

## Analyse und Sanierung gefährdeter Projekte

### Teil 4: Durchführung der Sanierung

von Dr. Herbert Borchardt

#### Überblick über den Ablauf der Sanierung

Der Ablauf der Sanierung ist in Bild 1 festgehalten. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen werden für jedes Teammitglied Wochenpläne geschrieben, welche die Aufgaben präzise beschreiben und auf Tagesbasis terminieren (siehe Teil 3: Erstellung des Sanierungsplans). Diese Wochenpläne enthalten als wichtige Elemente die Top10-Maßnahmen und die Einführung von Kontroll- und Überwachungsprozessen.

Wenn die Ausführungsqualität der Wochenpläne ein stabiles Niveau erreicht hat, kann das Team (nach einem Exit Review) dazu übergehen, die endgültigen Projektpläne zu erstellen und Aussagen über die verbleibende Zeitdauer und Kosten machen. Nach Stabilisierung der Basispläne wird die Sanierung beendet und die Verantwortung geht an das Projektteam zurück.

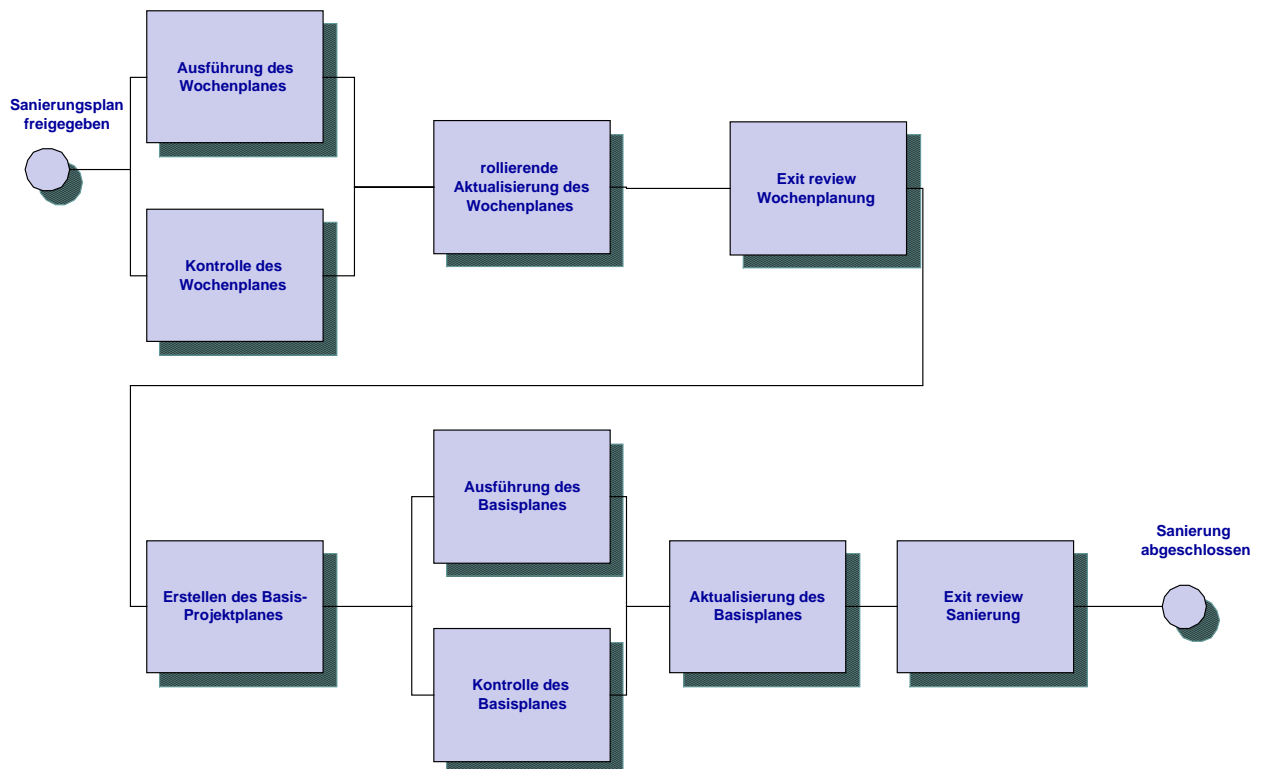


Bild 1: Sanierung

#### Ausführung des Wochenplans

Der Ablauf der Erstellung und Ausführung des Wochenplans sind identisch zur Wochenplanung in Teil 3 dieser Reihe. Zum besseren Verständnis werden sie hier nochmals aufgeführt.

