Projektsanierung eine natürlich total frei erfundene Geschichte

Ich bekomme den Anruf eines Managers, der auf Empfehlung eines seiner Geschäftsfreunde auf mich aufmerksam geworden ist.

Nachdem wir Vertraulichkeit über das Gespräch vereinbart haben kommt er auch sofort zu Sache, er verantwortet ein IT-Projekt, das schon länger läuft aber irgendwie nicht zum Abschluss kommt. Auf den Punkt gebracht die klassische Situation „am Ende des Budgets ist einfach noch zu viel Projekt übrig“

Die Situation scheint für ihn verworren und er weiß nicht mehr welchen Aussagen er trauen darf und welchen nicht. Seine firmeninternen Projektmitglieder zeigen auf die externen Partner und sehen dort die alleinige Schuld für mangelnde Ergebnisse und Projektverzug. In Gesprächen mit dem externen Projektleiter wird auf die Schuld der Fachabteilungen verwiesen, die durch fehler- und lückenhafte Anforderungen zu ständigen „Changes“ geführt haben, die das ganze Projekt in eine Schieflage gebracht haben. Die zwei am Projekt beteiligten IT-Firmen schieben die Verantwortung zwischen sich hin und her und verweisen auf die Leistungspflichten in ihren Verträgen. Das magische Dreieck der Schuldzuweisung in IT-Projekten.

Man hat mir erzählt, beginnt er nach der Situationsbeschreibung, sie haben bei meinem Geschäftsfreund in einer ähnlichen Situation es geschafft das Projekt zu restrukturieren und zum Abschluss zu bringen. Können Sie das nicht auch für uns machen?

Zuerst einmal erkläre ich ihm meine Arbeitsweise die dem Grundsatz folgt „Projekt scheitern nie an der Technik, sondern an den beteiligten Menschen“

Aber zaubern kann ich auch nicht und das fehlende Geld für noch notwendige Arbeiten bringe ich auch nicht mit. Um in eine erste Analyse einzusteigen müssen wir einige „Spielregeln“ vereinbaren:

1. *Eine Restrukturierung kostet zusätzliches Geld, noch fehlende Projektergebnisse müssen erstellt werden, fehlerhafte Projektergebnisse müssen korrigiert werden. Dies kann ein Vielfaches der ursprünglich geplanten Projektkosten verschlingen, nur wenn der Auftraggeber bereit ist diese Kosten zu tragen kann ich erfolgreich arbeiten.*
2. *Verlorene Zeit kann ich nicht zurückbringen, wenn also definitiv nicht verschiebbare Endtermine das Scheitern bedeuten kann der Ausweg nur in*

mehr und ggf. fachlich versierterem Personal bestehen. Auch hier dreht sich dann alles um Geld und Menschen.

3. *Ich suche keine Schuldigen, sondern eine Lösung für das Problem. Wenn man also einen weiteren Externen sucht um den anderen Externen Druck zu machen und die Debatte um Schuldzuweisung weiter anzuheizen bin ich nicht der Richtige.*
4. *Fehler in der Vergangenheit müssen benannt werden auch wenn diese in der Verantwortung des Auftraggebers liegen. Nur so ist es möglich kosteneffiziente Lösungen zu erarbeiten.*
5. *Zuerst bedarf es einer objektiven Situationsanalyse, die je nach Projektgröße bis zu eingen Wochen dauern kann. Dafür ist umfassender und ungehinderter Zugang zu allen Verträgen, Projektdokumenten, Arbeitsergebnisse und nicht zuletzt auch den Projektmitgliedern nötig. In den Interviews der Teammitglieder gibt es keine Tabu´s. Diese Analyse kostet Geld, das auch dann zu zahlen ist, wenn das Ergebnis dem Auftraggeber nicht gefällt oder eine Projekterettung ausgeschlossen ist.*

Nachdem wir uns auf die Spielregeln geeinigt haben mache ich mich einige Tage später an die Arbeit. Wie so oft in solchen Situationen, liegt das Scheitern in einer Vielzahl unterschiedlicher Ursachen. Nachdem in einer Ergebnispräsentation dem Auftraggeber aber auch den beiden beteiligten externen IT-Firmen meine Einschätzung der Lage vorgestellt wurde, wird gemeinsam ein Restrukturierungskonzept verabschiedet. Ich werde mit der Umsetzung und der Projektleitung beauftragt, benötigte Geldmittel werden bereitgestellt, fachliche oder menschlich falsch besetzt Projektstellen werden neu besetzt, Projektpläne werden überarbeitet und von allen Beteiligten abgezeichnet. Neue Spielregeln der Zusammenarbeit werden definiert, das Team neuformiert und die Arbeit neu aufgesetzt.

Nach einigen Monaten harten Arbeit und vielen Nachtschichten kann sich der Auftraggeber freuen endlich sein neues IT-System in Betrieb zu nehmen um die von ihm angestrebten Effizienz Steigerungen in seinem Unternehmen zu realisieren.

Natürlich ist diese fiktive Geschichte frei erfunden, Ähnlichkeiten zu existierenden Personen und/oder Projekten sind rein zufällig und nicht gewollt.

Sollten Sie sich oder Ihr Projekt dennoch hier wiedererkennen, meine Kontaktdaten finden Sie ja hier.