

PROJEKTSANIERUNG – Ein Fall für den Experten

Was den Leser erwartet

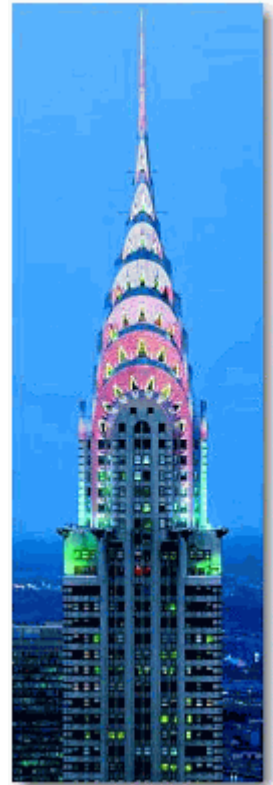
Der Artikel gibt einen Überblick über ein zunehmend an Bedeutung gewinnendes Thema, die Projektsanierung. Sie lernen die wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten kennen und erhalten Hinweise, wie Sie Projekte wieder in die Spur bringen können. Dabei wird vor allem auch der Ansatz des „systemischen Projektmanagements“ speziell gewürdigt.

Es gibt Statistiken, die vor allem für Projekte im Bereich der Informationstechnologie, aber auch im New Business Development oder in der Produkteinführung Ausfallquoten von bis zu weit über 50 Prozent aufzeigen. Häufig wird die zunehmende Projektkomplexität als Grund dafür angeführt, dass dieses Phänomen als gegeben akzeptiert werden muss - es gibt keinen Ausweg. Einige prominente Beispiele, die öffentlich geworden sind, verstärken den Eindruck, dass insbesondere Vorhaben im High-Tech-, IT- und Telekommunikationsfeld kaum noch zu gewinnen sind, wenn sie eine bestimmte Größenordnung überschreiten.

Aber das stimmt nicht. Komplexe Projekte gab schon vor Jahrzehnten und Jahrhunderten, wie zum Beispiel der Bau von Hochhäusern. Das Chrysler Building in New York wurde trotz enormer technischer Innovationen tagesgenau fertig gestellt.

Im Höhenwettbewerb mit einem weiteren Hochhausprojekt in New York City wurde zum Beispiel der größte Teil des Art-Deko Spitzdaches unterhalb der ersten Rundbögen vor den Blicken der Konkurrenz versteckt zusammengesetzt und am Tage der Eröffnungsfeierlichkeiten des Wettbewerbers zu dessen grenzenloser Überraschung hydraulisch heraus geschoben. Ein großartiges Beispiel für Zielorientierung, Team Spirit und natürlich Ingenieurskunst!

Und nicht immer konnten wie im Falle der Pyramiden von Gizeh auftretende Probleme durch die Aufstockung der Projektressourcen behoben werden. Der Grund für das zunehmende Scheitern scheint eher darin zu liegen, dass sich heute die Projektkultur zunehmend verändert. Sorglosigkeit bei Management, Projektleitung und Teams, Unachtsamkeiten, falsch verstandene Delegation von Verantwortung, Schuldzuweisungen anstatt Zielorientierung und ähnliches häufen sich in auffälliger Form.



Projektsanierung beginnt am Anfang eines Projektes

Manch großes Projekt ist bereits gescheitert bevor es richtig begonnen hat. Man erkennt es häufig nur noch nicht, weil es an der nötigen Aufmerksamkeit fehlt.



Daher unsere zentrale Forderung:
Projektsanierung¹ muss bereits am Anfang eines jeden wichtigen Projektes stehen, um größere Katastrophen zu vermeiden.

Die dauernde Wachsamkeit des Managements für erste Anzeichen dafür, dass ein Projekt in Schwierigkeiten steckt, ist Erfolgsvoraussetzung Nummer eins. Viele dieser Anzeichen treten zu Anfang meist in fast unmerklicher Form auf – die Projektleitung reagiert langsam auf Anfragen, Rückrufe erfolgen mit Verspätung, Aussagen wie “Wir haben alles im Griff“, „kein Problem“, ein spürbarer Überoptimismus bezüglich der Erfolgchancen, erste wenn auch nur leichte Verzögerungen selbst für kleine Aufgaben, wie das Liefern eines ersten Projektbudgets oder eines groben Meilensteinplans, kurzfristige Absage von Gesprächsterminen.

Machen Sie also den bewährten **Aufzugtest** – fragen Sie Projektleitung oder Teammitglieder, denen Sie im Aufzug begegnen, nach dem Ziel des Projektes. Wenn Sie nach zwei weiteren Etagen noch keine präzise Antwort erhalten haben, verabschieden Sie sich von Ihrer Vorstellung über ein gut organisiertes Projekt und stellen Sie sich auf ein paar schlaflose Nächte ein – Projektsanierung ist angesagt.

¹ Auch “Project Recovery”. Der Begriff „Project Turn-around“ bezeichnet statt dessen die inhaltliche Neuausrichtung eines Projektes auf veränderte oder präziserte Ziele und stellt insofern lediglich einen Teilbereich bzw. einen Spezialfall des Themenfeldes Projektsanierung dar

Prominente Aufgabe des Top Managements

Projektsanierung ist Aufgabe des Top Managements. Das bedeutet nicht, dass Vorstand oder Geschäftsführung sich selbst an die Spitze des Projektteams stellen müssen. Aber sie müssen alle nötigen Voraussetzungen schaffen, um eine erfolgreiche Wiederbelebung eines Projektes zu ermöglichen.

