

Risiko erkannt, Gefahr benannt

METHODE. Wer die Risiken erkennt, kann reagieren, wenn der Ernstfall eintritt. Dafür braucht es aufmerksame, geschulte Mitarbeiter mit Methodenwissen.

Von **Dagmar Börsch**

Die Projektbruchlandung kostete das Medizintechnikunternehmen über 40 Millionen Euro. Es wollte ein neuartiges Diagnosegerät entwickeln. Neun Monate nach dem fulminanten Start gabe es die ersten Probleme. Die Ingenieure tüftelten vergeblich an dem neuen Analysesensor. Es fehlte an Know-how, um die neue Technologie produktionsreif zu machen. „Weder im Unternehmen verfügten wir über die benötigten Spezialisten, noch waren welche auf dem Markt zu bekommen“, erklärte die Personalabteilung, „auf dieses Risiko haben wir von Anfang an hingewiesen.“ Doch statt das Projekt klugerweise abzubrechen, versenkte das Team noch hunderttausende Euro in hoffnungslose Rettungsversuche.

Meist nur technische Risiken im Fokus

Kein Projektmanager gibt gerne auf. Doch irgendwann ist es klüger, aufzuhören. Um den richtigen Zeitpunkt zu finden, einem hoffnungslosen Projekt den Stecker zu ziehen und Verluste zu begrenzen – dabei kann Risikomanagement helfen. Doch Fachleute betonen auch: Das Projektmanagement soll nur im äußersten Fall das Signal zum Abbruch geben. Eigentlich soll es helfen, Gefahren zu vermeiden und Projekte wetterfest gegen Risiken zu machen. Also, um beim oben genannten Beispiel zu bleiben, sollte es früh das Risiko erkennen, dass Spezialisten für das Projekt fehlen werden, um Vorsorge zu treffen.

Soweit die Theorie. In der Praxis wollen sich nur wenige Projektmanager konsequent mit den Risiken ihres Projekts auseinandersetzen. Manche befassen sich mit den technischen Unwägbarkeiten ihres Vorhabens, etwa damit, ob bei einer neuen Technologie der Sensor haltbar genug ist. Sie laden ihre Mitarbeiter zu Risiko-Workshops ein und arbeiten Checklisten ab. Aber Projektextperten bestätigen einhellig, dass an technischen Problemen heute die wenigsten Projekte scheitern.

Die Gefahren lauern in der Regel woanders – nämlich in der Umgebung des Projekts: Oft kommt es zu Querfeuer von Projektgegnern, die Unterstützung im Unternehmen bleibt aus, die Machtverhältnisse wechseln ständig, es entstehen kulturelle Probleme mit internationalen Partnern, die Kommunikation kommt ins Stocken, Kompetenzstreitigkeiten bilden sich heraus und Entscheidungen werden schlichtweg nicht getroffen oder Spezialisten fehlen, weil diese bei der jüngsten Sparrunde einfach freigesetzt wurden.

08/15-Prozesse taugen nicht

Projekte sind heute größer und komplexer als noch vor zehn Jahren. Immer mehr Partner beteiligen sich, immer mehr Gruppen sind einzubeziehen, immer häufiger spielen Machtfragen eine Rolle und wirken äußere Umstände auf das Projekt ein. Allein mit seiner technischen Kompetenz und einer Risikoanalyse nach Schema F kommt ein Projektmanager nicht weit. Er braucht organisatorische, strategische, politi-

Was-wäre-wenn-Szenarien helfen weiter, so zum Beispiel: Welches Szenario muss eintreten, dass als sinnvoller Ausweg nur noch der Projektabbruch bleibt?

sche und kulturelle Analysen der Umgebung eines Projekts.

„Wir müssen Projekte heute als hochsensibles soziales System betrachten“, erklärt der Projektmanagement-Berater Dr. Klaus Wagenhals von Metisleadership. Wichtige Fragen, die hierfür zu analysieren sind: Welche Einflüsse können dem Projekt aus dem System heraus gefährlich werden? Wie kann der Projektmanager bewirken, dass diese Einflüsse neutral oder gar unterstützend wirken? An welchen Stellen bedroht das Projekt sein Umfeld, wie etwa wichtige Interessengruppen, Abteilungen oder auch lieb gewonnene Arbeitsprozesse? Und auch: Wie geht der Projektmanager selbst mit Risiken um, was ist er für ein Risikotyp? „Dafür sind Erfahrung, Intuition und persönliche Führungskraft erforderlich“, so Wagenhals.

