

FOKUS: IT-PROJEKTMANAGEMENT

Beipackzettel für den Krisenfall

Was tun, wenn ein IT-Projekt nicht so läuft, wie es sollte? Um schnell handeln zu können, muss man auf Krisen vorbereitet sein. Dieser Beitrag beschreibt die häufigsten Fallgruben und skizziert ein Vorgehensmodell zum Turnaround.

→ VON DOMINIC LOHER & RENÉ STOCK

Man weiss es eigentlich: IT-Projekte verlaufen selten wie geplant. Studien, Erfahrungsberichte und Pressemeldungen zeigen die hohen Abbruchquoten und verlorenen Millioneninvestitionen in Projekten jeglicher Grössenordnung. Trotzdem passiert es immer wieder: Ein Vorhaben gerät in Schieflage und droht zu misslingen. Es scheint, als ob alle Krisenprävention nichts taugt. Häufig werden die Symptome des Scheiterns zwar frühzeitig erkannt, jedoch nicht die richtigen Massnahmen ergriffen.

Meist dreht sich ein Projekt um ein IT-System, das entwickelt, überarbeitet, eingeführt, migriert oder abgelöst werden soll. In solchen Situationen

Dominic Loher ist Berater und Projektleiter bei CSP, **René Stock** Senior Berater und Projektleiter bei CSP → www.csp-ag.ch

können unterschiedliche Krisen auftreten: Das Projekt steht still, die Probleme im Projekt eskalieren (z. B. durch eine überdurchschnittliche Fehleranzahl) und es zeichnet sich keine Lösung ab oder das Projekt ist unternehmenskritisch und kann trotz Schieflage nicht abgebrochen werden.

GRÜNDE FÜR KRISEN

- Folgende Warnsignale kündigen eine Krise an:
- Resultate treffen viel zu spät und in ungenügender Qualität ein.
 - Budgets werden massiv überschritten.
 - Die Motivation der Projektmitarbeitenden ist auf einem Tiefpunkt.
 - Projektmitarbeitende agieren eher unkoordiniert und hektisch.
 - Schlüsselpersonen sind chronisch überlastet.
 - Die Zielerreichung ist gefährdet.

Treten diese Muster auf, ist es höchste Zeit, darüber nachzudenken, wie dem Projekt und dem Projektteam geholfen werden kann.

SO REISSEN SIE DAS RUDER HERUM

In einer festgefahrenen Situation ist ein klarer Plan gefragt, der bei Bedarf auch radikale Massnahmen beinhaltet. In einem IT-Projekt-Turnaround müssen die Probleme und deren Ursachen identifiziert und analysiert werden. Anschliessend können Korrekturen erfolgen, um die Ziele doch noch zu erreichen. Das Vorgehen kann in vier Phasen unterteilt werden (vgl. Grafik):

- **Initialisierung:** Der Turnaround beginnt mit dem Abstecken des Auftrags. Generell besteht das Ziel darin, das Projekt zurück auf die Spur zu bringen. Für dieses «Projekt im Projekt» wird ein Turnaround-Manager definiert und das Vorgehen entsprechend kommuniziert.



müssen sofort angegangen werden. Mut ist gefragt – manchmal auch der Mut, sich bestimmte Optionen offenzuhalten. Bei all den Umsetzungen ist darauf zu achten, dass man das Ziel niemals aus den Augen verliert. Durch regelmässige Kontrollen, etwa durch einen täglichen Statusbericht und ein kurzes Meeting, lässt sich der Umsetzungserfolg prüfen.

ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN

Verschiedene Schlüsselfaktoren tragen unabhängig vom jeweiligen Fall zum Erfolg des Turnarounds bei. Neben der klaren Kommunikation spielt der Projektleiter eine wichtige Rolle. Als Turnaround-Manager kommt nur eine erfahrene Führungspersönlichkeit infrage. Diese hat zusammen mit dem übrigen Management für die richtige Kultur zu sorgen. Dazu gehört, dass Krisenursachen schonungslos aufgedeckt werden, ohne aber die Jagd auf Sündenböcke zu eröffnen. Denn die Mitarbeiter müssen an einem Strick ziehen und motiviert sein. Bereitschaft zur Veränderung und Offenheit für Kritik sind weitere wesentliche Erfolgsfaktoren. Auch vor einem verstärkten Ressourceneinsatz sollte das Management im Bedarfsfall nicht zurückschrecken.

«Als Turnaround-Manager kommt nur eine erfahrene Führungspersönlichkeit infrage»

Dominic Loher



«Die direkt sichtbaren Probleme sind meistens nur Symptome für die wahren Ursachen»

René Stock

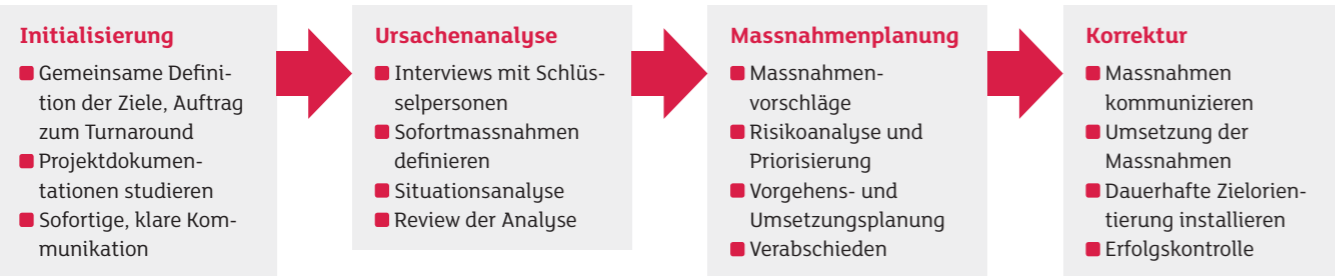


lose Situationen können durch einen Projekt-Turnaround bewältigt werden. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind dabei eine effiziente Methodik und die Erfahrung des Turnaround-Managers. Entsprechend ist man gut beraten, die Möglichkeit einer Krise schon vor Projektbeginn mit in die Planung einzubeziehen. ←

Mögliche Ursachen von Projektkrisen

- **Führung:** mangelhaftes Projekt-Setup mit unrealistischen Erwartungen; schwaches Projektmanagement; unklare Zielsetzung respektive Auftragsdefinition
- **Ressourcen:** falsche Wahl und Zusammensetzung von Projektressourcen; zu gering budgetierte Finanzmittel; Tagesgeschäft verhindert Projektarbeiten
- **Kommunikation:** ungeeigneter Kommunikationsumfang; falscher Adressatenkreis; schwaches Projektmarketing
- **Konzeption:** unzureichende Abklärung/Vorstudie; Fehlen wesentlicher Konzeptelemente; keine Abstimmung mit der Firmenstrategie
- **Psychologische Aspekte:** kulturell bedingte Barrieren wie fehlende Kritikfähigkeit oder schlechte Rituale; fehlende Motivation, vorherrschende Ängste; Ränkespiele und Mobbing
- **Know-how:** fehlendes Know-how; Konzentration auf wenige Know-how-Träger; mangelhafter Wissenstransfer
- **Technologie:** veraltete oder falsche Technologie (am falschen Ort, falsche Funktionen); Grenzen der Technologie; Aufbau- und Ablauforganisation; Betriebsblindheit; ungeeignete Strukturen; zu wenig flexible Abläufe
- **Anforderungen:** Anforderungen zu hoch und zu komplex, nicht umsetzbar; nicht exakt definiert, Umfang wird laufend verändert

Der Weg zum Turnaround



Schritt für Schritt zurück auf den Erfolgspfad: Ein strukturiertes Vorgehen hilft gegen Hektik

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/IG-STOCKSTUDIO