unausweichlich. Je früher er gemacht wird, desto besser ist seine Wirkung im Sinne der Prävention. Und was wir unseren Kindern sagen, gilt auch für grosse Pro-

jekte: Der Arzt, der untersucht, ist kein «böser» Mann, sondern er leistet einen wichtigen Beitrag im Lebenszyklus. Und das erfordert mitunter auch mal ein kurzes Pieksen.



Autor

### Ralf Ploner

ist Senior Manager Projektrisikomanagement im Bereich Information Risk Management bei KPMG Schweiz