#### Erstellung

- Das Sanierungsteam priorisiert die gesamte Arbeit und teilt sie für ca. drei Wochen den einzelnen Teammitgliedern zu. Es berücksichtigt hierbei die Notfall-Maßnahmen, die Top10-Antworten, die Projektprozesse und den Strukturplan.

- Zeitschätzungen über die Arbeitspakete müssen von der Person vorgenommen werden, die auch die Arbeit durchführt und auf Tagesbasis erfolgen. Unterteilen Sie hierzu die Arbeit in Arbeitspakete von acht oder weniger Stunden.
- Stellen Sie sicher, dass für jedes Arbeitspaket die Lieferung definiert ist. Etablieren Sie eine klare und schlüssige Definition von "abgeschlossenen Aufgaben", die auf einer Verifikation der Lieferung durch Kunden und Lieferanten beruht.
- Planen Sie nur 36 Stunden pro Woche (acht Stunden Mo.-Do., vier Stunden Fr.)

## Ausführung

- Jedes Teammitglied notiert täglich die aktuellen Stunden so präzise wie möglich.
- Jedes Teammitglied muss (!) die geplante Arbeit abschließen – wenn nötig mit Überstunden.

## Überwachung

- Am Ende der Woche wird eine Varianzanalyse durchgeführt und der CPI (Cost Performance Indicator – Kostenvarianz) und der ETC (Estimate to Completion – aktuell geschätzte Gesamtdauer einer Aufgabe) berechnet.
- Dieser Prozess wird in den folgenden Wochen fortgesetzt. So lange, bis sich ein relativ stabiler CPI-Wert ergibt. Hierzu werden die wöchentlichen CPI-Werte graphisch verfolgt (siehe Formblatt 19, FB19\_Wochenplan.xls).
- Überprüfen Sie besonders die abgeschlossenen Arbeitspunkte – am Anfang auch rückwirkend für die letzten Wochen.
- Überprüfen Sie besonders die TOP10-Aktivitäten (siehe Formblätter 21-23). Achten Sie auf klare Zuordnung der Zuständigkeiten.
- Verfolgen Sie regelmäßig – am Anfang am besten täglich – die Arbeitsstunden-Abweichungen und diskutieren Sie Maßnahmen dafür. Hier ist ein Mikromanagement mit Bedacht auf die kleinen Details notwendig. Die Unterstützung sollte dazu beitragen, dem einzelnen Teammitglied zu helfen, selbständig seine Aufgaben in den Griff zu bekommen. Denken Sie daran, bei diesen Besprechungen die Moral und das Selbstvertrauen aufzubauen.

Zur Berechnung der CPI- und ETC-Werte sehen Sie den Artikel "Messbarer Projekterfolg mit der Earned Value-Analyse" von Thomas Walenta, erschienen in der Ausgabe 4/2001)

In dieser Phase sind alle Schlüsselfertigkeiten eines erfolgreichen Projektmanagers gefragt:

- Führung
- Kommunikation
- Verhandlung
- Problemlösung
- Einflussnahme auf die Organisation

Es kommt im wesentlichen auf die Erfahrung des Sanierungsmanagers und seines Teams an, so dass hier nur wenige konkrete Handlungsanweisungen gegeben werden können.

## Aktualisierung

- Am Ende jeder Woche wird der Stand der Umsetzung besprochen und die folgenden drei Wochen rollierend geplant.
- Machen Sie bei den Abschätzungen alle notwendigen Anpassungen für den jeweiligen Zeitbedarf, basierend auf den ermittelten CPI-Faktoren.
- Bauen Sie weiter die Moral des Teams auf – erkennen Sie Fortschritte an (bei Team, Sponsor, Kunde)

## Exit Review-Wochenplanung

Nach drei bis vier Perioden kann man in der Regel damit beginnen, den Erfolg der hautnahen Wochenplanung und -überwachung zu überprüfen, um festzustellen, ob die nächsten Schritte bei der Sanierung eingeleitet werden können.

Kriterien für den Übergang von der Wochenplanung zur Projektplanung sind:

- Notfall-Maßnahmen umgesetzt, keine akute Gefährdung des Projekts mehr
- TOP10-Maßnahmen erfolgreich umgesetzt
- Steuerungsprozesse eingerichtet
- Planungs- und Ausführungsprozesse eingerichtet
- stabiler CPI erreicht

Das Erreichen dieser Kriterien ist ein wichtiger Erfolg der Sanierung und sollte entsprechend gefeiert und kommuniziert werden. Das Erreichen dieser Kriterien ist eine wichtige Hilfe, um das Vertrauen von Kunden und Stakeholdern aufzubauen und die Moral des Teams zu stärken.

