

PROBLEMBEHAFTETE PROJEKTE IDENTIFIZIEREN UND ZURÜCKGEWINNEN: WIE SIE IHR PROJEKT VOR DEM SCHEITERN RETTEN

Publikationen

Project Management Technology Magazine

Beijing – China – 2011

PMI Global Congress 2007 – Asia Pacific

Hong Kong – China – 2007

Mundo PM Magazin

Curitiba – PR – Brazil – 2006

Abstrakt

Related Podcasts

🎵 Understanding the Early Closure of a Project
<http://rvarg.as/b1>

🎵 Recovery Strategies for Troubled Projects (audio in Portuguese)
<http://rvarg.as/bl>

🎵 Troubled Projects (audio in Portuguese)
<http://rvarg.as/bm>

Der Zweck dieses Artikels ist es, problembehaftete Projekte begrifflich zu erfassen und zu identifizieren, ihre Beurteilung und etwaige Rückgewinnung zu ermöglichen als auch negative Effekte im Falle eines Scheiterns zu minimisieren. Mit "Rückgewinnung" ist in diesem Kontext nicht gemeint, das Projekt zum ursprünglich in der Planungsphase beschriebenen Erfolg zu führen, sondern es vor dem kompletten Scheitern zu bewahren.

Derzeit gibt es jede Menge Dokumentationen und Studien zu Projektmanagement-Tools, Methoden, Strategien und Prozessen. All dies soll es Projektleitern und ihren Teams ermöglichen, ihre Projekte mit Erfolg zu beenden. BERRY (2002) ergänzt dieses Konzept, indem er sagt, dass nahezu alle methodischen Muster von Projekten eine wichtige Wissensbasis für die richtige Leitung eines Projektes, die Erfüllung aller Arbeiten innerhalb der Frist sowie qualitativ hochwertige Leistungen bilden.

Allerdings ist die Realität vieler Projektmanager deutlich anders. Selbst erfahrene Projektleiter sind oft nur als „Feuerwehr“ unterwegs, um um jeden Preis die Probleme und Schwierigkeiten ihrer Projekte zu lösen.

Diese sogenannten "Troubled Projects" sind eine Realität im weltweiten Business-Szenario; meistens ist der Umgang mit einem schwierigen Projekt eine besonders anspruchsvolle Aufgabe für den Projektleiter und sein Team. Diese Projekte erfordern aus den verschiedensten Gründen besondere Aufmerksamkeit.

Zum Schluss befasst sich der Artikel mit „lessons learned“ aus schwierigen Projekten und wie man sie nutzt, um zukünftig Probleme zu vermeiden.

Definition „Problembehaftetes Projekt“

Ein problembehaftetes Projekt ist ein Projekt, in dem der Unterschied zwischen dem, was erwartet wird und dem, was erreicht wurde, die zulässigen Toleranzgrenzen übersteigt und welches sich auf dem Weg zum unweigerlichen Scheitern befindet.

Durch die Beurteilung der Art der Projekte kann festgestellt werden, dass jedes Projekt eine bestimmte Herausforderung stellt, sei es durch seine Komplexität, eine kurze Fristsetzung oder niedrige Kosten. Somit erfordert auch jedes Projekt ein höheres Maß an Kontrolle und Verwaltung als übliche Unternehmungen und somit auch oft einen höheren Aufwand seitens des Projektmanagers und seinem Team.

Wenn allerdings die Abweichungen eine akzeptable Toleranzgrenze überschreiten, haben wir es mit einem problembehafteten Projekt zu tun, das eine besondere Anstrengung erfordert. In diesem Fall muss eine spezifische Strategie angewandt werden, indem man die mögliche Rückgewinnung definiert oder sich sogar für eine frühzeitige Beendigung des Projektes entscheidet.

