

Analyse und Sanierung gefährdeter Projekte

Teil2: Die Analysephase

von Dr. Herbert Borchardt

Im ersten Teil der Artikelserie haben wir die Initiierung eines Sanierungsprojekts von der Identifizierung eines gefährdeten Projekts bis zur Erstellung des Sanierungsplans besprochen. Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit der Analyse. Sie sollten hierfür ca. drei bis fünf Tage einplanen: "Keine Therapie ohne Diagnose" – auch und gerade wenn die Zeit drängt. Wir veranschlagen ca. ein bis zwei Tage für die Vorbereitung und Planung und zwei bis drei Tage für die Durchführung der Analyse.

Zusammenstellung des Analyseteams

Bei der Erstellung der Charter haben Sie sich Gedanken über den Umfang der Analyse gemacht und die daraufhin benötigte Anzahl von Mitarbeitern angefordert. Als ersten Schritt in der Analyse bauen Sie nun mit diesen Mitarbeitern das Analyseteam auf:

- Informieren Sie Ihr Team anhand der Charter über die Aufgabenstellung, Empfindlichkeiten und Probleme.
- Erklären Sie die Aufgaben der Analyse und die Vorgehensweise (d.h. erläutern Sie Ihrem Team den Inhalt dieses Artikels).
- Achten Sie auf den richtigen Ton. Ihre Aufgabe ist es, dem Projektteam zu helfen. Es passiert schnell, dass es sich bevormundet und als inkompetent abgekanzelt fühlt. Dem müssen Sie von Anfang an entgegenwirken.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Erstellung der Analyse ist in Bild 1 dargestellt. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine fokussierte und schnelle Analyse.

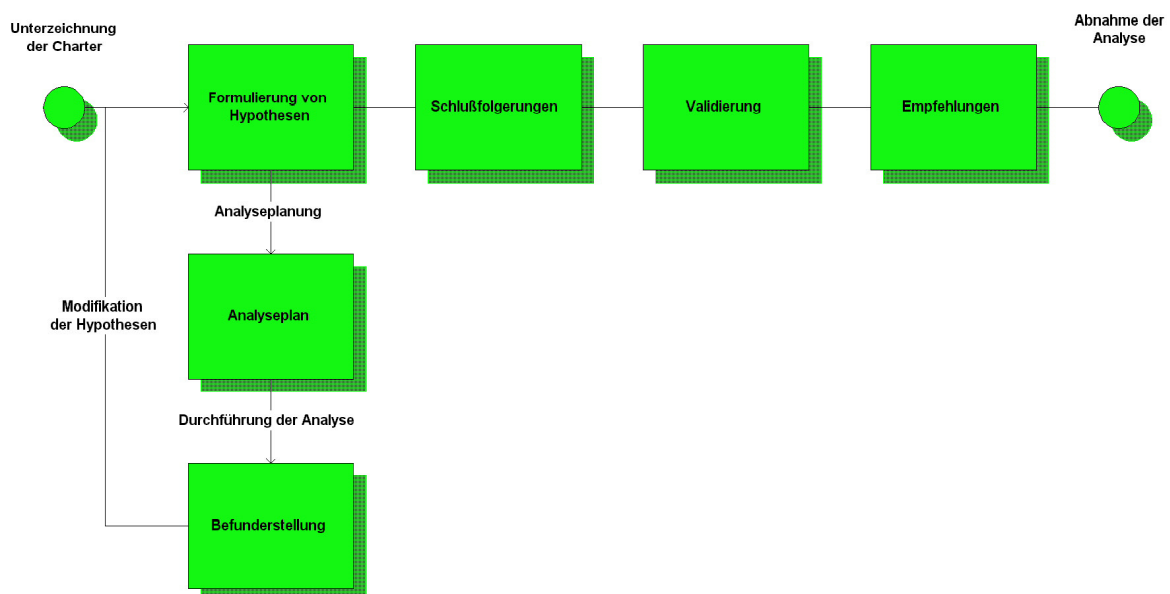


Bild 1: Vorgehensweise bei der Analyse

Formulierung von Hypothesen

Hypothesen sind versuchsweise Ergebnisse der Analyse, die in der Form "Befund mit Auswirkung auf das Projekt" formuliert werden, z. B.: "Verzögerungen bei der Abnahme der Zeichnungen durch den Kunden wirken sich auf die gesamte Projektdauer aus."

Hypothesen geben Ihnen die Möglichkeit, sich bei der Datensammlung und beim Erstellen des Befunds auf die (vermutlich) wichtigsten Themen zu konzentrieren und sie leiten effektiv die Suche nach relevanten Befunden. Ohne Hypothesen sehen Sie oft den Wald vor lauter Bäumen nicht.

