

Die sieben Schritte des

Warum Misserfolg zu IT-Projekten gehört wie Powerpoint zu einer durchschnittlichen Präsentation.

Von Thomas Müller, Patrizia Messmer (Text), Christian Chladny (Illustrationen)

«Meine Botschaft ist nicht, dass wir keine Probleme haben. Oder dass die Projekte keine Risiken enthalten», sagte Verteidigungsministerin Viola Amherd am Freitag, als sie über die Risiken und Verzögerungen der IT-Projekte bei der Armee informierte. Solche Projekte seien eben einmalige Vorhaben, mit einem Ziel in der Zukunft. Und weil die Zukunft ungewiss sei, ergebe sich halt Unsicherheit. Dass Projekte Probleme machen, scheint für Amherd so offensichtlich, wie dass am Morgen die Sonne aufgeht.

Die Verteidigungsministerin weiss, wovon sie spricht: Die neue Luftraumüberwachung der Armee verzögert sich und kostet voraussichtlich doppelt so viel wie geplant, die künftige Logistiksoftware funktioniert im Ernstfall nicht ohne ausländische Cloud, und die neue mobile Kommunikation hat über ein Jahr Verspätung. Um nur ein paar Beispiele zu nennen. Insgesamt geht es um Projekte im Wert von 19 Milliarden Franken.

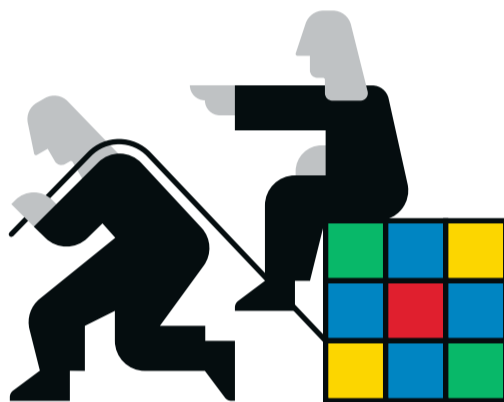
Amherds Ringen mit der IT mag prominenter vonstattengegangen sein als bei anderen, doch allein ist die Politikerin damit keineswegs. In aller Öffentlichkeit scheiterte letztes Jahr auch die Plattform Juris X, mit der die Justizdirektion des Kantons Zürich ihre elektronische Fallführung erneuern wollte. Die Einführung hatte sich um Jahre verzögert, und das Projekt wurde schliesslich gestoppt.

Es sind vor allem Projekte der öffentlichen Hand, die Schlagzeilen produzieren, wenn sie schiefgehen. Doch auch in der Privatwirtschaft sorgt die IT regelmässig für teure Flops: Die Raiffeisen scheiterte etwa an einer neuen Bank-App und verlor mit dem Projekt angeblich mehrere hundert Millionen Franken. Verschiedene Studien gehen davon aus, dass etwa die Hälfte bis zwei Drittel aller IT-Unterfangen missraten. Geklagt wird darüber, seit es IT-Projekte gibt: Die britische Regierung zum Beispiel liess schon in den achtziger Jahren untersuchen, warum diese Vorhaben so oft fehlschlagen. Und schuf daraufhin ein Regelwerk, die ITIL, die bis heute (mit ein paar Überarbeitungen) als Standard gilt.

Woran liegt es, dass gerade Digitalisierungsvorhaben so oft und so teuer scheitern? Die «NZZ am Sonntag» hat mit Projektmanagern, Softwareanbietern, mit IT-Experten und Turnaround-Managern gesprochen. Und hat gelernt: Es gibt sieben Schritte ins Verderben.

1.

Es fehlt der Sinn



Viele Projekte scheitern bereits, bevor sie begonnen haben. Darin sind sich die Experten und die Fachliteratur einig. Und zwar, weil gar nicht klar ist, was das Projekt genau soll. Soll es Kosten sparen oder die Arbeit für die Belegschaft vereinfachen? Will es Prozesse erneuern oder eine veraltete Technologie ablösen? Oder soll es gleich die eierlegende Wollmilch-Software werden?