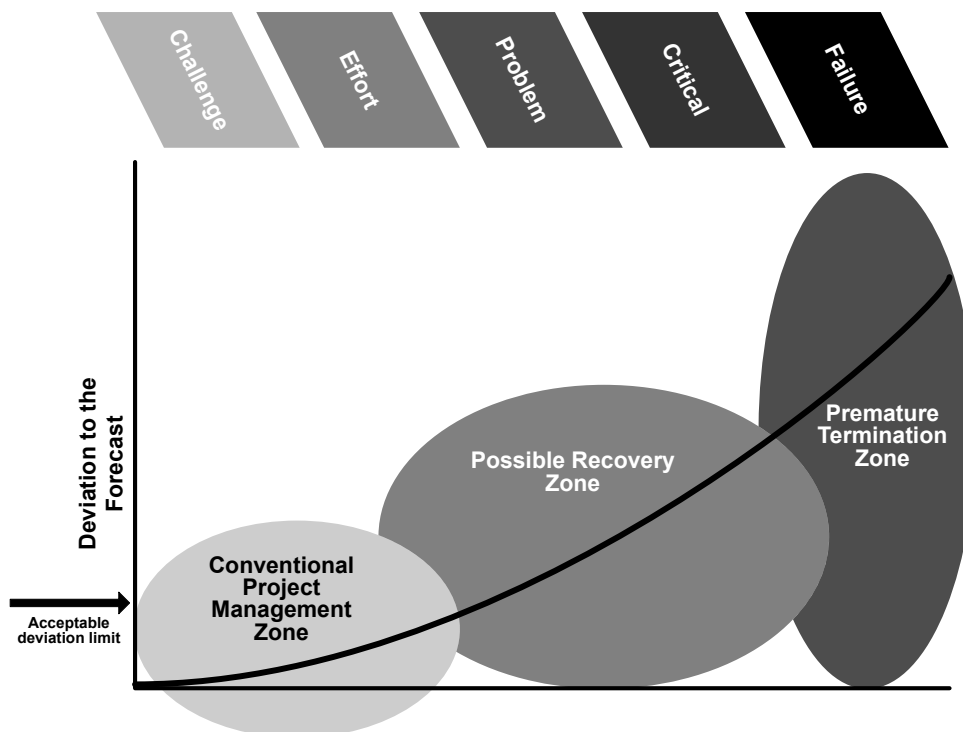


Abbildung 01 – Fortlaufende Abfolge problembehafteter Projekte (ESI, 2005).

Es ist wichtig anzumerken, dass problembehaftete Projekte nicht automatisch gescheiterte Projekte sind. Gescheiterte Projekte können nicht rückgewonnen

werden, da die höchste Stufe des möglichen Verlustes bereits erreicht wurde. Im Gegensatz dazu hat das problembehaftete Projekt die Möglichkeit, rückgewonnen zu werden, obwohl es bereits starke Hinweise darauf gibt, dass, wenn es nicht in einer spezifischen Weise gemanagt wird, es sich rasch verschlechtern und unausführbar wird.

Wenn wir den Begriff "rückgewinnen" verwenden, meinen wir, dass es eine Chance auf Rückgewinnung gibt, aber nicht, dass diese Rückgewinnung einfach ist. Die Abbildung 02 zeigt einige der falschen Vorstellungen bezüglich problembehafteter Projekte.

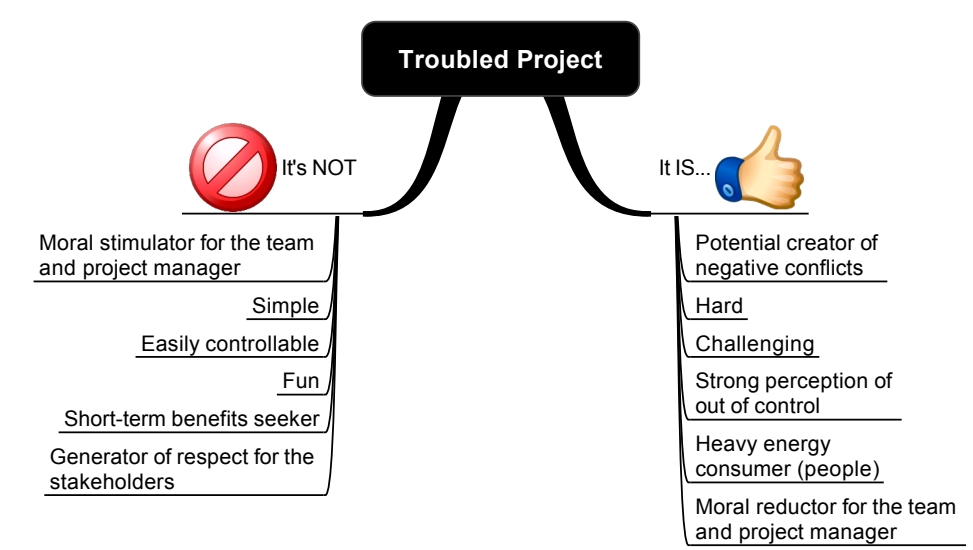


Abbildung 02 – Falsche Wahrnehmungen von problembehafteten Projekten.

Problembehaftete Projekte Erkennen und Beurteilen

Ein problembehaftetes Projekt hat immer indikative Faktoren, die helfen, es als solches zu erkennen. Einige Aspekte im Zusammenhang mit Stakeholdern, Projekt-Ressourcen, der Dokumentation und der Dreifach-Einschränkung aus Scope, Kosten und Zeitplan ermöglichen es uns, schnell und direkt festzustellen, wie tief das Projekt bereits in Problemen steckt (siehe auch Abbildung 03).

