amendos

- whitepaper -

Turnaround Management von IT-Projekten

IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen

amendos whitepaper

Februar 2012

Autor:

Michael Schneegans
IT-Projektmanager
amendos gmbh

amendos gmbh

1. Management Summary 3

2. Einführung 3

3. Vorgehensmodell für Turnaround Management 4

3.1. Die Initiierungsphase 6
3.1.1. Krise erkennen 6
3.1.2. Turnaround Manager einsetzen 7
3.1.3. Erste Schritte des Turnaround Managers 8
3.2. Die Analysephase 9
3.2.1. Betrachtungsfelder 9
3.2.2. Umwelt 11
3.2.3. Management (Projektauftraggeber) 11
3.2.4. Projektmanager 12
3.2.5. Projektteam 14
3.2.6. IT-System 15
3.2.7. Auswertung der Analyse 16
3.3. Die Konzeptphase 17
3.3.1. Erstellung des Konzeptes 17
3.3.2. Beispiel für eine Konzepterstellung 18
3.3.3. Überführung in einen Projektplan 22
3.4. Die Umsetzungsphase 22
3.5. Übergang in das originäre IT-Projekt 23

4. Lessons Learned 23

5. Krisenprävention 24

Literaturverzeichnis

1. Management Summary

Krisen in IT-Projekten scheinen eher der Normalfall als die Ausnahme von der Regel zu sein. Eine Krise kann sich über das IT-Projekt hinaus auf das gesamte Unternehmen ausweiten und dieses in seiner Existenz bedrohen.

Krisen können durch einen Turnaround bewältigt werden; wesentliche Erfolgsfaktoren sind dabei eine effiziente Methodik und die Erfahrung des Turnaround Managers. In diesem Whitepaper wird ein Vorgehensmodell vorgestellt.

Krisenprävention ist sinnvoller und günstiger als ein Turnaround. Die Kosten für ein Projektaudit z. B. betragen bei Projekten im 1- bis unteren 2-stelligen Millionenbereich i. d. R. wesentlich weniger als 5 Promille der Projekt-Gesamtkosten.

Lernen aus der Krise im Rahmen eines Lessons Learned dient dazu, zukünftige Krisen zu vermeiden oder deren Ausmaß zumindest zu verringern.

2. Einführung

Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts veröffentlicht die Standish Group[1] regelmäßig den Chaos-Report, der aufzeigt, dass nur ca. 20-30% aller IT-Projekte erfolgreich sind. Trotz der Standardisierungsanstrengungen der verschiedenen internationalen Projektmanagement-Organisationen[2] und der zunehmenden Zahl ausgebildeter und zertifizierter Projektmanager ist dieser Wert nahezu konstant geblieben.

Zwar ist der Chaos-Report nicht frei von Kritikpunkten. Man mag einwenden, dass er zu einseitig auf Termine und Kosten fokussiert und zu wenig berücksichtigt, ob nach Projektabschluss der Projektauftraggeber und alle Beteiligten mit dem Erreichten zufrieden sind. Man mag auch einwenden, dass die Ergebnisse vor allem die amerikanische Projektkultur widerspiegeln und sich nur bedingt auf die deutschen Projekte übertragen lassen.

Zahlreiche weitere Studien allerdings, z. B. von Forrester[3], zeigen die gleichen Tendenzen auf. Eine Studie von McKinsey und der Universität Oxford aus dem Jahr 2011[4] spricht von

---

[1] Siehe www.thestandishgroup.com.

[2] Zum Beispiel das „Project Management Institute“ (PMI) und die „International Project Management Association“ (IPMA) mit deren deutschen Vertretung, der „Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ (GPM).

[3] Forrester Research Inc.; siehe z. B. CIO, Newsletter vom 02.01.2012, www.cio.de/projektmanagement/denken/2296981.

[4] Siehe unter www.sbs.ox.ac.uk die Publikationen von Professor Bent Flyvberg.

„Schwarzen Schwänen“[5]. Über mehrere Jahre hinweg wurden dabei ca. 1.500 IT-Projekte analysiert. Circa 12-18% aller IT-Projekte sind demnach „Schwarze Schwäne“, in denen das Budget um mehr als 200% und die veranschlagte Zeit um mehr als 70% überschritten werden. Dies sind Dimensionen, bei denen in einigen Fällen das gesamte Unternehmen in eine Krise geraten kann.

Ein Beispiel für derartige Auswirkungen ist ein Projekt für eine deutsche Privatbank. Anfang des Jahrtausends führte diese ein Projekt durch, um ein Online-Banking-System in die bestehende IT-Landschaft zu integrieren. Online-Banking begann sich zu dieser Zeit zu etablieren und ist heute ein unverzichtbares Angebot einer jeden Bank. Das Projekt war deshalb von existentieller Bedeutung: Es scheiterte im ersten Anlauf. Erst das danach neu aufgesetzte Projekt führte zum Erfolg und beendete nicht nur die Projektkrise, sondern verhinderte auch eine schwerwiegende Unternehmenskrise.

Es bleibt – trotz aller Kritik an erwähnten Studien – festzustellen, dass es besagte „Schwarze Schwäne“ gibt. Jeder IT-Projektmanager mit hinreichender Berufspraxis wird wohl damit schon einmal in Berührung gekommen sein. Das Risiko des Scheiterns ist **nicht** vernachlässigbar gering, und je nach Projekt kann großer Schaden für das Unternehmen entstehen.

Wir wollen deshalb

1. ein Vorgehensmodell vorschlagen, welches dem IT-Projektmanager das Überwinden einer Projektkrise erleichtern soll,
2. ein Lessons Learned anregen, in dem Erkenntnisse aus einer Krise gewonnen und für zukünftige Vorhaben genutzt werden können und
3. Empfehlungen zur Krisenprävention abgeben.

3. Vorgehensmodell für Turnaround Management

Unter einem IT-Projekt soll im Weiteren ein Projekt verstanden werden, in dessen Fokus ein IT-System steht. Dieses IT-System kann eine Software und/oder eine Hardware sein. Beispiele für IT-Projekte sind:

- Die Entwicklung einer Software,
- die Einführung einer neuen Applikation,
- eine Betriebssystemmigration,
- die Einführung neuer IT-Infrastrukturkomponenten.

[5] Nach dem Buch des Finanzmathematikers Nassim Nicholas Taleb, „The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable“ (dt. „Der schwarze Schwan – Konsequenzen aus der Krise”), sind „Schwarze Schwäne“ unwahrscheinliche Ereignisse mit großer – negativer – Wirkung.

Eine Projekt-Krise im nachfolgenden Zusammenhang ist dadurch gekennzeichnet, dass

- das Projekt gestoppt ist oder keine sichtbaren Fortschritte mehr macht,
- Probleme eskalieren und eine Lösung unmöglich erscheint.
- das IT-Projekt unternehmenskritisch ist, sodass es nicht abgebrochen werden darf und zu einem Resultat geführt werden *muss*.

IT-Projekte haben i. d. R. das Ziel, Geschäftsprozesse direkt oder indirekt zu optimieren. Das bedeutet, dass sie nicht nur die IT-Infrastruktur verändern, sondern auch Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation und das Personal haben. Die Ursachen für eine Krise können deshalb vielfältig sein und bedürfen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, wenn man die Krise überwinden will.

Die Überwindung der Krise wollen wir im Weiteren als „Turnaround“ bezeichnen, und deren Management als „Turnaround Management“[6]. Alternative Begriffe in der Literatur sind z. B. Troubleshooting[7], Crash-Management[8], Rettung kritischer Projekte und Projektsanierung[9].

Der Turnaround nach dem amendos-Vorgehensmodell erfolgt in vier Phasen (siehe Abbildung 1):

1. Der Turnaround muss zunächst eingeleitet bzw. initiiert werden (siehe Kapitel 3.1),
2. bevor in einer Analyse herausgearbeitet wird, warum das Projekt in eine Krise geraten ist (siehe Kapitel 3.2).
3. Daraus folgt ein Konzept mit Maßnahmen, wie die Krisenursachen behoben werden sollen (siehe Kapitel 3.3),
4. und die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen (siehe Kapitel 3.4).

[6] Nach Christian & Monika Setzwein et al., „Turnaround-Management von IT-Projekten“.

