

Warum IT-Projekte scheitern – und wie man es besser macht

# Programmiertes Schlammassel



Projektarbeit in der IT hat nicht unbedingt den besten Ruf. Seit Jahren fallen die Ergebnisse dürrtig aus. Kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken.

**HEINRICH BAUER** ist aus einem besonderen Holz geschnitzt. Der Projektleiter eines Hamburger Automobilzulieferers hält sein Team auf Kurs, obwohl er fortwährend unter Beschuss genommen wird. Kein Tag vergeht, ohne dass Sonderwünsche auf den Tisch kommen oder am Erfolg des Softwareentwicklungsprojektes gezweifelt wird, das ohnehin in ein enges Zeit- und Budgetkorsett gezwängt ist. Doch Bauer lässt sich nichts anmerken. Er weiß: Projekte leiten ist nichts für Hasenfüße. Wahr ist auch: Kaum jemand wird schneller abgeschossen als ein Projektmanager.

Die an Tempo rasant zunehmende Veränderung in der Wirtschaftswelt hat erhebliche Auswirkungen auf die Betriebe. Unter dem Druck, marktfähige Produkte schneller als die Konkurrenz zu entwickeln, delegieren Firmen ihre kniffligsten Aufgaben an Teams, die vorübergehend aus unterschiedlichsten Quellen zusammen-

gestellt werden. Doch Projektarbeit ist mit einem großen Makel verknüpft: Viel zu viele Projekte scheitern. Noch schlimmer: Scheinbar will man nicht aus Erfahrung lernen.

## Kompakt

- Warum IT-Projekte scheitern
- Welche unterstützenden Werkzeuge es gibt
- Was einen guten Projektleiter auszeichnet



Studien zufolge werden lediglich 30 Prozent aller Projekte erfolgreich beendet. In Deutschland ist die Bilanz besonders dürrig. Manfred Gröger, Wirtschaftsprofessor an der Fachhochschule München, spricht vom „Abenteuer Wertvernichtung“. Neun von zehn Projekten, kalkuliert der Experte, würden Werte zerstören, statt sie zu schaffen oder gar zu steigern. Besonders in der IT steht Projektarbeit auf tönernen Füßen. Jedes dritte Projekt wird abgebrochen, jedes zweite strapaziert das Budget, und 90 Prozent dauern länger als geplant, ermittelte das Wirtschaftsmagazin „The Economist“.

### Viele halbe Wahrheiten

Dabei sind die Bedingungen auf den ersten Blick gar nicht so schlecht. In der Branche, die in den vergangenen Jahren von Fusionen, Firmenübernahmen und Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet war, zählten IT-Projektmitarbeiter zu den Werttreibern, sagt Erich Latniak vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) in Gelsenkirchen. „Sie haben die Erfahrung beim Kunden und die technische Kompetenz.“

Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Denn die meist hochmotivierten Fachkräfte werden bisweilen gnadenlos verheizt, wie Latniak in einer Untersuchung über die Belastung von IT-Projektmitarbeitern herausgefunden hat. Aus Sicht des Sozialwissenschaftlers gibt es dafür triftige Gründe. Weil oft zahlreiche Projekte parallel gesteuert werden müssen, sind IT-Mitarbeiter nicht selten mehrfach eingebunden. Die Crux: Weil sie mit sehr viel Spaß an die Arbeit gehen, erkennen sie mitunter erst spät, dass sie sich selbst überfordern. Ein weiterer Knackpunkt ist die weit verbreitete, aber nicht kritisch hinterfragte Devise, der Kunde habe immer recht. Latniak: „Arbeitsschritte werden geändert und Ziele neu justiert – bei unveränderter Deadline.“

### Muss- und Kann-Ziele setzen

Wie es scheint, ist das Schlamassel programmiert. Auch die Hamburger Informatikerin Sabine Niodusch ist manchmal schier fassungslos, wenn sie beobachtet, wie IT-Pro-

jekte in den Betrieben aus dem Ruder laufen. Hier kriegt ein Projektleiter plötzlich die Order, mal eben CRM einzuführen. Dort mischt sich permanent der Boss ein, weil er sich auf die Fahnen geschrieben hat, seinen Betrieb mit IT auf Vordermann zu bringen. Ein Trauerspiel, unter welchen Vorzeichen manches Projekt gestartet wird. Vielfach handelt es sich um hochrisikobehaftete Projekte, die man laut Niodusch „mal eben stemmen“ sollte. Andere Betriebe, um die es wirtschaftlich nicht mehr gut bestellt ist, versuchen mit Projekten zu retten, was nicht mehr zu retten ist. „Kein Wunder, dass solche Initiativen im Sande verlaufen.“

Externe Berater wie Niodusch werden nicht selten erst dann ins Boot geholt, wenn es bereits bedrohlich in Schiefelage geraten ist. Das kann auch Petra Krämer bestätigen. Die Pädagogin mit IT-Zusatzqualifikation hat viele Jah-

---

Hoch motivierte  
Fachleute werden oft  
gnadenlos verheizt.