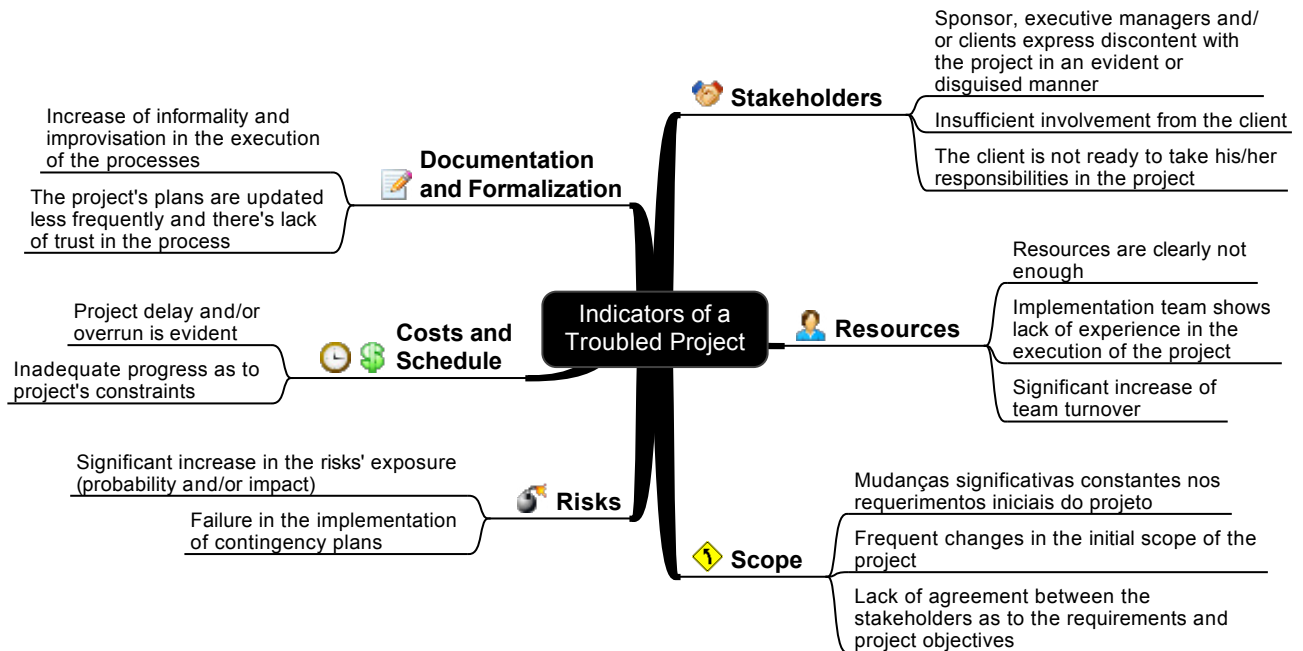


Abbildung 03 – Mindmap der Indikatoren eines problembehafteten Projektes. Basierend auf Sarokin (2005), WU (2000) und Ward (2003).

Obwohl die oben genannten Warnungen recht einfach sind, ist es wichtig zu betonen, dass keine von ihnen direkt auf ein isolierbares Problem im Projekt hindeutet. Meistens fallen mehrere zusammen und zeigen so auf verschiedenen Wegen an, dass es ein Problem im Projekt gibt.

Zusätzlich zu den aufgeführten Warnungen sollten eine Reihe von „Vitalzeichen“ und qualitative Beurteilungsmodelle genutzt werden, um genauere Kriterien der realen Vitalität des Projektes entwickeln zu können.

Nach KAMPUR (2001) werden diese „Vitalzeichen“ durch die Varianz zwischen dem aktuellen Status des Projekts und den geplanten Werte gemessen, wie im Beispiel in Abbildung 04 dargestellt.

VITAL SIGN	VARIANCE	SCORE
Percent variance between actual and planned schedule	< 10%	0
	10-20%	1
	> 20%	2
Percent variance between actual and budgeted cost	< 10%	0
	10-20%	1
	> 20%	2
Percentage of contractual deliverables completed on schedule	> 90%	0
	80-90%	1
	< 80%	2

Abbildung 04 – Beispiel der Vitalzeichen-Modelle (KAMPUR, 2001).

VITAL SIGN	VARIANCE	SCORE
Percent variance between resources actually used and budgeted resources	< 10%	0
	10-15%	2
	> 15%	4
Number of risk events with high probability and high impact	1-3 Risks	1
	4-5 Risks	3
	Above 6 Risks	5

Abbildung 04 – Beispiel der Vitalzeichen-Modelle (KAMPUR, 2001).

ESE International (ESI, 2005) entwickelte einen Beurteilungsprozess für problembehaftete Projekte basierend auf einem Prozess aus Befragungen, Analysen und Konsolidierung der Ergebnisse, welche es ermöglichen, das Ausmass der Probleme zu erfassen und die Chancen für die Rückgewinnung beurteilen zu können. Das Verfahren wird in Abbildung 05 dargestellt. In diesem Prozess sind die Beteiligung der wichtigsten Akteure und ihre persönlichen Wahrnehmungen der Schlüssel zum Erfolg einer möglichen Rückgewinnung des Projekts.

