

---

## Projektaudit als Wegweiser aus der Krise

---

Randolph Kappes

*Für einen IT-Manager ist es eine alltägliche Situation: Einer seiner Projektleiter meldet Probleme im Projekt. Ohne interne Kenntnisse der Projektsituation kann der IT-Manager die wirkliche Lage nicht beurteilen. Wie weit ist die Krise fortgeschritten? Muss er reagieren oder ist das Projekt in der Lage, den Turnaround aus eigener Kraft zu schaffen?*

*Zur richtigen Einschätzung einer Projektsituation kann ein Projektaudit durch externe IT-Experten einen wertvollen Beitrag leisten. Ein Projektaudit kann dem IT-Manager eine Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen liefern. Doch nur einem zielgerichteten Projektaudit gelingt es, die Situation schnell zu erfassen und die notwendigen und meist schmerzhaften Sanierungsmaßnahmen zu erkennen.*

*Von solchen Sanierungsmaßnahmen sind meist alle Projektbeteiligten betroffen: der IT-Manager, der Projektleiter und das Projektteam. Um das Projektaudit für den Auftraggeber erfolgreich abzuschließen, müssen die Auditoren daher vor allem auf die Ängste der Projektbeteiligten eingehen, Vertrauen aufbauen und die menschlichen Auswirkungen ihrer Maßnahmen berücksichtigen.*

*Der Beitrag zeigt, wie die notwendigen Maßnahmen, die für alle Beteiligten einen Weg aus der Krise weisen, schnell identifiziert werden können.*

### 1 Ausgangslage

Trotz einer Professionalisierung der Softwareentwicklung geraten IT-Projekte angesichts von Budgetkürzungen, engen Terminplanvorgaben usw. leicht in schwierige Situationen.

Ein Projektaudit durch externe IT-Experten kann zur Einschätzung der Projektsituation einen wertvollen Beitrag leisten und dem IT-Manager einen Weg aus

der Krise aufzeigen. Ein Projektaudit im hier vorgestellten Kontext ist die zielgerichtete Untersuchung eines IT-Projekts, einer Anwendung oder Anwendungslandschaft im Hinblick auf IT-technische, betriebswirtschaftliche oder verfahrenstechnische Fragestellungen.

Grundvoraussetzung für ein zielgerichtetes Projektaudit ist neben der fundierten Erfahrung der Experten ein methodisch strukturiertes Vorgehen. Nur auf diese Weise wird die Projektsituation schnell erfasst, sodass die notwendigen und oft schmerzhaften Sanierungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.

Die Sanierungsmaßnahmen betreffen immer auch die Menschen im Projekt. Die Auditoren müssen daher auf die Ängste der Projektbeteiligten eingehen. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter im Projektteam, die von den Maßnahmen direkt betroffen sind. Vor allem der Projektleiter ist durch die Projektschieflage in seiner Position angegriffen. Selbst der IT-Manager ist emotional beteiligt, da er über Erfolg oder Misserfolg des Projekts gegenüber der Unternehmensleitung Rechenschaft ablegen muss.

Im Folgenden werden die kennzeichnenden Faktoren für ein erfolgreiches Projektaudit vorgestellt. Dazu werden drei Schritte unternommen:

Zu Beginn wird die typische Ausgangssituation eines Projektaudits dargestellt. Projektaudits werden oft erst gestartet, wenn die Krise weit fortgeschritten ist. Daher kann der Handlungsspielraum für eine erfolgreiche Sanierung zu Beginn des Projektaudits bereits stark eingeschränkt sein. Geschwindigkeit ist deshalb ein wichtiges Kriterium für erfolgreiche Projektaudits.

Im zweiten Teil wird das Vorgehen im Projektaudit vorgestellt. Die Methodik ist in der Praxis aus vielen durchgeführten Projektaudits entwickelt worden. Neben einem methodisch strukturierten Vorgehen ist der Gewinn des Vertrauens aller Projektbeteiligten der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Projektaudit. Da große Projekte über ein komplexes Beziehungsgeflecht im Unternehmen vernetzt sind, muss in die Betrachtung auch das Projektumfeld mit einbezogen werden.

