

■ 1.1 Warum niemand gerne über Projektkrisen spricht

Aus der Medizin weiß man, dass positives Denken die Gesundheit fördert und die Lebensqualität erheblich verbessern kann. Zahlreiche klinische Studien haben nachgewiesen, dass bei Patienten ein großer Zusammenhang zwischen einer positiven Einstellung und der Gesundheit besteht. Das zeigt sich in gesünderen Blutdruckwerten, einer besseren Immunabwehr oder einer geringeren Wahrscheinlichkeit für Herzerkrankungen. Darüber hinaus können positive Gedanken und Gefühle die Selbstheilungskräfte aktivieren und zu einem besseren Umgang mit Stress und Depressionen verhelfen. Im Sport kennt man Ähnliches. Negative Einstellungen bremsen und positive Einstellungen befördern den Erfolg.

Ob im Sport, im Privaten oder auch im Beruflichen, die meisten Menschen sprechen lieber von Dingen, die gut laufen, als über Schlechtes. **Probleme, Konflikte und Krisen sind etwas Negatives, über das nicht gerne gesprochen wird.** Hinzu kommt auch noch, dass damit vielfach das Eingestehen persönlicher Schwächen verbunden ist, auch wenn der eigene Beitrag hierzu gering war. Psychologisch spielt sich auch noch ab, dass Krisen lange Zeit verdeckt sind, man sie nicht wahrhaben will, weil sie einen aus der Komfortzone des erfolgreichen Alltags rausstoßen. Das ist ein natürlicher gesunder Selbstschutz. Und es gibt einige Menschen, die ignorieren bis zum Schluss alle Krisensignale, und andere wiederum, die nur immer alles positiv sehen wollen. Es gibt zahlreiche Erklärungsansätze, warum über Krisen nicht oder zumindest nicht gerne geredet wird. Wichtig ist auch zu erkennen, wer mit wem und mit wem nicht über Krisen spricht, und ob man offiziell oder inoffiziell darüber spricht. Und da liegt der große Unterschied: In der Kaffeeküche wird viel über Probleme, Konflikte und Krisen gesprochen, aber nach Außen wird darüber meist kein Wort verloren.

Analysiert man Krisen in Digitalprojekten, so kristallisieren sich folgende Projektcluster heraus:

- Einführung von Standardsoftware als Kauflösung verbunden mit Prozessharmonisierung und Standardisierung
- Durchführung von großen Software-Projekten als Eigenentwicklung
- Krisen in Kooperationsvorhaben, Outsourcing-Modellen, Partnerschaften o. ä.

Folgende anonymisierte Tabelle gibt Beispiele und Blitzlichter der letzten zehn Jahre in diesen Gruppen.

Anonymisierte Beispiele in den Schlagzeilen der Presse	
2018–2020	„Zum Scheitern verurteilt – Projekt bei Finanzdienstleister fährt gegen die Wand!“
	„Amerika: Klage wegen Verstoß gegen Urheberrecht und Kartellrecht!“
	„Großkunde verklagt Systemhaus – 30 Mio. US-Dollar Schadensersatz!“
	„Internationaler Distributor zieht Beratungsfirma wegen Betrug und Vertragsbruch in IT-Festpreisprojekt vor Gericht!“
	„Software-Umstellung bringt Unternehmen ins Schleudern!“
	„Lebensmittelhändler stoppt Großprojekt!“
2015–2017	„Mittelständischer Hersteller gegen Softwareunternehmen!“
	„Banker gegen Entwickler – Passt Standardsoftware zu Banken?“
	„Krieg wegen gescheitertem IT-Projekt!“
	„Über 400 Mio. Euro Rückabwicklung eines großen Digitalprojekts!“
	„US-amerikanische Behörde gegen Softwareriesen!“
2011–2014	„Digitalprojekt auf Eis gelegt, Rückkehr zum Legacy-System – Über 200 Mio. US-Dollar verbrannt!“
	„Projektstopp im öffentlichen Sektor aufgrund gravierender Mängel im Projektmanagement!“
	„Zu risikobehaftet – Kunde zieht bei IT-Großprojekt die Notbremse – über 100 Millionen Euro Schaden!“
	„Datenschutz erzwingt Projektabbruch!“
	„Software Patentklage zwischen Softwarehersteller und Systemhaus in USA!“

Eine weitere aufschlussreiche Fundgrube für Hinweise auf Projektkrisen sind gelegentliche Notizen in der Tagespresse, z. B. über Lieferprobleme von Firmen, die sich vor den Kunden nicht mehr verheimlichen lassen oder Krisenkurzberichte aus öffentlichen Verwaltungen, die mit ihrer problembehafteten Systemumstellung bei ihren Bürgern oder Kunden um Verständnis werben, wenn beispielsweise ein Straßenverkehrsamt aufgrund von Umstellungsproblemen der Software informiert, dass es zwei Tage unerwartet geschlossen bleibt.

