

## Analyse und Sanierung gefährdeter Projekte

### Teil1: Initiierung eines Sanierungsprojekts

von Dr. Herbert Borchardt

Viele Projekte werden nicht erfolgreich abgeschlossen: Einige werden während der Durchführung gestoppt, andere kommen nur mit größerer Zeit- und Kostenüberschreitung ins Ziel. Die wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten sind die mangelhafte Formulierung der Anforderungen, die fehlende Unterstützung im Management und die unzureichende Anwendung von Projektmanagement-Methoden.

Als Projektmanager werden Sie früher oder später mit einem gefährdeten Projekt konfrontiert. Dieses Projekt kann Ihr eigenes sein oder eines, dessen Sanierung Sie vornehmen sollen. Wenn die Zeit gekommen ist, sollten Sie wissen, was zu tun ist. Sie müssen schnell, nachdrücklich, ausgewogen und fokussiert eingreifen. Sie werden wenig Zeit haben, über Ihre Vorgehensweise nachzudenken oder Ihre Fähigkeiten aufzubessern.

Diese Artikelserie beschreibt einen bewährten Prozess und enthält alle notwendigen Mittel (Prozesse, Werkzeuge, Techniken), um die Analyse eines gefährdeten Projekts durchzuführen, einen soliden Sanierungsplan zu entwerfen und den Übergang zur Stabilität zu realisieren. Die Artikel mit ihren Checklisten und Vorlagen sollen Ihnen helfen, im Fall der Fälle vorbereitet zu sein, um schnell und angemessen reagieren zu können.

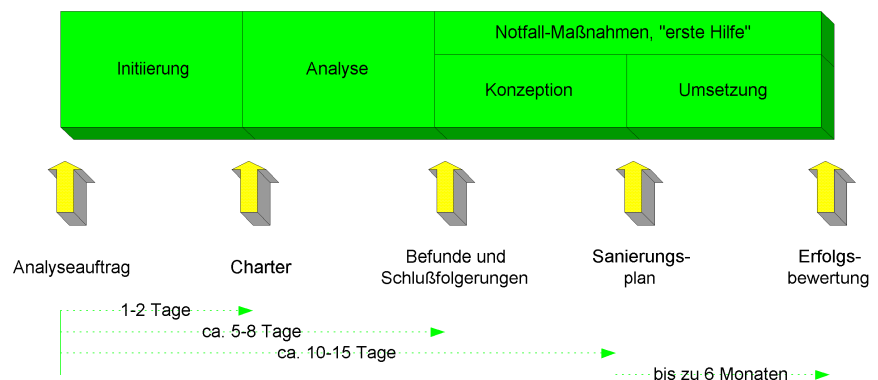


Bild 1: Methodik

### Überblick über die Methodik

Das Vier-Phasen-Konzept aus Bild 1 hat sich bewährt und bildet die Grundlage dieser Artikelserie.

### Wer führt ein Sanierungsprojekt durch?

Die Erfahrung zeigt, dass der Projektmanager oft nicht in der Lage ist, selbst die Bewertung und die Sanierung seines Projekts durchzuführen – durch eine zu große Nähe zu den Geschehnissen, Schwierigkeiten mit der objektiver Einschätzung der Tatsachen und durch die Geschichte des Projekts und der persönlichen Beziehungen.

Jeder Projektmanager in einem kritischen Projekt sollte sich daher überlegen, ob er den Vorschlag machen soll, das Sanierungsprojekt selbst zu leiten. In der Regel wird er sich mit dem Auftraggeber auf eine externe Stelle einigen, die bei der Analyse und der Sanierung federführend ist. Dies kann ein externer Berater, das Projektbüro, die Qualitätsmanagement-Abteilung oder eine andere kompetente Stelle im Unternehmen sein. Die externe Stelle hat die Aufgabe, die Situation des Projekts objektiv zu analysieren, unabhängige Vorschläge für ein Sanierungskonzept zu machen und bei der Umsetzung so mitzuwirken, dass das Projektteam nach der Sanierung selbständig das Projekt weiterführen kann. Das Projektteam sollte daher aktiv bei der Sanierung mitwirken.