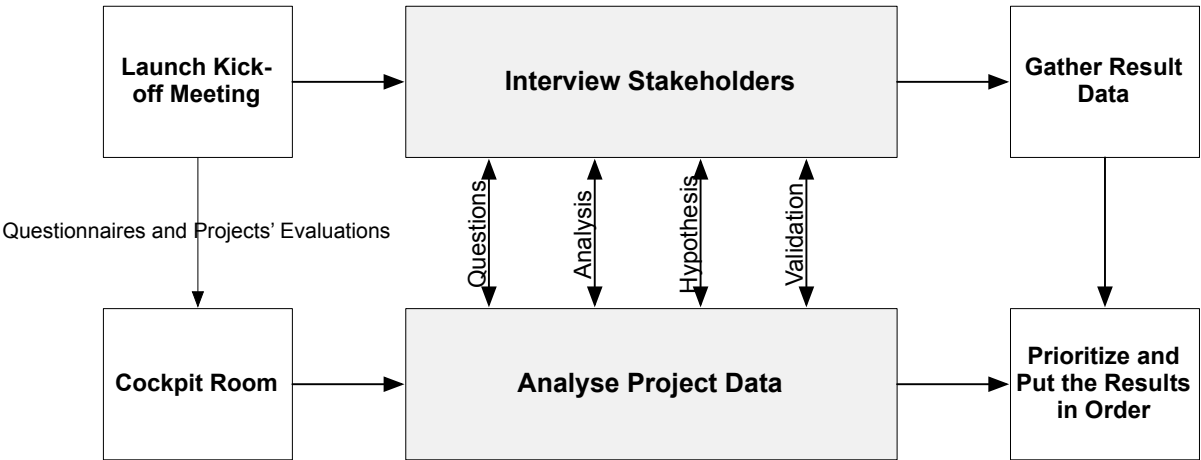


Abbildung 05 –Einschätzungsmodell für problembehaftete Projekte (ESI, 2005).

Auch andere Modelle können entwickelt werden, um diese Szenarien in jeder Organisation zu identifizieren. Allerdings sollten alle Modelle über eine kurze, schnelle und direkte Bewertung verfügen; andernfalls ist es eventuell bereits zu spät für die Rückgewinnung, wenn ein Projekt als ein Problem erkannt wird.

Projektrückgewinnung vs. Projektabbruch

Sobald das problembehaftete Projekt bewertet wurde, müssen wir die Entscheidung zwischen Abbruch oder Rückgewinnung des Projekts treffen. Verschiedene Faktoren beeinflussen diesen Prozess, aber einige grundlegende Überlegungen sind immer zu beachten. LONG (2003) schlägt fünf zentrale Fragen vor, die berücksichtigt werden sollten, um zu entscheiden, ob das Projekt rückgewonnen oder abgebrochen werden sollte:

1. Wie wichtig ist das Projekt für den Sponsor, die Interessengruppen und die Organisation?
2. Lässt sich das Projekt wie geplant und zuvor definiert fortsetzen oder muss es völlig neu definiert werden?
3. Sind die organisatorischen Auswirkungen und die benötigten Ressourcen für die Rückgewinnung tragbar, um die gewünschte Rückgewinnung zu erhalten?
4. Benötigt das Projekt politische Unterstützung, damit es rückgewonnen werden kann?
5. Sind Sie (der Projektleiter) persönlich motiviert und interessiert, das zu tun, was getan werden muss, um das Projekt rückzugewinnen?

Als Ergänzung zu den fünf vorangegangenen Fragen haben, können mehrere Faktoren darauf hin deuten, dass es keine Chance für die Rückgewinnung des Projekts gibt. Die häufigsten Gründe sind wie folgt:

- Der zu generierende Nutzen für das Unternehmen kann durch das Geschäft nicht generiert werden
- Das politische Umfeld ist nicht länger tragbar
- Es gibt keinen Projekt-Sponsor mehr und es besteht auch keine Möglichkeit, dass dieser ersetzt werden könnte
- Die geschäftlichen Anforderungen haben sich geändert
- Es gab signifikante Änderungen in der Technologie
- Laufende vertragliche oder gerichtlichen Auseinandersetzungen machen das Projekt undurchführbar
- Die Marktbedingungen haben sich geändert

Wenn Sie sich entscheiden, das Projekt einzustellen, kann seine vorzeitige Beendigung auf zwei verschiedene Arten geschehen - jede hat ihre eigene Komplexität, Geschwindigkeit und Stress.

STEWART & Sheremeta (2000) bewertete die verschiedenen Antriebe und Auswirkungen einer vorzeitigen Beendigung eines Projekt. Sie sagen, dass es grundsätzlich vier Möglichkeiten gibt, um ein Projekt zu beenden:

- **Addition** – Stellen Sie das Projekt ein, indem Sie die auszuführenden Arbeiten und alle seine Ressourcen einem größeren Projekt hinzufügen.
- **Absorption** - Stellen Sie das Projekt ein, indem Sie ein anderes Projekt die Arbeit des problembehafteten Projektes absorbieren lassen, allerdings nicht die Ressourcen und die Infrastruktur.
- **Inanition** - Stellen Sie das Projekt durch Inanition ein („Aushungern“). Es werden keine benötigten Ressourcen mehr geliefert und das Projekt kann mangels Ressourcen nicht mehr aufrechterhalten werden.
- **Extinction** - Stellen Sie das Projekt ein, indem Sie es auslöschen und sofort beenden. Das Projekt hört auf, zu existieren und es wird nur die Arbeit, die bereits abgeschlossen und eventuell nutzbar ist, rückgewonnen.

Um all diese Konzepte zu vereinen, haben wir das Flussdiagramm in Abbildung 06 entwickelt, beginnend mit der Einschätzung des Problems bis zu den möglichen Rückgewinnungsstrategien und der vorzeitigen Beendigung des Projekts.