Bestandsaufnahme des Projekts

Ein versierter Projektmanager geht beim Risikomanagement in der Regel in fünf Schritten vor. Zunächst führt er eine

Bestandsaufnahme durch: Noch bevor er die ersten Terminkonzepte und Budgetpläne erstellt, untersucht der Projektmanager kritisch das Umfeld seines Vorhabens. Dafür nimmt er unterschiedliche Perspektiven ein; er setzt sich quasi verschiedene Brillen auf, um so alle Interessen in den Blick zu bekommen.

Die erste Brille: die Organisation, in die das Projekt eingebettet ist. Wer trifft Entscheidungen, welche Gremien begleiten das Projekt, beispielsweise Lenkungsausschüsse? Wichtig ist die Ermittlung der „Stakeholder“, also der Interessengruppen mit Einfluss auf das Projekt. Wie können die jeweiligen Stakeholder-Gruppen Einfluss nehmen, wie groß sind ihre Kraft und ihre Macht? Welche fördern und welche hemmen das Projekt?

Die zweite Brille: die Unternehmensziele. Viele Projektmanager klären zwar ihren Auftrag, informieren sich aber nicht darüber, wie ihr Vorhaben zu den Zielen und der Strategie ihres Unternehmens passt. Was will das Unternehmen mit diesem Projekt erreichen? Damit verbunden ist auch die Frage, welchen Stellenwert das Projekt überhaupt in der Organisation hat. Projekte mit geringer Priorität müssen häufig um Budget und Mitarbeiter kämpfen, Vorhaben mit hoher Priorität haben den Erwartungsdruck ihrer Umgebung zu bewältigen.

Die dritte Brille: die Zahl der Schnittstellen, also die Menge von Berührungspunkten in der Organisation und zu ihrer Umgebung, etwa zu Lieferanten und Kooperationspartnern. Auch sie haben wesentlichen Einfluss auf den Projektverlauf, denn solche Schnittstellen erhöhen die Komplexität enorm. Misslungene Abstimmung zwischen den Partnern ist bereits vielen Projekten zum Verhängnis geworden. Der Projektmanager sollte sorgfältig die Schnittstellen analysieren und Strategien zur Führung der Beteiligten entwerfen.

Diese Bestandsaufnahme sollte der Projektmanager nicht nur vom Schreib-

tisch aus machen. Projektprofis pflegen dafür die „Walking Around“-Strategie. Sie nutzen ihr Netzwerk und besuchen gezielt Mitarbeiter, die Auskunft geben können. Nur so sind neben Informationen auch Einschätzungen und vertrauliche Hinweise zu bekommen. Die Gespräche bleiben unkompliziert, Profis wollen auch die Intuition von Spezialisten ansprechen. Nützlich ist es, Spezialisten zu bitten, aus dem Bauch heraus drei oder vier Projektrisiken aus ihrem Blickwinkel zu nennen. Zudem haben sich Mentorenprogramme bewährt; versierte Projektmanager lassen aufstrebende Kollegen an ihren Erfahrungen teilhaben. Daneben kann sich die Verbindung zu Fachverbänden wie dem GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. lohnen.

Szenarien zur Prävention bilden

Nach der Bestandsaufnahme bildet der Projektmanager auf Basis der Informa-

tionen, Einschätzungen und Meinungen verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien. Er betrachtet jedes Element des Systems und prüft den angenommenen Einfluss auf das Projekt. Er schätzt die Folgen seines Handelns und das anderer Leute ab. Was geschieht, wenn gewisse Förderer das Interesse an dem Vorhaben verlieren – oder sich mächtige Gegner formieren? Wie wirkt sich eine Machtverschiebung auf das Projekt aus? Was, wenn wichtige Mitarbeiter und Lieferanten ausfallen? Wenn die Kommunikation mit Partnern in Übersee nicht richtig funktioniert? Der Projektmanager variiert die Grundannahmen, spielt verschiedene Modelle seines Projekts durch und ermittelt so die Risiken: Wie wirkt es sich aus, wenn dem Projekt Spezialisten fehlen? Ergibt sich daraus ein Risiko? Wie kann man Vorsorge treffen – und die Vorsorge im Projekt und seiner Umgebung auch durchsetzen? Der Akzent liegt auf der



Wer durch verschiedene Brillen das Projektumfeld betrachtet, erkennt Risiken.

