

Enterprise IT- Projektmanagement & Transformation für Ihr Unternehmen

Professionelles Projektmanagement von ADVASO

Wenn Projekte „notleidend“ werden.

Wir haben es alle wahrscheinlich schon mindestens einmal erlebt, ein Projekt, das voller Elan gestartet wurde, läuft aus dem Ruder. Das Budget reicht nicht, die Ziele werden nicht erreicht und zum Schluss stehen sich zu allem Überfluss die am Projekt beteiligten Parteien unversöhnlich gegenüber.



Besonders ärgerlich ist es, wenn strategische Projekte oder Projekte, die nicht aufgegeben werden können zu scheitern drohen.

Dazu zählen beispielsweise Konzernweite Infrastrukturprojekte oder Projekte, die Ihr Unternehmen aufgrund gesetzlicher Vorgaben zu einem Stichtag erfolgreich beendet haben muss.

Dann haben Sie keine Wahl das Projekt zu beenden, und das kann dann richtig unangenehm und teuer werden.

Aber was tun, wenn sich die Probleme häufen und das Projekt sich nachhaltig negativ zu entwickeln droht?

Was ist eigentlich ein notleidendes Projekt?

Als „notleidendes Projekt“ bezeichnet man ein Projekt, das sich signifikant außerhalb der Planwerte befindet und damit droht die wesentlichen Ziele, nämlich Budget, Zeitrahmen und angestrebte Qualität zu deutlich zu verfehlen.

Unterschiedliche Statistiken besagen das dies bis auf rund 45 Prozent aller Projekte zutrifft. Zirka zwei Drittel dieser Projekte konnten von den Unternehmen saniert werden und ein Drittel wurde tatsächlich abgebrochen.

Typische Probleme

Projekte erfüllen heute eine wichtige Aufgabe in der Umsetzung von Programmen und Portfolios eines Unternehmens. Sie sind notwendig, um die gesteckten Ziele in der Transformation oder ständigen Weiterentwicklung des Unternehmens zu erfüllen.

Trotz zahlreicher methodischer Ansätze und Schulung der Mitarbeiter, werden viele Projekte notleidend. Notleidend werden Projekte, weil eines oder mehrere der Projektziele Kosten, Termine oder Qualitäten nicht erreicht wurden bzw. nicht mehr erreichbar sind. Die Probleme dabei sind sehr vielschichtig und haben zu einem großen Teil nichts mit der Methodik zu tun. Diese Probleme lassen sich grob in 3 Kategorien unterteilen.

1. **Handwerkliche Fehler** - bei der Anwendung der Methodik bezüglich Anforderungen, fehlende Risikobewertungen, Unterbudgetierung und fehlerhafte Planungen.
2. **Kommunikationsprobleme** - unterschiedliches Verständnis der Zielsetzung, des Weges wie dieses Ziel zu erreichen ist und oft auch der Bedeutung eines Projektes für das Unternehmen.
3. **Kollaborationsprobleme** - die Abstimmung zwischen den beteiligten Parteien funktioniert nicht und ist nicht synchron.

Anbei einige Beispiele für klassische Probleme

- keine einheitliche Vorgehensweise trotz gleicher Methodenansätze
- keine zentrale Steuerung von Programmen und Projekten
- Anforderungen werden nicht umgesetzt bzw. sind nicht eindeutig
- ausufernde Kosten
- die Nicht-Einhaltung von Terminen
- zusätzliche Risiken in der Beschaffung und Lieferung
- politische Hemmnisse aufgrund veränderter Situationen
- Ressourcenüberlastung und noch einige mehr

Beispiele und Quellen

- Nur 43 % der Projekte werden frist- und budgetgerecht abgeschlossen, und nur 29 % liegen im Zeitplan. Quelle: Wellington Ltd., 2020
- 33% aller IT-Projekte scheitern an der mangelnden Beteiligung von Führungskräften. Quelle: University of Ottawa, 2008
- 75% der IT-Führungskräfte glauben, dass ihre Projekte von Anfang an "zum Scheitern verurteilt" sind. Quelle: Geneca, 2017
- Im Durchschnitt liegt der Budgetbedarf von Projekten 27% über Plan. Quelle: Havard Business Review, 2003
- Bei einem aus sechs Unternehmen liegt der Projektbudget-Bedarf am Ende des Tages mehr als 200% über Plan. Quelle: Havard Business Review, 2003

Auch wenn diese Studien etwas älter sind, so haben sie doch bis heute Gültigkeit.