Einige Hypothesen sind bereits im Rahmen der Charter erstellt worden – auf Basis der Interviews mit dem Sponsor/Auftraggeber und dem Projektmanager. Überprüfen Sie diese Hypothesen mit Ihrem Team und ergänzen bzw. modifizieren Sie diese gegebenenfalls. Denken Sie auf jeden Fall daran, die drei wichtigsten Gründe für ein Scheitern von Projekten (mangelhafte Spezifikationen, zuwenig Unterstützung durch das Management, schlechte Planung und Organisation) – bezogen auf dieses Projekt – als Hypothesen zu formulieren.

Analyseplanung

1. Daten und Dokumente anfordern

Stellen Sie mit Ihrem Team fest, welche Daten und Dokumente Sie benötigen, um die Hypothesen durch Befunde zu untermauern, gegebenenfalls zu modifizieren oder zu verwerfen. Benutzen Sie für die Anforderung der Dokumente das Formblatt 4. Typische Daten sind:

- Interviewergebnisse
- Projektdokumentation
- Statusberichte und finanzielle Daten
- Verträge mit Lieferanten und Kunden
- Schriftverkehr, vor allem Änderungen und Abnahmen

Bei unserer obigen Beispielhypothese wird man z.B. den Kundenvertrag, die Zeichnungen und den Schriftverkehr mit dem Kunden studieren sowie den Kunden, wie auch den Projektmanager interviewen.

2. Fragebogen austeilen

Teilen Sie frühzeitig einen Fragebogen an das Projektteam aus, der optimal bis zum Kick-off-Meeting ausgefüllt sein sollte (siehe Formblatt 5 und 6). Hier kann Ihnen das Team Eindrücke und Impulse für die weitere Arbeit vermitteln.

3. Stakeholder-Analyse vorbereiten

Denken Sie auch an die wichtigsten Stakeholder. Überlegen Sie dabei, wie Sie die Stakeholder und deren Einfluss auf den Projekterfolg erfassen und bewerten können (durch Interviews, Schriftverkehr usw.). Das Formblatt 7 kann Ihnen dabei helfen.

4. Validierung und Freigabe

Besprechen Sie mit dem Auftraggeber und dem Projektmanager das Verfahren zur Validierung der Ergebnisse und zur Freigabe des nächsten Schritts.

5. Analyseplan erstellen

Die Ergebnisse werden im Analyseplan festgehalten (siehe Formblatt 8). Der Analyseplan sollte die folgenden Elemente enthalten:

- Aufgabenstellung und Ziele
- detaillierter Zeitplan
- Problem und Risiken
- Validierung und Freigabe

Stellen Sie sicher, dass Ihre Interviewpartner und die benötigten Dokumente zeitgerecht verfügbar sind. Hier gibt es oft Abstimmungsprobleme, die Sie sofort mit dem Sponsor besprechen und lösen müssen, da sie die Analyse ungebührlich verlängern und in der Aussagekraft beeinträchtigen können.

Sie sollten den Analyseplan in ca. ein bis zwei Tagen fertig gestellt und abgestimmt haben. Am Ende dieses Zeitraums sollten Ihnen alle Dokumente vorliegen.

Der Analyseplan ist vom Sponsor freizugeben.

Durchführung der Analyse

Praktische Tipps

- Die Analyse sollte nur zu minimalen Störungen des Projektteams führen.
- Begnügen Sie sich nicht mit Annahmen, sondern forschen Sie nach. Nur Fakten zählen! Deshalb ist es wichtig, dass Sie zuhören.
- Geben Sie nicht auf, weil die Dinge schwierig werden. Dies ist bei einer Analyse normal. Bleiben Sie am Ball und versuchen Sie, Erkenntnisse anhand Ihrer Hypothesen einzuordnen. Hier zeigt sich der Wert der Hypothesen als Ordnungsinstrument.
- Seien Sie auf Widerstand aus dem Projektteam vorbereitet. Berücksichtigen Sie die (ambivalenten) Gefühle des Projektteams Ihnen gegenüber und achten Sie darauf, welche Informationen Sie und das Analyseteam weitergeben. Halten Sie den Projektmanager stets informiert.

Analysebüro

Richten Sie einen separaten Raum für die Besprechungen des Analyseteams ein (siehe Formblatt 9).

Kick-off

- Halten Sie ein Kick-off-Meeting ab (siehe Formblatt 10). Alle Mitglieder des Analyseteams, das Projektteam und die Sponsoren, die interviewt werden, sollten anwesend sein.
- Stellen Sie dort den Analyseplan vor. Beziehen Sie die Mitglieder des Projektteams mit ein. Diese sollten einen Überblick über das Projekt geben. Stellen Sie heraus: Der Sinn des Kick-off-Meetings ist nicht, Schuld zuzuweisen, sondern um Unterstützung zu bitten.
- Finden Sie heraus, ob zusätzliche Interviews oder andere Informationen benötigt werden.

Interviews

Tipps für die Durchführung der Interviews finden Sie in Formblatt 11, ein Formblatt zur Dokumentation in Formblatt 12.

Analyse der Dokumentation

Tipps für die Analyse der Dokumentation finden Sie in Formblatt 13.