Prävention. Vorsorgemaßnahmen sollen den Risiken entgegenwirken. Ähnlich der Projektabbruch: Aus den Szenarien werden Kriterien abgeleitet, die auf einen Abbruch hindeuten. Welches Szenario muss eintreten, dass als sinnvoller Ausweg nur noch der Abbruch bleibt?

Aus diesen Szenarien leitet der Projektmanager Maßnahmen ab. Welche Führungskräfte des Auftraggebers muss er noch ins Boot holen, damit eine Machtverschiebung möglichst geringe Auswirkungen hat? Kann er beim Kunden vielleicht einen Lenkungsausschuss bilden, also ein Gremium, bei dem sich die Macht verteilt und das Projekt nicht vom Gutdünken einer Einzelperson abhängt? Oder: Wie kann er einen wichtigen Förderer in das Projekt einbinden, damit sich sein Interesse erhält? Wird er besser durch Berichte mit Kennzahlen und Fakten informiert – oder etwa durch

persönliche Gespräche, grafisch aufbereitete Präsentationen und Modelle zum In-die-Hand-Nehmen? Oder: Wie muss er die Schnittstellen zu Partnern etwa in Übersee gestalten? Ergänzen regelmäßige Videokonferenzen den üblichen E-Mail-Verkehr? Sind Sprachschulungen erforderlich? Wie kann der gemeinsame Workshop zu Beginn des Projekts gestaltet sein, an dem sich alle Beteiligten kennenlernen?

Modell mit wichtigen Rollen bilden

Mit solchen Maßnahmen „modelliert“ der Projektmanager sein Projekt, wie Fachleute sagen. Wichtig bei dieser Modellierung: Die Rollen der Beteiligten müssen klar definiert sein. Deshalb erarbeiten Projektprofis auf Basis dieser Szenarien sorgfältig die Projektorganisation und ermitteln, welche Rollen mit welchen Zuständigkeiten und Kom-

petenzen definiert werden müssen. Bei der Besetzung achten sie nicht nur auf das Fachwissen der Mitarbeiter, sondern auch auf ihre Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Teamfähigkeit sowie auf persönlichen Biss.

Relevante Abbruchkriterien mithilfe der Szenarien vorab festlegen

Projektmanager können sich nicht gegen alle Risiken wappnen. Manche Entwicklungen lassen sich weder durch Prävention noch durch Notfallmaßnahmen und Feuerwehreaktionen in den Griff bekommen. Ein Beispiel: Bei einem IT-Projekt in einem großen deutschen Geldinstitut war der Projektleiter angewiesen, das Vorhaben mit einem bestimmten Vorgehensmodell durchzuführen. Nach drei Monaten Planung stand fest: Das Vorgehensmodell war für das Projekt nicht geeignet. Der Projektmanager empfahl seinem Auftraggeber den Abbruch des Vorhabens. Er hatte das Szenario durchgespielt und festgelegt, dass er nach drei Monaten ergebnisloser Arbeit das Signal für ein schnelles Ende geben musste. Je konkreter solche Abbruchkriterien formuliert sind, desto besser lässt sich der Zeitpunkt für den Absprung bestimmen. Versäumte Termine wie Meilensteine, überzogene Budgetzahlen oder nicht erreichte Zwischenziele können als solche Kriterien dienen.

Das Risikomanagement fortschreiben

Während des Projekts hält der Projektmanager seine Was-wäre-wenn-Szenarien ständig im Blick. Denn die Umgebung verändert sich. Plötzlich können neue, einflussreiche Interessengruppen auftauchen. Projektpartner können wechseln, der Markt verändert sich oder im eigenen Unternehmen werden andere Projekte als wichtiger eingeschätzt und bevorzugt. Der Projektmanager beobachtet diese Veränderungen, passt seine Szenarien an und trifft Gegenmaßnahmen – ein ständig fortlaufend

TIPPS FÜR HR

Die wichtigsten Kompetenzen schulen

Die Anforderungen an Projektmanager steigen. Allein die Kenntnis der gängigen Methoden reicht für Projektleiter nicht mehr aus. Neben Softskills wie Kommunikationsfähigkeit oder Führungsgeschick brauchen sie auch Fachwissen und Erfahrung. Die Personalabteilung kann Projektmanager darin unterstützen.

