

1.2 Störfaktoren

1.2.2 Eigene Untersuchung

Die folgende Statistik detailliert die Tabelle 1-1 „Ursachen für Krisen oder Scheitern von Projekten“ in Kapitel 1.2.2. Die Teilnehmer sollten fünf Projekten nennen.¹

Da die Teilnehmer keinen Katalog mit möglichen Ursachen erhielten, musste ich die Antworten so gut wie möglich systematisieren. Einzelne Ursachen, die im Folgenden genannt werden, konnten z.T. nicht sauber voneinander abgegrenzt werden.² Für die Befragten war es allerdings klar, dass „die Chemie stimmt nicht“ etwas anderes als „Kommunikationsprobleme“ ist, auch wenn sie es nur schlecht erklären konnten.

Die in der ersten Spalte in Klammern gesetzten Angaben sind jeweils spezielle Nennungen zu der unmittelbar darüber angeführten Ursache. Statistiker würden sie mit „darunter“ bezeichnen. Die Menge der in Klammern genannten Ursachen gibt deren Einfluss nicht erschöpfend wieder; denn die Befragten können an die in Klammern genannte Ursache gedacht haben, wenn sie die übergeordnete nannten.

Ursachen für Schieflagen oder Scheitern von Projekten	N	Σ i.j.k	Σ i.j.	Σ i
AN = Auftragnehmer				
1. Bei Vertragsabschluss gesetzt				380
1.1 Ziele/Aufgabenstellung			177	
1.1.1 Ziele unklar		14		
Dem Kunden unklar	8			
Dem AN nicht kommuniziert	3			
Dem AN falsch kommuniziert	2			
Keine gemeinsame Klärung	1			
1.1.2 Aufgabenstellung (Anforderungen des Kunden)		126		
Nicht korrekt vom Kunden her	8			
Vage vom Kunden her	46			

¹ Ich habe nicht weniger genommen, damit nicht nur diejenigen genannt werden, die einem am ehesten einfallen. Die Teilnehmer brauchen meist gut fünf Minuten, um sich fünf Fälle zu notieren. Im Hinblick auf meine Ankündigung, Fragen zu ihren Fällen zu stellen, verbanden sie ihre Aussagen sehr oft von vornherein mit bestimmten Projekten. Ich habe die Teilnehmer teilweise ausdrücklich dazu aufgefordert, eine Ursache mehrfach zu nennen, falls diese mehrfach vorgekommen ist. Das hat nicht zu Mehrfachnennungen geführt (es war eher so, dass einzelne Teilnehmer auch ohne diese Aufforderung ziemlich ähnliche Beschreibungen von Ursachen gemacht haben, die in der Statistik unter einem Oberbegriff zusammengefasst wurden).

² Im Bereich der Ursachen, die schon in den Vertrag hineingebracht wurden, ist die Unterscheidung zwischen der Ursache *Aufgabenstellung* und der Ursache *Leistungsumfang* fließend. Mit Leistungsumfang meinten die Befragten, dass die Aufgabenstellung ziemlich klar war, insbesondere die Einführung von Standardsoftware, dass aber der Umfang der Unterstützungsmaßnahmen offen war.