[7] Ulrich Christian Füting, „Troubleshooting im Projektmanagement“.

[8] Manfred Noé, „Crash-Management in Projekten“.

[9] Werner List, Roger Voight, „Kritische Projekte retten“.

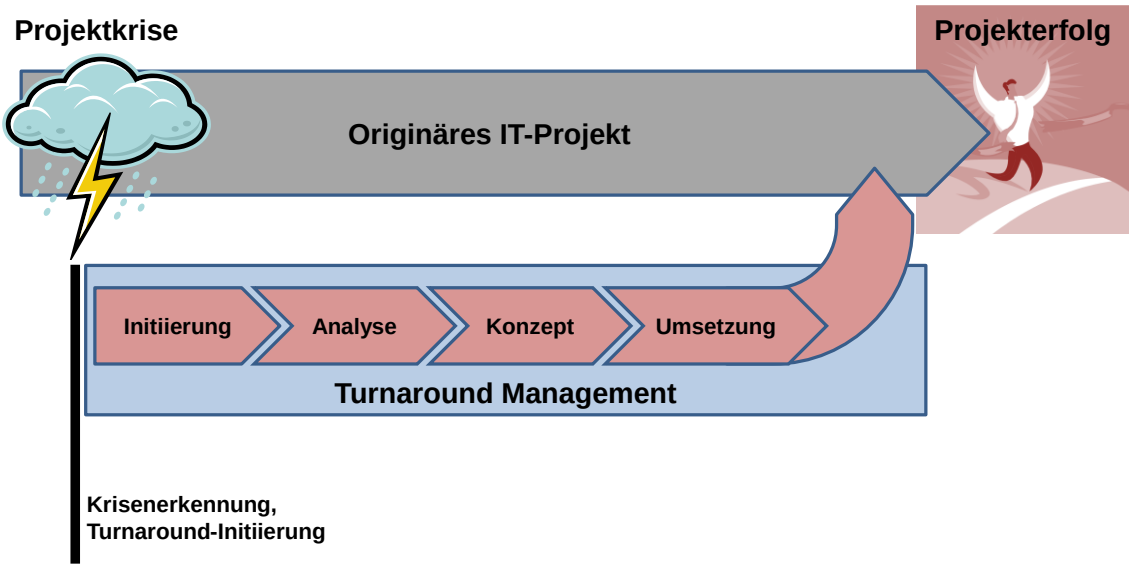

Abbildung 1: Die vier Phasen des amendos-Vorgehensmodells

Gelingt dieser Turnaround, so kann das Turnaround-Projekt in das originäre Projekt überführt werden (siehe Kapitel 3.5); dieses wird fortgesetzt und zum Erfolg geführt.

3.1. Die Initiierungsphase

3.1.1. Krise erkennen

Es gibt verschiedene Krisentypen. Eine Überraschungskrise ist plötzlich da und verlangt eine sofortige Reaktion. Es stellt sich allerdings in diesem Fall die Frage, ob Warnsignale im Rahmen des Risikomanagements übersehen worden sind.

Meistens entwickelt sich eine Krise langsam, und zunächst künden weiche Indikatoren sie an. Oft gibt es schon bei Erteilen des Projektauftrags und in der Start- bzw. Planungsphase des Projektes kritische Stimmen, die im weiteren Verlauf lauter werden. Die Stimmung im Projektteam mag umkippen und auch Stakeholder, die ursprünglich eine positive Einstellung gegenüber dem Projekt hatten, distanzieren sich. Die Kommunikation wird formaler, es wird schriftlich festgehalten, was früher im persönlichen Gespräch geklärt worden ist. Management und Projektauftraggeber, die eingangs ein hohes Interesse an dem Projekt hatten, scheinen das Projekt nicht mehr so sehr im Fokus zu haben.

Erst später machen harte Indikatoren deutlich, dass sich das Projekt in einer Krise befindet. Solche Indikatoren können z. B. sein:

- Budget- und Terminabweichungen, die im Rahmen des Projektcontrollings identifiziert werden,
- formal ausgesprochene Projektwarnungen des Projektmanagers im Projektlenkungsausschuss und

- eine signifikante Zunahme von Kundenbeschwerden und Eskalationen, sodass Führungskräfte im Unternehmen, die bisher nur eine beobachtende Rolle innehatten, sich plötzlich aktiv in das Projekt einbringen müssen.

Je früher eine sich entwickelnde Krise erkannt wird, desto schneller können korrigierende Maßnahmen ergriffen und der Schaden gering gehalten werden. Die Herausforderung besteht im Erkennen der weichen Indikatoren. Diese sind nur schwer quantifizier- und messbar, und ihr frühzeitiges Erkennen hängt im hohen Maße von der Unternehmenskultur ab. In Kapitel 5 soll darauf noch näher eingegangen werden.

3.1.2. Turnaround Manager einsetzen

Ist die Krise eingetreten, so gilt grundsätzlich die Frage zu klären, ob das Projekt abgebrochen werden soll oder ob man einen Turnaround durchführen will. Der Wille zum Turnaround wird umso stärker sein, je kritischer das Projekt für die Existenz des Unternehmens ist.

Will man den Turnaround, so ist schnelles Handeln angebracht. Je mehr Zeit vergeht, desto größer ist die Gefahr, dass

- wichtige Leistungsträger das Projektteam verlassen und bei einem zweiten Anlauf dann nicht mehr zur Verfügung stehen,
- Stakeholder immer ungeduldiger werden, und auch die einst positiv eingestellten eine ablehnende und blockierende Haltung einnehmen,
- Kunden sich vom Unternehmen abwenden.

Erste Maßnahme muss sein, einen Turnaround Manager zu ernennen, der das Turnaround-Projekt durch die einzelnen Phasen führt. Dieser sollte ein erfahrener IT-Projektmanager sein, der

- über das notwendige Methodenwissen verfügt,
- Erfahrungen im Umgang mit kritischen Projekten hat,
- genügend Abstand zum Projekt hat, um sich eine objektive Meinung zu bilden, und
- unabhängig genug ist, um ggf. auch unbequeme Dinge anzusprechen und entsprechende Maßnahmen durchzusetzen.

Die Frage, ob ein externer oder interner Turnaround Manager die besseren Erfolgsaussichten hat, kann nicht pauschal beantwortet werden. Für den internen Turnaround Manager spricht sicherlich, dass er die Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens gut kennt. Er kann aber persönlich befangen sein, denn Krisenbewältigung erfordert i. d. R., dass er unbequeme Maßnahmen ergreift. Ein Turnaround Manager, der deshalb um seine eigene Stellung im Unternehmen fürchten muss, kann nicht wirkungsvoll operieren.

In Krisensituationen wird die Schuldfrage gestellt: unterschwellig oder sogar explizit. Der Turnaround Manager muss Konflikte zwischen einzelnen Personen und Interessensgruppen im Unternehmen lösen. Dazu bedarf es der notwendigen Neutralität, die ein interner

Mitarbeiter selten besitzen kann, oder die zumindest angezweifelt wird, was seine Position schwächt und den Turnaround erschwert oder sogar verhindert.

Ein externer Turnaround Manager ist unbefangen und neutral aber zunächst mit den unternehmensinternen Kommunikationswegen und Verhaltensregeln nicht vertraut. Gut bewährt hat sich in der Praxis deshalb eine Doppelspitze aus externem und internem Turnaround Manager. Der externe Turnaround Manager muss dabei ein erfahrener Projektmanager sein und ggf. gegenüber dem internen auch eine Coaching-Rolle übernehmen können.

Es empfiehlt sich, dass diese Doppelspitze sowohl die fachlichen als auch die IT-Aspekte des Projektes abdecken kann. Auch wenn die Turnaround Manager nicht die Arbeiten von Experten im Projekt übernehmen, sollten sie dennoch in der Lage sein, alle Facetten des Projektes zu erfassen und die Akzeptanz und das Vertrauen sowohl der Fachabteilungen als auch des IT-Personals zu gewinnen. Dies ist ein wichtiger Schlüsselfaktor, um die Projektkrise zum Positiven zu verändern.

3.1.3. Erste Schritte des Turnaround Managers

Zunächst wird der Turnaround Manager ernannt und ein entsprechendes Mandat festgelegt. Der Turnaround Manager wird schnellstmöglich mit dem Projektteam in Kontakt treten, um die primären Problembereiche zu identifizieren.

