Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Chancen statt Risiken

Lernen aus gescheiterten IT-Projekten

Prof. Dr. Kuno Schedler

SGVW-Herbsttagung, 12. September 2008

Mit Unterstützung von:

abraxas
Das Immer-besser-Prinzip

Wenn Risiken von IT-Projekten Überhand nehmen

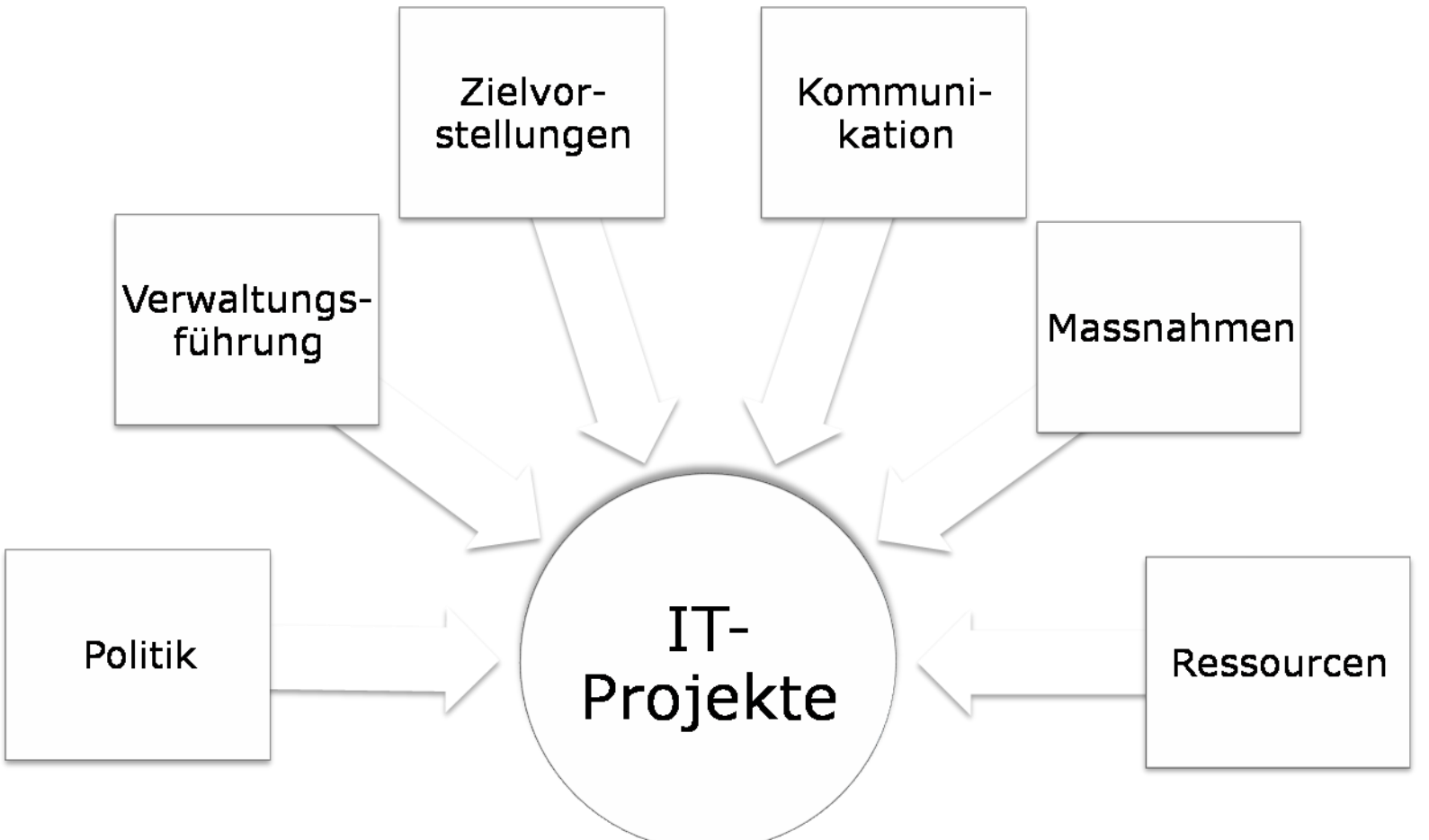
- *…Millionen-Flop der Zürcher Kantonalbank*:
  Die Zürcher Kantonalbank verliert durch das Scheitern der IT-Kooperation mit der Waadtländer Kantonalbank zuerst einmal 10 Millionen Franken - die IT-Kosten werden in Zukunft höher ausfallen…
- *…Das neue Rechenzentrum der Informatik-Dienststelle des Kantons Basel-Stadt wird teurer als angenommen*:
  Im November 2007 war bekannt geworden, dass der Umzug der Kantons-Informatik inklusive Neubau viel mehr kostet, als zunächst angenommen. Mittlerweile ist klar, dass das ganze Projekt 31 Millionen Franken verschlingen wird…
- *…Das Projekt simap2, eine gemeinsame elektronische Beschaffungsplattform für Behörden, ist in Verzug und wird ohne Resultat eingestellt…*
- *…Jedes fünfte Projekt ist ein Totalausfall:* Nach dem Bericht der Standish Group aus dem Jahr 2007 sind 19% aller IT-Projekte in US-amerikanischen Unternehmen ein Totalausfall. 35% der in 2006 gestarteten Projekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Die restlichen 46% erfüllten die Wünsche und Anforderungen der Auftraggeber zumindest teilweise…

