

Gute Besserung!



Peter Gabriel
Partner AWK Group

Hand aufs Herz – gibt es nicht auch in Ihrer Organisation Projekte in Schieflage? Erhalten diese Projekte die richtige „Therapie“? Oder wird mit einfachen „Hausmitteln gedoktert“ wie z.B. Aufstockung der Ressourcen, Verschiebung der Termine, Intensivierung des Reportings, Bildung einer Taskforce?

Wie bei leichten Erkrankungen auch, reichen solche „Hausmittel“ in der Regel aus. Dies jedoch nur solange ein Projekt nicht ernsthaft „krank“ ist oder dessen „Tod“ die Organisation nicht in Schwierigkeiten bringt.

Da „schwer kranke“ Projekte meistens schon eine Leidensgeschichte in der Organisation haben, die Fronten verhärtet und die Meinungen gemacht sind, empfiehlt sich die Konsultation eines aussenstehenden Experten. Unbelastet von der Vorgeschichte, nur die „Gesundung“ bzw. den Erfolg des Projekts im Auge, kann er die relevanten Mängel im Projekt diagnostizieren und die geeignete „Therapie“ empfehlen.

Und auch hier gilt: Je früher mit der Therapie begonnen und je konsequenter sie befolgt wird, desto besser gesundet der Patient.

Herzlich Ihr

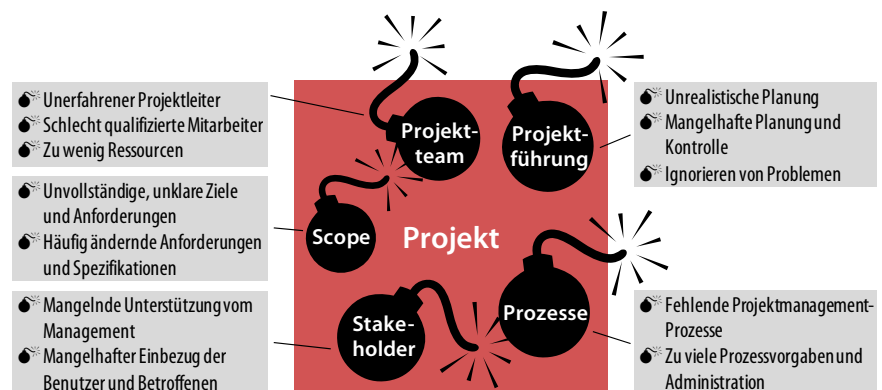
Projekt-Review – Diagnose für Projekte in Schieflage

Bei Projekten in Schieflage wird oft ein externes, unabhängiges Beratungsunternehmen wie AWK zur Analyse und Massnahmendefinition beigezogen. Aus den Erfahrungen solcher Mandate hat AWK ein effizientes Vorgehensmodell entwickelt, mit dem sich die kritischen Problembe-
reiche eines Projekts rasch identifizieren lassen. Daraus können dann geeignete Massnahmen abgeleitet werden, um das Projekt wieder auf den richtigen Pfad zu führen.

Peter Gabriel, Dominique Hartmann

Trotz der zunehmenden Professionalisierung im Projektmanagement wird immer noch ein beträchtlicher Anteil an Projekten mit Terminverzug, Kostenüberschreitungen oder Leistungsmängeln abgeschlossen. Bei vielen Projekten sind solche Abweichungen von den Vorgaben schon frühzeitig sichtbar – insbesondere wenn eine detaillierte Planung mit periodischem Controlling und Reporting vorhanden ist. Kleinere Abweichungen sind meistens auch problemlos tragbar und ziehen noch keine Massnahmen nach sich.

In Projekten sind Probleme an der Tagesordnung. Es ist der Job des Projektleiters, diese zu lösen bzw. lösen zu lassen. Welche Probleme sind nun aber kritisch und führen womöglich zum Projektmisserfolg? Welche Ursachen stecken dahinter? Die Antworten dazu liegen in der Regel nicht auf der Hand. Denn Probleme gibt es meistens mehrere und mögliche Ursachen dafür unzählige.