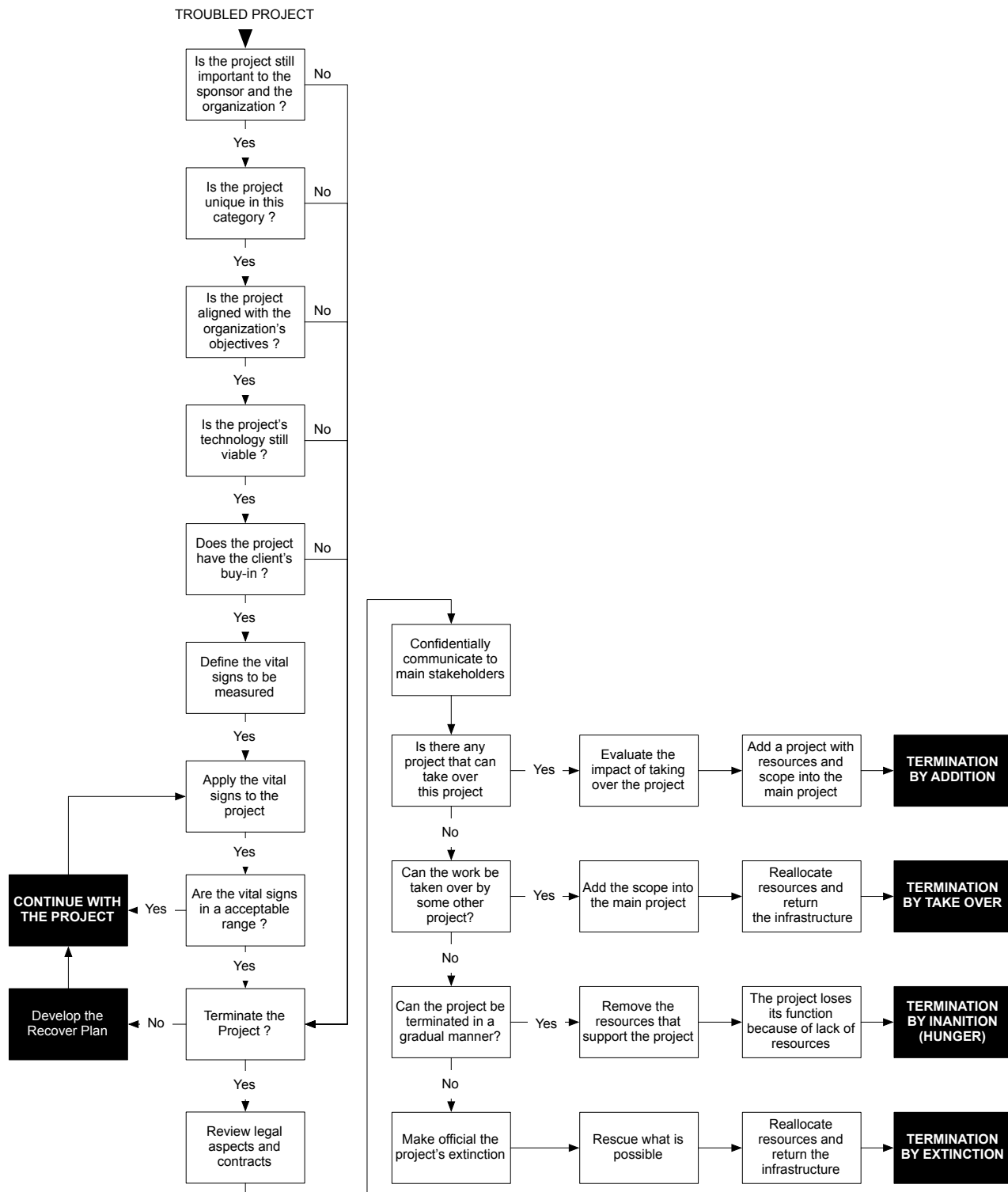


Abbildung 06 – Flussdiagramm zum Entscheidungsprozess zur Identifizierung eines problembehafteten Projekts.

Hinsichtlich der Entscheidung zwischen Rückgewinnung oder Abbruch eines Projektes, sollten wir betonen, dass es keine Formel oder Quantifizierung gibt, die auf alle Projekte in allen Organisationen angewandt werden kann. Oft beinhaltet die Suche nach den gewünschten Ergebnissen die Aufhebung oder vorzeitige Beendigung eines Projekts.

Entwicklung des Rückgewinnungsprogrammes

Wenn eine Rückgewinnungsstrategie vorbereitet wird, sagen viele, dass es nicht wichtig ist, zu wissen, aus welchen Gründen das Projekt in die aktuelle Situation geraten ist, sondern zu sehen, was getan werden kann und getan wird, um es aus dieser herauszuholen. Allerdings ist diese Aussage falsch. Es ist sehr schwer, eine vernünftige Rückgewinnungsstrategie zu entwickeln, ohne zu wissen, welche Ursachen das Problem hat. Besonders, wenn diese nicht beseitigt werden, könnte das Projekt zwar kurzfristig wiederhergestellt werden, aber mit der Zeit kann es dann wieder in die gleiche kritische Situation wie vor der Rückgewinnung geraten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Rückgewinnung eines Projektes bedeutet, es vor dem Verlust zu retten und seine Nützlichkeit wiederherzustellen; es also vor dem totalen Scheitern zu retten (ESI, 2005). Wenn wir also ein Projekt rückgewinnen wollen, meinen wir nicht die vollständige Wiederherstellung des Projekts, sondern die Vermeidung eines totalen Scheiterns.