(AN will nicht unentgeltlich detaillieren/tut das nicht 10)				
Unzureichende Beschreibung seitens des AN	25			
Produktbeschreibung unklar	5			
Unzureichende Berücksichtigung der Ausgangssituation durch AN	13			
Von Vertragspartnern unterschiedlich verstanden	19			
Kunde erwartet mehr an Funktionalität von Standardsoftware	4			
Unterschiedliche Vorstellung über die technische Realisierung	2			
Unklare/unterschiedliche Erwartungen innerhalb der Kundensphäre	2			
Bewusst unterschiedliche Erwartungen zwischen den Vertragspartnern	2			
1.1.3 Leistungsumfang		37		
Unklar	34			
(Umfang der gesondert zu vergütenden Leistungen 6)				
(Umfang der zu liefernden Standardsoftware 2)				
(Schwammige Aussagen des AN 2)				
Differenzen über Preise/Leistungen bei Arbeitsbeginn vor Vertragsabschluss	2			
Kunde beharrt auf (unverbindlicher) Preisinformation	1			
1.2 Aufwand		46		
Festpreis nicht auskömmlich/Fehlkalkulation schafft Probleme	23			
Aufwand des AN bei Vergütung nach Aufwand unterschätzt (gleich von wem)	21			
Kunde unterschätzt Aufwand bei sich	2			
1.3 Termine		50		
Feste Termine nicht ausreichend	42			
Bei offener Zeitplanung Zeitbedarf unterschätzt	8			
1.4 Sonstige Einflüsse aus AN-Seite		80		
Allgemeiner Optimismus	2			
Versprechungen, insb. über Funktionalität von Standardsoftware	7			
Mündliche Leistungszusagen	2			
Hohe Erwartungen geweckt	4			
Mangelndes DV-technisches Wissen	12			
Mangelndes Fachwissen	16			
Kapazität nicht vorhanden	1			
Vorleistungen (noch) nicht vorhanden	5			
Ziele/Aufgabenstellung verkannt/unterschätzt	6			
Abdeckung der Aufgabenstellung durch Standard nicht ausreichend überprüft (einschl. Standard nicht ausreichend bekannt)	15			
Keine ausreichende Rückkoppelung mit Realisierer	2			
Falsche Aussagen über Funktionalität von Standardsoftware	1			
Technische Probleme unterschätzt	6			
Überteuert	1			
1.5 Sonstige Einflüsse aus Kunden-Seite		7		
Verschweigen von Problemen	2			
Kunde erwartet mehr an Funktionalität von Individualsoftware	2			
Vorgegebene Lösung falsch!	2			
Kunde macht falsche Aussagen über seine DV-technische Umgebung	1			
1.6 Tücken der IT-Technik		3		
Größe des Projekts	1			
Technische Komplexität/Realisierbarkeit	2			
1.7 Sonstige Ursachen		17		
Noch keine Unterschrift unter Vertragsdokument	4			
Sonstige Vereinbarungen im Vertragsdokument nicht aufgeführt	4			
Ungenaue Formulierung anderer Punkte (z. B. Aufgabenteilung)	7			
Unterschiedliches Verständnis anderer Punkte	2			

2. Bei Aufsetzen des Projekts gesetzt				52
Mangelnde Übergabe des Projekts intern	6			

Fehlende Regelungen zu Projektmanagement einschließlich Qualitäts-Sicherung und Terminplan	14			
Kein Kick-off-Meeting	1			
Fehlende Klärung der Pflichten des Kunden	2			
Projektteam des Kunden hat andere Anforderungen als dessen Geschäftsführung	5			
Kunde akzeptiert Mitwirkungsbedarf nicht	1			
Zu wenig (qualifizierte) Mitarbeiter dem Projekt zugewiesen	21			
Keine ausreichende SW-Entwicklungsumgebung	1			
Nachgiebigkeit des AN	1			

3. Bei Durchführung aufgetreten				568
3.1 Projektarbeit gemeinsam			68	
3.1.1 Projektleitung einschließlich Qualitätssicherung gemeinsam		22		
Schlechtes Management von beiden gemeinsam	19			
Mangelhafte Aufgabenteilung	2			
Keine Fortschreibung des Vertrags	1			
3.1.2 Menschliche Faktoren		36		
Chemie stimmt nicht	19			
Kommunikationsprobleme	13			
Verschleppung von Problemlösungen	4			
3.1.3 Streit über Anforderungen		10		
Sind Anforderungen durch Festpreis abgedeckt?	5			
über Zielsetzung	2			
über Inhalt der Aufgabenstellung	3			
3.2 Einflüsse aus Kunden-Seite			237	
3.2.1 Ziele (Mangelnde Bejahung des Projekts oder der Zielsetzung)		50		
Mangelnde Bejahung des Projekts	33			
((ggf. neue) Geschäftsführung steht nicht (mehr) hinter Projekt	6)			
(Betriebsrat/Datenschutzbeauftragter dagegen	2)			
(Sonstige Ablehnung	7)			
(Mangelnde Motivation der Mitarbeiter	11)			
(Mangelnde Beteiligung der Benutzer	3)			
Zielsetzung selber	17			
(Kunde weiß nicht, was er will	4)			
(Zielkonflikte beim Kunden	5)			
(Änderung der Zielsetzung	3)			
3.2.2 Aufgabenstellung		35		
Änderung der Aufgabenstellung	27			
(Kunde will die alte Lösung (verbessert)	5)			
Unterschiedliche Sicht der Aufgabenstellung bei Kunden	2			
Gesteigerte Erwartungshaltung des Kunden	6			
3.2.3 Mitarbeit des Kunden		127		
Kunde will zuviel Technisches selber entscheiden	1			
Unklare Zuständigkeiten	3			
Kommunikationsprobleme	4			
Mangelnde Kompetenz der Fachseite	21			
Mangelnde Kompetenz der IT-Seite	4			
Kein Projektleiter, keine Projektorganisation	9			
Mangelnde fachliche Kompetenz des Projektleiters	3			
Mangelnde Projektmanagement-Kompetenz des Projektleiters	6			
Personalwechsel	10			
Mangelhafte/verzögerte Mitwirkung	52			
(Überlastung	5)			
(beim Testen	2)			
(Faulheit	1)			

