

Spotlight

Projektkrisen bewältigen: analysieren, entscheiden, handeln



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Projektkrisen bewältigen: analysieren, entscheiden, handeln

Eine Krise im Projekt erfordert schnelles und durchdachtes Handeln. Dieses Spotlight unterstützt Sie bei der Analyse der Krise und den notwendigen Entscheidungen. Sie erfahren, wie Sie Fehlentwicklungen erkennen können und Ursachen für eine Krise herausfinden, um damit Ihr Projekt zu sanieren oder einen Projektabbruch abzuwägen. Hilfe zur Kommunikation in der Krise finden Sie z.B. in Form der Management-Vorlage zur wirkungsvollen Eskalation.

Inhalt

Krisen frühzeitig erkennen und analysieren

1. Praktische Werkzeuge für die Krisenbewältigung
Die erste Woche im Krisenprojekt aus Sicht des Krisenmanagers Seite 4
2. Fehlentwicklungen im Projekt rechtzeitig wahrnehmen und richtig reagieren Seite 21
3. Handeln bevor es kracht
Projektkrisen erkennen und verhindern Seite 29
4. Die Analyse ist entscheidend – so retten Sie IT-Projekte Seite 33
5. Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln Seite 43

Krisen überwinden

6. Projektkrisen systematisch lösen
Teil 1: Symptome und Ursachen einer Krise Seite 47
7. Projektkrisen systematisch lösen
Teil 2: Fünf Schritte für den Turnaround Seite 54
8. Turnaround-Management
Das Steuer in Projektkrisen herumreißen Seite 65
9. Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise Seite 75
10. Projektsanierung – auf diese Aspekte sollten Sie zusätzlich achten Seite 84

Richtig kommunizieren und eskalieren

11. Mit der Management-Vorlage das Ziel im Blick
Probleme wirkungsvoll eskalieren Seite 87
12. Veränderungen in schwierigen Projekten professionell kommunizieren Seite 93
13. Wenn das Projekt in Schieflage gerät
So kommunizieren Sie souverän in der Krise Seite 101

Projektabbruch als sinnvolle Alternative?

- 14. Wirtschaftlichkeit auf dem Prüfstand
Wann sollte ein Projekt eingestellt werden? Seite 109
- 15. Mut, Ehrlichkeit und Konsequenz
Der Projektabbruch als herausfordernde Führungsaufgabe Seite 120
- 16. Imageverlust vermeiden
Was tun, wenn Sie ein laufendes Projekt absagen wollen? Seite 134

Anhang: Arbeitshilfen

- Checkliste_Fehlentwicklungen Artikel 2, S. 21

Fachbeitrag

Praktische Werkzeuge für die Krisenbewältigung

Die erste Woche im Krisenprojekt aus Sicht des Krisenmanagers

"Ich krieg' die Krise!" Dieser Ausdruck ist heute aus dem deutschen Sprachgebrauch nicht mehr wegzudenken. Auch im Projektalltag wird immer wieder von kleinen und größeren Krisen gesprochen: Kein Projekt läuft ohne Probleme ab und manchmal entwickeln diese sich zu handfesten Projektkrisen.

In den meisten Fällen ist der Projektmanager in der Lage, die Situation mit den ihm bekannten Standardmitteln zu lösen. Dabei ergreift er innerhalb des normalen Projekts verschiedene Maßnahmen, um das Projekt wieder auf einen gesunden Weg zu bringen. Zu dieser alltäglichen Arbeit eines Projektleiters zählen beispielsweise die Verschiebung von Meilensteinen sowie die Aufstockung oder Reduktion von Ressourcen.

Doch was, wenn sich die Krisen häufen und ein Projekt über einen längeren Zeitraum zur Dauerbaustelle wird? Zahlreiche Publikationen beleuchten die konkreten Frühwarnindikatoren, an denen solche Krisen identifiziert werden können (siehe hierzu: "[Fehlentwicklungen im Projekt rechtzeitig wahrnehmen und richtig reagieren](#)", Projekt Magazin 05/2005; "[Handeln bevor es kracht. Projektkrisen erkennen und verhindern](#)", Projekt Magazin 01/2004; "[Krisen in IT-Projekten: Früherkennung und Analyse](#)", Projekt Magazin 3/2008).

Jedoch sind kaum Informationen darüber zu finden, wie in einem solchen Krisenprojekt vorzugehen ist. Dabei entstehen bei der Krisenbewältigung oft kostspielige und krisenbefördernde Fehler. Um solche Fehler zu vermeiden haben wir konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet und getestet. Dazu führten wir zahlreiche Interviews mit Krisenmanagement-Experten, analysierten vergangene Projekte und werteten die Fachliteratur zum Thema aus.

Im vorliegenden Artikel stellen wir den so entstandenen Leitfaden für die Krisenbewältigung anhand der ersten Krisenintervention vor, bei der er zum Einsatz kam. Unser Unternehmen stellte den Krisenmanager und Teile des Krisenmanagement-Teams, die u.a. neue Strukturen etablierten, um aus dem Krisenprojekt eine Erfolgsgeschichte zu machen.

Ein wesentliches Merkmal eines Krisenprojekts ist, dass die Projektmannschaft nicht mehr in der Lage ist, die Situation ohne Hilfe in den Griff zu bekommen und das Ruder rumzureißen. Anhand der ersten Woche in unse-

Autor



Stefanie Ehlert

M. Sc. Medien (Univ.), hat sich als Werkstudentin und Masterandin intensiv mit

dem Krisenmanagement von Projekten auseinandergesetzt und einen Leitfaden zur Bewältigung von Projektkrisen entwickelt

Kontakt: stefanie.ehlert@mail.de



Stefan Seltman

Dipl. Wirtsch.-Ing. (Univ.), als Programmleiter und Krisenmanager bei der T-

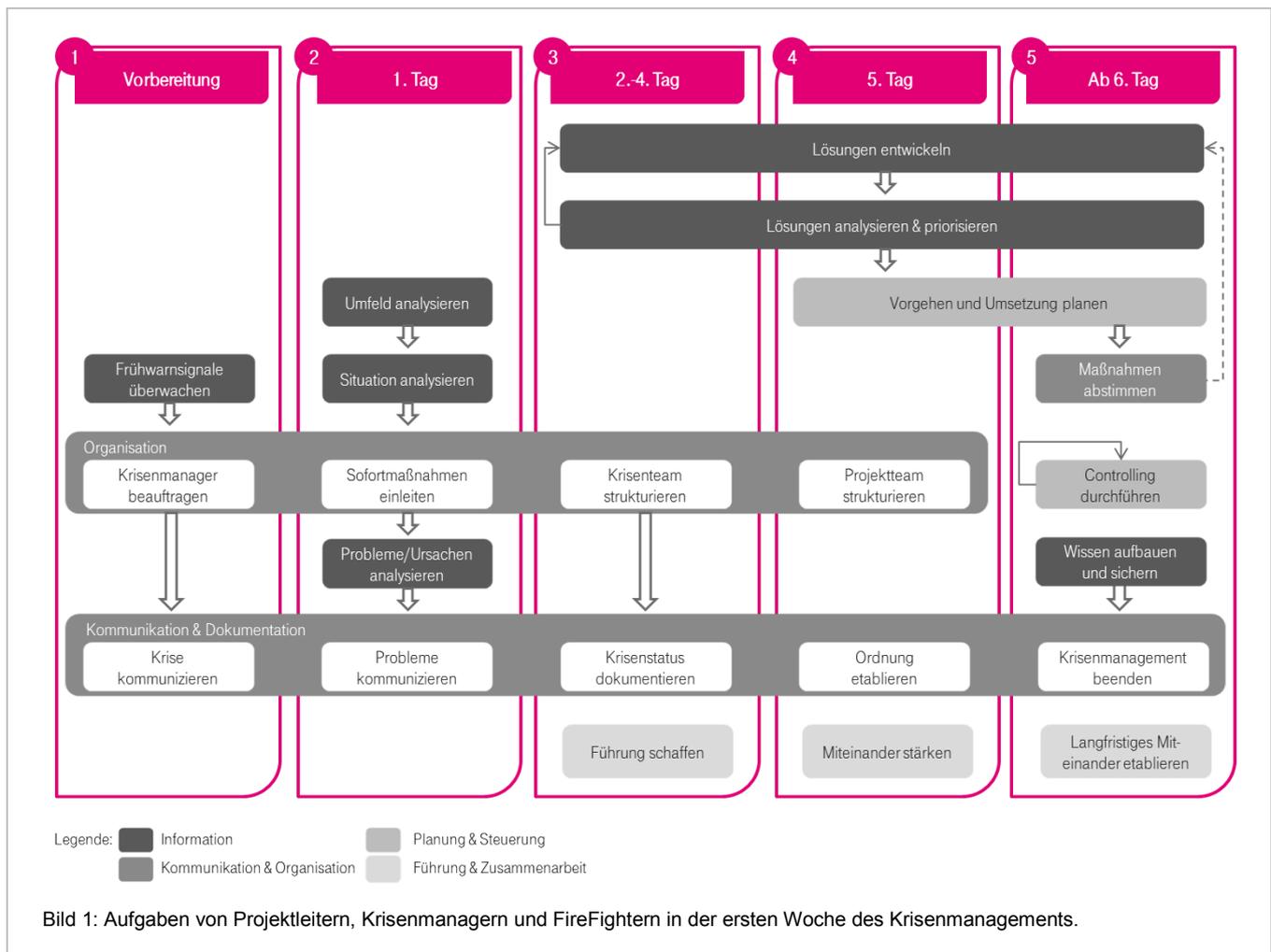
Systems Multimedia Solutions tätig

Kontakt: Stefan-seltmann@gmx.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

rem Krisenprojekt erläutern wir, welche Maßnahmen und Methoden sich für Projektleiter, Krisenmanager und FireFighter eignen, um Projekte wieder in die Spur zu bringen (siehe Bild 1).



Vor dem Einsatz des externen Teams

Erstes Treffen und Beauftragung

Zusammenstellen des Krisenmanagement-Teams

Nachdem das Top-Management das Projekt als Krisenherd entdeckt hatte, wurden mehrere externe Personen (Krisenmanager und Krisenmanagement-Team) in das Projekt bestellt. Beim Zusammenstellen des Krisenmanagement-Teams musste beachtet werden, dass die Mitglieder einerseits Erfahrung im Turnaround-Management sowie Branchenexpertise mitbringen, und andererseits stressresistent, kreativ und teamfähig sind. Nur so konnten sie die notwendige Diversität bezüglich Erfahrung, Expertise und Soft-Skills herstellen, die im Projektteam sonst nicht ausreichend vorhanden war.

Zu Beginn wurde der Krisenmanager lediglich durch einen "Innenminister" und einen "Außenminister" unterstützt, die grundverschiedene Aufgaben übernahmen: Der Außenminister arbeitete daran, die Kunden und Stakeholder dem Projekt gegenüber wieder positiv zu stimmen. Der Innenminister brachte die Prozesse innerhalb des Projektteams wieder in Ordnung und überwachte diese. Im Laufe des Projekts verstärkte das Unternehmen das Krisenmanagement-Team noch um Mitglieder einer Task Force. Diese wurden entsprechend der identifizierten Probleme und Handlungsfelder ausgewählt, um hier zielgerichtet gegenzusteuern und unterstützen zu können.

Da das Projekt in einer Krise aus sich heraus nicht mehr in der Lage ist, wieder in die richtige Bahn zu kommen, muss die Aufbau- und Ablauforganisation neu gestaltet werden. Das Krisenmanagement erfolgt somit in einem eigenständigen Projekt, einem Change-Management Vorhaben im Sinne eines Veränderungsprojektes, welches neben dem ursprünglichen Projekt besteht. Dadurch kann das Krisenmanagement mit der erforderlichen professionellen Distanz durchgeführt werden (vgl. List & Voight, 2010, S. 47f.). Zusätzlich ermöglicht die Perspektive von externen Personen einen ungeschönten Blick auf das Projekt und die Unternehmensleitung demonstriert dadurch ihre Handlungsfähigkeit gegenüber dem Kunden sowie den eigenen Mitarbeitern.

Kick-Off

Wie üblich in einer solchen Situation wurde der Krisenmanager vom Management kurzfristig in das Projekt beordert. Bevor er seine Arbeit beginnen konnte, musste er noch einige wichtige Absprachen in einem ersten Treffen mit seinem Auftraggeber treffen. Hierzu wurde ein Kick-Off-Meeting durchgeführt, an welchem lediglich der Krisenmanager und sein Auftraggeber teilnahmen. Der Teilnehmerkreis wurde aus Gründen der Vertraulichkeit klein gehalten, um die Gefahr auszuschließen, dass Informationen ungesteuert in das Projektteam und das Unternehmen gelangen.

Im Gespräch müssen die durch den Krisenmanager zu erreichenden Ziele konkret benannt und festgehalten werden. In der Rolle des Krisenmanagers sollten Sie darauf achten, dass Ihre Ziele messbar sind. Auch sollten vorab Exit-Kriterien bestimmt werden, anhand derer Ihr Austritt festgelegt wird. Denkbar sind messbare Faktoren wie z. B. die Minimierung der Restkosten um 50% oder der nachvollziehbare Budget-Status "grün" (siehe Tabelle 1).

Auch im Falle unseres Projekts mussten die Beteiligten offen miteinander sprechen und sich klar machen, dass es zu einem ungeplanten Ende der Arbeit des Krisenmanagers kommt, wenn die Elementaranforderungen des Auftraggebers nicht erfüllbar sind. Der Krisenmanager muss dabei von Anfang an allen Beteiligten klar machen, dass er von dieser Exit-Strategie jederzeit Gebrauch macht, sobald er keine Möglichkeit mehr sieht, das Projekt wieder in die richtigen Bahnen zu lenken.

Beauftragung

Auf Grundlage der dargestellten Informationen setzten Krisenmanager und Auftraggeber ein **Project Scope Statement** und einen **Projektauftrag** (die im Artikel verlinkten Begriffe verweisen auf Einträge im Projekt Magazin Glossar) auf, worin sie alle Aufgaben und Zuständigkeiten festlegten. In dem Projektauftrag hielten sie die Erwartungen des Auftraggebers an den Krisenmanager fest, den ungefähren Zeitrahmen sowie einen Fahrplan für seine Tätigkeit und Stellung im Projektteam (vgl. List & Voight, 2010, S. 70ff.) (für Beispiele siehe Tabelle 1).

Für die Stellung des Krisenmanagers im Projektteam sind verschiedene Varianten denkbar: Der Krisenmanager kann dem Projektleiter als Coach zur Seite gestellt werden oder er wird diesem übergeordnet und erhält damit die oberste Entscheidungsbefugnis; letztere Variante wählte das Management für unser Projekt. Möglich ist auch, dass der Projektleiter vom Projekt abgezogen und durch den Krisenmanager ersetzt wird.

Verbleibt der Projektleiter im Projekt, sollte der Krisenmanager darauf achten, dass er diesem gegenüber seine Gründe für Entscheidungen transparent macht und um Akzeptanz für sein Vorgehen wirbt. Generell benötigen Krisenmanager viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Beteiligten; sie sollten selbst offen und mit Rückgrat kommunizieren sowie den Austausch unter den Teammitgliedern stetig fördern.

Kick-Off mit dem Team

Anschließend führte der Krisenmanager ein Kick-Off-Meeting mit dem neu zusammengesetzten Projektteam durch. Daran nahmen das ursprüngliche Projektteam und das Krisenmanagementteam teil. Möglich ist hierbei auch, weitere Stakeholder und Entscheidungsträger einzubeziehen.

In unserem Fall entschied sich der Krisenmanager für einen kleinen Rahmen. Er wollte dem Projektteam die kritische Situation, in der sich das Projekt befand, bewusst machen und die Probleme offen ansprechen. Daneben diente das Meeting dazu, die Rolle und Aufgaben des Krisenmanagers zu kommunizieren und das weitere Vorgehen sowie die Ziele des Krisenmanagements zu skizzieren. Zur besseren Veranschaulichung der Inhalte von Kick-Offs und Scope Statement sind diese beispielhaft in Tabelle 1 dargestellt.

Allgemeine Handlungsanweisungen		Beispiele
Auftraggeber-Kick-Off und Scope-Statement	Sind die Ziele des Krisenmanagements mit dem Auftraggeber festgelegt?	<i>Minimierung der Restkosten um 50% Ehrlicher Ampelstatus des Budgets auf grün</i>
	Sind die Ziele des Krisenmanagements mit dem Auftraggeber priorisiert?	<i>Zeiteinhaltung ist wichtiger als Budgetaufwand</i>
	Ist der Umfang der Analyse festgelegt?	<i>Analyse aller Beteiligten, Abläufe und Dokumente</i>
	Sind die für die Analyse benötigten zusätzlichen Ressourcen festgelegt?	<i>Fünf selbstgewählte Personen für die ersten zwei Wochen</i>
	Hat der Krisenmanager Zugang zu allen für ihn notwendigen Daten?	<i>Zugang zur gesamten Dokumentenablagen, inkl. Projektauftrag, Projektplan, Dokumente zu den Projektzielen, Projektumfang, Projektorganisation, Qualitäts- und Risikomanagement, Change Requests sowie Statusberichte</i>
	Ist der Zeit- und Budgetumfang des Krisenmanagements mit dem Auftraggeber festgelegt?	<i>2 Monate 300.000€ Budget</i>
Projektteam-Kick-Off	Ist das Projektteam über den Einsatz, die Rolle und das Vorgehen des Krisenmanagers informiert?	<i>Einsatz ab dem 01.01.2015 Rolle des Krisenmanagers mit Entscheidungsgewalt Vorgehen: Einsatz neuer Ressourcen, Analyse der Projektsituation, Problemidentifikation, Lösungsentwicklung, Etablierung notwendiger Strukturen, Umsetzung von Maßnahmen</i>

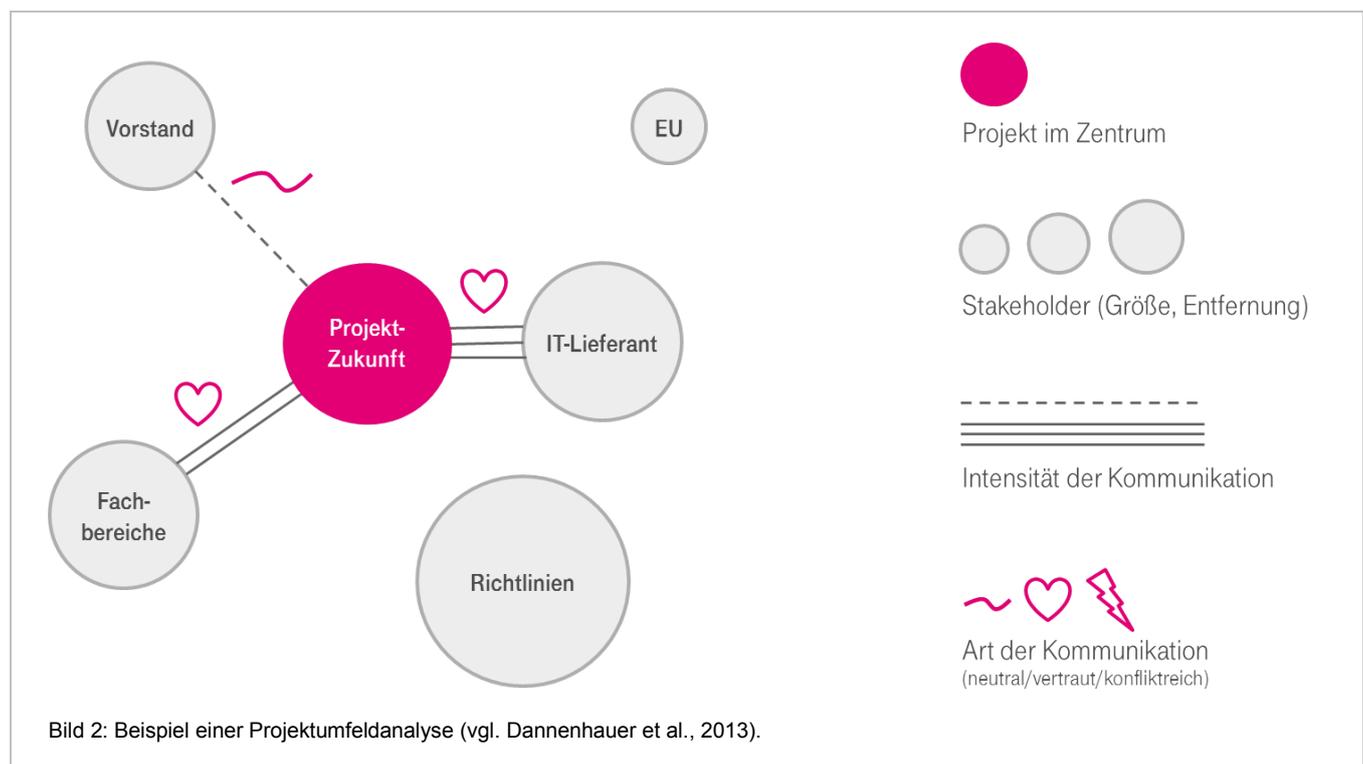
Tabelle 1: Checkliste für Vorbereitungsmaßnahmen.

Tag 1 im Krisenprojekt

Analyse des Projektumfeldes

Am ersten Tag ist es besonders wichtig, dass der Krisenmanager die aktuelle Projektsituation genau analysiert, damit er angemessene Maßnahmen ergreifen kann. Hierzu sollte er sowohl die Meinung der Projektmitarbeiter, als auch die anderer beteiligter Gruppen einholen. Um diese zu identifizieren, führte unser Krisenmanager eine **Projektumfeld-** und eine **Stakeholderanalyse** durch (vgl. Dannenhauer, Koerting & Merkwitza, 2013). Beide Werkzeuge zählen zu den klassischen Projektmanagement-Methoden, eignen sich aber auch für den Einsatz in Krisenprojekten.

Die **Projektumfeldanalyse** dient dazu, das Umfeld eines Projekts oder Teilprojekts zu identifizieren (siehe Bild 2). Dazu stellte unser Krisenmanager die Stakeholder und das Projekt sowie die vorhandenen Beziehungen und Kommunikationsintensitäten in einer Grafik dar. Dabei bildete er auch ab, wie wichtig die Stakeholder für das Projekt sind, wie weit sie davon entfernt sind und ob die Kommunikation mit Ihnen schwierig ist oder nicht. Diese Analyse gab ihm Aufschluss darüber, welche Beteiligte es gibt und welche Beziehungen wie gepflegt werden müssen.



Zur Einschätzung der Unterstützung und des Einflusses durch Stakeholder ist eine **Stakeholderanalyse** (siehe Bild 3) sinnvoll. Hierbei schätzten Krisenmanager und Projektleiter die Stakeholder nach den Kriterien Einfluss und Unterstützung ein und bildeten dies in einer Matrix mit zwei Achsen und vier Quadranten ab. Dabei wird abgebildet, wer am Projekt beteiligt, aber zu wenig oder nicht konstruktiv eingebunden ist. Daraus wurden anschließend geeignete Maßnahmen abgeleitet, um alle Stakeholder in den oberen rechten Quadranten zu befördern.

Um an die für die Projektanalyse notwendigen Informationen zu gelangen, musste der Krisenmanager anschließend die **richtigen Fragen** (Beispiele siehe Tabelle 2) an die wichtigsten Projektbeteiligten stellen. Hierbei sind gute, zielführende Fragen erforderlich und die Einhaltung von vier zentralen Punkten während der Interviews: Mitschreiben zur besseren Reflektion, Hinterfragen der Antworten, Beurteilen des Gesagten sowie Ableitung der eigenen Einschätzung.

Priorisierung der Ziele

Außerdem informierte sich der Krisenmanager über die im Projektauftrag definierten Ziele des Projekts (Zeit, Budget und Qualität). Diese Ziele müssen am ersten Tag des Krisenmanagements gemeinsam mit dem Auftraggeber (neu) priorisiert werden, denn im Falle einer Krise sind nicht mehr alle anfangs definierten Anforderungen einhaltbar.

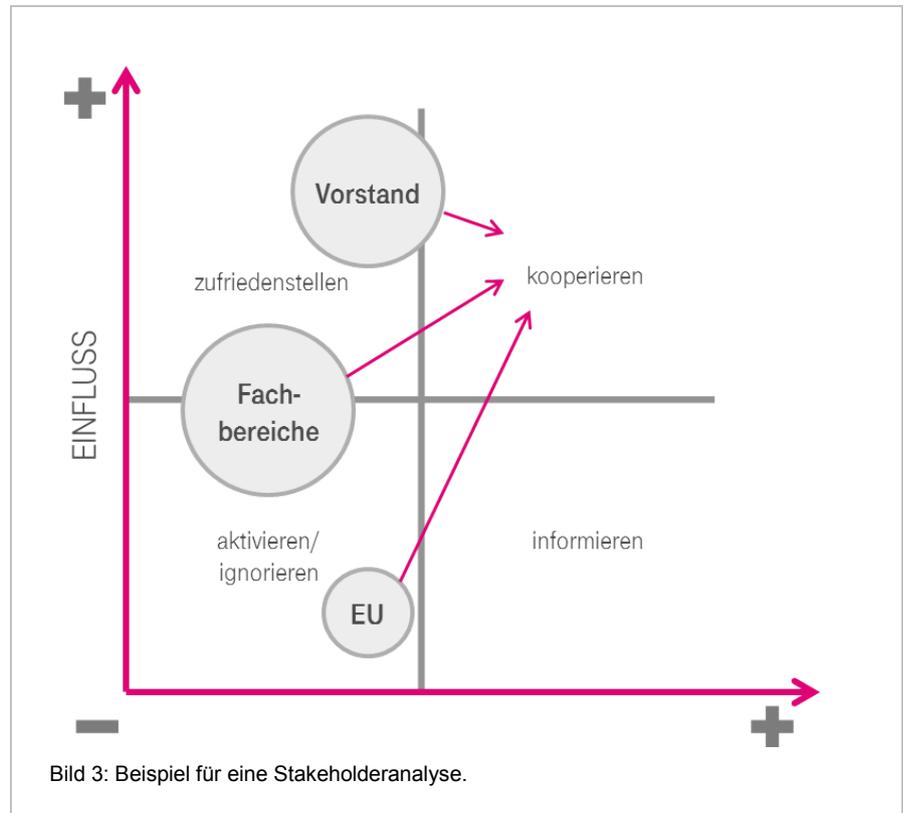


Bild 3: Beispiel für eine Stakeholderanalyse.

Informationserhebung	Beispielfragen
Welche Probleme sieht der Projektleiter?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Probleme gibt es im Projektteam? • Was sind die Leistungen der Zielgruppe? • Welche Leistungen kamen zu spät und warum? • Wie sind die Nutzer eingebunden? • Wie sind die Beziehungen zwischen Endanwendern, Zielgruppen, Projektsponsor und Projektteam?
Welche Probleme sehen die Projektmitarbeiter?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Probleme gibt es in diesem Projekt? • Was würden Sie tun, um diese Probleme zu lösen? • Was erwarten Sie vom verantwortlichen Projektleiter? • Wie arbeitet das Team zusammen und wie ist die Kommunikation? • Was behindert den Problemlösungsprozess? • Was ist Ihre Rolle im Projekt? • Was behindert Ihre Arbeit im Projekt? • Was sind die Probleme Ihrer Kunden?
Welche Probleme sehen weitere wichtige Projektbeteiligte (Stakeholder)?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist der finanzielle Status der Lieferanten? • Hat der Lieferant Erfahrungen mit dem Kerngeschäft des Kunden? • Welche Interessen könnte der Lieferant haben?

Tabelle 2: Informationserhebung mit Hilfe von Interviews (vgl. Dannenhauer et al., 2013, S. 220ff.)

So kann es sein, wie beispielsweise in unserem Projekt, dass es aufgrund der Bedeutsamkeit des Kunden besonders wichtig ist, vor allem seine Anforderungen und damit die gewünschte Qualität umzusetzen. Stattdessen ist die Einhaltung des zeitlichen Rahmens vielleicht weniger wichtig, wenn bisher z. B. kein finaler Termin für den Live-Gang einer Software nach außen kommuniziert wurde. Diese Prioritäten müssen durch Krisenmanager und Auftraggeber sowie eventuelle weitere Beteiligte schriftlich festgelegt werden.

Tag 2 bis 4 im Krisenprojekt

Analyse der Projektsituation

Zur weiteren Analyse der Projektsituation begutachtete unser Krisenmanager ab dem zweiten Tag die aktuellen Projektmanagement-Dokumente. Hierzu verwendeten Projektleiter und Krisenmanager gemeinsam eine Checkliste (vgl. List & Voight, 2010, <http://www.hanser-elibrary.com/doi/pdf/10.3139/9783446426276.bm> (PDF)), die zur Analyse der angewandten PM-Methodik dient. Mit dieser Technik wurden auch Ursachen und Optimierungsbereiche im Projekt sowie erste Hinweise für die Planung des Turnarounds identifiziert.

Der Krisenmanager hatte durch die Interviews einen ersten Einblick in die Projektsituation erhalten, musste daneben aber auch auf seine Erfahrungswerte zurückgreifen. Zur Strukturierung der erhaltenen Informationen erstellte er eine **Mindmap** (vgl. Espich, 2004, S. 53ff.). Dabei wurden alle Informationen in einem Ast-System dargestellt. Die Mindmap wurde später noch gemeinsam mit dem Projektteam erweitert.

Analyse der Probleme und Ursachen

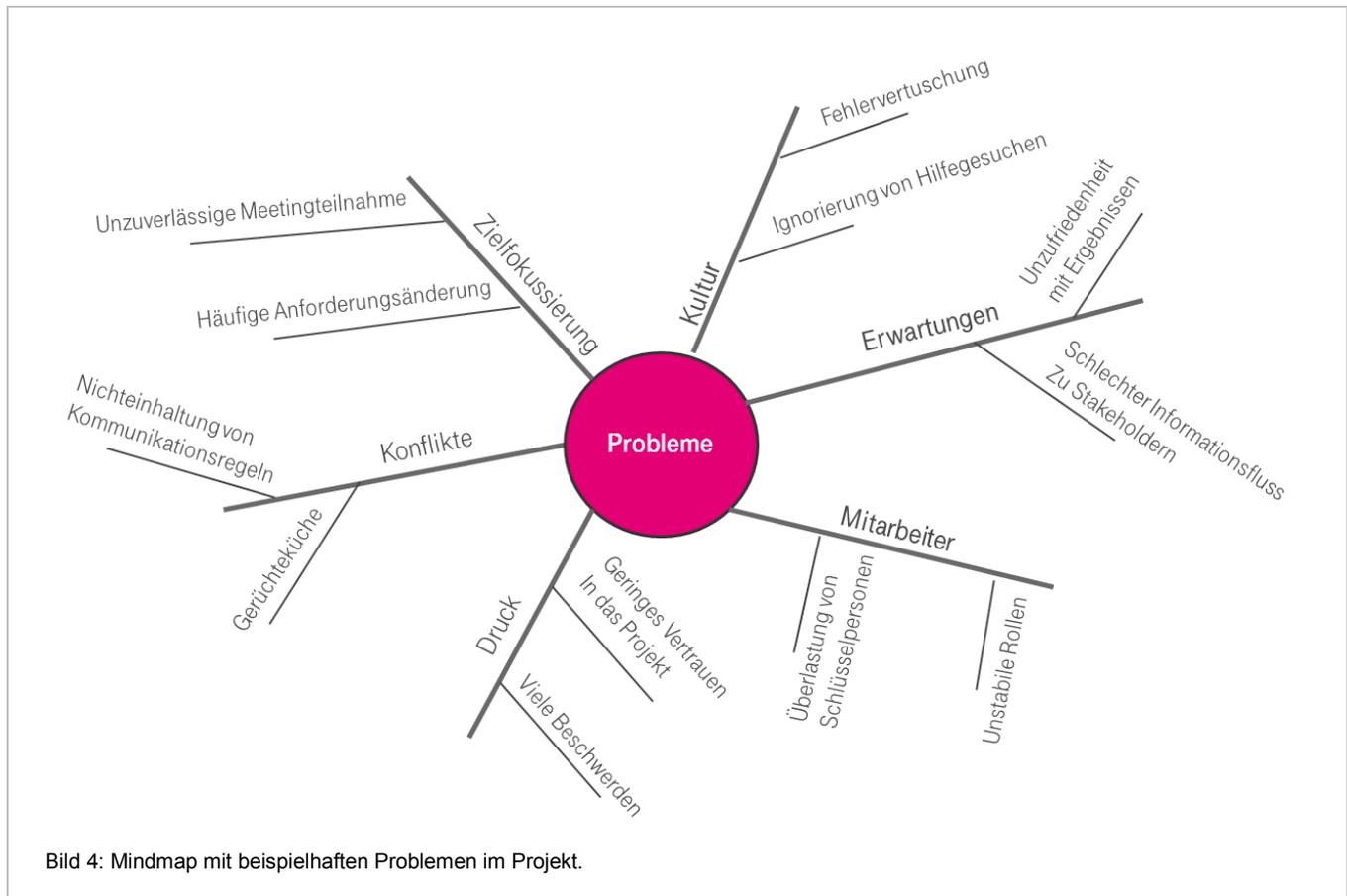
Um Probleme anhand der Projektdokumentation zu identifizieren, genügte bei unserem Projekt ein einfacher **Plan-Ist-Vergleich** (siehe Tabelle 3). Dafür konnte der Krisenmanager auf die Daten der vorhandenen Planungsdokumentation zurückgreifen, wie z. B. die Meilenstein- und Kostentrend-Analyse.

Mögliche Krisenfaktoren	Beispiele			
	Faktor	Plan	Ist	Abweichung
Termine	Endtermin	31.06.2015	31.08.2015	+ 2 Monate
Ressourcen	Entwickler	15	5	- 10
Budget/Kosten	Gesamtkosten	300.000€	500.000€	+ 200.000€

Tabelle 3: Beispiel für einen Plan-Ist-Vergleich.

Zusätzlich konnte der Krisenmanager auch durch die **Überprüfung der Anforderungen** Hinweise auf mögliche Fehlerursachen erhalten, da Änderungen der Anforderungen und Rahmenbedingungen, unvollständige Zieldefinitionen oder Missverständnisse typische Problemquellen sind. Außerdem war die **Analyse der Prozesse** durch den Krisenmanager und das Projektteam notwendig, bei der ungewöhnliche Prozeduren und Materialien, nicht einheitlich festgelegte Verfahren, Vorgänge mit unklaren Anforderungen sowie weitere Fehlerquellen identifiziert werden konnten.

Die Analysen führte der Krisenmanager gemeinsam mit dem Projektteam in verschiedenen **Workshops** durch und stellte die identifizierten Probleme in einer **Mindmap** dar. Das Thema (Probleme) stand dabei im Mittelpunkt und ringsherum gingen stufenweise Verzweigungen (Problemebereiche) ab (siehe Bild 4).



Um langfristig die Probleme im Projekt beheben zu können war es wichtig, auch die Problemursachen festzustellen. Da eine große Anzahl an Problemen identifiziert wurde, gewichtete der Krisenmanager in Zusammenarbeit mit dem Projektteam diese hinsichtlich ihrer Bedeutung (niedrig, mittel, hoch oder kritisch) und ihrem Zustand (keine, geringe, bedenkliche oder kritische Abweichung). So konnten die Probleme priorisiert werden, um herauszufinden, welche schnellst möglichst gelöst werden sollten.

Förderung der Zusammenarbeit

Interaction Room

Um bei den Projektbeteiligten ein Verständnis für die vorhandenen Probleme und die Projektsituation zu schaffen, kann der Krisenmanager mehrere Maßnahmen ergreifen. In unserem Fall nutzte er die Methode des **Interaction Rooms** (vgl. Dannenhauer et al., 2013, S. 324ff.), um die Kommunikation im Projektteam dauerhaft zu verbessern. Hierzu ließ der Krisenmanager einen geeigneten Raum mit Stühlen und Whiteboards zur permanenten Nutzung einrichten. An die Wände hängte das Projektteam alle erarbeiteten Inhalte, sodass diese für sämtliche Betei-

lichte einsehbar und damit nachvollziehbar waren. Dabei förderte der Medienwechsel bei den Stakeholdern und allen anderen Projektbeteiligten das Verständnis für das gesamte Projekt.

Welche Bausteine oder Inhalte abgebildet werden, hängt vom Projekt ab: In unserem Projekt führte das Projektteam im Interaction Room die Projektumfeldanalyse durch, stellte einen Phasenplan für das weitere Vorgehen auf und erarbeitete gemeinsam Projekthinhalte, Zielgruppen, Nutzen und mögliche Schäden anhand des Projekt Squares (siehe unten).

Krisenzentrum einrichten

Wenn die Projektmitarbeiter jedoch an verschiedenen Standorten verteilt sind, ist diese Methode eher schwierig anzuwenden. Dann bietet es sich an, ein **Krisenzentrum** zu bilden, wobei das Team für die Dauer der Ausnahmesituation gemeinsam in einem oder mehreren Räumen arbeitet. So werden die Teammitglieder von anderen Aufgaben des Tagesgeschäftes abgeschirmt und können sich allein auf die Sammlung von Fakten, die Situationsanalyse, die Ausgabe von Anweisungen, Überwachung des Ablaufes und die Berichterstattung konzentrieren.

Project Square

Der **Project Square** (Dannenbauer et al., 2013, S. 14, s. auch [hier](#)) bildet das Gegenstück zur klassischen Project Charter (engl.) bzw. dem Projektauftrag (deutsch), bei dem der Kern des Projektes wieder in den Mittelpunkt der Projektarbeit gerückt wird. Er dient in Turnaround-Situationen dazu, Handlungsfelder zu identifizieren und Veränderungen der kritischen Situationen durch die Einleitung von Rettungsmaßnahmen zu beobachten. Durch das Befüllen des Project Square (s. Bild 5) verschafft sich das Team Klarheit über das Projekt und die bestehenden Wechselwirkungen sowie Handlungsfelder. Außerdem fördert dieser die Entwicklung einheitlicher Begriffe sowie Sprachregelungen und bietet die Möglichkeit der Projekt-Visualisierung. Die Ergebnisse aus der Arbeit mit dem Project Square wurden ebenfalls im Interaction Room aufgehängt und wurden so dem Team jederzeit vor Augen geführt.

Weitere Argumente für den Einsatz des Tools können Sie auf www.turnaroundpm.com/project-square nachlesen. Sie können den Project Square dort auch als Poster herunterladen.

Regelmäßige Meetings

Um das Team auf das Projektziel einzuschwören und es zu motivieren, sowie um den Gemeinschaftsgedanken im Team zu stärken, führte der Krisenmanager mehrere regelmäßige Meetings ein. Zum einen ließ er Workshops oder Lessons Learned Meetings im Gesamtteam sowie in Projektteilteams durchführen. Zusätzlich bildete er feste Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig trafen um sich mit klärungsbedürftigen oder besonders problembehafteten Fragestellungen auseinanderzusetzen. Dadurch stärkte er das Problembewusstsein im Team und dieses lernte, die Kontrolle über Probleme zu behalten und diese langfristig zu lösen. Außerdem wurde die Erreichung von Meilensteinen oder einem wichtigen Projektergebnis im Team gefeiert, woraus ein besseres Wir-Gefühl resultierte und die Motivation spürbar zunahm.



Bild 5: Beispielhafter Project Square

Kurzfristige Maßnahmen

Da die oben genannten Maßnahmen erst nach einer fundierten, ausführlichen Analyse formuliert werden konnten, musste der Krisenmanager zur Soforthilfe zunächst **schnell umsetzbare und kurzfristig wirksame Maßnahmen** ergreifen (vgl. Espich, 2004, S. 48f.). In unserem Projekt bestanden diese aus dem Aufbau eines zusätzlichen Krisenteams (Task Force) und dem Einsatz von Edelhelfern mit besonderen Kompetenzen im Projekt. Den Edelhelfern übertrug der Krisenmanager konkrete Aufgaben, und diese blieben nur so lange im Projekt, bis sie diese gelöst hatten. Weitere Maßnahmen unseres Krisenmanagers waren z. B. der Austausch einzelner Mitglieder des Projektteams und die Weiterentwicklung des Projektmanagement-Office zur verbesserten langfristigen Begleitung des Projekts.

Entwicklung von Lösungen

Die anschließende Entwicklung von langfristig wirkenden Maßnahmen erfolgte im gesamten Team, in diesem Fall teilweise ergänzt durch Key Player. Das Team entwickelte und formulierte sowohl weiche als auch harte Lösungen und bewertete anschließend deren Eignung, um zu entscheiden, welche Maßnahmen es umsetzen würde. Zu den harten Maßnahmen zählte dabei die Anpassung der Ressourcen, zu den weichen die bereits erwähnte Einführung von Meetings zum erhöhten Austausch und zur Motivationsstärkung. Durch die Einbindung des Projektteams und weiterer wichtiger Stakeholder bei der Analyse der Probleme sorgte der Krisenmanager dafür, dass sich im Unternehmen ein breites Verständnis für die aktuelle Projektsituation herausbildete.

Im Projekt wurden die Maßnahmen im Rahmen mehrerer Workshops erarbeitet. Dazu setzte der Krisenmanager unter anderem verschiedene **Kreativitätstechniken** wie Brainstorming, Brainwriting oder die Methode 6-3-5 ein. Zusätzlich wurde ein **OffSite-Meeting** durchgeführt, bei dem das Team über mehrere Tage an einem isolierten Ort zusammenarbeitete. Dies diente dazu, die Beteiligten aus dem gewohnten Projektumfeld zu lösen und so Offenheit, Vertrauen und Teamarbeit besser zu fördern. Neben Teambuilding diente dieses Meeting auch der Suche nach kreativen Lösungen, daher setzte der Krisenmanager auch hier die oben genannten Kreativitätstechniken ein.

Aufsetzen der Dokumentation

Außerdem war es erforderlich, dass sich das Projektteam von den alten Projektstrukturen löste und stattdessen bewusst andere Instrumente etablierte. Beispielsweise fehlt in Krisenprojekten die Zeit, um alle im klassischen Projektmanagement verwendeten Methoden und Dokumente einzusetzen. Daher konzentrierten wir uns beim Krisenmanagement stattdessen auf wenige Dokumente. Diese erstellten wir zu Beginn neu und achteten dabei auf eine hohe Qualität, das heißt diese enthielten nur die wichtigsten Informationen und wurden regelmäßig und ungeschönt angepasst. Dafür wurden einzelne Verantwortliche des Teams definiert, die finale Überwachung übernahm der Krisenmanager.

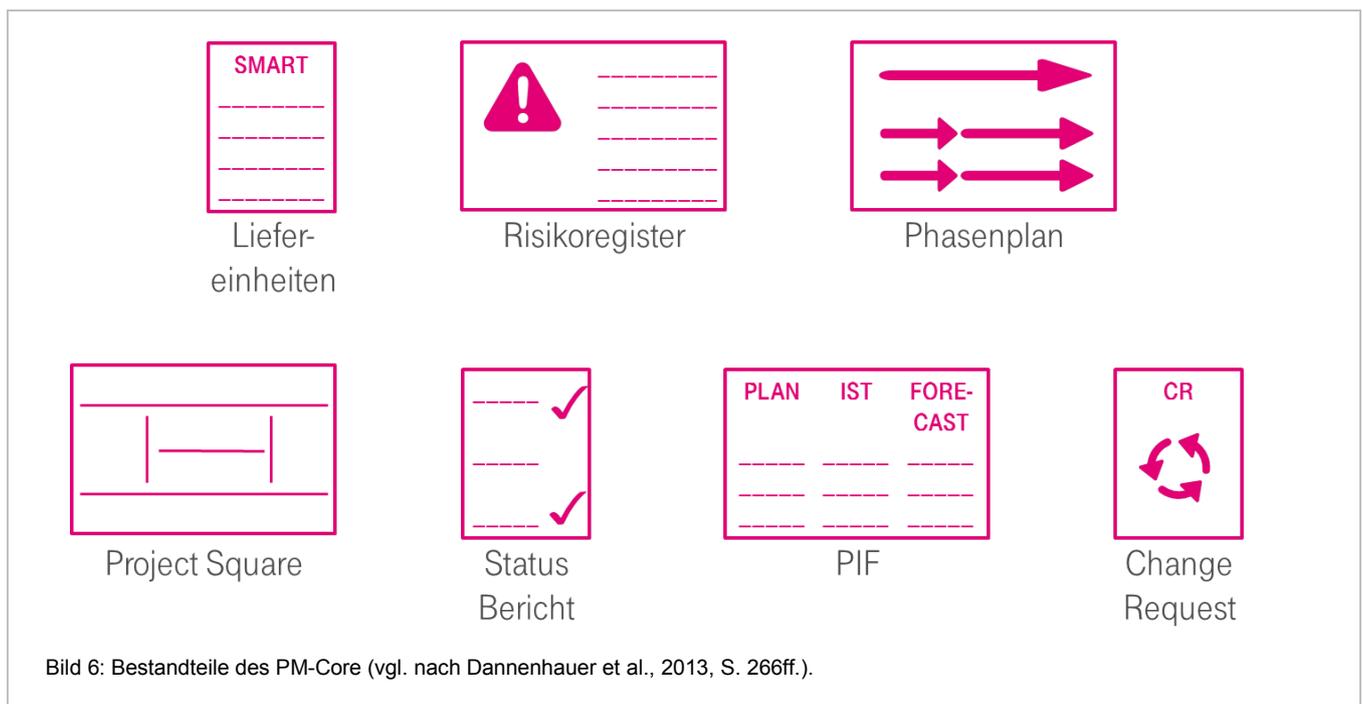


Bild 6: Bestandteile des PM-Core (vgl. nach Dannenhauer et al., 2013, S. 266ff.).

Das verschlankte (Projekt)Krisenmanagement konzentrierte sich in unserem Projekt auf die Dokumente des **PM-Core** von Dannenhauer et al. (2013, S. 264ff.) (s. Bild 6) und hier zunächst vor allem auf die Einführung eines standardisierten Berichts- und Kommunikationswesens, die Aufstellung eines groben Krisenplans und die Nutzung des Project Square.

Anpassung des Berichtswesens

Krisenmanager müssen deutlich mehr Reporting betreiben als Projektmanager, da ein Krisenprojekt eine herausragende Wichtigkeit für die Stakeholder und/oder das Unternehmen besitzt. Die Stakeholder sind daher besonders interessiert, wie sich das Projekt weiterentwickelt. Folglich setzte der Krisenmanager in unserem Projekt ein zielgruppenorientiertes und umfangreiches Reporting auf.

Der Statusreport z. B. diente eher der Darstellung der Dinge, die nicht funktionierten, zusammengefasst auf maximal einer Seite. Er war strukturiert nach Teilprojekten und Ergebnistypen, wobei keine Risiken sondern nur Entscheidungsbedarfe aufgezeigt wurden.

Unser Management verlangte vom Krisenmanager wöchentliche Statusreports, es kam aber auch so weit, dass diese im Drei-Stunden-Takt gefordert wurden. Eine solch enge Taktung wird aber in der Regel nur bei (politisch) wichtigen Projekten gewählt oder auf besonderen Wunsch der Stakeholder. Das Reporting passte der Krisenmanager entsprechend dem Krisenstatus regelmäßig an, daher erfolgte dieses später, nachdem die stabilisierenden Maßnahmen gegriffen hatten, nur noch zwei-wöchentlich.

Verbesserung der Kommunikation

Zum Austausch der Arbeitsergebnisse etablierte der Krisenmanager eine wöchentliche **Krisensitzung** mit dem gesamten Team. Dabei sprachen alle Teilnehmer über den aktuellen Projektstatus. Der Krisenmanager nutzte diese Treffen auch, um sich ein Bild von der Atmosphäre im Projekt zu machen. Dazu befragte er die Anwesenden nach ihrer Stimmung sowie ihrer emotionalen Situation. Die Teammitglieder wurden gebeten, ehrlich Auskunft zu geben und auch eventuelle Bedenken/Probleme offen zu kommunizieren. Dies erfolgte in der Gruppe, sodass hier ein Austausch von Meinungen im gesamten Team stattfand. Zusätzlich wurde hier die weitere Vorgehensweise zur Lösung der Krise diskutiert.

Das regelmäßige **Status-Reporting** ging einher mit einer intensiveren Kommunikation unter allen Beteiligten. Daher stellte der Krisenmanager einen Kommunikationsplan auf, welcher Regeln zum Umgang mit den Stakeholdern enthielt (vgl. List & Voight 2010, S. 191ff.). Im Kommunikationsplan legte er u. a. folgende Punkte fest:

- Permanente Situationsanalyse anhand einer regelmäßigen Stakeholderanalyse und Befragung des Projektteams durch den Krisenmanager
- Klare Darstellung des Projektstatus anhand von Statusberichten der Arbeitsgruppen und dem Project Square im Gesamtteam
- Standardisierte Kommunikation der Resultate an die Stakeholder durch den Krisenmanager
- Protokollierung und Dokumentation aller Gespräche und Meetings, ausgenommen Vertrauensgespräche

- Aussagen durch Bilder oder Grafiken belegen, um allen Beteiligten die Sachverhalte begrifflich zu machen und die Stakeholder zu beruhigen
- Bewusstsein und Achtsamkeit gegenüber sich ändernden Einstellungen aller Beteiligten durch den Krisenmanager
- Partnerschaftlicher Umgang mit Stakeholdern durch eine jederzeit offene und ehrliche Kommunikation

Zusätzlich stellte der Krisenmanager Regeln zur E-Mail-Kommunikation auf – wie das Abschaffen von "CC" und "Allen antworten". Dadurch erhielten die Projektbeteiligten weniger E-Mails, sodass keine Informationsflut und -überforderung entstand. Stattdessen erhielt jede E-Mail mehr Aufmerksamkeit, da die Teammitglieder sich darauf verließen, dass E-Mails, die sie erhielten, für sie auch relevant waren.

Des Weiteren musste der Krisenmanager **Maßnahmen für ein besseres Miteinander** innerhalb des Teams einführen, u. a. indem er eine intensive und klare Kommunikation vorlebte. Sein Führungsstil war kooperativ und offen: Auf Nachfragen reagierte er geduldig und signalisierte durchgehend, dass er sich um die Sorgen und Bedürfnisse der Teammitglieder kümmerte und jeden bei Bedarf unterstützte. Außerdem führte er konsequente Feedbackgespräche sowohl mit einzelnen Mitarbeitern als auch mit Teams ein, um das Projektteam immer wieder zu motivieren.

Sowohl die neuen Regeln zum Berichtswesen als auch die zur Kommunikation legte der Krisenmanager schriftlich dar und kommunizierte diese dem Team. Für eine größere Akzeptanz kann der Krisenmanager diese auch gemeinsam im Team erarbeiten lassen.

Dabei wurden die Inhalte, Intervalle und Berichterstattenden festgehalten, was in Form einer Kommunikationsmatrix (siehe Tabelle 4) geschah. Die Intervalle müssen für jedes Projekt und dessen Status gewählt werden.

WOZU wird berichtet	WAS wird berichtet	WER berichtet	WEM wird berichtet	WANN wird berichtet	WIE wird berichtet
Projektstatus Abstimmungen	Aufgaben	Krisenmanager	Geschäftsleitung und Auftraggeber	wöchentlich	PDF per E-Mail
Projektstatus	Fortschritt Risikosituation Qualitätssituation	Krisenmanager	Geschäftsleitung und Auftraggeber	monatlich	Präsentation
Aufgabenstatus Offene Fragen Informations- austausch	Aufgaben Problemstellungen	Projektteam	Krisenmanager	(mehrmals) täglich	Meeting
Offene Fragen	Problemstellungen	Projektteam	Krisenmanager	Jederzeit	Telefonkonferenz

Tabelle 4: Beispiel einer (unvollständigen) Kommunikationsmatrix im Krisenfall.

Planung des Krisenprozesses

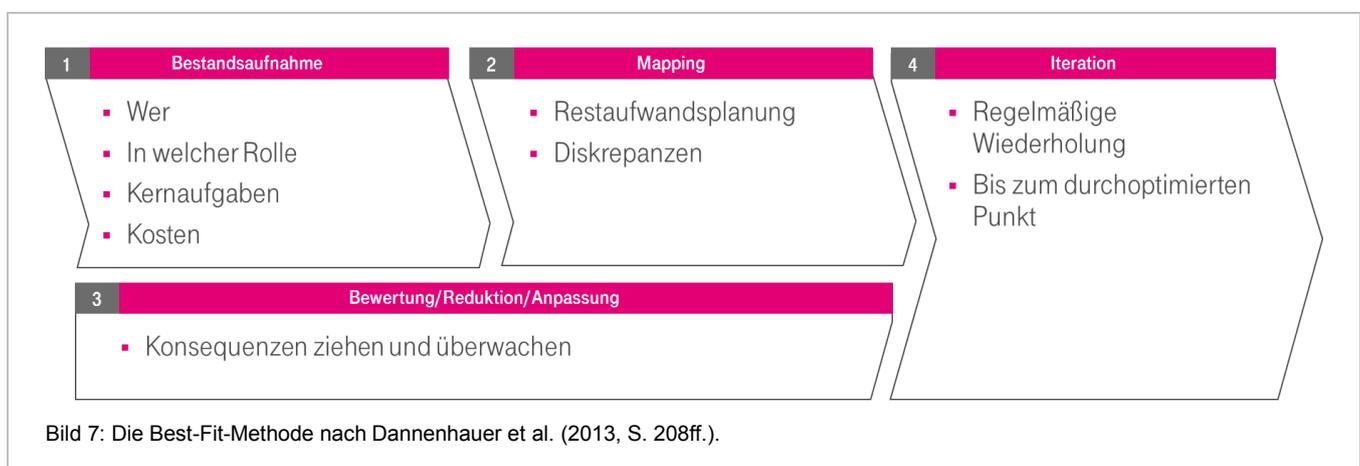
Außerdem muss der Krisenmanager bereits jetzt damit beginnen, die Planung für die Sanierung des Projekts aufzusetzen, in dem er die Arbeitspakete neu definiert und kurz- und mittelfristige Meilensteine setzt. Diese Meilensteine sind jedoch keineswegs als final zu betrachten, sondern werden während des Prozesses regelmäßig überarbeitet und oft auch kurzfristig angepasst.

Unser Krisenmanager nutzte zur Projektsanierung einen Phasenplan, der mit wenig Aufwand gepflegt werden konnte. Der Phasenplan bot den Beteiligten einen Überblick über alle anstehenden Aktivitäten und über vorhandene Abhängigkeiten, z. B. die Liefertermine für Grobkonzepte und der davon abhängige Beginn des Roll-Outs. Hier genügte es, detailliert lediglich die nächsten ein bis zwei Wochen zu planen, da die weitere Entwicklung eines Krisenprojekts sich nur schwer abschätzen lässt. Daher reicht eine grobe Planung aus.