Ziel ist es zunächst,

- das weitere Vorgehen – Analyse und Konzeptionierung – zu strukturieren und die Inhalte und Zeitaufwände dieser Phasen (grob) festzulegen,
- einen groben Fahrplan mit mindestens dem Meilenstein „Entscheidung über Projektabbruch oder Fortsetzung des Turnarounds“ zu erstellen und
- eventuelle Sofortmaßnahmen, die den Turnaround begünstigen, zu identifizieren und umzusetzen.

Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf das menschliche Verhalten in Krisensituationen gerichtet sein. Demotivation und gegenseitige Schuldzuweisungen sind verständlich, für eine erfolgreiche Krisenbewältigung allerdings nicht förderlich. Wichtige Sofort-Maßnahmen sind zumeist die Motivation des bestehenden Projektteams, die Stakeholder-Kommunikation und das Projektmarketing.

Rahmenparameter, die die Erfolgsaussichten des Turnarounds steigern und vom Turnaround Manager zu generieren sind, sind

- der Rückhalt durch das Management und den Projektauftraggeber und
- die konstruktive und offene Mitarbeit des Projektmanagers und des Projektteams.

Eine Prognose über den Erfolg des Turnarounds kann i. d. R. in dieser Phase noch nicht abgegeben werden. Dazu bedarf es einer tiefer gehenden Analyse (siehe Kapitel 3.2) und einer Auswertung (siehe Kapitel 3.3).

3.2. Die Analysephase

Ziel der Analyse ist es herauszufinden, woran das Projekt im ersten Anlauf gescheitert ist. Nur wenn für den zweiten Anlauf die „Stolpersteine“ aus dem Weg geräumt sind, wird man nicht mehr über sie „stolpern“.

3.2.1. Betrachtungsfelder

Wichtige Instrumente der Analyse sind

- Gespräche und Interviews mit dem Projektauftraggeber, dem Projektmanager, den Key Playern im Projektteam und den wichtigsten Stakeholdern,
- Sichtung von (Projekt-)Dokumentationen,
- Beobachten der Projektarbeit.

Es empfiehlt sich, die gewonnenen Erkenntnisse zu gruppieren und zu visualisieren. Eine praktikable Gruppierung ist die Einteilung in die folgenden Betrachtungsfelder:

- Das Betrachtungsfeld „Management“ umfasst alles, was mit dem Projektauftrag zu tun hat: das Management des Unternehmens (z. B. CEO) als Projektsponsor, der Projektauftraggeber (entweder mit dem Management identisch oder z. B. aus einer Fachabteilung gestellt), die Formulierung des Projektauftrags und die Ziele des Projektes.
- Das Betrachtungsfeld „Projektmanager“ umfasst die Person des Projektmanagers mit seinen persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, aber auch die von ihm angewandten Methoden im Projektmanagement und die Prozesse zur Durchführung des Projektes.
- Das Betrachtungsfeld „Mensch/Team/Kommunikation“ umfasst das Projektteam mit seinen Individuen und ihren Fähigkeiten, aber auch die Art der Zusammenarbeit und die Kommunikation bzw. den Informationsaustausch untereinander.
- Das Betrachtungsfeld „IT-System“ umfasst z. B. die im Rahmen des Projektes einzuführende Applikation oder neue Komponenten für die IT-Infrastruktur. Wird das IT-System von Herstellern geliefert oder von Dienstleistern betreut, so kann man diese diesem Betrachtungsfeld zurechnen.
- Das Projekt wird in einer „Umwelt“ durchgeführt, in der sowohl unternehmensinterne als auch externe Faktoren das Projekt und seinen Verlauf beeinflussen können. Während interne Faktoren von der Unternehmensführung (Betrachtungsfeld „Management“) proaktiv gesteuert werden können, kann auf externe Faktoren i. d. R. nur passiv reagiert werden.

Die einzelnen Betrachtungsfelder der Analyse sind in der Abbildung 2 dargestellt.

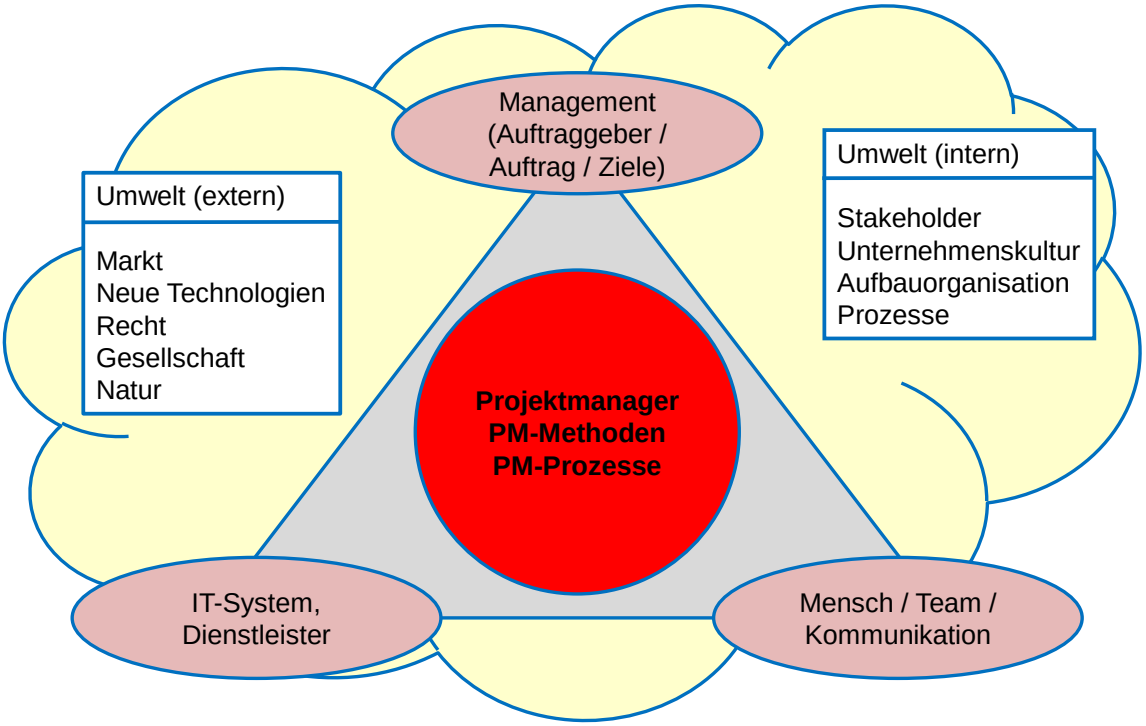

Abbildung 2: Betrachtungsfelder der Analyse

Die einzelnen Betrachtungsfelder können miteinander verbunden sein. Zum Beispiel

- hat das Projektteam ein Konzept entwickelt, dass die Anforderungen des Projektauftraggebers nicht ausreichend beschreibt,
- weil der Projektmanager das Projektteam nicht ausreichend informiert hat,
- weil wiederum der Projektauftraggeber die Ziele nicht ausreichend klar definiert.

Man kann die folgenden Sichtweisen einnehmen:

- Wer ist von dem Problem betroffen? Hier: Das Projektteam, welches das Konzept nicht in der gewünschten Qualität erstellen kann.
- Wer hat das Problem verursacht? Hier: Der Projektmanager, der sein Projektteam nicht ausreichend instruiert aber auch selbst die Projektziele nicht vollständig verstanden hat.
- Wer kann das Problem beheben? Hier: Der Projektauftraggeber, indem er seine Ziele ausreichend klar definiert und kommuniziert.

Dieses Darstellungsschema kann projektspezifisch angepasst werden. Ist z. B. der Dienstleister sehr stark in dem Projektteam integriert, so kann es auch sinnvoll sein, ihn dem

Team und nicht dem IT-System zuzuordnen. Auch die Frage, wo die Anwender einer neu einzuführenden Applikation eingeordnet werden, sollte projektspezifisch beantwortet werden: Entweder bei den unternehmensinternen Stakeholdern oder im Projektteam, wenn die Anwender in die Projektarbeit intensiv eingebunden sind.

Im Folgenden soll auf die einzelnen Betrachtungsfelder näher eingegangen werden.