Überblick: Umfrage zu IT-Risikomanagement

- Fragestellungen:
  - Welche Risikofaktoren und welche Erfolgsfaktoren beeinflussen IT-Projekte in der öffentlichen Verwaltung und dem privaten Sektor?
  - Welche Lehren wurden aus Projektverfehlungen gezogen?
- Zeitraum: Sommer 2008
- Online-Fragebogen mit jeweils 30 Erfolgsfaktoren und 30 Risikofaktoren zu IT-Projekten
- 700 öffentliche Verwaltungen und 700 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Gemeinden über 5000 Einwohnern bzw. Verwaltungseinheiten und Unternehmen über 10 Mitarbeitern (MA)
- Rücklauf: 155 (22%) öffentliche Verwaltungen und 41 (6%) Unternehmen
- Hohe Beteiligung von Unternehmen und Verwaltungen mit 51-250 MA
- Geringe Teilnahme kleiner Gemeinden/kleiner Unternehmen

Quelle: IDT-HSG, 2008

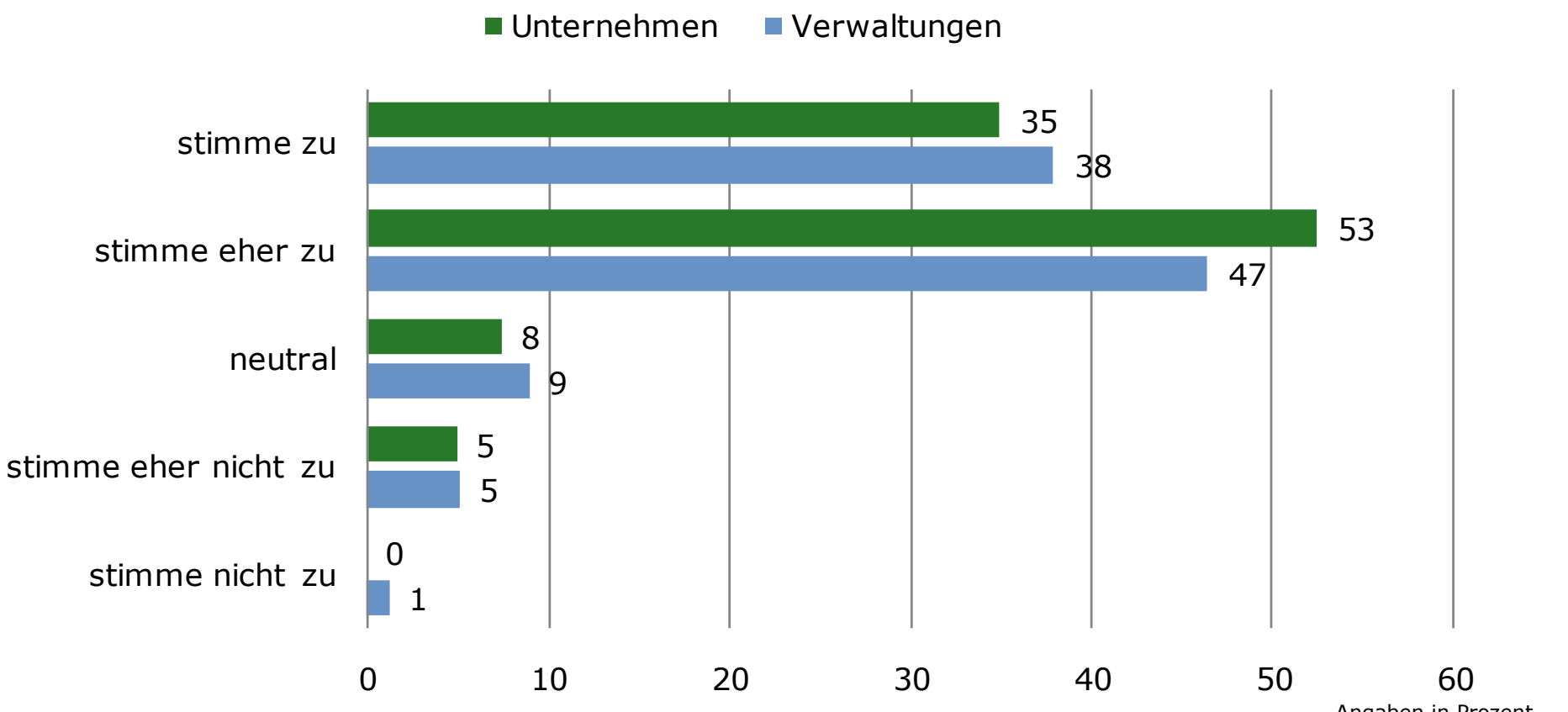
Theorie: Bestimmende Faktoren von IT-Projekten in der öffentlichen Verwaltung