Die weiteren Ausführungen in dieser Artikelreihe werden aus dem Blickwinkel des externen Projektmanagers beschrieben.



## Ziel der Phase 1: Erstellung der Sanierungs-Charter

Wir gehen davon aus, dass eine Stelle im Unternehmen (z.B. der Projektsponsor) oder ein Gremium die Entscheidung getroffen hat, ein formales Sanierungsprojekt einzuleiten und die Verantwortung für die Durchführung an einen bestimmten Manager übergeben hat. Der Prozess beginnt daher mit der Auftragsvergabe für die Analyse des gefährdeten Projekts an diesen externen Projektmanager.

Wir beginnen wie bei jedem Projekt mit der Erstellung einer Charter/Sanierungsplan (siehe Formblatt 1\_Sanierungs-Charter.dot mit einem Beispiel). Die Charter sollte vom Projektsponsor, dem Projektleiter für das Sanierungsprojekt und vom internen Projektleiter unterzeichnet werden (gemeinsames Commitment). Mit der Unterschrift wird die nächste Phase, die Analyse, freigegeben.

Da für die Sanierung in der Regel nur wenig Zeit zur Verfügung steht und schnelle Ergebnisse erwartet werden, sollte die Erstellung der Charter zügig vor sich gehen. Wir veranschlagen hierfür nicht mehr als zwei Tage.

## Datensammlung durch Interviews

Die notwendigen Informationen zur Erstellung der Charter sollten in Gesprächen mit dem Sponsor des Sanierungsprojekts und dem internen Projektmanager gesammelt werden. Andere Gesprächspartner können hinzugezogen werden, wenn dies auf Grund der Umfeldsituation notwendig ist. Beispielsweise ein Kunde, der damit droht, rechtliche Schritte einzuleiten, weil ein Projekt nicht ordnungsgemäß abgewickelt wurde. Mit diesem Kunden sollte man natürlich auch sprechen, um seine Erwartungen festzustellen.

Die Ergebnisse der Interviews können Sie im Formblatt 2 (Formblatt 2\_Interview-Checkliste.dot) festhalten.

In der Praxis werden Gegebenheiten häufig von Gesprächspartnern unterschiedlich gesehen oder beurteilt. Diese potenziellen Konfliktpunkte müssen vor der Erstellung der Charter geklärt werden oder im Abschnitt "Risiken" deutlich angesprochen werden. Ein Sanierungsprojekt ohne gemeinsame Ausgangsbasis hat nur geringe Erfolgchancen.

## Situation und Problemstellung

In den Interviews sollte der externe Projektmanager zunächst die aktuelle Situation und die Probleme kennenlernen. Als Checkliste kann hierzu das Formblatt 3 zur Problemanalyse (Formblatt 3\_Problemanalyse.xls) dienen. Es kommt zu diesem Zeitpunkt darauf an, die Sicht des Sponsors und internen Projektmanagers zu erfassen, nicht eine tiefgreifende Analyse und Bewertung der Aussagen durchzuführen.

Hilfreich für die Ermittlung der Situation und die Entstehungsgeschichte der Krise ist auch das Modell von Hornjak (The Project Surgeon). Er unterscheidet vier Möglichkeiten, wie sich Krisen entwickeln:

### 1. Symptome ► Krise ► Scheitern

Der Normalfall: Man merkt es über lange Zeit, dass das Projekt nicht rund läuft. Man registriert Probleme, bekommt sie aber trotz vielfacher Bemühungen nicht in den Griff. Ein relativ langer Zeitraum liegt zwischen normalem Projektmanagement und dem Scheitern.

### 2. Keine Symptome ► Krise ► Scheitern

Eine neue technologische Entwicklung oder die unvorhergesehene Markteinführung eines Konkurrenzprodukts macht das eigene Entwicklungsprojekt obsolet. Über einen längeren Zeitraum wird versucht, das Projekt zu retten, bevor sein Scheitern eingestanden werden muss.