Oder der Bund der Steuerzahler veröffentlicht in seinem jährlich erscheinenden Schwarzbericht über Verschwendungen von Steuermitteln in problematischen IT-Vorhaben im öffentlichen Dienst. Auf der Steuerverschwendungsliste stehen Jahr für Jahr viele IT-Projekte, bei denen oftmals schlecht geplant wurde oder Planungszahlen und die in den Haushalt eingestellten Budgets überzogen wurden.

Auf Ministeriumsebene ist der Bundesrechnungshof für die Prüfung der IT-Großprojekte der Ministerien zuständig und prangert Jahr für Jahr in seinem öffentlich zugänglichen Jahresbericht Mängel im Projektmanagement, wenig IT-Fachkompetenz und keine ausreichenden Wirtschaftlichkeitsanalysen an.

Doch warum spricht man in der Digitalbranche nur unter vorgehaltener Hand über Projektkrisen, obwohl oftmals eine Seite des Projekts oder einige Personen doch ihre Hände reinwaschen könnten? **Warum sind alle bestrebt, nichts an die große Glocke zu hängen?**

Oder anders gefragt: Wer hat ein Interesse daran, dass Krisen bei Digitalprojekten an die Öffentlichkeit gelangen? Die Antwort ist einfach: **Nicht viele!** Weder auf Auftraggeber- noch auf Auftragnehmer-Seite.

Und das hat viele Gründe:

- In der Digitalbranche gibt es eine hohe Abhängigkeit der beteiligten Marktteilnehmer untereinander. Auf der persönlichen Ebene kennen sich fast alle Entscheidungsträger. Und auf der fachlichen Ebene sind die IT-Systeme miteinander so verwoben, dass ein schnelles Austauschen eines IT-Bausteins oftmals nicht möglich ist. Software ist keine schnelle Wegwerf- oder Konsumware.
- Die Verschwiegenheit bei Digitalprojekten ist sehr hoch: Vertraulichkeitserklärungen (NDA) und hohe angedrohte Vertragsstrafen sorgen dafür, dass von den Beteiligten nichts nach außen dringt. Ein freiberuflicher IT-Berater brachte es auf den Punkt: *„Bevor ich überhaupt meine IT-Leistung unter Beweis stellen konnte, war ich mit fünf NDA beschäftigt. Zwei vom Kunden, zwei vom beauftragenden IT-Generalunternehmer des Projekts und eine von meinem Vermittler, und das wegen fünf Personentagen, die ich bezahlt bekam. Da war schon ein Vormittag auf dem Projekt und damit vier Stunden Arbeitszeit vergeudete Zeit. Erst dann durfte ich mich in die Problemstellung einlesen.“* Das Ergebnis der NDA-Flut: Sicher ist sicher! Nach außen dringt nichts!
- Der Markt ist sehr stark anbietergetrieben: Auf der Anbieterseite (Software-Systeme) wäre es existenzgefährdend, wenn negative Erfahrungen publiziert und bei potenziellen Kunden kolportiert würden. Hiobsbotschaften aus Kundenprojekten werden als höchst sensible Fälle eingemottet und unter Verschluss gehalten und bestenfalls hausintern streng vertraulich diskutiert.
- Die Krisenbewältigungsstrategie bei den Beteiligten lautet oftmals „Gesicht wahren“ und, wenn es nicht mehr anders geht, „Bauernopfer bringen“. Die öffentliche Dokumentation einer Fehlentscheidung könnte nur den eigenen Job kosten. So werden intern, aber auch extern entlarvende Diskussionen zum Status des Digitalprojekts vermieden.
- In Digitalprojekten wird gerne ausgeblendet, dass sie auch scheitern können. Insbesondere wird gerne Negatives vergessen, da die Innovationswelle ja weiterrollt und niemand Zeit hat, über das alte Projekt nachzudenken. Es wird wenig aus Fehlern in den Organisationen gelernt.
- Es gibt nicht viele richtige „Neutrale Dritte“ in der IT-Industrie. Viele Beratungsunternehmen verdienen mit und um die Digitalprojekte herum ihr Geld, ob in der IT-Fachberatung, mit klassischen betriebswirtschaftlichen Analysen oder auch mit Tools und Vorgehen, die in Projekten eingesetzt werden.
- Externe Wirtschaftsprüfungen oder interne Revisionen sehen zwar sehr oft verwundert die großen IT-Budgets und ihre Nachschläge, sind aber nach Außen zur Verschwiegenheit verpflichtet. Nur wenn es gar nicht mehr anders geht, wird über die Fakten gesprochen.
- In der Presse wird wohl über die Krisen berichtet. Entweder in der klassischen Wirtschaftspresse als starke Negativmeldungen und als Begründung für verfehlte und nicht erreichte wirtschaftliche Ziele (z. B. Gewinn) oder als vertiefender Krisenbericht in einem IT-spezifischen Fachjournal. Eine vertiefende Analyse und Vorschläge zur Prävention werden nur zu selten beschrieben und kaum aus Sicht der Anwender-Unternehmen. Echte Lerneffekte sind so nicht möglich.