---

re in Projekten mitgearbeitet, sowohl als Teammitglied als auch als Projektleiterin. Deshalb kennt sie die typischen Fehler, die schon im Planungsstadium ihre unrühmliche Wirkung entfalten, aus dem Effeff. Etwa dass Projekte zur „eierlegenden Wollmilchsau“ ausufern, weil zuvor nicht klar zwischen Muss- und Kann-Zielen unterschieden wird.

Ebenso unheilvoll sei die „Blauäugigkeitsfalle“. Laut Krämer unterläuft vielen Unternehmen der Fehler, „zu optimistisch an ein Projekt heranzugehen und dass Zeitplanung wie Kostenschätzung völlig unrealistischen Erwartungen folgen“. An Hürden besteht anscheinend kein Mangel. Beispiel „Vertrödlungshürde“: Entscheidungen werden nicht getroffen, weil die Entscheidungsabläufe nicht definiert und für Notfälle kein Vertreter nominiert wurde.

Eine weitere Klippe, die Firmen beim IT-Projekt-Management nicht erfolgreich umschiffen, sind die genutzten Werkzeuge. ▶

# Für höchste Flexibilität müssen sich andere ERP-Systeme ganz schön verbiegen.



## Unseres nicht: canias can.

SYSTEME  
Ideas for better  
A1-201-42

Maximale Flexibilität ist eine Frage des optimalen ERP-Systems. Der hochfunktionale integrierte Software-Standard canias ERP bietet Ihnen eine einzigartig offene, objektorientierte Systemarchitektur. Canias läuft plattformunabhängig in Datenbank, Betriebssystem und Anwenderoberfläche und lässt sich extrem schnell, 100% releasesicher, an Ihre spezifischen Anforderungen anpassen. Entscheiden Sie sich für höchste Flexibilität,

**canias**<sup>ERP</sup>

Offenheit und Skalierbarkeit  
mit canias ERP.

Industrial Application  
Software GmbH  
Tel. +49 (0)721 96416-0  
www.canias.de  
vertrieb@iascon.de

**ias** Industrial  
Application  
Software



Krämer: „Entweder vernachlässigt man die Frage, welche Tools zum Einsatz kommen sollen, oder man verspricht sich von Softwareprogrammen einfach zu viel.“ Der denkbar schlechteste Weg ist, Tools erst dann einzusetzen, wenn Probleme bereits aufgetreten sind. „Man verlässt sich auf Aussagen der Hersteller und verzichtet auf eine Pilotphase. Das kann nur schief gehen“, berichtet Krämer aus dem IT-Projekt-Management-Alltag.

Ebenso wie Krämer kennt Informatikerin Niodusch, seit über 15 Jahren in der IT-Projektlandschaft unterwegs, die meisten Werkzeuge ziemlich gut. Sie weiß genau, was Unternehmen wirklich hilft und was nicht. Mittelständli-

in einer groß angelegten Studie ermittelte, stellen vor allem unzureichende Planung, stümperhafte Führung und kommunikatives Chaos den Projekterfolg in Frage. Was fehlt, ist eine Projektkultur. Stattdessen beherrschen Konflikte mit der Linie und Machtspiele den Projektalltag, während kaum Regeln für Kommunikation und Lernen in Projekten etabliert sind. Wörtlich: „Maßnahmen zur Förderung einer Teamkultur stellen in Projekten Ausnahmen dar.“

### Falsche Kundenorientierung

Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Projektarbeit ist der Projektleiter. Als Scharnier zwischen Kunden, Management und Mitarbeitern muss er Konflikte austragen und kooperativ führen können. Latniak rät Unternehmen, sich bei der Auswahl des Projektleiters nicht allein auf dessen technische Expertise sowie auf



Sabine Niodusch

„Manchmal hilft nur noch: Stecker raus und alles von vorn.“

chen Betrieben, die ihr Budget nicht strapazieren und überschaubare Projekte steuern wollen, empfiehlt sie das Allerweltswerkzeug Excel. „Für diese Firmen ist MS-Project einfach zu komplex. Doch man kann auch gut ohne Software auskommen. Nichts spricht gegen ein Whiteboard oder die gute alte Stecktafel.“

### Kommunikatives Chaos

Fakt ist: An fachlichen und technischen Problemen liegt es kaum, dass Projekte auf die schiefe Bahn geraten. „Die Tücken der Technik“, sagt der auf IT-Vertragsrecht spezialisierte Anwalt Christoph Zahrnt, „können als Ursache für gescheiterte IT-Projekte ebenso vernachlässigt werden wie die Komplexität.“ Zahrnt hat Teilnehmer seiner Seminare befragt, weshalb Projekte schlechter ausfallen als gewünscht. Ergebnis: Projektleiter und Teammitglieder stehen einander mehr im Weg, als dass sie an einem Strang ziehen.