Vor lauter Ambitionen geht oft die grundlegendste Frage vergessen: Warum brauchen wir das Projekt? «Nur wenn auf diese Frage eine klare Antwort gefunden werden kann, hat das Projekt die notwendige Unterstützung, gerade auf der Chefetage», erklärt Damir Bogdan. Jedes Projekt brauche ein Zugpferd, möglichst auf der höchsten Ebene, welches das Projekt verteidige, vorantreibe und mit Ressourcen ausstatte. Bogdan war lange Jahre Chief Information Officer (CIO) bei Raiffeisen Schweiz und pendelt heute zwischen dem Silicon Valley und der Schweiz als Unternehmer und Spezialist für Transformationsprozesse.

Was andernfalls passieren kann, zeigt die Geschichte eines IT-Projektleiters bei einer grossen Versicherungsgesellschaft. Auf dem Papier war sein Projektausschuss gut besetzt. Gleich neun wichtige Manager waren Teil davon. Doch diesen war nicht klar, warum das Projekt bedeutend war und warum sie im Ausschuss dabei sein sollten. Während neun Monaten traf sich das Gremium gerade ein Mal – von den neun Spitzenkräften waren nur zwei anwesend. Was zur Folge hatte, dass wesentliche Entscheide nicht gefällt werden konnten.

Genauso wichtig wie die Unterstützung der Chefetage ist bei einem IT-Projekt allerdings die Mitarbeit der Belegschaft. Jene, welche die neuen Prozesse und die neue Software nutzen sollen, müssen verstehen, warum. Das klingt banal. Aber eine grundlose Änderung will niemand mitmachen. Die Abteilungsleitung einer grossen Verkaufsfirma wollte eine neue Software einführen, um die Kundenbeziehungen zu koordinieren. Die Verkaufsberater weigerten sich jedoch, die Software zu benutzen. Sie wollten ihre Beziehungen nicht verschriftlichen – und sich damit ersetzbar machen –, ohne irgendeinen Vorteil zu erlangen. Letztlich fand man eine Lösung: Kaum hatte die Geschäftsleitung beschlossen, dass die Berater künftig anhand der in der Software erfassten Informationen bewertet würden, trugen diese alle ihre Kundenbeziehungen eilig ein.

2.

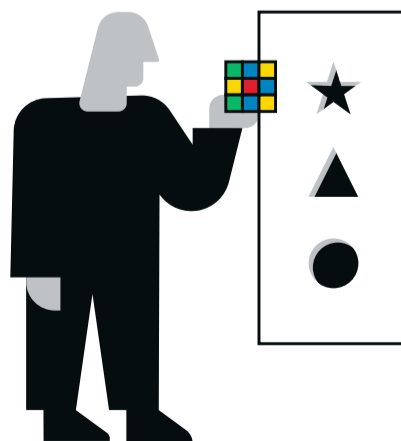
Zu viele wollen viel zu viel

Selbst wenn das Warum klar ist, scheitern viele Projekte direkt an der nächsten Frage: Was braucht man genau? Diese Antwort wird bei IT-Projekten schnell sehr kompliziert. Lösungen müssen mit bestehenden Programmen und den Arbeitsprozessen verschiedener Abteilungen kompatibel sein. Zudem will man zwar Neuerungen haben, aber keine alten Funktionen aufgeben. Die Anforderungen werden immer grösser und unübersichtlicher, was bei der Planung meist unterschätzt wird. Die Folge: Man will zu viel auf einmal erreichen.

Das lernte ein grosses Schweizer Unternehmen, als es in den zehner Jahren sein Kern-IT-System modernisieren wollte. Die zugrunde liegende Technologie war völlig veraltet. Also wollte man die alte Lösung nachbauen, aber mit neuer Technologie. Ein Anbieter versprach jedoch mehr. Nicht nur werde er diese komplexe Migration durchführen, sondern gleichzeitig noch neue Funktionen einbauen. Das wirkte auf dem Papier sehr effizient, erhöhte die Komplexität aber derart, dass es zu immer mehr Komplikationen kam. Das Projekt scheiterte – und endete mit einem Streit zwischen Unternehmen und IT-Anbieter vor Gericht.