Tag 5 im Krisenprojekt

Anpassung des Projektteams

Im weiteren Verlauf des Krisenmanagements musste unser Projektteam verschlankt werden, da das Projekt, als sich die Krise anbahnte, mit einem Übermaß an Ressourcen ausgestattet worden war. Es kann aber auch notwendig sein, das Team komplett neu aufzustellen. Für die Anpassung des Projektteams setzte der Krisenmanager die Methode **Best Fit** (vgl. Dannenhauer et al., 2013, S. 208ff.) ein (siehe Bild 7).



Mittels dieser Methode stellte der Krisenmanager fest, welche Beiträge die einzelnen Mitarbeiter zum Projekt leisteten. So konnte er sich schnell entscheiden, an welchen Stellen Personal und damit Kosten einzusparen waren. Ein mögliches Ergebnis der Analyse stellt die Trennung von Projektmitarbeitern dar, wenn deren Arbeitsergebnisse im Sinne einer Kosten-, Zeit- oder Qualitätserwartung des Projektes nicht mehr benötigt werden.

Definition von Zuständigkeiten und Rollen

Zur weiteren Strukturierung des Projektes trug die konkrete Definition von **Rollen, Aufgaben, Befugnissen** und **Verantwortlichkeiten** bei. Zur Definition von klaren Rollen gehörte dabei auch, die Zuständigkeiten klar festzulegen: wer entscheidet, wer führt aus, wer meldet.

Im Beispielprojekt erhielt der Projektmanager vom Krisenmanager die Aufgabe, das Projekt zu steuern und zu überwachen. Eine Verantwortlichkeit ist definiert durch die auszuübende Rolle, das zu erzielende Ergebnis und die überwachende Rolle: So berichtete bei uns ein Teilprojektleiter (ausübende Rolle) an den Projektleiter (überwachende Rolle) über die Einhaltung eines Zwischentermins (Ergebnis). Die Teilprojektleiter waren befugt, die zur Durchführung ihres Teilprojekts benötigten Mitarbeiter entsprechend anzuweisen, daraus anfallende Entscheidungen traf der Projektleiter in Absprache mit dem Krisenmanager.

Schaffung von Ordnung

Des Weiteren hatte der Krisenmanager die Aufgabe, eine strukturierte Ordnung zu etablieren, das heißt konkrete Routinen und Verfahrensweisen im Projekt zu definieren. Hierzu zählten sowohl verschiedene Meetings zum Controlling der laufenden Aufgaben, als auch die Definition von notwendigen, jedoch schlanken Prozessen. Zwar waren bereits vor Eintritt des Krisenmanagers Meetings und Prozesse festgelegt, diese waren teilweise aber nicht transparent für die Beteiligten. Wir empfehlen, die Intervalle, zeitlichen Rahmen sowie die Inhalte von Meetings und die Abläufe von Prozessen innerhalb des Teams zu erarbeiten, um Akzeptanz und Transparenz zu schaffen.

Bei der Überarbeitung der Prozesse half dem Krisenmanager ein **Risikoregister**, wodurch der Risikomanagement-Prozess klar definiert wurde. **Change-Request-Vorlagen** erfüllten die gleiche Funktion bei Anforderungsänderungen. Das in diesem Projekt bereits bestehende Risikoregister wurde im Team mit weiteren möglichen Risiken des Projektes befüllt und diese je nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Bewertungen gewichtet. Darauf aufbauend definierte der Krisenmanager für alle Risiken zu ergreifende Maßnahmen und dokumentierte mögliche monetäre Schäden beim Eintritt der Risiken.

Außerdem musste das Projektteam die Change Requests nach deren Nutzen für das Projektergebnis priorisieren. Dabei war ausschlaggebend, welche Auswirkungen er auf den Projektnutzen sowie Termine, Budget oder Qualität hat.

Unser Krisenmanager führte ein wöchentliches Projekt-Jour-Fixe zum Monitoring sowie Controlling und Daily-Stand-Ups mit dem gesamten Team ein. Außerdem traf er sich einmal zwei-wöchentlich mit dem Lenkungsausschuss (SteeringBoard-Meeting).

Planung der Aufgaben

Ab dem fünften Tag des Krisenmanagements musste das Team auch über die weiteren Aufgaben nachdenken und diese planen. Hierzu diente eine Übersicht der notwendigen Liefereinheiten und Aktivitäten, in der kürzere **To-Dos**, Verantwortlichkeiten, deren Beitrag zum Projektergebnis, Start- und Endtermin sowie der Restaufwand zur Fertigstellung festgelegt wurden. Die Liste diente als Basis für eine Risikobewertung, zur Kalkulation des fi-

nanziellen Restaufwandes sowie der Fokussierung auf die wesentlichen Leistungsbausteine des Projekts. Diese musste später häufig angepasst werden, wenn die Maßnahmen konkreter definiert wurden.

Unser Krisenmanager hielt die Aktivitäten, deren Deadlines und Verantwortlichen in einer Excel-Tabelle fest. Denkbar ist auch die Zuhilfenahme einer Notepad-Datei oder eines Arbeits-Zuordnungs-Ticketsystems wie JIRA. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiter den Status ihrer Aufgaben regelmäßig pflegen und so für Transparenz im Projekt sorgen.

Planung des weiteren Vorgehens

Am Ende der ersten Woche hatten die Beteiligten die ersten Ergebnisse hinsichtlich bestehender Probleme sowie Möglichkeiten zum Ausräumen dieser erarbeitet. Zudem war nun eine grobe Planung für die Sanierung des Projekts vorhanden. Darauf konnte in der Folgezeit aufgebaut und die Erkenntnisse detaillierter ausgearbeitet werden, um anschließend eine Verhandlung mit allen Beteiligten zu führen.

Verhandlung

In einer solchen besprechen der Krisenmanager, sein Auftraggeber und ggf. weitere Projektbeteiligte – wenn nötig auch der Kunde – die Möglichkeiten zur Lösung der Krise. Eine gute Aufbereitung der Probleme und deren Ursachen helfen hier weiter. Es lohnt sich, viel Energie in das Erarbeiten der Lösungsmöglichkeiten zu investieren.

Auch für die Diskussion dieser sollte der Krisenmanager ausreichend Zeit einplanen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Verhandlung, sondern auch bezüglich der Diskussion mit dem Projektteam; schließlich ist es notwendig, dass alle Beteiligten hinter den gewählten Maßnahmen stehen und von deren Wirksamkeit überzeugt sind.

Controlling

Zudem setzte der Krisenmanager ein Maßnahmen-Controlling auf. Dabei überwachte er den Status aller aktuellen Aufgaben, dokumentierte diese und managte die Budget- und Aktivitäten-Planung.

Zur weiteren Vorgehensplanung ab der zweiten Woche im Krisenprojekt zählt außerdem die regelmäßige Erhebung von Abweichungen vom neu festgelegten Zeitplan sowie die der geplanten, tatsächlichen und geschätzten Restaufwände. Bei unserem Projekt nutzten wir dazu die Liefereinheiten, mittels derer wir darstellten, um wie viel sich der restliche Projektaufwand reduziert hatte und wie nah wir inzwischen am Projektziel waren.

Neuplanung des Gesamtprojektes

Auf Grundlage dessen konnten Krisenmanager und Projektmanager irgendwann das Gesamtprojekt neu planen, wobei der **Projektplan** hinsichtlich der Termine, der **Projektauftrag** in Bezug auf das Budget sowie den Zeitraum, die **Liefereinheiten** und die **Anforderungen** sowie die **Vertragsinhalte** – z. B. in Form eines **Side Letters** – angepasst wurden. Die Änderung weiterer Dokumente ist zwar möglich, war aber in unserem Fall nicht notwendig.

Erkenntnisgewinn

Der Krisenmanager musste auch an die Nachhaltigkeit seiner Bemühungen denken. Dazu setzte er die Durchführung regelmäßiger **Lessons Learned** durch, bei denen die Projektbeteiligten sowohl ihre positiven als auch negativen Erfahrungen und Erkenntnisse systematisch im Rahmen eines Workshops sammeln, bewerten und transparent machen.

Daran geknüpft war die Erstellung eines **Präventivprogrammes**, welches u. a. Methoden zur Messung von Frühwarnindikatoren für eine bevorstehende Krise umfasste. Ein Präventivprogramm mit periodischen Erhebungszyklen hilft dabei, Krisen im Projekt frühzeitig zu erkennen, sodass die Verantwortlichen gegensteuern können und die Probleme bereits im originären Projekt gelöst werden.

Außerdem trugen vom Krisenmanager eingeführte, regelmäßige Kurz-**Schulungen** zum Erkenntnisgewinn der Mitarbeiter bei. In diesen wurden die Mitarbeiter unter anderem in Zeitmanagement, Kommunikation, Verbindlichkeit sowie Priorisierung geschult.

Austritt des Krisenmanagement-Teams

Beim Austritt des Krisenmanagers, dessen Zeitpunkt bereits im Project Scope Statement festgelegt worden war, wurden der aktuelle Status, offene Punkte, die Erfahrungen mit den Stakeholdern sowie weiterhin bestehende Risiken an den Projektmanager und das reguläre Projektteam übergeben.

Epilog

Das dargestellte Projekt konnte erfolgreich saniert und abgeschlossen werden. Die im Rahmen des Krisenmanagements eingeführten Änderungen wurden nach dem Austritt des Krisenmanagers unter der Leitung des Projektmanagers bis auf kleinere Ausnahmen bis zum Ende des Projekts weitergeführt, lediglich der Rhythmus des Reportings wurde wieder auf ein normales Maß reduziert. Die Mitarbeiter hatten gelernt, offener miteinander umzugehen und Probleme bereits bei deren Entstehung anzugehen und zeitnah zu lösen.

Literatur

- Dannenhauer, Roger; Koerting, Torsten. J.; Merkwitza, Michael: **TURN AROUND. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt**, TURN AROUND Thinktank GmbH, Frankfurt am Main 2013
- Espich, Gerald W.: **Krisenmanagement in Projekten. Wie Sie Krisen erkennen, bewältigen und in Zukunft vermeiden**, WEKA MEDIA, Kissing 2004
- List, Werner & Voight, Roger: **Kritische Projekte retten. Leitfaden für die Diagnose, Sanierung und Prävention**, Carl Hanser Fachbuchverlag, München 2010

Fachbeitrag

Fehlentwicklungen im Projekt rechtzeitig wahrnehmen und richtig reagieren

Fehlentwicklungen in Projekten kommen selten aus heiterem Himmel. Bevor die Probleme in Form von Qualitätsmängeln oder Kosten- und Terminüberschreitungen für alle Beteiligten offensichtlich werden, gab es meist eine Reihe von Anzeichen, die auf eine Schiefelage des Projekts hingewiesen haben. Diese Warnzeichen sind allerdings schwer zu erkennen – zumal Fehlentwicklungen häufig von Unsicherheit, Verärgerung und Enttäuschung begleitet werden. Diese Emotionen verhindern oft, dass die Warnzeichen in angemessener Weise wahrgenommen und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Die These lautet: Fehlentwicklungen sind ein integraler Bestandteil komplexer Projekte. Die Kunst besteht darin, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und richtig gegenzusteuern. Der vorliegende Beitrag beschreibt den richtigen Umgang mit Fehlentwicklungen in Projekten und zeigt, wie die Erkenntnisse des Komplexitätsmanagements helfen können, auf Fehlentwicklungen adäquat zu reagieren. Der Leser erfährt, woran er Fehlentwicklungen erkennt und wann von einer Projektkrise gesprochen werden muss; erläutert werden außerdem Wahrnehmungs- und Handlungsprobleme im Umgang mit Fehlentwicklungen. Nach der Lektüre soll der Leser in der Lage sein, seinen Umgang mit komplexen Situationen kritisch zu hinterfragen und neu einzuschätzen.

Autor



Gero Lomnitz

Projektmanagement-berater, -trainer und -coach, Buchautor.

Mitbegründer des IPO Köln

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

Fehlentwicklungen sind in komplexen Projekten unvermeidbar

Projekte sind mehr oder minder komplexe Systeme. Vor allem größere IT-Projekte, nationale und internationale Produktentwicklungsprojekte oder Fusions- und Reorganisationsprojekte weisen einen hohen Grad an Komplexität auf. Charakteristisch dafür sind Abhängigkeiten und Vernetzungen zwischen Teilaufgaben im Projekt, starke Abhängigkeiten von der Projektumwelt und ein enormer Zeitdruck. Dennoch sind nicht alle Projekte, die als komplex bezeichnet werden, auch wirklich komplex. Der Begriff wird häufig mit kompliziert gleichgesetzt oder es werden schwierige bzw. unangenehme Situationen damit bezeichnet.

Merkmale komplexer Systeme

Komplexe Systeme werden durch folgende Merkmale geprägt:

- **Verschiedene Variablen sind miteinander vernetzt:** Der Grad an Komplexität in einem Projekt ergibt sich aus dem Ausmaß, in dem verschiedene Einflussfaktoren und ihre Abhängigkeiten beachtet werden müssen. Will man Fehlsteuerungen vermeiden, darf man sich also niemals nur auf eine Sache konzentrieren. Werden beispielsweise erfahrene Mitarbeiter aus dem Teilprojekt A eingesetzt, um ein Problem in Teilprojekt B zu lösen, müssen mögliche Auswirkungen auf das Teilprojekt A und die anderen Teilprojekte C und D vorher erkannt und analysiert werden. Ansonsten stopft man Löcher, indem man neue aufreißt.

- **Dynamik:** Projektleiter, Teilprojektleiter und Arbeitspaketverantwortliche müssen einerseits gründlich planen, andererseits darf dieser Planungsprozess nicht zu lange dauern, um z.B. die drohende Gefahr einer Konventionalstrafe bei Zeitverzug zu vermeiden. Zudem reicht es nicht aus, nur die Gegenwart zu betrachten, um Fehlentwicklungen zu vermeiden, auch Entwicklungstendenzen müssen berücksichtigt werden. So manche kostensenkende Entscheidung im Projekt hat sich später im operativen Geschäft als Kostentreiber entpuppt.
- **Fehlende Transparenz:** Zum Wesen komplexer Systeme gehört, dass nicht alle Informationen vorhanden sind, die man für eine gründliche Entscheidung benötigt. Auftraggeber, Mitglieder des Lenkungsausschusses und Projektleiter müssen oft Entscheidungen auf der Basis von unklaren oder ungewissen Informationen treffen. Die Konsequenzen sind für die Beteiligten nur bedingt absehbar, Fehlentwicklungen sind sozusagen unbegriffen. Zu warten, bis bessere Informationen zur Verfügung stehen, ist nicht möglich, weil sonst das Zeitziel des Projekts gefährdet wird. Dynamik und Intransparenz stehen in einem gewissen Spannungsfeld. Darauf ist beim Umgang mit Fehlentwicklungen zu achten.

Abhängig von der Komplexität des Projekts muss der Projektleiter ein bestimmtes Maß an Unbestimmtheit ertragen. Diese Unbestimmtheit muss vom Team und den Entscheidungsgremien mit getragen werden. Zudem ist Komplexität stets eine subjektive Angelegenheit: Was für einen unerfahrenen Projektleiter oder ein fachlich und zeitlich überforderter Lenkungsausschuss eine höchst komplexe Aufgabenstellung darstellt, bedeutet für die Erfahrenen eine eher alltägliche Situation, die man durch eine gute Analyse und gezielte Entscheidungen meistern kann.

Der Projektleiter ist Navigator

Um Fehlentwicklungen zu erkennen, ist ein gutes Navigationssystem wichtig, mit dessen Hilfe die Projektbeteiligten die Situation des Projekts richtig und schnell analysieren können. Der Projektleiter muss die Untiefen und Klippen des Projektverlaufs möglichst frühzeitig erkennen, analysieren und bewerten, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Er ist der Navigator. Doch oft fehlen Projektleitern und Projektmitarbeitern die Sensibilität sowie das diagnostische Instrumentarium dafür. Unklare Zielvereinbarungen, nachlassendes Interesse des Auftraggebers, negative Äußerungen aus dem Projektumfeld oder Motivationsverluste im Team werden nicht wahrgenommen oder verdrängt. Oft sind Projektleiter zu einseitig auf die Sache orientiert und vernachlässigen das politische und soziale Projektumfeld. Sie flüchten sich in Detailarbeit und blenden so einen wesentlichen Teil der Realität aus, statt sich mit den Widerständen gegen das Projekt auseinanderzusetzen.

Ausgangslage des Projekts analysieren

Manchmal sind Fehlentwicklungen bei einer genauen Analyse bereits zu Beginn des Projekts erkennbar. Stellvertretend für viele sollen drei Indikatoren genannt werden:

- Das Projektbudget wird ohne solide Aufwandschätzung festgesetzt.
- Bereits zu Projektbeginn zeichnet sich ab, dass Projektmitarbeiter nicht im notwendigen Maße zur Verfügung stehen.

- Der Projektleiter lässt den Auftraggeber im Glauben, es sei beim Projektstart alles in Ordnung, obwohl es unklare Prioritäten und Widersprüche gibt; dadurch kann das Projekt von Beginn an in eine Schiefelage geraten.

Durch ein solides Risikomanagement zu Projektbeginn lassen sich solche Probleme erkennen und spätere Fehlentwicklungen vermeiden. Immer mehr Unternehmen haben das erkannt und verlangen zu Projektbeginn eine Risikoanalyse.

Auf das Gesamtbild achten

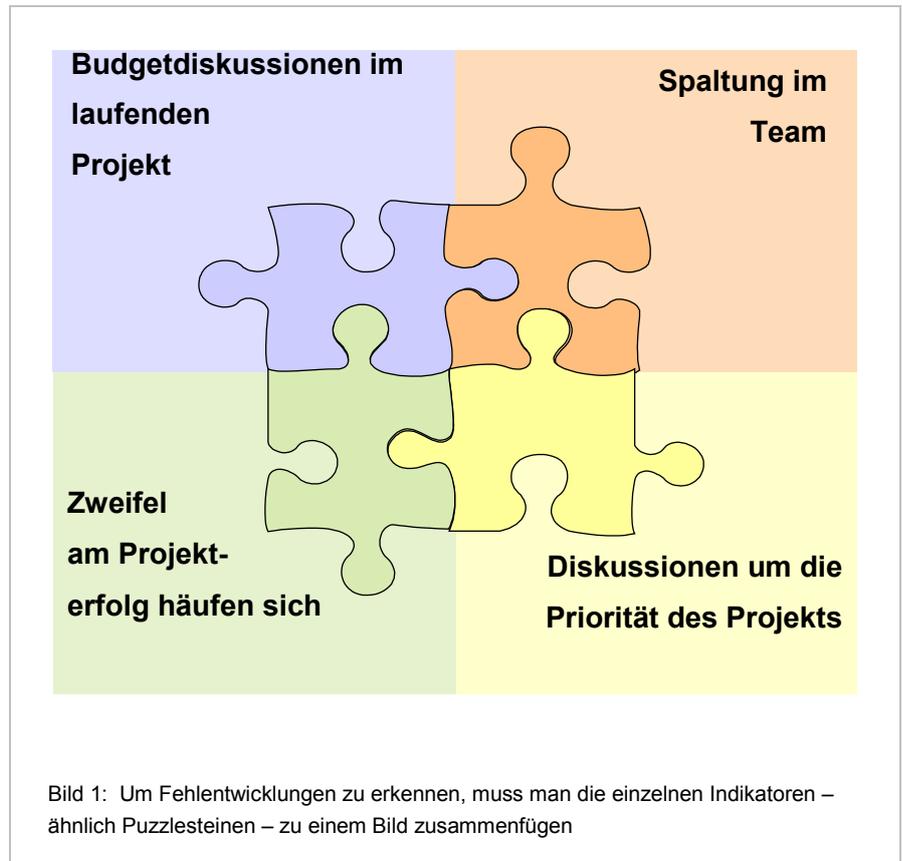
Für Fehlentwicklungen im Projekt gibt es viele Anzeichen. Das Spektrum reicht von knallharten Fakten wie "der Kostenrahmen wird weit überschritten" bis zu atmosphärischen Phänomenen wie "Missverständnisse im Team häufen sich". Selten wird ein einziger Indikator im Rahmen eines Frühwarnsystems ausreichen, um im Sinne einer einfachen "Wenn-Dann-Beziehung" auf eine Fehlentwicklung zu schließen. Will man sich ein Bild von der Projektsituation machen, müssen die Indikatoren für Fehlentwicklungen als Elemente eines Mosaiks verstanden werden.

Soft Facts sind gute Frühwarnindikatoren

Achten Sie sowohl auf Hard Facts wie z.B. Qualitätsprobleme, veränderte Rahmenbedingungen, mangelnde Verfügbarkeit von Projektmitarbeitern, Kosten- und Terminüberschreitungen als auch auf Soft Facts, wie nachlassendes Interesse des Managements, Akzeptanzprobleme im Team oder zunehmende Unzufriedenheit im Fachbereich. Soft Facts zeigen mögliche Fehlentwicklungen früher an als Hard Facts. Eine umfangreiche Liste mit Indikatoren für Fehlentwicklungen finden Sie in der Datei "Fehlentw_chkfst.doc", die Sie gemeinsam mit diesem Artikel herunterladen können.

Selbstreflexion als Bestandteil der Analyse

Auch die Reflexion der persönlichen Einstellung zum Projekt und des eigenen Verhaltens kann der Projektleitung helfen, die Entwicklung des Projekts besser wahrzunehmen. Häufig nimmt man mögliche Fehlentwicklungen recht früh anhand von persönlichen Irritationen, Unsicherheiten und Zweifeln wahr. Eine Auflistung typischer Irritationen, Unsicherheiten und Zweifeln, die auf eine mögliche Fehlentwicklung hinweisen, finden Sie ebenfalls in der Datei "Fehlentw_chkfst.doc".



Auf jeden Fall sollte die Projektleitung nicht nur auf die Sachaspekte des Projekts achten, sondern den gesamten Entwicklungsverlauf des Projekts und der Projektumwelt im Auge behalten. Das Motto lautet: spüren, hören, sehen, fragen.

Wann muss von einer Projektkrise gesprochen werden?

Nicht alle Indikatoren, die eine mögliche Fehlentwicklung signalisieren, sind gleich wichtig. Erfahrene Projektleiter werden nachlassendes Interesse bei einigen Teammitgliedern oder die kurzfristige Absage einer Sitzung des Lenkungsausschusses mit professioneller Gelassenheit wahrnehmen (nicht zu verwechseln mit Gleichgültigkeit), aber nicht von Fehlentwicklungen oder gar von einer Projektkrise sprechen. Wenn dagegen Budgetkürzungen vorgenommen werden oder massive Qualitätsprobleme in einem Teilprojekt auftreten, muss die Projektleitung handeln. Die Konsequenzen solcher Veränderungen müssen schnell und gründlich im Team analysiert und bewertet werden, um die richtigen Entscheidungen zu treffen bzw. Entscheidungsvorlagen vorzubereiten.

Indikatoren für eine Projektkrise

Eine Projektkrise kündigt sich durch bestimmte Indikatoren an. Die Projektleitung muss diese kennen und beachten. Typische Indikatoren sind zum Beispiel:

- Die Sachziele des Projekts sind deutlich gefährdet.
- Wichtige Zwischentermine können nicht mehr eingehalten werden.
- Das Budget wird deutlich überschritten.
- Arbeitsmittel – Räume, Maschinen, Tools oder Rechnerzeiten – stehen nicht wie geplant zur Verfügung. Deshalb können bestimmte Tests nicht durchgeführt werden. Mögliche Qualitätsprobleme werden nicht erkannt. Terminüberschreitungen sind sehr wahrscheinlich.
- Es gibt keinen internen Auftraggeber mehr.
- Entscheidungen werden nicht mehr mit der notwendigen Geschwindigkeit getroffen. Es gibt einen Entscheidungsstau, der die weitere Projektarbeit blockiert.
- Eine neue Marktanalyse oder neue juristische Rahmenbedingungen haben zu einer ganz anderen Ausgangslage geführt.
- Projektmitarbeiter arbeiten nicht mehr im vereinbarten Maße mit, wichtige Arbeitspakete werden nicht fertig gestellt.
- Doppelbelastungen von Projektmitarbeitern durch zusätzliche, ungeplante Aufgaben in anderen Projekten oder in der Linie bringen Verzögerungen und Qualitätsprobleme mit sich.
- Ziele werden immer wieder vom Auftraggeber verändert ohne eine klare neue Vereinbarung auf Basis eines Change Request Verfahrens. Zeit- und der Budgetrahmen können nicht eingehalten werden.
- Das Team findet keine gemeinsamen Termine mehr.
- Abstimmungsprozesse und Entscheidungen im Team drehen sich im Kreis, weil grundlegende Entscheidungen im Management oder beim externen Auftraggeber nicht getroffen werden.

Projektkrisen sind nicht objektiv gegeben

Wenn die Sachziele des Projekts durch Qualitätsprobleme deutlich gefährdet sind und der vereinbarte Kostenrahmen nicht eingehalten werden kann, wenn es fraglich erscheint, ob der vereinbarte Abgabetermin erreicht wird und die Arbeit des Projektteams darunter leidet, dass notwendige Entscheidungen im Lenkungsausschuss nicht getroffen werden – handelt es sich dann um eine Projektkrise? Die Antwort lautet: Nicht unbedingt, es kommt auf die Sichtweise der Beteiligten an.

Wenn der Projektleiter meint, das Projekt befindet sich in einer Krise, muss er prüfen, ob seine Lagebeurteilung von den Projektmitarbeitern – vor allem von den Keyplayern – geteilt wird. Er muss klären, inwieweit sich das Team darüber einig ist, dass die Projektziele gefährdet sind. Im zweiten Schritt ist es notwendig, die Meinung des Auftraggebers und anderer Entscheidungsträger einzuholen.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Im Unternehmen A werden Termin- und Kostenüberschreitungen in den Projekten gründlich analysiert. Es hat Konsequenzen, wenn es zu Kostenüberschreitungen kommt oder die Qualitätsziele nicht erreicht werden. Im Unternehmen B hingegen nimmt man Kostenüberschreitungen zwar zur Kenntnis, aber welches Projekt verläuft schon nach Plan? Auch Qualitätsziele lassen sich eben nicht immer bis zum Projektabschluss erreichen.

Fehlentwicklungen wahrnehmen und richtig reagieren

Ähnlich wie in einer Zweierbeziehung oder in einem Sportteam bahnen sich Fehlentwicklungen auch in Projekten oft schleichend an. Man kann sie frühzeitig erkennen, wenn man die Signale aufmerksam wahrnimmt. Doch das ist nicht einfach: Manches Projekt gerät in die Krise, weil schwache und sogar starke Signale übersehen wurden oder nicht gesehen werden wollten.

Wesentliche Gründe, warum Fehlentwicklungen nicht richtig wahrgenommen werden, sind:

- Es fehlt die diagnostische Distanz. Wer zu tief in die Problematik verwoben ist oder gar selbst das Problem darstellt, der übersieht leicht die Anzeichen einer Fehlentwicklung. Um ein Problem zu lösen, muss man sich vom Problem lösen können. Fragen Sie sich selbst bzw. einen Kollegen Ihres Vertrauens, in welchem Maße Sie in das Problem verwoben sind.
- Es fehlt die Erfahrung, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Eine qualifizierte Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte oder einen Coach gibt es nicht. Suchen Sie sich die notwendige Hilfe. Das ist keineswegs ein Zeichen von Schwäche, sondern spricht für Ihre professionelle Einstellung.

Eine Fehlentwicklung wahrzunehmen, reicht alleine nicht aus. Genauso wichtig ist die richtige Reaktion darauf. Nachfolgend werden einige typische Fehler aufgeführt und entsprechende Empfehlungen genannt:

- Schwierige oder unangenehme Aufgaben bleiben liegen, werden vergessen oder verdrängt. Der Volksmund nennt diesen Abwehrmechanismus "Vogel-Strauß-Politik". Setzen Sie klare Prioritäten. Analysieren Sie die Situation: Welche Maßnahmen müssen Sie vorrangig realisieren, um die Projektziele zu erreichen?

- Man sucht ständig nach neuen Informationen statt zu entscheiden. Auf diese Weise beruhigt man sich und andere, während die Zeit davon läuft und die Kosten steigen. Verzichten Sie bewusst auf weitere Informationen und treffen Sie eine klare Entscheidung.
- Das Problem wird delegiert. Die Projektleitung ist so stark mit inhaltlichen Themen beschäftigt, dass für das lästige Thema Projektcontrolling keine Zeit bleibt. Man überträgt diese Aufgaben halbherzig an einen Projektassistenten. Überdenken Sie Ihr Rollenverständnis. Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Projektleitung, die Entwicklung des Projekts aufmerksam zu verfolgen. Inhaltliche Themen, so interessant und wichtig sie auch sein mögen, sollten Sie den Projektmitarbeitern überlassen.
- Die Projektleitung beschäftigt sich mit den Problemen, die sie relativ leicht lösen kann oder gerne löst, anstatt mit den Fragen, die sie lösen muss. Auch hier gilt: Klare Prioritäten setzen und die Maßnahmen angehen, die vorrangig realisiert werden müssen.
- In "Schlechtwetter-Zeiten" neigen manche Gruppen dazu, sich gegenüber ihrem Umfeld abzuschotten. Man baut Mauern auf, um sich zu schützen, wobei man außer Acht lässt, dass durch Mauern auch der Überblick und der Kontakt nach draußen verloren geht. Vernachlässigen Sie nie das Umfeld des Projekts. Prüfen Sie die Auswirkungen einer Fehlentwicklung auf andere Projekte und auf das operative Geschäft. Hier hilft Ihnen eine Umfeld-Analyse weiter. Stellen Sie die Probleme mit Lösungsvorschlägen dem Auftraggeber und den Entscheidungsgremien vor.
- Auf Wunder hoffen nach dem Motto: Es ist noch immer gut gegangen. Manchmal muss man dem Wunder eben nachhelfen (und so ein blaues Wunder vermeiden).

Beispiele für gutes Komplexitätsmanagement	Beispiele für schlechtes Komplexitätsmanagement
Ich beachte Vernetzungen innerhalb des Projekts und zwischen den Projekten. Ich berücksichtige bei Entscheidungen die Auswirkungen auf Teilbereiche und auf das Gesamtsystem.	Ich denke eher vereinfachend, das Wirkungsgefüge beachte ich nicht genügend.
Ich habe mich mit Komplexitätsmanagement und Systemtheorie so gut beschäftigt, dass ich daraus Nutzen für die Praxis ziehen kann.	Bisher habe ich mich noch nicht mit Komplexitätsmanagement und Systemtheorie beschäftigt.
Ich mache mir kontinuierlich ein Bild über den Zustand des Projekts und beachte die Abhängigkeiten innerhalb des Projekts und die Abhängigkeiten zur Projektumwelt.	Ich beachte die Abhängigkeiten viel zu wenig, ich neige dazu, mir einige Probleme heraus zu picken.
Ich hinterfrage meine Annahmen und meine Hypothesen kritisch.	Annahmen werden von mir nicht genügend geprüft. Ich bin häufiger überrascht, dass meine Annahmen und Hypothesen nicht stimmen.
Auf fundierte Ursachenanalysen gerade in schwierigen Situationen lege ich großen Wert. Bei Problemen gehe ich in die Tiefe. Ich stelle genügend "Warum-Fragen", um das Problem richtig zu verstehen.	Ich bleibe eher an der Oberfläche. Zu einer fundierten Ursachenanalyse fehlen mir die Zeit und die Geduld.
Ich beherrsche genügend Methoden, um Probleme qualifiziert zu erkennen, zu analysieren und zu lösen.	Ich habe mich bisher mit Methoden zur Problemanalyse und -lösung für komplexe Situationen nicht beschäftigt.
Ich beziehe den Kontext in meine Analysen mit ein. Die Hinter-	Ich beachte den Kontext zu wenig. Mich interessieren nur die

gründe, Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen sind mir wichtig, um eine Situation zu verstehen.	aktuellen Zahlen und Fakten. Mich auch noch mit den Entwicklungstendenzen zu beschäftigen ist mir zu aufwändig.
Bei meinen Planungen beachte ich die richtige Strukturierung. Eine gute Planung ist für mich wichtig, aber ich hüte mich vor zu starrer Planung.	Ich neige zur Überstrukturierung, gerade in schwierigen Situationen brauche ich sehr viel Planung.
Ich wäge meine Entscheidungen ab, ich schätze Zweifel als Gelegenheit, die Dinge noch einmal zu überdenken.	Ich weiß immer ganz genau, was Sache ist. Zweifel sind für mich eher ein Ausdruck von Schwäche.
Ich gehe gründlich und behutsam voran, ohne die Dinge überflüssig zu verzögern.	Ich neige zur Hektik, produziere schnell viele Entscheidungen, die teilweise auf dem Haufen der Fehlentscheidungen landen.
Ich berücksichtige die Neben- und Fernwirkungen von meinen Entscheidungen.	Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen beachte ich nicht. Ich weiß gar nicht, was damit gemeint ist.
Ich denke in größeren Zusammenhängen, doch vernachlässige ich dabei nicht das Detail.	Die lästigen Detailprobleme interessieren mich nicht. Ich bin eher der Generalist.
Ich bin in der Lage, mich klar zu positionieren, unabhängig von der Person und der hierarchischen Position anderer.	Ich ziehe "den Schwanz ein", wenn es kritisch wird.
Ich mache mir regelmäßig Gedanken über mein eigenes Verhalten. Ich fordere Kritik und bin selbstkritisch im positiven Sinne.	Ich nehme mir zu wenig Zeit zur Eigenreflexion. Kritik ist mir unangenehm.
Ich lerne aus Fehlern. Bruchstellen sind für mich Fundstellen.	Mir fällt auf, dass ich häufiger die gleichen Fehler mache.

Tabelle 1: Checkliste zur Analyse des eigenen Verhaltens in schwierigen Projektsituationen.

Beim Umgang mit Fehlentwicklungen hilft Komplexitätsmanagement

Schwierige Projektsituationen erfordern ein gutes Komplexitätsmanagement. Das ist einfacher gesagt als getan, vor allem dann, wenn wir unter starker Belastung stehen. Menschen verhalten sich in komplexen Situationen sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von "den Kopf in den Sand stecken" bis zur fundierten Analyse verbunden mit schnellen und klaren Entscheidungen. Wir können gutes und schlechtes Komplexitätsmanagement unterscheiden (siehe: Dietrich Dörner, "Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen", Rowohlt Verlag 2004). Die Gegenüberstellung in Tabelle 1 hilft Ihnen, das eigene Verhalten in unsicheren, schwierigen Projektsituationen zu reflektieren.

	Auftraggeber	Lenkungsausschuss	Eigener Vorgesetzter	Multiprojekt-Management
Qualifizierte Projektmitarbeiter fehlen	X	X		
Verzögerung in einem Projekt, mit dem starke inhaltliche und personelle Abhängigkeiten bestehen	X	X		X
Mehr Zeit für die Projektleitung			X	

Tabelle 2: Verantwortlichkeiten im Projekt

Empfehlungen

Abschließend noch einige Empfehlungen.

- Nehmen Sie Fehlentwicklungen sensibel auf, reagieren Sie aber nicht hypersensibel. Oft ist es besser, nicht sofort zu reagieren, sondern die Dinge mit Gelassenheit zu beobachten. Gerade in Krisensituationen erweisen sich Übersensibilität und operative Hektik als Verstärker einer Krise; in solchen Situationen ist weniger oft mehr.
- Prüfen Sie Ihre eigenen und die Annahmen anderer Projektbeteiligter: "Kann ich davon ausgehen, dass die anderen Projektbeteiligten auch eine Fehlentwicklung sehen? Gibt es eine gemeinsame Sichtweise über die Lagebeurteilung?"
- Ein solides Risikomanagement zu Projektbeginn kann einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Fehlentwicklungen leisten und sollte deshalb gerade bei größeren Projekten im Unternehmen obligatorisch sein.
- Machen Sie die negativen Konsequenzen für das Projekt deutlich – am besten schriftlich und mündlich. Formulieren Sie die daraus resultierenden Erfordernisse klar. Zeigen Sie auch auf, was passiert, wenn "nichts passiert". Entlassen Sie Ihren Auftraggeber oder die Mitglieder der Projektmanagementgremien nicht aus ihrer Verantwortung, fordern Sie klare Entscheidungen.
- Setzen Sie sich auch mit Ihrer eigenen Unsicherheit auseinander und haben Sie den Mut, Probleme klar zur formulieren. Das gehört zur Führungsaufgabe des Projektleiters.
- Es ist wichtig, den Überblick zu bekommen, zu ordnen und zu bewerten, um die richtigen Forderungen zu stellen oder Prioritäten zu setzen. Anregungen und Erfahrungen von internen oder externen Projektleitern können Ihnen dabei helfen, ein Lotse bietet Sicherheit.
- Ein fachlich und methodisch fundiertes Review, durchgeführt von projektneutralen internen oder externen Experten, kann einen sehr wichtigen Beitrag zur Analyse der Fehlentwicklungen und zur Ausarbeitung geeigneter Maßnahmen leisten.

Fachbeitrag

Handeln bevor es kracht

Projektkrisen erkennen und verhindern

Hat ein Projektmanager bei der Projektplanung ein potenzielles Risiko übersehen oder treten unvorhersehbare Umstände ein, bestehen dennoch gute Chancen, eine Krise durch die richtigen Maßnahmen zu verhindern oder zumindest zu beherrschen. Im folgenden Beitrag lesen Sie, was eine Projektkrise ist, wie Krisen entstehen, wann der Projektleiter eingreifen muss und mit welchen Mitteln er Krisensituationen verhindern kann.

Was ist eine Projektkrise?

Eine Projektkrise ist eine Situation, in der der Projektfortschritt blockiert oder stark eingeschränkt ist, so dass die Erfüllung eines oder mehrerer Projektziele gefährdet ist. Eine Krisensituation bezieht sich stets auf einen abgrenzbaren, überschaubaren Zeitraum.

Planabweichungen sind noch keine Krise. Zeichnet sich beispielsweise ab, dass ein wichtiger Rechner für eine Fertigungslinie zu spät geliefert wird, hat der Projektleiter noch mehrere Möglichkeiten, eine Krise zu vermeiden: Er kann

- den Zulieferer im persönlichen Gespräch von der Bedeutung des Projekts für die Zukunft beider Unternehmen überzeugen
- mittels vorher definierter Vertragsstrafen Druck ausüben
- auf einen schon in der Planungsphase ausgewählten Ersatzlieferanten zurückgreifen.

Um eine Krise handelt es sich erst dann, wenn die Abweichungen einerseits mit den verfügbaren Mitteln nicht gelöst werden können und andererseits hoher Handlungsbedarf besteht, weil ansonsten inakzeptable wirtschaftliche Konsequenzen oder auch Imageschäden drohen. In unserem Beispiel wäre das der Fall, wenn der Projektleiter keine Alternative zu dem fehlenden Rechner hat. Noch ein Beispiel: Fehlt bei einem Flugzeug auch nur eine einzige Schraube, muss es am Boden bleiben. Ein Flugzeug, das wegen technischer Mängel nicht abheben kann, verursacht einen enormen wirtschaftlichen Schaden. Deshalb gibt es in der Luftfahrt Routinen, mit denen die Verantwortlichen solche Probleme abfangen.

Projektkrisen entstehen nicht immer durch objektiv messbare Abweichungen. Wenn die beteiligten Personen z.B. nicht mehr an das Projekt glauben, kann das ebenfalls eine Krisensituation verursachen. Ein Beispiel: Der Kunde hat aufgrund von Fehlkommunikation den (subjektiven) Eindruck gewonnen, dass das Team unfähig ist. Er kündigt daraufhin den Vertrag und zieht seine Ressourcen ab. Das kann passieren, obwohl das Projekt bezüglich des Projektfortschritts und der gelieferten Qualität gut dasteht.

Autor



Dr. Martin Käerner

Dipl.-Ingenieur, Leiter des Bereichs Projektmanagement, Learning Campus der Siemens AG, München

Kontakt:

martin.kaerner@siemens.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wie entstehen Krisen?

Krisensituationen entstehen durch unbewältigte Projektrisiken, die zu einer schwerwiegenden Beeinträchtigung oder gar zur Blockade des Projektfortschritts führen. Technische Mängel beispielsweise, die der Verantwortliche sehen hätte können, aber nicht abgestellt hat, können zu einer Krise führen.

Ein Beispiel: Inkompatible Soft- und Hardware, ein typisches Risiko in IT-Projekten. Passen die Komponenten des Rechnersystems, auf dem eine neue Software-Anwendung laufen soll, nicht zusammen, funktioniert das gesamte System nicht. Oder: Eine neu entwickelte Software stürzt ab, weil das Team keine vernünftigen Prüfkriterien aufgestellt hatte oder weil es die Software anhand vorhandener Kriterien nicht ordnungsgemäß durchgetestet hat. Der Mangel stellt sich erst bei der Abnahme heraus, die Krise ist perfekt.

Das Projektteam ist von dem Ausmaß des Problems überfordert (quantitativ oder qualitativ), eine Lösung erscheint unmöglich. Man spricht daher auch von einer "Lösungsunmöglichkeit" für das Projektteam und unterscheidet dabei drei verschiedene Formen.

Objektive Lösungsunmöglichkeit

Bei der objektiven Lösungsunmöglichkeit treten fachlich-inhaltliche (z.B. technische) Probleme auf, die das Team mit den vorhandenen Projekteinsatzmitteln nicht lösen kann. Die Lösung besteht darin, das Kernproblem zu identifizieren und zu beseitigen bzw. zu umgehen. Häufig genügt es, zusätzlich Experten bzw. Ressourcen einzubeziehen.

Beispiel: Bei einem Bauprojekt stellt sich der Untergrund plötzlich als unbrauchbar heraus, etwa weil antike Ruinen gefunden werden und der Staat die weitere Bauausführung aus Denkmalschutzgründen stoppt (Beispiel Bayerische Staatskanzlei). In diesem Fall sollten Experten die betroffenen Bauteile sichern und dafür sorgen, dass auf den anderen Arealen weitergebaut werden kann. Juristen klären den Sachverhalt und übernehmen die Wahrung der Projektinteressen gegenüber den Vertretern der Denkmalschützer und Archäologen.

Subjektive Lösungsunmöglichkeit

Bei der subjektiven Lösungsunmöglichkeit fühlen sich die Projektbeteiligten selbst nicht in der Lage, das Problem zu lösen. Der Fortschritt ist blockiert, solange der Zustand der Resignation oder der Agonie anhält – auch wenn das Team kompetent und das Problem eigentlich lösbar ist. Um das Team aus der Krise zu führen, sind Haltung und Führungskompetenz des Projektleiters entscheidend.

Folgende Kompetenzen sollte der Projektleiter besitzen, um das Problem in den Griff zu bekommen:

- Fähigkeit, den Sachverhalt zu verstehen, zu analysieren und Probleme zu lösen
- Entscheidungskompetenz
- Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, Feedback zu geben

- Akzeptanz der eigenen Grenzen als Experte (nicht alles regeln wollen)
- gruppendynamische Grundkenntnisse und Coaching-Erfahrung

Dispositive Lösungsunmöglichkeit

Bei der dispositiven Lösungsunmöglichkeit verhindern ungünstige Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die Art der Projektorganisation, Fehlentscheidungen des Managements oder mangelhafte Geschäftsprozesse den Projektfortschritt. Die Projektbeteiligten wollen und können das Problem lösen, sie werden aber aufgrund äußerer Umstände daran gehindert.

Beispiel: Der Projektleiter lässt sich auf Druck der Entscheider wider besseren Wissens auf einen Projektplan ein, der mit zu wenigen Ressourcen hinterlegt ist. Das Projekt ist machbar, die Leute sind motiviert – und doch wird es früher oder später in Verzug geraten. Zusätzliche Störungen können nicht mehr aufgefangen werden. Letztendlich wird das Projekt eingestellt.

Hier ist der Projektmanager gefragt, die Erfordernisse des Projekts zu formulieren und durchzusetzen. Ich empfehle, ein von vorneherein zum Scheitern verurteiltes Projekt nicht anzunehmen.

Wann muss der Projektleiter handeln?

Der Projektleiter entscheidet ständig im Rahmen des Projektcontrollings, welche Abweichungen er durch Maßnahmen entschärfen muss und welche er tolerieren oder auf die lange Bank schieben kann. Dies muss kontinuierlich geschehen. Im Grunde steht er immer wieder vor der Frage, wie er die verfügbaren Kräfte und Ressourcen zielgerichtet einsetzen kann.

Viele Abweichungen haben keinen nachteiligen Effekt auf den Projekterfolg, da sie beispielsweise in Bezug auf die Zeitplanung nicht auf dem kritischen Pfad liegen. Andere Schäden kann der Projektleiter auf den Verursacher umlegen, so dass sie für das Projekt aufwandsneutral bleiben. Alle diese Fälle sollte er schon während der Planungsphase und im Rahmen des Risikomanagements durchspielen. In dieser Phase werden auch die Verträge mit den Zulieferern gestaltet.

Anders ausgedrückt: Durch solide Planung und Risikomanagement schafft der Projektleiter die Basis für einen von vermeidbaren Krisen befreiten Projektablauf. Durch sorgfältiges Projektcontrolling erkennt er die Schwere einer Planabweichung früh, so dass Schäden begrenzt werden können.

Projektkrisen verhindern – wie geht das?

Eine besonders wirkungsvolle Methode, um Krisen zu vermeiden, ist strikt angewandtes Risikomanagement als integraler Bestandteil einer soliden Projektplanung. In Kombination mit Projektcontrolling hilft Risikomanagement, potenzielle Krisensituationen bereits im Vorfeld zu entschärfen.

Diese Methoden sind grundlegendes Handwerkszeug. Allerdings ist gerade in den frühen Projektphasen der höchste Aufwand für die erstmalige Risikoanalyse und -bewertung zu leisten.

Aus meiner Erfahrung arbeiten viele Teams aber ausgerechnet während der Projektdefinitions- und in der Planungsphase lückenhaft und damit entgegen jeder Projektmanagement-Methodik.

Die Gründe dafür sind naheliegend: Zum einen stehen die Teams in der Angebotsphase oft unter hohem Zeitdruck, weil der Kunde auf Ergebnisse wartet. Dadurch fehlen Ressourcen, um das Projekt auch intern zu strukturieren und aufzustellen. Dem kann aber effektiv begegnet werden, indem das Management den Projektleiter früh genug in den Geschäftsfall einbezieht und entsprechende Planungs- und Konzeptexperten zur Verfügung stehen.

Zum anderen aber, und dieser Effekt ist viel gefährlicher, ist die Projektsituation zu diesem frühen Zeitpunkt nach subjektiver Wahrnehmung der Beteiligten entspannt und von der Chance des Auftragsgewinns positiv geprägt. Noch dazu ist häufig noch ungewiss, ob das Projekt überhaupt zustande kommt. All' das verleitet dazu, nur das offensichtlich Notwendige zu tun. Somit wenden Projektleiter und ihre Teams häufig genau in den frühen Phasen des Projekts, in denen die Weichen auf Erfolg oder Krise gestellt werden, nur unvollständige Projektmanagement-Systematiken an.

Absichernde Maßnahmen in der Planungsphase

Besonderen Wert lege ich in der Planungsphase auf absichernde Maßnahmen. Alle Größen, die der Projektleiter mess- und quantifizierbar machen kann, erleichtern die frühzeitige Problemerkennung. Leicht messen lässt sich zum Beispiel die Stückzahl von Systemkomponenten, bezogen auf vorab festgelegte Stichtage: Wie viele Rechner sind zum Tag X schon aufgebaut, wie viele fehlen noch? Referenzzahlen sind notwendig, um den Status bewerten und Maßnahmen ableiten zu können. Vorab mit dem Kunden abgesprochene Abnahmekriterien dienen als Orientierungsmarke.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein Arbeitspaket in einem Bauprojekt dauert 100 Tage. Der Projektleiter will prüfen: "Sind wir in den vergangenen 20 Tagen so weit vorangekommen, wie wir laut Absprache mit dem Kunden sollten?" Er macht den Projektfortschritt messbar, indem er feststellt: Wie viele Kubikmeter Erde muss das Team in 20 Tagen bewegt haben? Hat es zu wenig geschafft, kann er beispielsweise anordnen: "Leute, besorgt noch einen zusätzlichen Bagger!" Je früher er Sachverhalte quantifizierbar machen und Testläufe durchführen lassen kann, desto besser.

Die Erstellung von Qualitäts-, Test-, Abnahme- Review- und Integrationsplänen zwingt dazu, das Projekt vorab systematisch zu durchdenken, und liefert in der Realisierung wertvolle Zwischenergebnisse. Ob und wie diese Pläne erstellt werden, müssen die Projektverantwortlichen frühzeitig mit Kunden und Lieferanten klären und zum Bestandteil verbindlicher Vereinbarungen machen.

Natürlich hat jedes Verfahren seine Grenzen. So kann auch bei sorgfältigstem Einsatz von Planung, Controlling und Risikomanagement niemals jede denkbare Situation im Vorfeld entschärft werden. Doch auch für solche Situationen der heraufziehenden Krise gilt es sich zu wappnen. Hier kommt wieder die innere Haltung des Projektleiters ins Spiel, die ihn befähigt, auch in scheinbar aussichtsloser Lage einen kühlen Kopf zu bewahren und ruhig, aber entschlossen zu handeln.

Fachbeitrag

Die Analyse ist entscheidend – so retten Sie IT-Projekte

Dass IT-Projekte meist zu teuer sind und zu spät abgeliefert werden, ist hinlänglich bekannt. Wissenschaftler der Universität Oxford haben sich die Mühe gemacht, sowohl den Ursachen auf den Grund zu gehen, als auch die statistische Häufigkeit und das Ausmaß des Schadens zu ermitteln. Dazu haben die Forscher knapp 1.500 IT-Projekte aus den Jahren 2004 bis 2010 untersucht und 2011 den Forschungsbericht veröffentlicht. Hier seien ein paar Fakten genannt:

Jedes sechste IT-Projekt schließt mindestens 200% über dem geplanten Budget und 70% später als vorgesehen ab. "Mindestens" heißt, dass es nach oben kaum Grenzen gibt, wie folgendes Rechenbeispiel zeigt: Wenn ein Projekt bei 50% Fortschritt bereits 20% über dem Budget liegt, wird es bei Abschluss statistisch 540% der geplanten Kosten zu verbuchen haben, da sich laut den Oxford-Wissenschaftlern die 20% mit dem Faktor 2,1 potenzieren. Bei solchen Kostenexplosionen und erheblichen Verzögerungen ist es deshalb nicht weiter verwunderlich, dass in Schiefelage geratene IT-Projekte eine besonders hohe Aufmerksamkeit erfordern.

Dieser Beitrag richtet sich an das Unternehmensmanagement sowie an IT-Verantwortliche und zeigt, wie sich Probleme innerhalb eines IT-Projekts identifizieren und beheben lassen. Dazu erfolgt im ersten Schritt eine Analyse der aktuellen Situation, damit entschieden werden kann, ob das Projekt den Aufwand einer Rettung überhaupt rechtfertigt. Dabei ist es in dieser Analysephase entscheidend, sich eine unabhängige Zweitmeinung einzuholen: Es sollte ein Projektmanager die Sanierung übernehmen, der bisher nicht an diesem Projekt mitgewirkt hat. Das bedeutet in den meisten Fällen eine externe Unterstützung, da nur sehr große Unternehmen über genügend Ressourcen verfügen, um eine geeignete Person aus den eigenen Reihen zu rekrutieren.

Die eigentliche Projektrettung kann beginnen, wenn die Analyse zeigt, dass das Projekt eine solche rechtfertigt und das Management grünes Licht dafür gibt. Erst in der Projektrettungsphase werden Korrekturmaßnahmen und neue Pläne ausgearbeitet. Die hier vorgestellte IT-Projektrettungsmethode besteht aus drei Phasen, welche anhand von konkreten Beispielen erläutert werden.

Weshalb sind IT-Projekte so oft ein Problem?

Die Oxford-Studie ermittelte als häufigste Ursachen zwei Symptome, die die Wissenschaftler als "Optimistic Bias" und als "Black Swan Blindness" bezeichnen. Beide beschreiben den Optimismus, der daraus resultiert, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch die Projektverantwortlichen häufig die Innenperspektive einnehmen, was zu einer gewissen Betriebsblindheit führt. Dadurch werden oft nicht mehr die richtigen Fragen gestellt und Probleme, die andere Unternehmen mit ihren Projekten hatten, sehen sie als unwahrscheinlich für den eigenen Betrieb an.

Autor



Brigitte Kobi

Projektleiterin und Inhaberin
der pilum GmbH

Kontakt:

brigitte.kobi@pilum.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Fehlende Außensicht

Nicht nur, dass die Datenmenge, die aus fast 1.500 IT-Projekten stammt, als repräsentativ angesehen werden muss, die Schilderungen decken sich auch mit meinen Erfahrungen. Als externe IT-Projektmanagerin komme ich häufig in die Situation, dass ich viele Fragen – auch über die entsprechende Branche, in welcher das Unternehmen tätig ist – stellen muss, um die Zusammenhänge zu verstehen. Dabei stelle ich fest, dass z.B. Prozessabläufe oder andere organisatorische Gegebenheiten nicht mehr hinterfragt werden, weil sie einfach selbstverständlich geworden sind. Dies kann aber für ein Projekt sehr gefährlich sein, weil dadurch gewisse Punkte im Risikomanagement nicht mehr berücksichtigt werden.

Ein weiteres Problem, das man sehr häufig antrifft, ist der so genannte "Scope Creep". Das bedeutet, dass die Anforderungen an das Produkt, welches das Projekt liefern soll, laufend geändert werden. Dies kostet natürlich Zeit und Geld und führt in vielen Fällen letztendlich dazu, dass Projekte in die Krise schlittern.

Schwierigkeiten im Projekt fallen zwar meistens nicht von Anfang an auf, aber viele davon haben ihre Ursache in der Startphase. Oft wird zu optimistisch und ohne Reserve geplant, das Risikomanagement wird vernachlässigt und Ressourcen werden falsch eingeteilt. Im Projektverlauf deuten dann verschiedene Anzeichen darauf hin, dass ein Projekt bereits in Schwierigkeiten stecken könnte. Die folgenden beiden Symptome lassen sich in der Praxis häufig beobachten und äußern sich auch darin, dass es im Projekt nicht vorwärts geht.