(keine Freistellung	10)			
Entscheidungsunwilligkeit/-faulheit		7		
Kunde will zu viel selber machen		3		
Zu wenig Schulung/Einarbeitung		4		
3.2.4 Andere Gründe auf Kunden-Seite			25	
Neue Produkte sind attraktiver		1		
Änderung der Aufgabenstellung im Zeitablauf		1		
Kunde braucht das Ergebnis nicht mehr		4		
Geldmangel/Insolvenz		7		
Eigene Vorleistungen/Beistellungen nicht rechtzeitig (vom Kunden zu vertreten)		8		
Untaugliche Entwicklungsumgebung vorgegeben		1		
Gleichzeitige organisatorische Maßnahmen überfordern den Kunden		2		
Kunde zahlt einfach nicht		1		
3.3 Einflüsse aus AN-Seite			222	
3.3.1 Mangelhafte Projektleitung (einseitig)			119	
Mangelhafte Organisation		20		
Mangelhaft organisiertes Vorgehen		19		
Mangelhaftes Controlling durch PL		8		
Unzureichende Führung des Kunden		8		
Vor sich Herschieben von Problemen		2		
Handhabung Change Requests		10		
Dem Kunden alles Recht machen		7		
Mangelnde Kommunikation mit Kunden		15		
Mangelnde Kommunikation intern		9		
Mangelnde soziale Kompetenz des Projektleiters des AN		4		
Mangelnde Dokumentation des Projekts/Protokollierung		1		
Unzureichender Kontakt auf höherer Ebene		1		

3.3.2 Fehlerhafte Leistung (auch Zwischenergebnisse)		34		
Schlechte Schulung	1			
Verzögerte Zuarbeit intern	1			
Mangelnde Qualitätssicherung / Testen	10			
Auslieferung mangelhafter Software, um Termin zu halten	4			
Fehler	18			
3.3.3 Nicht genügend (qualifizierte) Mitarbeiter		38		
Mitarbeiter scheiden aus Know-how-Verlust	9			
werden nachträglich nicht zugewiesen, auch fachlich/qualitativ	17			
Mitarbeiter stehen nicht zur Verfügung/werden abgezogen (anderweitig eingesetzt) und nicht ersetzt (Kapazität)	12			
3.3.4 Sonstige Ursachen		31		
Problem bei Kunden nicht erkannt	1			
Eigene Geschäftsführung macht Zusagen	2			
Mangelnde Kommunikation/Organisation beim AN	14			
Eigene Probleme werden gegenüber Projektleiter verheimlicht	3			
Sonstige mangelnde Unterstützung durch Geschäftsführung	1			
Mangelnde Managementkompetenz von Mitarbeitern	2			
Arbeitsunwilligkeit (auch freier Mitarbeiter), mangelnde Motivation	3			
Grabenkriege zwischen verschiedenen Auftragnehmern	3			
Falscher Lösungsansatz	1			
Entwicklerehrgeiz	1			
3.4 Komplexität des Projekts			2	
3.5 Externe technische Einflüsse			39	
Technische Probleme	1			
Neue Technik muss einbezogen werden	1			
Vorlieferant des AN fällt aus/liefert fehlerhaft ³	24			
Vorlieferant des Kunden fällt aus/liefert fehlerhaft (auch vom Kunden dem AN vorgegebener Vorlieferant)	9			
Lösung technisch nicht machbar	4			
Summe	—	—	—	1.000

Stand: 2002-05-14

³ Echt fremde (nicht ASW, für die VP).