3.2.2. Umwelt

Faktoren in der externen Umwelt können i. d. R. schnell im Gespräch mit dem Projektauftraggeber bzw. dem Management des Unternehmens identifiziert werden. Ein Beispiel zum Faktor „Recht“ ist das ELENA-Verfahren für den **El**ektronischen **E**ntgelt**na**chweis: Per Gesetz wurden Arbeitgeber verpflichtet, seit dem 1. Januar 2010 Daten zum Arbeitnehmer-Entgelt elektronisch zu übermitteln. Entsprechende Anpassungen der abrechnungsrelevanten Systeme und entsprechende IT-Projekte waren dazu in den Unternehmen notwendig. Als in 2011 von staatlicher Seite das ELENA-Projekt eingestellt wurde, wurden auch die entsprechenden Projekte in den Unternehmen obsolet und können de facto als gescheitert angesehen werden, ohne dass in den einzelnen Projekten überhaupt eine Möglichkeit bestanden hat, diesen Umweltfaktor zu beeinflussen.

Erfahrungsgemäß sind externe Umweltfaktoren jedoch eher selten die Ursache von Krisen in IT-Projekten.

Faktoren der (unternehmens-)internen Umwelt können sowohl Menschen als auch Prozesse und „Spielregeln“ innerhalb des Unternehmens sein:

- Der Betriebsrat interveniert und droht mit Projekt-Stopp,
- der Datenschutzbeauftragte interveniert und fordert zusätzliche Investitionen in Sicherheitsmaßnahmen,
- die Anwender sind mit einer neuen Applikation unzufrieden und benutzen sie deshalb nicht,
- das Unternehmen ist eher linien- als projektorientiert und Projektressourcen werden immer wieder ungeplant für Linienaufgaben abgezogen.

3.2.3. Management (Projektauftraggeber)

Ein wesentliches Augenmerk gilt dem Management des Unternehmens, denn hier werden sowohl der Projektauftrag initiiert und gesponsort als auch die unternehmensinternen Umweltbedingungen für die Projektdurchführung geschaffen. Hier wird festgelegt,

- wer als Projektauftraggeber den Projektauftrag näher formuliert, z. B. ein Vertreter des mittleren Managements einer Fachabteilung,
- wer der Projektmanager ist,
- aus welchem Ressourcen-Pool der Projektmanager das Projektteam zusammenstellen kann,

- welches IT-System eingesetzt wird (per Entscheidung oder durch Budget-Rahmen und Anforderungen) und
- unter welchen unternehmensinternen Rahmenbedingungen das Projekt durchgeführt wird.

In der Abbildung 2 „strahlt“ somit jede Aktivität im Betrachtungsfeld „Management“ auf die weiteren Betrachtungsfelder aus. Dies macht deutlich, dass ein Turnaround ohne Rückhalt durch das Management wenig erfolgsversprechend ist. Das Management wird wesentliche Maßnahmen ergreifen müssen, damit das Projekt aus der Krise geführt werden kann.

Deutlich wird allerdings auch, dass in diesem Betrachtungsfeld Ursachen für die Krise gefunden werden können. Das Management muss Kritik annehmen können, damit der Turnaround gelingt. Gerade dies macht es einem internen Turnaround Manager nicht immer leicht, Ursachen für die Krise nicht nur zu erkennen, sondern auch anzusprechen und anzugehen.

Typische Probleme, die man in diesem Betrachtungsfeld findet:

- Der Mehrwert des Projektes für das Geschäft des Unternehmens wurde überschätzt.
- Der Projektauftrag ist eher eine unternehmerische Vision, und die Ziele sind dementsprechend nicht SMART[10] formuliert.
- Das Projekt wurde hinsichtlich Komplexität, Kosten, Aufwand und Dauer unterschätzt.
- Es wurde ein Projektmanager eingesetzt, dessen Profil nicht zum Projekt passt.
- Der Projektmanager wurde nicht mit den notwendigen Kompetenzen und Mitteln ausgestattet.
- Wichtige Stakeholder, z. B. der Betriebsrat oder der Datenschutzbeauftragte, sind nicht adäquat eingebunden worden.
- Notwendige Entscheidungen wurden nicht oder nicht zeitnah getroffen.
- Widerstände seitens der Anwender gegen ein neues IT-System wurden unterschätzt.

3.2.4. Projektmanager

Der Projektmanager nimmt in der Projektdurchführung eine zentrale Rolle ein. In der Regel ist der Projektmanager *nicht* verantwortlich für

- den gestellten Projektauftrag und die Ziele (insbesondere „den Termin“),
- die Qualität der ursprünglich gestellten Anforderungen,
- die Frequenz und den Umfang von Änderungsanforderungen,

[10] SMART = spezifisch, messbar, ausführbar, erreichbar, realistisch, terminierbar.

- das verfügbare Budget,
- die Bereitstellung der benötigten personellen Ressourcen hinsichtlich Verfügbarkeit, Anzahl und Qualifikation.

Ursachen für die Projektkrise, die mit diesen Aspekten zusammenhängen, sind deshalb in dem Betrachtungsfeld „Management“ anzusiedeln. Gleichwohl sollte ein Projektmanager bei Übernahme eines Projektes Probleme in diesen Bereichen erkennen und beim Management adressieren.

In den Verantwortungsbereich des Projektmanagers fallen u. a. die folgenden Aktivitäten, die relevant im Zusammenhang mit Projektkrisen sein können:

- angemessene Anwendung von Projektmanagement-Methoden,
- Führung des Projektteams,
- Projektmarketing und Stakeholder-Management,
- Risikomanagement,
- Änderungsmanagement,
- Projektcontrolling.

Typische Probleme, die man in diesem Betrachtungsfeld findet:

- Oft wird ein Fachexperte zum Projektmanager ernannt. Mit zunehmender Komplexität eines Projektes tritt allerdings für den Projektmanager das Fachwissen in den Hintergrund, während Methodenkenntnisse an Gewicht gewinnen. Häufig vorzufindende Krisenursachen sind die falsche Wahl einer Projektmanagement-Vorgehensweise[11] oder methodische Defizite in Planung und Projektdurchführung.
- Der Projektmanager hat Defizite in der Teamführung. Das Projektteam verliert die Motivation und bringt suboptimale Leistungen. Im ungünstigsten Fall stellt sich das Projektteam gegen den Projektmanager und blockiert so die erfolgreiche Projektdurchführung.
- Der Projektmanager informiert die Stakeholder nicht ausreichend über das Projekt. Dies kann z. B. dazu führen, dass die Anwender das IT-System ablehnen und nach dessen Einführung nicht nutzen. Oft zu beobachten ist auch, dass der Betriebsrat während des Projektes nicht ausreichend informiert und eingebunden wird. Bei zustimmungspflichtigen Vorhaben kann dies sogar zum Projekt-Stopp führen.
- Das Risikomanagement wird vom Projektmanager vernachlässigt oder überhaupt nicht durchgeführt. Tritt ein Risiko ein, ist der Projektmanager nicht vorbereitet. Zeitverzug und ungeplante Mehrkosten sind die Folge. Erfolgt dies in Dimensionen, die für den

[11] Für IT-Projekte erstreckt sich das Spektrum möglicher Vorgehensweisen von sehr strukturierten Ansätzen mit starker Phasen-/Prozessorientierung (z. B. Wasserfallmodell) bis hin zu agilen Ansätzen (z. B. Scrum, Kanban).

Projektauftraggeber nicht mehr akzeptabel sind, führt dies zur Eskalation oder sogar zum Projektabbruch.

- Die Anforderungen an das IT-System sind in einem Konzept dokumentiert und fixiert. Während sich das Projekt in der Umsetzungsphase befindet, können neue Anforderungen hinzukommen. Wendet der Projektmanager kein angemessenes Änderungsmanagement an, so können eine Ausweitung des Projektauftrags und fehlende Priorisierung schnell zur Projektkrise führen. Elementar wichtige Aufgaben können vom Projektteam nicht mehr ausgeführt werden, und zum Zieltermin fehlen wichtige Funktionalitäten.

- Das Projektcontrolling wird vernachlässigt. Infolge dessen bleiben Abweichungen bei Zeit und Budget lange unerkannt. Die notwendige schnelle Reaktion auf eine sich abzeichnende Krise wird so verhindert.

