

Erfolgsfaktoren für IT-Projekte – endlich eine Übersicht

Welche Faktoren entscheiden darüber, ob ein IT-Projekt Erfolg hat oder nicht? – Eine Frage, die wir uns vor jedem Projekt stellen. Zwei Wissenschaftler aus Neuseeland wissen mehr – und wir sind gespannt!



«Die Zuordnung der vielen Einflussfaktoren in vier Gruppen geht weiter als die bisherige Betrachtung einzelner Aspekte.»

Daniel Liebhart ist Dozent für Informatik an der Hochschule für Technik in Zürich und Solution Manager der Trivadis AG.

Seit vielen Jahren beschäftigen wir uns damit, wie wir erfolgreich Informationssysteme bereitstellen können. Ob wir nun Individualsoftware bauen oder Standardsoftware einführen, die Arbeit ist und bleibt eine Engineering-Tätigkeit, deren Erfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt. Seit 1975 – dem Erscheinungsdatum des historischen Artikels von Lucas «Why Information Systems Fail» – wird versucht, diese Faktoren zu isolieren und zu klassifizieren. Wenn wir wüssten, was denn genau die Erfolgsfaktoren sind, dann könnten wir sie mit geeigneten Mitteln beeinflussen und damit IT-Projekte erfolgreicher umsetzen. Zwei Wissenschaftler – Laurie McLeod und Stephen MacDonell – der Auckland University of Technology haben sich die Mühe gemacht, das Wissen aus den letzten zehn Jahren aus hunderten von Studien und Publikationen zusammenzutragen und auf den Punkt zu bringen. Sie haben dieses Wissen konsolidiert und im renommierten «ACM Computing Survey»-Magazin veröffentlicht. Der Stand der Dinge ist: Die Einflussfaktoren auf das Projektergebnis lassen sich in Projekthalt, Entwicklungsprozess, institutioneller Kontext und Menschen und ihre Arbeitsweise einteilen. Soweit, so gut, interessant ist jedoch, dass in unserem Geschäft die Messgrösse – der Projekterfolg – sehr unterschiedlich definiert werden kann.

Was genau ist denn ein Projekterfolg?

Wenn wir wissen wollen, welche Faktoren den Projekterfolg beeinflussen, ist die erste wichtige Frage, was denn nun genau mit Projekterfolg gemeint ist. Und da scheiden sich die Geister, da die exakte Unterscheidung zwi-

schen Projekterfolg oder Misserfolg eine Aussage zulässt, wie viele IT-Projekte im Schnitt nun genau erfolgreich sind und wie viele nicht. Und da kennen wir alle die leidige Praktik, möglichst viele IT-Projekte als Misserfolg darzustellen, um möglichst viele Massnahmen und damit den Aufwand für das Projektmanagement und die Qualitätssicherung an den Kunden zu bringen. Tatsächlich herrscht heute keine Einigkeit, wie ein Projekterfolg zu messen und abzugrenzen sei. Projekterfolg kann am Produkt (der gelieferten Software) gemessen werden: Hier sind die System-, Informations- oder Servicequalität sowie die Zufriedenheit der Nutzenden oder auch der finanzielle Nutzen relevant. Die Messung kann jedoch auch am Projekt selbst erfolgen (Budgeteinhaltung, Timing oder Funktionsumfang). Eine weitere Möglichkeit ist es, den Projekterfolg daran zu messen, ob und in welchem Grad die Erwartungen der Stakeholder erfüllt worden sind oder nicht. Auch diese Messung ist nicht ganz unproblematisch, wenn sich die Erwartungen widersprechen. Interessant ist sicherlich die Idee, dass ein Projekterfolg ein Prozess ist – also über eine bestimmte Adaptionzeit hinweg gemessen und interpretiert werden kann. Einigkeit herrscht lediglich darüber, dass Projekterfolg über mehrere Dimensionen (technische, ökonomische, psychologische, politische oder subjektive) gemessen werden müsste. Für die Praxis bedeutet das nichts anderes, als dass eine mögliche nachträgliche Messung des Projekterfolges im Vorfeld sorgfältig durchdacht werden muss – schnelle Aussagen und einfache und allgemein anerkannte Kriterien stehen leider nicht zur Verfügung.

Die wichtigsten Einflussfaktoren

Obwohl die Messung der Projekterfolgs auf verschiedene Weise erfolgt, haben die australischen Forscher beim Aufarbeiten des heutigen «State-of-the-Art»-Wissens vier Gruppen von Einflussfaktoren als Rahmen entwickelt.

Die erste Gruppe umfasst den Projekthalt. Also die Eigenschaften der zu liefernden oder zu konfigurierenden Software, deren Grössenordnung, Anwendungsbereich und Ziele. Die zweite Gruppe der Einflussfaktoren sind im Bereich Entwicklungsprozesse respektive in der Kunst der Umsetzung anzusiedeln. Das reicht von der Adaption der Methoden, über die Qualität des Engineerings bis hin zu der Art und Weise des Requirement Engineerings und der Testabdeckung. Die dritte Gruppe der Faktoren sind unter dem Begriff institutioneller Kontext zusammengefasst. Diese Faktoren betreffen die Organisation selbst (Firma oder Behörde), für die das Softwaresystem gebaut wird, wie auch deren Umfeld. Die vierte und letzte Gruppe der Einflussfaktoren betrifft die am Projekt beteiligten Menschen und deren Arbeitsweise. Wichtig für den Projekterfolg sind hier Faktoren wie beispielsweise der Charakter und Kenntnisstand der Entwickler und der User, der Grad der Unterstützung und der Einbezug des Top-Managements sowie die gute Kombination zwischen externen und internen Ressourcen sowie die soziale Teaminteraktion.

Die Zuordnung der vielen Einflussfaktoren in die vier Gruppen geht weiter als die bisherige Betrachtung einzelner Aspekte. Nicht, dass die Zusammenstellung des jetzigen Know-hows an sich etwas Überraschendes wäre – interessant jedoch ist die Tatsache, wie vielschichtig die Einflussfaktoren sein können. Wir wissen heute also etwas mehr darüber, was ein gutes von einem schlechten Projekt unterscheidet – oder vielmehr wir wissen mehr darüber, wie wir das messen können – wenn wir denn wollen. Ganz sicher jedoch hilft diese Gruppierung bei der Risikobewertung von Projekten. <