Nach dem Wochenplan-Exit Review kann auch in vielen Fällen das Sanierungsteam reduziert werden, um die Arbeit und die Verantwortung langsam wieder beim Projektteam zu etablieren.

## Aufbau des Projektplans

Erst nach Abschluss des vorherigen Schritts haben Sie die Basis geschaffen, um einen verlässlichen Projektplan für den Rest des Projekts aufzubauen:

- Alle notwendigen Maßnahmen sind durchgeführt, um das Projekt vor dem akuten Scheitern zu bewahren (Notfall-Maßnahmen).
- Die wichtigsten Probleme sind – unter anderem in Diskussionen und Verhandlungen mit dem Kunden und den Stakeholdern – gelöst.
- Alle wichtigen Änderungen am Projektumfang sind definiert und vereinbart.
- Risiken sind erkannt und können gemanaged werden.
- Die Kontroll- und Überwachungsprozesse sind etabliert.
- Die Abschätzungen für Zeit und Kosten sind verlässlich.
- Das Vertrauen von Kunden und Stakeholdern ist soweit wiederhergestellt, dass Angaben von Projektzielen Glauben geschenkt wird.

Die Erstellung der endgültigen Projektpläne erfolgt nach den allgemeinen Regeln des PMBOK. Hier sollen daher nur die Besonderheiten in der Sanierungsphase beschrieben werden:

## Planung

- Überprüfen Sie erneut Ihren Projekt-Strukturplan und definieren Sie eine komplette Liste der verbleibenden Arbeit.
- Passen Sie die Abschätzungen für Zeit und Kosten mittels des endgültigen CPI aus den Wochenplänen an.
- Planen Sie weiterhin nur für 36 Stunden pro Woche.
- Detaillierte Pläne, engagierte Ausführung und peinlich genaue Kontrolle sind weiterhin (bis zum endgültigen Exit Review notwendig. Feiern Sie nicht den Sieg, bevor er erreicht ist.
- Erstellen Sie erst dann einen neuen Basisplan und vereinbaren konkrete Leistungsziele für das Projekt, wenn Sie den Plan verlässlich planen und ausführen können.

## Ausführung

- Führen Sie die Aktivitäten im Projektplan aus.
- Fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Nutzung der Ressourcen.
- Fahren Sie damit fort, das Team aufzubauen und Erfolge anzuerkennen.
- Zeitverzögerungen müssen auf alle Fälle vermieden werden.

## Überwachung

- Dies ist keine Zeit für Alleingänge. Schließen Sie alle Stakeholder ein. Politik ist wichtig!
- Nachhaltige Kontrolle ist notwendig. Fahren Sie daher mit kurzfristigen Earned-Value-Messungen fort.
- Wenden Sie Ihre Kontrollprozesse systematisch und nachhaltig an.
- Überwachen Sie Varianzen hautnah.
- Beim ersten Anzeichen eines Problems, definieren Sie den Sachverhalt mit einer Problemlösung und informieren die Stakeholder.

## Exit Review

- Das Abhalten des endgültigen Meetings zeigt an, dass das Projekt sich stabilisiert hat und auf dem richtigen Wege ist.
- Benutzen Sie eine Checkliste (siehe Formblatt 24, FB24\_ExitReview.doc), um sicherzustellen, dass das Projekt und das Team bereit sind.
- Alle Stakeholder müssen übereinstimmen, dass die Erfolgskriterien erfüllt sind. Lassen Sie daher alle Stakeholder Einblick in das Dokument nehmen, um Kommentare abgeben zu können. Sponsor, Projektmanager und Sanierungsmanager sollten den Exit Review unterzeichnen.

## Lessons learned

Sie werden aus jedem Sanierungsprojekt Erfahrungen sammeln, die es Ihnen ermöglichen:

- Symptome von gefährdeten Projekten frühzeitig zu erkennen
- Rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten
- Die Sanierung erfolgreich zu planen und durchzuführen
- Gefährdete Projekte in Zukunft zu vermeiden

Gerade auf diesem Gebiet ist viel Erfahrung notwendig, die Sie sich durch die systematische Sammlung von Lernerfahrungen erarbeiten können.