In Anlehnung an:
Summermatter, L. (2006). Einflussfaktoren der E-Government Entwicklung. Bern, Haupt.

Resultate: Verwaltungen und Unternehmen schätzen sich optimistisch ein

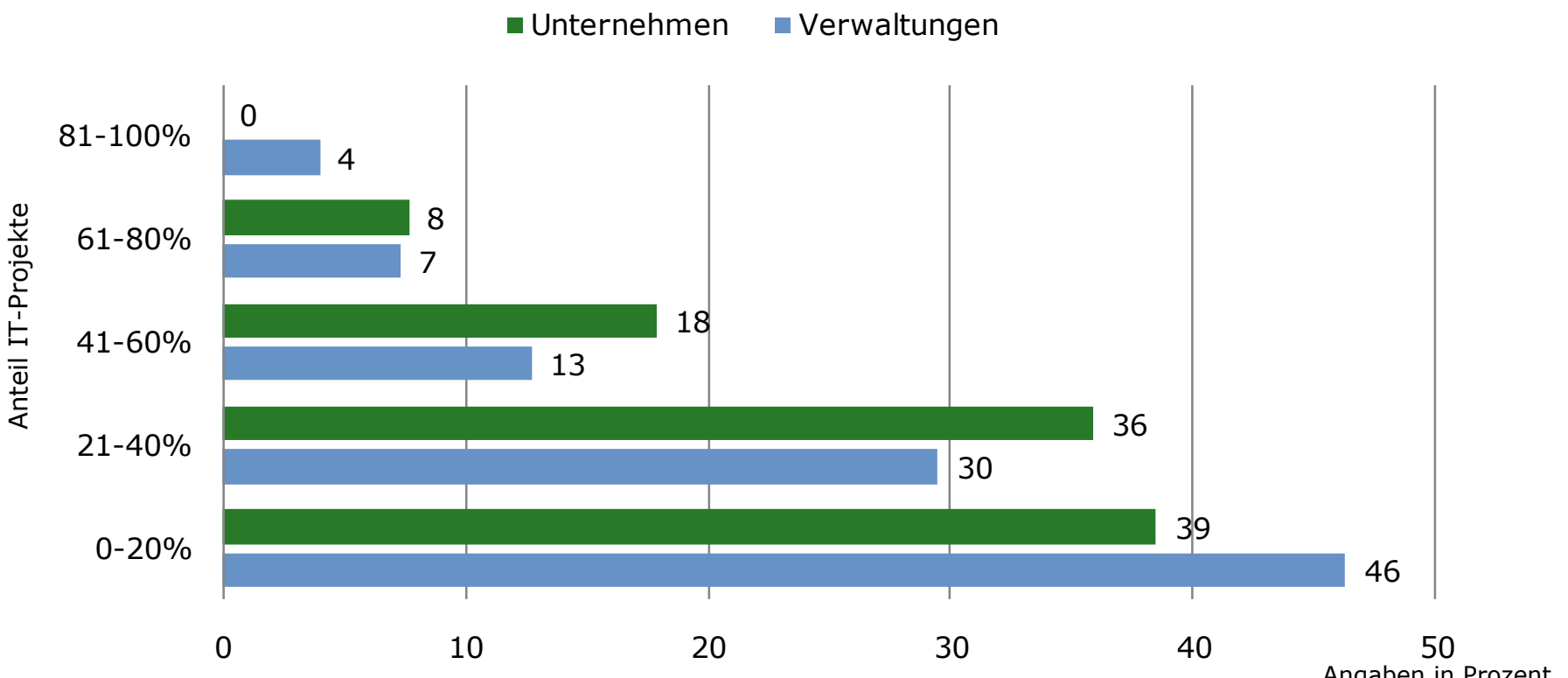
"Insgesamt ist unsere Organisation in der Lage, IT-Projekte erfolgreich durchzuführen"



