

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl!

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder, Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE

Oft merkt man als Auftraggeber eines Projektes, dass es nicht so läuft, wie man es erwartet. Meist ist es erst nur ein Bauchgefühl, es kann allerdings über einen längeren Zeitraum zusehends in Gewissheit umschlagen. Was kann und soll man in einer solchen Situation tun?

Gewissheit gewinnen

In einem ersten Schritt gilt es, aus dem Bauchgefühl eine objektive Gewissheit zu machen. Sprich, zu prüfen, woran sich mit Sicherheit festmachen lässt, dass das Projekt auf gutem Weg ist, oder eben nicht. Typische und objektive Anzeichen für Probleme sind beispielsweise die folgenden: Auf Anfrage kann das Projektteam keine klaren Aussagen zu Projektstand, Kosten oder Meilensteinen machen; oder es fehlen Projektdokumentationen, wie beispielsweise Projektstatusberichte, Protokolle oder ein Projekt- und Kostencontrolling.

Ist dies der Fall, braucht es einen fundierten Überblick über die Situation. Das bedeutet: Man muss im Detail verstehen, wie es um das Projekt tatsächlich steht. Was sind die genauen Ursachen für die fehlenden Informationen und wie könnten die nächsten Schritte und Massnahmen aussehen, um das Projekt dennoch erfolgreich weiterzuführen und abzuschliessen? Eine bewährte und sehr zweckmässige Methode dazu ist eine unabhängige Lagebeurteilung. Das Projekt wird analog einem Audit systematisch durchleuchtet, die verschiedenen Ursachen und Problembereiche werden herausgearbeitet, und der Handlungsbedarf wird abgeleitet.

Mögliche Ursachen

Auch wenn jedes Projekt anders ist, zeigt sich, dass Projekte immer wieder an denselben Ursachen kranken oder gar scheitern: Das Projekt wurde nicht mit der notwendigen Sorgfalt initialisiert, so wie es beispielsweise die Projektmethodik HERMES in der eigens dafür vorgesehenen Projektinitialisierung systematisch verlangt. Vielmehr ist man zu Beginn davon ausgegangen, dass alles klar ist, und man direkt mit dem Projekt starten kann, schliesslich drängt die Zeit. Die zweite Ursache steht mit der fehlenden Projektinitialisierung in direkter Verbindung: Das Projekt wurde von Anfang an inhaltlich und von seiner Tragweite her unterschätzt. Im Projektverlauf kristallisiert sich dann sukzessive heraus, dass es sich eben doch nicht nur um ein «IT-Projekt» handelt, sondern dass es in Tat und Wahrheit in erster Linie ein komplexes Organisationsprojekt mit einer Vielzahl an heterogenen Anspruchsgruppen ist, bei dem auch noch «IT oder Software» beschafft wird.

Eine weitere, oft beobachtete Ursache für das Scheitern sind fehlende Kompetenzen beim Projektmanagement bezüglich der Anwendung von geeigneten Projektmanagement-Methodiken oder die fehlende Projekterfahrung der Projektleiter, der Projektteammitglieder oder des Auftraggebers. Dies trifft insbesondere dann mit hoher Wahrscheinlichkeit zu, wenn das Abwickeln von grösseren Projekten nicht zum Tagesgeschäft einer Organisation gehört und das dazu notwendige Wissen und die Routine fehlen. Eine ebenso wichtige Ursache sind die fehlenden personellen Ressourcen, die dem Projekt zur

Verfügung gestellt werden. Dies geschieht immer dann, wenn dem Projekt keine adäquate Projekt- und Ressourcenplanung zugrunde liegt, weil man das Projekt unterschätzt hat, oder weil das Projekt trotz wissentlich fehlender Ressourcen gestartet wurde, «weil es ja schon irgendwie gehen wird».

Und was nun?

Eine möglichst frühzeitige, sorgfältige und fundierte Lagebeurteilung zeigt dem Auftraggeber nebst den Ursachen und den Bereichen mit Handlungsbedarf auch einen oder mehrere Lösungswege auf, wie das Projekt angepasst, optimiert und letztlich erfolgreich zu Ende geführt werden kann. Die Erfahrung lehrt uns zwei Dinge: Erstens bedarf es dazu in der Regel einer Reihe von Sofortmassnahmen, die zeitnah umzusetzen sind, und zweitens müssen oftmals fehlende Grundlagen von Beginn weg aufgearbeitet werden. Zudem gilt es, wegweisende Entscheide zu treffen, diese nochmals zu überdenken und, last but not least, die gesamte Projektplanung zu justieren. Im schlimmsten Fall muss ein Projekt gestoppt und abgebrochen werden, um grösseren Schaden zu vermeiden.

Fazit

Ein ungutes Bauchgefühl bei einem Projekt ist oft ein untrügliches Anzeichen dafür, dass im Projekt nicht alles nach Plan läuft und ist entsprechend ernst zu nehmen. Eine professionelle Lagebeurteilung deckt nicht nur die Ursachen auf und was alles im Argen liegt, sondern präsentiert dem Auftraggeber zugleich mindestens einen Lösungsansatz, wie er das Projekt stabilisieren, optimieren und erfolgreich zu Ende bringen kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies gelingt, ist erfahrungsgemäss sehr hoch.