Alle Aspekte des Projekts werden mit dem Status "grün" an das Management berichtet

In einem Projekt ist selten alles im grünen Bereich. Vor allem, wenn schon Termine verschoben worden sind, sollte das Management nachfragen. In einigen Fällen konnte ich selbst beobachten, dass der Projektleiter Probleme nicht gemeldet hat, in der Hoffnung, diese innerhalb kurzer Zeit selbst lösen zu können.

Die Stimmung im Projektteam ist schlecht

Es ist normal, dass es im Team manchmal Differenzen gibt. Aber wenn die Grundstimmung schlecht ist und die Teammitglieder nur noch unter großer Anstrengung ihre Arbeit erledigen, besteht mit Sicherheit Handlungsbedarf.

IT-Projektrettung in vier Phasen

Um ein Projekt retten zu können, gibt es eine wichtige Bedingung: Das Management eines Unternehmens muss Kenntnis davon haben, dass das Projekt in Schwierigkeiten steckt und auch bereit sein, die Probleme zu lösen.

Kenntnis bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, die Ursache zu kennen, sondern deren Auswirkung als Problem einzuordnen.

Die Unterstützung des Managements hat aus zwei Gründen höchste Priorität: Zum einen muss die Geschäftsleitung dafür sorgen, dass für die Analyse und ggf. die Rettung des Projekts ein externer Experte bestimmt und die entsprechenden Kosten genehmigt werden. Zum anderen muss das Management das Projektteam und den Projektleiter über die Maßnahme informieren, denn der "Projektsanierer" benötigt deren Unterstützung.

Ist das Management "mit im Boot", kann mit der Projektanalyse begonnen werden, welche die Grundlage für die Entscheidung ist, ob das Projekt weitergeführt werden soll (Bild 1).

IT-Projektanalyse

Wie ich bereits in der Einleitung erwähnt habe, ist die Projektanalyse als unabhängige Zweitmeinung zu werten, weshalb der Projektleiter nicht die geeignete Person dafür sein kann. Außerdem ist er mit dem Tagesgeschäft hinreichend ausgelastet und in die Unternehmensprozesse eingebunden, wodurch er in der Regel nicht über die notwendige Kapazität verfügt. Es ist daher sinnvoll, dass die Geschäftsleitung entweder einen erfahrenen externen Projektleiter oder eine geeignete Person aus dem eigenen Unternehmen mit dieser Aufgabe betraut. Die Person muss über ausreichend Erfahrung im Projektmanagement verfügen und darf auf keinen Fall bereits in das Projekt involviert sein.

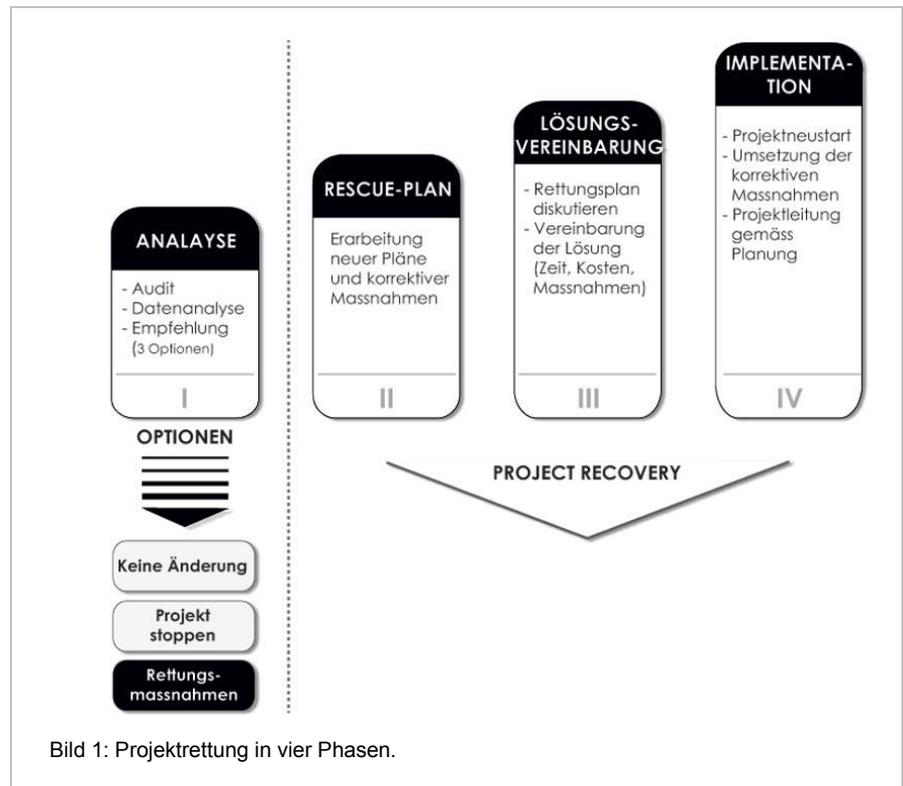


Bild 1: Projektrettung in vier Phasen.

Projektaudit

Die Projektanalyse ist der erste Schritt zur Projektrettung. Am Ende dieser Phase steht die Empfehlung, ob die Rettung eines Projekts gerechtfertigt ist oder nicht. An dieser Stelle ist es sinnvoll zu definieren, wann ein Projekt als gescheitert gilt. Gemäß der Projektmethode PRINCE2 sollte die Projektlösung "fit for purpose" sein, was so viel bedeutet, wie "dem Gebrauch angemessen". Wenn ein Projekt also am Ende ein Produkt abgeliefert, das den Anforderungen des Auftraggebers nicht genügt oder gar unbrauchbar ist, muss das Projekt als gescheitert angesehen werden. Ein Projektaudit kann verhindern, dass es soweit kommt.

Datenanalyse

Damit der Projektanierer sich ein Bild von der Situation machen kann, ist es notwendig, zunächst das vorhandene Wissen zu sammeln, weshalb er die bestehenden Dokumente studieren muss. Umfang und Aktualität der Unterlagen unterscheiden sich in den einzelnen Fällen stark, aber man kann davon ausgehen, dass man eine Spezifikation findet, die erläutert, was die Erwartungen an das Produkt sind, wer es wozu benutzt und wie es technisch umgesetzt werden soll. Auch ein mehr oder weniger genauer Projektplan ist nach meiner Erfahrung immer zu finden. Da Sie sämtliche relevanten Informationen benötigen, versuchen Sie auf jeden Fall, alles zu studieren, was Sie bekommen können.

Doch das ist in der Praxis oft leichter gesagt als getan. Denn selbst, wenn es eine zentrale Ablage gibt, ist deren Struktur oft nicht selbsterklärend oder die Benutzerrechte sind nicht gleichmäßig verteilt, was verhindert, dass jeder Mitarbeiter die Dokumente richtig ablegen kann. Während eines Projekts bei einem Finanzdienstleister stellte ich beispielsweise fest, dass die IT-Abteilung ihre Daten separat ablegte und andere Abteilungen, welche die Informationen gebraucht hätten, darauf keinen Zugriff hatten. Damit entstehen Redundanzen, aber auch Lücken und natürlich Probleme mit den Dokumentenversionen. Es ist deshalb ratsam, sich in den verschiedenen Abteilungen nach deren Ablagesystem zu erkundigen.

Fazit: Die Datenanalyse liefert Informationen darüber, was von dem Projekt ursprünglich erwartet worden ist und gibt Aufschluss, ob und wie weit man davon abgewichen ist. Nicht aktualisierte oder unvollständige Dokumente können ein Hinweis darauf sein, dass der Projektfortschritt nicht oder nur ungenügend überwacht wird.

Interviews

Eine noch informativere Quelle sind die Interviews mit den Teammitgliedern. Die Mitarbeiter haben während des Projekts Erfahrungen gesammelt, die nirgends dokumentiert sind, aber oft klare Hinweise auf die Gründe für den aktuellen Projektzustand geben. Spätestens an diesem Punkt benötigt der Projektsanierer Unterstützung, weshalb zu zweit durchgeführte Interviews zu empfehlen sind. Da der Projektsanierer eine unabhängige Instanz ist, kann er nicht alle technischen und fachlichen Details des Projekts und des Unternehmens kennen. Aus diesem Grund benötigt er einen Fachmann, der die richtigen fachlichen Fragen stellt, die Antworten versteht und richtig einordnen kann. Diese Person kann firmenintern sein, sollte im Idealfall aber bisher nicht am Projekt mitgearbeitet haben.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Ein Unternehmen hat eine Software gekauft, die unter anderem Debitoren- und Kreditorenrechnung mit allen Details verwalten kann. Nun stellt sich im Projekt heraus, dass die Software Ergebnisse liefert, die nicht verständlich sind. Der Tester, der von der bisherigen Applikation gewohnt ist, dass alles wie erwartet läuft, ist aufgebracht, weil es mit dem neuen Programm nicht funktioniert. Die Interviewer müssen also herausfinden, ob es sich tatsächlich um eine Funktionsstörung handelt, oder ob das Programm einfach anders funktioniert. Dieses Beispiel mag banal sein, aber es veranschaulicht, warum ein entsprechender Fachmann unabdingbar ist.

Hinzu kommt, dass die Erklärungen der Teammitglieder oft sehr ins Detail gehen und stark mit den firmen- und branchenspezifischen Gegebenheiten verknüpft sind. Dafür ist Hintergrundwissen gefragt. So können Antworten für jemanden, der mit den internen und fachlichen Gegebenheiten nicht vertraut ist, völlig unverständlich sein, weil sie zu sehr auf Interna Bezug nehmen. In einem Software-Entwicklungsprojekt führten wir z.B. die Interviews mit den jeweiligen Teammitgliedern zu zweit durch (externer Projektmanager gemeinsam mit einem Spezialisten, der sich mit den inhaltlichen Anforderungen des Unternehmens genau auskannte), um herauszufinden, was an Funktionen bereits vorhanden war, was noch fehlte und welchen Aufwand es bedeutete, das Fehlende nachzuliefern. Hier konnte der Spezialist einen entscheidenden Beitrag leisten, indem wir die Spezifikationen heranzogen und diese gemeinsam Punkt für Punkt abarbeiteten.

Eine andere Frage ist, welche Teammitglieder interviewt werden sollen. Das ist natürlich eine Frage der Zeit und der Größe des Projektteams. Jedes IT-Projekt ist in verschiedene Bereiche eingeteilt wie z.B. Entwickeln oder Testen, denen je eine Person vorsteht. Abgesehen vom Projektleiter sollten mindestens diese befragt werden. Oft ziehen sie selbst Mitglieder des Teams hinzu, wenn sie die Details nicht kennen.

Der Vergleich der Angaben, die man von den interviewten Mitarbeitern bekommt, mit den Spezifikationen kann z.B. auch einen eventuellen "Scope Creep" sichtbar machen. Üblicherweise sollten Änderungen im Projekt über den Change-Management-Prozess laufen, der den Einfluss auf Zeit und Kosten berücksichtigt. Natürlich sind Anpassungen auch dann meist mit Verzögerungen und Mehrkosten verbunden, aber diese wurden evaluiert und ggf. genehmigt. Der "Scope Creep", von dem hier die Rede ist, war hingegen informeller Natur und geschah beispielsweise während des Testens, weil plötzlich festgestellt wurde, dass die Spezifikationen ungenau sind und Raum für Interpretation ließen oder bestimmte systemische Abhängigkeiten nicht bedacht worden sind. Mit Recht verlangte der Tester, vor allem, wenn er später der Anwender ist, dass der (interne oder externe) Hersteller diesen Missstand beheben muss. Das wiederum kostete Zeit und Geld und wurde nicht weiter dokumentiert.

Fazit: Die Interviews sind wichtig, um herauszufinden, was konkret im Projekt nicht richtig läuft. Das können einerseits inhaltlich-technische Faktoren sein, für die der beschriebene Fachexperte zuständig ist und andererseits organisatorische und politische Aspekte. Erfahrungsgemäß ist immer beides der Fall. Während die Dokumentationen Aufschluss über die ursprünglichen Ziele geben, erfährt man in den Interviews den aktuellen Stand und die Gründe für den Unmut des Teams. Ein Vergleich der Dokumentation mit den Interviews ermöglicht somit einen Soll-Ist-Vergleich.

Root Causes

Gerät ein Projekt in Schieflage, hat dieser Umstand meist mehrere Ursachen. Allerdings gibt es Ursachen, so genannte "Root Causes", die andere Probleme nach sich ziehen. Damit die Projektrettung nicht zur Symptombekämpfung wird, ist es dringend zu empfehlen, diese "Root Causes" unbedingt zu bestimmen. Die Entscheidung, wie und ob das Projekt weitergeführt werden soll, wird dadurch klarer.

Nach den Interviews und dem Studium der Dokumente, liegen üblicherweise Dutzende von Problemen bzw. deren Schilderungen vor. Um die "Root Causes" zu ermitteln, muss der Projektsanierer die beschriebenen Probleme kategorisieren und versuchen, deren Ursachen ausfindig zu machen. Stellt man beispielsweise fest, dass der größte Teil der technischen Probleme denselben Grund haben (Softwarefehler, Datenbankstruktur etc.) wird dies als "Root Cause" beschrieben. Weitere Möglichkeiten sind, dass die Tester nicht ausgebildet sind und sie die Tests deshalb nicht korrekt durchführen können. Der "Root Cause" würde hierfür "mangelnde Ausbildung", die Maßnahme zur Behebung des Problems "Training" lauten. Es gibt auch Ursachen, die in menschlichem Verhalten begründet liegen, beispielsweise eine Abteilung, die nach langwierigen Prozessen arbeitet. Diesem Problem ist allerdings schwer beizukommen.

Empfehlung

Die Empfehlung basiert auf den Resultaten des Projektaudits. Es gibt drei Möglichkeiten:

1. So weitermachen wie bisher, weil das Projekt keine Korrekturen benötigt.

Diese Option ist rein theoretisch, weil anzunehmen ist, dass die Probleme schon sehr deutlich zutage getreten sind, wenn ein externer Experte an Bord geholt wird. Dennoch sollte man diese Möglichkeit nicht von vornherein ausschließen.

2. Das Projekt stoppen

Diese Möglichkeit ist zu empfehlen, wenn man feststellt, dass das Projektendprodukt nicht den Bedürfnissen des Auftraggebers genügen wird. Oder um es mit PRINCE2 zu sagen: Das Produkt ist nicht "fit for purpose". In diesem Fall ist es nicht das richtige, das Unternehmen muss eine neue Lösung evaluieren und ein neues Projekt lancieren.

3. Projektrettung

Die Projektrettung wird empfohlen, wenn eines oder mehrere der folgenden Kriterien zutreffen:

- Notwendige Korrekturen der technischen Lösung bzw. deren Spezifikation sind sinnvoll, weil der Auftraggeber damit die für ihn passende Lösung bekommt.
- Die Probleme können organisatorisch behoben werden:
 - Andere Prozesse einführen
 - Neuplanung
 - Teamstruktur verändern

Dokumentation und nächste Schritte

An dieser Stelle werden noch keine konkreten Maßnahmen zur Rettung ausgearbeitet, sondern der Projektsanierer erstellt ein Dokument, welches die Ergebnisse aus dem Audit und darauf basierend die Empfehlung festhält. Dieser Schritt ist sinnvoll, weil Neuplanungen und die Erarbeitung korrekativer Maßnahmen den Kunden Zeit und Geld kosten. Mit den Ergebnissen und Ableitungen, die aus dem Audit resultieren, lassen sich Risiken und Zeitaufwand jedoch grob abschätzen. Das somit erstellte Dokument dient als Grundlage für die weiteren Schritte.

Softwareentwicklungsprojekt für Kernapplikation des Unternehmens. Die Software wurde eingekauft und sollte entsprechend den Spezifikationen angepasst werden.	
Festgestellte Probleme	<ul style="list-style-type: none">• Schwierige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten• Softwarequalität ungenügend, schlechte Qualität der Tests• Probleme beim Betrieb vorhersehbar• Team engagiert, aber auch entmutigt (siehe Symptom "Schlechte Stimmung im Team")
Vorgehen in der Analysephase	<ul style="list-style-type: none">• Tägliche Teammeetings für die Tagesplanung, da die Tests nicht vorangingen• Studium aller verfügbaren Dokumentationen• Interviews mit den Teammitgliedern mit zwei Interviewern (Fachspezialist und externer Projektmanager)
Resultate	<ul style="list-style-type: none">• Die Teammeetings verbesserten zwar die Stimmung im Team, aber die Testergebnisse blieben schlecht.• Die wichtigsten Dokumentationen waren vorhanden, aber es fehlten Neuerungen und Beschlüsse, die während des Projekts gefällt wurden. <p>Resultate aus den Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none">• Spezifikationen waren mangels Erfahrung zu ungenau• Einzelne Vorgänge kosteten den Operator zu viel Zeit• Gewisse buchhalterische Aspekte wurden nicht angemessen berücksichtigt• Zum Teil waren die Ergebnisse nicht nachvollziehbar

Ableitungen und Empfehlung	Aufgrund der Interviews und den bisher gemachten Erfahrungen konnte klar gesagt werden, dass <ul style="list-style-type: none"> • eine Korrektur aller Mängel ein Mehrfaches der geplanten Zeit in Anspruch nähme. • das Risiko, ob die Korrektur gelingt, schwer abschätzbar und vermutlich hoch sei. Das Projekt wurde zum Abbruch empfohlen, welcher vom Management bestätigt und abgewickelt wurde.
----------------------------	---

Tabelle 1: Beispiel A

Entwicklungsprojekt für eine Software, welche die Kunden des Unternehmens täglich benötigten. Die Software wurde eingekauft und zusammen mit dem internen Engineering-Team angepasst.	
Festgestellte Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten • Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem internen Projektleiter funktioniert nicht • Enttäuschte Kunden, da der Liefertermin schon zweimal verschoben worden war • Team entmutigt (siehe Symptom "Schlechte Stimmung im Team")
Vorgehen in der Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> • Studium aller verfügbaren Dokumentationen • Interviews mit den Teammitgliedern
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Dokumente fehlten bzw. waren nicht aktuell Resultat aus den Interviews: <ul style="list-style-type: none"> • Klare Vorgaben des Projektleiters fehlten
Ableitungen und Empfehlung	Die Probleme waren in erster Linie organisatorischer Natur. Daher wurde eine Projektrettung empfohlen und durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> • Reengineering der Lösung, klare Vereinbarungen mit dem Softwarelieferanten • Regelmäßige Teammeetings Ergebnis: <ul style="list-style-type: none"> • Rollout der Lösung nach drei Monaten • Erfolgreicher Projektabschluss

Tabelle 2: Beispiel B

Beispiele für die Analysephase

IT-Projektrettung

Eine Projektrettung basiert auf der Analyse und setzt selbstredend den entsprechenden Auftrag des Kunden voraus. Die Projektrettung sollte von derselben Person geleitet werden, die bereits die Analyse und die Empfehlung abgegeben hat, da sich nur so die Kontinuität gewährleisten lässt. Für die anstehende Erarbeitung sämtlicher Dokumente müssen allerdings immer entsprechende Spezialisten – in der Regel Personen aus dem bisherigen Projektteam – herangezogen werden.

Erarbeitung neuer Pläne und korrektiver Maßnahmen

Diese Phase besteht aus der Erarbeitung neuer Pläne und einem Katalog korrektiver Maßnahmen. Der Buchautor Todd Williams empfiehlt, dass das Team während dieser Phase mit minimalem Aufwand (er spricht von "to stop the bleeding") weiterarbeitet (Williams 2011). Minimaler Aufwand bedeutet, dass das Team an Teilen des Projekts arbeitet, die in jedem Fall verwendet werden können. Allerdings lässt sich nicht immer abschätzen, ob es solche Projekt-

teile und -produkte überhaupt gibt, weshalb die Entscheidung, wie vorgegangen wird, vom Projekt und dessen Situation abhängt. Oft haben Projektmitarbeiter Überstunden oder Urlaubstage angesammelt, die in dieser Zeit auch abgebaut werden können. So kann das Personal vor der Implementierungsphase noch einmal durchatmen.

In dieser Phase erarbeitet der Projektsanierer – in Zusammenarbeit mit verschiedenen Beteiligten – folgende Dokumente:

- Projektübersicht und Organisation
- Grobplanung mit Meilensteinen und geschätzter Zeitdauer
- Katalog der korrektiven Maßnahmen

Projektübersicht und Organisation

Der Projektsanierer muss eine Projektorganisation definieren, die er mit dem Management abspricht. Es empfiehlt sich, die Teammitglieder auch darüber zu informieren, weil der Erfolg des Projekts wesentlich von der Zusammenarbeit abhängt. Diese Organisation enthält nicht nur, wer was machen soll, sondern muss auch die Benutzer, das Management und die internen und externen Lieferanten als Stakeholder berücksichtigen.

Wenn der Projektsanierer nach der Analysephase die Anforderungen an das Projektprodukt kennt, ist es seine Aufgabe, diese zu dokumentieren – etwas, das er auch an den Benutzervertreter delegieren kann. So kann es z.B. sein, dass bei der Analyse herausgekommen ist, dass das gewählte Produkt nicht den gewünschten Nutzen bringt, weshalb eine ganz andere technische oder inhaltliche Lösung vorgeschlagen wird. Aus der Dokumentation muss der Mehrwert, der für den Auftraggeber aus dem Projekt hervorgeht, in jedem Fall ersichtlich sein. Beispielsweise können zusätzliche Funktionen einer Software mehr Kunden anziehen, die das Produkt kaufen wollen oder eine schnellere Verarbeitung Arbeitszeit einsparen.

Grobplanung

Planungen werden oft mit zu viel Optimismus und zu wenig Reservezeit gemacht. Achten Sie darauf, dass das nicht geschieht. Ziehen Sie für die Schätzung der Dauer die Personen hinzu, welche die Aufgabe ausführen sollen und fragen Sie sich auch, wie viel Testläufe oder Korrekturen üblicherweise nötig sind, bis ein Produkt ausgeliefert werden kann. Wenn möglich, sollte man ein vergleichbares Projekt heranziehen. Wenn Sie nicht gerade auf einen Messetermin hinarbeiten, bei dem Zeit alles bedeutet, seien Sie mit Zeitschätzungen eher konservativ.

Korrektive Maßnahmen

Es gibt hier üblicherweise zweierlei Maßnahmen: technisch-inhaltliche und organisatorische. Die technisch-inhaltlichen sollte der Projektsanierer mit der Person, mit welcher er die Interviews geführt hat, erarbeiten. Die organisatorischen (oder politischen) sollte der Projektsanierer selbst vorschlagen.

Lösungsverhandlung

Die Stakeholder des Projekts bekommen die erarbeiteten Dokumente zur Beurteilung. Unter Stakeholder sind hier Auftraggeber (meist Geschäftsleitung), externe und interne Lieferanten sowie die Benutzer gemeint. Der Projektmanager muss ihnen Rede und Antwort stehen. Üblicherweise sind mehrere Meetings nötig, um zu einer Lösung zu gelangen, die für alle befriedigend ist. Es ist zu bedenken, dass der Lieferant andere Präferenzen hat als die Benutzervertreter oder die Geschäftsleitung. Jedoch ist eine Einigung äußerst wichtig, denn in dieser Situation brauchen der Projektleiter und das Projekt die volle Unterstützung. Projektrettung ist niemals einfach und die nächste Phase kann erst beginnen, wenn die Parteien über Projektumfang, Zeit und Kosten sich soweit geeinigt haben, dass die Lösung für alle akzeptabel ist.

! Je klarer und prägnanter die Dokumente verfasst sind, desto besser eignen sie sich als Entscheidungsgrundlage und desto schneller gehen die Verhandlungen. Beispielsweise enthält eine Root-Cause-Analyse automatisch nicht Dutzende, sondern nur zwei oder drei korrektive Maßnahmen. Diese sind allerdings meist tiefgreifend und lassen sich wegen der vielen "Kleinprobleme", die sie verursacht haben, gut begründen.

Implementierung und Umsetzung

Sobald eine Einigung erzielt wurde, kann die detaillierte Planung erstellt werden. Auch hier sind die entsprechenden Teammitglieder wieder unbedingt mit einzubeziehen. Das ist aus zwei Gründen wichtig: Einerseits besitzen sie Fachwissen, welches ein Projektleiter naturgemäß nicht hat. Andererseits ist es im Hinblick auf die Motivation und die Teamzusammenarbeit von Vorteil – die Teammitglieder werden es zu schätzen wissen, wenn sie nach ihrer Meinung gefragt und nicht befehligt werden.

Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, sich gleich nach dem grünen Licht der Stakeholder an die Umsetzung der korrektiven Maßnahmen zu machen; denn diese sollen die Ursachen ausmerzen, welche das Projekt zu Fall gebracht haben. Konnten die Maßnahmen erfolgreich implementiert werden, haben wir es jetzt mit einem "ganz normalen" IT-Projekt zu tun, das sich nach den üblichen Methoden managen lässt.

Fazit

Das zu rettende Projekt hat eine neue – und aufgrund der umfangreichen Analyse – reale Chance auf Erfolg. Dennoch wird es wie jedes Projekt seine Probleme haben. Wenn z.B. die Entscheidungsprozesse in einer Abteilung vorher langsam waren, werden sie kaum merklich schneller werden. Allerdings lassen sich die Prozesse innerhalb des Projekts so steuern, dass man darauf Rücksicht nimmt, indem man sie früher initiiert und schon von vornherein in die Planung integriert. Überstunden sollten nach Möglichkeit vermieden werden, denn mangelnder Einsatz des Teams ist – zumindest nach meiner Erfahrung – nicht der Grund für die Verzögerungen. Das Projektteam ist wieder motiviert, weil ein neuer Anfang eine neue Chance darstellt, an welcher alle mitgewirkt haben.

Literatur

- Budzier, Alexander; Bent, Flyvbjerg: Double Whammy – How ICT Projects are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent, in: Saïd Business School Working Papers, University of Oxford, 2011

- Fortune, Joyce; White, Diana: Framing of project critical success factors by a systems model, in: International Journal of Project Management, Vol. 24 (2006), No. 1, S. 53-65
- Kurzlechner, Werner: Studie von Uni Oxford und McKinsey. Fatales Versagen, unter <http://www.cio.de/projektmanagement/machen/2287797> (zuletzt eingesehen am 12.10.2012)
- Williams, Todd C.: Rescue the Problem Project, American Management Association, New York, 2011
- TSO (The Stationary Office): Managing and Directing Successful Projects with PRINCE2™, 2009

Tipp

Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln

Um eine Krisensituation zu bewältigen, benötigen Sie eine gut durchdachte Strategie. Eine solche lässt sich mittels eines Leitfadens entwerfen, mit dem Sie anhand der wichtigsten Fragen die Lage einmal für sich selbst und einmal gemeinsam mit dem Projektteam reflektieren können. Sie erarbeiten auf diese Weise zielführend einen Plan, der Sie durch die Krise führt und machen zudem aus Betroffenen Beteiligte. Dieser Tipp zeigt, wie es geht.

Schnelle Reflektion der Lage

Eine Krise ist ausgebrochen, die Sie als Projektleiter zu verantworten und zu bewältigen haben. Sie sind der Ansprechpartner für alle Fragen und Informationen. In dieser Rolle müssen Sie schnell, konsequent, souverän und proaktiv handeln.

Aber lösen müssen Sie die Krise nicht alleine, wie manche Projektleiter vielleicht denken. Machen Sie Projektmitarbeiter und Stakeholder zu Beteiligten und nutzen Sie deren Kompetenz zur Lösung der Krise. Dann können Sie gemeinsam an der Krisenbewältigung arbeiten und erhalten die Rückendeckung, die Sie in dieser Situation dringend benötigen.

Gemeinsam zum Ziel

Nachdem Sie die ersten Signale einer hereinbrechenden Krise wahrgenommen haben, berufen Sie umgehend ein Meeting mit Ihrem Projektteam und – je nach Bedarf – relevanten Stakeholdern ein. Bereiten Sie sich vorher umfassend auf dieses Meeting vor. Nutzen Sie dazu im ersten Schritt die nachfolgenden Leitfragen, um die Lage für sich selbst zu reflektieren. Führen Sie dann im zweiten Schritt mit den gleichen Leitfragen durch das Meeting. Damit gewinnen Sie, Ihr Team und die Stakeholder Klarheit über die Situation, die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben.

Leitfragen zur Selbstreflektion und Moderation des Krisenmeetings

1. Fragen für den Blick auf das Problem

- "Worin liegt die Ursache der Krise?"
- "Welche Probleme entstehen dadurch?"
- "Wie wirkt sich die Krise im Moment konkret aus?"
- "Mit welchen weiteren Problemen ist noch zu rechnen?"

Autor



Ulrike Dolle

Geschäftsführerin ADM
Institut, systemische
Organisationsberaterin,

spezialisiert auf Kundenbeziehungen
und Servicekultur

Kontakt: udolle@adm-institut.de

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

- "Wer ist in welcher Art und Umfang betroffen?"

2. Fragen nach dem gewünschten Ergebnis

Überlegen Sie, welche Handlungsmöglichkeiten Sie haben. Konkretisieren Sie mögliche Maßnahmen und wägen Sie ab, welche Effekte diese in Bezug auf Ihr Ziel haben.

- "Welches Ergebnis müsste erreicht werden, damit die Krise überwunden werden kann?"
- "Welche Anforderungen haben unsere Stakeholder an uns, die wir befriedigen müssen?"
- "Welche Ziele müssen auf jeden Fall erreicht sein, sobald die Krise abgeschlossen ist?"
- "Woran erkennen wir das Ergebnis genau?"

3. Fragen zur Lösungsfindung

Später möchten Sie zur Lösungsfindung in erster Linie die Vorschläge Ihres Teams hören. Aber auch die eigenen Gedanken und Vorstellungen, wie passende Lösungen aussehen können, sind in der Krise dringend notwendig. Denn eine persönliche Lösungsfindung dient der eigenen Orientierung sowie später im Projektteammeeting der Orientierung des Projektteams und der Stakeholder.

- "Welche Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme und Ziele stehen uns nun zur Verfügung?"

4. Fragen nach der Konkretisierung der Maßnahmen

In dieser Phase sollten Sie sich mehr Klarheit über die eigenen Lösungsansätze verschaffen. Beantworten Sie für jede einzelne Lösungsidee die folgenden Fragen:

- "Was genau ist hier zu tun?"
- "Wer hat dazu die höchsten Kompetenzen?"
- "Was erzielen wir mit diesem Schritt? Passt das Ergebnis zu unseren Zielen?"

Im Teammeeting gilt es in dieser Phase, die zuvor ermittelten Lösungsmöglichkeiten inhaltlich zu diskutieren. Auch Ihre eigenen Lösungsideen können Sie hier einfließen lassen. Doch Vorsicht: Wenn Sie mit zu vielen vorgefertigten Lösungen aufwarten, wird das die Kreativität Ihres Teams bei der Lösungsfindung beeinträchtigen.

Vielleicht kommen Sie in diesem Schritt auch zu der Erkenntnis, einen zusätzlichen Experten zu benötigen. Holen Sie sich dafür aber auf jeden Fall die Meinung Ihres Projektteams ein, bevor sie ihn eigenständig ins Boot holen.

5. Fragen zur Klärung der Umsetzungsvoraussetzungen

Hier verschaffen Sie sich einen Überblick über die nötigen Voraussetzungen. Findet in dieser Phase eine gute Vorbereitung statt, lassen sich Fehler vermeiden, die sonst möglicherweise zu einem Scheitern der Krisenbewältigung führen.

- "Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, damit diese Maßnahmen zur Krisenbewältigung umsetzbar sind?"
- "Welche Mittel, welche Ressourcen und wie viel Zeit brauchen wir?"
- "Welche monetären Mittel müssen bereitgestellt werden?"

6. Frage nach der Durchführung

Überprüfen Sie an dieser Stelle, ob Ihr Plan zur Krisenbewältigung nachhaltig steht und durchführbar ist.

- "Wie sorgen wir dafür, dass es klappt?"
- "Wie stellen wir dann sicher, dass unsere Maßnahmen auch nachhaltig sind?"
- "Mal angenommen, wir haben alle Themen auf den Weg gebracht, was müssen wir noch bedenken?"

7. Frage nach den Auswirkungen

Hier ist der Blick in die Zukunft gewünscht und wichtig. So schaffen Sie Motivation und richten Ihre Aufmerksamkeit auch auf die Zeit nach der Krise inkl. der Chancen, die sich daraus ergeben.

- "Woran werden wir und die Stakeholder erkennen, dass sich etwas verändert hat?"
- "Wie wird es dann sein?"
- "Entspricht diese Wirkung unseren Planungen?"

8. Fragen zur Kontrolle

Überlegen Sie, ob sich der monetäre Aufwand der jeweiligen Maßnahmen angemessen zum Ziel verhält.

- "Welche Chancen ergeben sich aus der Bewältigung dieser Krise?"
- "Wie können sich unsere Maßnahmen zur Krisenbewältigung refinanzieren?"
- "Welche wirtschaftlichen Effekte erzielen wir durch diese Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig?"

Hiermit ist die Vorbereitung für das Meeting abgeschlossen. Ihre erarbeiteten Antworten nehmen Sie mit in das Meeting und richten dort alle Fragen, die sie sich selber zur Reflektion gestellt haben, genauso an das Projektteam wie auch an die Stakeholder.

Auf diese Weise hilft Ihnen dieser Leitfaden, souverän und lösungsfokussiert durch das Meeting zu führen und gemeinsam Lösungsansätze für die Krisenbewältigung zu finden. Das Team und die Stakeholder stehen somit geschlossen hinter dem Plan.

Grundlage für eine gelungene PR-Arbeit

Sollte bei Ihrem Projekt auch die Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle spielen, dient der gemeinsam erarbeitete Krisenplan als wichtigste Grundlage für die Kommunikation. Nachfolgend ein paar Tipps für die PR-Arbeit:

- Transparenz steht über allem: Sorgen Sie für eine offene und offensive Information der Öffentlichkeit.
- Sorgen Sie dafür, dass die Wahrheit voll und ganz an die Öffentlichkeit gelangt.
- Zeigen Sie Betroffenheit, entschuldigen Sie sich und gestehen Sie Fehler ein.
- Liefern Sie der Öffentlichkeit erst Informationen, wenn Sie die Krise intern kommuniziert haben.
- Bereiten Sie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Informationsgespräche vor.
- Stellen Sie den Stakeholdern alle Fakten zur Verfügung – "Negative Presse" wird durch unzureichende Informationspolitik verstärkt.
- Richten Sie einen "War Room" ein, in den sich alle Projektbeteiligten und Experten zurückziehen und gemeinsam auf die Krisenbewältigung hinarbeiten können
- Setzen Sie eine 24-Stunden-Bereitschaft mit erfahrenen Sprechern ein.
- Erstellen Sie Informations-Up-Dates auf den zur Verfügung stehenden Informationskanälen, um eine permanente proaktive und transparente Informationspolitik zu betreiben.
- Führen Sie ein "Krisentagebuch" im Internet.
- Kalkulieren Sie den **Streisand-Effekt** mit ein (durch das Vertuschen einer unliebsamen Information wird diese erst einer breiten Öffentlichkeit bekannt, s. hierzu auch Wikipedia).

Fachartikel

Projektkrisen systematisch lösen

Teil 1: Symptome und Ursachen einer Krise

Eine Projektkrise erfolgreich zu bewältigen, ist eine anspruchsvolle, in den meisten Fällen aber auch sehr spannende Aufgabe. Diese Situation kommt zudem häufiger vor, als man vielleicht annehmen würde, da viele Projekte bereits unter schwierigen, manchmal sogar unrealistischen Rahmenbedingungen starten. Gerät ein Projekt in die Krise, werden häufig zunächst nur die Symptome betrachtet und nicht die eigentlichen Ursachen.

Die Projektmitarbeiter verwenden viel Energie darauf, Arbeitsrückstände aufzuholen, weitere Ressourcen an das Projekt zu binden sowie Kommunikations- und Schnittstellenprobleme zu lösen. Allerdings liegen die Wurzeln der Probleme bei vielen Projekten oft tiefer, etwa darin, dass bereits das Projektziel nicht eindeutig festgelegt wurde oder die Unternehmensführung die Durchführung des Projekts nicht oder nicht ausreichend unterstützt. In diesen Fällen werden die zuerst genannten operativen Lösungsansätze wenig bringen.

Es ist zwar menschlich, davor zurückzusehen, noch einmal das Fundament eines Hauses zu überprüfen, wenn man bereits die Stockwerke darüber errichtet. Aber häufig ist es doch notwendig. Um erfolgreich zu sein, müssen beim Krisenmanagement für ein Projekt unbedingt die Ursachen ermittelt und angegangen werden, um nicht weitere Ressourcen und Zeit zu verschwenden.

Ein Unternehmen kann noch relativ lange mit einem internen Krisenmanager einem kriselnden Projekt eine positive Wende geben und es erfolgreich abschließen, ohne einen externen Berater hinzuzuziehen. Vorausgesetzt, die Projektprobleme werden immer noch auf der sachlichen Ebene geklärt, es ist zu keinen nachhaltigen persönlichen Verletzungen unter den Projektbeteiligten gekommen und das Vertrauensverhältnis der Mitglieder untereinander sowie zur Projekt- und Unternehmensleitung ist intakt.

In jedem Fall sollte ein Mitarbeiter, der bereits Projekterfahrung gesammelt hat, die Rolle des Krisenmanagers übernehmen. Seine zwei wichtigsten Kompetenzen sind meiner Ansicht nach zum einen ein strukturiertes Vorgehen bei der Projektarbeit, zum anderen eine hohe soziale Kompetenz, die es ihm erlaubt, in einer solchen Krisensituation schnell tragfähige Beziehungen zu den Projektbeteiligten zu knüpfen und zu vertiefen.

Im ersten Teil meines Beitrags beschreibe ich meine ersten Eindrücke von einem Projekt, dessen Leitung ich als interner Krisenmanager übernommen habe, und stelle die Merkmale und Ursachen von Projektkrisen vor, welche ich auf Basis dieses und anderer Projekte erarbeitet habe.

Autor



Philipp Meyerbröker

Selbstständiger Berater für Projektmanagement und Business Development.

Fokus auf "Faktor Mensch" in der Projektarbeit. Nutzt häufig agile Managementkonzepte.

Kontakt: philipp@meyerbroeker.de

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Wie sieht eine Krise aus?

Als ich die beiden Büroräume betrat, in denen das Team des Projekts untergebracht war, in dem ich als Krisenmanager arbeiten sollte, hatte ich den Eindruck, in eine Abstellkammer bzw. nur teilweise genutzte Lagerräume zu kommen, und nicht an einen Ort, wo ein wichtiges Projekt abgewickelt wird. Der größere Raum war mit alten Büromöbeln und Kartons, leeren Aktenordner sowie diversen anderen Dingen vollgestellt, die sich in ungenutztem Büroraum schnell ansammeln. Das Projektteam selbst, das zu diesem Zeitpunkt aus drei Mitarbeitern bestand, hatte sich in dem etwas kleineren Raum eingerichtet. Die Mitglieder des Projektteams mussten so auf beengten Raum miteinander klarkommen, da sie sich nie darum gekümmert hatten, auch den größeren Raum herzurichten, obwohl das Projekt schon ein Jahr lief. Dieser eher passive Umgang mit verfügbaren Ressourcen spiegelte die Situation im Projekt wider.

Ich kannte die Räume und ihren Zustand aus meiner Funktion als Führungskraft in der Linie, heute jedoch betrat ich sie das erste Mal mit dem Vorhaben, mir hier einen Arbeitsplatz einzurichten und sah sie damit plötzlich auch mit anderen Augen.

Bei dem Projekt ging es darum, für meinen Arbeitgeber eine große Veranstaltung zu organisieren. Zehn Tage lang würden wir Gastgeber für mehr als 1.000 Besucher aus aller Welt sein und hatten die Aufgabe, für diese ein Konferenz-, Arbeits- und Rahmenprogramm "auf die Beine zu stellen". Darüber hinaus sollte die Veranstaltung durch die Konferenzgebühren und Gelder von Sponsoren gegenfinanziert werden und als Werbeplattform für meinen Arbeitgeber fungieren. Es gab also genug zu tun!

Als ich zum Krisenmanager für das Projekt berufen wurde, arbeitete ich bereits seit einem Jahr als Führungskraft in der Linie und hatte, kurz nach meinem Einstieg in das Unternehmen, die Führung des Projektleiters übernommen. Bei der Arbeit als Krisenmanager stellte sich schnell heraus, dass zwischen meinem Vorgänger und dem Projektleiter keine gute Kommunikation stattgefunden hatte. Dieser hatte überwiegend Druck auf den Projektleiter ausgeübt und ihn wenig bei der Bewältigung seiner Aufgaben unterstützt. Das machte sich auch bei den fehlenden Projektergebnissen bemerkbar.

Da ich selbst über Erfahrung in der operativen Projektarbeit verfügte, versuchte ich in der Folgezeit immer wieder, dem Projektleiter im Projektlenkungsausschuss den Rücken zu stärken und ihn in Vier-Augen-Gesprächen bei Problemen lösungsorientiert zu unterstützen. Ich wollte den Druck rausnehmen und hoffte, auf diese Weise zu besseren Ergebnissen zu kommen.

Zwar bemühte der Projektleiter sich, meine konkreten Vorschläge umzusetzen, z.B. zur Ressourcenklärung den persönlichen Kontakt mit den Ressourcenverantwortlichen zu suchen und sie nicht nur per E-Mail anzusprechen. Die Projektergebnisse verbesserten sich allerdings nur unwesentlich. Mit der Zeit wurde für mich immer deutlicher, dass die bereits genannten Kernkompetenzen eines Projektleiters – eine strukturierte Arbeitsweise und ein gutes Management der Beziehungen zu den Projektbeteiligten – nicht zu seinen Stärken zählten.

Nach intensiven Diskussionen entschied der Projektlenkungsausschuss schließlich, dass ich selbst das Projekt, quasi als Senior-Projektleiter, mit Unterstützung des Projektleiters führen sollte. Nach einiger Überzeugungsarbeit meinerseits erklärte sich der Projektleiter bereit, als zweiter Projektmanager im Projekt zu verbleiben. So gewannen auch externe Kontakte nicht den Eindruck, er sei degradiert worden.

Durch meine Beobachtungen und die Gespräche, die ich mit ihm führte, kristallisierte sich heraus, dass wir ein sehr unterschiedliches Verständnis von der Rolle eines Projektleiters hatten. Der ursprüngliche Projektleiter hatte sich bei seiner Arbeit stark auf administrative und sachliche Aufgaben konzentriert, während ich Projektleitung vor allem als strategische Steuerung, Teamführung und das Beziehungsmanagement innerhalb des Unternehmens und mit wichtigen externen Partnern ansah.

So konnte der ursprüngliche Projektleiter seine bisherige Arbeit fast unverändert weiterführen, ohne dass es zu Überschneidungen mit meinen Aufgaben kam. Er kümmerte sich weiter um die interne Veranstaltungsplanung sowie die Kontaktpflege zu Lieferanten und kleineren Sponsoren in seinem Aufgabenbereich, ich übernahm die Teamführung sowie die Kommunikation im Team, im Unternehmen und zu Schlüsselkontakten nach außen. Das war auch zwingend notwendig, denn es herrschte ein gutes halbes Jahr vor dem Event, ein enormer Arbeitsrückstand und eine hohe Soll-Ist-Differenz bezüglich der vorgesehenen Gegenfinanzierung des Projekts.

Nachdem ich mich im Büro eingerichtet hatte, setzte ich mich mit den Kollegen zusammen, die bereits für das Projekt tätig waren, um mir einen tieferen Einblick in den Stand des Projekts zu verschaffen und die nächsten Schritte abzusprechen. Die Stimmung im Team entsprach ungefähr dem Eindruck, den der Anblick der Räumlichkeiten bei mir ausgelöst hatte: unaufgeräumt und unstrukturiert, mit wenig Eigeninitiative und noch weniger Spaß an der Aufgabe.

Durch den großen Arbeits- und Ergebnismrückstand war das Team in eine sehr defensive Grundhaltung geraten. Mühsam musste ich diese Abwehrhaltung überwinden und erste Grundsteine für etwas Vertrauen legen. Ich vermittelte den Mitarbeitern, nicht die vergangenen Aktivitäten beurteilen zu wollen, sondern lediglich Kenntnisse über das Projekt für zukünftige Maßnahmen zu benötigen. Dafür hob ich die vorhandenen Ergebnisse besonders hervor und würdigte bei fehlenden Ergebnissen bewusst die externen Hemmnisse. Zudem legte ich in vielen Einzelgesprächen den Schwerpunkt darauf, Lösungsansätze zu vermitteln und den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie bei der künftigen Projektarbeit mit meiner Unterstützung rechnen können.

Neben dem massiven Rückstandsempfinden im Projektteam fiel mir besonders die stark reaktive, kaum strategisch gesteuerte Arbeitsweise des Projektleiters auf. So hatte er die Projektpläne und Reports im Sinne des Projektmarketings aktualisiert, weil der Projektklenkungsausschuss und ich das gefordert hatten, er hatte sie aber nicht aktiv für die strategische Projektplanung, die Priorisierung von Arbeitspaketen und die Projektkommunikation genutzt.

So wurde die reale Arbeit häufig durch Anforderungen von Seiten des Projektklenkungsausschusses bezüglich der Finanzierung und Öffentlichkeitswirksamkeit des Projekts und Anfragen von Sponsoren und Lieferanten strukturiert. Auch das verstärkte das Druckempfinden im Team, da so kaum selbstbestimmte Planung stattfand. Zudem hatte die finanzielle Situation im Projekt auch dazu geführt, dass an allen möglichen Stellen gespart wurde – was den Eindruck eingeschränkter Beweglichkeit noch verstärkte.

Typische Symptome von Projektkrisen

Eine Projektkrise kann oft anhand von bestimmten Symptomen von Außen wahrgenommen werden. Etwas überspitzt könnte man sagen, dass Sie bereits als Besucher einer Projektbesprechung an den typischen Anzeichen sehen müssten, dass sich ein Projekt in der Krise befindet. Dabei kann man zwischen eher sachlichen und eher psychologischen Merkmalen einer Krise unterscheiden, ohne dass diese Unterteilung absolut trennscharf ist. Tabelle 2 zeigt die Symptome, die – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – typisch für Krisen in Projekten sind.

Typische Ursachen einer Krise

Es war ein absoluter Glücksfall für mich, dass ich schon im Vorfeld meiner neuen Aufgabe eng mit dem bisherigen Projektleiter zusammengearbeitet und das Projekt im Blick hatte. So hatte ich bereits eine ganze Reihe von Ansätzen im Kopf, wie ich das Projekt in Schwung bringen könnte.

Trotzdem setzte ich mich zu Beginn meiner neuen Aufgabe noch einmal mit allen Projektmitarbeitern und vielen anderen, die mit dem Projekt zu tun hatten, zusammen und sammelte ihre Meinungen, Sichtweisen und Ideen. Diese bestätigten meine Ansichten.

Für die Projektkrise kristallisierten sich vor allem zwei Ursachen heraus:

Zum einen war das Projekt schon bei seiner Initialisierung unter unglücklichen Umständen gestartet, da die Geschäftsleitung sich nicht eindeutig hinter das Projekt und den Projektleiter gestellt hatte. Das führte im Laufe der Zeit zu einer unglückseligen Mischung aus Druck "von oben" durch Personen der Geschäftsleitung, die das Projekt eher kritisch betrachteten und sich daraus ergebenden Ressourcenproblemen. So bestand die Herausforderung in diesem Projekt im Besonderen darin, mit äußerst knappen Ressourcen herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Zum anderen verfügte der ursprüngliche Projektleiter nur bedingt über die Kompetenzen, welche für die Bewältigung dieser Situation erforderlich waren. Fachlich hervorragend hatte er sich tief in die Materie eingearbeitet, gute Konzepte und Pläne ausgearbeitet und Schritte in die Wege geleitet, diese umzusetzen. Er tat sich jedoch schwer, die Führungs- und Marketingaufgaben zu bewältigen, wie es die Projektsituation erforderte. So gelang es ihm auch nicht, die immer kritischer werdende Stimmung im Haus und bei externen Projektpartnern, vor allem den schon akquirierten und potentiellen Eventsponsoren, zu drehen, sodass in Kombination mit dem ersten Aspekt die Situation im Projekt eine immer stärker werdende Negativdynamik entwickelte.

Meine wichtigsten Aufgaben würden also eine sehr aktive und stringente Projektführung und ein besonders wirksames Projektmarketing sein.

Nach Feststellung einer Projektkrise anhand der oben geschilderten Symptome ist es quasi überlebenswichtig, die wirklichen Ursachen hinter den Symptomen zu erkennen, damit die Probleme auch an der Wurzel angepackt werden können. Wie im Bild des Eisbergs, der in der Arbeits- und Kommunikationspsychologie gerne als Metapher verwendet wird, prägen diese schwerwiegenden Anteile eines Problems, die unter der Oberfläche liegen, die Ausrichtung der Ergebnisse maßgeblich.

Sachliche Merkmale	Psychologische Merkmale
eine sehr starke Ressourcenknappheit (vor allem von Zeit und Geld)	ein von Projektleitung und -mitarbeitern als sehr gering empfundener Bewegungsspielraum (der meist faktisch größer ist, als er wahrgenommen wird)
eine erhöhte Komplexität und eine negative Dynamik : Ein operativer Rückstau und der für eine Krise typische externe Druck führen selten zu guten Ergebnissen, so dass diese Situation wiederum zu stärkerem Druck und noch größerem Rückstau führt.	sehr reaktive Verhaltensmuster , vor allem bei der Projektleitung und -mitarbeitern, aber auch beim Lenkungsausschuss

<p>mangelnde (Zwischen-)Ergebnisse, welche den operativen Rückstau verursachen und sich in der Regel selbst verstärken, da ein höherer Anteil an Work in Progress meist zu einem weiteren Rückstau führt</p>	<p>große Motivationsprobleme bei allen Beteiligten – unter anderem aufgrund mangelnder Ergebnisse und steigender Arbeitsbelastung</p>
<p>eine schlechte Organisation und zu wenig aktive Führung – sowohl als Ursache als auch als Folge der Krise</p>	<p>aus dem Fehlen von aktivem Führungsverhalten und erkennbarer Verantwortungsübernahme von Projektleitung und Geschäftsführung</p>
<p>strategische Uneinigkeit – entweder von Beginn an, als Ursache der Krise und/oder im Verlauf der Krise zur Reaktion auf die Probleme</p>	<p>eine unternehmenspolitisch komplexe Situation, in der konkurrierende Interessen auf Projektebene ausgetragen werden. Nicht selten werden z.B. Vorhaben, welche die Geschäftsleitung nicht unterstützen, aber auch nicht öffentlich ablehnen möchte, zu einem Projekt erklärt und geraten durch die fehlende Ressourcenunterstützung in eine Sackgasse.</p>
<p>ein spätes Erkennen/Eingestehen einer Krisensituation: Das betrifft vor allem die direkten Projektbeteiligten, die oft die Krise nicht sehen wollen, aber auch immer wieder den Projektleitungsausschuss und andere Stakeholder, wie z.B. Kunden oder Projektpartner. Auch hier wird ein Anerkennen der Projektkrise oft mit dem Eingeständnis eigenen Versagens gleichgesetzt.</p>	<p>Egoismus, Selbstschutz und Schulduweisungen</p>
<p>eine geringe Transparenz und passive Kommunikationsmuster bis hin zu einer Kommunikationsverweigerung ("Nicht-Erreichbarkeit")</p>	<p>Weitergabe und Verstärken von Druck in der Hierarchie von oben nach unten</p>
<p>Aktionismus an Nebenschauplätzen: Da die Bewältigung der Prioritäten nicht lösbar scheint, wird versucht, an Seitenbaustellen "verkaufbare" Ergebnisse zu produzieren.</p>	<p>starker Vertrauensverlust im Team, vom Projektteam gegenüber dem Projektleitungsausschuss und umgekehrt, aber auch z.B. zwischen dem Projektteam, Sponsoren und externen Projektpartnern</p>
<p>ein starker "Tunnelblick" von Projektleitung und -mitarbeitern. Die vorhandene Strategie wird zu wenig hinterfragt, da dies mit dem Eingeständnis hoher (gesunkener) Kosten verbunden wäre. Dadurch wird oft die Strategie mit dem Ziel gleichgesetzt.</p>	<p>eine starke Handlungslähmung der Verantwortlichen und Projektbeteiligten: Angst bestimmt zunehmend die Entscheidungen. Dies führt zu einer Negativspirale, da die Lähmung die Krise verstärkt.</p>
	<p>ritualisiertes Verhalten: Durch das Anwenden erprobter Muster sollen Entscheidungen unangreifbar gemacht werden, wie z.B. das konsequente Wiederholen bisher erfolgloser Strategien ("Irgendwann muss es ja mal klappen.") oder das einfache Übertragen von Erfolgsmustern aus anderen Projekten.</p>

Tabelle 1: Symptome, die typisch für Krisen in Projekten sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

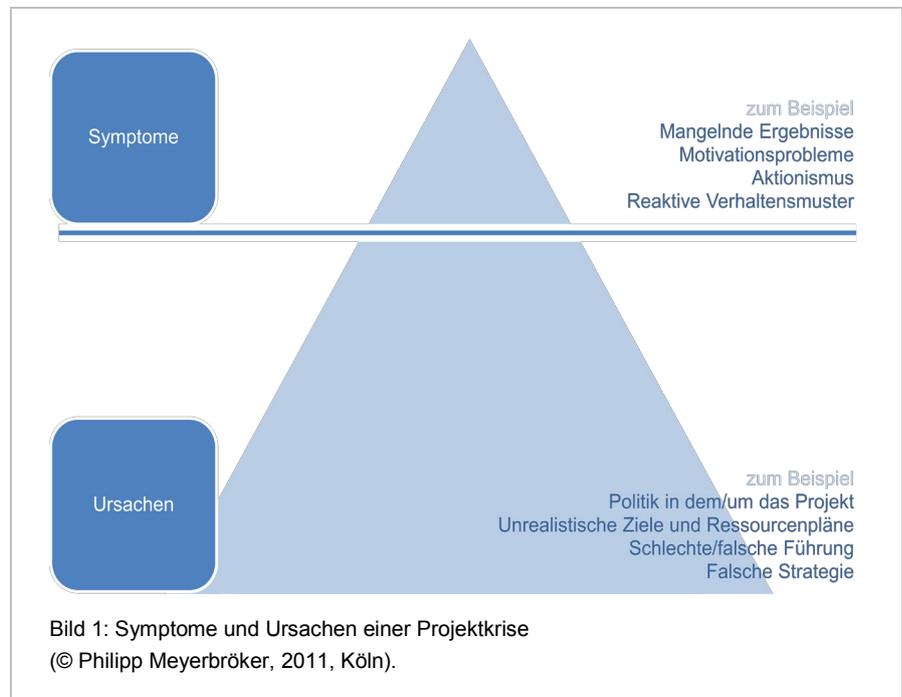
Im Laufe meiner Projektarbeit erkannte ich, dass es vor allem vier abstrakte Projektprobleme sind, die den allermeisten Projektkrisen zugrunde liegen, von denen mindestens eines als wesentliche Ursache identifiziert werden kann:

"Politik in und/oder um das Projekt": Projektarbeit ist durch seine oft komplexe Einbindung in Unternehmensstrukturen abseits klassischer Hierarchielinien und den Charakter der Aufgabenstellung öfter und stärker Gegenstand von politischen Aktivitäten innerhalb der Führungsgremien. Mal sind sich wie im oben beschriebenen Beispiel, die Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands im Umgang mit einem Projekt nicht einig, sodass sich widersprüchliche Entscheidungen aneinanderreihen, mal möchte keine Führungskraft sich klar zu einem riskanten Projekt bekennen und mal wird eine unliebsame Entscheidung dadurch bewältigt, indem ein Projekt

bewilligt wird, welches keine Unterstützung bei der Umsetzung bekommt und so auf das Abstellgleis gerät. Egal in welcher Form mit einem Projekt Politik betrieben wird – für den Projekterfolg ist das fast immer Gift, da eine klare Unterstützung "von oben" in jedem Projekt gebraucht wird.