Typische Problembereiche im Projekt und mögliche Ursachen

Droht ein Projekt aber aus dem Ruder zu laufen und sind wichtige Projektziele gefährdet, wird es rasch zur Chefsache. Es bricht operative Hektik aus anstatt die Ursachen seriös zu analysieren. Wie bei einem kranken Patienten gilt auch bei einem Projekt in Schieflage: Zuerst die Diagnose, dann die passende Therapie. Mit dem nachfolgend beschriebenen Projekt-Review von AWK lässt sich eine solche Diagnose zielführend und effizient durchführen.

Praxisbeispiel

Ausgangslage: Ein multinationales Unternehmen möchte die diversen nationalen Lösungen zur Anlagenüberwachung, Kommunikation und Disposition der Service-Mannschaft in den Ländergesellschaften durch eine neue, zentral betriebene ICT-Lösung ersetzen. Das Projekt ist kosten- und terminmässig massiv in Schieflage und wurde deshalb gestoppt. Der Auftraggeber macht den Hauptlieferanten für die Probleme verantwortlich. Dieser wiederum weist auf die Probleme bei der SAP-Integration durch den Auftraggeber hin und dessen fehlerhafte Spezifikation der kundenseitigen Schnittstellen. Auftraggeber und Hauptlieferant einigen sich auf einen unabhängigen Projekt-Review durch AWK, um aus der verfahrenen Situation herauszufinden.

Ist-Aufnahme (3 Wochen): AWK führt 28 bilaterale Interviews durch (20 direkt, 8 via Telefon oder Videokonferenz).

Analyse (2 Wochen): Die Gap-Analyse identifiziert massive Mängel beim kundenseitigen Projektmanagement und fehlende Einbindung der Endbenutzer.

Projekterfolgs-komponenten	Identifizierte Probleme
Projektkosten	<ul style="list-style-type: none"> Kein Arbeitsstrukturplan vorhanden Massive Unterschätzung der Einführungskosten
Projekttermine	<ul style="list-style-type: none"> Unrealistischer Projektplan Unrealistischer Einführungsplan für Ländergesellschaften
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> Funktionalität gemäss Anforderungskatalog ist ok Einige Mängel, die aber behebbar sind
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> Ist gering bei Ländergesellschaften, lässt sich aber wiederherstellen
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Keine Probleme, Business Case ist immer noch attraktiv

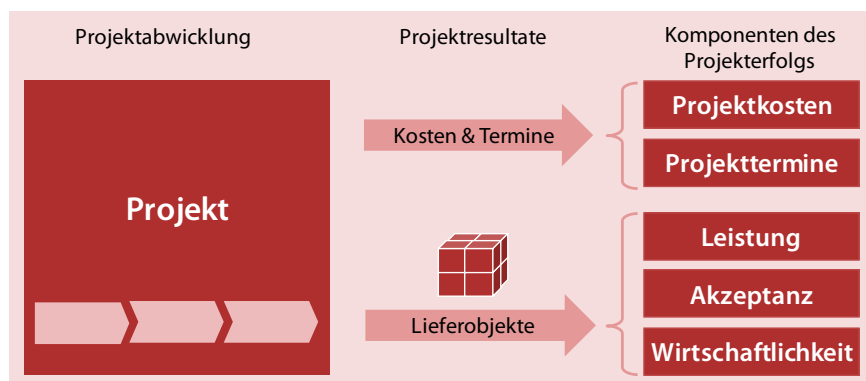
Empfehlungen (1 Woche): AWK macht Vorschläge in folgenden Bereichen:

- Projektorganisation
- Projektplan und Einführungskonzept
- Lösungen für technische Probleme
- Finanzierung und Lieferantenvertrag