3.2.5. Projektteam

Typische Probleme, die man in diesem Betrachtungsfeld findet, sind:

- Spannungen und Kommunikationsprobleme zwischen IT-lern und der Fachabteilung, für die das IT-Projekt durchgeführt werden soll,

- Spannungen unter den IT-lern aufgrund unterschiedlicher Charaktere und Tätigkeitsschwerpunkte,

- Ressourcenknappheit und Überlastung,

- Defizite in der Qualifikation und Überforderung,

- fehlende Informationen über Details des Projekts,

- resultierende Demotivation.

Bei der Analyse des Projektteams befindet man sich in dem zu betrachtenden Dreieck (siehe Abbildung 2) an der Basis. Das bedeutet, dass Aktivitäten im Betrachtungsfeld „Management“ an der Dreiecksspitze und im Betrachtungsfeld „Projektmanagement“ im Dreieckszentrum wesentliche Auswirkungen auf das Projektteam haben.

Hier werden die auf Seite 10 eingeführten Sichtweisen relevant:

- Wer ist von dem Problem betroffen?

- Wer hat das Problem verursacht?

- Wer kann das Problem beheben?

Die beispielhaft aufgeführten Probleme im Projektteam können ihre Ursachen im Führungsverhalten des Projektmanagers oder in Rahmenparametern haben, die durch das Management des Unternehmens so gesteckt wurden. Der Projektmanager mag z. B. das Projektteam falsch zusammengestellt haben. Der Ressourcenpool, aus dem er sich dabei bedienen kann, wird aber i. d. R. wiederum durch die Unternehmensführung vorgegeben:

- Durch das eingestellte Personal, dessen Qualifikation und dessen Anzahl,
- dessen Verfügbarkeit für das Projekt (oder Nicht-Verfügbarkeit durch Einbindung in Linienaufgaben oder in andere Projekte),
- durch das Bereitstellen oder Zurückhalten von Budget für externe Projektmitarbeiter.

Kann also das Team ein Projektziel nicht erreichen, weil benötigtes Expertenwissen weder im Team noch im Unternehmen vorhanden ist, dann kann nur das Management des Unternehmens dies ändern: durch das Bereitstellen finanzieller Mittel für einen externen Experten.

3.2.6. IT-System

Das IT-System kann z. B. eine im Rahmen des Projektes entwickelte Software sein, eine ausgewählte und eingekaufte Applikation oder ein neuer Bestandteil der IT-Infrastruktur mit bestimmten Leistungsmerkmalen wie z. B. Performanz oder Speicherplatz. IT-Systeme leisten i. d. R. das, was sie *können*. Dies muss nicht bedeuten, dass sie das leisten, was sie *sollen*. Viele Probleme mit IT-Systemen resultieren aus der folgenden Kausalkette:

- Der Projektauftraggeber hat nur unklare Vorstellungen davon, was das IT-System leisten soll.
- Im Auswahlprozess des Systems wurden diese Vorstellungen nicht präzisiert (z. B. durch Projektmanager und/oder Projektteam).
- Der Vertriebsbeauftragte des Systemanbieters hat eine mögliche Diskrepanz zwischen „können“ und „sollen“ nicht aufgezeigt.
- Es wurde ein IT-System ausgewählt und beschafft, das in der Praxis nicht das leisten kann, was es soll.

Auch der Dienstleister, der das System anbietet bzw. betreut, kann eine Krise mit verursachen:

- Der Projektmanager seitens des Dienstleisters ist nicht kompetent und kundenorientiert genug.
- Das Vorhaben wurde seitens des Dienstleisters unterschätzt und das IT-System zu günstig angeboten. Wirtschaftlicher Druck auf Seiten des Dienstleisters führt nun in der Projektdurchführung zu Reibungsverlusten bis hin zur Projektkrise. Schaden, der dabei für den Projektauftraggeber entsteht, z. B. eine resultierende Unzufriedenheit seiner Kunden, ist nur schwer mess- und nachweisbar und nur in den seltensten Fällen durch Kompensationszahlungen gedeckt.
- Der Dienstleister selbst gerät in eine Unternehmenskrise, kann die erwarteten Leistungen nicht mehr erbringen und gefährdet so das Projekt.

3.2.7. Auswertung der Analyse

Die vorgestellte Übersicht über Probleme in den Betrachtungsfeldern erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigt aber, dass eine Vielzahl von „Stolpersteinen“ – allein oder in Kombination – die Krise verursacht haben können. Das Gruppieren in dem vorgestellten Schema (siehe Abbildung 2) erleichtert deren Aufnahme. Ein erfahrener Turnaround Manager wird schnell die wesentlichen Punkte diagnostizieren können.

Die größte Herausforderung besteht darin, dass sich viele Probleme und die Hinweise darauf wie bei einem Eisberg unterhalb der Meeresoberfläche befinden (siehe Abbildung 3). Hier erweist sich die schon eingeführte Doppelspitze aus externem und internem Turnaround Manager als besonders wirkungsvoll: Der Externe bringt die neutrale Sicht ein, der Interne die Kenntnis um die Menschen im Projekt und im Unternehmen.

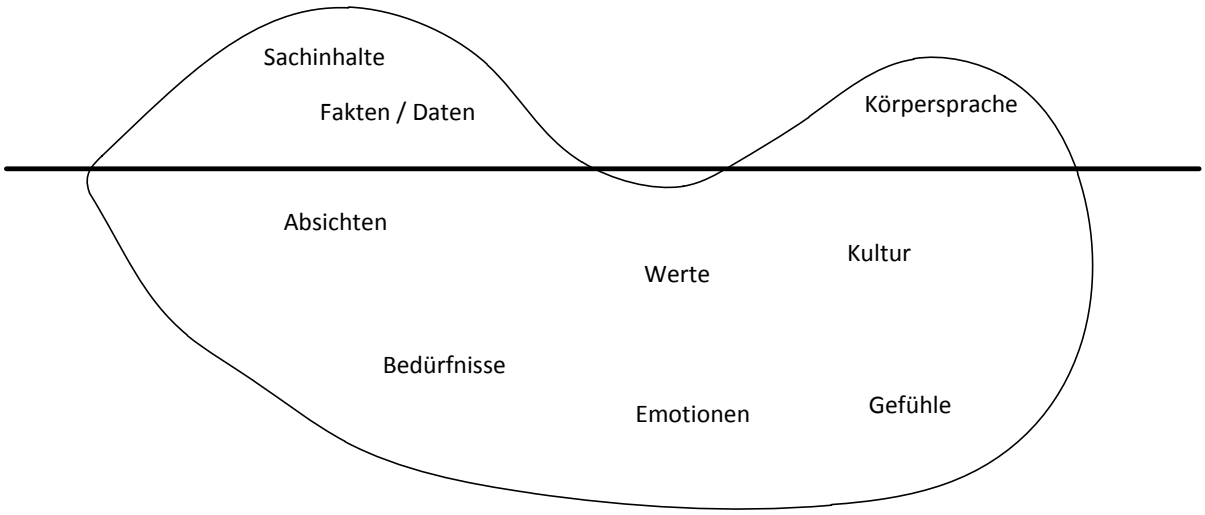

Abbildung 3: Eisberg-Modell

Die menschlichen Facetten sollten nicht unterschätzt werden. Es sind viele Beweggründe denkbar, warum innerhalb des Unternehmens einige Stakeholder den Projekterfolg nicht wollen:

- Neid auf den potenziellen Erfolg Anderer,
- Furcht vor persönlichen Nachteilen, z. B. wenn ein Linienvorgesetzter Personal an Projekte abgeben muss und deshalb Abteilungsziele für gefährdet ansieht,
- historisch bedingte Differenzen zwischen einzelnen Personen und/oder Abteilungen,
- Angst um Arbeitsplatzverlust, wenn durch die Einführung eines neuen IT-Systems Prozesse optimiert werden sollen und Aufgaben wegfallen,
- etc.

Gemeinsam ist diesen Beweggründen, dass sie unterhalb der „Meeresoberfläche“ angesiedelt sind. Meinungen werden nicht offen ausgesprochen und Aktionen gegen das Projekt erfolgen nicht öffentlich[12]. Dies erfordert ein hohes Maß an Empathie vom Turnaround Manager. Die Fragestellung, wer einen Nutzen aus einem Scheitern des Projektes ziehen könnte, und warum, ist wichtiger Bestandteil der Analyse über alle Betrachtungsfelder hinweg.