Unrealistische Ziele und Ressourcenvereinbarungen:

Viele Projekte leiden darunter, dass sie bereits unter wenig realistischen Bedingungen starten, in dem sie überzogene Ziele verfolgen oder mit viel zu wenigen Ressourcen ausgestattet sind. Im Zuge der üblichen Ressourcenverhandlungen im Haus und/oder mit einem externen Auftraggeber werden oft Zugeständnisse gemacht, die über das Machbare hinaus gehen, um überhaupt erst einmal den Zuschlag für ein Projekt zu bekommen. Das geht dann oft einher mit der Annahme, zu einem späteren Zeitpunkt mit entsprechendem Sachdruck schon nachverhandeln zu können. Entsprechend ist die Projektkrise hier beinahe vorprogrammiert.



Schlechte oder falsche Führung: Wie auch in der klassischen Linienorganisation werden oft Personen für die Leitung von Projekten bestimmt, die sich durch fachliche oder operative Qualitäten ausgezeichnet haben und/oder einen besonderen inhaltlichen Bezug zu dem Projekt haben. Da es ja "nur" um die Führung eines Projekts geht, wird die Frage nach Führungsqualitäten oft gar nicht gestellt. Dabei birgt die Führung eines Projekts aufgrund der oft speziellen hierarchischen Einordnung, Ressourcenengpässen, besonderen sachlichen Herausforderungen und dem Bedarf an gutem Projektmarketing ebenso oft auch eine ganz besondere Führungsverantwortung.

Die falsche Strategie: Im Rahmen klassischer Projektplanungsprozesse werden zu Beginn der Projektarbeit in der Regel wesentliche strategische Entscheidungen getroffen, wie das Projektziel erreicht werden soll. Ein typisches Beispiel für eine solche Strategieentscheidung ist z.B. eine Make-or-buy-Entscheidung: Soll ein bestimmter Teil der Projektarbeit im Haus selbst erarbeitet oder von einem externen Dienstleister eingekauft werden? Wie alle betriebswirtschaftlichen Strategieentscheidungen werden diese unter Unsicherheit gefällt und können schlicht und einfach falsch sein. Allerdings sorgen die Strukturen von Projektarbeit dafür, dass falsche Strategien erst spät und oft gar nicht richtig hinterfragt werden, da der Prozess bis zu einer konkreten Ziel- und Strategievereinbarung, einem ordentlichen Projektauftrag und einer abgeseigneten Projektplanung in der Regel aufwändig und langwierig ist. Ein Hinterfragen dieser Basisvereinbarungen birgt die Gefahr, dass den Entscheidern und Führungskräften im Haus individuell angelastet wird, Ressourcen im erheblichen Umfang verschwendet zu haben. Auch hier ist die Projektkrise vorhersehbar.

Mit der klaren Zuordnung der Krisensituation zu einer oder mehreren eigentlichen Ursachen gelingt es dem Krisenmanager, die richtigen Maßnahmen zu planen, um die Probleme im Projekt anzugehen.

Fazit und Ausblick

Das bisherige Vorgehen und der Verbleib des ursprünglichen Projektleiters im Projekt ermöglicht es mir, das Projekt aktiv zu steuern, ohne befürchten zu müssen, dass durch den Weggang des ursprünglichen Projektleiters auch andere Mitarbeiter das Team verlassen würden. So war ich zuversichtlich, dem Projekt eine positive Ausrichtung geben zu können, ohne zu viel Grundlagenarbeit leisten zu müssen, denn ich konnte auf den Sachverstand, die Vorkenntnisse und die Kontakte der bisherigen Mitarbeiter zurückgreifen.

Nun sollte es also darum gehen, auf Basis meiner bisherigen Analyse die Dinge anzupacken, besser zu machen, für Bewegung zu sorgen und schnell Ergebnisse zu erzielen. Ein Stück weit fühlte sich die Situation an wie zu Beginn eines neuen Projekts. Allerdings hatte ich diesmal kein "weißes Blatt Papier" vor mir liegen, sondern eine Situation mit vielen Vorbedingungen, mit denen ich umgehen musste. Deswegen musste ich mir auch u.a. Gedanken darüber machen, was den Neustart eines Projekts in der Krisensituation vom allgemeinen Projektstart unterschied.

Ein Standardprozess für eine komplexe spezifische Situation wie eine Projektkrise scheint auf den ersten Blick nicht sinnvoll. Paradoxerweise ermöglicht jedoch gerade ein solcher Prozess, sich auf diese spezifische Situation einzulassen. Durch die grobe Strukturierung von Aufgaben und Handlungsansätzen gibt der Prozess Halt und Sicherheit – und damit auch den Freiraum, die besonderen Aspekte der konkreten Situation zu erfassen und zu berücksichtigen.

Im beschriebenen Projekt musste ich zum ersten Mal eine so schwierige Projektsituation bewältigen und explizit in die Rolle des Krisenmanagers schlüpfen. Deshalb traf ich damals viele Entscheidungen aus einer Mischung aus Erfahrung mit anderen Projektsituationen und aus Erfahrungen mit Management und Führungsarbeit allgemein, Intuition und auch etwas "trial and error".

Vieles davon hat sich während der Arbeit und in der Nachbetrachtung als gut und hilfreich herausgestellt, sodass ich nach dem Projekt damit begonnen habe, die effektiven Maßnahmen zu abstrahieren und zu verallgemeinern. Aus der Erfahrung dieses Projekts und folgender Engagements ist ein "Fünf-Schritte-Modell" entstanden, welches ich seitdem als Projektmanager und als Berater beim Kunden einsetze. Dieses stelle ich Ihnen als Lösungskonzept für den Umgang mit der Projektkrise als interner Krisenmanager im zweiten Teil meines Beitrags vor.

Fachbeitrag

Projektkrisen systematisch lösen

Teil 2: Fünf Schritte für den Turnaround

Dass ein Projekt in eine Krisensituation gerät, kommt in der Praxis häufig vor. In vielen Fällen fehlt den Verantwortlichen jedoch das nötige Know-how, um diese Projektkrise auch adäquat zu lösen. Um eine solche Situation zu bewältigen, würden sich viele einen Prozess wünschen, an dem man sich "entlang hangeln" kann, um den Weg aus der Krise zu finden.

Manchem mag ein Standardprozess zur Bewältigung von Projektkrisen nicht umsetzbar erscheinen, da eine Krise immer individuell ist und deshalb auch ein spezifisches Vorgehen benötigt. Oft jedoch ähneln sich Projektkrisen in vielerlei Hinsicht, sodass sich ein Muster erkennen lässt, an welchen Stellen man ansetzen sollte, um "das Ruder" noch "herumzureißen". Darauf aufbauend habe ich einen Standardprozess entwickelt, der sich mittlerweile in vielen Projekten bewährt hat.

Im ersten Teil dieses Beitrags habe ich geschildert, wie ich selbst in einem großen Projekt als interner Projektkrisenmanager eingesetzt wurde. Dabei habe ich gezeigt, wie die Entwicklung des Projekts verlaufen ist und daraus etwas allgemeiner Symptome und typische Ursachen von Projektkrisen abgeleitet. Nun möchte ich Ihnen in diesem zweiten und abschließenden Teil anhand des Beispiels einen Standardprozess vorstellen, mit dem wir in fünf Schritten den Weg aus der Krise gefunden haben.

Selbstverständlich verläuft die Arbeit mit einem Prozess wie den nachfolgend geschilderten fünf Schritten in der Praxis nie so linear, wie sie hier dargestellt wird. In dem beschriebenen Beispiel fanden viele Prozesse parallel statt und oft mussten wir auch zu scheinbar bereits abgeschlossenen Aufgaben zurückspringen. Aber trotzdem kann die Reihenfolge der fünf Schritte als Orientierung dienen, da Ergebnisse des vorherigen Schritts im folgenden Schritt das Vorgehen meist einfacher machen.

1. Schritt: Ist-Analyse

Im ersten Teil des Artikels habe ich bereits meine ersten Schritte als Krisenmanager in dem Projekt beschrieben. Dabei habe ich mich noch einmal detaillierter mit dem Projekt und seinen Gegebenheiten vertraut gemacht und mich in vielen Gesprächen mit den Projektbeteiligten über das Projekt ausgetauscht. Damit hatte ich zugleich die Ist-Analyse begonnen und die ersten Schritte auf dem Weg zur Lösung der Krise bewältigt.

Autor



Philipp Meyerbröker

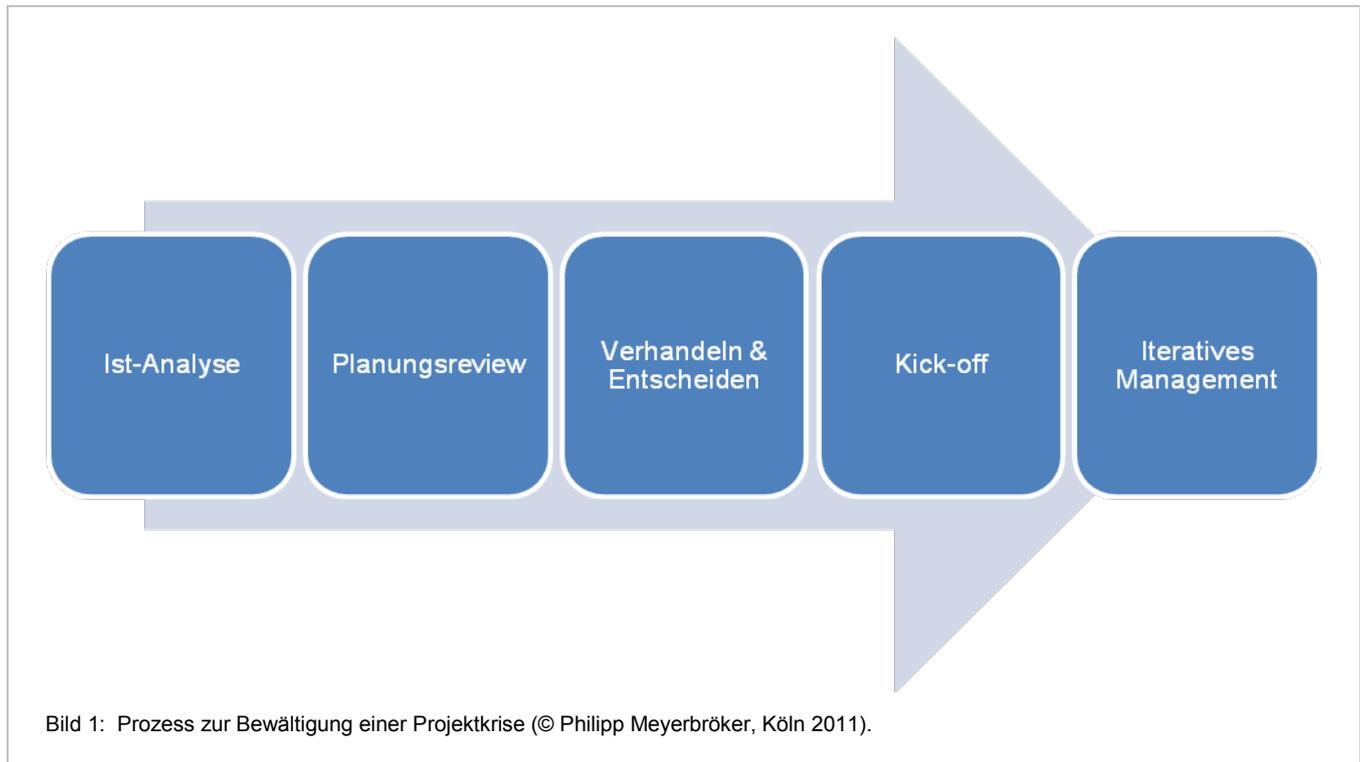
Selbstständiger Berater für Projektmanagement und Business Development.

Fokus auf "Faktor Mensch" in der Projektarbeit. Nutzt häufig agile Managementkonzepte.

Kontakt: philipp@meyerbroeker.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Zielsetzung

Am Ende der Ist-Analyse sollte die Projekthistorie und -arbeitsweise aus verschiedenen Perspektiven ermittelt worden sein. Auf Basis der vorhandenen Daten sind klare Schlussfolgerungen über die (wirklichen) Ursachen der Krise möglich.

Planungscheck (Ist-Soll-Abgleich)

Beim Planungscheck wird ein Abgleich der Projektplanung mit der aktuellen Situation vorgenommen. Abweichungen werden erkannt und, wenn möglich, quantifiziert. Dafür lässt sich gut der Phasenplan (Balkenplan; Gantt-Chart) eines Projekts verwenden, der aufführt, welche Arbeitsergebnisse bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollten. So kann der Krisenmanager Arbeitsrückstände relativ schnell und einfach in Arbeitsstunden/-tagen ausrechnen. Mit einer Projektmanagement-Software, wie z.B. "Microsoft Project", und bei entsprechender Pflege der Daten können diese Informationen mehr oder minder per "Knopfdruck" eingeholt werden. Bei besonders starken Abweichungen vom Plan in bestimmten Projekt- oder Verantwortungsbereichen sind bereits Schlussfolgerungen möglich.

Da das Projektteam die Projektplanung weniger dazu verwendete, die eigene Arbeit zu strukturieren, sondern vor allem dazu, den Projektstatus vor dem Lenkungsausschuss zu präsentieren, lagen für das Projekt nur ein grober Meilensteinplan und ein relativ aktueller Finanzplan vor. Da sich die Arbeitsrückstände aber auch stark in den mangelnden Akquise-Erfolgen zeigten, ließ sich insbesondere der Finanzplan gut verwenden, um die Abweichung zwischen dem Plan und der Ist-Situation zu quantifizieren. Da eine Umrechnung dieser Ergebnisrückstände in konkrete Arbeitsrückstände (in Stunden oder Tagen) in diesem Fall deutlich aufwändiger gewesen wäre, verzichtete ich darauf und hielt den Soll-Ist-Vergleich lediglich in den Finanzzahlen fest.

Interviews mit Projektbeteiligten und verantwortlichen Führungskräften

Anhand eines Gesprächsleitfadens führt der Krisenmanager Interviews mit Vertretern aller relevanten Interessensgruppen – der Projektleitung, Projektmitarbeitern, verantwortlichen Führungskräften, ggf. Kunden usw. – durch. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden ausgewertet und hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschieden beleuchtet. Häufen sich bestimmte Kritikpunkte oder werden hingegen Stärken der Projektarbeit genannt, lassen sich auf diese Weise schnell relevante Erkenntnisse gewinnen. Eine Word-Vorlage für einen solchen Leitfaden können Sie gemeinsam mit dem Artikel herunterladen.

Die qualitative Erhebung habe ich im Beispielprojekt noch nicht so strukturiert durchgeführt, wie ich das in späteren, vergleichbaren Situationen getan habe. In diesem Projekt führte ich vor allem längere Einzelgespräche mit dem Projektleiter, den anderen Teammitgliedern und Mitgliedern des Projektlenkungsausschusses durch. Dabei fragte ich die Gesprächspartner, was sie an der Ist-Situation positiv und was kritisch bewerteten und welche Handlungsoptionen sie sahen. Die Ergebnisse erfasste ich in einer großen Mindmap, die ich nach Abschluss der Gespräche auswertete, indem ich besonders häufig genannte Aspekte herausfilterte und für mich wesentliche Punkte identifizierte.

Klare Ursachendefinition

Der (üblicherweise noch provisorische) Projektkrisenstab diskutiert die Analyseergebnisse und zieht daraus Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ursache. Diese bilden die Basis für das künftige Krisenmanagement. Im Krisenstab sollten neben dem Krisenmanager ein fachlich kompetente Mitarbeiter des Unternehmens (ggf. aus dem Projektlenkungsausschuss) und vor allem auch ein "Sponsor" aus dem Unternehmen sitzen. Der Sponsor sollte durch seine Mitgliedschaft im Krisenstab unternehmensintern vermitteln, dass er die Rettung des Projekts aktiv unterstützt.

Für mich hatte sich aus der Ist-Analyse klar ergeben, dass hinter den wichtigsten Krisensymptomen, d.h. dem hohen Arbeitsrückstand, dem starken Rückstandsempfinden des Teams sowie einer kaum strategisch gesteuerten Arbeit, als Ursachen für die Projektkrise der starke Druck von allen Seiten und die fehlende strategische und persönliche Führungsarbeit zu erkennen waren. Diese Schlussfolgerungen überprüfte ich noch einmal in Einzelgesprächen mit dem Projektteam und Mitgliedern des Projektlenkungsausschusses und erhielt hierfür die Bestätigung.

Damit hatte ich mich nicht nur versichert, ob meine Einschätzung stimmte, sondern auch die Voraussetzungen für ein positiv verlaufendes Meeting im Projektlenkungsausschuss geschaffen. In diesem stellte ich meine Schlussfolgerungen und mein Krisenmanagement-Konzept für die nahe Zukunft vor. Im Vordergrund standen dabei eine veränderte Führung des Projektteams, eine stärkere strategische Steuerung der Projektarbeit sowie eine intensive und aktive Kommunikation mit allen Interessensgruppen, um die geschilderte Drucksituation aufzulösen und die Stimmung zugunsten des Projekts zu verbessern.

2. Schritt: Planungsreview

Zielsetzung

Es wird eine neue Projektplanung erstellt, welche die aktuelle Situation als Ausgangspunkt verwendet und realistische Vorgehensweisen (zu einem Projektziel) enthält.

Einziehen einer "Nulllinie"

Die gesamte Planung wird "zurückgesetzt" und neu geschrieben. Dabei wird der Status quo als Ist-Zustand definiert und als "Tag 0" festgelegt. Auf diese Weise lässt sich der in der Krisensituation immer vorhandene (und psychologisch fatale) Planungsrückstand beseitigen.

Nachdem die grobe Strategie für das künftige Vorgehen nicht nur festgelegt, sondern auch abgesegnet worden war, ging es mit bei der neuen operativen Planung darum, diese Strategie auch konkret auf der Arbeitsebene umzusetzen. Allerdings war dieser Arbeitsschritt auch schon Teil der Umsetzung der Strategie, da so die bisher zu unkonkrete Planung ersetzt wurde. Das begann damit, dass alle Projektmitarbeiter von mir den Auftrag erhielten, für ihren Teilbereich einen Projektstrukturplan mit Arbeitspaketen, einer groben Kosten- und Aufwandsschätzung sowie einer groben Zeitlinie abzugeben. Diese wurden von mir in "Microsoft Project" zu einem Gesamtplan zusammgeführt und dieser als neuer und ab sofort gültiger Projektplan ausgegeben. Damit war sichergestellt, dass auf dieser Ebene ein Neustart stattfand und die Mitarbeiter nicht ständig Arbeitslisten vor Augen hatten, die auf Arbeitsrückstände hinwiesen.

Entwicklung von Lösungsszenarien

Für die anstehenden Ressourcenverhandlungen muss das Krisenmanagement mehrere Lösungsszenarien vom neuen "Tag 0" bis zum Projektziel entwickeln. Diese Szenarien können mehrere Lösungsstrategien enthalten, aber auch verringerte Projektziele unter Beibehaltung der bisherigen Ressourcenplanung.

Da die noch nicht gesicherte Finanzierung ein Schlüsselproblem des Projekts darstellte, erstellten der bisherige Projektleiter und ich mehrere neue Budgets, die verschiedene Finanzierungsszenarien einhielten. So entwickelten wir ein Worst-Case-Szenario, ein Best-Case-Szenario sowie ein Most-likely-Case-Szenario. Das Best-Case-Szenario beinhaltete eine komplette Finanzierung des Projekts nach der ursprünglichen Planung. Der Worst-Case-Fall zeigte, wie das Projektergebnis ohne zusätzliche, eingeworbene Mittel aussehen würde und das Most-likely-Case-Szenario stellte das Ziel unserer Verhandlungen dar – ein abgespecktes, aber noch realistisches Projektbudget mit entsprechender Gegenfinanzierung.

Identifikation von Schlüsselstellen/-aufgaben

Um die Verhandlungsfähigkeit im nächsten Schritt und die Handlungsfähigkeit im Projekt allgemein zu steigern, sollten Schlüsselaufgaben definiert werden, die in der zukünftigen Projektarbeit in besonderem Maße im Blick behalten und mit Ressourcen versehen werden. Dabei ist es wichtig, besonders die identifizierten Krisenursachen zu berücksichtigen.

Neben der veränderten strategischen Planung und Führung des Projekts hatte die Ist-Analyse einen klaren Verbesserungsbedarf für die Arbeitsbereiche "Vertrieb" und "Marketing" ergeben. Eine neue Projektvision, die in den ersten Wochen nach der Projektübernahme von dem Team und mir entwickelt wurde, enthielt ebenfalls diese beiden Arbeitsbereiche als Kernpunkte. Entsprechend waren sowohl das neu aufgestellte Budget als auch die Arbeitspläne stark auf diese Bereiche ausgerichtet. Insbesondere hatte ich in dem neuen Budget weitere Personalressourcen für diese Bereiche vorgesehen und plante, in den anstehenden Budgetverhandlungen vorrangig diese Mittel durchzusetzen.

Einführung einer iterativen Planungsmethodik

Eine iterative Planungsmethodik besteht im Unterschied zu klassischen Vorgehen vor allem aus relativ kurzen Arbeitseinheiten, an deren Ende das Controlling-Instrumentarium eingesetzt wird, das üblicherweise bei Projektmeilensteinen zur Anwendung kommt. Diese Methodik hilft, insbesondere in der Krisensituation die Projektarbeit situativ zu steuern.

Nachdem der neue Projektplan aufgestellt war, traf ich zunächst zwei Vereinbarungen mit dem Projektteam: Ich kündigte unabhängig von den Arbeitsergebnissen einen ersten Meilenstein in vier Wochen an, um im größeren Rahmen die Arbeitsfortschritte und die veränderte Arbeitsweise zu überprüfen. Darüber hinaus vereinbarte ich mit allen Projektmitarbeitern einen wöchentlichen, individuellen Planungsabgleich im Einzelgespräch. Dieser Austausch fand in der Regel montags statt. Wir gingen gemeinsam die Planung der Vorwoche durch, kontrollierten die Ergebnisse bzw. besprachen fehlende Ergebnisse (woran lag es, dass diese nicht vorlagen, gab es Handlungsoptionen). Auf dieser Grundlage wurde dann gemeinsam eine Planung für die kommende Woche aufgestellt. Das kostete zu Beginn relativ viel Zeit, aber das Team gewöhnte sich schnell an diesen wöchentlichen Planungs- und Arbeitsrhythmus – und wurde innerhalb kurzer Zeit auch deutlich effizienter.

3. Schritt: Verhandlungen & Entscheidungen

Zielsetzung

Alle Entscheidungen für einen erfolversprechenden Projekt-Turnaround sind gefällt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen sind geschaffen – oder es wurde festgestellt, dass das Projekt mit den vorhandenen Ressourcen nicht durchgeführt werden kann und sofort beendet werden muss.

Verhandlungen mit allen relevanten Stakeholdern

In der Regel werden im Projektleitungsausschuss die Lösungsszenarien diskutiert und der Ressourcenbedarf dafür verhandelt. Dabei ist es wichtig, diese zu den Kosten des Scheiterns ins Verhältnis zu setzen und ggf. auch notwendige weitere Investitionen für das Projekt bereitzustellen.

Um das oben geschilderte Most-likely-Case-Szenario möglich zu machen, sollten neben der Akquise weiterer Mittel vor allem noch einmal alle nur denkbaren Einsparpotentiale auf der Kostenseite umgesetzt werden. Dafür stiegen wir zügig in Verhandlungen mit unseren Lieferanten und Projektpartnern ein. Auch wenn natürlich einige erfolglose Verhandlungen stattfanden, konnten wir im Gespräch mit einigen Geschäftspartnern erste Erfolge erzielen und bei anderen Unternehmen zumindest die Bereitschaft für Nachverhandlungen erwirken. Mit diesen ersten Ergebnissen konnten wir uns auf die entscheidende Sitzung im Projektleitungsausschuss vorbereiten.

Entscheidung für ein konkretes Lösungsszenario

Es muss eine klare Entscheidung für ein Lösungsszenario getroffen werden, die von allen akzeptiert und getragen wird.

In der nächsten Sitzung des Projektlenkungsausschusses sollte die Durchführung des Most-likely-Case-Szenarios nach dem neuen Plan diskutiert und abgesegnet werden, so mein Wunsch. Kritischster Punkt war dabei, dass ich entgegen der notwendigen Sparmaßnahmen weitere Mitarbeiterkapazitäten in den Arbeitsbereichen "Marketing" und "Vertrieb" durchsetzen und damit insgesamt eineinhalb Planstellen zusätzlich für den Projektendspurt zur Verfügung haben wollte. Nach langen Gesprächen und einigen weiteren Zugeständnissen, welche die Kostenseite des Projekts betrafen, bekam ich schließlich die Unterstützung für meine Strategie – vor allem, weil ich aufzeigen konnte, dass die weiteren Kapazitäten notwendig waren, um die angestrebten Akquise-Ergebnisse noch zu erreichen.

Vereinbarung von klaren Abbruchkriterien

Für dieses Szenario müssen eindeutige Abbruchkriterien definiert werden – ggf. an mehreren Meilensteinpunkten in nächster Zukunft, sodass ein übermäßig langes Vortreiben des Projekts ohne echten Turnaround vermieden wird. Auf diese Weise lassen sich oft auch Widerstände gegen ein favorisiertes Lösungsszenario auffangen.

Für dieses Projekt wurden zu diesem Zeitpunkt keine Abbruchkriterien mehr vereinbart, weil bereits zum Zeitpunkt, als ich die Projektleitung übernahm, endgültig entschieden worden war, das Projekt bis zum Abschluss durchzuführen. Da bereits zu diesem Zeitpunkt zahlreiche verbindliche Vereinbarungen mit Projektpartnern, Sponsoren und Lieferanten bestanden, wäre ein Abbruch des Projekts teurer geworden als eine Weiterführung – selbst nach dem Worst-Case-Szenario.

Personalveränderungen vorbereiten

Im Projektlenkungsausschuss müssen gewünschte oder notwendige Personalveränderungen im Projektteam und ggf. auch in den Leitungsgremien durchgesetzt werden.

Dadurch, dass der bisherige Projektleiter sich bereit erklärt hatte, weiterzumachen, war sichergestellt, dass alle Mitglieder des Teams im Projekt verbleiben würden. Da die Probleme des Projekts nicht auf zwischenmenschlichen Problemen im Team beruhten, gab es auch aus meiner Sicht keinen Grund, die Zusammensetzung des Teams zu ändern. Durch die Ergebnisse der Verhandlungen mit dem Projektlenkungsausschuss sollte auch die Erweiterung des Projektteams stattfinden: Ich hatte mir im Haus bereits Kollegen ausgesucht, die ich gerne in das Projekt einbinden wollte. Nach einer Sitzung sprach ich diese an und holte sie "ins Boot".

Krisenstab einrichten

In den Verhandlungen mit dem Projektlenkungsausschuss muss ebenfalls ein zügig handelndes Krisengremium geschaffen werden, das den Krisenmanager bei seiner Arbeit unterstützt. Dementsprechend sollte eine hochrangige Führungskraft als Sponsor des gewählten Lösungsszenarios daran teilnehmen.

Zwar hatten wir auf der letzten Sitzung des Projektlenkungsausschusses entschieden, nicht mehr mit Kriterien für einen Abbruch des Projekts zu arbeiten. Allerdings hatten wir vereinbart, dass bis zum Abschluss des Projekts in zweimonatlichen Abständen Sitzungen stattfinden würden, auf denen die Fortschritte gemäß der Strategie diskutiert würden, um den eingeschlagenen Weg ggf. zu korrigieren. An diesen Sitzungen sollten das zuständige Mitglied aus dem Vorstand, zwei Senior-Projektmanager aus dem Haus als Projektexterten, der bisherige Projektleiter und ich teilnehmen.

Sprachregelung schaffen

Es wird eine einheitliche, klare und positive Sprachregelung zu den Ursachen der Krise und dem Vorgehen geschaffen, die als verbindliche Leitlinie verbreitet wird.

Der Verbleib des bisherigen Projektleiters im Team bot neben den Vorteilen für die Projektarbeit auch die Möglichkeit, daraus eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln. So kommunizierten wir die Erweiterung des Projektteams sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber Sponsoren und anderen Projektpartnern als Maßnahme zur Stärkung des Projekts und konnten diese Veränderung positiv vermitteln. Dieses Vorgehen wirkte plausibel, da auch im Projektumfeld sichtbar geworden war, dass es Probleme gegeben hatte.

4. Schritt: Kick-off für den Turnaround

Zielsetzung

Beim Projektteam und allen relevanten Interessensgruppen wird eine positive Grundstimmung geschaffen und die Zuversicht verbreitet, dass das Krisenmanagement wirksam sein wird und zu einem erfolgreichen Projektabschluss führen wird.

Kick-off mit dem Projektteam und allen relevanten Stakeholdern

In einer gemeinsamen Kick-off-Sitzung werden alle Entscheidungen durchgegangen und diskutiert und ein positives Veränderungssignal geschaffen.

Im Projektleitungsausschuss war schon auf der letzten Sitzung eine starke Aufbruchsstimmung entstanden. Auch die Sponsoren und wichtigen Lieferanten und Projektpartner hatten mitbekommen, dass im Projekt viel in Bewegung geraten war. Deswegen entschied ich mich, nach meinem Einstieg in das Projekt den Kick-off nur mit dem Projektteam durchzuführen. So ließ sich dieser Event gleichzeitig als Teambuildingmaßnahme für die inzwischen erweiterte Mannschaft nutzen. Zu diesem Zweck kam das gesamte Team an einem Wochenende in ruhiger Umgebung zusammen und nutzte die Zeit für eine Mischung aus Teamübungen und Planungsarbeit für das Projekt.

Abbau von Kooperations- und Kommunikationshemmnissen

Das Projektteam und ggf. auch weitere Interessensgruppen nehmen an einer offenen Aussprache teil, bei der alle negativen Emotionen und Einstellungen auf den Tisch kommen und mit entsprechender Moderation durch die Projektleitung, wenn möglich, aufgearbeitet werden. Am Ende sollten alle Beteiligten zur Kooperation bereit sein. Um sicherzustellen, dass das keine reinen Lippenbekenntnisse bleiben, sollten konkrete Maßnahmen und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit entwickelt werden, die im Folgenden kontrollierbar sind.

Da interne Konflikte im Projektteam bisher keine große Rolle gespielt hatten, mussten diese auch nicht in größerem Umfang aufgearbeitet werden. Dafür reichte das Teambuildingwochenende aus, nach dessen Abschluss wir gut gelaunt zur Arbeit zurückkehrten. Dafür fand im Anschluss daran noch ein längeres Teammeeting statt, bei dem die interne Zusammenarbeit bewertet und Standards und Kommunikationsprozesse für den Projektendspurt ent-

wickelt wurden. Bei diesem Treffen entstand eine längere Arbeitsliste, wie die Zusammenarbeit sehr konkret und operativ verbessert werden sollte.

Übernahme der Verantwortung

Durch das Krisenmanagement und den Sponsor des Projekts sollte Verantwortung und aktive Führung demonstriert werden – im Idealfall durch eine Vorleistung gegenüber dem Projektteam, um einen Vorschuss an Vertrauen zu leisten.

Die Vereinbarungen zur Zusammenarbeit boten mir auch die Möglichkeit, Verantwortungsübernahme und Führungseinsatz zu demonstrieren. Mit Unterstützung von Seiten des Projektleitungsausschuss in Form von Ressourcen und schnellen Entscheidungen setzte ich mir zahlreiche Aufgaben aus der Arbeitsliste zur Zusammenarbeit selbst auf die Agenda und kümmerte mich darum, diese Aufgaben zügig umzusetzen, um dem Team zu demonstrieren, wie ernst es mir wahr, mich um eine positive und produktive Arbeitsatmosphäre zu kümmern.

5. Schritt: Iteratives Projektmanagement

Zielsetzung

Die geschaffenen positiven Energien werden umgehend genutzt und kontrolliert in schnelle erste (Zwischen-)Ergebnisse umgesetzt, die eine weitere positive Dynamik anstoßen.

Projektarbeit in kurzen Planungszyklen (Iterationen)

Die Projektarbeit wird in dieser Phase in kurzen Iterationen geplant und umgesetzt, sodass bei Problemen schneller reagiert und die Arbeit in den Iterationen gut gesteuert werden kann.

Wie bereits oben erwähnt, führte ich zeitnah nach meinem Einstieg in das Projekt einen Planungsrythmus auf wöchentlicher Basis ein. Darüber hinaus gab es ein wöchentliches Teamtreffen, bei dem sich alle Mitarbeiter kurz darüber austauschten, was für sie anstand. So ließen sich Kooperationspotentiale optimal nutzen, da die Mitarbeiter nun voneinander wussten, mit welchen Aufgaben sie gerade beschäftigt waren. Um diesen Rhythmus zur Gewohnheit zu machen, legte ich besonders viel Wert darauf, dass diese Termine in jedem Fall eingehalten wurden.

Fokus auf (idealerweise) ein Ziel pro Iteration

Im Idealfall wird pro Iteration ein besonders wichtiges Ziel oder werden einige wenige Ziele in den Vordergrund gestellt und darauf geachtet, dass möglichst viele Prozesse auf dieses Ziel bzw. diese Ziele ausgerichtet sind, um so die Teamarbeit und den Fortschrittsgedanken zu stärken.

In den wöchentlichen Sitzungen suchte ich mir zu Beginn anhand der Wochenplanungen der Mitarbeiter sowie meiner eigenen Prioritäten jeweils eine Priorität heraus, die ich als wichtigste Aufgabe der Woche kommunizierte. Das waren am Anfang Aufgaben wie die Überarbeitung des Budgets, Verhandlungen um Preisnachlässe oder die Vorbereitung der Sitzung im Projektleitungsausschuss, später auch Aufgaben der konkreten Eventgestaltung.

"Schnelle Erfolge" suchen

In fast jeder Projektsituation gibt es Möglichkeiten, mit wenigen Arbeitsschritten schnell erste Ergebnisse zu erzielen. Es ist lohnenswert, sich darauf zu konzentrieren, um so das Fortschrittsempfinden zu stärken – selbst wenn es sich nicht immer um die höchsten Prioritäten handelt.

Zu Beginn der Arbeit mit dem Projektteam legte ich besonderen Wert darauf, dass sowohl in den Wochenplanungen der Mitarbeiter als auch auf meiner Agenda jeweils Aufgaben standen, die wir auf jeden Fall im Laufe der Woche abschließen konnten. So sorgte ich dafür, dass jeder Mitarbeiter das Gefühl hatte, dass es mit dem Projekt voran- ging. Ich selbst ging zunächst leichtere Finanzverhandlungen an sowie kleinere Aufgaben zur Verbesserung der internen Abläufe, um schnell Erfolgserlebnisse zu haben.

Straffe Führung der Projektmitarbeiter

Die Projektleitung muss in dieser Zeit besonders auf die Führung der Projektmitarbeiter achten und sollte mit wesentlichen Ressourcen ausgestattet sein, sodass eine straffe, aber auch persönliche Führung möglich ist.

Da ich das Thema der Projekt- und Teamführung als Schlüssel für den Projekterfolg identifiziert hatte, achtete ich auch darauf, einen großen Teil meiner eigenen Arbeitszeit auf die Teamführung zu verwenden. So wendete ich viel Zeit auf, die oben beschriebenen Einzelgespräche für die Planung sowie die Teammeetings gut vorzubereiten, diese Treffen durchzuführen und situativ notwendige Einzelgespräche zu konkreten Fragen aus den einzelnen Arbeitsbereichen zu führen.

Aktives Controlling & klare Konsequenzen

Die kurzen Iterationen sollten der Projektleitung eine aktive Steuerung ermöglichen. Für das Projektteam sollten klare Konsequenzen bei der Nichteinhaltung von Vereinbarungen sichtbar werden, um die Ernsthaftigkeit des Turnarounds zu demonstrieren.

Die wöchentlichen Planungsgespräche verdeutlichten den Mitarbeitern relativ schnell, dass diese mit einer konkreten Erwartungshaltung verbunden waren, und sie bemühten sich auch nach Kräften, ihre Wochenpläne umzusetzen. Entsprechende Abweichungen vom Plan wurden bei diesen Gesprächen deutlich thematisiert.

Im Ausgleich dafür bemühte ich mich in diesen Gesprächen darum, eine konstruktive Atmosphäre herzustellen, und stellte bei Planabweichungen die Frage "Was können wir tun, um diese Woche voranzukommen?" in den Vordergrund.

Erfolge feiern

Ergebnisse sollten im Projektteam und im Projektumfeld offensiv kommuniziert und gefeiert werden, um eine positive Stimmung zum Projekt zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Dabei kann schnell der Krisenzustand als Vergleichszustand genutzt werden, um Verbesserungen erkennbar zu machen.

Sowohl die individuellen Planungsgespräche als auch die Teamtreffen waren ein gutes Forum, Erfolge herauszustellen. Da ich Wert darauf legte, dass jeder Mitarbeiter jede Woche konkrete Ergebnisse lieferte, stellte dies auch kein größeres Problem dar.

Als weiteres Werkzeug diente, dass ich den Rückstand an zu akquirierenden Mitteln als Thermometer visualisiert und an der Bürotür aufgehängt hatte. Dort wurden alle Ergebnisse eingetragen und es wurde so für alle Mitarbeiter der Fortschritt unmittelbar sichtbar.

Erfolgsfaktoren für die Krisenbewältigung

Vermutlich hatte ich in meinem Projekt an einigen Stellen auch einfach eine gehörige Portion Glück. Jedenfalls stellten sich tatsächlich bald erste Ergebnisse ein, welche die positiven Entwicklungen, die ich auf der Prozessebene angestoßen hatte, verstärkten, sodass sie nachhaltig wirken konnten.

Eine gute Basis für die Krisenbewältigung stellte die Analyse der Krisenursachen dar, die mir mit den beiden Hauptbaustellen "Führung" und "Projektmarketing" einen guten Weg gewiesen hat. Ebenso hilfreich war, dass ich schon vorher in meiner Linienfunktion von dem Projekt sehr überzeugt war und meine Vorstellungen konsequent umsetzen konnte. Dabei schreckte ich auch nicht davor zurück, manche Maßnahmen über anfängliche Durststrecken hinweg durchzuhalten.

Das war aber nur möglich, da ich aus dem Projektumfeld die richtige Unterstützung hatte. Da ich bereits früher mit dem Projekt in kontrollierender Funktion zu tun gehabt hatte, war meine Rolle im Projektleitungsausschuss inhaltlich nahezu unumstritten und ich konnte mir dort sehr viel Rückendeckung und auch operative Unterstützung sichern, ohne die vieles sicherlich nicht möglich gewesen wäre.

Und schließlich gestaltete sich auch die Zusammenarbeit mit den Projektmitarbeitern trotz einiger anfänglicher Bedenken schnell sehr gut und vertrauensvoll – für beide Seiten. Ohne Mitarbeiter, die bereit waren, sich noch einmal auf neue Vorgehensweisen einzulassen, wäre sicherlich auch keine erfolgreiche Krisenbewältigung möglich gewesen.

Das beste Krisenmanagement kann nicht klappen, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Auch was die Erfolgsfaktoren für Krisenmanagement in Projekten angeht, so hat mir die Erfahrung gezeigt, dass es ein paar Punkte gibt, auf die es besonders ankommt:

Die richtigen Personalentscheidungen

Projektkrisenmanagement ist ein People's Business. Schon die "normale" Projektarbeit ist immer häufiger auch ein großer Anteil Beziehungspflege – und in der Krisensituation verstärkt sich das noch einmal zusätzlich. Deswegen ist zunächst einmal die Auswahl des Krisenmanagers entscheidend. Dabei braucht es eine Person mit Führungsfähigkeit, die (siehe Beispiel) glaubwürdig die Rolle übernehmen kann und sowohl vom Team als auch von der Geschäftsleitung akzeptiert wird. Aber auch die Zusammenstellung des Projektteams muss im Blick behalten werden – und die Einsetzung eines Krisenmanagers ist ggf. der richtige Moment, diese sowohl fachlich als auch menschlich noch einmal zu überdenken.

Unterstützung – oder Abbruch

Spätestens in der Krisensituation sollte ein Projekt die absolute Unterstützung von Seiten der Unternehmensleitung bekommen – oder spätestens zu diesem Zeitpunkt abgebrochen werden. Wenn dort zu diesem Zeitpunkt noch Uneinigkeit darüber herrscht, ob das Projekt fortgeführt oder abgebrochen werden sollte, wird es voraussichtlich nicht gelingen, eine ausreichende positive Dynamik zu schaffen. So besteht permanent das Risiko, dass das Krisenmanagement nicht erfolgreich greift und keine Besserung eintritt. Klare Abbruchkriterien, die im Krisenmanagement-Prozess beschrieben sind, können dieses Risiko begrenzen.

Störungen haben Vorrang

Zum Zeitpunkt des erneuten Kick-offs sollten mindestens alle Störungen beseitigt sein: Es sollte keine Arbeitsrückstände, keine Budgetüberschreitungen, keine sozialen Probleme, keine Ressourcenengpässe und keine ungeklärten Schnittstellen mehr geben. Nur so kann dem Projektteam das Gefühl vermittelt werden, noch einmal wirklich durchstarten zu können.

Keine Ergebnisse ohne Investition

Es gibt keine Ergebnisse ohne eine anfängliche Investition. Deshalb bedeutet Krisenmanagement auch noch einmal, neue Ressourcen (in Form von Zeit, Geld oder Mitarbeitern) in ein Projekt zu stecken, um es auf den richtigen Pfad zu bringen. Diese Investition sollte in jedem Fall klar begrenzt sein, ist aber zwingend notwendig, um eine Anfangsdynamik zu schaffen.

Fazit

In diesem konkreten Projekt ist es uns gelungen, dieses aus der Krise heraus und zu einem, für das Unternehmen noch sehr ordentlichen Ergebnis zu führen. Für mich persönlich war das eine der wertvollsten Erfahrungen in der Projektarbeit, da ich in dieser besonderen Situation (das bis zu diesem Zeitpunkt größte Projekt, das ich in einer Krise übernommen hatte) so viel über Projektmanagement und Führung lernen konnte, wie bei kaum einer anderen Aufgabe zuvor.

Deshalb kann ich Ihnen nur Mut zusprechen, die Rolle des Krisenmanagers zu übernehmen. Wenn Sie glauben, dass Sie die beschriebenen notwendigen Rahmenbedingungen erreichen können, können Sie in dieser Rolle fast nur gewinnen. Allerdings gilt auch hier, dass es ohne Investition kein Ergebnis gibt – diese Erfahrung werden Sie sicherlich mit viel Einsatz und Herzblut bezahlen müssen.

In diesem Artikel ist das Vorgehen in der Projektkrise mit einem internen Krisenmanager beschrieben. Die Alternative ist ein externer Krisenmanager – oder ein erfahrener Krisenmanager als Coach für eine interne Lösung, bei der Sie die interne Kompetenz aufbauen. Was letztendlich die beste Lösung ist, hängt von der Situation und dem jeweiligen Projekt ab.

Fachbeitrag

Turnaround-Management

Das Steuer in Projektkrisen herumreißen

Trotz ausgebildeter Projektleiter und der Anwendung ausgefeilter Projektmanagement-Methoden geraten Projekte immer wieder in Schieflage, viele scheitern sogar. Ein Projekt in Schieflage ist im Grunde noch kein Beinbruch, sofern Auftraggeber und/oder Portfolio-Management adäquat darauf reagieren. Ein mögliches und wirksames Instrument ist der Project Turnaround mit Hilfe eines externen Spezialisten. Die Vorgehensweise stelle ich hier anhand eines fiktiven Beispiels vor. Es basiert auf Erfahrungen von mir und meinen Kollegen aus mehreren realen Projekten.

Ein Projekt in Schieflage

Der Testmanager ist verzweifelt: Der überwiegende Teil der Integrations-tests am neuen Software-System zeigt Fehler, dabei waren die Modultests fast ausnahmslos fehlerfrei. Die einbezogenen Benutzer schäumen vor Wut, weil auch die einfachsten Applikationen nicht funktionieren und melden sich reihenweise von den Testsitzungen ab. Die drei Software-Lieferanten zucken nur mit den Schultern – schließlich waren die Modultests in Ordnung. Und der Einführungsstermin rückt näher.

Der Projektleiter ist überzeugt: Das kriegen wir schon noch in den Griff! In ungefähr drei Wochen haben wir die nächste Projekt-Sitzung. Oder sollten wir diese vielleicht vorziehen? Ach nein, die Leute sollen besser testen. Müde wendet er sich zum Gehen. Er hat wieder fast 14 Stunden gearbeitet, ebenso wie der Testmanager und noch zwei weitere Kollegen. Alle anderen Teammitglieder sind dagegen Punkt 17 Uhr nach Hause gegangen.

Am nächsten Tag ruft der Auftraggeber des neuen Software-Systems den Projektleiter an: Er habe gehört, dass die Systementwicklung nicht so recht vorangehe? Wie der Projektleiter die Sache sehe? Schließlich warteten drei Abteilungen des Unternehmens und die Unternehmensleitung auf das neue System – und zwar pünktlich zum Wechsel des Geschäftsjahres. Der stehe bekanntlich in sechs Wochen an und lasse sich nun mal nicht verschieben.

Nachdem der Projektleiter auch in der folgenden Krisensitzung keinen Weg aus der Situation aufzeigen kann, beschließt der Auftraggeber, einen externen Spezialisten mit einer Analyse und – falls möglich – der Rettung des Projekts zu beauftragen.

Wie finde ich einen "guten" Turnaround-Manager

Ein "guter" Turnaround-Manager zeichnet sich vor allem durch folgende Kompetenzen aus:

- Er vermittelt den Projekt-Beteiligten, Auftraggeber eingeschlossen, das berechtigte Gefühl dass er "die Sache im Griff hat".

Autor



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach bei der CSP AG in St. Gallen, Schweiz

Schwerpkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt:

peter.duwe@csp-ag.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

- Er ist dabei authentisch, tritt überzeugend auf und kommuniziert offen und eindeutig.
- Er bringt das "Feeling" für einen Turnaround mit: Das heißt, er muss schnell das Commitment des Teams gewinnen und die Beteiligten motivieren können.
- Gleichzeitig hat er "das Rückgrat", auch unliebsame Entscheidungen schnell und konsequent zu treffen und durchzusetzen.
- Weiter kann er die Arbeit des Teams straff organisieren und steuern, das heißt, er bringt die Arbeitsmethodik für ein solches Vorhaben mit. Im Idealfall verfügt er auch über fachliches Know-how hinsichtlich des Projektinhalts, so dass er fachlich "mitreden" kann.

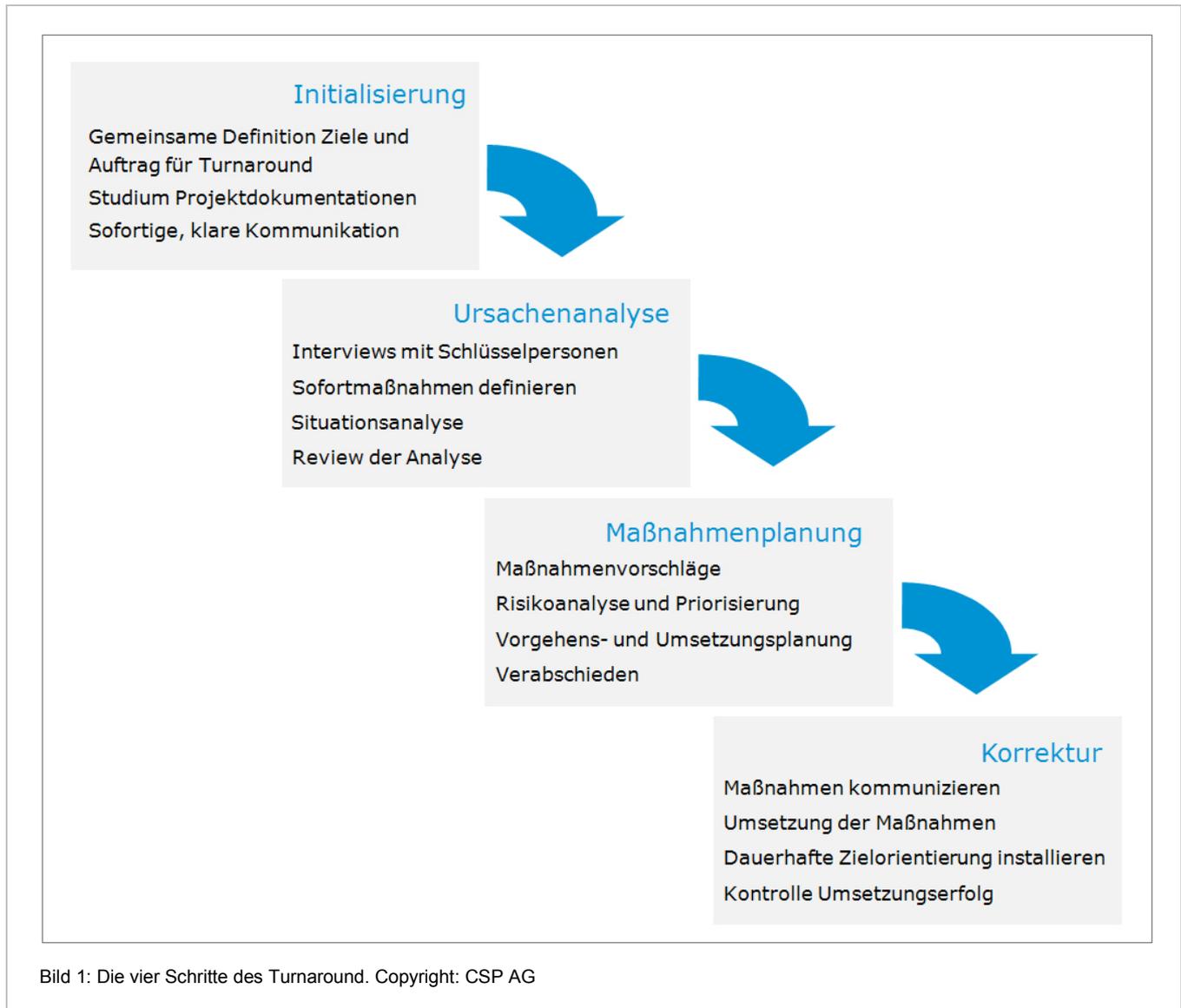
Ein Spezialist der solche Qualitäten besitzt, ist nicht einfach im Telefonbuch zu finden. In der Regel werden Personen mit den entsprechenden Kompetenzen über Empfehlungen innerhalb der Branche weitervermittelt, ähnlich wie Turnaround-Manager für Firmensanierungen. Oft sind sie Projektmanagement-Berater mit einer entsprechenden Spezialisierung. Auch wenn die Zeit drängt, tut ein Projekt-Auftraggeber gut daran, mehrere in Frage kommende Berater zu interviewen und so zu prüfen, welcher das betreffende Mandat am besten erfüllen kann. Im Interview sollte sich schnell ein Vertrauensverhältnis entwickeln, denn ein Auftraggeber überträgt dem Turnaround-Manager eine große Verantwortung und umfangreiche Kompetenzen!

In unserem Beispiel schlägt der ernannte Turnaround-Manager ein Vorgehen in vier Schritten vor (Bild 1). Diese Schritte werden im Folgenden näher ausgeführt.

Initialisierung des Turnaround

Klärung des Auftrags

Den Auftrag für einen Projekt-Turnaround erteilt in der Regel der Projekt-Auftraggeber oder das Portfolio-Management. Mit der Durchführung wird fast immer eine Person oder Organisation beauftragt, die bislang nicht in der Projektorganisation vertreten war – meist externe Berater, die von der betroffenen Organisation unabhängig sind. Außerdem ist generell die Projektleitung involviert. Ein Turnaround-Auftrag stellt somit immer einen Dreiecksvertrag dar, der zwischen Auftraggeber, Turnaround-Manager als Auftragnehmer und Projektleitung als Betroffener vereinbart wird. Eine solche Konstellation ist naturgemäß schwierig und verlangt eine eindeutige Auftragsklärung: Was will der Auftraggeber? Was kann und will der Turnaround-Manager leisten? Was erlaubt die Projektleitung?



Die letzte Frage ist auch dann von Belang, wenn die Projektleitung vor dem Turnaround ausgetauscht wurde. Dies ist eine recht populäre Maßnahme, für die der Auftraggeber viele unterschiedliche Motive haben kann, u.a. erfüllt eine suspendierte Projektleitung oft die Rolle des Sündenbocks. Selbstverständlich muss auch eine gerade erst eingesetzte Projektleitung in die Auftragsklärung mit einbezogen werden.

Die Auftragsklärung findet sinnvollerweise in einem Dreier-Gespräch statt.

Dabei wird geklärt:

- aus welchen Motiven heraus der Turnaround gestartet wird.
Zum Beispiel weil – wie im vorliegenden Beispiel – technische Probleme nicht gelöst werden können, oder die künftigen Benutzer das Projektergebnis nicht akzeptieren.