- Da bleiben zum Schluss nur noch die Unzufriedenheit und der Unmut der User: Aber auch sie schlucken in der Regel ihren kleinen Frust herunter oder toben sich nur bei internen anonymen Userbefragungen aus und wenn man die Antworten und Kommentare im Fragefeld „Haben Sie noch weitere Anmerkungen?“ richtig liest, sind einige kritische User natürlich auch ganz froh, dass das Projekt Probleme hat, damit sie ihr altes, in der Zwischenzeit lieb gewonnenes IT-System noch eine Weile behalten können.

Unserer Ansicht nach ist ein offener, aber respektvoller Umgang mit Projektkrisen dringend erforderlich und geboten.

■ 1.2 Warum Krisen zunehmen werden und welche Schäden entstehen

Die Hauptargumentation für unsere Einschätzung, dass Krisen und Konflikte zunehmen werden, hängt sehr stark mit der Digitalen Transformation zusammen, dem betriebswirtschaftlichen Druck auf Kundenseite, der zunehmenden strategischen Rolle der IT und dem damit verbundenen Zwang zur Professionalität der IT auf Organisations- und Personalebene. Diese Digitale Transformation ist nicht mehr umkehrbar und wird auch Industriezweige treffen, die an einem späteren Lebenszyklus angekommen sind (z. B. Alte Energiewirtschaft, Automobilindustrie oder auch der Bankensektor). IT-Kunden werden in Zukunft eine immer größere Professionalität von ihren Digitalpartnern erwarten und immer mehr Druck ausüben, dass Digitalprojekte in Time, in Quality und in Budget erfolgreich abgeschlossen werden und sich wirtschaftlich positiv auf das Kerngeschäft auswirken. Die Messlatte für IT-Qualität liegt immer höher. Der gestiegene Termin- und Budgetdruck aus dem Business wird ein stärkeres Projektcontrolling und effizientere Projektarbeit erforderlich machen.

Großprojekte mit vielen Projektpartnern aus Business und IT werden zunehmen, wie beispielsweise im Bereich Smart Cities, in der Gesundheitsbranche oder in Industrie-4.0-Modellen. Die Herausforderung wird es sein, die oftmals sehr unterschiedlichen Interessenlagen und ROI-Horizonte so zu steuern, dass alle ihre Erwartungen erfüllt bekommen, obwohl keiner zu Beginn des Projekts schon das endgültige Projektergebnis kennt.

Mit der exponentiellen Zunahme des Cloud-Computing wird sich in den nächsten Jahren das Thema Partnering und Sourcing im eher klassischen Digitalbusiness auch noch vielfältig und immer schneller verändern und demnach zu neuen Zusammenarbeitsmodellen von Endkunden, digitalen Global Playern, Anbietern, Offshore-Spezialisten, Integratoren, technologischen Spezial Providern usw. führen. Dieser Wandel wird nur wenig Zeit beanspruchen. So manche vertragliche Bindung wird auch zu Verwerfungen und Krisen zwischen den Partnern und Beziehungen führen. Denn Cloud ist heute ein großes Kooperationsthema. Es geht um das Management komplexer Ökosysteme, das ein alleiniger Anbieter nicht mehr seriös und umfassend allein stemmen kann. Das schafft neue Abhängigkeiten.