Sind die „Stolpersteine“, die das Projekt im ersten Anlauf in eine Krise geraten ließen, so gilt es im nächsten Schritt im Rahmen der Analyse diese Probleme zu bewerten:

- Wer ist von dem Problem betroffen?
- Welche Bedeutung hat das Problem für den Betroffenen, das Unternehmen als Ganzes und für das Projekt und dessen Erfolg?
- Wie wichtig ist dessen Behebung?
- Wie dringlich ist die Behebung?
- Welche Abhängigkeiten zu anderen Problemen und anderen Rahmenparametern bestehen?
- Wer hat das Problem verursacht?
- Wie steht der Verursacher zu einer problembehebenden Maßnahme: Nimmt er eventuell eine negative Position ein („Angst vor persönlichem Imageverlust überwiegt den Wunsch nach einer gemeinsamen Lösung“)?
- Wer kann das Problem beheben?
- Was muss (grob) getan werden, um das Problem zu beheben? Welcher Aufwand muss zu welchen Kosten betrieben werden, und wie lange dauert es?
- Wie hoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit, dass das Problem behoben werden kann?

Durch die Verdichtung und Konzentration auf die wesentlichen Befunde lässt sich i. d. R. nun einschätzen, ob ein Turnaround überhaupt erfolgsversprechend und sinnvoll ist. Der Turnaround Manager formuliert in diesem Falle eine Handlungsempfehlung und generiert eine Entscheidung durch den Projektauftraggeber.

3.3. Die Konzeptphase

3.3.1. Erstellung des Konzepts

Resultat der Analyse ist, dass alle „Stolpersteine“ identifiziert und priorisiert worden sind. Einige gefundene Probleme können ggf. vernachlässigt werden, weil sie keinen

[12] In seinem Buch „Troubleshooting im Projektmanagement“ prägt Ulrich Christian Füting dafür den Begriff „Projekt-De-Management“. Dies ist der aus persönlichen Motiven heraus verdeckt ausgeführte Widerstand gegen ein Projekt, den Füting als den wesentlichen Grund für ein Scheitern ansieht.

wesentlichen Einfluss auf den weiteren Projektverlauf haben. Andere lassen sich eventuell durch Sofortmaßnahmen bereits angehen und beheben, ohne dass eine weitere Konzeptionierung dazu nötig ist.

Für alle weiteren gilt es

- Lösungen zu finden,
- unter möglichen Alternativen die optimale Lösung auszuwählen (Kosten, Aufwand, Dauer; Chancen/Risiken),
- Maßnahmen abzuleiten,
- im Rahmen eines Konzepts auszuformulieren und
- in einen Projektplan zu überführen.

Strategie sollte dabei sein, mit möglichst einfachen Maßnahmen größtmögliche und schnelle Wirkung zu erzielen. Gut geeignet sind Maßnahmen, die mehrere Probleme gleichzeitig lösen oder diese obsolet werden lassen.

Berücksichtigt werden sollte dabei immer: Ein nicht lösbares Problem, das gelöst werden muss, führt zum Abbruch des Turnarounds und des Projekts. In diesem Falle wäre ein Ausstiegsszenario zu entwickeln und – nach Entscheidung durch den Projektauftraggeber bzw. Projektsponsor – umzusetzen.

Das vollständige Konzept enthält für alle (zu lösenden) Probleme die entsprechenden Lösungen und Maßnahmen. Die Maßnahmen sind präzisiert:

- Wer macht was bis wann?
- Was kostet die Maßnahme?
- Welche Abhängigkeiten existieren?

3.3.2. Beispiel für eine Konzepterstellung

Die Erstellung eines Konzepts soll an einem stark vereinfachten Beispiel illustriert werden.

Der Geschäftsführer hat den IT-Projektmanager damit beauftragt, eine Voice over IP-Lösung als neues IT-System im Unternehmen einzuführen und die herkömmliche Telefonie abzulösen. Über das Nutzerverhalten sollen statistische Auswertungen zur Verfügung gestellt werden. Der IT-Projektmanager hat das Projekt geplant und steuert sein Projektteam, das sowohl die Einführung der VoIP-Lösung (zentrale Komponenten und Endgeräte) vornimmt als auch Software entwickeln kann. Für die statistischen Auswertungen hat man sich im Projektteam einiges überlegt, um auch potenzielle Anfragen aus der Marketing-Abteilung befriedigen zu können; für das Marketing waren schon in der Vergangenheit oft hochkomplexe Business Intelligence-Auswertungen entwickelt worden.

Das Projekt gerät in eine Krise, als der Betriebsrat zum Live-Betrieb der VoIP-Lösung sein Veto einlegt: Befürchtet wird, dass anwenderbezogene Daten erhoben werden, die die Geschäftsführung gegen die Belegschaft einsetzen könnte. Das Projektteam ist darüber

erleichtert, denn das Programmieren einiger Statistiken erweist sich als schwierig; bis zum Termin der Aufnahme des Live-Betriebs werden diese nicht fertig.

In der Analyse stellte sich die Lage wie folgt dar:

- Die Sichtung des Projektauftrags ergab, dass die Ziele des Projekts nicht SMART formuliert waren. Der Projektauftrag selbst war insbesondere hinsichtlich der statistischen Auswertungen nicht genau spezifiziert.
- Die Sichtung der Projektplanung ergab, dass der Projektplan in mehreren Varianten vorlag. Für jede denkbare Weise, die gewünschten Statistiken umzusetzen, existierte jeweils eine Variante. Insbesondere für die Auswertungen für die Marketing-Abteilung existierte ein umfangreiches Arbeitspaket.
- Der Projektmanager räumte im persönlichen Gespräch ein, dass er bei der Vielzahl an Projektplänen und deren Komplexität den Überblick verloren hatte und sich überfordert fühlte.
- Der Betriebsrat beklagte, dass er sich vom Projektmanager nur unzureichend über das Projekt informiert fühlte. Es hatte sich Widerstand gegen das Projekt entwickelt, der in dem Veto gemündet war.
- In einem Workshop zeigte sich, dass das Projektteam demotiviert war, weil
    - der Projektmanager seine Überforderung spüren ließ und sich die negative Stimmung auf das Team übertrug,
    - der Inhalt der zu programmierenden Statistiken unklar war und
    - die Umsetzung deshalb erhebliche Probleme bereitete.
- Das Projektteam äußerste Zweifel daran, dass die ausgewählte VoIP-Lösung die richtige war, denn die Programmierung der Statistiken erwies sich als schwierig.

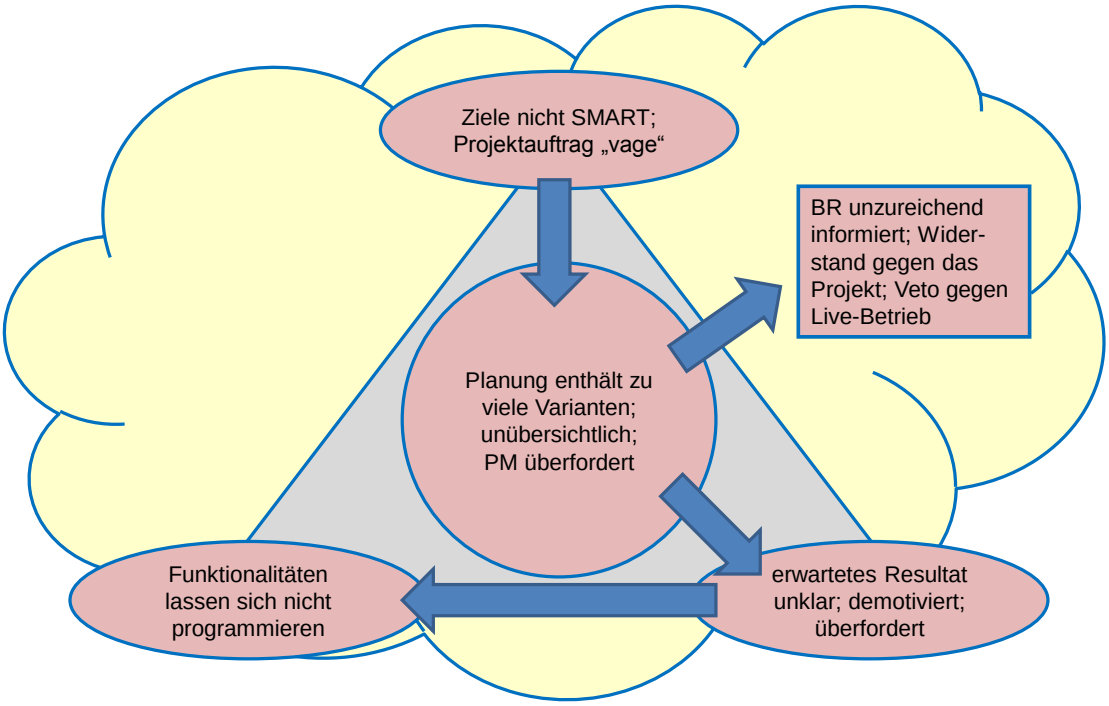

Abbildung 4: Analyse (Beispiel)