- welche inhaltlichen und terminlichen Ziele erreicht werden sollen.
In unserem Beispiel schlägt der Turnaround-Manager vor, als erstes Teilziel den Jahresabschluss sicherzustellen. Wenn möglich soll das mit der neuen Software geschehen, die hierfür auf ihre Kernfunktionalitäten reduziert werden muss. Die geplante Gesamtfunktionalität soll das Projektgesamtziel bleiben, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden. Für die Restlaufzeit des Projekts bis zum Ende des Mandats, das der Turnaround-Manager erhält, soll eine funktionierende Projektleitung, wie nachfolgend beschrieben, eingesetzt werden.
- wie das Vorgehen sein soll.
Insbesondere die Position des Projektleiters muss geklärt werden. Übernimmt er weiter Führungsverantwortung? Wie teilt er sich diese ggf. mit dem Turnaround-Manager? In unserem Beispiel folgt der Auftraggeber dem Vorschlag, ein Leitungsteam aus Turnaround-Manager und Projektleiter zu bilden, wobei der Projektleiter bis auf Weiteres vorrangig administrative Aufgaben übernimmt und die Führung und Entscheidungsbefugnis abgibt. Für einen wirksamen Turnaround lässt der Auftraggeber dem Turnaround-Manager bei der Gestaltung des Vorgehens weitgehend freie Hand. Zudem stattet er ihn mit umfassenden Kompetenzen aus, insbesondere mit Budgetkompetenz und mit erleichtertem Zugriff auf personelle Ressourcen. Wesentlich ist, dass Auftraggeber, Turnaround-Manager und Projektleiter eine einheitliche Kommunikation des Turnaround untereinander abstimmen.

Erster Auftritt des Turnaround-Managers

Für die Initialisierung eines Projekts hat ein Projektleiter meist einige Tage oder sogar Wochen Zeit. Um einen Projekt-Turnaround zu initialisieren, stehen teilweise nur Stunden zur Verfügung. Der Turnaround-Manager muss deshalb so schnell wie möglich in Erscheinung treten, nachdem der geplante Turnaround bekannt gegeben wurde. Jede Verzögerung führt zu Verunsicherung der Betroffenen. Im schlimmsten Fall kann das dazu führen, dass Betroffene wesentliche Unterlagen oder Daten vernichten.

Der Turnaround-Manager muss bei seinem ersten Auftritt die begründete Zuversicht ausstrahlen, dass er das Problem in den Griff bekommt. Hierzu passt er seine Präsentationsmittel, seine Kleidung und sogar seine Wortwahl seinem Umfeld an. So tritt er im Bankenumfeld anders auf als in einem Maschinenbau-Unternehmen.

Damit er fachlich gut vorbereitet ist und die Situation richtig einschätzt, muss er sich schnell und effizient einen Überblick verschaffen. Dies erreicht der Turnaround-Manager, indem er ausgewählte Dokumente, wie z.B. Projektpläne, Statusberichte, Anforderungskataloge und technische Dokumentationen, sichtet und Gespräche mit Auftraggeber, Projektleitung und ausgewählten Personen aus dem Umfeld des Auftraggebers, wie z.B. Linienmanager führt. Werden bereits zu diesem Zeitpunkt künftige Benutzer, Entwickler oder Tester befragt, so muss deren Diskretion sichergestellt werden. Erfahrene Turnaround-Manager arbeiten mit selbst entwickelten Checklisten und besitzen vor allem ein feines Gespür für das Wesentliche, z.B. welche Personen konkret befragt werden sollen.

Keine zweite Chance für den ersten Eindruck

Im Projektteam brodelt es: Der Auftraggeber hat das gesamte Team innerhalb von nur einer Stunde zu einer Vollversammlung einberufen. Aufgeregt tuscheln die Mitarbeitenden und tauschen Vermutungen aus, was jetzt wohl passiert. Einige wirken euphorisch: Endlich geht etwas voran! Andere sind sichtlich bedrückt und besorgt, aber niemand scheint unbeteiligt.

Der Auftraggeber skizziert den Anwesenden in knappen Sätzen, wie er die Projektsituation erlebt und was ihn zum Handeln bewegt hat. Dann stellt er den Turnaround-Manager, einen externen Spezialisten, vor.

Der Turnaround-Manager spricht ruhig, in kurzen, klaren Sätzen. Nachdem er sich mit wenigen Worten vorgestellt hat, würdigt er zunächst die im Projekt geleistete Arbeit. So nennt er erfolgreiche Eckpunkte und lobt alle Beteiligten für ihren enormen Einsatz im Projekt. Er geht aber auch auf die Erregung der Mitarbeiter ein und benennt, dass er sich bewusst ist, dass genau dieser hohe geleistete Einsatz zur starken Verunsicherung der Mitarbeiter bezüglich des weiteren Projektverlaufs und -erfolgs geführt hat.

Nach den einleitenden Worten erläutert der Turnaround-Manager sein Vorgehen:

- Zunächst wird er in einem Assessment das Projekt analysieren. Hierzu wird er Teammitglieder, Entwickler, Lieferanten, Tester, zukünftige Benutzer und Vertreter der betreibenden Organisation wie z.B. Mitarbeiter der internen IT-Abteilung oder auch eines externen Service-Providers befragen, die Software begutachten sowie bereits die oben genannten wichtigen Projektunterlagen einsehen.
- Er macht deutlich, dass der Projektleiter hinsichtlich der Koordinationsaufgaben im Projekt seine Funktion behält, nun jedoch unter seiner Führung steht.
- Nach der Analyse wird er mit dem Projektteam Maßnahmen definieren und sie dem Auftraggeber vorlegen. Bis hier erstreckt sich zunächst sein Mandat.
- Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt nach der Freigabe durch den Auftraggeber. Falls gewünscht, steht der Turnaround-Manager hierfür gerne zur Verfügung, ggf. schafft dies die Projektorganisation auch aus eigener Kraft.

Während seiner Rede beobachtet der Turnaround-Manager seine Zuhörerschaft genau. Er sieht, wie einige Gesichter sich entspannen, während andere betreten zur Seite sehen oder besorgt blicken. Die Reaktionen geben ihm wertvolle Hinweise darüber, wie die Personen an der Basis des Projekts die Lage einschätzen und welche Personen bzw. Personengruppen er interviewen sollte. Diese Erkenntnisse fließen in die konkrete Planung der Ursachenanalyse ein.

Ursachenanalyse

Für die Ursachenanalyse nimmt sich der Turnaround-Manager zwei Wochen Zeit. Diese Zeit reicht aus, um einen fundierten Einblick in den aktuellen Status des Projekts zu erhalten, ohne das Projekt zu lange aufzuhalten. Denn das erklärte Ziel des Turnaround ist es, dafür zu sorgen, dass das Projekt möglichst schnell wieder produktiv wird oder zügig die Entscheidung zu fällen, dieses Projekt abubrechen.

Gemeinsam mit zwei Kollegen aus seiner Firma führt der Turnaround-Manager, wie zuvor von ihm angekündigt, zahlreiche Interviews durch, sichtet Dokumentationen und Management-Dokumente und lässt sich das bisher erstellte Software-System zeigen. Auch die Verträge mit den Software-Lieferanten und die Vereinbarungen zwischen den Abteilungen des Unternehmens nimmt der Turnaround-Manager genau unter die Lupe. Er spricht mit Anwendern und Entwicklern.

Am letzten Tag der Analyse hält er mit dem Auftraggeber und dem Projektleiter ein Meeting ab, in dem das weitere Schicksal des Projekts beschlossen wird. Hier präsentiert der Turnaround-Manager seine Ergebnisse. In unserem Beispiel fasst er diese wie folgt zusammen:

- Jedes Software-Modul erfüllt für sich gesehen grundsätzlich die formulierten Anforderungen.
- Die Applikationen sind allerdings nicht aufeinander abgestimmt, d.h. die einzelnen programmierten Teile sind technologisch nicht kompatibel.
- Die Formulierungen für die Anforderungen sind an einigen Stellen nicht eindeutig. Das Anforderungsmanagement wurde nicht professionell durchgeführt, da für das Erfassen der Anforderungen die zukünftigen Benutzer zu wenig einbezogen wurden.
- In der Entwicklung hatte es niemanden gegeben, der die Führung, Koordination und Schnittstellenplanung übernommen hatte: Jeder Software-Lieferant hatte nach seinem Gutdünken Technologien zur Entwicklung der Software ausgewählt. Es gab keinen Softwarearchitekten, der ein übergeordnetes technisches Konzept entwickelt hätte. Der Projektleiter hat diese technische Führungsverantwortung nicht eingefordert und die Lieferanten unkoordiniert "an der langen Leine" gelassen.
- Die nicht genügend strukturierte Projektorganisation trug ihren Teil dazu bei, dass dieses Problem nicht früher zum Vorschein kam: Es gab zu wenige und zu unregelmäßige Projekt-Meetings, offene Punkte wurden nachlässig verfolgt und das Konfigurations- und Änderungsmanagement war der Komplexität des Produkts nicht angemessen.

Maßnahmenplanung

Die Analyseergebnisse haben den Auftraggeber aufgerüttelt. Er war sich zwar bewusst gewesen, dass etwas schief gelaufen war, aber das wirkliche Ausmaß war ihm nicht klar. Auch hatte er den Projektleiter als Hauptschuldigen in Verdacht gehabt und hätte ihn beinahe bereits vor dem Assessment zur Ursachenanalyse entlassen.

Der Projektleiter ist ebenso schockiert: Er hatte das Projekt nach bestem Wissen und Gewissen aufgesetzt und geführt, die Analyseergebnisse führen ihm aber einige gravierende Fehler drastisch vor Augen.

Entsprechend der Ergebnisse entwickelt der Turnaround-Manager Maßnahmen:

- Es wird ein Maßnahmen-Verantwortlicher benannt. Diese Rolle hätte die bisherige Projektleitung übernehmen können. Diese hatte aber in ihrer bisherigen Arbeit nicht die Entschiedenheit gezeigt, die für einen erfolgreichen Turnaround erforderlich ist. So bietet der Turnaround-Manager an, diese Rolle selbst zu übernehmen.
- Basis der weiteren Projektarbeit ist ein strikter, schneller Arbeitstakt mit übersichtlichen Arbeitspaketen und einer engen Umsetzungskontrolle. Hierfür werden tägliche Briefings (7:30-8:00 Uhr) und Debriefings (17:30-18:00 Uhr) unter Leitung des Maßnahmen-Verantwortlichen eingeführt. An diesen Meetings nehmen alle internen Projektmitarbeiter sowie Resident Engineers (siehe unten) teil. Hierdurch erhalten die Mitarbeiter Klarheit hinsichtlich ihrer Aufgaben und es erfolgt ein zeitnahes Controlling des Arbeitserfolges.
- Der Verantwortliche für die Maßnahmenumsetzung, hier der Turnaround-Manager, fordert, dass der Generalunternehmer für die Softwareentwicklung seine Verantwortung wahrnimmt, wie dies vertraglich bereits zu

Beginn des Projekts festgelegt war, und stellt dies auch sicher. Er legt rasch einen klaren fachlichen Plan für die Weiterentwicklung der Module vor und zeigt auf, wie und ob der Einführungsplan noch eingehalten werden kann.

- Bis zum Einführungstermin findet mit Hilfe einer regelmäßigen Abstimmung mit den Software-Lieferanten eine enge Führung durch den Verantwortlichen für die Maßnahmenumsetzung statt. Die Lieferanten platzieren permanent mindestens eine fachlich kompetente und entscheidungsbefugte Person als sog. "Resident Engineer" in den Projekträumen. Diese Resident Engineers nehmen an den Projektsitzungen und an den täglichen Briefings teil.
- Aufgrund der technologischen Inkompatibilität der bereits programmierten Module schlägt der Turnaround-Manager vor, sich bei der Fortsetzung des Projekts zunächst auf Kernfunktionalitäten in wenigen Modulen zu konzentrieren. Diese Kernfunktionalitäten werden gemeinsam mit den künftigen Benutzern festgelegt.
- Die Projektleitung überarbeitet möglichst schnell die Projektorganisation. Sitzungsstrukturen mit regelmäßigen Sitzungen werden eingeführt, die jeweilige Tagesordnung und Protokollierung werden effizienter gestaltet. Das Management der offenen Punkte wird verbessert.
- Der Projektleitung soll ein Project Office zur Seite gestellt werden, das die Einhaltung der formalen Strukturen unterstützt und kontrolliert. Es führt Listen über die offenen Punkte und verfolgt diese, bis sie zum Abschluss gebracht werden.

Umsetzung der Maßnahmen

Mit seinem Maßnahmenplan spricht der Turnaround-Manager wiederum beim Auftraggeber vor. Mit diesem Schritt ist sein Mandat erst einmal beendet. Der Auftraggeber ist jedoch nicht überzeugt, dass der Projektleiter den Turnaround sofort ohne weitere Unterstützung stemmen kann. Daher beauftragt er den Turnaround-Manager mit der Steuerung der Maßnahmen-Umsetzung. Diese soll er gemeinsam mit der Projektleitung durchführen.

Dieses neu gebildete Turnaround-Team kommuniziert die Maßnahmen an alle Stakeholder, stellt zur Umsetzung Teams zusammen und nimmt die Software-Lieferanten in die Pflicht. Hierzu wird auch die Rechtsabteilung des Unternehmens mit an Bord geholt. Sie kann ggf. bei Verhandlungen oder Streitigkeiten über Nachbesserungen wichtige Unterstützung leisten oder sogar die Federführung übernehmen.

Schon innerhalb weniger Tage zeigen die Maßnahmen erste Erfolge: Der Generalunternehmer liefert tatsächlich einen konkreten Plan, wie er die Kompatibilität der Software-Module herstellen kann. Er bestätigt allerdings, dass dazu eine Einschränkung auf wenige Kernfunktionalitäten erforderlich ist. Damit ist es möglich, den Betrieb des neuen Software-Systems – zumindest mit den Hauptfunktionalitäten – zum ursprünglich geplanten Termin aufzunehmen.

Der strikte Sitzungsplan mit zwei regelmäßigen Sitzungen pro Woche, die systematische Verfolgung der offenen Punkte und die kurzen Arbeitszyklen haben sichtlich Einfluss auf die Stimmung im Team: Die Beteiligten sind deutlich motivierter und positiver gestimmt als zuvor.

Das einzige, was nicht zum Abschluss kommt, ist der Einigungsprozess hinsichtlich der Kernfunktionalitäten. Tage verstreichen, ohne dass die zukünftigen Anwender des Systems ein abschließendes Ergebnis erreichen, welche Funktionalitäten bis zum Einführungstermin noch umgesetzt werden sollen. Es werden sogar immer wieder

bereits vereinbarte Funktionalitäten in Frage gestellt. Der Maßnahmenplan und damit der gesamte Turnaround drohen daran zu scheitern!

Die wahren Ursachen

In dieser Situation startet der Turnaround-Manager eine zweite Analyserunde. Die erste Analyse war stark auf die Software sowie auf das Management des Projekts ausgerichtet. Da der Turnaround-Manager vermutet, dass er hier nichts übersehen hat, betrachtet er nun andere Punkte. Inzwischen ist er seit einigen Tagen im Unternehmen und hat einiges an "Flurfunk" und verschiedene Befindlichkeiten mitbekommen. In informellen Gesprächen mit einigen altgedienten Mitarbeitern in der Kaffeepause findet er allmählich heraus, dass zwischen zwei der am Projekt beteiligten Abteilungen des Unternehmens eine alte Rivalität existiert. Von den heutigen Mitarbeitenden weiß kaum einer etwas über die Entstehung. Die Wirkung dieser schon historischen Rivalität ist aber offenbar nach wie vor so stark und die Mitarbeiter der beiden Abteilungen sind derart davon eingenommen, dass sie im Kontakt mit Vertretern der jeweils anderen Abteilung automatisch auf Konfrontation gehen. Diese schwierige und eingefahrene Situation kann der Turnaround-Manager mit den "üblichen" Mitteln nicht lösen. Auch ein Machteingriff des Auftraggebers wäre vermutlich zum Scheitern verurteilt.

Nach Rücksprache mit dem Auftraggeber entschließt sich der Turnaround-Manager in dieser Situation zu einer gewagten Maßnahme: Vor versammeltem Projektteam schildert er seine Interpretation der Situation. Der Auftraggeber demonstriert allein durch seine Anwesenheit, dass er hinter dem Turnaround-Manager steht. Wie zu erwarten war, leugnen die Beteiligten den Zusammenhang. Der Turnaround-Manager beharrt nicht auf seiner Interpretation, stellt die Beteiligten jedoch vor die Wahl: Persönliches Commitment jedes Einzelnen zu einer Einigung innerhalb 24 Stunden oder sofortiger Projektabbruch. Dann verlassen er und der Auftraggeber, wie vorher abgesprochen, für 15 Minuten den Raum.

Als sie den Raum wieder betreten, sehen sie erschöpfte und gerötete Gesichter – und bekommen tatsächlich von allen Beteiligten das Commitment zu einer schnellen Einigung.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg eines Projekt-Turnaround wird durch eine Reihe von Faktoren begünstigt:

- Der Eintritt in das Projekt ist gut vorbereitet.
Der Turnaround-Manager verschafft sich zügig einen umfassenden Überblick über den Zustand des Projekts, bevor er das erste Mal im Unternehmen offiziell auftritt.
- Der "ersten Auftritt" wird als Akt von hoher Symbolkraft bewusst genutzt und gestaltet.
Der Turnaround-Manager signalisiert, dass eine neue Zeit angebrochen ist, eine neue Leitung die Führung übernommen hat. Dank seiner Persönlichkeit schafft es der Turnaround-Manager, die Zuversicht auszustrahlen, welche die Beteiligten brauchen, um den Turnaround wirklich zu schaffen.
- Das Projektteam wird wieder arbeitsfähig.
In einer Krisensituation das Projektteam nicht mehr handlungsfähig. Die Beteiligten sind entweder "erstarrt" oder sie arbeiten ohne Plan und Ziel an Arbeitspaketen, die zueinander in keinem Zusammenhang stehen.

Eine wichtige Funktion des Turnaround-Managers ist es, das Team wieder zu einem sinnvollen Arbeiten hinzuführen. Hierfür kann bereits eine einfache, aber konsequente Strukturierung und Taktung des Arbeitsprozesses beitragen. Gezieltes Eingehen auf die Stimmung im Team stellt hier das zweite Standbein dar.

- Die "wahre Ursache" für die Krise im Projekt wird gefunden.
Die "wahre Ursache" liegt oftmals zunächst im Verborgenen und kann erst allmählich aufgedeckt werden.
- Maßnahmen werden konsequent umgesetzt.
- Der Turnaround-Manager schafft Transparenz und gibt zu erzielten Fortschritten positive Rückmeldung. Dies hilft die Anfangsmotivation aufrecht zu erhalten.
- Der Turnaround-Manager sichert sich die tatkräftige Unterstützung des Auftraggebers.
Einerseits muss sein Mandat tragfähig und mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet sein, zum anderen muss der Auftraggeber das Projekt in der Organisation wirkungsvoll vertreten. Dies ist schon im "Normalbetrieb" eines Projekts erfolgsentscheidend, umso mehr in einer Krisensituation.
- Der Turnaround-Manager erhält vom Auftraggeber das Mandat, das Projekt jederzeit zu beenden. Nutzt er dieses Mandat, muss er allerdings auch bereit sein, den Projektabbruch durchzuziehen.
- Der Aufbau des zukünftigen Projektmanagement-Teams ist auch ein Schlüssel für den langfristigen Erfolg.
Ein guter Turnaround-Manager hinterlässt nach seinem Abschied eine handlungsfähige Projektorganisation einschließlich Projektleitung.

Fazit

Ein Projekt-Turnaround kann aus unterschiedlichen Gründen und in sehr verschiedenen Situationen nötig und hilfreich sein. Allen diesen Situationen ist gemeinsam, dass die Beteiligten die Probleme nicht mehr aus eigener Kraft lösen können. Der Turnaround-Manager bringt in dieser Situation Klarheit, einen unvoreingenommenen Blick von außen, Zuversicht für die Beteiligten, Ruhe und Struktur oder den erforderlichen Handlungsimpuls.

Der Auftrag an den Turnaround-Manager kann unterschiedlichen Umfang haben:

- Der Auftrag erstreckt sich nur auf eine Analyse (Projekt-Assessment) und den Maßnahmenvorschlag. Diese Variante kann dann sinnvoll sein, wenn die Projektorganisation selbst die Kraft besitzt, den Turnaround nach "Anleitung" durchzuführen. In diesem Fall ist es oft hilfreich, wenn der Turnaround-Manager oder eine andere Fachperson die Rolle eines Coaches übernimmt.
- Der Turnaround-Manager hat zusätzlich den Auftrag, die Maßnahmen erfolgreich umzusetzen und ist damit erst ein Turnaround-Manager im eigentlichen Sinne.
- Gegebenenfalls übernimmt der Turnaround-Manager nach dem erfolgreichen Turnaround die Projektleitung und führt das Projekt bis zum Ende. Man muss sich allerdings bewusst sein, dass sich die persönlichen Kompetenzen für einen Turnaround von denen unterscheiden, die für eine erfolgreiche langfristige Projektführung erforderlich sind. Wo ein Projektmanager eher den "langen Atem" braucht, um ein Projekt über Monate am Laufen zu halten und voranzubringen, muss der Turnaround-Manager in erster Linie in einem kurzen Kraftakt "das Ruder herum reißen" und das Projekt wieder auf den richtigen Kurs bringen.

Literatur

- Kappes, Randolph: **Krisen in IT-Projekten. Früherkennung und Analyse**, Projekt Magazin 03/2008
Setzwein, Christian; Setzwein, Monika (Hrsg.): Turnaround-Management von IT-Projekten. Krisen meistern, neue Stärken gewinnen, dpunkt.verlag, Heidelberg 2007, ISBN 978-3-89864-439-6
- Setzwein, Monika: **Stimmungsmanagement in Krisenprojekten – Teil 1. Hexenkessel, Eiszeit, Jammertal: die Gefühlslage des Teams erfassen**, Projekt Magazin 06/2008
- Setzwein, Monika: **Stimmungsmanagement in Krisenprojekten – Teil 2. Mit Toxin Handling und Ritualen raus aus dem Gefühlstief**, Projekt Magazin 08/2008
- Arpi, Bo; Weijke, Per: International Turnaround Management, MacMillan Press, London 1999

Fachbeitrag

Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise

In der Automobilindustrie ist der SOP (Start of Production – Zeitpunkt für den Start der Serienfertigung) ein wichtiger Meilenstein, bei dem erstmals alle von den Lieferanten neu entwickelten Teile zur Fahrzeug-Montage beim Automobilhersteller erforderlich sind. Sofern die Teile des Lieferanten nicht gemäß Lastenheftvorgabe geliefert werden können, entwickelt sich ein Konflikt zwischen Automobilhersteller und Lieferant.

Sollte es zu diesem Zeitpunkt große Probleme geben, wäre ein Projektabbruch wirtschaftlich nicht mehr vertretbar, sodass das Projekt saniert und Maßnahmen zur Einhaltung des SOPs umgesetzt werden müssen.

Konflikt drohender SOP-Verzug

Im Rahmen dieses Artikels soll aus der Sicht eines Lieferanten anhand von Praxisbeispielen der Weg von einer beginnenden Krise bis hin zum Konflikt aufgezeigt und ein Stimmungsbild der Konfliktsituation wiedergegeben werden. Die vielfältigen Ursachen des Konflikts, welcher sich aus der Projektkrise entwickelt hat, werden exemplarisch anhand der Ergebnisse eines Lessons Learned Workshops veranschaulicht.

Der Artikel gibt Anregungen für die Auswahl des Projektsanierers und zeigt eine Vorgehensweise zur Projektanierung auf. Dabei lehne ich mich an die Vorgehensweise aus der Wirtschaftsmediation an und zeige deren Nutzen bei der Krisenbewältigung auf. Praxisbeispiele belegen, dass ein solcher Konflikt nicht nur sachliche, sondern auch zwischenmenschliche Probleme enthält.

Typisches Szenario: Drohender SOP-Verzug in einem Automotive-Projekt

Der Markt für Automobile ist geprägt durch einen Verdrängungswettbewerb. Der richtige Verkaufszeitpunkt entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Markteinführung eines neuen Modells. Hierbei stellt in der Entwicklungsphase der "Start of Production" (SOP) den Meilenstein für den Start der Serienfertigung dar, der die Basis für die Markteinführung eines neuen Modells legt.

Da die Fertigungstiefe (also der Anteil der Eigenfertigung) in der Automobilindustrie bei den Herstellern weniger als 20 Prozent beträgt, wird die Einhaltung des SOPs massgeblich von der Lieferfähigkeit der Zulieferer und deren Unterlieferanten bestimmt. Im Einzelnen bedeutet dies, dass der Großteil aller für ein Fahrzeug

erforderlichen Neuteile von Zulieferern (Tier1) bzw. deren Unterlieferanten (Tier2) entwickelt und geliefert wird. Sobald der SOP durch einen Lieferanten gefährdet wird, eskaliert der OEM (Automobilhersteller) und ein Konflikt entsteht.

Autor



Dr. Gerhard Graen

Dipl.-Ing., Freiberufl.

Berater für Planung,

Umsetzung, Turnaround

und Krisenmanagement von Projekten,
v.a. in den Branchen Automotive und
Maschinenbau.

Kontakt: g.graen@gp-projectmanagement.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wenn zum Meilenstein SOP ein Bauteil noch nicht ausreichend entwickelt wurde, entstehen kurzfristig nicht budgetierte zusätzliche Kosten (z.B. zus. Prüfstände oder zus. Mitarbeiter). Neben dem wirtschaftlichen Druck durch diese Zusatzkosten wird die Anspannung dadurch verstärkt, dass der Lieferant befürchtet, eine schlechtere Lieferantenbewertung zu erhalten, durch die er bei künftigen Auftragsvergaben nicht mehr berücksichtigt wird (C-Lieferant). Im Regelfall sind für solche Situationen keine Standardlösungen vorhanden, sodass sich beim Lieferanten Unsicherheit und ein wachsendes Gefühl der Bedrohung ausbreiten. In dieser Konfliktsituation ist die Zusammenarbeit sehr emotional geprägt und wird durch Schuldvorwürfe belastet, sodass die eigentlichen Sachthemen häufig vernachlässigt werden.

Von der Projektkrise zum Konflikt

Risiken sind planbar, können in der Initiierungsphase ermittelt und im Rahmen des Risikomanagements mit Risikovorsorgemaßnahmen versehen werden. Im Gegensatz dazu stellen Krisen unerwartet eintretende Ereignisse dar, und ein SOP-Verzug entwickelt sich aus einer sukzessiven, also einer sich immer weiter verschärfenden, Krise. Häufig wird der Status des Projekts schon in einer frühen Phase von der Organisation als kritisch, aber noch nicht als Bedrohung für den SOP-Termin wahrgenommen. Als Beispiele für Krisenindikatoren führe ich ergänzend zu den Angaben in der Literatur (vgl. List; Voight, 2011, S. 25 und Koreimann, 2002, S. 128) in der Tabelle 1 verschiedene potentielle Warnsignale auf.

Nr.	Warnsignal
1.	Der Kunde ist verärgert und kommuniziert formaler (zur eigenen Absicherung)
2.	Der Projektstatus lässt sich nicht eindeutig definieren
3.	Der Grad der Zusammenarbeit nimmt ab, stattdessen konzentriert sich der Auftragnehmer auf die Absicherung der eigenen Aktivitäten
4.	Deutlich mehr Überstunden und die Mitarbeiter fühlen sich überfordert
5.	Qualität der Arbeit sinkt und gleichzeitig sinkt die Fehlertoleranz gegenüber anderen Teammitgliedern
6.	Geringer Projektfortschritt
7.	Selbsterfüllende Prophezeiungen werden geäußert ("Ich habe ja von Anfang an gewusst, dass ...")
8.	Prinzipienstreiterei mit Hilfe von bürokratischen Regeln (fehlende Flexibilität)
9.	Faule Kompromisse bei Teilergebnissen
10.	Schwarz-Weiß-Denken

Tabelle 1: Frühwarnsignale für eine beginnende Projektkrise.

Die Ursachen einer Projektkrise sind vielschichtig

In einer Studie der GPM-Fachgruppe "Neue Perspektiven in der Projektarbeit 2012-2013" (s. GPM, 2013) wurden für die Automobilindustrie verschiedene Auslöser für Krisen festgestellt, die ich wiederum in einer Tabelle zusammengefasst habe.

Nr.	Ursache
1.	Komplexität aufgrund zu hoher interner Änderungsdynamik im Projekt
2.	Probleme durch Veränderung der Anforderungen seitens des Kunden
3.	Unvollständiger Projektressourcenplan
4.	Projektplan wird nicht konsequent und zielorientiert abgearbeitet
5.	Komplexität aufgrund zu hoher externer Änderungsdynamik im Projekt

Tabelle 2: Mögliche Auslöser von Projektkrisen in der Automobilindustrie.

In der Literatur wird aber auch darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Krisenursache häufig nicht zu erkennen ist (vgl. Dannenhauer; Koerting; Merwitza, 2013, S. 18). Als entscheidende Faktoren für die Eskalation einer Krise werden hier oft das Projektteam und die Komplexität genannt, als kritische Phase oft der Projektstart (Initiierungs-/Planungsphase).

Anforderungen an einen Projektsanierer

Ein Konflikt verändert die Projektsituation und sobald der Kunde den Eskalationsprozess gestartet hat, wird von den Entscheidern häufig auch eine Personalentscheidung erwartet. Der Tatbestand der SOP-Gefährdung kann nicht mehr heruntergespielt werden und auch das "Business as usual" ist nicht mehr möglich. Das Projektteam kann voraussichtlich das Projektziel SOP aus eigener Kraft nicht mehr erreichen und muss unterstützt werden.

Neben zusätzlichen Ressourcen für das Projekt ist als wichtigste Personalentscheidung festzulegen, wer der verantwortliche Krisenmanager sein soll. Im Regelfall ist der bisherige Projektleiter emotional sehr stark in den gesamten Krisenprozess eingebunden, sodass er in dieser Situation nur bedingt eine Unterstützung darstellt. Zusätzlich genießt dieser beim Kunden in der Regel nur noch wenig Vertrauen. Die häufig angestrebte Konstruktion einer "Task-Force" führt durch Kompetenzkonflikte, das Fehlen von klaren Verantwortlichkeiten sowie Durchgriffsrechten in den seltensten Fällen zu einer erfolgreichen Projektsanierung (vgl. Noé, 2006, S. 168).

Tabelle 3 zeigt einige wichtige Anforderungen, die an einen Projektsanierer gestellt werden.

Nr.	Kriterium
1.	Gefestigte und in sich ruhende Persönlichkeit (Ruhe ausstrahlen/ möglichst stressresistent)
2.	Kommunikativ / gesundes Selbstbewußtsein
3.	Gewisses Maß an Idealismus
4.	Gut organisiert / schnelle Auffassungsgabe
5.	Mut zur Entscheidung, auch zum "Nein"- Sagen ("Fels in der Brandung")
6.	Delegieren können und Ansprechpartner für alle sein
7.	Ganzheitliche Projektbetrachtung (alle Interessen berücksichtigen)
8.	Vertrauenswürdig für alle Stakeholder

Tabelle 3: Anforderungen an einen Projektsanierer.

Interner versus externer Projektsanierer

Die Wahl des Projektsanierers muss seitens des Lieferanten kurzfristig getroffen werden und hat eine große Tragweite für die Projektsanierung, im Einzelfall sogar für die Zukunft des Unternehmens. Ein wichtiges Kriterium zur Besetzung der Stelle ist die kurzfristige Verfügbarkeit des potentiellen Projektsanierers. Dieser Faktor kann eine Vorentscheidung bei der Kandidatenauswahl bedingen.

Hinsichtlich einer internen oder externen Besetzung gibt es Vor- und Nachteile (vgl. Tabelle 4).

Kriterium	Bedeutung	Interner Projektsanierer	Interim Krisenmanager
Organisatorische Abläufe	gering	bekannt	Einarbeitung erforderlich
Lieferantenkultur	gering	kennt Personen, Kommunikationswege, Infrastruktur	Einarbeitung erforderlich
Produktkenntnisse (Fachwissen projektspezifisch)	mittel	Firmen Know-how (teilweise) bekannt	muss ggfs. erarbeitet werden
Kundenkultur	hoch	Einarbeitung erforderlich	häufig gutes Netzwerk
allgemeine Krisenresistenz	hoch	Abhängig von den Erfahrungen	seine "Berufung"
Vorbelastung / Vergangenheit	hoch	geringe Vorbelastung (gleiches Unternehmen)	keine Vorbelastung / frei von der Vergangenheit des Projekts
Persönlichkeit	hoch	im Einzelfall zu bewerten	im Einzelfall zu bewerten
Risikobewusstsein	hoch	abhängig von den Erfahrungen	Praxiserfahrung
Unabhängigkeit	hoch	Abhängigkeit vom Unternehmen	keine Beeinflussung

Tabelle 4: Auswahlkriterien interner oder externer Projektsanierer.

Praxisbeispiel: Projektkrise bei einem Unterlieferanten

Ein Tier-2 Lieferant (Unterlieferant) konnte die Komponenten nicht termingerecht zum SOP-Anliefertermin beim Tier-1 Lieferanten anliefern. Ohne die Komponenten konnte kein Fahrzeug ausgeliefert werden, sodass der Produktionsanlauf bei einem OEM gefährdet war. Die Geschäftsleitung war unter Druck und setzte mich als externen Dienstleister zur Bewältigung des Konflikts ein.

Die Stimmung im Projektteam war auf dem Tiefpunkt, die Projektmeetings waren sehr impulsiv (teilweise wurde gebrüllt statt gesprochen) und das Vertrauen untereinander war gering bzw. nicht mehr vorhanden. Jeder versuchte, sich abzusichern (viele Absicherungsmails) und es wurde mehr über die Schuldfrage, als über die Lösung der Sachthemen gesprochen. Während eines der Einzelinterviews, die ich führte, um die Lage zu analysieren, wurde ich sogar mit einem Papierkorb beworfen. Überdies wurden seitens des Topmanagements und des Kunden permanent Reports über den Projektstatus eingefordert und der Druck auf das Team verstärkt.

Zeit nehmen für IST-Analyse

Die erste Besprechung mit dem Kunden fand in Form einer Telefonkonferenz statt. Neben Vertretern meines Kunden aus Frankreich, Deutschland und Spanien, nahmen auch Vertreter von den verschiedenen Werken sowie der Entwicklung des OEMs teil – insgesamt über 30 Personen, die teilweise durcheinander redeten. Es wurde vom OEM gefordert, dass ich (nach einer Woche Einarbeitung) schon am folgenden Tag den Maßnahmenplan vorstellen sollte.

Da ich keine Rücksicht auf politische Befindlichkeiten nehmen musste, war es mir möglich, dem Druck standzuhalten und so konnte ich mir eine weitere Woche Zeit für die IST-Analyse verschaffen. Der OEM beschwerte sich wegen dieses Zeitverzugs zwar bei der Geschäftsleitung des Lieferanten, diese unterstützte mich in dieser Situation aber in jeder Beziehung. Fristgerecht stellte ich eine Woche später meinen Vorschlag für einen Abhilfeplan vor. Es ist von Vorteil, wenn man sich als Externer nur um "die Sache" kümmern muss.

Ursachen für die Projektkrise

Um die Ursachen dieser Krise zu beleuchten, springen wir kurz ans Projektende: Nach der Projektsanierung und der Sicherstellung des SOPs wurde ein Lessons Learned Workshop durchgeführt. In diesem Workshop ermittelten wir die verschiedenen Ursachen dieser Projektkrise (Tabelle 3). Hauptgrund für die Krise war, dass die Funktionalität des Bauteils nicht dem Lastenheft entsprach und das geplante Serienfertigungskonzept termingerecht nicht umsetzbar war – der Tier-1-Lieferant gefährdete den SOP für das erste Fahrzeug des MQBs (Modularer Querbaukasten, wie z.B. bei VW Golf, Audi A3, etc.).

Tabelle 5 listet die vielfältigen Ursachen der Projektkrise in unserem Beispiel auf.

Bereich	Befund
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> • wechselnde Teammitglieder (Projektmanagement/Einkauf)
Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter unkoordiniert in verschiedenen Projekten eingeplant • keine funktionierende Stellvertreterregelung • keine Prioritätenregelung
Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> • keine eindeutige übergreifende Verantwortlichkeit (z.B. Werkzeugabnahme-Teilbemusterung) • Einplanung Prüfmaschinen (Ressourcenplanung) • Teilelogistik/-verfolgung (keine Verfolgung von Warenein-/ausgang – personenabhängig / kein verfügbares System)
Teambildung	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Disziplin (Durchführung von Aktivitäten, Teilnahme an Meetings / Pünktlichkeit) • keine Regeltermine
Projekttablauf	<ul style="list-style-type: none"> • keine Regeltermine / kein Verantwortlicher zur Koordination des Werkzeugs • "getrieben von OEM" (Lösungsfindung ohne Beachtung möglicher Konsequenzen) • Werkzeuge nicht rechtzeitig ausgelöst • fehlende/zu späte Projektinformation (an Industrialisierung)
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Dokumentation (kein Aktionsplan) • kein Pflichtenheft (was kann / wie will man was realisieren?)
Grundsätzliche Festlegung	<ul style="list-style-type: none"> • Abnahmeprüfung nicht definiert (keine Korrelation zu OEM-Test) • Keine Entwicklungslieferanten (Prototypenlieferant war kein Serien-Lieferant – späte Einbindung)
Änderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnahe Anzeige von Änderungsmanagement (z.B. Stahlqualität Bauteil-Außenring nicht angezeigt) • kein mit Kunde abgestimmter Prüfumfang

Tabelle 5: Ursachen der Projektkrise.

Roadmap zur Projektanierung

Der Ablauf einer Projektanierung erfolgt in mehreren Phasen und ist vergleichbar mit den bekannten Projektmanagementphasen. Zusätzlich werden diese Phasen durch eine Konfliktdeeskalations- und eine Projektübergabephase ergänzt. Im Regelfall ist der Projektanierer nur temporär im eigentlichen Entwicklungsprojekt eingebunden und übergibt das Projekt anschließend wieder an das ursprüngliche Projektteam.

Im Krisenfall ist die Kommunikation durch Emotionen (z.B. Angst, Resignation) belastet, der Konflikt häufig vielschichtig und die Stakeholder haben teilweise sehr unterschiedliche Interessen. In diesen Fällen stellt die Mediation ein probates Tool zur Erarbeitung einer nachhaltigen Konfliktlösung dar. Dies setzt aber voraus, dass der OEM und der Lieferant in der Lage sind, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten und diese auch zu realisieren (s. hierzu auch "**Bei Projektkrisen Hilfe von Dritten einholen**", Projekt Magazin 10/2007).

Mediation

Die Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktbeilegung. Die Verantwortung zur Konfliktbeilegung und der Lösungserarbeitung liegt bei den Konfliktparteien (OEM – Lieferant) und der Mediator (Projektsanierer) führt durch das Verfahren. Im Mittelpunkt der Mediation stehen die Menschen, mit denen die Problemstellung hinterfragt (Trennung von Sache und Person) und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Im Gegensatz zum Mediationsverfahren herrscht bei der Projektsanierung ein extremer Termindruck, sodass vom Projektsanierer erkannte Verbesserungsmaßnahmen teilweise kurzfristig umgesetzt werden müssen.

In Tabelle 6 werden die Phasen der Projektsanierung (linke und mittlere Spalte) den vergleichbaren Begrifflichkeiten der fünf Verfahrensschritte aus der Wirtschaftsmediation gegenübergestellt.

Phase	Aktivität	Phase Mediation
Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> Auftragsabklärung mit dem Top Management des Lieferanten (Rollenklärung) Stakeholderanalyse Kommunikationsablauf strukturieren 	Einleitung und ein erstes Bild vom Konflikt gewinnen
Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Ist-Analyse mit allen Stakeholdern Projektreview Sichtung relevanter Dokumente 	Darstellung der Standpunkte und Themensammlung
Ursachenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung der Schwachstellen (Technik, Ablauf, ...) potentielle Probleme (Was, Wo, Wann und Ausmaß) abklären der Interessen des Lieferanten und des OEM (SOP-Einhaltung mit welchen Kompromissen?) 	Erforschung der Hintergründe und Interessen
Maßnahmenplanung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Bewertung von Lösungsszenarien Identifizierung denkbarer Ursachen und vorbeugender Maßnahmen planen von Eventualmaßnahmen (Risikoabsicherung) Sofortmaßnahmen definieren ("Quick win") 	erarbeiten von Optionen und Lösungen
Umsetzungsentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> gemeinsamen Maßnahmenplan abstimmen Zustimmung von allen relevanten Stakeholdern einholen 	Abschluss – Vereinbarung und Maßnahmensicherung
Konfliktdeeskalation	<ul style="list-style-type: none"> kurzfristige / andere Verbesserungsmaßnahmen umsetzen Umsetzungserfolg kontrollieren Kommunikationsmanagement Neuorganisation Projektarbeit 	
Projektübergabe	<ul style="list-style-type: none"> Rückdelegation an Projektteam Lessons Learned Workshop Projektabschluss Projektsanierer 	

Tabelle 6: Roadmap zur Projektsanierung.

Praxisbeispiel Mediation bei einer Projektsanierung – "Gesicht wahren"

Bei einem anderen Sanierungsprojekt aus dem Automotivebereich konnten Gastanks (als Druckausgleichsbehälter für ein Luftfedersystem) bis kurz vor Serienstart noch nicht prozesssicher dichtgeschweißt werden. Es gab bei Testfahrten Leckagen, die einen zeitaufwendigen Austausch des Gastanks erforderten. Die Teile wurden von einem Unterlieferanten hergestellt. Der Unterlieferant hatte Vorversuche durchgeführt und ein Schweißverfahren ausgewählt, das in seinem Haus verfügbar war und aus seiner Sicht gute Ergebnisse erzielte. Die Verantwortung für das Bauteil oblag dem Tier-1-Lieferanten. Der Schweißexperte des OEMs empfahl ein anderes Schweißverfahren, das auch in der Literatur als robusteres Verfahren ausgewiesen wurde.

Der Sachverhalt war eindeutig, sodass zur Problemlösung nur das Schweißverfahren geändert werden musste. Als ich den Sachverhalt mit dem Leiter Prototypenbau durchsprach, wurde mir klar, dass eine Änderung des Schweißverfahrens für ihn aus persönlichen Gründen nicht so einfach möglich war: Er hatte Angst, die Änderung des Schweißverfahrens gegenüber seinem Vorgesetzten zu kommunizieren. Denn der Lieferant hatte in den vergangenen zwei Jahren viel Geld in dieses Verfahren investiert, sodass es für den Bauteilverantwortlichen schwierig war, eine Fehlentscheidung zu rechtfertigen, ohne persönliche Konsequenzen zu riskieren.

Zur Lösung dieser Situation wurden unter einem Vorwand neue Vergleichsschweißungen vereinbart und es wurde offenbar, dass das neue Schweißverfahren tatsächlich einen robusteren Prozess aufwies. Auf diese Art wahrte der Leiter Prototypenbau trotz der nun erfolgten Umstellung auf das neue Schweißverfahren sein Gesicht.

Projektsanierung – Umgang mit Emotionen

Die Gefährdung des SOP bedeutet für den OEM und dessen Lieferanten ein großes wirtschaftliches Risiko. Daher ist jeder bestrebt, den SOP unter allen Umständen einzuhalten. An der Komplexität des Produkts allerdings scheitern kurz vor dem SOP die wenigsten Projekte. Eine Gefährdung des SOP zeichnet sich meist schon im Vorhinein ab. Die vorangegangene Zeit lässt sich als Projektkrise charakterisieren, die sich zu einem Konflikt entwickeln kann. Allerdings muss sich nicht jede Krise zu einem Konflikt ausweiten.

Eine Projektkrise hat viele Ursachen, die häufig auf menschliche Fehler zurückzuführen sind. Dies kann beispielsweise damit beginnen, dass das Projekt nicht ausreichend geplant und auch kein Risikomanagement durchgeführt wurde. Zusätzlich fehlende Kommunikation und ein nicht funktionierendes Änderungsmanagement können die Krise beschleunigen.

Die Konfliktsituation wird von allen Beteiligten als sehr emotional wahrgenommen. Die Sacharbeit wird ersetzt durch Schuldzuweisungen. Das Projektteam ist im Regelfall nicht mehr fähig, das Projekt aus eigener Kraft zu sanieren. Nur ein (interner oder externer) Troubleshooter mit entsprechender Erfahrung sowie ausreichender Stressresistenz kann die Situation beruhigen und zusammen mit allen Beteiligten – einschließlich des OEM – Problemlösungen erarbeiten.

In einem emotionalen Konfliktumfeld ist das Mediationsverfahren ein probates Mittel zur Sanierung eines Projekts. Als Grundlage für die Projektsanierung leistet das beschriebene Verfahren aus der Wirtschaftsmediation – ergänzt um die Phasen Konfliktdeeskalation und Projektübergabe – gute Dienste. Aus Zeitgründen kann es im Einzelnen erforderlich sein, vom vorgestellten Vorgehen abzuweichen, um kurzfristig die Situation zu verbessern,

z.B. indem man erkannte Probleme kurzfristig löst und Maßnahmen einleitet, ohne zuvor die Zustimmung aller Beteiligten einzuholen. Das Mediationsverfahren eröffnet aber die Erarbeitung nachhaltiger Lösungen, die auch über den SOP hinaus eine gute Zusammenarbeit ermöglichen.

Chance Konfliktbewältigung

Projektkrisen bergen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen! Sofern der Lieferant aus seinen Fehlern lernt und das neue Wissen auch umsetzt, ist er für die Zukunft besser aufgestellt. Die Kommunikationsprozesse können innerhalb der Firma angepasst, das Projektmanagement und die gesamte Projektorganisation können zielorientiert verbessert werden. Zusätzlich bietet ihm der Konflikt die Chance, seinen Kunden besser verstehen zu lernen, sodass er zukünftig seine Produkte zielgerichteter anbieten kann. In der Regel hat ein Zulieferer nach erfolgreicher Projektsanierung beim OEM an Reputation gewonnen.

Literatur

- Dannenhauer, Roger; Koerting, Torsten J.; Merkwitza, Michael: **Turn Around. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt**, Turn Around Thinktank GmbH, Frankfurt am Main 2013
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: **Misserfolgskriterien in der Projektarbeit. Kurzfassung der Ergebnisse einer Studie der Fachgruppe Neue Perspektiven in der Projektarbeit 2012-2013**, 2013 (zuletzt abgerufen am 21.01.14)
- Koreimann, Dieter S.: **Projektmanagement: Technik, Methodik, Soziale Kompetenz**, Sauer-Verlag, Heidelberg 2002
- List, Werner / Voigt, Roger: **Kritische Projekte retten: Leitfaden für Diagnose, Sanierung und Prävention**, Hanser Verlag, München 2010
- Noé, Manfred: **Crash-Management in Projekten. Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden von Konflikten und Krisen**, Publicis Verlag, Erlangen 2006
- Zahrnt, Christoph: **Bei Projektkrisen Hilfe von Dritten einholen**, Projekt Magazin 10/2007

Tipp

Projektsanierung – auf diese Aspekte sollten Sie zusätzlich achten

Bei der Sanierung eines Projekts geht es immer um die Bewältigung einer Krise. Eine solche Krise kann interne oder externe Ursachen haben. Zu einem Sanierungsfall wird eine Krise dann, wenn das Projektteam nicht mehr aus eigener Kraft zu einer Lösung der Probleme beitragen kann.

Neben den bekannten Erfolgsfaktoren bei der Sanierung notleidender Projekte, wie schnelles Handeln, eine konsequente Führung, proaktives Stakeholdermanagement und eine fundierte Projektmanagement-Kompetenz, gibt es noch vier weitere Punkte, die weniger offensichtlich sind und denen in der Praxis häufig nur unzureichend Beachtung geschenkt wird.

Zu diesen weniger beachteten Erfolgsfaktoren gehören:

- Auseinandersetzung mit den kritischen Projektinhalten
- Expertise
- Konfliktmanagement
- Vor-Ort-Prinzip

Dieser Tipp richtet sich sowohl an Auftraggeber von Projekten, die in eine Notlage geraten sind, als auch an Interims-Projektleiter, die ein kritisches Projekt zurück auf Kurs bringen müssen. Ziel ist es, aufzuzeigen, auf welche Aspekte man bei der Projektsanierung neben den bekannten Erfolgsfaktoren besonders achten sollte.

Auseinandersetzung mit den kritischen Projektinhalten

Während sich viele Projektsanierer ausschließlich auf der Ebene des Projektmanagements bewegen, sollte besonders eine kritische Auseinandersetzung mit den Projektinhalten im Vordergrund stehen. Projekte scheitern meistens daran, dass sich Projektleiter und Management nicht intensiv genug mit den Inhalten auseinandergesetzt haben. Deshalb ist es wichtig, dass der Interims-Projektleiter neben einer ausreichenden Projektmanagement-Kompetenz auch über Problemlösungskompetenz verfügt und schnell in der Lage ist, fehlende Expertise zu erkennen und sofort Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Der Projektsanierer sollte alle bislang erreichten Zielsetzungen, Annahmen, Konzepte und (Zwischen-)Ergebnisse gezielt hinterfragen, um Unstimmigkeiten und Potenziale aufzudecken, die bisher nicht erkannt oder sogar aktiv verschwiegen wurden. Auf diese Weise lassen sich Hebel aufspüren, die zur Sanierung inhaltlich kritischer Projekte angesetzt werden können.

Autor



Marcel Knodel

Maschinenbau-Ingenieur,
langjährige Tätigkeit als
Senior-Projektmanager,

Berater für Projektmanagement und
weitere Themen

Kontakt: marcel.knodel@rivamanagement-consultants.com

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Eine bewährte Problemlösungstechnik dafür ist die aus dem Toyota-Managementsystem übernommene Methode "5 mal Warum". Durch gezieltes Nachfragen können damit die Hintergründe auf verschiedenen Ursachenebenen ermittelt werden, sodass man zu den wahren Ursachen eines Problems gelangt. Häufig sind diese hinter Symptomen versteckt und lassen sich nur durch eine Analyse dieser Symptome aufdecken. Nachfolgend ein Beispiel aus einem Sanierungsprojekt:

Aussagen	Warum-Fragen
Das zu entwickelnde Produkt (medizinische Messtechnik) hat noch nicht die geforderte Performance.	1. Warum nicht?
Weil die Fertigungsverfahren der Biomarker stark schwankende Toleranzen aufweisen.	2. Warum weist das Fertigungsverfahren solche Toleranzen auf?
Unter anderem deshalb, weil die Aktivität der bioaktiven Inhaltsstoffe eine Funktion der Zeit ist und die Wartezeit zwischen der Erstellung der Reagenzien und dem Einsatz in der Produktion schwankt.	3. Warum ist die Wartezeit nicht konstant?
In der Nachmittagsschicht hat das Labor genug Zeit, die Reagenzien vormittags direkt anzumischen. Für die Frühschicht geschieht dies am Vortag.	4. Warum geschieht dies nicht am gleichen Tag, so dass der zeitliche Abstand konstant bleibt?
Weil der Schichtbeginn für alle um 7.00 Uhr ist.	5. Warum verlegen wir den Schichtbeginn für die Anmischung der Reagenzien nicht auf einen früheren Zeitpunkt?

Tabelle 1: Beispiel für eine Ursachenanalyse mit der Technik "5 mal Warum".

Das Ergebnis: Der Schichtbeginn für das Labor wurde vorverlegt. Die damit erreichte zeitliche Konstanz zwischen Früh- und Spätschicht hat wesentlich zur Verringerung der Fertigungstoleranzen bei den Biomarkern und damit zur Verbesserung der Messgenauigkeit beigetragen.

Expertise

Projekte in Krisensituationen benötigen Mitarbeiter mit Know-how und Erfahrung in Bezug auf die Projekthinhalte. Sind Kenntnisse im Projektteam nur unzureichend vorhanden, müssen schnellstmöglich interne oder externe Experten hinzugeholt werden. Das klingt zunächst banal – aber für die Genehmigung zusätzlicher Ressourcen muss in der Regel genau erklärt werden, an welcher Stelle weiteres Know-how gebraucht wird.

Für die Genehmigung dieser Ressourcen ist es deshalb sinnvoll, über ein detailliertes Kompetenz-Anforderungsprofil zu verfügen. Die Basis für ein solches Profil liefert die Auseinandersetzung mit den kritischen Projekthinhalten gemeinsam mit der präzisen Ursachenanalyse ("5 mal Warum"). Sind die Lücken erkannt, gilt es, diese schnell zu schließen. Dabei kann beispielsweise auch ein gut vernetzter Sanierungspartner einen wertvollen Beitrag leisten.

Konfliktmanagement

Konflikte müssen auf den Tisch! Gerade im Falle einer Projektsanierung, in der ein externer Interims-Projektleiter darauf angewiesen ist, schnell einen Überblick über die kritischen Punkte und Probleme eines notleidenden Projekts zu bekommen, helfen fachliche Konflikte, um unterschiedliche Sichtweisen zu diskutieren und einer gemeinsamen

Lösung näherzukommen bzw. alternative Lösungswege einzuschlagen. Häufig kommen neue Ideen nicht von außen, sondern aus dem Projektteam heraus. Einzelne Teammitglieder oder Sub-Teams konnten sich in der Vergangenheit vielleicht nicht durchsetzen, wollten keine fachliche Auseinandersetzung mit Kollegen aus dem Projektteam eingehen, wollten niemanden bloßstellen oder haben sich aus einem anderen Grund nicht getraut, etwas zu sagen.

Natürlich gibt es auch hier branchen- und länderspezifische Unterschiede. In manchen Branchen wird sehr offen um die beste Lösung gestritten (wobei es da durchaus auch mal heiß hergehen kann), in anderen Branchen geht man eher vorsichtig miteinander um und sagt im Zweifel zunächst nichts. Das bringt aber das Projekt nicht weiter! Wichtig ist, schnellstmöglich ein konstruktives Ringen um die beste Lösung zu etablieren und die Kultur im Projektteam in diese Richtung zu beeinflussen.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Konflikte einerseits aufzudecken und zuzulassen, diese andererseits aber auch nicht eskalieren zu lassen. Denn die aktive Auseinandersetzung mit ungelösten oder unausgesprochenen Schwierigkeiten soll das Projektteam positiv wahrnehmen. Und in den meisten Fällen ist das auch so: Durch die offene Diskussion alternativer Ansätze und den konstruktiven Umgang mit fachlich konträren Meinungen, werden regelmäßig neue Wege aus inhaltlichen Sackgassen gefunden.