Kommt hinzu: Die äusseren Rahmenbedingungen eines Projektes können sich während der Laufzeit ändern. Gerade wenn ein Projekt mehrere Jahre dauert, wird es schnell vom technologischen Wandel überholt, oder es fallen, etwa bei einem IT-Projekt im Detailhandel, ganze Lieferketten weg, für die man gerade eine neue Software entwickelt hat. Daran wird selten gedacht.

Besonders problematisch ist das bei staatlichen Projekten. Diese müssen öffentlich ausgeschrieben, die Anforderungen also schon am Anfang klar definiert werden. Genau daran scheiterte 2019 ausgerechnet die Beschaffung der neuen Simap-Plattform für Projektschreibungen des Bundes. «Die Projektbeteiligten wurden sich gewahr, dass die ursprünglichen Projektziele teilweise neu festgelegt werden müssten, um diese neuen Anforderungen der Benutzenden abzudecken», hiess es damals zum Abbruch. Dadurch wäre das Projekt viel zu teuer geworden und hätte länger gedauert.

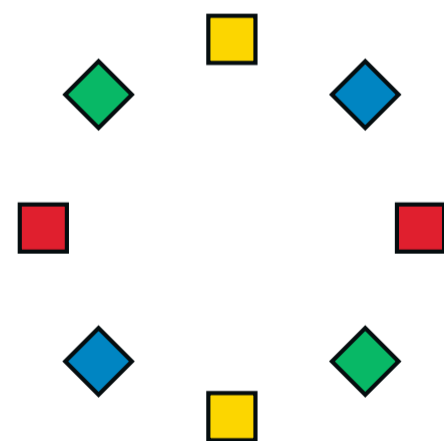


3.

Die Illusion der guten Planung

Üblicherweise werden Grossprojekte nach der Wasserfallmethode geplant – das heisst: Stufe für Stufe. Zuerst wird ein Projektauftrag erstellt, dann eine Vorstudie, ein Konzept und so weiter, bis ein riesiges Handbuch bereitsteht, mit dem gearbeitet wird. Beliebt ist diese Herangehensweise vor allem bei hierarchischen Unternehmen und Managern älterer Generationen. Doch die Methode hat einen Nachteil: Geht mitten im Projekt etwas schief, ist es schier unmöglich, den Wasserfall wieder hochzuklettern und die Planung anzupassen.

In der jungen Welt der Softwareentwicklung sind solch steife Prozesse unbeliebt. Deshalb arbeiten viele heute mit anderen Methoden. Etwa die Firma Logobject, die kürzlich die Software Juris von der Justizdirektion des Kantons Zürich übernahm, nachdem das Modernisierungsprojekt des Kantons gescheitert war. «Wenn Sie einen Elefanten wie Juris essen wollen, müssen Sie ihn in Stücke zerlegen», sagt der CEO Roberto Rossi. Er hat seine Softwarefirma wie eine Fabrik konzipiert und bietet Lösungen nach einer Art Modellbaukasten an. Das Projekt wird in Teilschritte zerlegt. Diese werden möglichst schnell nutzbar gemacht. Damit ist die Software einsatzfähig, bevor alle Teilschritte vollendet sind. «In meiner Erfahrung scheitert jedes Projekt, das länger geht als vier Jahre», sagt Rossi.