In der Abbildung 4 sind die identifizierten Probleme dem Betrachtungsfeld zugeordnet, in dem sie gefunden wurden. Kausale Zusammenhänge zwischen den Problemen sind durch blaue Pfeile aufgezeigt. Durch Wahl einer Maßnahme, die möglichst „weit oben“ in dem Dreieck ansetzt, lassen sich oft mehrere Probleme lösen.

Dies ergab den folgenden, vereinfacht dargestellten Maßnahmenkatalog[13]:

Betrachtungsfeld	Problem	Maßnahme	Zuständig
Management	Ziele nicht SMART	M1: Workshop mit Management durchführen; Ziele SMART formulieren; statistische Auswertungen spezifizieren; Ergebnisse an Projektmanager übermitteln	Turnaround Manager
Management	Projektauftrag hinsichtlich der statistischen Auswertungen „vage“		
Projektmanager	Projektplan enthält zu viele Varianten	M2: Projektplan entsprechend neuer Zielvorgabe auf eine Variante reduzieren und neu planen	Projektmanager
Projektmanager	Übersicht verloren		
Projektmanager	überfordert		
Betriebsrat	unzureichend informiert	M3: Betriebsrat informieren und Rücknahme des Vetos bewirken	
Betriebsrat	Widerstand, Veto		
Projektteam	erwartetes Resultat unklar	M4: Projektteam informieren und entsprechend neu formulierter Aufgabenstellung instruieren	
Projektteam	demotiviert		
Projektteam	überfordert		
IT-System	Funktionalitäten lassen sich nicht programmieren	M5: Lösung gemäß neu formulierter Aufgabenstellung umsetzen	Projektteam

In der Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen wurden die folgenden Ergebnisse erzielt.

Ein Workshop mit dem Geschäftsführer zur Spezifikation der Projektziele (erste Maßnahme M1) zeigte auf, dass das Nutzerverhalten nur insofern überhaupt interessant war, wie es die Netzwerklast und die Qualität der VoIP-Telefonate betraf. Dies machte einen wesentlichen Teil der Programmierarbeiten an Statistiken überflüssig, denn diese Informationen konnten bereits durch vorhandene Monitoring-Systeme im Netzwerk gewonnen werden.

[13] Der vollständige Katalog umfasste zusätzlich Termine, Kosten, Aufwand, Dauer sowie Prioritäten und Abhängigkeiten.

Dies

- vereinfachte dem Projektmanager die Projektplanung (zweite Maßnahme M2: Neuplanung),
- erleichterte die Kommunikation mit dem Betriebsrat (dritte Maßnahme M3: Information des Betriebsrates und Einigung) und baute den Widerstand ab,
- führte zu einer veränderten, lösbaren Aufgabenstellung für das Projektteam (vierte Maßnahme M4: Information und Instruktion des Projektteams) und
- vereinfachte die Arbeit des Projektteams (fünfte Maßnahme M5: Umsetzung der neu formulierten Aufgabenstellung).

3.3.3. Überführung in einen Projektplan

Die Maßnahmen werden in einen Projektplan überführt und können dort wie in einem „normalen“ Projekt weiter behandelt werden.

Weitere Maßnahmen, die das Projekt fortlaufend begleiten sollten, sind:

- Das Projektmarketing: „Die schlechte Stimmung rund um das Krisenprojekt verbessern.“
- Das Stakeholdermanagement: „Die Stakeholder informieren und für das Projekt wieder begeistern.“
- Das Risikomanagement: „Nicht noch einmal in die Krise geraten.“
- Das Anforderungsmanagement: „Das Projekt, insbesondere in der kritischen Neustartphase, nicht mit neuen Anforderungen überlasten.“

3.4. Die Umsetzungsphase

Das vom Turnaround Manager erstellte Konzept wird vom Projektauftraggeber bzw. Projektsponsor freigegeben. Danach erfolgt die Umsetzung entsprechend des erstellten Projektplans. Das Projektmanagement kann nach einer Standard-Vorgehensweise erfolgen.

Als erfolgsfördernd haben sich in der Praxis bewährt:

- enger Kontakt innerhalb des Projektteams, idealerweise räumliche Konzentration
- kurze Informationswege
- Bei Diskussionsgegenständen mit Konfliktpotenzial ist das persönliche Gespräch gegenüber der E-Mail zu präferieren.
- angemessene Dokumentation: z. B. „One-Pager“ (= eine DIN-A-4-Seite) plus Anhänge für Entscheidungsvorlagen, Ergebnisprotokolle, Statusberichte, …
- kurze Entscheidungswege
- angemessenes, nicht methodisch überfrachtetes Projektmanagement

- Einfach zu bedienende Tools zur Projektplanung und für die Kommunikation.
- Berücksichtigung des Deming-Zyklus („Plan – Do – Check – Act“) zum fortlaufenden Nachjustieren

3.5. Übergang in das originäre IT-Projekt

Der Übergang vom Turnaround Projekt zum originären Projekt ist in der Regel gleitend. Die Stakeholder-Stimmung bessert sich, die Frequenz der Krisenmeetings verringert sich.

Sukzessive kann sich der Turnaround Manager aus dieser Rolle zurückziehen, und normaler Projektbetrieb kehrt ein. Je nach Konstellation beendet der Turnaround Manager in Abstimmung mit dem Auftraggeber sein Mandat oder führt das Projekt als Projektmanager weiter bis zum erfolgreichen Ende.

Nach Abschluss des Projektes gilt es, die Projektdokumentationen zu sichern und das Projektteam aufzulösen. Es wird empfohlen, ein Lessons Learned durchzuführen (siehe Kapitel 4).

4. Lessons Learned

Ein Lessons Learned muss nicht zeitaufwändig sein. Eine Übersicht der wesentlichen Erkenntnisse aus dem Turnaround Projekt, die der Turnaround Manager zusammenstellt, bietet sich an:

- Was lief gut, was lief nicht gut?
- Was führte das Projekt in die Krise?
- Wie wurde die Krise erkennbar?
- Welche Maßnahmen haben die Krise behoben?
- Welche Werkzeuge wurden im Projektverlauf entwickelt und sollten in den Standard der Projektmanagement-Methoden/-Tools des Unternehmens übernommen werden?
- Welche Maßnahmen der Krisenprävention sind zukünftig zu ergreifen?

Wie die Erkenntnisse des Lessons Learned nun zu dokumentieren und im Unternehmen zu verankern sind, hängt von den Gegebenheiten ab. Gehört Projektgeschäft und das Procedere des Lessons Learned ohnehin zum Standardrepertoire, so gibt es eventuell eine entsprechende Projektdatenbank.

Ansonsten bieten sich verschiedene Formen der Dokumentation an. Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt ein Beispiel in der Darstellung einer Mind-Map. Man sollte darauf achten, dass auf Gelerntes schnell zugegriffen werden kann. Niemand, der in seinem aktuellen Projekt mit einem Problem konfrontiert ist, wird erst ein umfangreiches Dokument durcharbeiten wollen, um eventuell eine Lösung darin zu finden.