Grundsätzlich besteht die Rückgewinnung darin, die Grundbausteine des Projektes - Umfang, Zeitplan und Kosten inkl. Ressourcen - wieder in Ordnung zu bringen. Diese Bausteine werden als „Projekt Triple Constraint“ bezeichnet, siehe auch Abbildung 07.

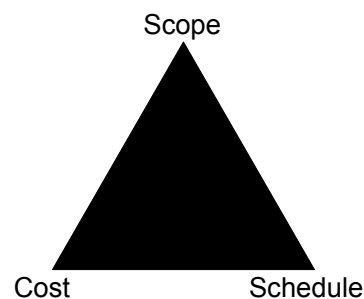


Abbildung 07 – Projekt Triple Constraint (Umfang, Zeitplan und Kosten).

Die folgenden Vorschläge können anhand dieser drei Einschränkungen diskutiert und bewertet werden.

Option 1 – Die Reduzierung des Projektumfangs unter Aufrechterhaltung des geplanten Budgets und des Zeitplans. Dieser Prozess kann Teile des Projekts retten, ohne den vollen Umfang des Projektes zu erfüllen, siehe auch Abbildung 08.

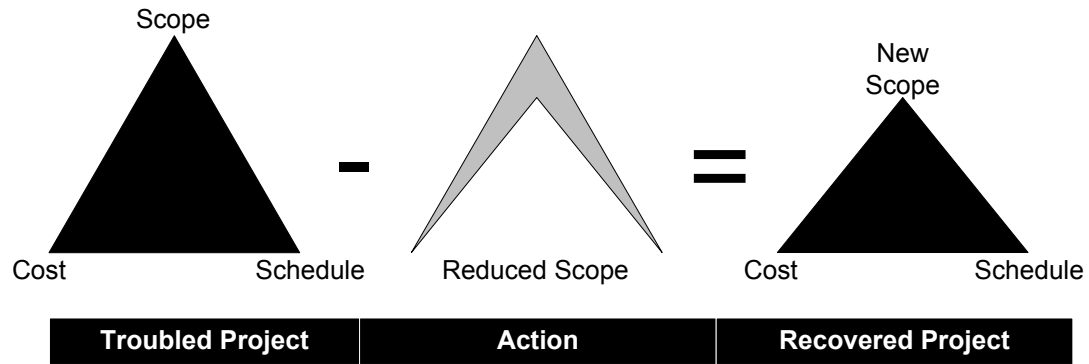


Abbildung 08 – Projektrückgewinnung durch die Reduzierung des Umfangs.

Option 2 – Beibehaltung des Projektumfangs, Erhöhen der Projektkosten und Aufrechterhaltung des Zeitplans. Normalerweise wird dieses Verfahren verwendet, wenn der Projektumfang nicht reduziert werden kann und das Interesse an den Ergebnissen schwerer wiegt als das Defizit durch eine Erhöhung der Kosten (Abbildung 09).

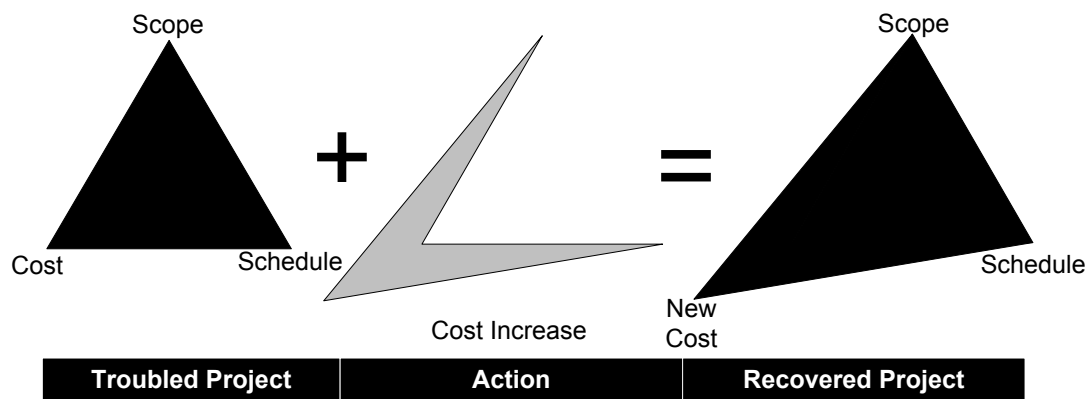


Abbildung 09 – Projektrückgewinnung durch Erhöhung des zur Verfügung stehenden Budgets.

Option 3 – Beibehaltung des Projektumfangs durch Verlängerung der Projektfristen und Erhöhung des Budgets. Normalerweise wird dies verwendet, wenn der Zeitplan kein kritischer Faktor des Projektes ist und eine Verlängerung eine Zunahme der Kosten vermeiden kann, so dass wir den Umfang (Abbildung 10) aufrecht erhalten können.