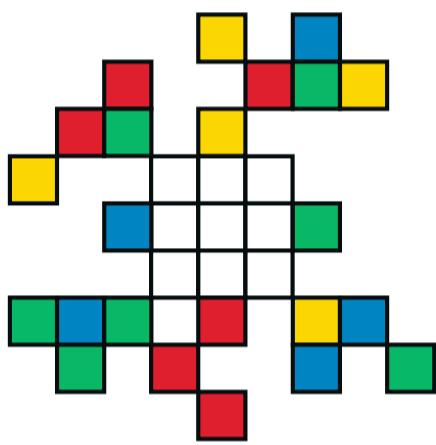
Aber auch agiles Arbeiten bietet keine Garantie fürs Gelingen. «Ein Problem ist, dass IT-Projekte heute zwar wie IT-Projekte geplant werden, aber nicht mehr nur IT-Projekte sind», sagt der IT-Organisationsexperte und Buchautor Markus Thüring. Während sich Software agil entwickeln lässt, können interne Abläufe nicht bei jedem Programmierfehler wieder angepasst werden.

Wichtig ist zudem, dass man die richtigen Teilschritte auswählt. Was sonst passieren kann, erfuhr eine Grossbank, die vor Jahren die Computersysteme ihrer Auslandsfilialen mit jenen der Zentrale verschmelzen wollte. Sie entschied, eine Filiale nach der anderen zu erneuern. Als Erstes nahm man sich die kleine, unkomplizierte Filiale in Luxemburg vor, wo die Umsetzung auch gelang. Doch die Entscheidungsträger waren zu ambitioniert. Im zweiten Schritt wollte man gleich Deutschland anpacken, eine der grössten Filialen, die ausserdem bedeutend strengeren Regulierungen Rechnung tragen musste. Prompt traf man auf unerwartete Schwierigkeiten. Woran nicht nur die Umrüstung in Deutschland scheiterte, sondern das ganze Projekt.

Scheiterns

4.

Wuchernder Wildwuchs beim Organigramm



Hat man Anforderungen und Methode definiert, wartet die nächste Stolperfalle: Wer entscheidet was? IT-Projekte sind auch darum komplex, weil IT-Entwickler eine Lösung für ein ihnen oft fremdes Fachgebiet finden müssen und Menschen aus unterschiedlichen Abteilungen und mit verschiedenen Arbeitsweisen zusammenarbeiten. Das verlangt nach guter Führung, strukturierter Organisation und klaren Zuständigkeiten. Nichts ist dabei hinderlicher als Steuerungskomitees, in denen zu viele Menschen munter mitreden, die selbst keine Verantwortung tragen. Oder doppelte Projektleitungen – aus IT und Business –, die gegenteilige Entscheide fällen oder sich sogar bekriegen. Fast alle der befragten Experten haben das schon erlebt.

«Ein Grossprojekt muss eigentlich organisiert werden wie eine neue Firma innerhalb einer Firma», sagt Benjamin Kissling. Der selbständige Berater weiss, wobei es oft hapert – als Turnaround-Manager wird er immer dann geholt, wenn das Projekt schon in Schieflage ist. Gerade arbeitet er für einen globalen Industriekonzern am Aufbau eines neuen, global einheitlichen IT-Systems, mit mehr als 5000 internen und externen Projektmitarbeitern in über fünfzig Ländern. «Neben dem Projektleitungsteam und den ganzen Fach- und IT-Spezialisten braucht es für ein solches Projekt auch ein eigenes Personalwesen, eine Finanzabteilung und jemand, der die Performance überprüft und steuert.»

Kein Wunder, gleichen die Organigramme von IT-Projekten oft wilden Gestrüppen – besonders wenn es sich um Projekte handelt, die mehrere Jahre dauern. Dabei wären klare Entscheidungswege essenziell, damit das Projekt überhaupt eine Chance hat.