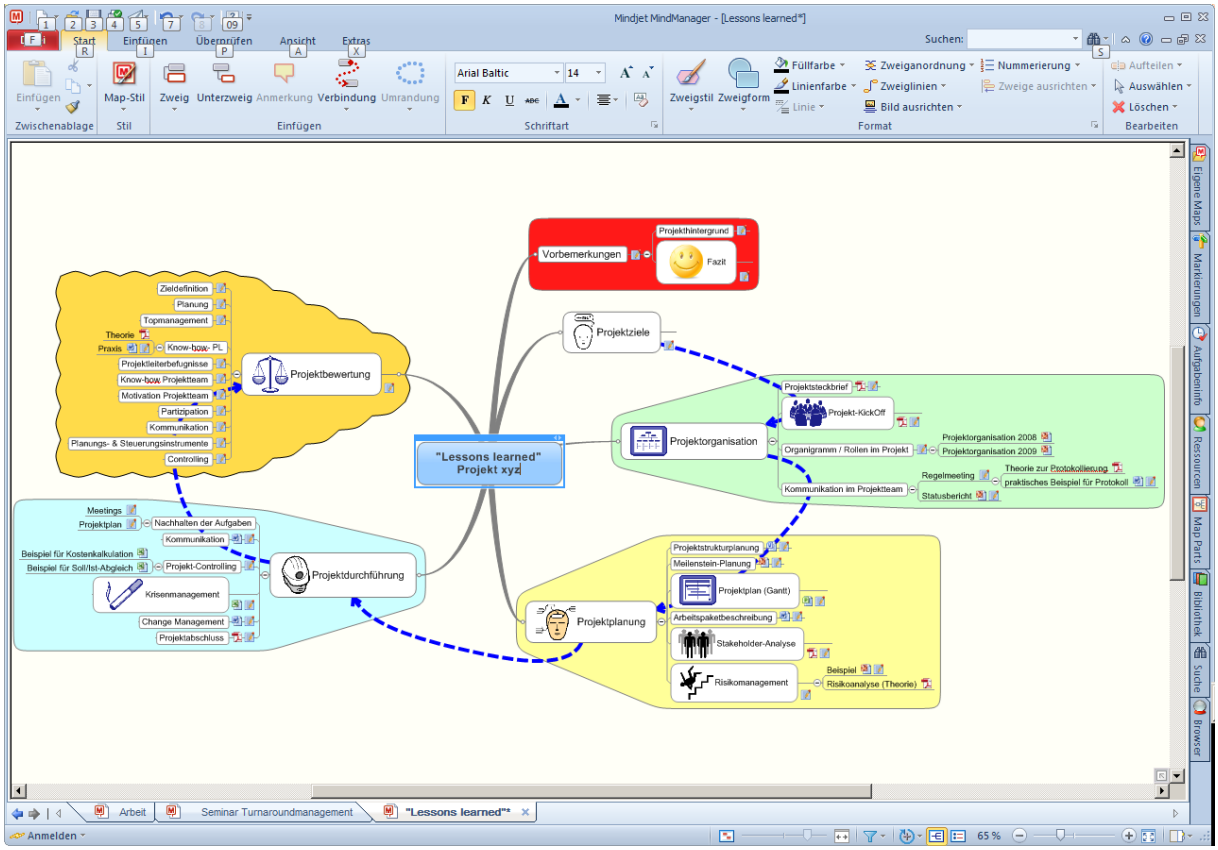

Abbildung 5: Lessons Learned

Eine Präsentation der Ergebnisse vor

- dem Projektteam,
- dem Team der Projektmanager im Unternehmen,
- dem Projektauftraggeber bzw. Projektsponsor und
- den wichtigsten Stakeholdern

mit entsprechender Diskussion und der gemeinsamen Ableitung von zukünftigen Maßnahmen ist wichtig, denn alle im Unternehmen – nicht nur das Projektteam – sollen aus dem Turnaround lernen. Erfahrungsgemäß sind derartige Präsentationen nachhaltiger als die reine Dokumentation und deren Ablage.

5. Krisenprävention

Wie eingangs erwähnt, ist das Risiko des Scheiterns eines IT-Projektes nicht vernachlässigbar gering. Tritt die Krise ein so sind die Entscheider zumeist unvorbereitet, obwohl schnelles Handeln erforderlich ist. Das Management bzw. der Projektauftraggeber ist also gut beraten, das Eintreten einer Krise schon vor Projektbeginn mit in die Planung einzubeziehen.

Die Chancen sind i. d. R. gut, dass ein Turnaround Manager mit Methodik und der notwendigen Erfahrung ein IT-Projekt aus der Krise führen wird. Es empfiehlt sich, sich schon frühzeitig damit zu beschäftigen, wer die Rolle des Turnaround Managers im Krisenfall übernehmen sollte.

Natürlich sollte es aber das vorrangige Ziel sein, eine Krise erst gar nicht entstehen zu lassen.

Das Anwenden von Standard-Vorgehensweisen im Projektmanagement, insbesondere ein konsequent angewendetes Risikomanagement, sollte wesentlicher Bestandteil der Krisenprävention sein. Hierzu sei auf die entsprechenden Qualifizierungsangebote und die Literatur verwiesen.

Im Speziellen zeigen die vorangegangenen Betrachtungen zum Turnaround Management aber, dass die Wurzeln der Krise zumeist schon im Ansatz des Projektes liegen, und dass „weiche“ Indikatoren bei einer sich entwickelnden Krise den „harten“ Indikatoren vorausgehen. Die „weichen“ Indikatoren sind schwieriger zu messen, jedoch begünstigt gerade ihr Erkennen ein schnelles Gegensteuern.

Ein gutes Instrument für die Früherkennung ist die Durchführung eines Projektaudits durch einen externen, unabhängigen Projektmanager. Dieser ist nicht in die Planung involviert und prüft Ergebnisse. Durch den unvoreingenommenen Blickwinkel wird es ihm leichter fallen, Schwachstellen in der Planung zu identifizieren. Dieser Projektmanager kann auch ein Kandidat für den potenziell erforderlichen Turnaround Manager sein.

Dieses Audit kann z. B. nach Beendigung der Planung und vor den ersten Projektaktivitäten durchgeführt werden. Es ist schnell – i. d. R. binnen weniger Tage – durchführbar und kostet wesentlich weniger als eine spätere Krisenbewältigung. Es dient dazu, Schwachstellen schon in einer frühen Phase des Projektes aufzuzeigen, sodass ein Nachbessern die Krise zu vermeiden hilft. Sinnvoll kann es sein, dieses Audit regelmäßig oder zu gewissen Meilensteinen zu wiederholen, um abzugleichen, ob das Projekt noch auf Erfolgskurs ist.

„Weiche“ Indikatoren lassen sich umso besser erkennen, je offener die Unternehmenskultur für Kritik ist. Dies ist nicht immer gegeben; die Unternehmenskultur allerdings zugunsten von Projekten zu ändern ist ein langwieriger Prozess. Auch hier kann das Audit kurzfristig unterstützen. Ein externer Auditor kann „weiche“ Krisenfaktoren schneller wahrnehmen als jemand, der zu stark in Projekt und Unternehmen involviert ist.

Hat das Unternehmen bereits Erfahrungen mit Krisen in IT-Projekten gesammelt und im Rahmen von Lessons Learned ausgewertet, so bildet dies eine unternehmensspezifische Erfahrungsbasis. Die gewonnenen Erkenntnisse können in die Projektplanung und die Projektaudits einfließen und so die Erfolgsaussichten für ein neues Projekt erheblich steigern.

Nutzt man das Instrument des Projektaudits und folgt den dabei generierten Empfehlungen, so ist das tatsächliche Eintreten einer Projektkrise eher unwahrscheinlich, und ein Turnaround wird obsolet.

Literatur

Budzier Alex; Flyvberg, Bent: *Double Whammy – How ICT Projects are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent*. University of Oxford, Saïd Business School, 2011

Füting, Ulrich Christian: *Troubleshooting im Projektmanagement.* Frankfurt/Wien, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2003

List, Werner; Voight, Roger: *Kritische Projekte retten: Leitfaden für die Diagnose, Sanierung und Prävention.* München, Carl Hanser Verlag, 2011

Noé, Manfred: *Crash-Management in Projekten: vorbeugen, erkennen, analysieren und überwinden von Konflikten und Krisen.* Erlangen, Publicis, 2007

Setzwein, Christian u. Monika (Hrsg.): *Turnaround-Management von IT-Projekten: Krisen meistern, neue Stärken gewinnen.* Heidelberg, dpunkt-Verlag, 2008