

Warum so viele HR-IT-Projekte scheitern und was man dagegen tun kann

Innerhalb eines Unternehmens scheitern die Umsetzung oder die Zielerreichung in Projekten oft an ein und denselben Problemen. Roman Seeberger, Berater und Partner bei B-4it, stellt 5 klassische Project Fails vor und verrät Lösungsansätze, wie sich ein Projekt dennoch erfolgreich zu Ende bringen lässt.

Beinahe jeder Projektleiter dürfte mit der negativen Dynamik von Projekten vertraut sein. Da wird anfangs ein hehres Ziel formuliert, das begeistert und für Aufbruchsstimmung sorgt, doch sobald es in die Umsetzung geht, schwinden die Leidenschaft und das Engagement der Projektbeteiligten. Diese 5 klassischen Denk- und Kommunikationsmuster bringen Projekte immer wieder zu Fall:

Project Fail #01 – Das haben wir schon immer so gemacht.

Mangelnde Veränderungsbereitschaft ist einer der Hauptgründe, warum Projekte scheitern. In 9 von 10 Unternehmen fehlt es am gemeinsamen Veränderungswillen. Zwar starten Projektleiter und Team mit einem Ziel, das alle eint, doch sobald man sich auf den Weg macht, bremsen Bedenkenträger mit dem Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht“ das Projekt aus. Statt „das, was man schon immer gemacht hat“ zu hinterfragen, wird in der Folge versucht, das ursprüngliche Ziel und den „bewährten“ Prozess unter einen Hut zu bekommen. Dabei ist der bewährte Prozess eben nicht immer das Nonplusultra. Wenn man einen Zug schneller und pünktlicher machen will, reicht es nicht, die Bezüge der Sitze auszutauschen. Wenn es zum Beispiel darum geht, einen HR-Prozess mittels Digitalisierung zu vereinfachen, lohnt es sich, den gesamten bisherigen analogen Prozess zu hinterfragen. Tut man das nicht, sondern macht man „das, was man schon immer gemacht hat“, hat man hinterher nicht etwa den bestmöglichen digitalen Prozess, sondern einen digitalisierten analogen Prozess, der noch genauso ineffizient und ressourcenraubend wie zuvor ist. Kein Wunder, dass Mitarbeiter in einem solchen Prozess keinen Mehrwert erkennen und die Organisation so bleibt, wie sie ist. Um diesem Fail entgegenzusteuern, sollte die Prozesstransformation als integraler Bestandteil des Projektes aufgesetzt werden und technische Rahmenbedingungen erkannt werden, in denen sich der Prozess bewegen kann.

Project Fail #02 – Mit einer Cloud-Lösung sind alle Prozesse integriert

Zugegeben, die Heilserwartung, die in Unternehmen einer Cloud-Lösung entgegengebracht wird, ist zu einem großen Teil durch die überzogenen Versprechen der Hersteller geweckt worden. Das Problem hierbei: Cloud-Lösungen – egal welche – garantieren nicht die automatische, reibungslose und harmonische Integration aller Prozesse, nachdem man die Software installiert hat. Um zu verstehen, warum das so ist, muss man wissen, dass Cloud-Lösungen konfigurierbar und adaptierbar an die Notwendigkeiten des Unternehmens sind und auch sein müssen. Das grundsätzliche Problem hierbei: Erfüllen sich die hohen Erwartungen mit der meist hohen Investition in die Cloud-Lösung nicht, wird oft der gesamte Digitalisierungsprozess in Frage gestellt („Das funktioniert nicht. Das hilft uns doch gar nicht weiter.“). An und für sich nützliche Projekte werden gestoppt oder auf hold gesetzt. Um diesem Fail entgegenzuwirken, muss im Projektvorgehen ein gezielter Wissensaufbau für Projektbeteiligte erfolgen und systemarchitektonische Fragestellungen wie die Integration des Cloud-systems in unternehmenskritische Prozesse (z. B. Personalabrechnung) klar gesetzt und betrachtet werden.