Vor-Ort-Prinzip

Dieser Ansatz stammt ebenfalls aus dem Toyota- Managementsystem. Dort wird unter dem Begriff "Genba" der "Ort des Geschehens" bezeichnet. Obwohl der Begriff ursprünglich den Arbeitsplatz in der Produktion bezeichnet, lässt sich diese Philosophie auch gut auf die Projektarbeit übertragen: Wichtigste Aufgabe für die Führungskräfte im Rahmen des Genba-Ansatzes ist der tägliche persönliche Einsatz vor Ort. Führungskräfte, die dem "Genba" fern bleiben und sich nur in Ausnahmefällen die Mühe machen, persönlich vor Ort zu sein, erfahren die Wirklichkeit nur indirekt, verstehen Zusammenhänge und Randbedingungen nur unzureichend und bekommen insgesamt zu wenig Informationen von Ihren Mitarbeitern. Das bedeutet in der Praxis: Projekte lassen sich nicht über Telefon- und Videokonferenzen sanieren!

Der intensive Austausch verschiedener Fachdisziplinen und Standorte muss durch die Anwesenheit aller Beteiligten sichergestellt werden. Schon bei einer Planung, erst recht aber bei einer Sanierung eines Projekts ist es wichtig, dass sich das komplette Projekt(kern)team über Annahmen, Ziele, Umsetzungsstrategien, Randbedingungen etc. im Klaren ist. Dies bedeutet wiederum, dass sich Vertreter aller Fachdisziplinen durchaus kritisch mit diesen Faktoren auseinander setzen müssen. Effektiv geht das nur, wenn man tatsächlich im gleichen Raum zusammensitzt und gemeinsam um den besten Ansatz ringt. So effizient und sinnvoll moderne Kommunikationsmittel wie Telefon und Videokonferenzen sein mögen: bei der Neuausrichtung eines Projekts ist das Vor-Ort-Prinzip unersetzbar. Sparen Sie also nicht an den Reisekosten!

Fazit

Die in diesem Tipp vorgestellten Faktoren sind aus meiner Erfahrung heraus noch nicht überall in ihrer vollen Tragweite erkannt worden. Viele Sanierungsansätze veranstalten eine Art "Schaulaufen" um den Einsatz der ausgefeiltesten Projektmanagement-Methoden und Prozesse – häufig zu Lasten einer intensiven Auseinandersetzung mit den Inhalten. Dem wird der Ansatz gegenübergestellt, sich vor allem stark auf die Analyse und Problemlösung der Projekthinhalte zu fokussieren.

Fachbeitrag

Mit der Management-Vorlage das Ziel im Blick

Probleme wirkungsvoll eskalieren

"Houston – wir haben ein Problem!" lautete der weltberühmte Hilferuf der Astronauten der Weltraum-Mission "Apollo 13" im Jahre 1970 – und die Mitarbeiter des Kontrollzentrums reagierten sofort, setzten "Himmel und Hölle" in Bewegung und brachten die Crew heil wieder auf die Erde.

Mit der lapidaren Aussage "Lenkungsausschuss – wir haben ein Problem!" werden Sie als Projektleiter, der durch auftretende Probleme den Erfolg seines Projekts gravierend gefährdet sieht, kaum ähnliche Reaktionen bei den Lenkungsausschuss-Mitgliedern hervorrufen.

Um den Lenkungsausschuss dennoch schnell zu einer Entscheidung zu bewegen, empfiehlt sich mit diesem eine Kommunikation, die sich in ihrem Argumentationsaufbau an der Systematik der Management-Vorlage orientiert. Ein solches Vorgehen findet häufig in der Zusammenarbeit mit Geschäftsführern oder Vorständen, also dem höheren Management, Anwendung. Daher auch der Name.

Das Wichtigste zuerst

Ein Geschäftsführer oder Vorstand hat für die Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Thema wenig Zeit zur Verfügung. So sollte er auch komplexe Sachverhalte schnell erfassen können. Das bedeutet, dass die Themen, die dem Geschäftsführer bzw. Vorstand zur Entscheidung vorgelegt werden, in einer ganz bestimmten Art und Weise aufbereitet sein sollten: Das Wichtigste zuerst, kurz und knapp, und anschließend erklärende Informationen, die ebenfalls "auf den Punkt" gebracht sind.

Während Sie mit dem Elevator Pitch in 30 Sek. das Interesse Ihres Ansprechpartners für Ihr Anliegen wecken wollen (Siehe hierzu auch "**Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch**", Projekt Magazin 08/2013), beinhaltet die Management-Vorlage eine Aufforderung an das Management zu handeln. In der Regel wird dabei vom Management eine Entscheidung benötigt.

Beispiel

Projektleiter Felix Marquard wird während des Status-Meetings seines aktuellen Projekts von den Teammitgliedern Frau Schneider und Herr Müller informiert, dass sie ab nächster Woche nicht mehr für sein Projekt zur Verfügung stehen, da sie zur Unterstützung eines anderen Projekts abgezogen wurden.

Herr Marquard beschließt, das Ressourcen-Problem "nach oben" zu eskalieren. Dafür stellt er sich zunächst folgende grundsätzliche Fragen:

Autor



Renate Raschke

Dipl.-Betriebswirtin (BA),
Consulting, Training und
Coaching für Industrie und

Dienstleistungsunternehmen sowie
Non-Profit-Organisationen

Kontakt: info@raschke-ctc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

- "Soll ich persönlich bei Herrn Meier, meinem Ansprechpartner und Mentor aus dem Lenkungsausschuss, vorstellig werden?"
- "Ist ein Anruf bei ihm angemessen?"
- "Oder reicht eine E-Mail?"

Das persönliche Gespräch immer die erste Wahl

Die Entscheidung über die Kommunikationsart hängt von der Brisanz und Komplexität der Problemstellung ab. Grundsätzlich sollte ein persönliches Gespräch immer die erste Wahl sein. Die anderen Alternativen sollten lediglich bei räumlicher Trennung in Betracht gezogen werden. Dabei ist ein Anruf einer E-Mail vorzuziehen. Im vorliegenden Beispiel ist es auf jeden Fall die beste Lösung, das Lenkungsausschuss-Mitglied, das einem am nächsten steht, persönlich anzusprechen.

Eine wesentlich heiklere Frage schließt sich sofort an: **"Wie** sage ich es meinem Entscheider?"

Bei meinen Coachings mit Projektleitern konnte ich in der Reflektion ihres Handelns immer wieder folgendes fatale Vorgehen feststellen:

Für den Projektleiter Herrn Marquard stellt den Mittelpunkt seines Wirkens und Denkens sein Projekt dar. Ein im Rahmen dieses Projekts auftretendes Problem beschäftigt ihn vorrangig. Deshalb beginnt er ein Gespräch mit dem Lenkungsausschuss-Mitglied Herrn Meier, bei dem er für Verständnis werben und den er als Fürsprecher gewinnen möchte, mit einer ausführlichen Beschreibung der Situation im Projekt, welche durch das Problem verursacht wurde. Er möchte Herrn Meier als Entscheider gerne umfassend informieren, damit dieser ein vollständiges Bild von der Situation erhält. Dabei verzettelt sich der Projektleiter in Details, die ihm wichtig erscheinen.

Chance für sofortige Entscheidung verpasst

So bemerkt er nicht, dass sein Gesprächspartner gedanklich abschweift. Herr Meier hat als Lenkungsausschuss-Mitglied neben dem Anliegen des Projektleiters mit Sicherheit noch andere Anfragen im Kopf, die ihm ebenso dringlich, evtl. noch dringlicher erscheinen. Ihm ist das Projekt zwar bekannt, aber er steckt nicht mittendrin. Am liebsten würde er das Gespräch beenden.

Erst nach geraumer Zeit kommt der Projektleiter darauf zu sprechen, welche Entscheidung er eigentlich vom Lenkungsausschuss möchte. Sein Ansprechpartner Herr Meier fühlt sich jetzt überrumpelt. Er hatte "auf Durchzug gestellt" und erwartet, dass Herr Marquard lediglich seinen Frust abbauen wolle. Die Argumentationskette, die Herr Marquard so langatmig aufgebaut hat, ist Herrn Meier nicht im Gedächtnis geblieben. Deshalb sieht er sich auch nicht in der Lage, eine Entscheidung zu treffen bzw. im Lenkungsausschuss für eine bestimmte Entscheidung zu plädieren.

Um sein Gesicht nicht zu verlieren, vertagt er das Thema und bittet den Projektleiter, für die nächste Lenkungsausschuss-Sitzung eine Präsentation des Problems vorzubereiten. Bis dahin ist "das Kind aber in den Brunnen gefallen". Eine sofortige Entscheidung, außerhalb der Routine, ist gefordert und Herr Meier sollte eigentlich der Initiator sein. Diese Chance hat der Projektleiter Herr Marquard verpasst.

(Hätte der Projektleiter mit demselben Argumentationsaufbau eine E-Mail an das Lenkungsausschuss-Mitglied verfasst, hätte die Gefahr bestanden, dass Herr Meier bereits vor dem Ende der E-Mail mit dem Lesen aufgehört hätte. Dadurch wäre ihm sogar das Anliegen selbst entgangen, das Projektleiter Marquard erst kurz vor der Schlussformel formuliert hätte.)

Gesprächsführung an der Systematik der Management-Vorlage orientieren

Was ist hier passiert? Der Projektleiter Herr Marquard war zu sehr auf sich selbst und seine Nöte bezogen. Deshalb war er nicht offen für die Befindlichkeiten des Lenkungsausschuss-Mitglieds Herrn Meier und hat ihn auf dem "falschen Fuß" erwischt.

Mit einem Appell an Herrn Meier nach dem Motto "Ich brauche Dich! Jetzt!" gleich zu Beginn des Gesprächs, mit dem der Projektleiter die volle Aufmerksamkeit des Lenkungsausschuss-Mitglieds auf sich zieht, wird ihm das ganz sicher gelingen.

Um schnell das Interesse eines Entscheiders zu gewinnen – und zu behalten, sollten Sie sich bei Ihrer Gesprächsführung an der Systematik der Management-Vorlage orientieren. Sie ist auf Effektivität und Effizienz ausgerichtet und beansprucht vom Adressaten so wenig Zeit wie möglich. Sie legt fest, in welcher Reihenfolge und wie Themen vorgebracht werden. Dies gilt sowohl für die mündliche als auch für die schriftliche Version.

Vier Leitfragen – eine Argumentationslinie

Zur Vorbereitung auf das Gespräch (aber auch auf eine E-Mail) sollten Sie sich folgende Fragen stellen, um daraus die Argumentationslinie für das Gespräch mit dem Entscheider zu entwickeln:

1. Was will ich?
2. Warum will ich das?
3. Was ist der Nutzen davon?
4. Welche Rahmenbedingungen sind dazu notwendig?

Der Aufwand für die Vorbereitung zu einem solchen Gespräch ist vernachlässigbar. Alle notwendigen Informationen sind dem Projektleiter bekannt, es geht lediglich um die Strukturierung und Reihenfolge. Es handelt sich also eher um eine Frage der Selbstdisziplin und des bewussten Kommunizierens.

Anhand des gewählten Beispiels möchte ich Ihnen das Vorgehen näher vorstellen.

1. Was will ich?

Mit dem ersten Satz des Gesprächs / der E-Mail sollten Sie das Kernproblem ansprechen sowie Ihrem Gesprächspartner erklären, was Sie diesbezüglich von ihm wollen, um so seine Aufmerksamkeit zu wecken:

"Ich brauche von Ihnen eine Entscheidung bezüglich einer Ressourcen-Zuordnung zu meinem Projekt."

Sprechen Sie also über das Wichtigste zuerst. Machen Sie danach bewusst eine kurze Gesprächspause. Diese verstärkt die Wirkung des Gesagten. So geben Sie Ihrem Gesprächspartner auch die erforderliche Zeit, sich auf das für ihn neue Thema einzustellen.

Seine Aufmerksamkeit und Bereitschaft zum Zuhören erkennen Sie an seinem fragenden Blick bzw. daran, dass er eine Frage zu Ihrer Aussage stellt. Das ist der Zeitpunkt, zu dem Sie mit Ihren Ausführungen fortfahren.

2. Warum will ich das?

Skizzieren Sie in wenigen Sätzen die Situation, in der Sie sich mit Ihrem Projekt befinden. Fokussieren Sie sich dabei nur auf die Aspekte, die Ihr konkretes Anliegen betreffen bzw. das Problem, das durch die Entscheidung Ihres Gesprächspartners gelöst werden soll.

"Meinem Projekt wurde Ressourcenkapazität entzogen, die nun für das Projekt 'Entwicklung eines Kundenportals' eingesetzt werden soll. Herr Müller und Frau Schneider sollen ab nächster Woche nicht mehr für mein Projekt zur Einführung eines neuen Auftragsbearbeitungssystems zur Verfügung stehen.

Um unser Projekt innerhalb des vorgegebenen Zeitplans fertigzustellen, sind wir auf diese beiden Mitarbeiter als Experten für das Thema 'Datenbankentwicklung' angewiesen. Niemand sonst hat das notwendige Know-how. Auf externe Unterstützung können wir so kurzfristig nicht zurückgreifen."

3. Was ist der Nutzen davon?

Verdeutlichen Sie Ihrem Gesprächspartner möglichst konkret, was seine Entscheidung in Ihrem Sinne **Positives** für das Unternehmen bewirken wird. Auf diese Weise zeigen Sie indirekt auch die negativen Konsequenzen im Falle einer Nicht-Entscheidung auf. Vermeiden Sie aber bewusst eine Negativ-Argumentation, da Sie durch eine positive Grundhaltung mehr Souveränität demonstrieren: Sie sind ein Macher und kein Meckerer.

"Wir können die zeitlichen und qualitativen Zusagen einhalten, die wir unserem Kunden gegeben haben. So beweisen wir unsere Konkurrenzfähigkeit. Außerdem zeichnet sich ein Folgeauftrag ab. Die Chance, dass wir dafür die Zusage erhalten, erhöht sich durch Ihre positive Entscheidung, meinem Projekt diese Ressourcen wieder zuzuordnen, deutlich."

4. Welche Rahmenbedingungen sind dazu notwendig?

Erläutern Sie nun die Rahmenbedingungen, die der Ansprechpartner mit seiner Entscheidung schaffen muss, damit das Projekt gelingen kann.

"Um weiterhin mit diesen Mitarbeitern arbeiten zu können und zukünftige Diskussionen zu vermeiden, benötigen wir die Bestätigung durch den Lenkungsausschuss, dass unser Projekt weiterhin Prio 1 hat."

Die Entscheidungs-Frage

Abschließend stellen Sie dann – nach einer bewussten weiteren kurzen Gesprächspause – die sich daraus ergebende eindeutige Frage.

"Werden Sie sich dafür einsetzen, dass Herr Müller und Frau Schneider meinem Projekt weiterhin zur Verfügung stehen?"

Mit dieser klar strukturierten und knappen Aufbereitung des Problems und der damit verbundenen erforderlichen Entscheidung, schaffen Sie die Voraussetzungen, eine eindeutige Antwort von Ihrem Ansprechpartner zu erhalten, auf deren Basis Sie weiter agieren können.

Auch in diesem Zusammenhang stellt das Mini-Max-Prinzip im Projektmanagement wieder einmal seine Berechtigung unter Beweis: Soviel Information wie nötig, aber so wenig Worte wie möglich. Eine klare, kurz gefasste Frage fördert eine klare, sofortige Antwort.

Ausführliches Gespräch im Anschluss auf Wunsch des Gesprächspartners möglich

Sollte Ihr Gesprächspartner nun noch mehr Detailinformationen wünschen, könnte sich jetzt ein ausführliches Gespräch anschließen, falls Sie beide die Zeit dazu haben. Andernfalls vereinbaren Sie zeitnah einen gesonderten Gesprächstermin.

Die Kommunikation per E-Mail sollten Sie ähnlich aufbauen. Formulieren Sie am besten gleich im Betreff Ihr Anliegen und wiederholen Sie dies nach der Anrede. So kann der Adressat sofort erkennen, dass Sie von ihm eine Handlung wünschen, und ihn nicht nur informieren wollen. Seine Bereitschaft, Ihnen zu antworten, wird groß sein, nachdem er den übrigen Text überflogen hat.

Der Alltag zeigt, wie es geht

Mit einem Beispiel aus dem Alltag möchte ich Ihnen demonstrieren, wie natürlich eine Kommunikation nach der Systematik der Management-Vorlage wirkt:

Stellen Sie sich vor, Sie gehen mit Ihrer kleinen Nichte, die Ihnen anvertraut wurde, durch die Stadt. Sie hüpfte fröhlich neben Ihnen her. Sie nähern sich einer roten Ampel. Was ist Ihre natürliche Reaktion? Sie rufen: "Bleib stehen!" Danach nehmen Sie sich vielleicht Zeit, ihr die Verkehrsregeln zu erklären.

Niemals würden Sie erst einen ausführlichen Monolog über die Verkehrsregeln und die Gefahren halten, die es mit sich bringt, bei Rot über die Ampel zu gehen, und auf die heranfahrenden Autos hinweisen, bevor Sie Ihre Nichte auffordern stehenzubleiben.

Warum gehen wir dann eigentlich bei der Kommunikation im beruflichen Kontext häufig anders herum vor?

Da der erste Satz das Wichtigste in der Management-Vorlage ist, seien hier noch einige Beispiele gegeben:

- Ich benötige Ihre Entscheidung, welchen Dienstleister wir beauftragen sollen.
- Ich bitte Sie, mich zum Kunden zu begleiten.
- Ich beantrage eine Budgeterhöhung.
- Ich hätte von Ihnen gerne die wichtigsten Informationen aus der letzten Lenkungsausschuss-Sitzung.

Fazit

Auf Mitleid für Ihre vertrackte Situation warten Sie als Projektleiter vergeblich. Also unterlassen Sie ausschweifende Beschreibungen der Umstände. Es wird von Ihnen als Projektleiter erwartet, dass Sie eine Lösung für Ihre Probleme im Projekt finden.

Planvoll und konkret Unterstützung einzufordern, ist dagegen Ihr gutes Recht. Ein Vorgehen entsprechend der Systematik der Management-Vorlage hilft Ihnen, die Situation für Ihren Gesprächspartner "auf den Punkt" zu bringen und von ihm die notwendige Entscheidung zu erhalten.

Mit der Zusage des Entscheiders können Sie ebenso professionell umgehen wie mit einer Absage. Was Sie nicht ändern können, müssen Sie akzeptieren und können lediglich die Konsequenzen aufzeigen.

Fachbeitrag

Veränderungen in schwierigen Projekten professionell kommunizieren

Gerät ein Projekt wegen unerwarteter Schwierigkeiten aus dem Plan, kann das die Beteiligten schnell demotivieren. Ob sie das Projekt trotzdem weiter unterstützen, hängt stark davon ab, wie Projektleitung und Management offiziell mit den Schwierigkeiten umgehen. Mit einer effektiven Kommunikationsstrategie können sie die demotivierende Wirkung von Umsetzungsproblemen begrenzen. Wie das Fallbeispiel in diesem Beitrag zeigt, ist Veränderungskommunikation in solchen Situationen eine Gratwanderung: Einerseits muss das Projekt unternehmensintern offensiv vermarktet werden, andererseits ist ein sensibler Umgang mit den Problemen notwendig.

Im Zentrum dieses Beitrags stehen Anforderungen und Strategien zur Informationspolitik, mit denen Umsetzungsprobleme bewältigt werden können.

Autor



David Kremer

Dipl.-Psych., arbeitet im Bereich Personalmanagement des Fraunhofer

Instituts, Schwerpunkte u.a.: Change Management, Begleitung von Veränderungsprozessen

Kontakt: david.kremer@iao.fhg.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Fallbeispiel: Ein Softwareprojekt mit Hindernissen

Frank Schmidt, Projektleiter bei einem mittelständischen Automobilzulieferer, versteht die Welt nicht mehr. Sein Projekt, die Implementierung einer neuen Software zur bereichsübergreifenden Qualitätssicherung, steht kurz vor dem Scheitern. Das Management unterstützt das Vorhaben nicht mehr, die beteiligten Kollegen aus den Bereichen haben ihr Engagement aufgegeben. Die Stimmung im Projektteam ist im Keller. Dabei hatte das Projekt doch so viel versprechend begonnen.

Zunächst erfolgreiche Kommunikationsstrategie

Spezialisten und Geschäftsleitung sind zu Beginn des Projekts optimistisch. Die Software soll ein erheblich besseres Qualitätsmanagement ermöglichen und dabei helfen, Kostenfaktoren, wie etwa die Ausschussrate und die Reklamationsquote deutlich zu senken. Um die Unterstützung aller Beteiligten zu sichern, wird eine breit angelegte Kommunikationsstrategie aufgesetzt und die Belegschaft über den Projektstart und die Vorteile des Systems informiert.

Die Informationsstrategie zeigt zunächst Erfolg: Die meisten Beteiligten begrüßen die Aussicht, als einer der ersten in der Branche den Kunden ein so ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem anbieten zu können.

Erste Risse in der Aufbruchsstimmung

Wenige Monate nach Projektstart tauchen erste Zweifel auf. Die Implementierung der Software erweist sich als aufwändiger als gedacht, das Team kann einige Termine nicht einhalten. Zudem werden Bedenken geäußert, ob die Kosteneinsparungen überhaupt erreichbar sind.

Das Projektteam stuft diese Anzeichen als typische Anfangsschwierigkeiten ein und misst ihnen keine große Bedeutung bei. Um dem Projekt nicht den Schwung zu nehmen, werden die Probleme gegenüber den übrigen Beteiligten nicht kommuniziert. Auch der Zeitplan soll nicht schon in einem so frühen Stadium korrigiert werden müssen. Aus diesem Grund wird den Mitarbeitern an der operativen Ebene signalisiert, dass die geplanten Termine verbindlich sind.

Die Probleme lassen sich nicht verbergen

Trotzdem verschlechtert sich die Lage im folgenden Halbjahr weiter. Die technischen Probleme verstärken sich, dazu kommen organisatorische Schwierigkeiten. Denn den Beteiligten wird klar, wie stark die Prozesse der beteiligten Bereiche an das neue System angepasst werden müssen.

Das Projektteam ist der Meinung: "Die Probleme sind zu bewältigen und können den Fortschritt des Gesamtprojekts nicht aufhalten." Der Erwartungsdruck auf die Beteiligten erhöht sich. Die Führungskräfte der Bereiche werden angewiesen, Kritik an dem Projekt abzuwehren und die Beteiligten auf die angepeilten Projektziele einzuschwören. Bei der unternehmensinternen Darstellung des Projektverlaufs werden die Probleme verschwiegen, um der "Dagegen-Fraktion" keinen Auftrieb zu geben. Die Vision des reibungslos funktionierenden Qualitätsmanagement-Systems soll aufrechterhalten werden, um den Erfolg des Projekts nicht zu gefährden.

Misserfolge werden nicht kommuniziert

Ein Jahr nach dem Start droht das Projekt endgültig zu scheitern. Die Realität hinkt dem Zeitplan hoffnungslos hinterher. Die technischen und organisatorischen Probleme nehmen weiter zu. Auch das Management distanziert sich inzwischen von dem einst so gepriesenen Vorzeigeprojekt. Die interne Darstellung des Projektverlaufs ist zum Erliegen gekommen, da es keine Erfolge mehr zu vermelden gibt.

In den Besprechungen mit den Projektbeteiligten in den Bereichen sind die Fronten zwischen den Promotoren und den Kritikern der Implementierung festgefahren. Der Projektleiter und sein Team müssen erkennen, dass sie in dieser Sache ihre Glaubwürdigkeit gegenüber den Beteiligten verloren haben.

Veränderungskommunikation: Mit Problemen aktiv umgehen

Der Teufelskreis zwischen wachsenden Problemen **im** Projekt und schwindender Unterstützung **für** das Projekt ist ein häufiges Phänomen. Diese beiden Trends sind jedoch nicht untrennbar miteinander verknüpft.

Probleme im Projektverlauf zu vermeiden ist kaum möglich. Aber auch wenn es im Projekt nicht optimal läuft, kann die Unterstützung durch die Beteiligten auf einem stabilen Niveau bleiben. Entscheidend dafür ist die Einschätzung der Beteiligten,

- ob die Projektverantwortlichen die Probleme erwartet haben bzw. ob diese vorhersehbar waren
- ob die Probleme überschaubar sind
- ob die Lösungswege klar sind
- ob es wahrscheinlich ist, dass die Probleme gelöst werden

- ob das Management die Probleme erkennt, ernst nimmt und unterstützende Maßnahmen zu ihrer Bewältigung einleitet (z.B. zusätzliche Mitarbeiter freistellt)
- ob der Zusatzaufwand für die Problembearbeitung gerecht verteilt wird

Veränderungskommunikation bestimmt maßgeblich, wie die Beteiligten diese Faktoren wahrnehmen. Sie entscheidet darüber, ob die Mitarbeiter sich mit den Problemen alleine gelassen fühlen oder ob sie sie als Herausforderung sehen, die alle gemeinsam meistern können. Die Bereitschaft, ein Projekt weiterhin zu unterstützen, hängt weniger davon ab, welche Probleme im Projekt auftreten. Entscheidend ist vielmehr, wie die Projektbeteiligten mit ihnen umgehen. An dieser Stelle setzt Veränderungskommunikation an.

Inhalte und Ziele der Veränderungskommunikation

Veränderungskommunikation sollte alle relevanten Zeitpunkte, Informationen und Personen im Projekt einschließen. Andererseits sollte sie aber auch ein vernünftiges Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Kommunikation wahren.

Kategorien des Kommunikationsplans

Ein Kommunikationsplan hilft dabei, die Elemente der Kommunikationsstrategie auszuwählen und zu priorisieren. Folgende Kategorien spielen dabei eine Rolle:

Sender: Von wem geht die Information aus?

z.B. Geschäftsleitung, Projektleitung, Interne Kommunikation, Betriebsrat

Empfänger: Wer erhält die Information?

z.B. Entscheider, Promotoren, Projektmitarbeiter, indirekt vom Projekt Betroffene, Kunden

Zeitpunkt: Wann im Projektverlauf werden Informationen weitergegeben?

Mögliche Zeitpunkte:

- Phasengesteuert: Ideenfindung, Grobplanung, Kick-off, Feinplanung, Umsetzung, Projektbewertung
- Zeitgesteuert: Reporttermine, Deadlines, Projektabschluss
- Ereignisgesteuert: Erreichen von Meilensteinen, Auftreten von Problemen, Abweichung von Sollvorgaben
- Bedarfsgesteuert: Informationsbedarf, Kapazitätsabfragen

Medien: Auf welchem Weg werden Informationen vermittelt?

Mögliche Wege:

- Persönlich: Mitarbeitergespräch, Teamtreffen, Abteilungsrunde, Betriebsversammlung

- Printmedien: Rundschreiben, Aushang
- Elektronisch: E-Mail, Newsletter, Intranet-/Internet-Seiten, Groupware

Inhalt: Welche Informationen werden vermittelt?

z.B. Planungsinformationen, Statusinformationen, Änderungsinformationen, Ziele, Ressourcen, Kapazitäten, Probleme, Lösungswege

Zweck: Mit welchem Ziel werden Informationen vermittelt?

z.B. Angleichung von Informationsständen, Steuerung des Projekts, Reaktion auf Probleme, Einbindung von Expertise, Diskussion verschiedener Meinungen, Darstellung von Projekterfolgen, Steigerung der Akzeptanz

Je nach Rahmenbedingungen, Projekthinhalten, Interessenlagen und Komplexität des Projekts sollte die Kommunikationsstrategie bedarfsgerecht aus den genannten Elementen zusammengesetzt sein.

Teufelskreis aus Umsetzungsproblemen und Demotivation verhindern

Die besondere Rolle der Veränderungskommunikation kommt zum Tragen, sobald größere Schwierigkeiten und Barrieren im Projekt auftreten oder zu erwarten sind. Es gilt, frühzeitig zu verhindern, dass sich der Teufelskreis aus Umsetzungsproblemen und Demotivation in Gang setzt. In solchen Situationen muss die Veränderungskommunikation über die Startphase eines Projekts sowie über einzelne Personen hinausgehen. Sie darf sich auch nicht auf die Projektleitung als alleinigem Sender von Informationen beschränken.

Das Ziel der Veränderungskommunikation ist, die Unterstützungsbereitschaft für das Projekt durch eine transparente Diskussion der Probleme aufrechtzuerhalten. Alle relevanten Beteiligten sollten in diese Diskussion eingebunden werden. Generell gilt: Je größer die Anzahl der Beteiligten in einem Projekt ist, desto mehr Multiplikatoren sind notwendig, um die entscheidenden Botschaften weiterzuleiten. Und je mehr Probleme im Projektverlauf auftreten, desto wichtiger ist – gerade in den späten Phasen – der aktive Umgang mit Informationen.

Vor- und Nachteile des offensiven Projektmarketings

Der offene Umgang mit Schwierigkeiten im Projekt ist in der Praxis aber nicht selbstverständlich. Und das hat seinen Grund. Probleme zu kommunizieren erfordert nicht nur Fingerspitzengefühl, sondern steht häufig auch dem Hauptziel jedes Projektleiters entgegen: sein Projekt gegen alle Widerstände voranzutreiben. Wie sollte er zum Beispiel der Geschäftsleitung das Projekt "verkaufen", wenn er gleich die Risiken in den Vordergrund stellt? Das gilt erst recht, wenn es Kontrahenten gibt, die den Projektleiter gerne torpedieren würden.

Gerade zu Projektbeginn ist es notwendig, die Vorteile und den Nutzen des Projekts zu betonen, um

- Unterstützung für die Projektidee zu finden,
- Beteiligte und (Macht-) Promotoren für das Projekt zu begeistern,

- finanzielle und kapazitätsbezogene Ressourcen loszueisen und
- die Anfangsträgheit bei der Projektinitiierung zu überwinden

Übertreiben Sie aber nicht! Wer als Verantwortlicher das Projekt – auch im späteren Verlauf – gegen alle Widerstände vorantreibt, läuft Gefahr, die berechtigten Anliegen der Beteiligten auf die leichte Schulter zu nehmen. Werden diese Anliegen nicht aufgenommen und diskutiert, entwickeln sie ihre eigene Dynamik. Sie tauchen später als unsichtbare Barrieren wieder auf, die jeder Überzeugungsarbeit standhalten.

Wenn Sie die aktuelle Projektlage an die Beteiligten kommunizieren, ist es wichtig, einen gesunden Mittelweg zu finden. Behalten Sie Ihren Optimismus, berücksichtigen Sie aber auch die Schwierigkeiten, die es in Ihrem Projekt gibt.

Veränderungskommunikation als Balanceakt

Mit projektrelevanten Informationen umzugehen, ist in mehrfacher Hinsicht ein Balanceakt. Weil die Kommunikation im Spannungsfeld zwischen dem notwendigen Projektmarketing und der Sensibilität für Umsetzungsprobleme stattfindet, muss situationsabhängig entschieden werden, welche Kommunikationsstrategie angemessen ist.

Ungelegte Eier hüten oder Transparenz herstellen?

Häufig zögern Initiatoren von Projekten, vor dem offiziellen Kick-Off Informationen über das Projekt an andere Personen weiterzugeben. Sie fürchten, dadurch das Projekt schon im Planungsstadium angreifbar zu machen. Auch aus unternehmensinternen machtpolitischen Erwägungen heraus wird häufig die Projektkonzeption im stillen Kämmerlein betrieben, um das Projekt ganz nach den eigenen Vorstellungen gestalten zu können.

Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass die späteren Projektbeteiligten praktisch kein Mitspracherecht haben. Außerdem beobachtet meist doch jemand die heimliche Projektplanung. Die Folge: Im Unternehmen verbreiten sich schnell Gerüchte über das Vorhaben. Die Spekulationen über die Konsequenzen des Projekts nehmen schnell die Form von Schreckensszenarien an und gehen oft weit über das Maß der realen Auswirkungen hinaus. Für die Veränderungskommunikation gilt deshalb, was auf jede Art der Kommunikation zutrifft: "Man kann nicht nicht kommunizieren". Auch wer nichts sagt, sagt damit etwas aus.

Mit Unterstützung kann nur rechnen, wer frühzeitig über Veränderungen informiert und überzeugend vermittelt, dass es einen Handlungsbedarf gibt und dass das Projekt einen konkreten Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderung beisteuert.

Im Fallbeispiel "Qualitätsmanagement" könnte der Projektleiter diesen Handlungsbedarf zum Beispiel mit Informationen über vergleichbare Qualitätsmanagement-Systeme bei Konkurrenten oder über die gestiegenen Qualitätsanforderungen der Abnehmer belegen. Um negative Gerüchte und Angst zu vermeiden, sollten die Verantwortlichen solche Informationen in der Regel schon vor dem Kick-off weitergeben.

Verbindliche Regeln für die Auseinandersetzung

Wird Transparenz über das Projekt geschaffen, sollten vorher verbindliche Regeln für die Auseinandersetzung über das Projekt aufgestellt werden. Allen Beteiligten muss klar sein, welche Aspekte des Projekts verhandelbar sind und welche nicht. So kann zum Beispiel die strategische Entscheidung feststehen, dass das Unternehmen ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagementsystem einführt. Den programmiertechnischen Weg, das System in die bestehende IT-Landschaft zu integrieren, könnte die Projektleitung aber zur Diskussion stellen.

Die Projektverantwortlichen sollten bei einem Projekt, das sie als notwendig ansehen, zwar konstruktive Kritik zulassen, sich aber nicht von ihrer Gesamtlinie abbringen lassen. Wie bei allen Entscheidungsprozessen gilt auch hier: Je ausgewogener die Argumente diskutiert werden, desto zuverlässiger tragen die Beteiligten die gemeinsamen Beschlüsse später mit.

Positive Darstellung des Projekts oder realistische Spiegelung des Projektverlaufs?

Es reicht nicht, das Projekt anzukündigen. Genauso wichtig ist es für die Beteiligten, den weiteren Verlauf kontinuierlich mitverfolgen zu können. Nur wenn sie kontinuierlich kommuniziert, hat die Projektleitung die Möglichkeit, planmäßig durchgeführte Arbeitsschritte als Erfolge darzustellen und damit die Motivation der Beteiligten zu fördern. Im Fallbeispiel hätte zum Beispiel die erfolgreiche Verhandlung mit den Systemanbietern als motivierender Anfangserfolg intern vermarktet werden können.

Parallel dazu kommt es darauf an, bedeutsame Schwierigkeiten für alle sichtbar zu identifizieren, den Lösungsprozess in Gang zu bringen und dadurch die Situation zu entschärfen. Häufig werden jedoch Probleme außerhalb der Gruppe der unmittelbar Beteiligten totgeschwiegen, um das Image des Projekts zu schützen. Bleiben die Probleme bestehen, fühlen sich die Beteiligten schnell allein gelassen, weil sie den Eindruck haben, dass die Schwierigkeiten offiziell nicht ernst genommen werden. Dieser Effekt tritt vor allem dann auf, wenn das Projektziel anfangs allzu positiv dargestellt wurde.

Aus diesen Gründen sollte Veränderungskommunikation zwar optimistisch, aber auch realistisch gehalten werden. Die Informationen über das Projekt sollten von Anfang an nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken der Veränderung enthalten. Im Fallbeispiel würde das bedeuten, dass die Projektleitung von Anfang an auch die Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf die organisatorischen Abläufe der Bereiche ansprechen muss. Dazu gehören auch die Veränderungen für Verantwortlichkeiten und des Interessengefüges.

So vermeidet man zum einen ein böses Erwachen, das entsteht, wenn sich diejenigen Personen betrogen fühlen, für die das Projekt Nachteile bringt. Zum anderen befassen sich die Beteiligten fast immer lieber mit den Risiken als mit den möglichen Vorteilen des Projekts. Denn negative Auswirkungen auf die eigene Person, wie zum Beispiel mehr Arbeit oder Verlust von Macht, sind für den Einzelnen viel bedeutsamer als abstrakte Vorteile, etwa Kosteneinsparungen oder Wettbewerbsvorteile. Diese nützen zunächst "nur" dem Unternehmen.

Das Projekt verteidigen oder Frontenbildung vermeiden?

Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf entsteht häufig ein typischer Konflikt: Die Projektleitung, die nicht nur die Ergebnisverantwortung, sondern auch die Geschäftsleitung im Nacken hat, drängt auf eine schnelle Lösung der

Probleme. Aus Sicht derjenigen, die mit der operativen Umsetzung des Projekts beauftragt sind, ist das aber nicht so einfach. Sie klagen über Überforderung, kritisieren die Vorgaben oder verlangen zusätzliche Unterstützung. Das gleiche Problem entsteht, wenn der Gegenwind von projektexternen Personen ausgeht, die zum Beispiel wegen Ressourcenkonflikten gegen das Projekt agieren.

Wird der Konflikt nicht gelöst, entsteht oft ein Teufelskreis aus festgefahrenen Argumenten und verringerter Bereitschaft, Kompromisse zu finden. Schreitet die Lagerbildung zwischen den Parteien weit genug fort, ist an ein konstruktives Miteinander nicht mehr zu denken.

Informationsaustausch und Perspektivenwechsel sind notwendig, um die Gefahr der Frontenbildung schon im Anfangsstadium zu vermeiden. In unserem Fallbeispiel hätten sich dafür Vermittlungsgespräche zwischen den Bereichsleitern angeboten, die ein neutraler Moderator begleitet. Da beide Seiten berechtigte Argumente anführen, ist es wichtig, den gegnerischen Standpunkt ernst zu nehmen und seine Berechtigung wohlwollend zu überprüfen.

Den Beteiligten fällt es jedoch meistens schwer, die Sichtweise der anderen Seite einzunehmen. Hier muss Veränderungskommunikation durch gezielte Konfliktbearbeitung die Spannungen abbauen, die Argumente beider Seiten integrieren und eine gemeinsame Sichtweise schaffen. Wenn die Konfliktpartner zu sehr in ihren Interessengegensätzen festgefahren sind, ist ein externer Vermittler sinnvoll.

An den alten Projektzielen festhalten oder sich der neuen Lage anpassen?

Bei Problemen im Projektverlauf stellt sich oft die Frage, ob die ursprünglichen Ziele noch sinnvoll sind. Es ergeben sich zwei Möglichkeiten, die beide in eine Glaubwürdigkeitsfalle führen können:

1. **Bei den alten Zielen bleiben:** Dies hat den Vorteil, dass nach außen hin Konsistenz gewahrt bleibt und – zumindest offiziell – keine Fragen aufkommen, ob das Projekt überhaupt durchführbar ist. Der Nachteil sind sachliche und motivationsseitige Probleme bei den Projektbeteiligten, wenn die Zielsetzung nicht mehr der Realität entspricht. Die Mitarbeiter werfen der Projektleitung mangelnden Realitätssinn vor. Sie verliert innerhalb des Projekts an Glaubwürdigkeit.
2. **Die Ziele an die neuen Gegebenheiten anpassen:** Dies ist für die Projektmitarbeiter eine logische Konsequenz. Nach außen jedoch kann der Richtungswechsel als Signal gewertet werden, dass es Probleme mit dem Projekt gibt. Ursprüngliche Ziele aufzugeben kann unternehmensintern als Schwäche interpretiert werden. So gerät der Projektleiter schnell unter Druck und seine externe Glaubwürdigkeit sinkt.

Auch hier spielt die Veränderungskommunikation eine wichtige Rolle. Gelingt es, projektintern wie -extern die Gründe für die Zielkorrektur glaubhaft zu vermitteln, kann die Lage schnell entschärft werden. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen

- übergeordneten Zielen, die die Daseinsberechtigung des Projekts ausmachen, und
- untergeordneten Zielen, deren Veränderung nur bedeutet, dass nun ein anderer Lösungsweg beschritten wird.

Kann die Projektleitung vermitteln, dass der Richtungswechsel die eigentliche Funktion des Projekts nicht beeinträchtigt, bleiben die Glaubwürdigkeit sowie der Glaube an das Vorhaben gewahrt.

Im geschilderten Fallbeispiel könnte ein übergeordnetes Ziel darin bestehen, durch das bereichsübergreifende Qualitätsmanagement eine Kostenreduzierung von 8% zu erreichen. Kann die Projektleitung begründen, dass dieses Ziel auch mit einer abgespeckten Version der neuen Software erreicht wird und durch die gestrichenen Programmfunktionen Software-Anpassungsprobleme wegfallen, wird die Richtungskorrektur projektintern wie – extern auf Akzeptanz stoßen.

Die Informationshoheit bewahren oder den Dialog ermöglichen?

In den meisten Fällen ist Veränderungskommunikation "top-down" gerichtet. Das heißt: Die Informationen fließen vom Management, der Abteilung für interne Kommunikation oder der Projektleitung nach unten zu den Mitarbeitern. Dies hat den Vorteil, dass zumindest die offizielle Informationslage gesteuert werden kann. Solange es nur darum geht, die Gründe für das Projekt und seine Ziele zu vermitteln, ist diese Kommunikationsrichtung angemessen.

Veränderungskommunikation sollte allerdings auch die umgekehrte Richtung einschließen. Nur wenn Informationen auch von der Umsetzungsbasis nach oben fließen, also "bottom-up"-gerichtet, lassen sich Probleme frühzeitig erkennen und wirksame Lösungsmaßnahmen einleiten. Denn meist sind es die Mitarbeiter auf der operativen Ebene, die mit ihrem Expertenwissen maßgeblich zu einer besseren Projektstrategie beitragen können.

Maßnahmen zur Nutzung von Expertenwissen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, an dieses Expertenwissen zu gelangen: Informelle Gespräche, Routinebesprechungen, Feedbackrunden, Befragungen oder Interviews von Schlüsselpersonen lassen sich dazu nutzen, die Umsetzungserfolge und -probleme aufzuspüren. Entscheidend ist, dass die Antennen des Projektteams frühzeitig Warnsignale erkennen, die auf entscheidende Umsetzungsprobleme hinweisen. Sind die Probleme dann eingegrenzt, kann die Projektleitung den Dialog mit den Beteiligten weiterführen und nach einer Lösung suchen.

Von der Dialogbereitschaft zwischen Leitung und Ausführenden hängt der Projekterfolg maßgeblich ab. Das "bottom-up"-gerichtete Feedback wirkt sich nicht nur auf die Projektergebnisqualität aus, sondern auch auf die Motivation der Projektbeteiligten. Wie die Studie "Wandel aktiv gestalten" des Fraunhofer IAO am Beispiel von Produktionsunternehmen zeigt, laufen die Veränderungsprojekte bei denjenigen Unternehmen am erfolgreichsten ab, die ihre Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen beteiligen.

Insbesondere in die Veränderungskommunikation binden diese Unternehmen viele Beteiligte ein. Nicht nur Geschäftsführung und Bereichsleitung, sondern auch Planer, Meister, Mitarbeiter, Betriebsrat und Berater beteiligen sich aktiv oder passiv am Informationsaustausch. Auf diese Weise wird eine maximale Akzeptanz für das Projekt erreicht. Hat sich diese Kultur des Miteinanders verfestigt, kann das Unternehmen auch in schwierigen Situationen auf die Unterstützung der Mitarbeiter für seine Projekte bauen.

Fazit: Veränderungskommunikation – ein Tool zur Unterstützung schwieriger Projekte

Wie unser Projektbeispiel zeigt, kann eine angemessene Kommunikationsstrategie nicht nur den Umgang mit Umsetzungsproblemen erleichtern, sondern auch Probleme verhindern. Wer Gründe, Ziele, Maßnahmen und

Folgen des Projekts frühzeitig und kontinuierlich kommuniziert, schafft die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung von den Chancen und Risiken des Projekts entwickeln. Mögliche Nachteile früh anzusprechen verhindert unliebsame Überraschungen, durch die sich anfängliche Promotoren des Projekts in Bremser verwandeln können.

Veränderungskommunikation stärkt die Unterstützungsbereitschaft der Beteiligten vor allem, in dem sie die unterschiedlichen Sichtweisen einbindet. Denn es lässt sich nicht verhindern, dass diese im Projektverlauf aufeinandertreffen. Werden die Meinungsverschiedenheiten ignoriert, führen sie häufig zu Konflikten und Demotivation, weshalb eine frühzeitige Beschäftigung mit den jeweiligen Argumenten erforderlich ist. Um das Projekt nicht als Ganzes in Frage zu stellen und den Aufwand überschaubar zu halten, sollte der Diskussionsspielraum jedoch eingegrenzt werden. Ziele, die als grundlegend eingestuft werden, stehen nicht zur Debatte, während die Beteiligten das "Wie" der Zielumsetzung mitgestalten können. So wächst die Ergebnisqualität auf der sachlichen Ebene und die Beteiligten identifizieren sich stärker mit dem gemeinsam erarbeiteten Vorgehen.

Bei Problemen im Projektverlauf ist die Sensibilität für die Bedürfnisse der Beteiligten gefragt. Besonders in komplexen Projekten schaffen Machtworte nur vorübergehende Klarheit. Um die Unterstützungsbereitschaft zu sichern, sollten die Interessen der vom Projekt betroffenen Personen ernst genommen werden. Nur wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass ihre Anliegen bei der Lösungsfindung – soweit wie möglich – berücksichtigt werden, tragen sie weiterhin aktiv zum Projekt bei. Hier kann Veränderungskommunikation die Transparenz schaffen, die nötig ist, damit die Projektbeteiligten die Logik der Entscheidungen nachvollziehen können und die Folgen mittragen.

Fachbeitrag

Wenn das Projekt in Schieflage gerät

So kommunizieren Sie souverän in der Krise

In Ihrem Projekt ist passiert, was keinesfalls hätte passieren dürfen: Ein wichtiger Termin ist geplatzt. So sind z.B. nach der Ausgliederung eines Teils des Unternehmens in eine selbstständige GmbH beim letzten Test der angepassten neuen Personalsoftware unerwartete Fehler aufgetreten. Die Behebung dieser Fehler verzögert die operative Inbetriebnahme und die pünktliche Auszahlung der Gehälter.

Sie stehen also nicht vor einer normalen Herausforderung, sondern vor einem schwerwiegenden Problem, das in die Kategorie "Krise" oder "Katastrophe" fällt. Würden Sie in dieser Situation Ihre Projektkommunikation nicht am liebsten "auf Eis" legen? Meetings mit den Stakeholdern durchführen, Newsletter zum Projektfortschritt zu verschicken, die Projekt-Website mit positiven Zwischenergebnissen upzudaten macht Spaß, wenn man sein Team loben und über Fortschritte berichten darf. Aber in der jetzigen Situation? Sollen Sie diese Tiefschläge auch noch selbst "unters Volk" bringen?

Ja, genau, das sollen Sie, denn

- wer schnell und ehrlich auch über Krisen berichtet, hat eine gute Chance, deren Wahrnehmung entscheidend zu prägen und Schlimmeres zu verhindern, nämlich dass die Motivation und das Engagement der Projektbeteiligten nachlassen und dadurch weitere Termin- und Qualitätsprobleme entstehen, und
- wer in Krisen und bei Problemen im Bereich der Kommunikation kneift, verliert schnell an Glaubwürdigkeit, so dass das Zutrauen in die Kompetenzen schwindet.

Das Gebot der Stunde lautet: Benennen Sie das Problem und zeigen Sie Lösungswege auf. Damit verhindern Sie, dass die Projektbeteiligten das Geschehene als schwerwiegender ansehen, als es eigentlich ist, was leicht zu einer Situation von Self-Fulfilling-Prophecy führen kann. So könnten die Projektmitarbeiter z.B. aus den aufgetretenen Problemen beim Test der neuen Gehaltsabrechnungs-Software schließen, dass die Lösung, die implementiert werden soll, grundsätzlich nicht geeignet ist, und nicht mehr motiviert sein, sich engagiert an ihrer Verbesserung zu beteiligen. Und schon kommt ein Produkt heraus, dessen Qualität tatsächlich mangelhaft ist – obwohl das ursprüngliche Problem mit vereinten Kräften durchaus zu lösen gewesen wäre. Wenn Sie selbst aktiv über die Krisensituation berichten, können Sie eine solche Entwicklung relativ leicht vermeiden.

Die Krise als Marketing-Chance

Zudem können Krisen – so widersprüchlich das zunächst klingen mag – durchaus eine Gelegenheit für Sie sein, das Projekt speziell und Projektmanagement an sich im Unternehmen positiv darzustellen. Denn Sie können zeigen, wie Projektcontrolling, Risikomanagement, Change-Request-Verfahren und andere typische Projektmanagementmethoden helfen, bei Problemen professionelle und schnelle Antworten zu finden.

Autor



Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Kriterien für das richtige Vorgehen

Es gibt einige wesentliche Punkte, die Sie beachten müssen, damit Ihre Krisenkommunikation im Projekt erfolgreich ist:

- Reagieren Sie schneller als der "Flurfunk",
- vermeiden Sie es, widersprüchliche oder sogar falsche Informationen weiterzugeben,
- sprechen Sie sich mit allen ab, die innerhalb und außerhalb des Projekts für das Thema zuständig sind, und
- halten Sie bei der Information der Stakeholder die richtige Reihenfolge ein.

Schneller als der "Flurfunk"

Ganz entscheidend für eine erfolgreiche Krisenkommunikation ist die Geschwindigkeit, mit der Sie Probleme gegenüber den Projektbeteiligten zur Sprache bringen. Ergreifen Sie sofort die Initiative, wenn Probleme auftreten, und versuchen Sie, unbedingt schneller als der "Flurfunk" zu kommunizieren. Denn dann ist es Ihre Interpretation und Bewertung der Ereignisse, die als Erstes wahrgenommen wird, und nicht die irgendeines "Schwarzmalers", der Team und Umfeld demotiviert.

Wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, hängt von der Verbreitungsgeschwindigkeit der Kriseninformation ab. Wenn Ihnen ein Programmierer unter dem Siegel der Verschwiegenheit mitteilt, dass der in einigen Tagen angesetzte Softwaretest für das neue Personalsystem voraussichtlich ernsthafte Probleme aufwerfen wird, haben Sie einen Informationsvorsprung und einige Tage Zeit, Ihre Kommunikation zu planen. Wenn der Test unter Beteiligung zahlreicher Mitarbeiter aus unterschiedlichen HR-Bereichen unerwartet schief gegangen ist, müssen Sie damit rechnen, dass sich die Nachricht in Windeseile im ganzen Unternehmen verbreitet, und sehr schnell reagieren. Die Chance, frühzeitig kritische Informationen zu erhalten, steigt, wenn Sie es als Projektleiter geschafft haben, zu möglichst vielen Projektbeteiligten eine gute Vertrauensbasis aufzubauen.

Weitergabe widersprüchlicher und falscher Informationen vermeiden

Noch schlimmer als zu spät oder gar nicht zu kommunizieren, ist es, übereilt widersprüchliche oder sogar falsche Informationen zu verbreiten. Als erste Reaktion auf die Krisenmeldung, die Sie selbst bekommen haben, müssen Sie deshalb ein in sich stimmiges Statement formulieren. Rufen Sie die zuständigen Experten zusammen, klären Sie, was geschehen ist, und formulieren Sie gemeinsam mit den Experten Ihre Sicht der Dinge über die aktuelle Situation und die Auswirkungen. Im Falle der Personalsoftware könnte das z.B. darauf hinauslaufen, dass Sie dem möglichen Gerücht vorbeugen, dass die Software komplett unbrauchbar ist, und als Minimallösung die pünktliche Auszahlung der Grundgehälter ankündigen, und zugleich für die Auszahlung der Überstunden Verzögerungen nicht ausschließen.

Alle Beteiligten gleichermaßen informieren

Wichtig ist, dass Sie Ihr Statement auch schriftlich festhalten und an alle an der weiteren Kommunikation Beteiligten – im vorliegenden Fall die Projektmitarbeiter, aber auch die im Test involvierten Personaler aus der Linie und Personalführungskräfte – weitergeben. Nur so können Sie sicherstellen, dass alle über die Situation im Bilde sind.

Absolut in Ordnung ist es, die Lösung des Problems noch offen zu lassen. Keiner erwartet, dass Sie die Lösung gleich "aus dem Boden stampfen". In dieser Situation angemessen sind Formulierungen, die zum vertrauensvollen Abwarten aufrufen wie: "Der Test unserer neuen Personalsoftware hat ergeben, dass das Einspielen der Daten aus unserem elektronischen Zeiterfassungssystem zu Systemabstürzen führt. Experten für diese Schnittstelle auf Seiten des Lieferanten werden in der kommenden Woche gemeinsam mit den IT-Betreuern für diese Systeme und Personalmitarbeitern aus dem Projekt die Ursachen analysieren und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Wenn im schlimmsten Fall die Probleme bis zur ersten Gehaltszahlung nicht gelöst sind, werden wir für die Auszahlung die Grundgehälter zu Grunde legen und später anhand der Zeiterfassung nachkorrigieren."

Sinnvolle Informationskaskaden initiieren

Wer wird zuerst informiert? In dieser Frage orientieren Sie sich am besten daran, wer den größten Einfluss auf das Projekt hat. Eine ordentliche Stakeholderanalyse in der Planungsphase zahlt sich jetzt aus, denn hier haben Sie Ihre Zielgruppen ja bereits nach diesem Kriterium geordnet. Im vorliegenden Fall stellen z.B. die Führungskräfte der Fachabteilungen und der Betriebsratsvorsitzende wichtige Meinungsbildner dar und werden nach dem Auftraggeber, dem Personalvorstand, zuerst informiert.

Bei der Frage nach dem "Wie?" lautet die erste Regel: Je mehr Sie persönlich, also mündlich, erledigen, desto besser. Besonders diejenigen, die durch das, was schiefgelaufen ist, Nachteile befürchten müssen – allen voran der Auftraggeber – wissen es zu schätzen, wenn sie mündlich unterrichtet werden. Für Sie sind diese Face-to-Face-Termine vielleicht etwas unangenehm, doch Sie können davon ausgehen, dass Ihnen danach die Projektarbeit um einiges leichter fällt. Denn zum einen haben Sie im direkten Gespräch die Chance, Ihre Sicht der Dinge darzustellen, auf Fragen, Befürchtungen etc. gleich zu reagieren. Zum anderen gilt: Wer seinen Ärger schon mal artikulieren konnte, ist eher bereit und fähig, über Lösungen nachzudenken.

Damit diese ersten Ansprechpartner Ihre Nachricht wiederum gut weitergeben, vergessen Sie niemals, ihnen nach dem persönlichen Gespräch eine E-Mail mit dem formulierten Statement hinterher zu schicken. So vermeiden Sie in der Regel Missverständnisse und den bekannten und gefürchteten "Stille-Post-Effekt", bei dem eine Botschaft mit jeder Weitergabe ein wenig verändert wird, bis sie kaum mehr was mit dem Original zu tun hat.