Projektsanierung ist eine Führungsaufgabe. Anders als in den Zeiten der industriellen Revolution kann man Projektteams bestehend aus hochkarätig ausgebildeten Spezialisten und Experten nicht willkürlich von einem Flöz in den nächsten schicken, sondern man muss sie motivieren, anleiten und führen. Ihre Kreativität, ihre Einsatzbereitschaft und ihr Wille zum Erfolg wollen schrittweise wieder aufgebaut werden, wenn ein Projekt einmal auf die schiefe Bahn geraten ist. Gelingt dies nicht, hat auch das Top Management versagt, nicht nur die Projektleitung oder das Team.



Ein fester Rahmen für die Soft Issues

Manager sind analytisch, zahlengetrieben und hart. Für die Soft Issues bleibt da häufig wenig Raum. Hier beginnt das Problem und gleichzeitig die Lösung. Wir müssen dem Management Methoden und Werkzeuge an die Hand geben, mit denen sie in gewohnter Manier strukturiert analytisch, zahlenorientiert und systematisch diejenigen Themenfelder abarbeiten können, die auf den ersten Blick ungenau, unsicher und unstrukturiert erscheinen – die Soft Issues.



Ein Großteil der Ursachen für das Scheitern von Projekten ist bei diesen Soft Issues zu finden. Es sind persönliche Ziele, Erwartungen, Enttäuschungen, Frustration, Rachegefühle, Selbstwerteinschätzung und Rechtfertigung. Letztlich sind es diese Themen, die die Verhaltensweisen von Projektmitarbeitern entscheidend prägen. Und letztlich ist es das Verhalten der Projektmitarbeiter, das das Projekt zum Erfolg oder zum Misserfolg werden lässt.

Ein großes Projekt ist aus analytischer Sicht ein System, bestehend aus technischen und sozialen Komponenten, ein Mensch-Maschine-System². Der Manager muss sich um beide Komponenten dieses Systems kümmern.

„Systemisches Projektmanagement“, ein Kernbaustein unseres Ansatzes der Projektanierung, beleuchtet die soziale, menschliche Seite des Projektes mindestens ebenso intensiv wie die technische Seite. Einfach handzuhabende Werkzeuge gelangen zum Einsatz, wie zum Beispiel Agenda Mapping, Stakeholder Analysis, Auftrags- und Zielklärungsworkshop, Techniken zur Kriseninterventionen, 360-Grad Feedback, Harvard Verhandlungstechnik und Teamentwicklung.



Ein ingenieurmäßiger Prozess

Drei Schritte führen zum Ziel, wenn ein Projekt in Schwierigkeiten steckt, ein Audit, ein Neubeginn und eine parallel dazu ablaufende Weiterentwicklung der Organisation.



Im ersten Schritt kommt es darauf an, festzustellen, wo das Projekt steht. Nicht so sehr Vollständigkeit und Präzision sind hier gefragt, sondern das Herbeiführen der ungeschönten Erkenntnis, dass das Projekt wirklich ein Sanierungsfall ist. Denn nur, wenn alle betroffenen Entscheidungsträger sich der Konsequenzen des „Wei-

termachens wie bisher“ bewusst geworden sind, werden sie für einschneidende Maßnahmen und harte Entscheidungen zu gewinnen sein.

Im zweiten Schritt geht es darum, diese harten Entscheidungen zu treffen und die Maßnahmen einzuleiten. Das Problem dabei wird vielleicht besser deutlich, wenn man sich typische Sanierungsmaßnahmen einmal ansieht: Enthebung der Projektleitung aus ihrer Verantwortung, Entlassungen im verantwortlichen Management, hoher Aufwand für die vorübergehende Beschäftigung von Externen, gedankliches und vor allem auch finanzielles Abschreiben von bisher erreichten Ergebnissen, das Zurückstellen von hoch priorisierten Projektzielen usw. Solche Maßnahmen bedeuten häufig

² Zum Begriff und den Eigenarten eines „sozio-technischen Systems“ lohnt es sich, bei einem der Vordenker der Organisationstheorie im Original nachzulesen; siehe also Erwin Grochla, Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart, Poeschel 1978

Gesichtsverlust oder zumindest Kratzer im Lack einiger der Entscheider selbst, und sie ziehen auch nicht selten spürbare Konsequenzen im Geschäft nach sich.

Die Recovery Phase wird insbesondere dadurch zur echten Herausforderung, dass man Abbau und harte Einschnitte vornehmen und gleichzeitig eine neue Vision und ein erstrebenswertes Ziel für die Projektmannschaft von Grund auf wieder aufbauen muss - eine wirkliche Gratwanderung für das Management, die genaue Planung sowie Fingerspitzengefühl, Sorgfalt und große Vorsicht bei der Durchführung erfordert.



Schritt 3, das Skill Building beginnt natürlich bereits mit dem Audit. Wir müssen es schaffen, die Organisation mit den notwendigen Fähigkeiten auszustatten, um den Sanierungsfall in Zukunft gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies geschieht auf vielfältige Art und Weise. Durch die intensive Arbeit mit Management und Projektteam alleine wird Aufmerksamkeit für das Thema geschaffen und Erfahrungen für das Erkennen und Klären kritischer Projektsituationen werden gesammelt.

Darüber hinaus haben wir eine Reihe von sehr einfach handzuhabenden Werkzeugen und Methoden entwickelt, die dem Management und dem Projektteam während der Sanierungsphase übergeben und beigebracht werden – so zum Beispiel eine simple Checkliste mit Beispielfragen und –antworten für die Besetzung von Projektleitung und anderer Schlüsselpositionen im Projekt. Damit ausgerüstet kann das Management ein wenig beruhigter der nächsten großen Projektchance entgegen sehen.

Peter Jumpertz
Theron Business Consulting
Theodor-Heuss-Ring 23
50668 Köln
Tel. 0221/771810
Fax 0221/7718199
Email pej@theron.com