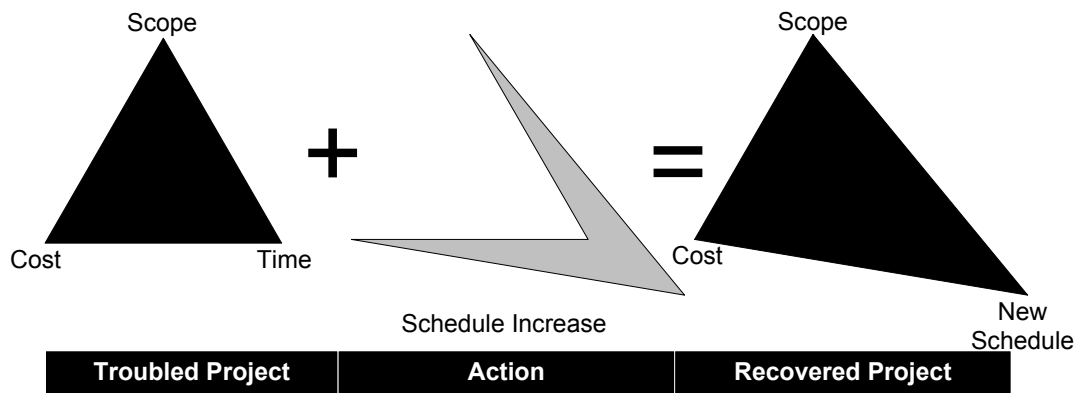


Abbildung 10 – Projektstückgewinnung durch Ausweitung der Zeitpläne.

Option 4 – Das Projekt wird völlig neu definiert, wodurch ein neues Verhältnis von Umfang, Zeitplan und Kosten entsteht und nur Teile des ursprünglichen Projektumfangs wieder aufgegriffen werden. Normalerweise wird dies verwendet, wenn die Optionen 1 bis 3 nicht als angemessen angesehen werden (Abbildung 11).

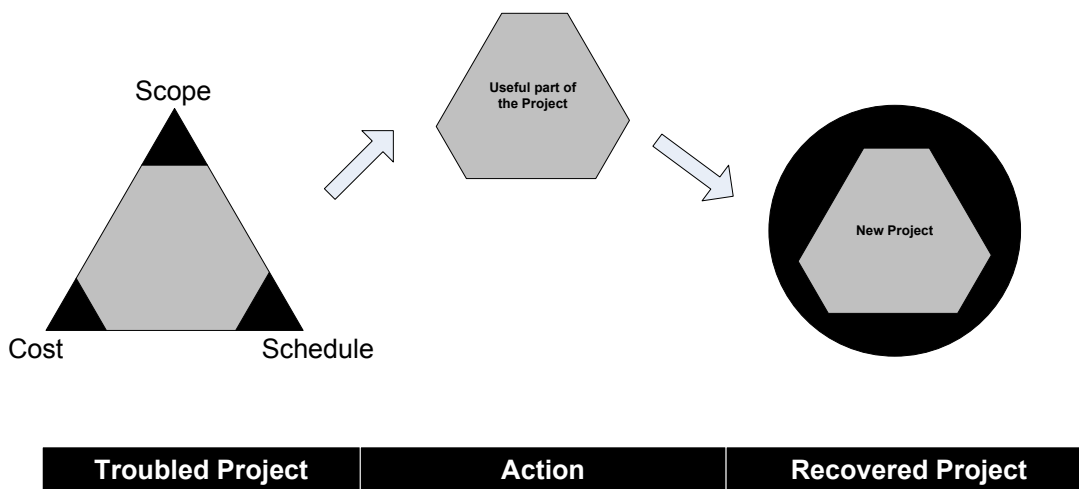


Abbildung 11 – Völlige Neudefinition des Projekts.

Die vier oben gezeigten Optionen sind die Grundlagen für jede Art von Rückgewinnung. Alle anderen vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten sind Variationen dieser Optionen. Zusätzlich zu dieser Redimensionierung des „Triple Constraint“ sollten andere Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass die Rückgewinnung den erwarteten Erfolg bringt. So ist z.B. nicht nur eine radikale Änderung der Planung oder der Projektanforderungen notwendig, sondern auch eine radikale Veränderung im Verhalten der Menschen. LONG (2003) nennt verschiedene Aktionen, die der Projektmanager und das Team ausführen sollten, um den Erfolg des Rückgewinnungsplans zu garantieren:

- Strukturieren Sie das Projektteam um und / oder erhöhen Sie die Kontrolle über die Arbeit.
- Festigen Sie das Projekt politisch gesehen unter Einbeziehung der Sponsoren, Führungskräfte des Unternehmens und Interessengruppen, auf der

Suche nach breiter, uneingeschränkter Unterstützung.

- Schaffen Sie ein solides Kommunikationsprogramm mit einer positiven Nachricht im Zusammenhang mit den Änderungen.
- Vertreten und pflegen Sie eine optimistische Einstellung und Atmosphäre mit der Hoffnung auf den Erfolg.
- Stellen Sie sicher, dass Sie persönliches Engagement einbringen, um den Erfolg der Rückgewinnungsstrategie zu gewährleisten.