Neben der mündlichen Information können Sie sich gut am bisherigen Kommunikationskonzept orientieren. Wenn etwa die Mitarbeiter der Personalbereiche und alle Führungskräfte mit Personalverantwortung regelmäßig einen Newsletter erhalten, bietet sich eine kurze Sonderausgabe an. Und die Startseite der Projektwebseite ist für die schnelle Information aller Mitarbeiter geeignet, die wissen wollen, ob ihr Gehalt demnächst pünktlich ankommen wird.

Inhalte der Krisenkommunikation

Natürlich ist die Krisenkommunikation nicht auf eine Bekanntgabe der Probleme und ihrer Auswirkungen beschränkt. Dazu gehört noch einiges mehr. Zu empfehlen ist folgendes Vorgehen:

- Schritt 1: das Thema "besetzen"
- Schritt 2: Lösungswege aufzeigen
- Schritt 3: die bewältigte Krise als Success-Story aufbereiten

Schritt eins: das Thema "besetzen"

Zunächst geht es darum, das Problem sachlich und ehrlich zu benennen. Wenn es Ihnen gelingt, als Erster über das Thema zu informieren, können Sie das Projekt vor schnell und wild wuchernden Gerüchten schützen, wie oben bereits angedeutet. Wenn der Softwaretest für die Gehaltsabrechnung nicht die erwünschten Ergebnisse gebracht hat, weil die Daten aus der Zeiterfassung nicht eingespielt werden konnten, vermeldet der Flurfunk erstaunlich schnell: "Wir werden zum geplanten Termin nicht fertig, wahrscheinlich bekommen wir unser Gehalt nicht rechtzeitig." Sie aber können darüber informieren, dass es zwar Probleme mit der Schnittstelle zum Zeiterfassungssystem gibt, aber die neue Software bereits lauffähig ist und die Daten der Mitarbeiterkonten, auf denen die Zahlungen überweisen werden müssen, bereits im System integriert sind. Dadurch können Sie im schlimmsten Fall die Auszahlung der Gehälter auf Basis der Grundgehälter vornehmen.

Optimal ist es, wenn Schritt zwei – konkrete Lösungswege aufzeigen – gleichzeitig mit Schritt eins stattfindet. Wenn das nicht geht, verschaffen Sie sich Luft durch die Ankündigung des weiteren Vorgehens: "Experten für die betroffenen Systeme aus unserem Haus und der jeweiligen Hersteller setzen sich Anfang nächster Woche zusammen, um die Ursachen für das Problem zu klären und Abhilfe zu schaffen. Für den Fall, dass die Lösung wider Erwarten nicht mehr rechtzeitig vor der ersten Gehaltszahlung umgesetzt ist, wird die Task Force bis zur nächsten Gehaltsauszahlung als Notlösung die Voraussetzung für die Auszahlung auf Basis der Grundgehälter schaffen." Das signalisiert Gelassenheit und schafft Vertrauen, dass Wille und Kompetenz zur Bewältigung der Krise vorhanden sind, auch wenn das konkrete Umsetzungskonzept noch nicht vorliegt.

Sehr hilfreich kann es sein, wenn der Auftraggeber "Flagge zeigt" und klarstellt, dass das Projekt an sich nicht infrage gestellt ist. Also bitten Sie ihn in dieser Situation aktiv um Unterstützung. In der Regel fühlen sich die Auftraggeber ja durchaus für "ihre" Projekte verantwortlich und sind bereit zu helfen, um Schaden vom Projekt abzuwenden. Schwierig wird es allerdings, wenn Sie wenige Argumente für einen positiven Ausgang in der Hand halten. Dann kann es sein, dass niemand mehr "den Kopf hinhalten" will und Sie auf sich allein gestellt sind. Doch wenn Sie selbst zuversichtlich sind, dass Sie das Problem gemeinsam mit allen Projektbeteiligten lösen werden, wird das auch der Auftraggeber – den Sie ja möglichst im persönlichen Gespräch informieren – spüren und bei der Entschärfung der Krise mitmachen.

Auch bei der schriftlichen Information an größere Kreise ist ein persönlicher Stil am wirksamsten. Zum einen sollte sich der Empfänger unmittelbar angesprochen fühlen und Ermunterung erfahren, zum anderen sollte die Nachricht von den wesentlichen Entscheidungsträgern im Projekt unterschrieben werden. Eine Krisenmeldung, die mit "das Projektteam" oder gar nicht unterzeichnet ist, vermitteln leicht den Eindruck, die Situation sei so schlimm, dass niemand mit ihr in Verbindung gebracht werden möchte.

Schritt zwei: konkrete Lösungswege aufzeigen

Beim Aufzeigen von Lösungswegen ist ein Kompromiss zwischen Schnelligkeit und Sorgfalt sinnvoll. Nichts entschärft die Projektkrise besser als das schnelle Aufzeigen konkreter Lösungswege. Andererseits kann es zu noch mehr Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den Projektbeteiligten führen, wenn Sie als Projektleiter bereits angekündigte Lösungen kurze Zeit später zurücknehmen müssen.

Ob es sinnvoll ist, mehrere alternative Lösungsmöglichkeiten anzusprechen, muss fallweise entschieden werden. Kriterium ist, ob Sie davon ausgehen können, dass die Unsicherheit dadurch steigt oder sinkt. Ersteres ist in der Regel der Fall, wenn die angesprochenen Handlungsalternativen Ängste auslösen können. Beruhigend wirkt das Nennen verschiedener Lösungsmöglichkeiten hingegen, wenn die Alternativen für alle einigermaßen gut verträglich sind. So könnte z.B. die Ankündigung, neben der internen Suche nach Lösungen habe man den Hersteller dringend dazu aufgefordert, das Problem zu lösen, bei den Mitarbeitern den Eindruck erwecken, dass bereits nach einem Schuldigen für das kommende "Desaster" gesucht werde. Wenn die Alternativen dagegen darin bestehen, bei anhaltenden Problemen zumindest die Zahlung der Grundgehälter sicherzustellen oder die Gehaltszahlung als Service noch zwei Monate lang von der alten Firma zu kaufen, dann trägt das eher zur Entspannung bei, denn beide Lösungen bedeuten: Es kommt Geld aufs Konto.

Die Suche nach den Schuldigen sollte nicht das Thema sein. Ausdrückliche Fragen danach lassen sich gerade in dieser Phase gut mit der Aussage entschärfen, dass es jetzt darum geht, schnell die richtigen Lösungen zu finden. Diese sollten klar und verständlich beschrieben sein: Was wird getan, bis wann, von wem? Ist damit das Problem ganz oder teilweise gelöst? Wenn das Problem zunächst nur teilweise gelöst werden kann, was wird wann von wem getan, um auch die offenen Punkte noch zu regeln? In unserem Beispiel sollte also mit der Ankündigung, dass die Lösung tatsächlich in der Auszahlung der Grundgehälter besteht, darüber informiert werden, wann und wie die Überstunden und sonstigen Zeitkorrekturen berechnet werden.

Schritt drei: die bewältigte Krise als Success-Story aufbereiten

Manchmal setzen Krisen beeindruckende Kräfte frei: Mitarbeiter finden kreative Lösungen, alle ziehen an einem Strang und schneller als erhofft ist das Problem gelöst. Hinter solchen Abläufen stecken spannende Geschichten für das Projektmarketing. Es sind Gelegenheiten, gute Leistungen darzustellen und gute Leute hinter den Kulissen ins "Rampenlicht" zu bringen.

Wenn ein sorgfältiges Vorgehen in der Planungsphase, ein vorausschauendes Risikomanagement oder ein anderes typisches Projektmanagementverfahren zur Lösung beigetragen haben, ist das eine schöne Gelegenheit, das Projektmanagement selbst positiv darzustellen. Und auch in dieser Phase der Krisenkommunikation sollte neben aller sachlichen Beschreibung der menschliche Aspekt nicht fehlen. Ein Dankeschön von der Geschäftsführung, ein persönliches Statement des Projektleiters oder Aussagen von in der Krise besonders hilfreichen Mitarbeitern erhöhen die Sympathiewerte für das Projekt.

Praxisbeispiel: Krise im Reorganisationsprojekt

Herausforderung

Ein Industrieunternehmen ist dabei, seine Produktion komplett umzustellen. Die neuen Prozesse werden im Projekt von einem bereichsübergreifenden Team erarbeitet. Der Terminplan ist eng, die Projektmitarbeiter stehen unter hohem Druck, da sie nach wie vor auch in der Linie gebraucht werden. Zunächst geht die Arbeit gut voran, die Stimmung ist prima. Doch am Anfang der Prozessumsetzungsphase, die auch noch mit stark wachsenden Auftragseingängen einhergeht, kommt es zu einer handfesten Krise. Das Projektteam fühlt sich zeitlich völlig überlastet und von der Projektleitung und Geschäftsführung bei der Lösung dieses Ressourcenproblems im Stich

gelassen. Da die Projektmitarbeiter nach wie vor engen Kontakt zu ihren Kollegen in der Produktion haben, droht im gesamten Betrieb der Eindruck zu entstehen, dass die Geschäftsführung es mit der Reorganisation nicht wirklich ernst meint. Denn wenn die Geschäftsführung für die Umsetzung der geplanten Prozesse keine ausreichenden Ressourcen bereitstellt, kann es ja wohl nicht so wichtig sein ...

Krisenkommunikation

Der Auftraggeber aus der Geschäftsführung und der Projektleiter laden gemeinsam zu einer Veranstaltung ein, auf der Zwischenbilanz gezogen werden soll. Sie fordern die Mitglieder des Projektteams ausdrücklich auf, "ungeschminkt" ihre Kritikpunkte zu nennen. Da die Geschäftsführung bereits früher bei kleineren Problemen positiv mit offen geäußelter Kritik umgegangen war und sich sichtlich um Abhilfe bemühte, äußern die Projektmitarbeiter auch diesmal klar ihre Kritik. Auf diese Weise wächst das Vertrauen der Mitarbeiter weiter, dass ihre offenen Worte tatsächlich etwas bewirken und diese Offenheit nicht bestraft wird. Nachdem Geschäfts- und Projektleitung am Tag der Zwischenbilanz vor allem zugehört haben, findet bereits am Tag darauf ein ad hoc einberufener Workshop zur Problemlösung statt. Projektteam, Projektleitung und Auftraggeber erarbeiten eine Liste von Maßnahmen, wie eine stärkere Entlastung der Projektmitarbeiter, eine Intensivierung der Kommunikation mit dem Lenkungsausschuss und eine bessere Planung erreicht werden können, und beschreiben auch, wie diese Ziele konkret realisiert werden sollen und vom wem.

Das zentrale Projektmedium – es handelt sich um ein gedrucktes Magazin, das an den Werkstoren ausliegt – berichtet auf der Seite eins über die Krisenstimmung – inklusive Fotos von sorgenvollen Mienen, Folien und Grafiken, die ebenfalls die negative Situation im Projekt transportieren. Der Titel des Artikels ist sachlich gehalten und bezieht sich auf die Zwischenbilanz und nicht auf die Krise, um bei den Lesern, die erst oder nur die Überschrift lesen, nicht den Eindruck einer anhaltenden Krisenstimmung zu vermitteln. Diejenigen Mitarbeiter, die auch die Texte lesen – und das sind in Anbetracht der starken persönlichen Betroffenheit durch das Reorganisationsprojekt die meisten –, finden bereits auf der nächsten Seite einen Artikel zum Thema "Wege aus der Krise". Hier werden die im Workshop geplanten Maßnahmen kommuniziert. Um bei aller Krisenstimmung auch auf die Fortschritte hinzuweisen, enthält dieser Artikel einen Kasten mit dem Auszug der Projekterfolge, die im Laufe des Workshops zur Sprache gekommen waren. Einige Wochen später folgt die Success-Story. "Es geht voran!" und "Aus der Krise gelernt" kommentieren Projektmitarbeiter den aktuellen Stand, denn u.a. wurden zwischenzeitlich die zahlreichen Projektaufgaben gemeinsam mit Projektleitung und Auftraggeber priorisiert und ein Zeitplan festgelegt. Die Mitglieder des Projektteams berichten auch über das gestiegene Vertrauen darauf, dass die neue Organisation in der Lage sein wird, auch mal schwierige Situationen zu meistern.

Praxisbeispiel: Krise im SAP-Projekt

Herausforderung

Ein mittelständischer Betrieb der pharmazeutischen Industrie stellt seine gesamte operative IT auf SAP um. Da die Unternehmensprozesse, wie z.B. Produktionsplanung, Produktion und Logistik, ausnehmend komplex sind, stellt dies auch an die Anpassung der neuen IT-Lösung enorme Anforderungen. Dies gilt entsprechend auch für die ins Projekt entsandten Fachleute, die zumindest teilweise noch ihre Linien- bzw. Führungsaufgaben zu leisten haben. In den Wochen vor der Inbetriebnahme der neuen Software ist die Stimmung im Team extrem ange-

spannt. Neue Anforderungen und unerwartete Probleme tauchen auf, das Projektteam arbeitet bis zum Anschlag. Und es kommt noch dicker: Bei der Datenmigration gehen wichtige Informationen verloren und Termine für die Anpassung des SAP-Systems an die tatsächlichen Unternehmensprozesse "laufen aus dem Ruder". Als auch noch der erste Praxis-Simulationstest in der Produktion schief läuft, droht der völlige Vertrauensverlust in die planmäßige Realisierung des Projekts und die Projektleitung weiß: Wenn jetzt das Engagement nicht auf dem bisherigen Niveau gehalten werden kann, verschieben sich die Termine, und zwar deutlich, denn erstens stehen die Sommerferien vor der Tür und zweitens ist die hohe Motivation nicht über den ersten Endtermin hinaus zu halten. Ziel ist es deshalb, die Termine unbedingt wieder "einzufangen" und dazu braucht das Projekt das Vertrauen und anhaltende Engagement seines Teams und vieler anderer Menschen im Betrieb.

Krisenkommunikation

Dass der Test am Freitag stattgefunden hat, erweist sich als Glücksfall. So bleibt übers Wochenende Zeit, die Krisenkommunikation zu planen. Im Projektnewsletter – er wird elektronisch, für die Beschäftigten in den Werkshallen aber auch gedruckt verteilt – wird ausführlich beschrieben, was funktioniert hat, z.B. die Unterstützung des eigentlichen Produktionsprozesses durch die neue Software, und was nicht, z.B. die Wareneingangsbuchung. Auf diese Weise wird der Gefahr begegnet, dass die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass "alles schief gegangen" ist. Der Lösungsweg für die Probleme ist im Bericht über den Test bereits enthalten: Ein Hindernis nach dem anderen war im Laufe des Tages beseitigt worden, z.B. wurden Stammdaten-Tabellen "repariert" – nur leider war es darüber zu spät geworden, um den gesamten Test nochmals durchzuführen. In einem persönlichen Statement kommentiert der Projektleiter, seiner Erfahrung nach sei das Ausbleiben der erwarteten Testergebnisse mehrfach so interpretiert worden, als gehe gar nichts vorwärts, was aber keineswegs stimmt. Er nennt konkrete Beispiele für das, was bereits erreicht wurde, und postuliert ausdrücklich: Es gibt allen Grund, optimistisch zu bleiben. Die Kommunikationsstrategie geht auf: Mit hohem Einsatz gelingt es, den Terminplan zu halten.

In einer späteren Ausgabe des Projektnewsletters wird unter dem Titel "Auf der Suche nach der verlorenen Zeit" auf anschauliche Weise beschrieben, wie im Projekt unerwartete Probleme und die damit verbundenen Verzögerungen immer wieder gemeistert wurden, indem z.B. die Projektleitung erkannte Schief lagen sofort zur Chefsache erklärt und die Geschäftsführung zusätzliche Spitzenleute für die Problemthemen eingekauft hatte. Auch das hohe Engagement jener zahlreichen Mitarbeiter, die, ohne "auf die Uhr zu schauen", Problemlösungen erarbeitet hatten, und ihrer Kollegen, die sie im Alltagsgeschäft entlastet hatten, wird hier beschrieben und damit gewürdigt.

Fazit

In der Projekt-Krise sollte die Kommunikation mit den Stakeholdern nicht als zusätzliche lästige Pflicht angesehen werden, die dem Projektleiter, wenn es brennt, nur Zeit und Ressourcen für viel wichtigere Dinge stiehlt. Ganz im Gegenteil: Eine schnelle, offene und Lösungswege aufzeigende Projektkommunikation wirkt souverän und ist ein hilfreiches Mittel, um die negativen Konsequenzen von unerfreulichen Ereignissen im Projekt einzudämmen, die Ausbreitung schädlicher Gerüchte zu vermeiden und die Akzeptanz für die gefundenen Lösungswege zu erhalten.

Methode

Wirtschaftlichkeit auf dem Prüfstand

Wann sollte ein Projekt eingestellt werden?

Unprofitable, verschleppte oder sinnlose Projekte vergeuden Ressourcen und vernichten Werte – aus Controllersicht eine Katastrophe. Daher ist es Aufgabe eines (Projekt-)Controllers, mögliche Wertvernichter zu identifizieren, um das Unternehmen vor Verlusten zu schützen. Wann der Zeitpunkt gekommen ist, um ein Projekt einzustellen, ist allerdings nicht ohne weiteres zu erkennen und bedarf einer detaillierten Analyse. Im Folgenden wird dargestellt, anhand welcher Kriterien ein Controller Projekte beurteilen kann, um eine Empfehlung für oder gegen einen Projektabbruch an Projektleiter und Management auszusprechen.

Der Beitrag baut auf der mehrteiligen Serie "**Pragmatisches Projektcontrolling für KMU**" (siehe Abschnitt "Literatur") auf und setzt voraus, dass die Projekte des Unternehmens nach Gesamtattraktivität (technologische und strategische Bedeutung sowie Wirtschaftlichkeit) und Risiko bewertet wurden. Diese Bewertung kann in einem Blasendiagramm visualisiert werden (Bilder 1 und 2). Wie man ein Attraktivitäts- und Risikoportfolio Schritt für Schritt erstellt, ist in der oben genannten Serie ausführlich dargestellt, und wird in diesem Beitrag nicht näher erläutert.

Autor



Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wirtschaftlichkeit sichern mit Projektcontrolling

Ist ein Projektcontrolling im Unternehmen etabliert, ist es Aufgabe des Projektcontrollers, die Projekte regelmäßig zu Fixterminen (z.B. Quartalsende) zu überprüfen. Falls das Unternehmen über kein eigenes Projektcontrolling verfügt, sollte der Unternehmenscontroller die Projektbewertung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten vornehmen. Ziel muss es sein, unprofitable und wertvernichtende Projekte zu identifizieren und so schnell wie möglich einzustellen, um die daraus frei werdenden Ressourcen und finanziellen Mittel wirtschaftlich einsetzen zu können.

Kooperation von Controlling und Projektmanagement

Projektcontrolling ist ein Teilbereich des Unternehmenscontrollings und liefert eine betriebswirtschaftliche Sicht auf die Projekte (z. B. durch Erfolgs- und Liquiditätsdaten der Projekte in Periodenbetrachtungen). Diese Sicht unterscheidet sich von der des operativen Projektmanagements, wobei das Projektcontrolling als Unterstützer der Projektleitung gesehen wird. Gibt es keine klare Abgrenzung zwischen den Aufgaben des Projektmanagements und des Projektcontrollings, erschwert das die Arbeit des Controllings. Stehen sich Controller und Projektleiter sogar als Gegner gegenüber – was in der Unternehmenspraxis durchaus vorkommt – ist es für einen Controller äußerst schwierig, für das Unternehmen vorteilhafte aber unangenehme Entscheidungen zu treffen, ohne damit vermeintlich gegen die Projektmanager zu handeln.

Wie gut die Zusammenarbeit von Controlling und Projektmanagement in einem Unternehmen funktioniert, wird in erster Linie durch die Unternehmenskultur und -organisation bestimmt. Wichtig sind eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, eine offene Gesprächskultur und das Commitment des Managements, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Projektarbeit sicherzustellen und mittels einer Leistungskontrolle nachzuweisen. Definierte und etablierte Controllingprozesse, die Zeit und Art der Projektbewertung festlegen, fördern eine sachorientierte Zusammenarbeit. Die Entscheidung gegen die Weiterführung eines Projekts ist unter diesen Bedingungen für alle Beteiligten nachvollziehbar und wird sowohl vom Management als auch vom Projektleiter eher mitgetragen.

Die Leistungs- und Kostenkontrolle eines Projekts durch einen Controller darf nicht als Misstrauen gegenüber dem Projektleiter missverstanden werden. Ebenso wenig darf der Abbruch eines unprofitabel gewordenen Projekts automatisch als persönliches Versagen des Projektleiters bewertet werden.

Prozesse definieren und etablieren

Um die Einstellung eines unrentablen Projekts zu bewirken, sollte ein vorgeschriebener Instanzenweg existieren, den der Controller beschreiten kann. Gibt es nur ein rudimentäres Projektcontrolling, fehlt dieser Instanzenweg meist. Ohne entsprechende Prozesse muss der Controller selbst einen Weg durch die unternehmenseigenen Hierarchien finden, um die betreffenden Entscheider zu finden und die notwendigen Maßnahmen umzusetzen. Dabei geht wertvolle Zeit verloren. Oft wird der Controller auch innerhalb der verschiedenen Machtgefüge des Unternehmens aus politischen Gründen blockiert. Die Wertvernichtung geht in der Zwischenzeit ungehindert weiter.

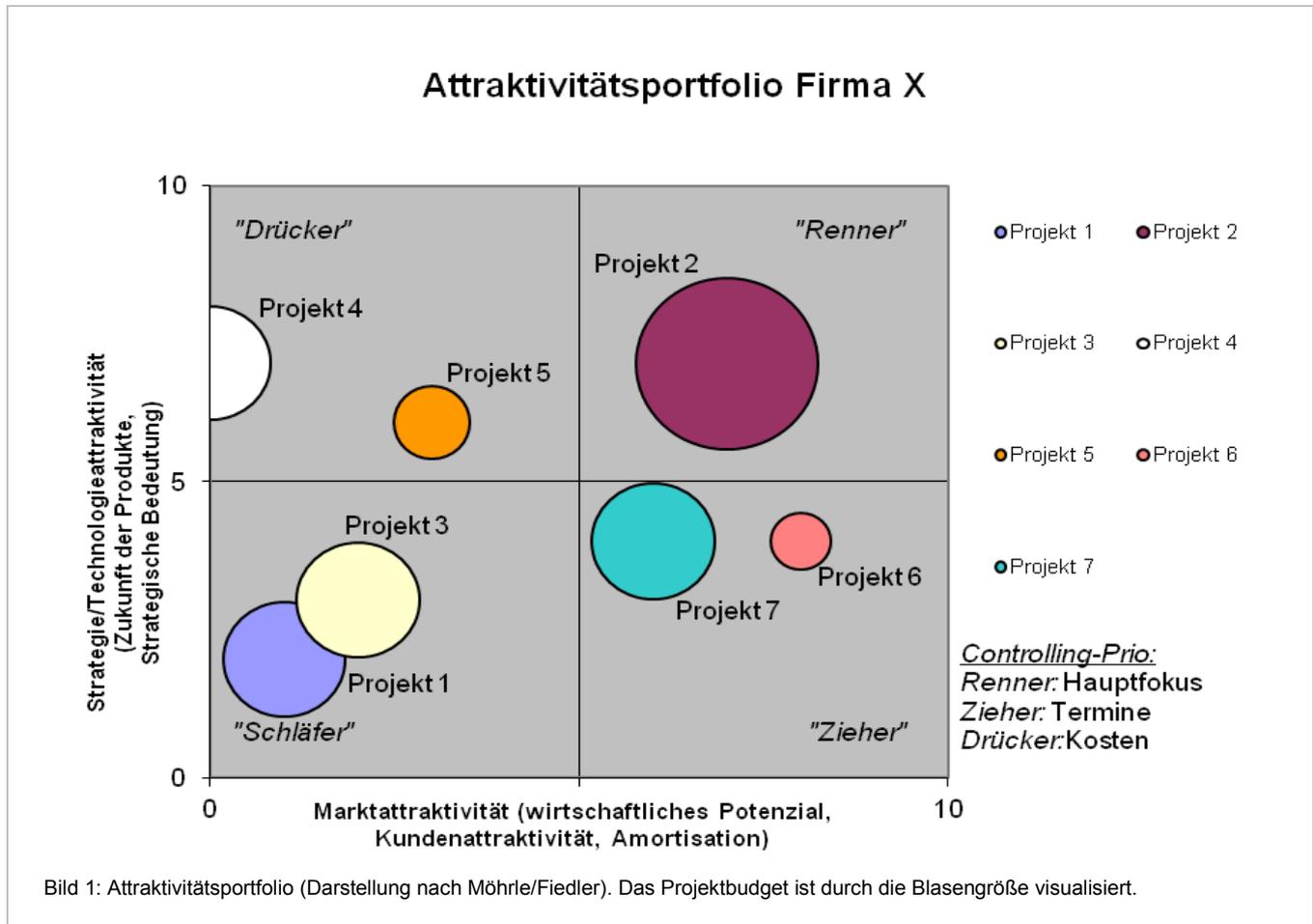
Unternehmen sollten Möglichkeiten schaffen, die es dem Controlling grundsätzlich erlauben, Projekte kritisch zu durchleuchten. Von großem Vorteil ist es, einen definierten Entscheidungsprozess einzuführen, der den Abbruch eines kritischen Projekts möglichst schnell und nachvollziehbar zulässt – ohne dass Projektleiter oder andere Mitarbeiter als Sündenböcke gebrandmarkt werden. Das ist nur möglich, wenn das Management dies klar unterstützt.

Welche Projekte sind möglicherweise unrentabel?

Die Entscheidung darüber, ob sich ein Projekt noch lohnt oder nicht, setzt eine fundierte Projektbewertung voraus. Im Folgenden wird daher zunächst ein grober Überblick darüber gegeben, wie eine Bewertung der aktiven Projekte erfolgen kann. Danach wird gezeigt, wie sich Performance und Profitabilität der als kritisch erkannten Projekte beurteilen lassen.

Um die aktiven Projekte zu bewerten, müssen zunächst Marktattraktivität, strategische Attraktivität sowie das Risiko der einzelnen Projekte geprüft werden. Projekte, die als mögliche Wertvernichter kritisch einzustufen sind, lassen sich im Rahmen der Portfolioanalyse anhand ihrer Position erkennen (siehe unten: "Kritische Projekte im Attraktivitätsportfolio"). Im Risikoportfolio sind alle drei zu prüfenden Aspekte zusammengeführt: Die Gesamtattraktivität des Projekts, die auf Basis des Attraktivitätsportfolios ermittelt wird, findet sich auf der x-Achse, die Risikoinschätzung des Projekts auf der y-Achse (siehe unten: "Kritische Projekte im Risikoportfolio").

Die Größe des Projektbudgets wird in der Portfoliodarstellung durch die Größe der jeweiligen Blase symbolisiert. Bei einer aktuellen Bestandsaufnahme sollten nicht die ursprünglich geplanten Kosten angesetzt, sondern die realistisch prognostizierten Kosten bis zur Fertigstellung ermittelt werden. Dies geschieht üblicherweise anhand einer Feststellung der bisher aufgelaufenen IST-Kosten, kombiniert mit einer Prognose der Kosten, die noch bis zur Zielerreichung anfallen werden.



Portfoliobewertung

Kritische Projekte im Attraktivitätsportfolio

Projekte, die in der linken Hälfte der Grafik (Bild 1) liegen, bieten wirtschaftlich keinen hohen Nutzen. Besonders wenn ein Projekt zu hohe Kosten verschlingt, wandert es mit der Zeit auf der X-Achse nach links. Auch die klassischen "Luftschlösser" landen nach einer realistischen Pay-back-Bewertung ganz links.

Der Quadrant der "Drücker" oder auch "oysters" enthält nach klassischer Definition technologisch attraktive Projekte, deren Pay-back erst längerfristig zu erwarten ist. (z. B. langfristige Entwicklungsprojekte, die eine längere Amortisationszeit haben). Bei derartigen Projekten sollte besonders auf die Termine und die Fortschrittserfolge geachtet werden, da sich ein ursprünglich geplanter Pay-back im schlimmsten Fall in weite Ferne verschieben kann: Sie entwickeln sich in sogenannte "Luftschlösser". Auch sollte hier besonders auf die Kosten geachtet werden, denn bei einer zu langen Amortisationszeit kann es sein, dass der Pay-back aufgrund von Marktveränderungen überhaupt nicht mehr zu realisieren ist. In Bild 1 fallen die Projekte 4 und 5 in diesen Quadranten, wobei Projekt 4 aufgrund der extrem schlechten Attraktivitätsbewertung bereits kritisch zu bewerten ist.

Links unten dagegen ist der Quadrant der "Schläfer" oder auch "white elephants", d.h. ein großer finanzieller, technologischer bzw. strategischer Vorsprung durch diese Projekte sind auch bei erfolgreichem Abschluss nicht zu erwarten. Alle Projekte in diesem Quadranten sind aus Sicht des Controllings genauer zu betrachten. Hier sind die typischen "Mickerprojekte" ebenso zu finden, wie reine Prestigeprojekte. In Bild 1 fallen die Projekte 1 und 3 in diesen Quadranten. Sie verdienen aufgrund der extrem schlechten Attraktivitätsbewertung besonderes Augenmerk.

Kritische Projekte im Risikoportfolio

Im Risikoportfolio (Bild 2) sind die riskanten Projekte in der unteren Hälfte der Darstellung zu finden. Die sogenannten "Vabanque-Projekte", wie Projekte 6 und 7, können durchaus einen guten Wertzuwachs für das Unternehmen realisieren – falls sie erfolgreich abgeschlossen werden können. Die Projekte 3 und 5 im Quadranten unten links sind mit großen Risiken behaftet und werden selbst im Erfolgsfall nur einen geringen wirtschaftlichen oder strategischen Nutzen realisieren. Daher sollten sie einer genaueren Prüfung unterzogen werden.

Bewertung der im Portfolio identifizierten Projekte

Schritt 1: Fortschrittskennzahlen erheben

Die Positionierung der Projekte in der Portfoliodarstellung liefert erste Argumente dafür, dass es sich um kritische Projekte (Wertvernichter) handeln *kann*. Weitere Klarheit gewinnt der Controller, indem er Fortschrittskennzahlen ermittelt.

Plan: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert

Der Fertigstellungsgrad bezeichnet in Prozent die tatsächliche inhaltliche Zielerreichung im Verhältnis zu den geplanten 100% des Projektziels (siehe 69901-5:2009). Basis für die Ermittlung ist die inhaltliche Bewertung des aktuell erreichten Projektstatus. Idealerweise ist schon bei der Projektplanung (z. B. Meilensteinplanung) der Fertigstellungsgrad angegeben, der zum entsprechenden Meilenstein erreicht sein soll.

Der Fertigstellungswert gibt die Kosten an, die dem Fertigstellungsgrad laut Plan entsprechen. Tabelle 1 zeigt eine Projektplanung bei linearem Kostenverlauf, hierbei wird der geplante Fertigstellungsgrad mit dem geplanten Projektbudget (10.000 Euro) multipliziert.

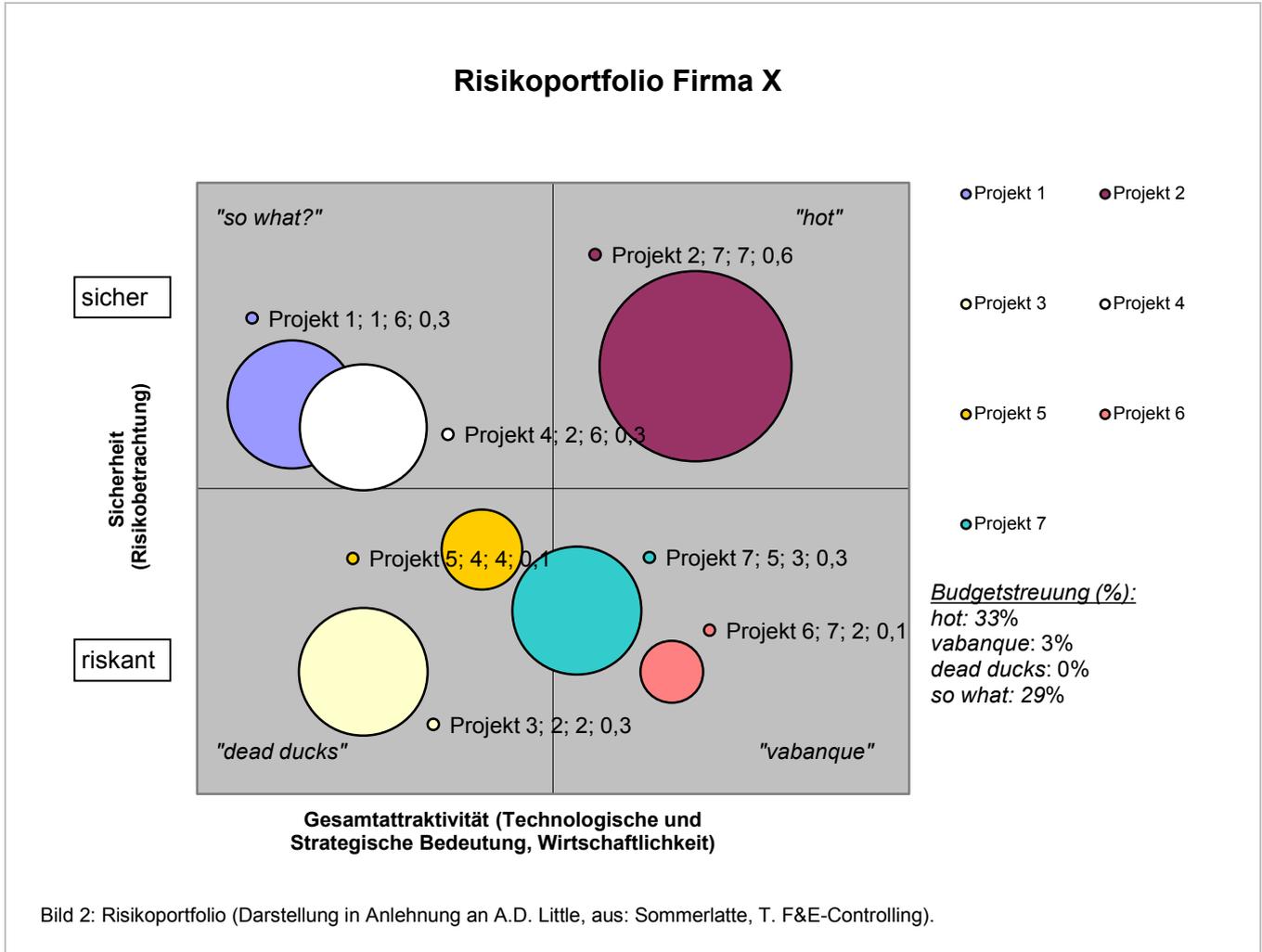


Bild 2: Risikoportfolio (Darstellung in Anlehnung an A.D. Little, aus: Sommerlatte, T. F&E-Controlling).

PLAN		
Zeitpunkt	Fertigstellungsgrad	Fertigstellungswert
1. Monat	20%	2.000,00 €
2. Monat	35%	3.500,00 €
3. Monat	45%	4.500,00 €
4. Monat	65%	6.500,00 €
5. Monat	80%	8.000,00 €

Tabelle 1: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert laut Plan.

Ist-Zustand: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert

Nun wird der Ist-Fertigstellungsgrad ermittelt und dem Plan gegenübergestellt. Diese Leistungskontrolle wird durch die Kostenkontrolle ergänzt. Der tatsächliche Fertigstellungswert wird anhand der Ist-Leistung ermittelt; er beantwortet die Frage: "Was hätte das Projekt in Anbetracht des erzielten Fortschritts bisher kosten dürfen?" Er ordnet der erbrachten Leistung die Kosten zu, die laut Plan zu dem Projektfortschritt passen. In Tabelle 2 sind die Ist- und Plan-Werte gegenübergestellt, der tatsächliche Fertigstellungsgrad ist gelb markiert.

PLAN			IST	PLAN
Zeitpunkt	FS-Grad	FS-Wert	FS-Grad	ermittelter FS-Wert
1. Monat	20%	2.000,00 €	10%	1.000,00 €
2. Monat	35%	3.500,00 €	15%	1.500,00 €
3. Monat	45%	4.500,00 €	20%	2.000,00 €
4. Monat	65%	6.500,00 €	20%	2.000,00 €
5. Monat	80%	8.000,00 €		– €
6. Monat	100%	10.000,00 €		– €

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten.

Anschließend werden die Ist-Kosten ergänzt und die Abweichung zum ermittelten Fertigstellungswert berechnet (Tabelle 3). Auf diese Weise wird die dramatische Entwicklung im Beispielprojekt offensichtlich: Zum einen bleibt die Leistung massiv hinter dem Soll zurück; so wurden im vierten Monat nur 20% anstatt 65% des angestrebten Ziels erreicht. Zum anderen überschreiten die Kosten die leistungsabhängige Planung; die bisher realisierten 20% des Projektziels haben mehr als dreimal so hohe Kosten verursacht wie vorgesehen. 3.000 Euro – fast ein Drittel des Gesamtbudgets – wurden investiert, ohne dass ein inhaltlicher Fortschritt erzielt wurde. Dieses Projekt droht ein "Fass ohne Boden" zu werden. Dümpeln sowohl Leistungsfortschritt als auch Kostenentwicklung ohne nennenswerte Veränderung vor sich hin, handelt es sich um ein sogenanntes "Mickerprojekt".

Eine pauschale Empfehlung, wann ein Projektabbruch sinnvoll ist, gibt es nicht. Die Kennzahlen liefern allerdings Indikatoren für kritische Projekte.

PLAN		IST		PLAN		ABWEICHUNG	
Zeitpunkt	FS-Grad	FS-Wert	Ist-FS-Grad	Ermittelter FS-Wert	Ist-Kosten	Abweichung absolut	Abweichung in %
1. Monat	20%	2.000,00 €	10%	1.000,00 €	1.000,00 €	– €	0%
2. Monat	35%	3.500,00 €	15%	1.500,00 €	3.000,00 €	1.500,00 €	100%
3. Monat	45%	4.500,00 €	20%	2.000,00 €	5.500,00 €	3.500,00 €	175%
4. Monat	65%	6.500,00 €	20%	2.000,00 €	8.500,00 €	6.500,00 €	325%
5. Monat	80%	8.000,00 €		– €			
6. Monat	100%	10.000,00 €		– €			

Tabelle 3: Abweichungen vom Plan.

Schritt 2: Detaillierte Abweichungsanalyse durchführen

Ist-Fertigstellungsgrad im Vergleich zum Plan

Erster Indikator für ein kritisches Projekt ist der IST-Fertigstellungsgrad im Vergleich zum Plan. Je höher die Abweichung, desto weniger der geforderten Leistungserstellung wurde bisher erbracht. Das Beispielprojekt (Tabelle 3) weist zum aktuellen Zeitpunkt (Monat 4) 20% Fertigstellungsgrad auf anstatt der geplanten 65%; es wurde bisher also nur etwa ein Drittel der geforderten Inhalte fertig gestellt – eine Soll-Ist-Abweichung von knapp 70%. Dies ist ein klares Zeichen für eine kritische Entwicklung. In den Anfangsphasen des Projektplans können bis zu 50% Abweichung noch tolerierbar sein, da möglicherweise die angesetzte Fortschrittsplanung nicht zum tatsächlichen Projektverlauf passt. Auch können die Verzögerungen eventuell im restlichen Verlauf aufholbar sein, wenn z.B. Ressourcenprobleme behoben werden können. Zu späteren Zeitpunkten allerdings sind 40 bis 50% Abweichung durchaus als kritisch einzustufen, da deshalb der Endtermin bereits in Gefahr sein kann.

Durch die Betrachtung des Fortschrittsgrades erhält man noch keinen Überblick über die Gesamtsituation. Daher ist als nächstes der Kostenaspekt zu berücksichtigen.

Ist-Kosten im Vergleich zum ermittelten Fertigstellungswert

Der zweite Indikator ist die Kostenentwicklung. Dabei zeigt der ermittelte Fertigstellungswert zum aktuellen Projektstand auf, was an Aufwand für die bisherige Leistungserstellung laut Plan gerechtfertigt wäre (Spalte "ermittelter FS-Wert"). Durch den Vergleich mit den Ist-Kosten lässt sich erkennen, wie hoch die Budgetüberschreitung tatsächlich ist (Spalten "Abweichung absolut" und "Abweichung in %"). Eine Abweichung nach oben von mehr als 50% sollte auf jeden Fall hinterfragt werden, um frühzeitig eine negative Entwicklung aufzudecken. Eine Kostenüberschreitung von über 100% ist als kritisch anzusehen, wenn der Fertigstellungsgrad nicht ebenso nach oben abweicht. Im Beispiel liegt ab dem zweiten Monat ein kritischer Kostenverlauf vor.

Wäre die Kostenentwicklung im gleichen Rahmen wie der Fertigstellungsgrad hinter der Planung zurückgeblieben, so läge man mit dem Budget noch im Plan. Klarheit über die Budgetsituation herrscht jedoch erst, wenn feststeht, welche Ausgaben noch notwendig sind, um den Leistungsrückstand aufzuholen. Auch eine Kostenexplosion ohne eine Abweichung in der Leistungserstellung ist als kritisch einzustufen und muss eine weitere Detailanalyse wie im Folgenden beschrieben nach sich ziehen.

Weitere Detailanalyse

Ein einzelner Zeitpunkt des Soll-Ist-Vergleichs ergibt kein vollständiges Bild des Projektverlaufs. Daher ist diese Information ohne weitere inhaltliche Klärung nicht ausreichend aussagefähig, um einen Projektabbruch zu rechtfertigen. Ein Überblick über die gesamte zeitliche Planung ist notwendig, um den Spielraum für weitere Handlungsmöglichkeiten abzustecken. Eine vollständige Abweichungsanalyse über den bisherigen Projektverlauf (z.B. anhand der verfehlten Meilensteintermine) gibt Auskunft darüber, in welchen Schritten sich der Fertigstellungsgrad bisher entwickelt hat. Bei der Analyse ist ggf. zu klären, weshalb sich das Projekt anders entwickelt hat als geplant. Was sind z.B. die Ursachen für längere Stagnationen (wie im Beispielprojekt) oder weshalb kam es zu einem plötzlichen Leistungsabfall. Die zukünftige Planung (z.B. die geplanten Meilensteintermine) zeigt auf, ob eine termingerechte Zielerreichung überhaupt realistisch ist und welchen Spielraum es gibt, um die fehlende Leistung noch fristgerecht zu erbringen.

Schritt 3: Entscheidungsfindung

Bei der weiteren Klärung ist der erste Ansprechpartner der Projektleiter. Jedoch sollten Controller und Projektleiter aufgrund der Brisanz der Thematik auch die entsprechende übergeordnete Stelle in die Diskussion einbeziehen, also beispielsweise den Auftraggeber oder den Lenkungsausschuss.

Sechs Punkte sind zu klären, um über Projektweiterführung oder Projekteinstellung zu entscheiden.

1. Was sind die Ursachen für die kritische Entwicklung des Leistungsgrades des Projekts?
(Mögliche Ursachen: zu optimistische Planung, Ressourcenausfall, unvorhersehbare inhaltliche Änderungen, Verschiebung von Prioritäten, ungenügende Arbeitseffizienz, mangelnde Qualität der bisher erledigten Arbeitspakete usw.)
2. Was sind die Ursachen für die Kostenüberschreitung?
(Mögliche Ursachen: falsche Verrechnung von Kosten, nachträgliche inhaltliche Erweiterungen, ungeplanter Ressourcenzukauf, hohe Fehlerquote und die daraus folgende Notwendigkeit von Ersatzleistungen usw.)
3. Wie groß sind die Chancen, das Projektziel inhaltlich bzw. zeitlich noch zu erreichen?
(Dies ist anhand der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Zusammenarbeit mit Vertragspartnern und den Risiken zu prüfen.)
4. Welche Sofortmaßnahmen können ergriffen werden, um das Projektziel inhaltlich noch zu erreichen?
(Abhängig von der Ursache des Leistungsrückstands kommen folgende Maßnahmen in Betracht: Kauf zusätzlicher Ressourcen, Beauftragung externer Dienstleister usw.)

5. Kosten und zeitlicher Rahmen dieser Maßnahmen
(realistische Kostenprognose in Absprache mit externen Partnern bzw. Auftraggebern, unter Berücksichtigung möglicher Pönalen bei Terminverschiebung)
6. Wie hoch ist der realistische Pay-back des Projekts?
(Durch das verzögerte Projektende und die gestiegenen Kosten ist die Amortisationszeit möglicherweise deutlich länger als ursprünglich angenommen. Zu berücksichtigen sind die evtl. veränderten Marktgegebenheiten und Zinsentwicklung usw.)

Auf Basis dieser Analyse sollte eine Meilenstein-Trendanalyse bzw. ein Kosten-Trenddiagramm erstellt werden. Auf diese Weise lassen sich die Projektentwicklung und –prognose übersichtlich darstellen. (Siehe "**Meilenstein-Trendanalyse (MTA): Hausmittel gegen Terminrisiken**", Projekt Magazin, Ausgabe 18/2003.)

Das K.O.-Kriterium für das Projekt ist Punkt 3: Alle Beteiligten müssen der Auffassung sein, dass das inhaltliche Projektziel noch erreicht werden kann – andernfalls muss das Projekt sofort eingestellt werden. Besteht die berechtigte Hoffnung auf eine Fertigstellung, müssen die dazu erforderlichen Kosten und der realistische Pay-back in das Verhältnis zum Nutzen gesetzt werden, den das Unternehmen aus dem Projekt zieht; das ist das entscheidende Kriterium dafür, ob das Projekt fortgesetzt werden soll oder nicht. Aus Controllingsicht heißt die Aufgabe nicht "Weiterführung um jeden Preis", sondern "Wertvernichtung verhindern". Bei einem negativen Pay-back sollte ein Projekt, das kaum strategischen oder technologischen Nutzen für das Unternehmen bringt, im Normalfall nicht fortgeführt werden. Es ist in diesem Fall Aufgabe des Controllers, die Personen, die das Projekt unterstützen, davon zu überzeugen, dass es vernünftiger ist, dieses Projekt einzustellen und die Ressourcen in Projekte zu investieren, die mehr Erfolg versprechen.

Konsequenzen einer Weiterführung

Spricht sich das Entscheidungsgremium dafür aus, ein als kritisch erkanntes Projekt weiterzuführen, dann ist aus Controllingsicht ein intensives Projektcontrolling während der weiteren Laufzeit unabdingbar. Eine enge Zusammenarbeit von Projektleitung und Controlling wäre dabei wünschenswert. In jedem Fall muss sichergestellt werden, dass die entstehenden Kosten dem Projekt exakt und nachprüfbar zugeordnet werden.

Zu festen Terminen – beispielsweise den zukünftigen Meilensteinterminen, zumindest aber monatlich – sollte der Projektleiter ein detailliertes Reporting über die Leistungs- und Kostenentwicklung sowie die weitere Zeitplanung erstellen. Empfänger der Reports sind der Controller, der Auftraggeber und ggf. der Lenkungsausschuss. Nur so lässt sich gewährleisten, dass das Projekt unter Beobachtung bleibt und eine weitere negative Entwicklung rechtzeitig erkannt wird. Allen Beteiligten muss klar sein, dass bei einer weiteren negativen Entwicklung sofort die Notbremse gezogen und das Projekt abgebrochen werden muss.

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Wertvernichtende Projekte sind schnellstens einzustellen – dieses eigentlich verständliche Ziel im eigenen Unternehmen durchzusetzen, kann in der Praxis äußerst schwierig sein. Steht ein Unternehmen nicht unter besonderem finanziellem Druck, stellt es besondere Anforderungen an die Überzeugungskraft des (Projekt-)Controllers, den Entscheidern Sinn und Notwendigkeit eines Projektabbruchs zu vermitteln. Denn nach den

Erkenntnissen der Kognitionspsychologie ist es für den Menschen wesentlich schwieriger, bereits getätigte Ausgaben völlig abzuschreiben, als die Hoffnung zu nähren, doch noch irgendwann einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen – und weiterhin Geld zu investieren. Ein unbewusstes "mentales Budget" im Kopf führt in vielen Fällen dazu, dass auf eigentlich tote Projekte noch lange gehofft wird, obwohl realistisch betrachtet keine Chance mehr auf Erfolg besteht. Diese unbewusste kognitive Hürde mag übrigens auch eine Erklärung dafür liefern, warum immer wieder große Projekte nach Jahren zu einem Millionengrab werden, so wie es bei der Einführung einer einheitlichen Software in den bundesdeutschen Finanzämtern geschehen ist.

Die vermutlich schwierigste Aufgabe für einen Controller ist es jedoch, der Unternehmensführung klar zu machen, dass einzelne Projekte das Projektportfolio unnötig belasten und eingestellt werden sollten – und sich dabei nicht zum Feind aller Projektleiter im eigenen Hause zu machen. Beispiele aus der Praxis zeigen aber, dass eine Kooperation zwischen Controller, Projektleiter und Management sowie eine sachliche Begutachtung von Projekten durchaus möglich sind, ohne dass es zu Zerwürfnissen und Vorhaltungen kommt.

Beispiel: Entscheidung für den Projektabbruch

Ein Unternehmen setzte ein Projekt auf, um nach den Vorgaben eines Key-Account-Kunden eine marktreife Produktvariante zu entwickeln. Das strategische Ziel war der Eintritt in eine neue Branche. Dafür sollte ein bestehendes Produkt an die Wünsche des Kunden angepasst werden; dieser sagte zu, sich an der Entwicklung des Prototypen und an den Testreihen zu beteiligen.

Anfangs gestaltete sich die Zusammenarbeit gut, dann allerdings ließ das Engagement des Kunden nach, so dass es zu Projektverzögerungen kam. Der Projektleiter suchte daraufhin einen Unterlieferanten, der die Leistungen erbringen sollte, die ursprünglich der Kunde zugesagt hatte. Durch die Suche und Beauftragung des Unterlieferanten stiegen die Projektkosten. Unstimmigkeiten zwischen Unternehmen und Kunden hinsichtlich der Kostenbeteiligung führten zu weiteren Verzögerungen.

Im Unternehmen war ein Projektcontrolling installiert, so dass die aktiven Projekte regelmäßig überprüft wurden. Der Projektcontroller stellte im betreffenden Projekt eine deutliche Überschreitung der Plankosten bei gleichzeitiger Verfehlung von Meilensteinterminen fest. Daher rief er ein Meeting mit dem Projektauftraggeber und dem Projektleiter ein, um die ursprüngliche angesetzte Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und den realisierbaren Pay-back zu ermitteln.

Controller, Projektleiter und Auftraggeber erstellten eine neue Pay-back-Rechnung und suchten nach Gründen für das unkooperative Verhalten des Kunden. Es stellte sich heraus, dass ein Konkurrent dem Kunden ein Billigprodukt als Alternative in Aussicht gestellt hatte, das diesem wohl attraktiver erschien. Der Auftraggeber kam daraufhin zu dem Schluss, dass der Eintritt in die neue Branche unter diesen Bedingungen nicht mehr realisierbar war. Deshalb wurde im Lenkungsausschuss entschieden, das Projekt sofort einzustellen und das noch übrige Budget sowie die Projektressourcen in andere Projekte zu investieren.

Fazit

Die Entscheidung, ein Projekt abzubrechen, ist hart und unangenehm für die Beteiligten, oft aber die einzig richtige Handlungsalternative. Um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, muss sich ein Unternehmen diese Handlungsalternative bewusst offen halten und gleichzeitig vermeiden, dass ein Projektabbruch per se dem Ansehen des Projektleiters oder anderer Mitarbeiter schadet. Es ist deswegen äußerst wichtig, die Zusammenarbeit zwischen Controlling und Projektleitung organisatorisch und kulturell zu unterstützen.

Dies kann dadurch geschehen, dass ein transparentes Projektcontrolling etabliert und vom Management erkennbar mitgetragen wird. Projektüberprüfungen müssen darin als Unterstützung und nicht als Kontrolle des Projektleiters aufgesetzt werden. Es muss transparent sein, wie die Beteiligten zu einer Entscheidungsfindung gelangen, falls der Controller oder der Projektleiter einen Abbruch vorschlagen.

Für den Controller ist die Portfolioanalyse der erste Schritt, um möglicherweise wertvernichtende Projekte zu identifizieren. Der Vergleich der vorgestellten Fortschrittskennzahlen bildet danach die Basis, um bei diesen Projekten den tatsächlichen aktuellen Leistungs- und Kostenzustand festzustellen. Eine detaillierte Analyse liefert schließlich alle notwendigen Fakten, die es dem Controller ermöglichen, eine Empfehlung über Fortsetzung oder Abbruch zu erarbeiten.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Projektmanagementfachmann, RKW-Verlag
- Gröger, Manfred: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung,, Projekt Magazin 1/2006
- Koreimann, Dieter S.: Project Controlling – eine vergessene Disziplin? In: GPM Projektmanagement 3/2003
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 1: Analyse der Ausgangssituation**, Projekt Magazin 10/2007
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 2: Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln**, Projekt Magazin 12/2007
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 3: Portfoliobewertung - sind Ihre Projekte attraktiv?**, Projekt Magazin 14/2007
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?**, Projekt Magazin 15/2007
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 5: Vom Konzept zur Praxis - Prozesse und Strukturen nachhaltig einführen**, Projekt Magazin 16/2007
- PA Knowledge Ltd.: GPM PM Study 2007 Results, Juni 2007

Fachbeitrag

Mut, Ehrlichkeit und Konsequenz

Der Projektabbruch als herausfordernde Führungsaufgabe

Scheitern Projekte, weisen die Stakeholder die Schuld meist den im Projekt agierenden Personen zu: Externe Dienstleister hätten mehr versprochen als sie leisten könnten, der Projektauftraggeber hätte das Vorhaben überfrachtet, die Kunden hätten den Preis zu stark gedrückt. Im Zentrum der Kritik steht dabei oft die Projektleitung, der vorgeworfen wird, die erkennbaren Probleme nicht aus dem Weg geräumt zu haben.

Sofern aber der Projektleiter / die Projektleiterin über ausreichende Projektmanagementqualifikation sowie Führungserfahrung verfügt, sind Schwierigkeiten im Projekt oft im Projektumfeld bzw. in den Rahmenbedingungen begründet, die der Projektleiter / die Projektleiterin nicht beeinflussen kann. Die Verantwortung des Projektleiters / der Projektleiterin besteht allerdings darin, laufend zu überprüfen, ob ein Projekt noch Aussicht auf Erfolg hat und, falls dies nicht mehr der Fall ist, die Entscheidung zum Projektabbruch herbeizuführen.