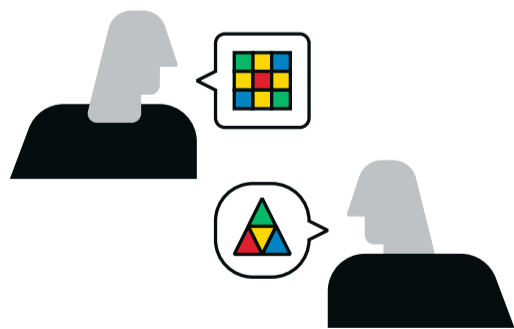
Ein Berater erzählt von einem früheren IT-Projekt bei einer Grossbank. Da war das Projekt so schlecht im Organigramm der Firma eingebettet, dass er und sein Co-Projektleiter von der IT bei Uneinigheiten bis zum Konzernchef hätten gehen müssen, weil keine untergeordnete Stufe Entscheidungsmacht über beide Bereiche hatte.

5.

Es scheitert an der Kultur, nicht an der Technik

Aber selbst wenn die Entscheidungswege kurz und die Zuständigkeiten klar sind, ist die Gefahr des Scheiterns noch nicht gebannt. «IT-Projekte scheitern eigentlich nie an der Technologie, sondern an zwischenmenschlichen Problemen», sagt Markus Thüning. Und das habe meist etwas mit der Kommunikation zu tun. Denn bei der Entwicklung von IT-Lösungen gehe es um abstrakte Gedankenprozesse; und diese so zu beschreiben, dass alle vom Gleichen ausgingen, sei oft eine ziemliche Herausforderung. Es gibt unzählige IT-Witze, die davon handeln, wie der Kunde etwas bestellt, der Projektleiter etwas anderes versteht, der Entwickler wiederum was ganz anderes programmiert.

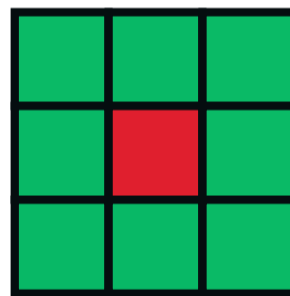
Besonders herausfordernd wird das, wenn internationale Teams zum Einsatz kommen – was mit der Auslagerung der Entwicklung nach Indien oder Südostasien inzwischen bei vielen IT-Projekten der Fall ist. Dann ist nicht nur die sprachliche Verständigung eine Herausforderung, sondern auch die kulturelle. Ein Berater erzählt von einem Kunden, der eine neue Datenbank aufbauen wollte. Ein Mitarbeiter entwickelte diese provisorisch, die definitive Entwicklung wurde dann an eine Firma in Indien vergeben. In der Schweiz war die Erwartung, dass die indischen Entwickler die Datenbank professionalisieren und auf den neusten technologischen Stand heben würden. Während die Entwickler in Indien davon ausgingen, dass sie die Plattform eins zu eins so nachbauen sollten. Mit dem Resultat, dass sie am Schluss nicht funktionierte. «Doch das sagten uns die Entwickler in Indien bis zur Abgabe nicht, weil sie in ihren Augen den Auftraggeber vor den Kopf gestossen hätten», erzählt der Berater. «Damit hat jede Partei nach ihrer Kultur korrekt gehandelt.»



6.

Wassermelone und Helikopter: Fehler machen, aber richtig

Das Beispiel der indischen Firma zeigt gleich noch ein weiteres Problem: Eine schlechte Fehlerkultur ist fatal – und kann das Unternehmen unter Umständen sehr teuer zu stehen kommen. Denn bei Projekten dieser Komplexität werden unweigerlich Fehler passieren, da sind sich alle Experten einig. Was es deshalb braucht, ist eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen werden können. Was sonst passiert, nennt der Digitalisierungsexperte Damir Bogdan «Reporting nach Wasser-



melone»: Aussen grün, innen rot – nach oben wird kommuniziert, dass alles im grünen Bereich sei, auch wenn in Wirklichkeit die Warnlampen unter der Oberfläche längst dunkelrot leuchten.