Zum Schluss wird ein Ausblick auf die Zeit nach dem Abschluss des Projektaudits gegeben. Denn mit dem Abschluss des Projektaudits ist das Projekt noch nicht saniert. Erst der Wille zur Veränderung und die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen stellen dies sicher.

## **2 Verlauf und Früherkennung von Projektkrisen**

In der typischen Ausgangssituation meldet ein Projektleiter dem IT-Manager Probleme im Projekt. Ohne interne Kenntnisse der Projektsituation fällt es dem IT-Manager ebenso wie Kunden und der Unternehmensleitung schwer, die wirkliche Lage zu beurteilen. Viele IT-Manager entscheiden aus dem Bauch heraus, ob konkrete Maßnahmen ergriffen werden müssen. Ein »ungutes Gefühl« ist dann meist der Auslöser, eine unvoreingenommene Einschätzung der Projektsituation zu fordern.

Die Ursachen von Projektkrisen sind vielfältig. Sie haben ihren Ursprung innerhalb des Projekts oder sind Folge von Ereignissen, die von außen auf das Projekt einwirken. Meist ist es eine Kombination aus mehreren Ursachen (siehe dazu den Beitrag von Hauke Thun in diesem Band). Allen Projektkrisen gemeinsam ist jedoch, dass sie nicht überraschend entstehen. Sie kündigen sich mit zunächst schwachen Signalen an, bevor die Krisensymptome offen auftreten. Das »ungute Gefühl« des IT-Managers ist oft die unbewusste Reaktion auf diese ersten Signale. Eine Früherkennung von Projektkrisen ist also möglich und notwendig: Je früher eine Reaktion erfolgt, desto größer ist der verbleibende Handlungsspielraum.

## 2.1 Verlauf von Projektkrisen

Der Verlauf von Projektkrisen kann analog der Phaseneinteilung von Ulrich Krystek [Krystek 2006] für Unternehmenskrisen in vier Phasen unterteilt werden. Dabei sind die einzelnen Phasen als mögliche aufeinanderfolgende Ereigniskomplexe ohne zwingende zeitliche Reihenfolge zu verstehen.

### ■ Phase 1: Potenzielle Projektkrise

Der Krisenprozess beginnt mit der Phase der potenziellen, d. h. lediglich möglichen und noch nicht realen, Krise. Diese Phase wird wegen fehlender Krisensymptome als Quasi-Normalzustand bezeichnet.

### ■ Phase 2: Latente Projektkrise

Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch die verdeckt bereits vorhandene oder mit hoher Wahrscheinlichkeit bald eintretende Projektkrise, die in ihren Wirkungen für die betroffenen IT-Verantwortlichen mit herkömmlichen Instrumentarien noch nicht wahrnehmbar ist.

Bei Anwendung geeigneter Methoden der Früherkennung erlaubt diese Phase jedoch eine aktive Beeinflussung durch präventive Strategien und Maßnahmen. Der Handlungsspielraum für ein aktives Turnaround-Management ist in dieser Phase noch hoch.

### ■ Phase 3: Akute, beherrschbare Projektkrise

Hier treten Krisensymptome offen zutage. Zugleich verstärkt sich die Intensität der gegen das Projekt gerichteten destruktiven Wirkungen, was einen erhöhten Zeitdruck sowie einen Entscheidungszwang auslöst. Werden die Handlungsmöglichkeiten durch fortschreitenden Zeitablauf geringer, so erhöhen sich die Anforderungen an die Bewältigung der Krise.

### ■ Phase 4: Akute, nicht beherrschbare Projektkrise

Gelingt es nicht, die akute Projektkrise zu beherrschen, tritt der Krisenprozess in seine letzte Phase, an deren Ende der totale Projektmisserfolg steht. Die Beherrschung des Krisenprozesses wird insbesondere durch den fortlaufenden Wegfall von Handlungsalternativen, den extremen Zeitdruck und die zuneh-