Erstellen der Befunde und Schlussfolgerungen

Ein Befund ist eine Tatsache, die Sie über das Projekt ermittelt haben. Das könnte in unserem obigen Beispiel sein:

- Der Vertrag sieht eine Abnahme durch den Kunden innerhalb von einer Woche vor.
- Die Zeichnungen wurden ordnungsgemäß erstellt.

Wegen der besonderen Empfindlichkeiten bei einem gefährdeten Projekt sollten Sie penibel darauf achten, dass jeder Befund zweifelsfrei durch Daten und Fakten untermauert ist. Denn Sie werden jede Aussage verteidigen müssen!

- Überprüfen Sie jeden Befund, um sicherzustellen dass er spezifisch, klar und verständlich ist. Formulieren Sie die Befunde in einer positiven Art und Weise: Es kommt nicht darauf an, was Sie sagen, sondern wie Sie es sagen.

Überprüfen Sie in Diskussionen mit den Mitgliedern Ihres Analyseteams, ob die Befunde die ursprünglichen Hypothesen untermauern oder ob Sie diese modifizieren beziehungsweise verwerfen müssen. Wenn letzteres der Fall ist, formulieren Sie neue Hypothesen und ergänzen Sie Ihre Datenbasis gegebenenfalls durch neue Interviews oder eine neue Analyse der Dokumentation.

Schlussfolgerungen entwickeln

Sobald Sie eine Hypothese zweifelsfrei durch Fakten untermauern können, wird daraus eine Schlussfolgerung. Stellen Sie Ihre Schlussfolgerungen und die sie untermauernden Befunde im Abschlussbericht zusammen (siehe Formblatt 17).

Sie können die Schlussfolgerungen auf Formblättern zusammenfassen (siehe Formblätter 14 bis 16). Es hat sich jedoch als sinnvoll herausgestellt, Probleme, Risiken und Chancen separat zu erfassen.

Halten Sie auch den Grad der Wichtigkeit bzw. der Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen für Zeit und Kosten fest.

Validierung der Befunde und Schlussfolgerungen

Präsentieren Sie Ihren vorläufigen Abschlussbericht dem Projektteam, bevor Sie ihn an andere Stellen weitergeben. Gehen Sie durch jeden Punkt und erklären Sie die Grundlagen und die unterstützenden Fakten. Erlauben Sie dem Projektteam Input zu liefern – und nehmen Sie ihn an.

Empfehlungen und direkte Aktionen

Empfehlungen

Ihre Empfehlungen basieren auf den validierten Schlussfolgerungen und Befunden. Bitte trennen Sie in Ihrem Abschlussbericht sauber zwischen Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Diese beiden Dinge werden oft durcheinander gebracht. Schlussfolgerungen sind die Ergebnisse Ihrer Analyse und werden durch Fakten untermauert. Empfehlungen geben Ihre Vorschläge wieder, wie auf diese Schlussfolgerungen reagiert werden sollte.

Sie werden feststellen, dass Sie in Ihrer Rolle als externer Projektmanager mit einer Fülle von Problemen, Risiken und Chancen konfrontiert werden. In der Situation eines gefährdeten Projekts können Sie sich nicht allen Punkten mit der gleichen Intensität widmen. Sie müssen Ihre Ressourcen so einsetzen, dass Sie den maximalen Effekt erzielen.

Sie sollten daher Empfehlungen aussprechen, welche Punkte bearbeitet werden sollten und welche nicht. Es gibt hier folgende Möglichkeiten – besprochen am Beispiel der Probleme:

- Ein Problem ist nicht lösbar bzw. die Lösung erfordert einen unverhältnismäßig hohen Aufwand.
- Ein Problem ist mit angemessenen Mitteln zu lösen, benötigt aber Ihre Mitwirkung.
- Das Projektteam ist in der Lage, das Problem selbst zu lösen.

Die Erfahrung zeigt, dass es für Sie nicht sinnvoll ist, sich den Kategorien eins oder drei zu widmen. Konzentrieren Sie sich auf die Probleme, die Sie mit angemessenen Mitteln lösen können (Kategorie 2).

Direkte Aktionen

Sie werden auch feststellen, dass es Punkte gibt, die Sie sofort angehen müssen. Beschreiben Sie hier konkrete Aktionspunkte und fügen Sie diese in Ihren Abschlussbericht ein.

Genehmigung

Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen sowie die direkten Aktionen werden dem Sponsor bzw. dem in der Charter genannten Gremium zur Genehmigung vorgelegt.

Wie geht es weiter?

Mit der Initiierung und der anschließenden Analysephase haben wir die Basis für die Erstellung des Sanierungsplans geschaffen. Dabei werden wir uns um konkrete Lösungsmöglichkeiten kümmern, einen realistischen Zeitplan aufstellen sowie effektive Kontrollprozesse einrichten. Das Wichtigste ist jedoch, das Vertrauen des Kunden und Managements wieder zu gewinnen sowie die Motivation des Projektteams zu steigern.