Dieser Eindruck wird durch andere Untersuchungen erhärtet. Wie die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) 2006

seine Erfahrung in vergleichbaren Projekten zu beschränken. Die Frage, ob er Mitarbeiter überhaupt führen kann, stehe leider kaum zur Debatte, kritisiert Latniak. „Diese Kompetenz kann man nicht einfach auf dem Arbeitsmarkt einkaufen, sondern muss sie durch gezielte Personalentwicklung fördern.“

In seinen Untersuchungen gewann Latniak manchmal auch den Eindruck, Manager und Mitarbeiter würden sich in verschiedenen Unternehmen befinden. „Der Chefetage war nicht bewusst, welcher Druck auf ihren Leistungsträgern lastete, und die Personalabteilung blieb außen vor.“ Das Problem lautet: falsch verstandene Kundenorientierung. Statt im ständigen Dialog mit internen wie externen Kunden wichtige Zeitpuffer einzubauen und irrigen Erwartungen entschieden entgegenzutreten, neigt man laut Latniak dazu, „alles vom Kunden glatt durchzuwinken und im Team hart aufzuschlagen zu lassen“.

Kluges Führungsverhalten ist das nicht. In Verhandlungen mit Kunden sowie beim Zeit-Management werden Gestaltungsfreiräume kaum genutzt. Folge: Der Auftraggeber meldet sich am Freitagnachmittag und erwartet, dass die Arbeit am Montag fertig ist. Unter solchen Vorzeichen nimmt der Druck im Projektteam bedrohlich zu. Kein Wunder, wenn sich Fehler häufen. Ein starker Projektleiter hingegen baut vor, dass seinem Team „Luft zum Atmen“ bleibt. Niodusch: „Er muss seinen Leuten den Rücken freihalten, aber sie auch mal anpfeifen können.“

Es ist unstrittig: Der ideale Projektleiter ist methodisch fit und besitzt vor allem hohe Sozialkompetenz. Vorbild muss er sein, meint die Hamburgerin Anette Bochynek. Sie arbeitet als Coach von IT-Projekten. Stets müsse ein Projektleiter daran denken, sein Team zusammenzuhalten und es zu motivieren. Er sollte offen kommunizieren, Feedback geben und auch umgekehrt Kritik ertragen. Bochynek richtet ihr Augenmerk auf die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen und hilft ihnen, selbst in chaotischen Phasen den Überblick zu bewahren. Manchmal



„Man verlässt sich zu oft auf Herstelleraussagen.“

Petra Krämer

werden kann, aber auch genug Menschenkenntnis mitbringt und laut Bochynek in aller Gelassenheit sagt: „Ich kann sowieso niemanden ändern. Also lasse ich die Kirche im Dorf.“

### Alles auf Anfang setzen

Während Bochynek in gut vorbereiteten „Kickoffs“ den Schlüssel für erfolgreiche Projekte sieht, kritisiert Trainerin Krämer die „völlig unzureichende“ Unterstützung der Projektarbeit seitens des Managements. „Wenn man mit Projektleitern und ihren Teams spricht, erkennt man viel mehr Problembewusstsein als früher. Davon ist die Chefetage oft noch weit entfernt.“ Laut Krämer befinden sich viele Projektleiter auf unsicherem Posten, weil nur das Ergebnis zählt. „Manchmal werden gleich mehrere Projektleiter abgesetzt.“ Die erfahrene Trainerin versucht deshalb immer, die obere Leitungsebene einzubinden und mit ihr Benchmarks und „Lessons learned“ zu diskutieren.

Niodusch bietet Schnupperseminare an, in denen sich unerfahrene Firmen mit Methoden und Führungsaufgaben im Projekt-Management vertraut machen können. Oft wird sie gebeten, eine In-house-Schulung zu leiten. Bisweilen muss sie als Coach im laufenden Projekt die Kohlen aus dem Feuer holen. Doch manchmal hilft nur noch eines: „Stecker raus und alles noch mal von vorn.“

Winfried Gertz ist freier Journalist in Starnberg.

„Der ideale Projektleiter ist methodisch fit und muss Vorbild sein.“



Anette Bochynek

hilft nur noch eine entschlossene Intervention. „Wenn ein Projekt völlig verfahren ist, muss man auch den Mut haben, Projektleiter und Teammitglieder auszutauschen.“

### Die Kirche im Dorf lassen

Quertreiber, Saboteure, Selbstdarsteller – wie Menschen sich das Leben schwer machen, ist sattsam bekannt. In Projekten treten die Charaktere besonders hervor. Bochynek rät deshalb dazu, sich vor