

## Verfahren zur Behandlung einer Projektsanierung

Ein patentiertes Verfahren für eine Projektsanierung kann es aufgrund der Einzigartigkeit und jeweiligen Komplexität der individuellen Situation nicht geben. Unser Verfahren zur Bewältigung einer kritischen Projektsituation ist daher als Rahmenplan zu betrachten, welcher je nach Bedarf auf die speziellen Belange angepasst wird.

Nicht immer handelt es sich bei kritischen Projektsituationen um schwerwiegende Sanierungsfälle, aber Schwachstellen, deren Behebung den weiteren Projektverlauf deutlich verbessern würde, sind in jedem analysierten Projekt die Regel.

Vor dem Hintergrund der umfangreichen Erfahrungen arbeiten wir mit einem adaptierbaren Vorgehensmodell, bestehend aus fünf Bausteinen und einem Referenzmodell der Handlungsfelder, das bei qualitativ hochwertigen Ergebnissen eine schnelle und zielgenaue Durchführung von Projektreviews ermöglicht.

### Die fünf Bausteine:

- Baustein 1: Projektreview / Analyse / Standortbestimmung
- Baustein 2: fachlich – technische Verifikation
- Baustein 3: Entscheidungsfindung
- Baustein 4: Umsetzung
- Baustein 5: betriebswirtschaftliche und juristische Beratung

### Baustein 1: Projektreview / Analyse / Standortbestimmung

Die Auftaktphase für eine Projektsanierung besteht aus einer umfassenden Analyse und Aufbereitung der Situation und der Ursachen, welche zu der kritischen Situation geführt haben. Das Ergebnis dieser Auftaktphase ist eine Übersicht über die organisatorischen, technischen und fachlichen Differenzen, welche auf dem Studium der Unterlagen und Gesprächen mit allen Projektbeteiligten und Projektbetroffenen beruht. Die aufbereitete Übersicht ist die Standortbestimmung und gleichzeitige Basis für eine Bewertung der Projektsituation.

Dazu werden zunächst die "harten Fakten", wie bisherige Kosten und Ressourcen als Gegenüberstellung zum Projektfortschritt hergestellt. Zusätzlich sind auch die "weichen Faktoren" von wesentlicher Bedeutung einer Standortbestimmung bei kritischen Projekten, welche gleichsam einbezogen werden. Dazu zählen exemplarisch die Unterstützung des Managements und der Auftraggeber, die Motivation und Akzeptanz der Projektführung und die Motivation und Akzeptanz der Projektmitarbeiter.

Zur Skizzierung von vermeintlichen Sanierungsvarianten, aber von Eskalationsszenarien erfolgt darüber hinaus eine Bewertung der noch ausstehenden Projektleistungsbestandteile.

- Ihr Nutzen: Herstellung eines Überblick über Störungen und Ursachen des Projektes
- Herstellung eines objektiven Status über den Stand der Dinge
- Herstellung einer soliden Grundlage zur abgesicherten Entscheidungsfindung ob des weiteren Vorgehen

## Baustein 2: fachlich – technische Verifikation

Eine fachlich – technische Verifikation ist angezeigt bei einer nachhaltig unklaren oder strittigen Projektsituation. In diesem Baustein erfolgt eine detaillierte Prüfung der festgestellten fachlichen und technischen Differenzen, mithin eine Abweichungsanalyse der Anforderungen gegenüber der zugesicherten Sollfunktionalität und den vorhandenen Softwarefunktionen.

Dazu erfolgt zunächst eine Aufnahme der kritischen Softwarefunktionen resp. des gesamten Softwarepaketes, welche im Zuge eines Funktions- und Integrationstest eingehend überprüft, kategorisiert und bewertet wird.

