

Was lange währt, wird selten gut

Dr. Carsten Bange (Business Application Research Center - BARC GmbH)

Sich verändernde Anforderungen oder Technologien können IT-Projekte in Millionengräber verwandeln. Die Realisierungsdauer entscheidet über den Projekterfolg.

Verantwortliche für IT-Projekte stecken in einem doppelten Dilemma: Einerseits steigt mit wachsender Reife der IT die Komplexität der Softwarelösungen und Systeme. „Gewachsene ITLandschaften“ verursachen deshalb einen hohen Zeit- und Kostenaufwand bei der Integration und Qualitätssicherung von Daten und Prozessen. Andererseits verändern sich Geschäftsabläufe immer schneller, sowohl im Unternehmen als auch bei Kunden und Mitbewerbern. Doch während jedem der Einfluss von professionellem Projektmanagement sowie der Qualität von Personal und Software auf den Erfolg von IT-Projekten einleuchtet, wird die Korrelation von Projektnutzen und Projektdauer häufig nicht erkannt. Grundsätzlich gilt: Je länger die Realisierung eines IT-Projektes in Anspruch nimmt, desto geringer erweist sich der Nutzen des Projektes für das Unternehmen. Der OLAP Survey als jährlich durchgeführte Anwenderbefragung von Business-Intelligence-Systemen belegt dies eindrucksvoll (siehe Abbildung): Der von den Anwendern angegebene Nutzen der Software-Implementierung sinkt mit jedem weiteren Monat Einführungsdauer. Im gleichen Maße wie der Nutzen der Projekte sinkt, steigen die genannten Probleme an. Projekte, die in weniger als sechs Monaten eine funktionierende Lösung anbieten konnten, werden dagegen in verschiedensten quantitativen und qualitativen Nutzenaspekten deutlich höher eingeschätzt als Projekte, die mehr Zeit benötigten. Anstelle einer langfristigen und perfekten Umsetzung aller Anforderungen sollte deshalb die schnelle und pragmatische Realisierung eines funktionierenden Teilbereiches des IT-Projekts im Vordergrund stehen. Ein Ansatz, der diese Forderung erfüllt und den Nutzen komplexer Projektimplementierungen in kurzer Zeit erkennbar werden lässt, ist das so genannte „Stove-piping“. Bei diesem Verfahren realisieren die Projektverantwortlichen eine fertige Lösung von der Datenanbindung beziehungsweise den Schnittstellen bis hin zu einem funktionierenden Anwenderwerkzeug. Statt horizontal in zu verwirklichenden Aufgaben- und Systemebenen zu denken, wird bei diesem Ansatz ein Kaminrohr („Stove-Pipe“) vertikal durch die Systemlandschaft von der (Daten-) Quelle bis zum Anwender getrieben. Das Ergebnis bildet in größeren Projekten zwar nur einen Teilbereich der gewünschten Gesamtlösung ab, aber die Projektverantwortlichen lernen bereits auf allen Ebenen der technischen Umsetzung und können vor allem von den künftigen Anwendern ein erstes Feedback für die Verbesserung der nächsten Projektphase einholen. Dadurch löst dieses Vorgehen ein Hauptproblem der meisten IT-Projektimplementierungen: Jeder Benutzer hat naturgemäß Schwierigkeiten, seine Anforderungen im Vorhinein genau zu

definieren. Oft erkennt er erst, wenn er eine Anwendung sieht, das darin enthaltene Potenzial für die Unterstützung bei seiner Arbeit und kann neue Ideen und Verbesserungsvorschläge entwickeln. Was in der Softwareentwicklung als „agile“ Methoden die Beschleunigung der Projekte und ein frühzeitiges Berücksichtigen des Anwenderfeedbacks Eingang gefunden hat, sollte in Zeiten der „Complexware“ und dynamischer Prozessänderungen für alle IT-Projekte gelten: Lieber mehrere kleine Projekte von drei bis sechs Monaten als langwierige Mammutprojekte. Der Name kommt nicht von ungefähr – Mammuts waren in Zeiten klimatischer Veränderung zum Ende der letzten Eiszeit auch nicht anpassungsfähig genug und sind nun nur noch im Museum anzutreffen.