Project Fail #03 – Ein paar Stichproben reichen aus

Immer wieder wird versucht, innerhalb von Projekten an der falschen Stelle zu sparen. Vor allem auf der Zielgeraden ist die Versuchung groß. Sehr oft erleben wir, dass insbesondere dem Testen nicht die Bedeutung beigemessen wird, die es haben sollte. Stattdessen werden nur stichprobenartig Tests durchgeführt. Gibt es dort keine Auffälligkeiten, wird das System in Betrieb genommen. Vor allem bei der Integration eines Cloud-systems in den komplexen Abrechnungsprozess, der Payroll, ist dieses Vorgehen fraglich. Zwar bringt man das Projekt ins Ziel, doch das böse Erwachen droht hinterher. Selbst, wenn man 90 von 100 Payroll-Fällen testet und sie alle in Ordnung sind, kann es sich kein Unternehmen leisten, dass die letzten 10 Prozent seiner Abrechnungsfälle falsch sind. Das Projekt zügig beenden zu wollen, sollte niemals zu Lasten der Sicherheit und Zuverlässigkeit gehen. Sonst scheitert das Projekt womöglich im Betrieb.

Project Fail #04 – Haben Sie best practices?

In 10 von 10 Projekt-Pitches wird man nach „best practices“ gefragt. Die Erwartungen, die an best practices gestellt werden, sind oft noch höher als an Cloud-Lösungen. Spannend ist, was man erlebt, wenn man im Pitch zurückfragt: Welchen „best practice“-Case hätten Sie denn gern? Den VW-best practice? Den E.ON-best practice? Den Lufthansa-best practice? Die Implementierung einer best practice garantiert einem Unternehmen nicht automatisch eine Standardisierung und Harmonisierung seiner Prozesse. Viel wichtiger ist es, eine individuelle Lösung für das Unternehmen zu finden, die Prozesse im Unternehmen zu hinterfragen, regulatorische Vorgaben zu berücksichtigen und alles zusammen in eine digitale Struktur zu überführen, die dann den „best practice“ für das Unternehmen darstellt. Dazu sind projekterfahrene Berater sicherlich fähig. Es wäre schön, wenn es die eine Lösung für alles gäbe. Wer ehrlich berät, sagt seinem Kunden jedoch, dass es DIESE Lösung nicht gibt. Die beste Lösung fürs Unternehmen schließt das jedoch nicht aus.

Project Fail #05 – Kapazitäten und Ressourcen

In jedem HR-IT-Projekt fallen für den Kunden interne Aufwände an. Mitarbeiter müssen sich Zeit für das Projekt nehmen. Sie müssen Prozesse vorstellen, Feedback zu Lösungsvorschlägen geben oder das System mittesten. Immer wieder erleben wir, dass Kunden den internen Aufwand – trotz Kalkulation im Projekt – reduzieren, um Kosten zu sparen. Im Projekt, wenn der Mangel an Ressourcen und Kapazitäten schließlich offenkundig wird, muss nachgebessert werden. Müssen für das Projekt dann zusätzlich externe Fachkräfte hinzugezogen werden, weil die internen Kapazitäten am Anschlag sind, kann das richtig teuer und das Projektbudget überzogen werden. Auch hier gilt: Eine vernünftige Beratung kalkuliert die internen Aufwände beim Kunden transparent. Ein Sparen an der falschen Stelle zieht in den meisten Fällen höhere Kosten nach sich.

Übrigens: Wenn Sie das Gefühl haben, in einem HR-IT-Prozess nicht voranzukommen, bieten wir Ihnen bei B-4it Project Audits an. Wir schauen uns Ihr Projekt an. Wir analysieren, wo Sie stehen, wo es läuft und wo nicht.

Kontakt

B-4it AG
Steinerstraße 15 / Haus A

T +49 89 1 25 03 90 30

presse@b-4it.ag
www.b-4it.ag