Angaben in Prozent
Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Unternehmen benötigen in der Realität mehr Ressourcen (Ø)

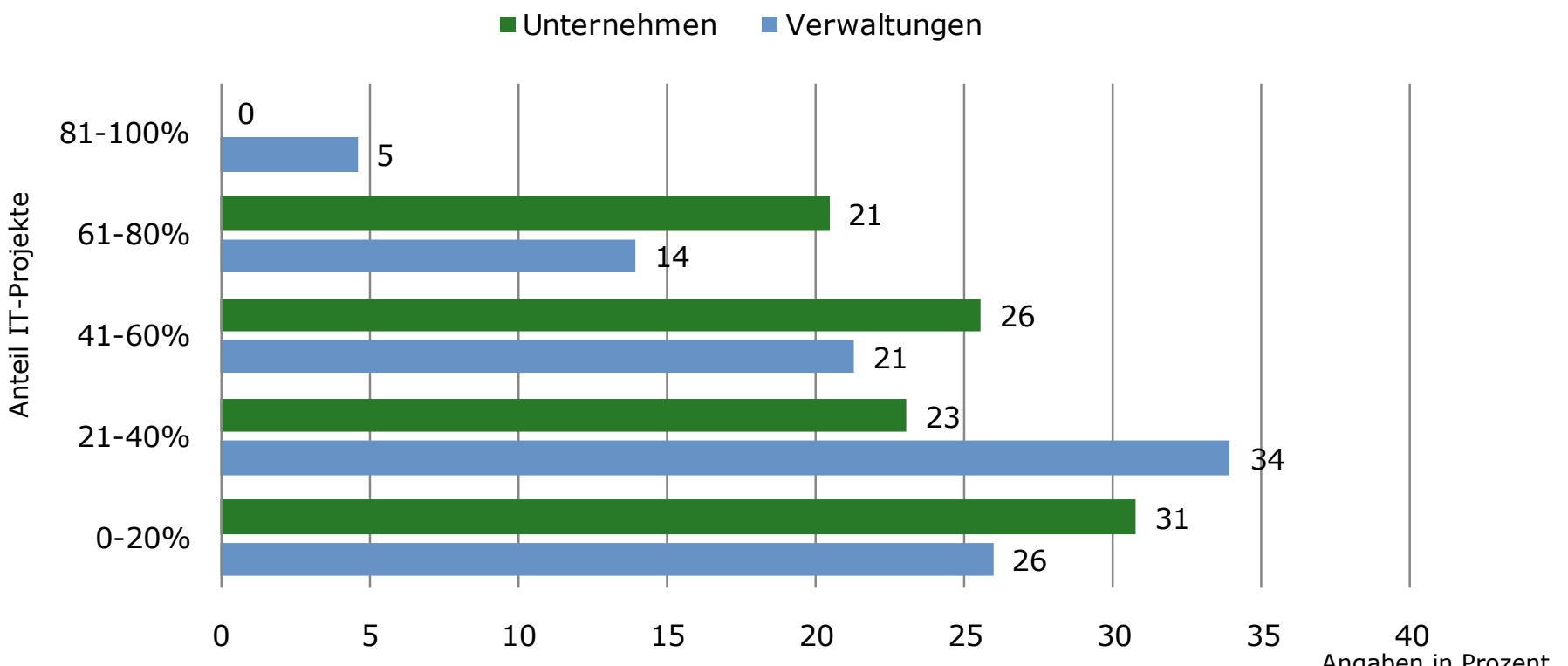
Anteil der IT-Projekte, die einen höheren Ressourcenaufwand aufweisen