Beurteilung des Projekterfolgs

Für die Diagnose eines Projektes in Schieflage werden typischerweise viele Aspekte wie Projektführung, Projektorganisation, Planung, Kommunikation usw. beurteilt. Solche Untersuchungen führen in der Regel zu einer Vielzahl von Mängeln und Behebungsmassnahmen. Dies überrascht auch nicht, denn in den meisten Projekten herrscht Ressourcenknappheit und Zeitdruck, so dass bezüglich Projektmanagement oft nur das Notwendige und nicht das Wünschbare gemacht werden kann. So gesehen weist jedes Projekt Mängel auf. Die entscheidende Frage ist, ob diese Mängel für den Projekterfolg relevant sind. Deshalb strukturiert AWK die Diagnose basierend auf dem Projekterfolg. In einem ersten Schritt werden jene Komponenten des Projekterfolgs identifiziert, die gefährdet sind. Im zweiten Schritt wird dann jenen Ursachen und Mängeln nachgegangen, die für diese Gefährdung verantwortlich sind. Für den Projekterfolg wenig relevante Mängel werden beiseite gelassen.

Gemäss Fachliteratur^[1,2] und eigenen Erfahrungen lässt sich der Projekterfolg mittels fünf Komponenten beurteilen („magisches Dreieck“ des Projektmanagements, erweitert um die Komponenten *Akzeptanz* und *Wirtschaftlichkeit*).



Zwei Komponenten des Projekterfolgs beziehen sich auf die Projektentwicklung, drei auf die Lieferobjekte

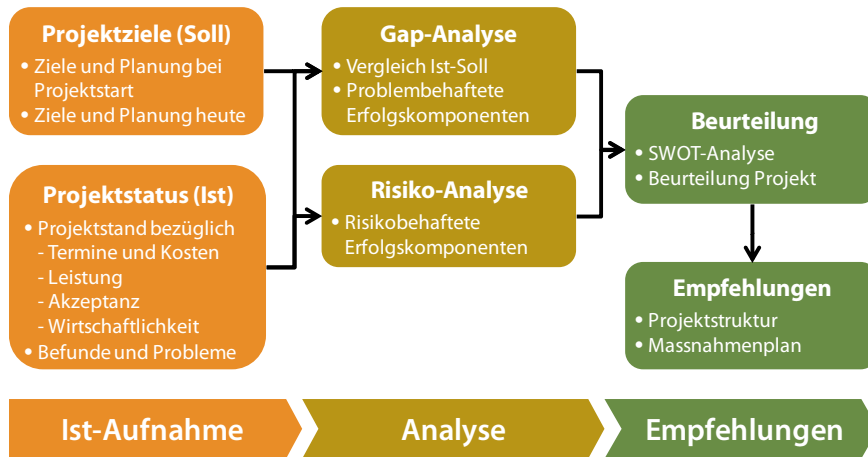
Es ist deshalb sinnvoll, bei einem Projekt in Schieflage zuerst herauszufinden, wo es bezüglich der fünf Erfolgskomponenten steht und welche für den Projekterfolg die wichtigsten sind. Erst dann wird klar, was den Projekterfolg gefährdet. Wie lässt sich nun ein Projekt in Abwicklung anhand dieser Komponenten beurteilen? Mögliche Beurteilungsaspekte sind aus der folgenden Grafik ersichtlich. Je weiter ein Projekt fortgeschritten ist, desto zuverlässiger lassen sich Ziele (Soll) und Status (Ist) pro Aspekt abschätzen und relevante Abweichungen feststellen (Vergleich Soll-Ist).

Projektziele (Soll)	Vergleich Soll-Ist	Projektstatus (Ist)
Projektbudget →	Projektkosten	← Aufgelaufene Kosten
Terminplan →	Projekttermine	← Erreichte Meilensteine
Anforderungen →	Leistung	← Reviews, Tests, Abnahmen
Benutzerbedürfnisse →	Akzeptanz	← Benutzerfeedback
Business Case →	Wirtschaftlichkeit	← Aktualisierter Business Case

Mögliche Beurteilungsaspekte pro Erfolgskomponente (abhängig vom Projektfortschritt)

Vorgehensmodell für Projekt-Reviews

AWK fokussiert auf die fünf Erfolgsfaktoren. Dadurch ist das Vorgehen zielgerichtet und effizient. Wenig relevante Mängel werden ausser Acht gelassen.