### 3. Symptome ► keine Krise ► Scheitern

In einem IT-Projekt bei einem internationalen Hersteller wurden von der IT-Seite die Erfüllung der Spezifikationen zugesagt, obwohl vielen Mitarbeitern die Schwierigkeit der Realisierung klar war und Teilergebnisse negativ waren. Erst bei der Abnahme scheiterte das Projekt, weil sich der Kunde weigerte die Abnahme zu unterschreiben, denn die Anforderungen wurden nicht erreicht.

### 4. Keine Symptome ► keine Krise ► Scheitern

Ein Kunde teilte uns mit, dass er versucht hat, ein neues Verfahren zur Fertigungsplanung einzuführen. Alle vorbereitenden Arbeiten liefen problemlos. Als das neue Verfahren produktiv geschaltet werden sollte,



weigerte sich der zuständige Mitarbeiter in der Planung, obwohl er sich bislang nicht negativ geäußert hatte. Da dieser Mitarbeiter das alleinige Spezialwissen und gute Lieferantenkontakte hatte und daher nicht ersetzt werden konnte, war das Projekt gescheitert.

## Zeitliche Faktoren für ein Krisenmanagement

In den Interviews sollte herausgearbeitet werden, was die Gesprächspartner veranlasst, von einer krisenhaften Situation (Bild 2) auszugehen. Typische Antworten sind hier:

- Die Moral des Teams ist in einem schlechten Zustand. Es gibt viele interne Reibereien.
- Wir sind nicht in der Lage, den aktuellen Stand des Projekts festzustellen und verlässlich den Zeitpunkt des Projektabschlusses anzugeben.
- Trotz vieler Überstunden können wir den Zeitplan nicht einhalten.

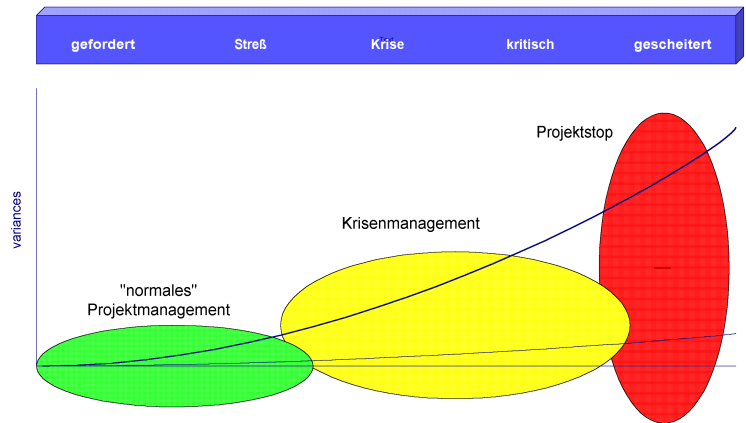


Bild 2: Spektrum der Projektprobleme

Sehr oft sind Antworten subjektiv geprägt, weil ein typisches Merkmal einer Krise der fehlende objektive Überblick über die Situation ist.

### Weitere wichtige Fragen sind :

Was sind die Gründe dafür, gerade zum jetzigen Zeitpunkt vom "normalen" Projektmanagement zum Krisenmanagement überzugehen? Gibt es dringende auslösende Gründe, z. B. Kundenreklamationen, Lieferverzögerungen, Ausfall von Personal oder anderes?

Eine verfrühte Einführung des Krisenmanagements zu einem Zeitpunkt, in dem das Projektteam noch selbst korrigierend eingreifen könnte, ist genauso verfehlt wie eine späte Einführung, die das Scheitern nicht mehr aufhalten kann.