Frage: Bitte beurteilen Sie, wie hoch der Anteil von IT-Projekten in Ihrer Organisation war, der in den vergangenen fünf Jahren negative Abweichungen von der ursprünglichen Planung hinsichtlich des Ressourcenverbrauchs aufgewiesen hat. (Nv: 149, Nu: 39), Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Verwaltungen benötigen in der Realität mehr Zeit (Ø)

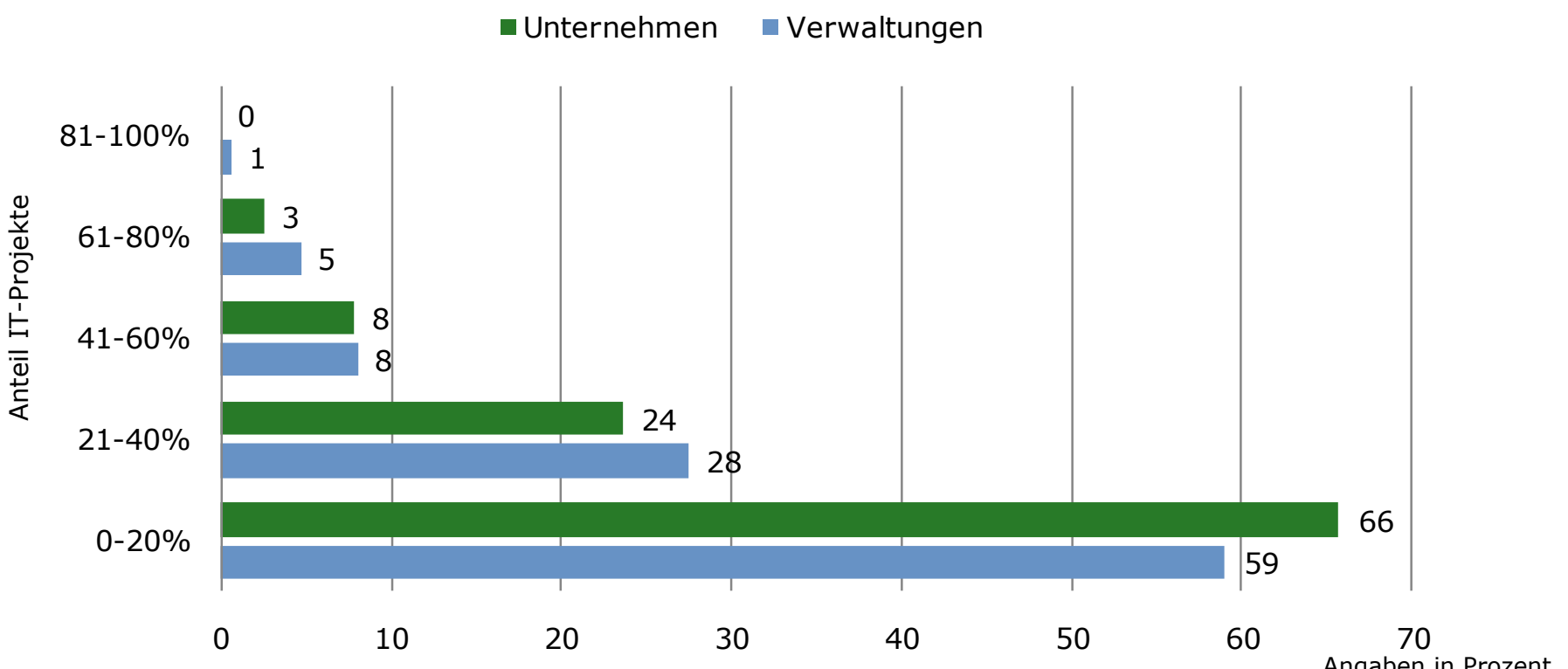
Anteil der IT-Projekte, die mehr Zeit in Anspruch genommmen haben



Frage: Bitte beurteilen Sie, wie hoch der Anteil von IT-Projekten in Ihrer Organisation war, der in den vergangenen fünf Jahren negative Abweichungen von der ursprünglichen Planung hinsichtlich der beanspruchten Zeit aufgewiesen hat. (Nv: 150, Nu: 39), Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Verwaltungen erreichen in der Realität seltener das angestrebte Ziel (Ø)