AWK-Vorgehensmodell für Projekt-Reviews

- 1. Ist-Aufnahme:** Durch Unterlagenstudium (Projektauftrag, Planung, Berichte, Protokolle usw.) werden die Projektziele (Anforderungskatalog, Meilensteine, Budget, Business Case) aufgenommen (Soll). Anhand von Interviews mit dem Projektteam werden dann die **Terminsituation** und die aufgelaufenen **Kosten** erhoben. Die **Akzeptanz** des Projekts und der zukünftigen Lieferobjekte wird durch Befragung ausgewählter Stakeholder abgeschätzt. Um die **Wirtschaftlichkeit** (Kosten und Erträge über gesamte Lebensdauer) zu prüfen, wird der ursprüngliche Business Case aktualisiert und verifiziert. Am schwierigsten ist die Beurteilung der Lieferobjekte, die sich in Arbeit befinden (**Leistung**). Falls noch keine Feedbacks aus Tests bzw. Prüfberichte aus Abnahmen vorliegen, muss anhand der Einschätzungen der Teammitglieder und Stakeholder beurteilt werden, wie gut die Lieferobjekte die ursprünglichen Anforderungen erfüllen werden. Empfehlenswert ist eine zusätzliche Prüfung der Lieferobjekte durch die Gutachter selbst oder durch unabhängige Experten.
- 2. Analyse:** Bei der **Gap-Analyse** wird der Ist-Stand des Projekts mit dem Soll verglichen. Anhand des Ist-Soll-Vergleichs und der erfassten Befunde aus den Interviews lassen sich dann für jede der fünf Komponenten des Projekterfolgs die Abweichungen und Probleme identifizieren. Es resultieren die „problembehafteten Erfolgskomponenten“. Parallel dazu wird mittels einer groben **Risikoanalyse** für jede Erfolgskomponente abgeschätzt, wie gross das Risiko für das Unternehmen wäre, sollte die Erfolgskomponente das Soll-Ziel nicht erreichen (siehe Spalte rechts). Es resultieren die „risikobehafteten Komponenten“. Kritisch für das Projekt sind „risikobehaftete Komponenten“, die gleichzeitig problembehaftet sind.
- 3. Empfehlungen:** Die Beurteilungen und Befunde lassen sich sehr gut mit einer SWOT-Analyse zusammenfassen und darstellen. In einem letzten Schritt werden Empfehlungen für eine verbesserte Projektstruktur gemacht und ein Massnahmenplan erstellt, um die kritischen Probleme und Risiken in den Griff zu bekommen.

Risikoanalyse zur Priorisierung

AWK hat das klassische Vorgehen zur Risikoanalyse im Rahmen einer Doktorarbeit an der ETH weiterentwickelt und ein eigenes Excel-Tool^[3] geschaffen.

Ausgangspunkt des AWK-Ansatzes ist die Erkenntnis, dass es beliebig viele Ursachen für Gefahren und Misserfolg im Projekt gibt. Diese Ursachen führen letztlich immer zur Gefährdung einer oder mehrerer Komponenten des Projekterfolgs (Kosten, Termine, Leistung, Akzeptanz, Wirtschaftlichkeit). Anstatt nun im Projekt alle möglichen Einzelrisiken zu identifizieren, reicht die Risikoanalyse der Erfolgskomponenten meistens aus, denn primär interessiert, wie stark der Projekterfolg gefährdet ist.