Grundsätzlich wird sich damit auch das Verständnis ändern, ab wann ein Projekt noch erfolgreich ist und ab wann es in der Krise steckt. Durch sensiblere Frühwarnmechanismen

werden Krisen in Zukunft eher angezeigt. Die Anzahl der wahrgenommenen Projektkrisen wird stark zunehmen und das in allen IT-Themen, von den traditionellen ERP-Themen wie Finanzen oder Personal bis hin zu den innovativen Themen wie KI und Augmented Reality. Und zusätzlich wird es im Bereich der Cyberkriminalität, im Bereich der Datenschutz- und IT-Sicherheitsthemen oder im Bereich der gesetzlichen oder regulativen Themen genügend Gründe geben, Digitalprojekte anzustoßen. Darüber hinaus werden im Bereich der innovativen Technologien auch noch zukünftige und uns heute völlig unbekannte Faktoren wirken und hohe Schäden anrichten. Egal ob sie von außen oder von innen kommen.

Spannend ist, ob die handelnden Organisationen und ihre Mitarbeitenden sich auf diesen **„Druck des Wandels“** schnell genug einstellen können. Unsere Einschätzung ist, dass sich die Digitalwelt in den „harten“ Prozessen und den Digital-Skills schneller weiterentwickeln und an die neuen Situationen anpassen kann als in den sogenannten Soft-Bereichen, d. h. der schnellen Adaption der Einstellungen und Verhaltensweisen der IT-Experten, im Bereich des Führungsverhaltens, der Kooperationsfähigkeit und insbesondere der Unternehmenskultur. Hier liegt die große Herausforderung: Nur wenn es gelingt, Veränderungen in der Unternehmenskultur umzusetzen, lassen sich auch Krisen in Digitalprojekten früher erkennen, reduzieren und vermeiden.

Ohne dem Hauptteil des Buchs vorzugreifen, liegen hier aber die „wahren“ Krisentreiber und folglich auch die Stellschrauben bei der Bewältigung von Projektkrisen. Und in aller Regel gibt es nicht nur den einen Faktor, der verantwortlich ist für die Krise. Es ist aufgrund des komplexen Projektgeschehens ein Bündel aus zahlreichen Faktoren: Marktdruck, Innovationsdruck, Ressourcenmangel, Komplexitätsdruck, Vertragsbindungsdruck und die Überforderung der handelnden Personen, Gruppen und Organisationen mit diesem Gesamtdruck, genannt „Digitalisierungsdynamik“, umzugehen.

Unserer Erfahrung nach sind die wichtigsten **„wahren“ Treiber für die Zunahme der Krisen** auf unterschiedlichsten Ebenen zu finden:

- Der Digitale **Fachkräftemangel** ist eines der größten Probleme in Deutschland. Wie händeringend Digital Worker gesucht werden, belegt unter anderem eine Studie im Auftrag des Digital-Verbands Bitkom (BITKOM 2019). Ihr zufolge waren Ende 2019 124.000 Stellen für IT-Fachkräfte unbesetzt. Ganze 83 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie einem großen Mangel an IT-Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt gegenüberstehen. In jedem sechsten Unternehmen bleiben IT-Stellen der Untersuchung zufolge sogar länger als sechs Monate unbesetzt.

Besonders gesucht werden Softwareentwickler, IT-Projektmanager, mit Skills in Scrum oder Kanban, IT-Anwendungsbetreuer, Data Scientists, IT-Security-Experten und Entwickler, die sowohl in Frontend- als auch Backend-Technologien ausgebildet sind. Für das Projektgeschäft sind solche Verhältnisse verheerend: Die Stellenvakanz für ein halbes Jahr oder mehr kann in der Praxis dazu führen, dass Projekte nicht zeitnah starten können oder die New Hires auf dem Projekt kalt starten und sich nicht entsprechend einzubringen wissen. Hinzu kommt dann noch, dass den Spezialisten gerade in den ganz neuen Themen, wie 3D-Druck oder Machine Learning, Praxiserfahrung fehlt, da sie in der Regel von einer Spezialfirma oder einem Forschungsinstitut kommen. Ein erschreckendes Bild, wenn man bedenkt, dass Digitalkompetenz gleichzeitig in immer mehr Unternehmen zum Teil des Kerngeschäfts wird und die Software-Entwicklung quer durch alle Branchen Einzug in die Unternehmen hält und dort massiv an Bedeutung gewinnt.