Die Herausforderung für Unternehmen

Die Herausforderung für das Unternehmen besteht darin, möglichst schnell einen Weg zu finden, aus dieser Situation herauszukommen. Dabei sind folgende Punkte genau zu analysieren:

1. Welche Probleme gibt es in den Projekten und was sind die Ursachen? Gibt es möglicherweise politisch oder persönlich motivierte Hindernisse?
2. Wie kann ich zeitnah erste Verbesserungen herbeiführen?
3. Was muss ich tun, um eine dauerhafte Lösung zu implementieren?
4. Was kostet mich das und stehen die Kosten noch in Relation zum gewünschten Ergebnis?
5. Kann ich das oder die Probleme mit eigenen Mitteln stemmen oder brauche ich hier erfahrende Experten?

Methodischer ADVASO Lösungsansatz: in vier Schritten zur Rettung

Wie kann man nun die ursächlichen Probleme notleidender Projekte in den Griff bekommen?

Schritt 1: Der Quick-Check



In einem initialen Gespräch klären wir, welche Vorstellungen und Probleme es aus Sicht der Stakeholder im Projekt gibt und welches die Ursachen dafür sein könnten. Als Erfahrene Projektspezialisten können wir aufgrund unserer Unparteilichkeit häufig sehr schnell die Ursachen den Bereichen Kommunikation, Zusammenarbeit und Projektorganisation zuordnen und aufgrund ihrer größeren Objektivität Lösungsansätze entwickeln.

Wir erhalten einen ersten Überblick über die Situation im Projekt und können uns gezielt auf die nächsten Schritte vorbereiten.

Schritt 2: Die Analyse durch einen Projekt-Audit

Widmen wir uns dem einfacheren Teil, der Behebung von handwerklichen Fehlern. Um ein Projekt wieder auf die Spur zu bringen, bedarf es erst mal eines gründlichen Projektaudits. Dieser ermittelt anhand von uns entwickelter Prüfmechanismen, ob die Methodik richtig angewandt wurde und ob die Ergebnisse den tatsächlichen Anforderungen gerecht werden.

Hier einige Beispiele:

1. **Fehlerhafte oder ungenaue Aufwandsschätzungen:**
Die Aufwände wurden im Vorfeld aufgrund ungenauer Schätzungen festgelegt, im Nachgang nicht auf Realitätsnähe geprüft und als gegeben hingenommen.
2. **Unrealistische Budgetvorgaben:**
Unrealistische Budgetvorgaben haben einen direkten Bezug zu den Aufwandsschätzungen und den daraus resultierenden notwendigen Investments.
3. **Fehlendes Risikomanagement:**
Risiken wurden nicht erkannt, analysiert und es wurden keine Maßnahmen daraus abgeleitet, um Risiken zu verhindern oder zu minimieren.
4. **Nicht ausreichende Qualitätssicherung:**
Oft sind Produkte und Ihre Anforderungen unsauber definiert. Tests und permanente Überprüfung der Ergebnisse, um steuernd eingreifen zu können fehlen.
5. **Fehlende Unterstützung im Lenkungsausschuss.**
Dieser entsteht, wenn dem Lenkungsausschuss die Konsequenzen seines Handelns nicht aufgezeigt wurden oder ihm keine Alternativen angeboten wurden. In der Regel ein Versäumnis der Projektleitung.

Schritt 3: Der Sanierungsplan

Wenn der Projekt-Auditor die entsprechenden Probleme identifiziert hat, ist es seine Aufgabe, einen Sanierungsplan bzw. Lösungskatalog zu erarbeiten und die Versäumnisse mit dem Auftraggeber und Projektleiter zu besprechen. Dabei ist das Ziel, erste Verbesserungsmaßnahmen zeitnah zu implementieren. Dies hat natürlich nicht nur positive Auswirkungen auf die laufenden Projekte, sondern auch für zukünftige Projekte («Lessons Learned»).