Risiken für Projekterfolg	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensmass
Terminüberschreitungen um mehr als 6 Monate	Sehr wahrscheinlich (>50%)	Spürbar
Kostenüberschreitungen um mehr als 50%	Ziemlich wahrscheinlich (20%-50%)	Unbedeutend
Leistungsmängel (Funktionalität, Performance, Qualität der Lieferobjekte)	Ziemlich wahrscheinlich (20%-50%)	Kritisch
Ungenügende Akzeptanz der Lieferobjekte und damit geringerer Nutzwert	Wenig wahrscheinlich (10%-20%)	Beträchtlich
Ungenügende Wirtschaftlichkeit (Business Case)	Unwahrscheinlich (2%-10%)	Beträchtlich

In diesem Beispiel einer Risikotabelle ist der Erfolgsfaktor „Leistung“ am stärksten risikobehaftet, d.h. gefährdet

Anhand einer Risikotabelle wird sichtbar gemacht, welche Erfolgskomponenten im Projekt risikobehaftet sind und deshalb besondere Aufmerksamkeit verdienen. Die resultierenden Empfehlungen sollten sich dann auf Massnahmen zur Beseitigung von Problemen fokussieren, die risikobehaftete Erfolgskomponenten betreffen. Dies im Gegensatz zum konventionellen Ansatz mit einer Vielzahl von Mängeln und Behebungs-massnahmen.

Tipps für die Durchführung von Projekt-Reviews

- **Initialisierung:** Bevor mit der Ist-Aufnahme begonnen werden kann, müssen diverse Aspekte geklärt sein wie z.B. Umfang und Ziele des Reviews, Interview-Partner, gewünschte Form der Resultate, Unterstützung des Managements, Zugang zu allen Projektunterlagen usw.
- **Interviews:** Die Ist-Aufnahme erfolgt zum grössten Teil durch Befragung der Projektmitglieder und Stakeholder (Rest ist Unterlagenstudium). Interviews dauern in der Regel 1-2 Stunden und können anhand folgender Hauptfragen strukturiert werden: *Aufgabe/Rolle im Projekt? Was läuft gut im Projekt, was schlecht? Probleme? Verbesserungsvorschläge?*
Es empfiehlt sich, diese Fragen dem Interview-Partner schon in der Einladung als Vorbereitung zuzusenden. Anhand dieser wenigen, offenen Fragen ergeben sich meist sehr ergiebige Gespräche, in denen die spezifischen Kenntnisse und Einschätzungen des Interview-Partners zum Projekt herausgeschält werden können. Um die eher unstrukturierten Interview-Protokolle nachträglich zu strukturieren, sollten die Erkenntnisse den relevanten Review-Aspekten zugeordnet und dokumentiert werden. Dies kann z.B. mittels Mindmap geschehen.



Mindmap zur Dokumentation und Konsolidierung der Erkenntnisse aus den Interviews

- **Technische Probleme:** Insbesondere ICT-Projekte mit kundenspezifischen Entwicklungen geraten häufig in Schieflage und machen einen Projekt-Review erforderlich. Oft sind technische Probleme eine der Ursachen. Deren Behebung ist meistens eine langwierige Sache bzw. unter Umständen sogar unmöglich. Für die Beurteilung von technischen Problemen und die Erarbeitung von Lösungsansätzen wird deshalb empfohlen, unabhängige Experten beizuziehen und eine separate Variantenanalyse für die verschiedenen Lösungsansätze zur Problembehebung durchzuführen.

Die Autoren



Peter Gabriel
Partner,
Dipl. El.-Ing. ETH,
MBA INSEAD



Dominique Hartmann
Senior Consultant,
dipl. Informatiker, EMBA

Über die AWK Group

AWK ist ein führendes, unabhängiges Schweizer Beratungsunternehmen für Informatik, Telekommunikation und Leittechnik. An den Standorten Zürich und Bern sind über 120 Mitarbeitende tätig.



AWK GROUP
Consulting | Engineering | Project Management

[1] Projektmanagement - Das Wissen für den Profi, Bruno Jenny, 2009
[2] Projektanalyse, Dominique Hartmann, Masterarbeit EMBA, 2011
[3] Risikomanagement in Projekten einfach gemacht, AWK Fokus, März 2007