Anhand eines realen Projekts aus meiner eigenen Erfahrung (im Folgenden "Beispielprojekt" genannt) möchte ich einerseits aufzeigen, welche Faktoren dazu beitragen, dass ein Projekt abgebrochen werden muss. Andererseits möchte ich Wege beschreiben, wie eine kompetente Projektleitung in diesem Fall vorgehen kann, so dass sie für sich selbst keine negative Konsequenzen befürchten muss und den Stakeholdern die Vorteile des Projektabbruchs vermitteln kann.

Beispielprojekt: Projektabbruch auf halbem Weg

Das Beispielprojekt begann nach einer Vorbereitungsphase im Oktober 2006 mit der Ausschreibung und Vergabe einer IT-Dienstleistung. Die Stadt Zürich beabsichtigte, die vier bestehenden Software-Tools für die Fallführung im Sozialwesen und alle dazugehörigen Finanzprozesse zu einer einzigen Lösung zusammenzufassen, dadurch die Geschäftsprozesse zu vereinfachen und somit wesentliche Kosten einzusparen. Für das Projekt "Fallmanagement Modell Zürich" (FAMOZ) wurde ein Budget von mehr als zehn Mio. Schweizer Franken (alle erwähnten Kosten beinhalten immer einen hohen Anteil an Eigenleistungen) bewilligt. Im April 2007 bewilligte der Stadtrat eine Erhöhung des Budgets um eine halbe Mio. Franken für die Realisierung einer Datawarehouse-Lösung, die statistische Auswertungen durchführen und Management-Informationen aufbereiten sollte.

Die neue Software wurde 2008 in zwei Etappen produktiv gesetzt. Allerdings stellte sich in der Praxis heraus, dass das IT-System die Geschäftsabwicklung der Fallführung unzureichend unterstützte und hohen Bearbeitungsaufwand erzeugte. Die erhoffte Personaleinsparung konnte nicht realisiert werden.

Autor



Erika Bachmann

Direktorin im
Sozialdepartement der
Stadt Zürich.

Kontakt: erika.bachmann@zuerich.ch

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Der erste Turnaround: Engagiert aber nicht zielführend

Nachdem auch erhebliche Nacharbeiten nicht den gewünschten Erfolg zeigten, wurde 2009 versucht, mit einem Turnaround möglichst vieles in den Griff zu bekommen. Rückblickend hätte eine Analyse zu diesem Zeitpunkt bereits zeigen müssen: "Zu viele verschiedene externe Personen kümmern sich um die Projektaktivitäten, aber keine von ihnen übernimmt tatsächlich die Verantwortung." Zu diesem Zeitpunkt waren der Generalunternehmer, der Unterauftragnehmer, ein Berater für den technischen Review und ein Berater für die Begleitung des Turnarounds im Einsatz.

Es folgten weitere Monate engagierter, aber nicht immer zielführender Projektarbeit. Für den Zeitraum von Januar bis August 2010 wurde für ein Anschlussprojekt mit Namen "FAMOZ 2" ein weiteres Budget von mehreren Mio. Franken bewilligt. Im Januar 2010 schied der interne Projektleiter mit einem Burnout aus dem Projekt aus.

Plötzlich Projektleiterin: Klappt der zweite Turnaround?

Dies war der Zeitpunkt, an dem ich die Projektleitung von einem Tag auf den anderen übernehmen musste. Es ist sicherlich nachvollziehbar, dass ich dabei ein ambivalentes Gefühl hatte. Entweder war der Turnaround wirklich noch zu schaffen oder es bestand die Gefahr, schließlich als "Projekt-Looser" dazustehen. Es galt, einen schnellen Aktionsplan zurechtzulegen. Die Zeit und das zur Verfügung stehende Budget waren in Anbetracht der Aufgabe sehr knapp, ich konnte bereits zu diesem Zeitpunkt absehen, dass weitere Finanzmittel erforderlich werden würden. Die Analyse des Projektumfelds war schnell erstellt und nicht unbedingt hoch motivierend.

Im Juni 2010 führte ich zur Neuorientierung und gemeinsamen Zielfindung einen dreitägigen Workshop mit 42 Beteiligten durch. Dieser wurde nach der Methode der Syntegration© nach Stafford Beer durchgeführt und war erfolgreich, weil vornehmlich das gegenseitige Verständnis gestärkt und neues Vertrauen in die vorhandenen Kompetenzen des Projektteams aufgebaut werden konnte. Die Ziele wurden neu festgelegt und alle Beteiligten waren Teil dieser Definition, so dass die neue Richtung für alle geklärt und vereinbart war. Die weiterhin im Projekt Beteiligten konnten nun noch einmal mit neuem Schwung und geeinter Kraft die aktualisierten Ziele in Angriff nehmen. Die intensiven Diskussionen der drei gemeinsamen Tage erhöhten deutlich das Vertrauen in die Stärke des Teams. Die Beteiligten, auch die Externen, verpflichteten sich auf das Vorgehen und waren bereit, das Vorhaben durchzuziehen.

Neuer Name – neues Glück?

Im September 2010 starteten wir das neu definierte Projekt auch unter einem neuen Namen: "Elektronisch unterstützte Soziale Arbeit" (ELUSA) mit einem deutlich reduzierten Funktionsumfang.

Die Projektarbeit wurde mit neuem Elan wieder lanciert. Die internen Projektmitarbeitenden gaben alles, um nun zu einem brauchbaren Ergebnis zu kommen. Mit Hochdruck wurde ein Gesamtkonzept erstellt, das aufzeigen sollte, ob der IT-Lieferant und der Kunde die gleichen Ziele und ein gemeinsames Vorgehen haben.

Das Unheil nimmt seinen Lauf

Im Januar 2011 schreckte der Lieferant nicht davor zurück, während der Analysephase die Projektmethode zu ändern. IT-Projekte werden in der Stadt Zürich obligatorisch nach HERMES durchgeführt, aber der Liefere

rant setzte plötzlich auf Scrum. Dieser Methodenwechsel beanspruchte zum einen viele Ressourcen und zum anderen wurde es für mich immer schwerer, den Überblick zu behalten, zumal der Eindruck entstand, dass sich die externe Firma erst in der Lernphase mit dieser Methodik befand.

Bei den erfahrenen Projektbeteiligten entstand nun das Gefühl, dass ein Projektabbruch sinnvoll sein könnte. Nur, wer will schon ein auf Hochtouren laufendes Projekt, in das bereits sehr viele Ressourcen investiert wurden, einfach stoppen?

Im März 2011 konnte nach abgeschlossener Analysephase die Konzeptphase beginnen. Nach einem personellen Wechsel in der Führungsebene des Sozialdepartements konnte die Projektführung ab Mai 2010 mit der neuen Direktorin "Soziale Dienste" als Co-Projektleiterin verstärkt werden, so dass endlich auch die wichtigsten Kundeninteressen direkt im Projekt verantwortlich vertreten waren.

Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende

Im Juni 2011 verkaufte jedoch der Lösungsanbieter völlig überraschend die Software zusammen mit dem gesamten Entwicklungsteam an ein anderes Unternehmen. Obwohl das neue Unternehmen die vertraglichen Verpflichtungen unverändert übernommen hatte, stellten die Verantwortlichen erst nach zwei Monaten fest, dass sie nicht in der Lage waren, zu den bestehenden Konditionen die vereinbarte Leistung gemäß Terminplan zu liefern.

Dies war der Punkt, an dem ich den Projektabbruch forcierte und durchsetzte. Es war nicht absehbar, welche weiteren Kostensteigerungen und Verzögerungen zu erwarten waren und ob das Ziel überhaupt hätte erreicht werden können. Die Zielsetzung des Projekts bestand nun darin, die bereits in Betrieb befindliche Software für Fallführung und Klientenbuchhaltung zu konsolidieren und in einen zuverlässigen Betriebszustand zu versetzen. Dies gelang bis Oktober 2011, dem offiziellen Projektende.

Aufgrund der hohen politischen Bedeutung des Projekts berichtete die Presse ausführlich über die Verzögerungen und Kostensteigerungen. Zeitungsartikel warfen der Stadt Zürich vor, "Millionen wegprogrammiert" zu haben (Metzler, 2011). Natürlich befasste sich auch der Stadtrat intensiv mit dem Projektverlauf und untersuchte, welche Ziele erreicht und welche nicht erreicht werden konnten. Dabei wurde klar, dass das investierte Geld keineswegs "wegprogrammiert" worden war, da das System aktuell funktionsfähig ist. Genauso deutlich wurde allerdings auch, dass die hoch gesteckten Erwartungen nicht vollständig erfüllt werden konnten und insbesondere keine Ressourceneinsparungen erzielt wurden (Stadt Zürich, 2013).

Erste Symptome für die Schiefelage eines Projekts

Gerät ein Projekt, so wie das oben geschilderte Beispielprojekt, nach und nach aus der Spur, dann werden Sie in Ihrer Funktion als Projektleitung zunehmend mit den folgenden Symptomen zu kämpfen haben:

Kopf und Bauch geben Ihnen unterschiedliche Signale

Ihre Gedanken rasen zwischen den beiden Extremen "Ich ziehe das Projekt durch" und "Ich beende das Projekt" ständig hin und her. Der Kopf als "Vernunftdenker" zählt Ihnen alle Gründe auf, warum Sie das Projekt nicht abbrechen dürfen. Dies führt dazu, dass die Anstrengungen zum Gelingen des Projekts weiter verstärkt werden und

die Dynamik im Projektteam steigt. Die Signale aus dem Bauch hingegen vermitteln Ihnen die emotionale Botschaft, dass dies wahrscheinlich keinen Sinn hat und die Fortführung des Projekts nicht gut gehen wird.

Die Stakeholder reduzieren ihre Erwartungen immer mehr

Um das Projekt zu retten, entfernen Sie sich von den hohen Zielsetzungen bzgl. Anforderungen und Terminen und sind froh, wenn überhaupt noch einige Arbeiten einen Projektfortschritt erkennen lassen. Auftraggeber, Lenkungsausschuss und Sie selbst gelangen zur Ansicht, dass das Projekt schon noch erfolgreich sein wird, wenn "wenigstens etwas vorwärts geht". Der Respekt vor einem Projektabbruch ist (noch) zu groß.

Die Projektarbeit wird atemlos

Die Projektverantwortlichen merken, dass ihnen Zeit, Kosten, Ressourcen und damit die Aussicht auf Erfolg davon laufen. Alle agieren schneller, aber nicht unbedingt besser. Sie als Projektleitung versuchen aus den Teammitgliedern die letzten Anstrengungen herauszuholen. Der Anspruch an die Leitung, stets vorbildlich und souverän zu sein, bleibt bestehen. Die Projektmitarbeitenden merken, dass das Schiff sehr unruhig fährt. Wichtige Ressourcen fallen aus, weil Mitarbeitende krank werden oder weil sie dem Tempo nicht mehr folgen wollen bzw. können.

Das Nervenkostüm der Projektbeteiligten wird immer dünner

Der Umgangston wird rauer, es wird nicht mehr so konsequent und offen kommuniziert. Der Trugschluss greift um sich, dass es wichtiger ist, irgendwie vorwärts zu kommen als miteinander schonungslos zu kommunizieren. Dies ist das Zeichen dafür, dass das Projekt die rote Linie bereits überschritten hat.

Hören Sie in diesen Situationen auf Ihren Bauch, er hat meist Recht!

Um das Projekt professionell zu einem vorzeitigen Abschluss zu führen, benötigen Sie jedoch objektive Daten und eine überzeugende Argumentation gegenüber den Stakeholdern. Wenn Sie eines oder mehrere der oben genannten Symptome feststellen, dann verlangt die Situation Ihre höchste Aufmerksamkeit und Sie müssen sofort die Situation und ihre Entwicklung im Detail überprüfen und nichts mehr schön färben.

Analyse von Projektstatus, Risiken und Vertrauensbasis

Nicht erst bei den ersten Alarmsignalen, sondern bereits zu Beginn des Projekts, regelmäßig während der Projektdurchführung und insbesondere wenn wichtige Entscheidungen anstehen, sollten Sie Ihr Projekt unter drei Fragestellungen analysieren:

- Wie ist der Projektstatus bzw. welcher Fortschritt wurde seit der letzten Analyse objektiv erzielt?
- Welche Gefahren drohen dem Projekt und wie hat sich die Risikosituation entwickelt?
- Wie tragfähig ist die Vertrauensbasis zwischen den Projektbeteiligten?

Analyse von Projektstatus und Projektfortschritt

Um das eigene Bauchgefühl zu überprüfen und um vom Topmanagement (Lenkungsausschuss, Auftraggeber, Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen) Entscheidungen bewirken zu können, benötigen Sie harte, objektive Fakten. Selbst wenn alle Kennzahlen den Projektabbruch nahelegen, wird es immer noch Stimmen geben (s.u.), die trotzdem das Projekt fortführen wollen und die versuchen werden, die Daten zu hinterfragen oder schönzureden. Hierfür benötigen Sie eine verlässliche Datenbasis, auf der Sie Empfehlungen für das weitere Vorgehen aussprechen können.

Im Beispielprojekt waren unter anderem folgende wesentlichen Fakten zu dokumentieren:

- Das Anforderungsmanagement wurde von Beginn an mangelhaft durchgeführt. Der Kunde stellte laufend neue Anforderungen, die der Lieferant ohne Neubewertung akzeptierte. Der Anforderungskatalog änderte sich beständig und vergrößerte sich zunehmend.
- Der externe Dienstleister änderte während des Projekts die Vorgehensmethodik, was durch die damit verbundenen Umstellungen zu einer deutlichen Verzögerung führte und die Projektführung erschwerte.
- Diese und andere schwer wiegenden Änderungen führten zu beständigen Umplanungen, was eine wirksame Projektsteuerung unmöglich machte.
- Als Konsequenz kam es zu erheblichen Kostensteigerungen und Verzögerungen.
- Der Lösungsansatz bestand darin, die neue Softwarelösung auf der bestehenden Architektur aufzusetzen. Dieser Weg erwies sich jedoch nur für einen Teil der Anforderungen als wirtschaftlich gangbar. Wenn alle Anforderungen umgesetzt werden sollten, hätte dies enorme Kostensteigerungen zur Folge gehabt. In großen Projekten ist unbedingt eine aktuelle Systemarchitektur zu fordern.
- Der beauftragte Softwarelieferant verkaufte während des laufenden Projekts das Produkt samt Entwicklungsteam an ein anderes Unternehmen, was zu einer vom Lieferanten viel zu spät erkannten erheblichen Kostensteigerung und viel längeren Projektlaufzeit geführt hätte, wenn das Projekt nicht beendet worden wäre.

Chancen-/Risiken-Analyse

Die am Anfang erstellte Liste der Chancen und Risiken des Projekts muss regelmäßig überprüft und an die aktuelle Projektphase angepasst werden. Es gibt Chancen und Risiken, die sich im Verlauf des Projekts verändern oder völlig wegfallen, dafür wird es neue Chancen und Risiken geben, die am Anfang des Projekts noch nicht ersichtlich waren. Diese sind aufzunehmen und aktuell zu bewerten.

Im Beispielprojekt führten die oben genannten Ereignisse unter anderem zu folgenden neuen Risiken, die dann auch in vollem Umfang eintraten:

- Ein Lieferantenwechsel bringt das Risiko mit sich, dass der neue Projektpartner die Aufgabe nicht korrekt einschätzt, z.B. weil er seine Kompetenz überschätzt oder nicht ausreichend Ressourcen einplant. Die

Auswirkungen sind erhebliche Verzögerungen, Kostensteigerungen und damit verbunden eine spürbare Reduzierung des Leistungsumfangs, um überhaupt etwas umsetzen zu können.

- Unklarheiten in der Projektorganisation mit (zu) vielen Beteiligten führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Mängeln in der Kommunikation und zu Fehlentscheidungen aufgrund unzureichender und verzerrter Informationen. Dies bewirkt ebenfalls Kostensteigerungen, Verzögerungen und Qualitätseinbußen.
- Wenn während eines Projekts wesentliche neue Anforderungen hinzukommen und der Lösungsansatz nicht vollständig auf Machbarkeit überprüft wird, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass der Leistungsumfang nur teilweise realisiert werden kann. Die Vereinbarung eines strikt geregelten Change Managements mit dem Softwarelieferanten ist zwingend.

Analyse der Vertrauensbasis zwischen den Stakeholdern

Am Anfang von Projekten muss schnell gegenseitiges Vertrauen zwischen den internen und externen Beteiligten aufgebaut werden. In einem normal verlaufenden Projekt ist dieses Vertrauen nach der Initialisierungsphase hergestellt. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für den Projekterfolg, denn Vertrauen stellt Bindung her, setzt Lust auf Leistung frei, verhindert Stress, reduziert Komplexität, schenkt Sicherheit und gewährleistet Berechenbarkeit.

Jedoch können im Projektverlauf Situationen entstehen, in denen es den Beteiligten sehr schwerfällt, weiter einander Vertrauen zu schenken. Wenn die gemeinsame Vertrauensbasis abhandenkommt, hat das Projekt keine Erfolgchancen mehr. Es dauert dann nicht sehr lange, bis man aneinander vorbeiredet und mehr über Schuldfragen diskutiert als über den Projektablauf.

Stakeholderanalyse

Alle Stakeholder müssen vor Projektbeginn aufgelistet werden und ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen müssen für alle transparent geklärt werden. Bei Schwierigkeiten im Projekt ist es nützlich, auf einzelne Abmachungen hinzuweisen oder noch genauer zu klären, wer in der bestimmten Situation was zu tun hat. Es darf nicht Aufgabe der Projektleitung sein, in schwierigen Projektsituationen alles selbst regeln zu müssen. Stakeholder können und sollen die Projektleitung bei der Klärung von Schwierigkeiten unterstützen. Es ist z.B. Aufgabe des Kunden, die Anforderungen ganz klar zu formulieren.

Im Beispielprojekt musste ich die Rollen der Bestellerin (Soziale Dienste) und der Projektunterstützerin (Support) koordinieren. Insbesondere auf dem Weg zum Projektabbruch musste ich zwischen den unterschiedlichen Positionen vermitteln. Sehr ärgerlich war es für mich als Projektleitung, dass ich vor Bewilligung des letzten Umsetzungskredits durch die städtische IT-Delegation mit dem neuen Lieferanten extra umfangreiche Analysen vorgenommen und Absprachen getroffen hatte, die dieser schließlich nicht einhalten konnte. Hätte ich damals auf meinen Bauch gehört, wäre ich erst gar nicht zur IT-Delegation gegangen. Da sich der politische Chef und der CEO der Softwarefirma nach der gemeinsamen Analyse die Hände schüttelten, musste ich davon ausgehen, dass es nun funktionieren muss. Ich hatte neues Vertrauen aufgebaut, dass dann leider sehr schnell wieder zerstört wurde.

Lieferantenanalyse

Bei Zusammenarbeit mit externen Lieferanten, zu denen auch Berater / Beraterinnen zählen, muss die Projektleitung zu Beginn klar definieren, wie die gemeinsamen Ziele verfolgt und wie bei Unstimmigkeiten vorgegangen werden soll. Auftretende Unstimmigkeiten sind ein guter Anlass, um die Zusammenarbeit immer wieder kritisch zu überprüfen und für beide Seiten klare Vereinbarungen zu treffen.

Im Beispielprojekt war die Vertrauensbasis zum Hauptlieferanten schlagartig zerstört, als dieser in einer Blitzaktion die Software und das Entwicklerteam an eine andere Firma verkaufte, die zwei Monate später alle Projektarbeiten unter ihrer Regie fortführen sollte. Da man mit dem Vorgehen der bisherigen Lieferantenfirma auch nicht völlig einverstanden war, entstand kurzfristig das Gefühl, es könne eigentlich nur besser werden. Aber trotz genauester Abklärungen auf beiden Seiten wurde das Vorhaben von der neuen Firma deutlich unterschätzt, was dazu führte, dass die Rahmenbedingungen erneut deutlich verändert wurden, die für die Realisierung mit der bisherigen Firma bereits vereinbart worden waren.

Bevor ein Projekt vorzeitig beendet wird

Es gibt immer viele Gründe, warum Entscheider ein Projekt in Schieflage nicht abbrechen, sondern fortsetzen wollen und von der Projektleitung erwarten, dass sie die Teammitglieder zur Hochleistung motiviert. Im Beispielprojekt gab es u.a. folgende Argumentationen, das Projekt trotz aller Schwierigkeiten fortzusetzen:

"Die Detailanalyse der Prozesse hat einen hohen Reifegrad – wir müssen sie nur noch umsetzen."

Dieses Argument der Mitarbeitenden beruht auf dem Trugschluss, dass eine detaillierte Analyse und Kenntnis der Ist-Situation auch die Umsetzung ermöglicht. Die Analyse der Geschäftsprozesse reicht nicht aus, um ein IT-System erfolgreich produktiv setzen zu können, da z.B. auch der gewählte Lösungsansatz und die technische Situation die dafür erforderlichen Leistungsmerkmale aufweisen müssen.

Für die Analyse war im Beispielprojekt die ursprünglich geplante Dauer deutlich überschritten. Dies war ein klares Zeichen dafür, dass der Projektfortschritt massiv im Rückstand war und in vernünftigem Rahmen auch nicht mehr aufholbar war. Zudem war bereits nach dem technischen Review (Mitte 2009) deutlich geworden, dass die gewählte Systemarchitektur nicht mehr ausreichend aktuell war, um die Geschäftsprozesse im vollen Umfang zu unterstützen.

"Wir können das verlorene Vertrauen in den Lieferanten nach und nach wieder aufbauen."

Die Projektteammitglieder fassten immer wieder die Hoffnung, dass das fehlende Vertrauen in den Lieferanten doch noch aufgebaut werden könnte, da ja die Zusammenarbeit im fachlichen Detail ganz gut funktionierte. Aber wenn dies in einer längeren Projektzusammenarbeit nicht auf allen Ebenen gelingt, wird das Projekt im Gesamten nicht erfolgreich verlaufen. Es wurde z.B. nie ein tragfähiger Konsens gefunden, wer die strategische Verantwortung für die Ausgestaltung der Prozesse trägt. Vertrauen aufzubauen ist eine langwierige Aufgabe und kann unter hektischen Projektsituationen nicht plötzlich wieder deutlich verbessert werden. Lässt der Lieferant nicht erkennen, dass er alles für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit tun wird, ist dies ein Alarmzeichen mit hoher Bedeutung. Der Kunde sollte die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten klar definieren, die in kurzer Zeit

erreicht werden muss. Erfolgt dies nicht, ist die Zeit für den Projektabbruch gekommen. Aussagen, wie "wir haben doch dann immer noch alles geliefert" helfen nicht, um Vertrauen zu kitten.

"Wir können uns den Abbruch politisch nicht leisten und wir benötigen das Ergebnis."

Dieses häufig anzutreffende Argument beruht auf der Annahme, dass der "Point of No Return" schon überschritten sei und man meint, man könne jetzt gar nicht mehr abrechnen, sondern müsse das Projekt auf Gedeih und Verderb fortsetzen. Hier gilt es, emotionslos den Business Case des Projekts zu überprüfen und die Erfolgsaussichten objektiv zu analysieren.

Im Beispielprojekt hofften die Sozialen Dienste immer wieder, dass ihre Anforderungen doch noch umgesetzt werden könnten. Die Fortsetzung des Projekts hätte jedoch schließlich mehr gekostet als das zusätzlich zu erreichende Ergebnis wert gewesen wäre. Die Projektvorgaben erschienen nicht mehr erfüllbar und der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant fehlte immer mehr das grundlegende Vertrauen.

"Bei einem Abbruch gibt es nur Verlierer."

Dies ist eine kurzsichtige Betrachtung und stimmt nie absolut. Es gibt in allen Situationen immer Vor- und Nachteile, es kommt nur auf die Perspektive an. Um die Projektbeteiligten vom Projektabbruch zu überzeugen, ist es wichtig, die damit verbundenen Vorteile aufzuzeigen. Es ist nachvollziehbar, dass die Projektmitarbeitenden nicht sofort einsehen, dass ein Projektende die richtige Entscheidung ist, denn sie haben über sehr lange Zeit alles (mit sehr vielen Überstunden) gegeben.

Vorteile eines geordneten Projektabbruchs

Wenn sich ein Projekt in unüberwindlichen Schwierigkeiten befindet, führt ein geordneter Abbruch u.a. zu folgenden Entlastungen:

- Das Topmanagement wird nicht mehr durch die laufende Bewältigung der Krisensituation in seiner eigentlichen Führungsarbeit blockiert.
- Es entstehen keine weiteren Projektkosten mehr, so dass die frei werdenden Finanzmittel für andere Vorhaben eingesetzt werden können, die eine Neuausrichtung ermöglichen.
- Bisher zurück gestellte Projekte können neu priorisiert und beschleunigt werden.
- Die Presse erhält keinen weiteren Stoff für eine negative Berichterstattung, so dass das Image des Projektträgers nicht weiter beschädigt wird (z.B. in seiner Attraktivität als Arbeitgeber).
- Bei einem neuen Projektstart wird man zwar ähnliche Risiken eingehen, kann diese aber aufgrund der Lessons Learned besser einschätzen und beherrschen und wird möglichst nicht mehr dieselben Fehler machen. Eine Garantie gibt es hierfür allerdings nicht.

Es bleiben die Fragen, wie die Entscheidung zum Projektabbruch herbeigeführt werden kann, wie der vorzeitige Abschluss des Projekts durchgeführt werden soll und wie die aktuellen Probleme gelöst werden können.

Dies ist die Herausforderung an die Führungsqualität der Projektleitung, die vor Umsetzung des Abbruchs ein Vorgehenskonzept erstellen und kommunizieren muss.

"Führungsqualität Projektabbruch" – was ist dafür erforderlich?

Eine Projektleitung mit Führungspersönlichkeit beendet Projekte, wenn sie nicht mehr zum Ziel führen bzw. wenn der noch zu investierende Aufwand höher ist als der mögliche Ertrag der weiteren Projektarbeit. Einerseits benötigt der Projektleiter / die Projektleiterin dazu genaue Kenntnis von der Projektentwicklung, dem Stand der Projektarbeiten und der aktuellen Chancen- und Risikoentwicklung. Andererseits muss er / sie auch eine Reihe von Soft Skills mitbringen, um den Projektabbruch durchzusetzen und durchzuführen.

Mut, Eigenverantwortlichkeit und Zielorientierung

Die Projektleitung muss eine große Portion Mut aufbringen, um gegen viele Widerstände den Antrag beim Lenkungsausschuss auf Projektabbruch zu stellen und überzeugend zu begründen. In einem politischen Umfeld ist dies vermutlich noch etwas heikler als in der Privatwirtschaft. Politiker / Politikerinnen wollen Erfolge kommunizieren und da passt ein Projektabbruch nicht ins Konzept.

Im Beispielprojekt war es essentiell, dass ich den politisch Verantwortlichen frühzeitig mit den konkreten Fakten versorgte, die zur Notwendigkeit eines Abbruchs führten, und mit ihm zielorientiert die Konsequenzen eines Abbruchs oder der Fortsetzung des Projekts diskutierte.

Die Projektleitung muss von Anfang an die volle Rückendeckung durch das Topmanagement einholen und sich ihrer beständig vergewissern. Gleichzeitig benötigt sie ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und zielorientiertem Führungsverhalten, um gegenüber den Projektauftraggebern, den Teammitgliedern und auch sich selbst überzeugend für den Projektabbruch einzustehen.

Kommunikationsfähigkeit und Diplomatie

Die Fähigkeit, mit Information und Kommunikation in einer Krisensituation umzugehen, entscheidet mit darüber, ob die Beteiligten die Entscheidung zum Projektabbruch akzeptieren oder sie überhaupt nicht verstehen können. Nachdem bekannt gegeben wird, dass das Projekt abgebrochen wird, flammen mit hoher Wahrscheinlichkeit verschiedene Meinungen und Konflikte im Projektteam auf. Die Teammitglieder dürfen mit ihren Zweifeln und Ängsten nicht einfach stehen gelassen werden, sondern benötigen entsprechende Unterstützung durch die Führung.

In der Regel driftet die Haltung der Projektbeteiligten zum vorzeitigen Projektende auseinander. Die fachlich orientierten Teammitglieder wollen meist weiterarbeiten, da sie bereits viel geleistet haben und nun das Erfolgserlebnis haben wollen, das Ziel zu erreichen. Die Projektverantwortlichen hingegen, die das Projekt innerhalb des Budgets und dem vorgegebenen Termin zum vereinbarten Ergebnis führen sollen, sind eher bereit, das Projekt abzubrechen, sobald die Erfolgsaussichten des Projekts spürbar sinken. Es ist ihre Aufgabe, verantwortlich zu handeln.

Die Projektleitung muss mit diesen Meinungen geschickt umgehen. Sie muss zuhören, einerseits die verschiedenen Sichten gelten lassen, aber andererseits klar kommunizieren, dass der Entscheid nicht zu diskutieren ist. Sie sollte lediglich die dazu führenden Gründe darlegen sowie das weitere Vorgehen schildern.

Projektverantwortliche sollten in dieser Situation nicht viel Zeit mit dem Schreiben von E-Mails verbringen, sondern persönlich und offen mit allen kommunizieren.

Gelassenheit

Ein bereits länger laufendes Projekt definitiv abzubrechen, bedeutet auch eine große emotionale Belastung für die Person, die diese Entscheidung gefällt hat. Die Beteiligten haben viel und engagiert gearbeitet und dennoch wird das Projekt abgebrochen. Dies ist nicht immer für alle Betroffenen gut nachvollziehbar und ruft Emotionen hervor. Auch die Projektleitung leidet darunter, denn das Projektziel, mit dem sie sich voll identifiziert hatte, scheint unerreichbar. Von der Projektleitung als Führungskraft ist hier dennoch ein ruhiger, besonnener Auftritt gefordert, auch wenn sie selbst innerlich kocht und um sie herum hohe Emotionalität herrscht. Sie muss dem Projektteam Stabilität vermitteln, was voraussetzt, dass sie die Rahmenbedingungen und die bestehenden Möglichkeiten genau kennt und flexibel auf Eskalationen reagieren kann.

Konsequente Mitarbeiterführung und Teamgeist

Die Projektleitung muss weiterhin die im Projekt verankerte Qualität der Projektarbeiten einfordern. Hier ist Führung nötig, denn sobald die Beteiligten vom Entschluss zum Projektende Kenntnis haben, wird ihre Motivation stark abnehmen. Voraussetzung für konsequentes Verhalten ist, dass die Führungsperson die eigenen Stärken und Schwächen kennt und sich nun nicht durch die Stimmen der unterschiedlichen Interessensgruppen ablenken lässt. Die Projektleitung ist gefordert, den Teamgeist zu stärken: Der Erfolg geht alle an und der Abbruch ebenfalls!

In dieser Zeit bleibt eigentlich kaum Raum für Emotionen. Trotzdem muss die Projektleitung ein großes Ohr für die Beteiligten haben. Sie muss spüren, wann sie zurückhaltend sein muss und wann es sehr wichtig ist, mit den Beteiligten direkt, oft und ausführlich zu sprechen. Die Gratwanderung zwischen Einfühlungsvermögen und Hartnäckigkeit ist schwierig und zählt sicher nicht zu den Lieblingsaufgaben einer Projektleitung.

Gefühl für Verhältnismäßigkeit

In der angespannten Situation benötigt die Projektleitung ein besonderes Gespür für Verhältnismäßigkeit. Dies gilt für die Teamführung genauso wie für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Die Projektleitung muss entscheiden, welche begonnenen Tätigkeiten sofort abzubrechen sind und welche noch durchgeführt werden sollen, um Schaden zu begrenzen oder noch erzielbaren Nutzen zu realisieren. Die Gefahr ist groß, dass Projektleiter oder Projektleiterinnen Tätigkeiten nicht konsequent abbrechen, da der bisherige Einsatz schon so groß war. Hier ist eine ehrliche Überprüfung der Verhältnismäßigkeit zwischen dem Aufwand für die Weiterarbeit und dem erzielbaren Nutzen bzw. den Konsequenzen beim Projektabbruch vorzunehmen.

Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber

Dem Projektleiter / der Projektleiterin hilft es, in der Abbruchzeit gnadenlos ehrlich zu sich selbst zu sein, um sich nicht von kurzfristig angenehmeren Aktivitäten ablenken zu lassen. Wer sich mit dem Projekt identifiziert hat, erlebt in dieser Zeit eine "Gefühls-Achterbahn" und hinterfragt ständig, ob dieser Schnitt tatsächlich sein muss. Die zweifelnden Stimmen, die Sie zum Zögern bringen wollen, müssen Sie konsequent mit einem "Nein" beantworten!

Die unmittelbare Zeit des Projektabbruchs bringt viele Emotionen mit sich, denen man gerne nachgeben möchte, obwohl man genau weiß, dass dies der Sache nicht helfen wird. In dieser Zeit hilft es, wenn man schon vor dem Projekt ein gutes, tragfähiges Netzwerk gepflegt hat, das einen nun emotional unterstützen kann.

Hier braucht es Rückgrat und dies kann der Projektleitende nur beweisen, wenn er auch von seinen Auftraggebern entsprechend gestützt wird. Wird sie / er zum Opfer des Projekts, wird man für ähnliche Projekte kaum mehr Leitungspersonen finden. Hier sind die Mitglieder des Lenkungsausschusses aufgefordert, sich nicht hinter der Projektleitung zu verschanzen, die schließlich den Projektabbruch durchführen und durchstehen muss.

Im Beispielprojekt musste ich gegenüber dem Lenkungsausschuss klar formulieren, dass ich entweder das Projekt geordnet abrechnen werde oder die Fortführung des Projekts ohne mich stattfinden müsse, da die Verhältnismäßigkeit von erforderlichem Aufwand und möglichem Ertrag nicht mehr gegeben war. Da ich als Person mit umfangreicher Projekterfahrung hohe Akzeptanz genoss, gab mein "Notgriff" den letzten Anstoß für ein vorzeitiges Projektende.

Verantwortung der Projektleitung vor und während des Projektabbruchs

Bei Projekten ist es essentiell, dass sich die Führungspersonen Zeit zur Führungsarbeit im Projekt nehmen und diese auch erhalten. Dies gilt umso mehr, wenn ein Projekt in Schieflage gerät, da die Teammitglieder dann, wie oben geschildert, entsprechende Aufmerksamkeit und Unterstützung durch die Leitung benötigen.

Die Projektleitung muss auch beim Projektabbruch noch immer den "Projekterfolg" anstreben, nur ist der Erfolg nun eben der professionell durchgeführte, ordentliche Abbruch. Hierfür muss sich die Projektleitung ein Vorgehen zurechtlegen. Dieser Ablauf muss konzeptionell vorhanden sein, bevor man den Abbruch kommuniziert, denn Unsicherheit im Vorgehen darf bei der Projektleitung nicht erkennbar sein.

Der Projektleiter / die Projektleiterin muss vor dem Entscheid für einen Projektabbruch die in Tab. 1 aufgeführten Fragen für sich beantworten.

Frage	Vorgehen	Bemerkungen
Bin ich in der Lage, die Entwicklung kompetent zu beurteilen? Kann ich gegenüber den Stakeholdern die Gründe für die Abweichung(en) so präsentieren, dass diese nicht mich als Projektleiter(in) pauschal für unfähig halten?	Den Auftraggeber über die Situation beständig auf dem Laufenden halten. Die vollständige Argumentationskette des Antrags auf Abbruch schriftlich festhalten. Die im Projekt(management)-Handbuch definierte Rollenbeschreibung der Projektleitung (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) nachschlagen und davon ausgehend argumentieren.	Eine chronologische Dokumentation der Vorfälle und Fakten, die eine Fortsetzung des Projekts inakzeptabel machen, muss vorliegen.
Stehen der Projektleitung echte Sparringpartner zur Verfügung, die ihre Argumentation kritisch hinterfragen können?	Sparringpartner suchen, um ehrliche Rückmeldungen auch zu unangenehmen Themen zu erhalten. Szenarien (Chancen und Risiken) mit den Vertrauenspersonen im Projekt diskutieren.	Evtl. Argumente aus anderen Projektverläufen verwenden, die von den Sparringpartnern bekannt sind.
Wie kommuniziere ich die Entwicklung rasch in der richtigen Form und mit der angemessenen Dringlichkeit dem Projektauftraggeber?	Eine laufende Berichterstattung über das Projekt muss eingerichtet sein und spezifisch für den Fall aufbereitet werden.	Falls ein externes Projektcontrolling vorhanden ist, muss dieses einbezogen werden und die Projektleitung sich von dessen Sicht unterstützen lassen.
Wie vermittele ich den Projektbeteiligten nach der Entscheidung zum Antrag auf Projektabbruch den Stand und das weitere Vorgehen?	Sicherstellen, dass unverzüglich eine Sitzung des Lenkungsausschusses stattfindet und dieser Entscheidungen trifft.	Zu lange Zeit zwischen der inneren und der kommunizierbaren Entscheidung muss vermieden werden, da es sonst unnötige Gerüchte geben kann.
Welche Arbeiten bis zum Projektabbruch sind noch nötig und welche Konsequenzen hat dies auf die Fortsetzung des regulären Geschäftsbetriebs?	erforderliche Arbeiten auflisten Termine und Verantwortliche definieren Delta zwischen Projekt und laufendem Betrieb beschreiben Überführung von Projektarbeit in Betriebsarbeit mit Maßnahmen definieren	
Welche Machtspiele und "hidden Agendas" sind zu berücksichtigen und aktiv anzugehen?	Stakeholderanalyse auf diese Punkte ausrichten sich daraus ergebende Maßnahmen definieren	Mit Sparringpartner reflektieren, ob an alles gedacht und wirksame Maßnahmen entwickelt wurden. Emotionalität vermeiden
Kommuniziert man so, dass nicht einfach eine/r gesucht wird, die/der "schuld" ist?	Im Kommunikationsplan des Projekts von Anfang an ein Kapitel zu Krisenkommunikation und möglichem Abbruch einbauen Rollen für diese Situationen beschreiben Ggf. die Projektleitung aus der Leadrolle für die Kommunikation der wichtigsten Fakten nehmen und die Zuständigkeit dafür an den Projektauftraggeber übertragen	Vom Projekt-Auftraggeber ein deutliches Statement zur Unterstützung der Projektleitung einfordern; den effektiven Entscheid zum Projektende fällt der Auftraggeber und beauftragt die Projektleitung, das Projekt ordentlich vorzeitig zu beenden

Tabelle 1: Vorbereitende Fragen zum Antrag auf Projektabbruch.

Das Projekt wurde beendet – damit ist die Arbeit aber noch nicht zu Ende!

Hat man sich definitiv zum Projektabbruch entschieden, so ist es genauso wie bei einem erfolgreichen Projekt wichtig, das Projekt geordnet zu beenden. Es gehört auch zur Kompetenz einer Führungskraft in Projekten, die Projektbeteiligten dazu zu motivieren, die erforderlichen Abschlussarbeiten mit der gebotenen Sorgfalt und Voll-

ständigkeit durchzuführen. Die Enttäuschung über das nicht erreichte Projektziel ist spürbar und wird den ordentlichen Betriebsablauf einige Zeit etwas dämpfen und dennoch darf dies nicht verhindern, dass erreichte Ergebnisse gesichert, Schaden begrenzt und Erfahrungen dokumentiert werden.

Elemente eines vorzeitigen Projektabschlusses

Als erstes sollten Sie eine positive Kommunikation sicherstellen. Hat das Projekt bereits die Aufmerksamkeit der Medien geweckt oder ist damit aufgrund des Projektendes zu rechnen, sollten Sie ein **Kommunikationskonzept** erstellen, das den Umgang mit allen Anspruchsgruppen definiert. Stellen Sie klar heraus, wer für welche Kommunikation zu welcher Anspruchsgruppe zuständig ist. Hier darf keine Unsicherheit aufkommen. Es ist eine eindeutige Ansprechperson zu definieren, die die klare Kommunikation gewährleistet.

Erstellen Sie als Beleg für die Projektarbeiten und die erzielten Ergebnisse einen **Projektabschlussbericht**. Dieser bietet die Gelegenheit, die Projektergebnisse in ein positives Licht zu stellen und zu dokumentieren, was die Projektbeteiligten erarbeitet haben.

Für die Abnahme des Projekts ist die **Projektabrechnung** aufzustellen. Diese legt genau dar, welche Kosten für welche Tätigkeiten und Ergebnisse entstanden sind.

Informieren Sie alle **zuständigen Gremien** (Finanzkontrolle, politische Kommissionen usw.) über den Projektabbruch. Diese müssen die Unterlagen prüfen sowie den Abschlussbericht und die Projektabrechnung freigeben. Stellen Sie sich hierfür auf eine längere Aktivität ein, da diese Gremien den Anspruch haben, alles genau zu hinterfragen. Halten Sie diesen Prozess auf professionellem Niveau, auch wenn er viel Zeit beansprucht.

Die **Projektorganisation** muss offiziell **aufgelöst** werden und die Funktionsträger des Projekts von ihrer Verantwortung entlastet werden.

Schließlich muss ein **würdiger Abschluss für die Mitglieder des Projektteams** mit entsprechendem Dank für die aufopfernde Projektarbeit stattfinden. Dies soll kein rauschender Event sein, aber eine ruhige, situationsgerechte kleine Abschlussfeier haben die Mitarbeitenden verdient.

Eine Projektführung, die in dieser heiklen Projektphase charakter- und kommunikationsstark agiert, wird Anerkennung beim Projektauftraggeber und den Beteiligten erhalten.

Fazit: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende

Nach einer "Verdauungs- und Trauerzeit" zum vorgenommenen Projektabbruch wird die Umsetzung dieses unpopulären Schritts sogar als kleiner Erfolg taxierbar sein, denn wenn das Projektvorhaben fortgeführt worden wäre, wäre vermutlich größerer Schaden entstanden. Der Unterschied zum normalen Projektabschluss besteht darin, dass dieser Erfolg nicht gefeiert werden kann, sondern man damit zufrieden sein muss, dass man richtig gehandelt hat und sich nicht umstimmen ließ. Die Chance, im Sinne von Robert Redfords Spruch: "Probleme werden zu Chancen, wenn die richtigen Leute zusammen sind" einen neuen Anlauf zu nehmen, bleibt dabei offen. Werden dagegen die nicht erreichten Ziele nach dem Projektabbruch dauerhaft ad acta gelegt, muss man sich fragen, ob sie wirklich so wichtig waren.

Literatur

- Metzler, Beat: [Millionen wegprogrammiert](#), Tagesanzeiger Zürich, 2.11.2011 (zuletzt eingesehen am 6.12.2013)
- Stadt Zürich: [Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich \(PDF\)](#), Tagesordnungspunkt 363: Sozialdepartement, Projekt "Elektronisch unterstützte soziale Arbeit (ELUSA)" (ehemals "Fallmanagement Modell Zürich [FAMOZ]"), Genehmigung der Projektkreditabrechnung, 17.04.2013 (zuletzt eingesehen am 6.12.2013)

Tipp

Imageverlust vermeiden

Was tun, wenn Sie ein laufendes Projekt absagen wollen?

Ein mittelständischer Maschinenbauer befindet sich in einer wirtschaftlichen Dürreperiode, seine Auftragsbücher sind leer. Das Unternehmen kann es sich darum nicht leisten, wählerisch bei der Auswahl seiner Aufträge zu sein, und übernimmt aus der Not heraus ein Projekt, das dem Unternehmen immerhin die Zahlungsfähigkeit erhält. Während dieses Überbrückungsprojekt noch läuft kommt endlich der ersehnte Großauftrag. Mit dem neuen Projekt würde der Mittelständler nicht nur in die Gewinnzone zurückkommen, sondern auch einen strategischen Vorteil erhalten, da er sich in einem zukunftssträchtigen Markt positionieren könnte. Problematisch ist, dass der neue Auftraggeber vehement auf eine schnelle Lieferung pocht, die Produktionskapazitäten durch das aktuelle Projekt aber schon zu einem guten Teil ausgelastet sind. Das neue Projekt auszuschlagen ist undenkbar. Der "Notnagel"-Auftrag wird in diesem Szenario zu einer Belastung, von der sich das Unternehmen so schnell wie möglich befreien muss.

Autor



Gaby S. Graupner

Betriebswirtin,
Geschäftsführerin der
DIMAT Services Ltd.,

Präsidentin Elect der German Speakers
Association

Kontakt: trainings@ddaft.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Was können Sie als Verantwortlicher tun, um die Situation zu retten?

Die im Beispiel beschriebene, dramatische Situation ist sicherlich nicht an der Tagesordnung, in abgeschwächter Form hat sie aber wohl jedes projektorientierte Unternehmen schon einmal kennengelernt. Aufträge abubrechen ist wegen des drohenden Imageverlusts normalerweise nur dann sinnvoll, wenn Sie einen Auftrag von strategischer Bedeutung für Ihr Unternehmen erhalten und der aktuell laufende Auftrag nur ein Überbrückungsprojekt darstellt. Optimal wäre es, trotzdem beide Projekte abzuwickeln. Dazu müssten Sie Ihren aktuellen Auftraggeber auf einen späteren Fertigstellungstermin vertrösten. Gehen Sie hierfür zunächst so vor, wie ich im Tipp: "Bei Zeit oder Kosten verkalkuliert? – Bleiben Sie selbstbewusst und aktiv!" beschrieben habe (Graupner, Projekt Magazin 3/2013).

Es ist aber gut möglich, dass Ihr Kunde sich nicht darauf einlässt und auf der Einhaltung des Termins besteht, so dass Sie das Projekt abbrechen müssen. Evtl. müssen Sie bereits geleistete Zahlungen erstatten und ggf. sogar mit Schadensersatzforderungen rechnen. In den seltensten Fällen, kommen Sie völlig ungeschoren aus diesem Projekt heraus, immerhin wollten Sie es kurz zuvor noch unbedingt haben. Sie sollten sich deswegen frühzeitig mit einem Minimalziel anfreunden, nämlich den Imageverlust für Ihr Unternehmen so gering wie möglich zu halten.

Ein häufig beschrittener Weg besteht darin, dem Auftraggeber vorzuschlagen, das Projekt an einen anderen Lieferanten zu übergeben. Im Folgenden geben wir Ihnen Empfehlungen, wie Sie diese Lösung Ihrem "Noch-Kunden" möglichst schmackhaft machen und ihren eigenen Schaden so gering wie möglich halten.

Erstellen Sie eine Nutzenliste für Ihren Kunden!

Versetzen Sie sich als erstes in die Situation des Auftraggebers: Beleuchten Sie das Projekt Ihres Kunden und sein Umfeld von allen Seiten. Welchen Nutzen hätte er davon, dass einer Ihrer Mitbewerber das Projekt übernimmt?

Jede Menge Nachteile? Stellen Sie sie auf den Kopf!

Sicherlich fallen Ihnen zuerst die Gründe ein, warum Ihr Kunde dagegen sein muss. Schreiben Sie diese auf, z.B. auf ein Flip-Chart, wenn Sie zusammen mit Vertriebsleiter und technischem Leiter eine Ausstiegs-Strategie entwickeln. Anschließend schauen Sie sich diese Gründe an und nehmen deren Gegenteil als Vorteil an. Der Kunde aus dem eingangs beschriebenen Szenario könnte auf den Vorschlag, das Projekt einem anderen Lieferanten zu übertragen, wie folgt reagieren: "Ein anderer Maschinenbauer kennt die zwischen uns erarbeiteten, eingespielten Abläufe nicht, das wird zu Reibungsverlusten führen und das Produkt wird sich nur mit Verzögerung fertigstellen lassen. Von daher muss ich Ihren Vorschlag ablehnen!"

Diese Argumentation hätte durchaus ihre Berechtigung. An Ihnen liegt es jetzt, sie umzudrehen und aus dem Nachteil einen Vorteil zu machen. Sie könnten z.B. Ihren Vorschlag wie folgt begründen: "Da haben Sie Recht. Allerdings hat der von mir vorgeschlagene neue Anbieter den Vorteil, dass er mit einem frischen Blick an die Aufgabe herangeht und noch den vielzitierten "Wald vor lauter Bäumen" sieht. Außerdem bringt er durch seine individuelle Erfahrung neue Aspekte in das Projekt ein, denn er hat schon eine vergleichbare Anlage gebaut. Das damalige Projekt war ein großer Erfolg, der Kunde sehr zufrieden. [...] Selbstverständlich verpflichten wir uns, das Projekt zuverlässig an den neuen Auftragnehmer zu übergeben und ihn dabei vollständig zu informieren!"

Ihre Kreativität ist gefragt!

Sie haben einen ersten positiven Ansatz gefunden: Sie gewährleisten dem Kunden, dass Sie bisherige Ergebnisse an Ihren Wettbewerber übergeben. Machen Sie an dieser Stelle weiter. Was wäre der nächste positive Aspekt? Z.B., dass der neue potentielle Auftragnehmer in einem anderen Bereich spezialisiert ist. Das heißt, sein Blick auf das gesamte Projekt ist nicht nur frisch, sondern er ist auch in der Lage, andere Aspekte in die Konzeption einzubringen. Das bringt einen weiteren Nutzen für Ihren Kunden. Voraussetzung ist natürlich, dass sie einen geeigneten Mitbewerber finden, der tatsächlich über einen für das Projekt hilfreichen, speziellen Erfahrungsschatz verfügt.

Sie sollten bei der Suche nach Kundenvorteilen nicht Ihre eigene Leistungsfähigkeit schlecht machen, aber Sie sollten nach möglichst vielen Aspekten suchen, die dem Kunden den Wechsel zu Ihrem Mitbewerber in günstigem Licht erscheinen lassen. Mögliche Beispiele hierfür sind:

- Räumliche Lage: Das vorgeschlagene Unternehmen befindet sich örtlich näher am Kunden / an anderen Lieferanten / an der Einsatzstelle.
- Verfügbarkeit: Ihr Konkurrent hat ausreichend Kapazitäten frei und kann dadurch das Produkt schneller liefern.
- Internationalität: Der vorgeschlagene Lieferant hat Mitarbeiter aus dem Land, in dem die Anlage montiert werden soll.

- Preis: Das Angebot des Wettbewerbers ist günstiger.

Dem letzten Punkt könnten Sie aktiv Vorschub leisten, indem sie dem Mitbewerber z.B. bereits erbrachte Leistungen unterhalb der Herstellungskosten oder sogar kostenlos übergeben. Dieser kann dann seine Forderung an den Kunden reduzieren und bleibt trotzdem in der Gewinnzone. Das ist natürlich ein extremer Schritt, aber meist weitaus günstiger als eine Ersatzbeschaffung des Kunden auf Ihre Kosten.

Arbeiten Sie weitere passende Argumente durch Ihre aktive Nutzensuche für den Kunden heraus. Dazu können Sie wieder von den Negativgründen ausgehen und diese umdrehen. Das Vorgehen bietet einen weiteren Vorteil: Durch die Beschäftigung mit den Nachteilen werden Sie auf die Argumente vorbereitet sein, die Ihr Kunde zur Ablehnung Ihres Vorschlags heranziehen wird – und das wird er tun, schließlich ist Veränderung immer mit Risiken verbunden. Nur wird es Ihnen nach dieser Vorbereitung leichter fallen, die Argumente zu entkräften, da Sie mit einem jeweils passenden Gegenargument reagieren können.

Schließlich können Veränderungen auch Vorteile in sich bergen: Diese gilt es ihrerseits herauszuarbeiten und dem Kunden gegenüber überzeugend zu präsentieren!

Ihre Entscheidung: Welchen Preis sind Sie bereit zu bezahlen?

Finden Sie heraus, was Ihnen der Kunde wert ist. Selbstverständlich gibt es die Situation, dass Ihr Kunde mit den Vorteilen, die Sie ihm präsentiert haben, nicht einverstanden ist. Jetzt liegt es an Ihnen, klar zu entscheiden, welchen Preis Sie zahlen wollen.

Und dann hilft nur äußerste Offenheit: Wenn Sie sich entschieden haben, auf den aktuellen Auftrag zugunsten des lukrativeren Projekts zu verzichten und auch bereit sind, den Kunden im schlimmsten Falle dauerhaft zu verlieren, dann sprechen Sie Klartext! Erklären Sie dem Kunden, welche Leistungen Sie selbst zur Lösung des Problems beizutragen bereit sind, wie viel Zeit und ggf. welche zusätzlichen Leistungen des Auftraggebers Sie dafür benötigen. Wenn er damit nicht zufrieden ist, drücken Sie ernsthaft Ihr Bedauern aus. Zeigen Sie die Alternativen auf, die Sie in dieser Situation sehen, und entschuldigen Sie sich einmal für die dadurch entstehenden Unannehmlichkeiten. Schauen Sie Ihrem Kunden offen in die Augen und seien Sie von da an still und warten ab.

Lassen Sie los!

Nun stehen Ihre Chancen gut, dass es zu einer einvernehmlichen Lösung kommt. Ihre größten Pluspunkte sind Ihre Offenheit, die für den Kunden herausgearbeiteten Nutzenoptionen und die Gelassenheit, die Sie ausstrahlen, weil Sie bereits "losgelassen" haben. Je schwieriger eine Situation, desto wichtiger ist es, einen starken Eindruck zu machen. Wenn Sie sich durch die Veränderung der Situation unsicher fühlen und keine Lösungen sehen, die Sie präsentieren können, verunsichert das Ihren Auftraggeber noch mehr, als es die Situation alleine schon tut. Ein starkes und klares Auftreten strahlt Sicherheit aus. Diese Stärke spürt Ihr Gegenüber im Allgemeinen, sie färbt auch auf ihn ab und er zeigt sich dadurch oft beeindruckt und fühlt sich nicht alleine, da Sie ihm ja einige Lösungswege aufgezeigt haben. Denn auch Ihr Auftraggeber weiß, dass in Projekten nicht alles vorhersehbar ist. Die richtige Mischung aus Klarheit, Bedauern und Entschuldigung sowie sicherem Auftreten beim Skizzieren von Lösungswegen vermittelt ihm, das er in Ihnen trotz der aufgetretenen Probleme ein kompetentes Gegenüber hat.

Auch wenn sich der Kunde über die Umstände ärgert, Sie bleiben ihm als professioneller Partner im Gedächtnis, da Sie proaktiv und selbstsicher mit guten Lösungsansätzen, die auch ein Nutzendenken für ihn offenbaren, auf ihn zugegangen sind. Agieren Sie deshalb professionell und bleiben Sie selbstbewusst – es wird sich lohnen!

Literatur

- Graupner, Gaby S.: **Bei Zeit oder Kosten verkalkuliert? – Bleiben Sie selbstbewusst und aktiv!** Projekt Magazin 3/2013