Aber Achtung! Der Audit kann auch zu dem Ergebnis führen, dass das notleidende Projekt nicht sinnvoll weitergeführt werden kann und eingestellt werden muss oder komplett neu aufgesetzt werden muss.

Schritt 4: Erarbeitung einer nachhaltigen (Projekt-) Strategie

Im dritten Schritt ist ein strategischer Ansatz notwendig, um eine permanente Verbesserung herbeizuführen. Eine Lösung hierfür ist die **Implementierung eines Projekt-Management-Offices (PMO)** sofern dies noch nicht existiert. Das PMO definiert eine Vorgehensweise, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Denn alle vorgeschlagenen Methoden und Lehren basieren nur darauf, ein Framework zu liefern, das an die individuelle Situation im notleidenden Projekt angepasst werden muss. Dabei sind die Methodenansätze keine «heiligen Kühe» oder als alleinige Heilsbringer anzusehen, jede Methode hat Stärken und Schwächen.

Also gilt es ein «Best of» für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Fazit

Nicht jedes Projekt lässt sich retten. Manche Projekte müssen sogar eingestellt oder neu aufgesetzt werden.

Wichtig ist aber, dass man aufgrund eines solchen Anlasses zügig beginnt die Ursachen für scheiternde Projekte in seinem Unternehmen zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, damit zukünftig Projekte erfolgreich durchgeführt werden und nicht an denselben Problemen zu scheitern drohen.

In einem volatilen Markt ist es heute unerlässlich, Projekte immer schneller durchzuführen, um nicht von externen Entwicklungen überholt zu werden.

FAQs

1. Lässt sich jedes Projekt retten?

Die ehrliche Antwort ist «NEIN». Manche Projekte sind so verfahren, dass es keine seriöse Möglichkeit gibt, dieses Projekt noch erfolgreich zu Ende zu führen.

2. Welche Rolle spielt die Befähigung eines Projektmanagers, eine Methode zu erlernen und zu kennen?

Methoden sind wichtig, sie sind der Werkzeugkasten, mit dem ein Projektmanager arbeitet. Viel wichtiger ist aber die Befähigung des Projektleiters, diese Werkzeuge auch richtig in der jeweiligen Situation einzusetzen, die methodischen Schwachstellen zu kennen und diese in einer eigenen, adaptierten Methode anzuwenden.

3. Welche Methode ist die richtige für ein Projekt?

Mit über 30 Jahren Erfahrung im Projektmanagement ist die Wahrheit einfach. Jede Methode hat seine Historie, Stärken und Schwächen. Idealerweise sollte ein guter Projektleiter mehrere Methoden und deren Unterschiede kennen, verstehen und anwenden können.

4. Welche Rolle spielt das Management?

Das Management sowie der Projekt-Eigentümer sind wichtig, denn ein Projektleiter ist nur ein ausführender Mitarbeiter des Auftraggebers. Letztendlich werden die Entscheidung vom Auftraggeber und Lenkungsausschuss getroffen. Ohne Unterstützung der involvierten Projektressourcen oder Akzeptanz der Eigentümerschaft über das Projekt sind Projekte meistens zum Scheitern verurteilt. Erfolge sind eher Zufall.

5. Was macht denn einen guten Projektexterten aus?

Heute führen wir bei ADVASO für unsere Kunden Projekte hybrid und basierend auf adaptierten Standards aus. Hybrid bedeutet dabei nicht nur im Vergleich zwischen Wasserfall zu Agil, sondern auch in der Nutzung der Stärken anderer Methoden. Frei nach dem Motto, das Beste aus den unterschiedlichen Werkzeugkästen ist auch das Beste für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte unserer Kunden. Die optimale «Rezeptur» und die Erfahrung macht den Unterschied!

Kontakt

Bei Fragen stehen wir ihnen gerne für ein kostenloses Erstgespräch Verfügung.

Besuchen Sie unsere Webseite und buchen einen persönlichen Termin.

ADVASO GmbH
Felsenstr. 4
CH-8808 Pfäffikon SZ
Mail: info@advaso.com
ADVASO.COM

ADVASO
ADDED VALUE SOLUTIONS