Ihr Nutzen: Herstellung einer detaillierten Übersicht über fachlich – technische Differenzen  
Herstellung einer Kategorisierung für die genannten Differenzen  
Bewertung des Aufwandes zur Eliminierung der fachlich – technischen Differenzen

## Baustein 3: Entscheidungsfindung

Basierend auf den Ergebnissen der Bausteine 1 (und 2) kann nunmehr das Szenario ob des weiteren Vorgehen definiert werden. Im Grundsatz können drei Modelle zum Tragen kommen:

- a. Projektstopp
- b. Projektkorrektur
- c. Projektsanierung

Die sachliche Feststellung, dass die Ziele eines Projektes nicht mehr gültig oder relevant sind, oder dass die Unterstützung des Management und der Auftraggeber verlustig sind führt zu einer Beendigung des Projektes. Eine Fortführung wäre eine reine "Arbeitsbeschaffungsmassnahme" und eine weitere Verschwendung von Ressourcen. Eine Projektkorrektur kommt dann zum Tragen, wenn die Abweichungen bzgl. Kosten- und Budgetentwicklung eher überschaubar und finanzierbar sind, die Projektziele in einem akzeptablen Zeitrahmen erreichbar sind und ganz wesentlich ist, das Management und der Auftraggeber Vertrauen in die handelnden Projektbeteiligten haben.

Bei einer Projektsanierung sind die Abweichungen bzgl. der Kosten- und Budgetentwicklung eklatant, der Projektfortschritt lässt das Erreichen der Projektziele "in weiter Ferne" platzieren. Zudem ist das Vertrauen des Managements und der Auftraggeber in die Projektführung mindestens gestört oder gar zerrüttet. Die eigentliche Projektzielsetzung ist jedoch nachhaltig existent.

Ihr Nutzen: Herstellung einer fundierten Empfehlung ob und über das weitere Vorgehen  
Benennung der Korrekturmassnahmen  
Handlungsempfehlung bzgl. der genannten Korrekturmassnahmen  
Initiierung und Begleitung der genannten Korrekturmassnahmen

## Baustein 4: Umsetzung

Die Umsetzung eines Sanierungsprojektes ist zunächst vergleichbar mit einem "normalen" Projekt zur Implementierung einer Softwarelösung. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass auf den erzielten und verwendbaren Ergebnissen des Vorgängerprojektes aufgebaut werden kann und dass darüber hinaus, die Ergebnisse und Erkenntnisse, welcher in die kritische Situation geführt haben, noch sehr präsent sind und somit nicht wiederholt werden. Vor diesem Hintergrund kommt der detaillierten und transparenten Planung in überschaubare Entwicklungsschritte, eine konsequente Einhaltung von Terminen und Budgets, ein permanentes Risikomanagement mit präventiven und korrektiven Massnahmen zur Absicherung des Projekterfolges, eine intensive Zusammenarbeit mit dem Management und dem Auftraggeber im Sinne eines Projektmarketing und einer motivierten Verantwortungsübernahme der Projektbeteiligten ein grösstes Augenmerk zu, damit eine weitere kritische Situation bereits im Ansatz verhindert wird.

Ihr Nutzen: verantwortliche Leitung des Sanierungsprojektes basierend auf den hergestellten Handlungsempfehlungen und Korrekturmassnahmen

## Baustein 5: betriebswirtschaftliche und juristische Beratung

Die Entscheidung, ein kritisches Projekt im Sinne einer Projektkorrektur oder einer Projektsanierung fortzuführen bedingt häufig einer Korrektur und Anpassung in den vertraglichen und kommerziellen Vereinbarungen resp. wird diese Entscheidungsvariante wesentlich von einer Anpassung in den vertraglichen und kommerziellen Vereinbarungen abhängig gemacht.

Die Erfahrung zeigt, dass bereits im Rahmen einer Vertragsgestaltung und auch im Verlauf einer Projektentwicklung Fehler gemacht werden können, die im Fall einer kritischen Projektsituation bewusst werden und in dieser Weise zusätzlich hinderlich sein können.

Ihr Nutzen: Beratung und Unterstützung bei der Gestaltung von vertraglichen Anpassungen bzgl. der Lieferung und Leistung gegenüber IT-Dienstleistern  
Initiierung der betriebswirtschaftlichen Anpassungen und daraus resultierender vertraglicher Korrekturmassnahmen