Erfolgsfaktoren und „Lessons Learned“ eines Rückgewinnungsprogramms

Bei der Bewertung eines problembehafteten Projekts und seiner möglichen Rückgewinnung ist es wichtig, auf die „lessons learned“ zurückzugreifen:

- *Prioritäten setzen*: Es gibt nie genug Zeit oder Geld, um alle Probleme zu lösen.
- *Aggressiv sein*: Suchen Sie das Problem und finden Sie die Lösungen.
- *Proaktivität*: Warten Sie nicht darauf, dass sich die Probleme allein lösen.
- *Verantwortlichkeiten klären*: Genau wissen, wer wofür innerhalb des Projekts zuständig ist.
- *Führungserfahrung*: Die Autorität, Entscheidungen zu treffen, sollte auf die erfahrenste Person übertragen werden und nicht unbedingt auf die mit der höchsten hierarchischen Stellung.
- *Finden Sie die Probleme*: Versuchen Sie, die Probleme in einer strukturierten Art und als Team zu identifizieren.
- *Verlieren Sie sich nicht in Einzelheiten*: Zu viele Details verhindern das Ganze zu sehen.
- *Das eigentliche Problem ist eventuell nicht direkt erkennbar*: Was gelöst werden muss, sticht nicht unbedingt aus dem Projekt hervor. Schauen Sie hinter die Kulissen.
- Suchen und bewerten Sie die möglichen Auswirkungen.
- *Verpassen Sie keine Chancen*: Eine entgangene Möglichkeit kann eines der größten Probleme eines Projektes werden.
- *Schlechte Entscheidungen sind schädlich*: Eine falsche Entscheidung zu treffen ist ebenso schädlich für das Projekt als gar keine zu treffen.
- *Bringen Sie Meinungen in den richtigen Kontext*: Meinungen von ausserhalb müssen in einen Kontext gebracht und integriert werden.

Schließlich ist es wichtig, den Kreis, der das Problem verursacht hat, zu durchbrechen. Denken Sie an das Newtonsche Gesetz. Es besagt, dass bewegte Objekte in Bewegung bleiben, bis eine äußere Kraft gegensätzlich auf sie einwirkt.

Fazit

Ein Projekt daran zu hindern, eine schwierige Herausforderung zu werden, erfordert proaktives Handeln. Zunächst erkennen zu können, dass es ein Problem gibt, ist an sich schon ein Problem. Der Artikel "Warum schlechte Projekte so schwer zu töten sind", veröffentlicht von Isabelle Royer in der Harvard Business Review im Jahr 2003 (ROYER, 2003), gibt in seinem Titel bereits Hinweise auf die Suche nach mehr Antworten auf die Schwierigkeit, Probleme zu beurteilen und zu lösen. Sie sagt, dass nur mit einem bedingungslosen Glauben an das Projekt - auch wenn es durch Phasen des kompletten Chaos geht - Hindernisse überwunden und der zukünftige Erfolg erreicht werden können. Diese Wahrnehmung ist ansteckend; jeder glaubt dann letztendlich, dass in der Zukunft ein Wunder geschehen wird und sich das Projekt in einen grossen Erfolg wandelt.

Leider erweist sich die Wirklichkeit immer als das Gegenteil von diesem Wunder. Wenn wir wieder Abbildung 1 betrachten, werden wir feststellen, dass, wenn die Beteiligten akzeptieren, dass es ein Problem gibt, dieses nicht mehr besteht. Dann ist es nämlich bereits ein Misserfolg.

Deshalb sollten Sie, wann immer Sie mit einem problembehafteten Projekt konfrontiert werden, als erstes akzeptieren, dass es ein Problem gibt, dieses schnell identifizieren und sein Ausmass feststellen und Aktionen definieren, die sofort ergriffen werden sollten.

In einem erfolgsgefährdeten Projekt ist jeder verlorene Tag ein Tag, den man nicht mehr zurückgewinnen kann.

Referenzen

BERRY, D. (2002). *Your Project is in Trouble! Now What?* San Antonio: Project Management Institute Global Congress United States.

ESI International. (2005). *Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects*. Arlington: ESI International.

HARVEY, J. B. (1996). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. New York: Jossey-Bass.

KAMPUR, G. K. (2001). *How to Kill a Troubled Project*. San Ramon: Center for Project Management.

LONG, S. P. (2003). *Succeeding With Troubled Projects*. Baltimore: Project Management Institute Global Congress 2003.

ROYER, I. (2003). *Why Bad Projects Are So Hard to Kill*. Boston: Harvard Business Review.

SAROKIN, M. (2005). *10 Indicators of a Troubled Project*. EDS Next Big Thing Blog.

STEWART, W. M. & SHEREMETA, P. W. (2000). *Will You Be Terminated Today*. Houston: Project Management Institute Global Congress 2000.

VARGAS, R. V. (2004). *Using Earned Value Management Indexes as a Team Development Factor and a Compensation Tool*. Prague: Project Management Institute Global Congress EMEA.

WARD, J. L. (2003). *There is a Signpost Up Ahead! Recognizing and Dealing with Project Warning Signs*. Baltimore: PMI Global Congress North America 2003.

WU, J. (2000). *Business Intelligence: Top 10 Warning Signs of a Troubled BI Project*. DM Review Online website (www.dmreview.com).