Anteil der IT-Projekte, die ihr Ziel nicht erreicht haben



Frage: Bitte beurteilen Sie, wie hoch der Anteil von IT-Projekten in Ihrer Organisation war, der in den vergangenen fünf Jahren negative Abweichungen von der ursprünglichen Planung hinsichtlich des Zielerreichungsgrads aufgewiesen hat. (Nv: 149, Nu:38), Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Die 10 meistgenannten Faktoren in öffentlichen Verwaltungen

Risikofaktoren	Erfolgsfaktoren
1. Keine konkreten Projektziele	**1. Klare Zielvorgaben des Projekts**
2. Ungenaue Spezifikation der IT-Lösung	**2. Eindeutige Anforderungen an die IT-Lösung**
3. Personelle Fehlbesetzung im Projekt	**3. Unterstützung durch das Management**
4. Fehlende Zuteilung von Personal und Projektaufgaben	**4. Klare Aufgabenverantwortung im Rahmen des Projektes**
5. Oberflächliche Projektplanung	**5. Steter Informationsaustausch zwischen den Beteiligten**
6. Unrealistische Ressourcenplanung	6. Vorausschauende Planung benötigter Ressourcen
7. Unklare Zuständigkeiten	7. Kompetenz in IT-Projektmanagement
8. Unzureichende Kommunikation im Projektteam	8. Einfache Handhabung der einzusetzenden IT-Lösungen
9. Fehlendes Kommittment der Führungskräfte in der Organisation	9. Aktive Einbindung der Nutzer
10. Ungenügende Nutzereinbindung	10. Zuverlässigkeit der Lieferanten

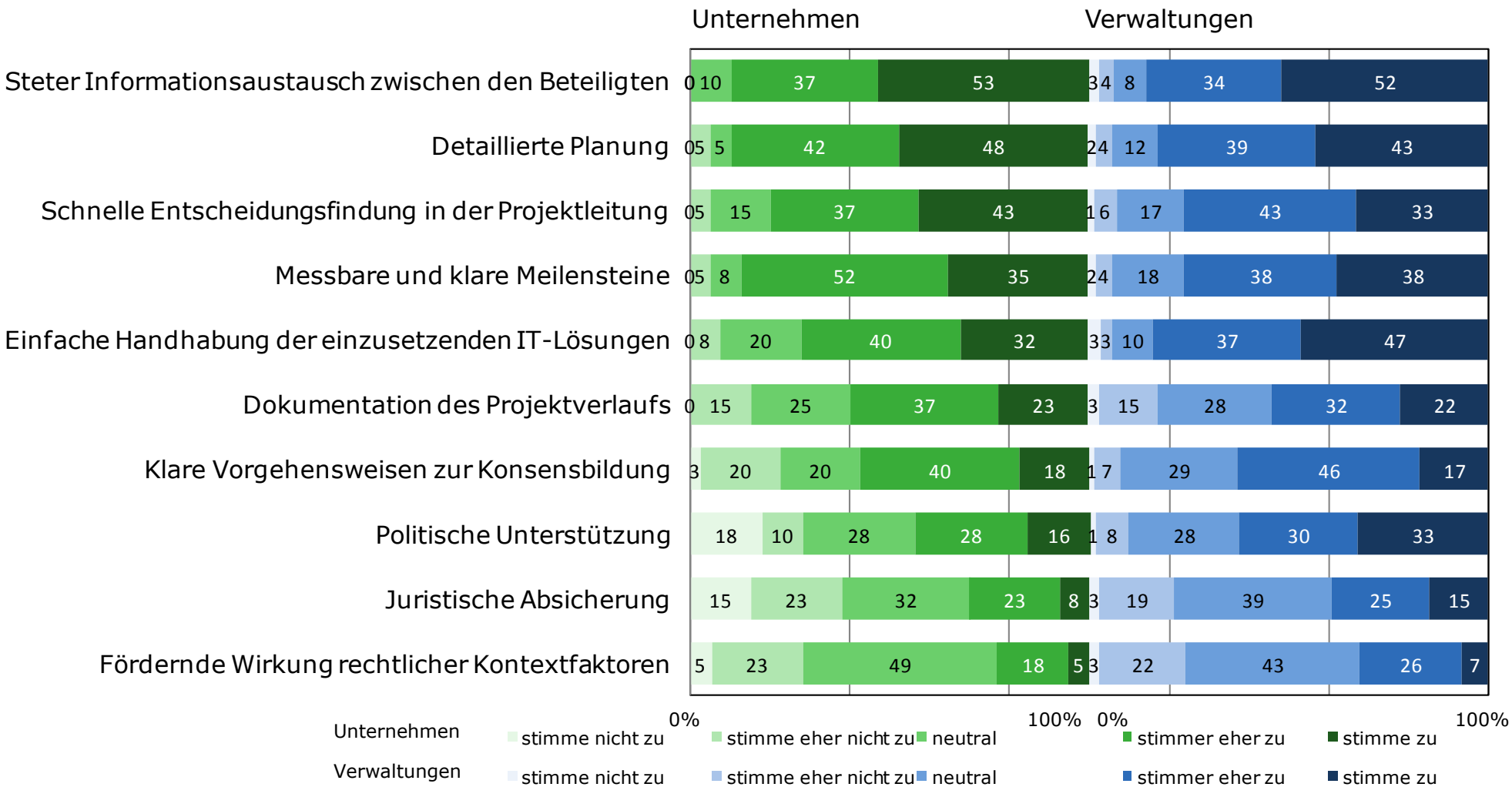
Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Die 10 meistgenannten Faktoren vor dem Hintergrund gescheiterter IT-Projekte