Fachwissen: Erfahrungen aus anderen Projekten sind Gold wert. Unternehmen richten deshalb „Communities“ für Projektmanager ein, also Plattformen für den Wissenstransfer. Entscheidend ist, dass diese Initiativen gepflegt und moderiert werden. Anderenfalls schlafen diese Programme wieder ein.

Erfahrung: In Mentorenprogrammen können erfahrene Projektmanager ihren jüngeren Kollegen helfen, beispielsweise Risiken zu entdecken, einzuschätzen und sich zu wappnen. Hilfreich ist auch die klassische Supervision von Projektmanagern.

Motivation: Unternehmen, die ihren Projektmanagern Karrierechancen anbieten, sind klar im Vorteil. Dafür empfehlen sich eigene Laufbahnen für Projektmanager als dritte Säule neben den klassischen Laufbahnen als Führungs- und Fachkraft.

Intuition: Auf ihren sprichwörtlichen siebten Sinn wollen erfolgreiche Projektmanager nicht verzichten. Fachleute ermutigen sie sogar, noch mehr auf ihren Bauch zu hören. Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung können das Gespür für Intuition schärfen und helfen, auch einer Einschätzung aus dem Bauch heraus bei Verhandlungen Geltung zu verschaffen.

der Prozess. „Risikomanagement kann heute nur vorläufige Ergebnisse bringen“, sagt Wagenhals, „Projektmanager sollten deshalb ihre Szenarien weiterentwickeln und daraus vorbeugende Maßnahmen ableiten, vor allem auch mit dem Blick auf persönliche Interdependenzen.“

Diplomatisches Geschick ist für die Abbruchempfehlung nötig

Zahlen geben einen handfesten Hinweis darauf, dass ein Projektabbruch erwogen werden sollte. Doch auf die Zahlen allein sollten sich Projektmanager nicht verlassen. Profis halten, wenn sie einen Abbruch erwägen, immer auch die Umgebung im Blick. Sie prüfen beispielsweise, welche Erwartungen enttäuscht werden und ob der Abbruch politisch zu vermitteln ist. Auch hier spielen sie Szenarien durch und denken in Alternativen. Ein Profitipp für die Abbruchempfehlung selbst: Ein Szenario vorstellen und daran die wesentlichen Konsequenzen aufzeigen. Manche Projektmanager kombinieren mit der Empfehlung diplomatischerweise noch einen (allerletzten) Lösungsvorschlag.

Immer auch Unterstützung im Unternehmen aufbauen

Wie gut das Risikomanagement greift und den Projektverlauf begünstigt – dies hängt nicht allein vom Können des Projektmanagers ab. Auch sein Unternehmen kann das Risikomanagement in Projekten unterstützen. Hilfreich sind neben Mentorenprogrammen und Erfahrungsaustausch-Runden sogenannte „Project Management Offices“, also zentrale Stabsstellen für Projektmanagement. Diese Stabsstellen unterstützen Projektmanager bei ihren Aufgaben und sorgen für offene Kommunikation. So kann ein „Project Management Office“ bei der Beschaffung von Informationen und der Entwicklung der Szenarien beraten oder assistieren. Stellt sich bei einem Projekt die Frage nach dem Abbruch, führen viele dieser Stabsstel-

len beispielsweise ein Audit durch und erstellen als neutrale Instanz quasi Gutachten. Dies hilft vielen Projektmanagern bei der schweren Entscheidung, die Projektampeln endgültig auf Rot zu stellen. ■



DR. DAGMAR BÖRSCH ist Unternehmensberaterin, zertifizierte Projektmanagerin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH in Ludwigshafen.



40
JAHRE
LeasePlan

Einfacher.
Innovativer.
Effizienter.

DIE EFFEKTIVERE GEHALTSUMWANDLUNG: FÜR HÖCHSTE EFFIZIENZ

Firmenwagen für alle! Steigern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber – für Sie frei von Haftungsrisiken und Arbeitsaufwand. Lernen Sie unsere effektivere Gehaltsumwandlung unter 02131 132-200 kennen. It's easier to leaseplan.

WWW.LEASEPLAN.DE

LeasePlan

It's easier to leaseplan