## Erfolgsaussichten und Ziele

Wie werden die Erfolgsaussichten des Sanierungsprojekts eingeschätzt? Im Prinzip gibt es vier mögliche Zielsetzungen:

1. Volle Wiederherstellung (Projekterfolg im Rahmen der ursprünglichen Spezifikationen möglich)
2. Schadensbegrenzung (Der ursprüngliche Projektumfang kann aufrechterhalten werden, wird aber mehr finanzielle Mittel oder Zeit beanspruchen.)
3. Neustart des Projekts mit neuen Spezifikationen
4. Beendigung des Projekts

Die Option vier (Beendigung des Projekts) ist bewusst mit aufgenommen, da sich die Parteien auch mit dieser Option auseinandersetzen sollten (vor Beginn der Sanierung!).

Wir werden im Teil drei dieser Artikelserie näher auf realistische Zielsetzungen eingehen. Zum jetzigen Zeitpunkt kommt es nur darauf an, die Erwartungen zu notieren.

## Beurteilung der anderen Stakeholder (auf Empfindlichkeiten)

Die anfangs beschriebenen hauptsächlichen Gründe für das Scheitern von Projekten (schlechte Beschreibung der Anforderungen und schlechte Managementunterstützung) machen es unabdingbar, die Stakeholder-Erwartungen sorgfältig zu analysieren und zu managen.



Ein Beispiel: Für einen großen Automobilhersteller sollten wir ein weltweites IT-Projekt durchführen, wofür es klare Leistungsvorgaben von Seiten der Endkunden gab. Die Erfüllung dieser Leistungsvorgaben wurde vom IT-Management zugesagt, ohne dass klare Vorstellungen über die technologische Realisierbarkeit und die Kosten vorhanden waren. Motiv des betroffenen Managers war die Erfüllung einer formalen Unternehmensstrategie (webbasierte Plattform). Nach ständigen Problemen mit der Erfüllung der Spezifikationen wurde ein Krisenmanagement eingeführt. Eines der Hauptpunkte war die Offenlegung der unterschiedlichen Standpunkte zwischen IT und Endkunden und die Herbeiführung eines tragfähigen Kompromisses.

In den Interviews sollte daher auch nach den anderen interessierten Parteien und deren Empfindlichkeiten gefragt werden, um zu einer realistischen Einschätzung der Erfolgsaussichten zukommen. Wenn Sie gravierende Differenzen oder Probleme feststellen, sind zusätzliche Gespräche angeraten.

Die wichtigsten anderen Stakeholder sollten auch die Möglichkeit haben, Feedback zum Sanierungsplan (Charter) zu liefern.

## **Bildung von Hypothesen zu den Ursachen der Krise**

Eine Zusammenstellung der Hypothesen zu den Ursachen der Krise kann bei der Analyse sehr behilflich sein. Wenn der Projektmanager z.B. anführt, dass schleppende Genehmigungen und Freigabe der Hauptgrund für Verzögerungen darstellt, wird man dies notieren und der Aussagen in der Analyse mit besonderer Gewichtung nachgehen.

Die Hypothesen geben gute Hinweise auf die Daten, die im nächsten Schritt vorrangig analysiert werden müssen und den Umfang der Analyse (benötigte Ressourcen).

## **Weitere Punkte**

- Wie bei jedem Projekt sollten Einschränkungen, Annahmen und Risiken in den Interviews abgefragt und aufgezeichnet werden.
- Der externe Projektmanager sollte eine Abschätzung der benötigten Ressourcen für die Durchführung der Analyse abgeben.
- Als letzten Punkt bei der Zusammenstellung der Charter sollte ein vorläufiger Meilenstein-Zeitplan für die Sanierung erstellt werden.

## **Wie geht es weiter?**

Im zweiten Teil unserer Artikelserie behandeln wir die Analysephase, in der wir ein Analyseteam zusammenstellen und die genaue Vorgehensweise zur Planung und Durchführung erläutern. Zahlreiche Checklisten und Vorlagen werden dabei die Durchführung erleichtern. Mit dem Befund und der sich daraus ergebenden Empfehlungen für das weitere Vorgehen schließen wir die Analysephase ab.