Ein Projektleiter erzählt, dass er deshalb die Mitarbeitenden gar nicht mehr befrage, sondern nur noch statistische Daten verwende, um den Fortschritt zu messen. Andere Projektleiter greifen wiederum zu kreativen Methoden wie sogenannten «Fuck-up-Nights», um die Fehlerkultur zu verbessern: Bei einem Feierabendbier soll das Team reihum all die Fehler beichten, die passiert sind. Quasi eine Selbsthilfegruppe für Programmierer, die etwas verbockt haben. Das Konzept stammt ursprünglich aus der Startup-Szene, da gibt es abendfüllende Events, an denen Gründer Vorträge darüber halten, was bei ihnen schon alles schiefgelaufen ist, damit so andere von ihren Fehlern lernen können.

Dafür braucht es aber Projektleiter, die sich nicht nur der Hierarchie entsprechend mit Leuten austauschen, sondern auch einmal mit den Mitarbeitern an der Front sprechen. Jedoch nicht bloss, um Präsenz zu markieren: «Das Schlimmste, was man als Chef machen kann, ist Projektmanagement by Helikopter», sagt Bogdan. Plötzlich auftauchen, Staub aufwirbeln, davonfliegen.

Er hat das als junger Programmierer selbst erlebt: Bei einer Kantonalbank stieg das System der Bancomaten aus. Für die Bank ein ziemlich grosses Problem. Und in einer Nachtschicht stand dann plötzlich der Bankdirektor persönlich im Server-Raum, um nachzufragen, wie es laufe. Das brachte Bogdan so sehr aus dem Konzept, dass er prompt einen Fehler machte. Und achtzehn Stunden brauchte, um ihn zu korrigieren.

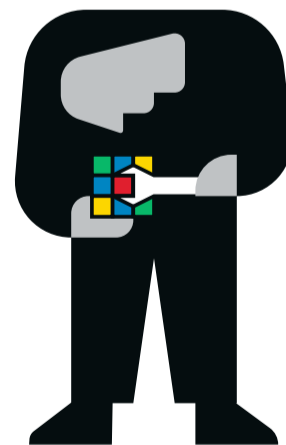
7.

Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Und wenn das IT-Projekt dann all diese Hürden genommen hat, das System eingeführt ist und sogar genutzt wird – kann es trotzdem noch scheitern. Denn was viele Auftraggeber vergessen: Das neue System läuft nicht einfach so für die nächsten zwanzig Jahre. «Wer sein System nicht alle drei Jahre erneuert, läuft Gefahr, dass die Kosten später aus dem Ruder laufen», sagt Roberto Rossi von Logobject. Den Kunden zu vermitteln, dass sie nach der Einführung noch Ressourcen für die Wartung in den nächsten Jahren einplanen müssten, sei nicht immer ganz einfach. Doch nach dem Projekt ist eben vor dem Projekt, gerade im dynamischen IT-Umfeld ist eine gute Dokumentation und Wartung essenziell. Auch wenn die Kunden jeweils als Erstes bei diesen beiden Punkten sparen möchten, wenn das Budget knapp wird.

Mit diesem Problem kämpft derzeit die Armee. Wegen der massiven Verzögerung der neuen Luftraumüberwachung muss sie das alte System, das bereits letztes Jahr hätte abgestellt werden sollen, bis 2031 am Leben erhalten. Doch dieses ist derart kompliziert, dass es nur noch wenige Spezialisten warten können. Und die Hälfte dieser Leute wird bis 2026 pensioniert. Jetzt muss die Armee neue Mitarbeiter für das Auslaufsystem gewinnen. Einarbeitungszeit: ein Jahr.

Trotz den vielen Schwierigkeiten: Viola Amherd rühmte sich schon bei ihrer Rücktritts-Pressekonferenz vor zwei Wochen für



ihre Erfolge gerade bei Armeeprojekten. Sie habe die Fehlerkultur verbessert. «Ich will, und das habe ich durchgesetzt, dass man laufend Risiken aufzeigt und dann halt auch etwas mal rot oder orange markiert, damit man dem nachgehen kann. Das ist für mich seriöse Projektarbeit.» Sprich, bei IT-Projekten ist es schon ein Erfolg, wenn man die Probleme früh findet.