Risikofaktoren	Erfolgsfaktoren
1. Keine konkreten Projektziele	**1. Klare Zielvorgaben des Projekts**
2. Fehlende Zuteilung von Personal und Projektaufgaben	2. Formelle Projektorganisation
3. Personelle Fehlbesetzung im Projekt	3. Juristische Absicherung
4. Unrealistische Ressourcenplanung	4. Dokumentation des Projektverlaufs
5. Änderungen der Anforderungen während des Projekts	5. Gezielte inhaltliche Schwerpunktsetzung
6. Ungenaue Spezifikation der IT-Lösung	6. Hohes Engagement einzelner Führungspersonen im Projekt
7. Unklare Zuständigkeiten	7. Vorausschauende Planung benötigter Ressourcen
8. Oberflächliche Projektplanung	8. Ideale Eignung der Projektmitarbeiter
9. Fehlende Prioritäten	9. Stabilität der gestellten Anforderungen
10. Ungenügende Nutzereinbindung	10. Steter Informationsaustausch zwischen den Beteiligten

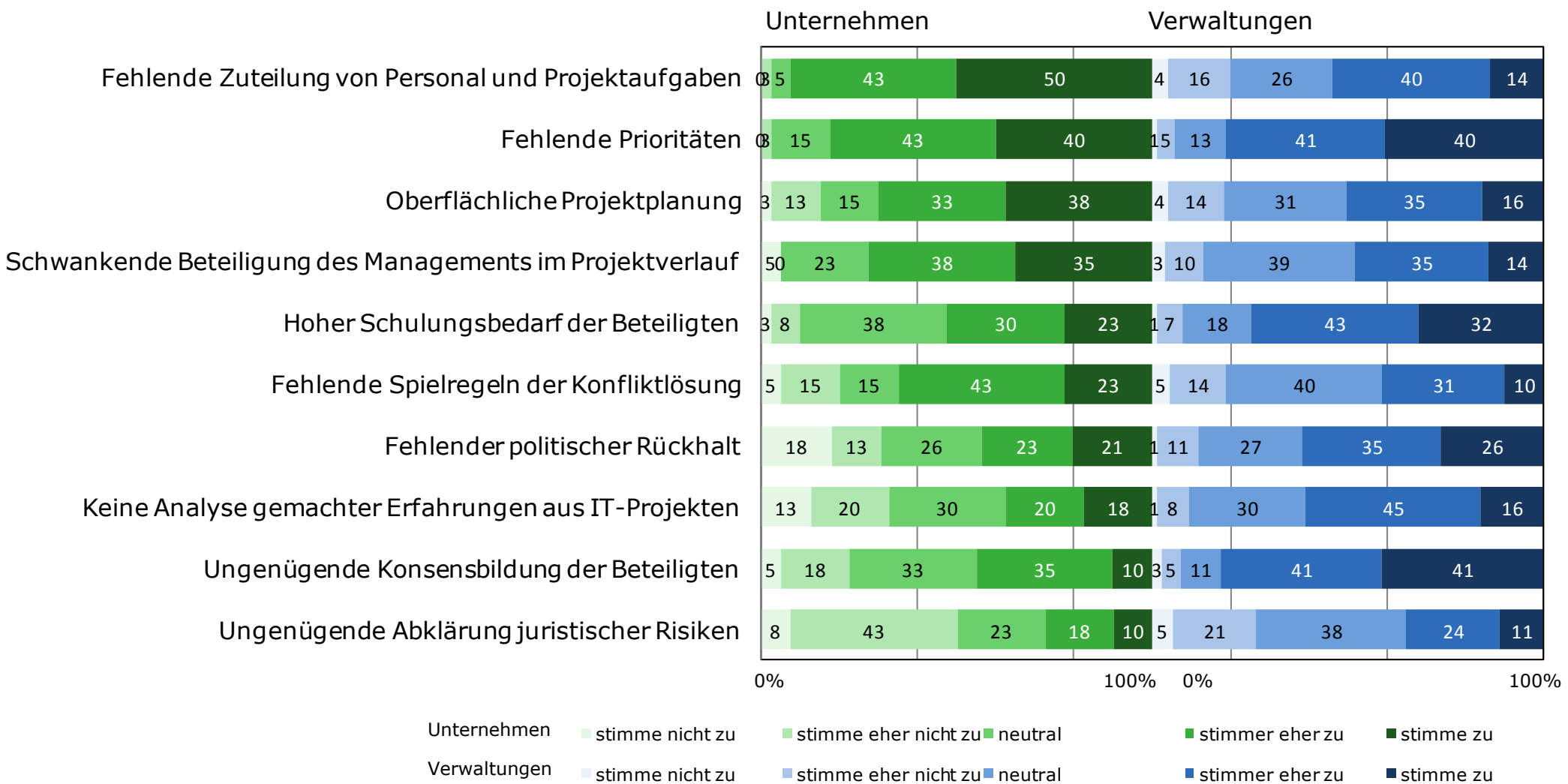
Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Wichtige Unterschiede bei den genannten Erfolgsfaktoren



Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Wichtige Unterschiede bei den genannten Risikofaktoren



Quelle: IDT-HSG, 2008

Resultate: Viele Gemeinsamkeiten und wichtige Unterschiede

- Abweichungen von der ursprünglichen Planung betreffen am häufigsten den vorgesehenen Zeitraum für die IT-Projekte
- Verwaltungen und Unternehmen, die seltener Abweichungen (v.a. Ressourcenverbrauch und Zeitaufwand) nannten, gaben häufiger an, dass ihre Organisationen in der Lage sind, IT-Projekte erfolgreich durchzuführen
- Unterschiede zwischen Verwaltungen und Unternehmen bestehen vor allem in Bezug auf die Risikofaktoren, u.a. Aufgabenzuteilung, Planung, Konsensbildung und Unterstützung durch das Management
- Zwischen verschiedenen Faktoren, die in der öffentlichen Verwaltung bislang weniger beachtet wurden als in Unternehmen, konnten Zusammenhänge mit den genannten Abweichungen festgestellt werden, u.a.:
  - Dokumentation des Projektverlaufs
  - Schwankende Beteiligung des Managements

Quelle: IDT-HSG, 2008

Fazit: Abweichungen zwischen Rhetorik und Realität

- Ressourcen und Zeit scheinen im Vergleich zu inhaltlichen Aspekten der IT-Projekte weniger im Fokus zu stehen
- Verwaltungen mit gescheiterten IT-Projekten bewerten Erfolgsfaktoren und Risikofaktoren neu:
  - Inhaltliche Aspekte wie Ziele und Prioritäten stehen nach wie vor im Vordergrund
  - Bislang als unwichtig eingeschätzte Faktoren wie die Dokumentation des Projektverlaufs oder Projektmanagement-Methoden werden wichtiger
  - Juristische Absicherung, Stabilität der Anforderungen und die Eignung der Mitarbeitenden gewinnen zudem an Relevanz
- Dementsprechend kann die Berücksichtigung von allgemeinen Erfolgsfaktoren nicht immer vor Risiken bewahren

➡ Somit gilt, von bisherigen Projekten zu lernen und negative Erfahrungen als Chancen für zukünftige Projekte zu begreifen

Quelle: IDT-HSG, 2008

Veröffentlichung & Kontakt

Der abschliessende Projektbericht wird ab Ende November 2008 zum kostenfreien Download zur Verfügung gestellt:

http://www.idt.unisg.ch

Dieser Bericht entsteht im Rahmen einer langjährigen Zusammenarbeit des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St.Gallen (IDT-HSG) mit der Abraxas Informatik AG.

Kontakt:

Kuno Schedler

kuno.schedler@unisg.ch

Alexandra Collm

alexandra.collm@unisg.ch

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen