

Projektmanagement

Mut zum vorzeitigen Projektabbruch

Die Zahl der Projekte hat in vielen Unternehmen so sehr zugenommen, dass manche von einem «Projektunwesen» sprechen. Nur wenige Projekte werden erfolgreich zu Ende gebracht. Um Ressourcen zu sparen, wäre es sinnvoll, einige vorzeitig abubrechen. Ein schwieriges Unterfangen.

Wenn dein Pferd tot ist, steige ab.» Diese Redensart leuchtet jedem sofort ein. Und trotzdem fällt es vielen schwer, diesen Rat auch anzuwenden – also von dem, was nicht gelingen kann oder nicht gelingen will, abzulassen. Schaut man sich das Projektunwesen an, gewinnt man schnell den Eindruck, dass es auch hier viele Reiter gibt, die noch auf ihren toten Pferden sitzen.

Würden alle Projekte kritisch betrachtet, liesse sich schnell feststellen, dass viele bereits gescheitert oder vom Scheitern bedroht sind. Andere kommen nicht voran oder schlafen vollständig ein. Doch woran lässt sich erkennen, dass es sich nicht mehr lohnt, das Projekt fortzuführen? Argumente für den Projektabbruch lassen sich an vielen Stellen finden. Zum Beispiel:

- Projektpartner ist weggebrochen
- kein «Kunde» mehr für das Projekt
- Projektleiter ist nicht mehr da, keiner trägt mehr die Verantwortung
- Projektziele wurden vom Auftraggeber massgeblich geändert und können deshalb nicht mehr erreicht werden

- Umfeld hat sich geändert
- kritische Probleme sind seit längerer Zeit ungelöst und das Projektteam kommt einfach nicht voran
- das Topmanagement oder wichtige Fachabteilungen unterstützen das Projekt nicht mehr
- erhebliche rechtliche Risiken sind aufgetaucht

Schlechte Projekte verschlingen oder blockieren Ressourcen, die woanders besser eingesetzt werden könnten. Andere Projekte kommen nicht voran, die eingespannten Mitarbeiter vernachlässigen wichtige Aufgaben und stehen ihren Fachabteilungen nicht zur Verfügung.

Auf den Prüfstand stellen

Ob ein Projekt wirklich schlecht ist und anderweitig gebrauchte Ressourcen blockiert, lässt sich im Einzelfall nur schwer nachweisen – und das ist ein wesentlicher Grund dafür, dass das Projekt nicht abgebrochen wird. Gleichwohl muss jedes Projekt regelmässig überprüft werden. Dabei geht es nicht nur darum, ob das Projekt «auf Kurs liegt», die Ziele erreicht, die Budgets und Termine eingehalten und die erwarteten

Ergebnisse abgeliefert werden. Es muss immer auch geprüft werden, ob es übergeordnete Gründe dafür gibt.

Ein Projektportfolio macht sichtbar, dass es Projekte im Unternehmen gibt, die viele Ressourcen erfordern und einfach durchgeführt werden müssen, weil sie für das Unternehmen eine grosse Bedeutung haben (must have). Andere Projekte haben für das Unternehmen ebenfalls eine hohe Bedeutung, aber ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis ist schlecht. Projekte, die für das Unternehmen eine geringe Bedeutung, aber einen hohen Nutzen haben, sind die Cashcows für das Unternehmen (money matters). Schliesslich gibt es Projekte, die ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen und die für das Unternehmen auch von geringer Bedeutung sind. Das sind in jedem Fall Kandidaten, die auf die Streichliste kommen und die abgebrochen werden sollten – ausser es gibt andere gute Gründe, die für ein Weitermachen sprechen (need a good reason).

Warum es so schwierig ist, Projekte zu beenden

Die Befürworter eines Projekts werden immer Gründe finden, warum gerade ihres weitergeführt werden soll. Das hat mit persönlichen Interessen, Gesichtsverlust, Karriere, Eitelkeiten oder Machtspielen im Unternehmen zu tun.

- Eine Abteilung, deren Projekt abgeschossen wird, während das der Nachbarabteilung weiterge-

führt wird, fühlt sich benachteiligt.

- Ein Projektleiter wird immer frustriert sein, wenn sein Projekt vorzeitig beendet wird. Er sieht es als persönliches Versagen.
- Die Geschäftsleitung verliert an Glaubwürdigkeit, wenn sie ein von ihr als besonders wichtig eingestuftes Projekt sang- und klanglos beerdigt.

Um solchen Konflikten zu entgehen, gehen die Verantwortlichen auch schon mal verschlungene Wege:

- Sie benennen das Projekt um (und gestalten es inhaltlich ganz neu aus), behalten aber das Gerüst aus Projektleiter und Projektmitarbeiter bei.
- Sie erklären das Projekt als erfolgreich beendet.
- Sie entschärfen das Projekt-Controlling, sodass niemand sieht, wie arg das Projekt in den Miesen liegt.

Besser ist: Mit einem guten Projektportfolio lässt sich erkennen und begründen, wann Projekte sinnvoll abubrechen sind. Dazu sollte jedes Projekt regelmässig überprüft und überarbeitet werden. Ziele und Bewertungskriterien können sich ändern, aber der Prozess der Bewertung muss für alle immer transparent und nachvollziehbar sein. Es darf nicht um Misstrauen, Neid oder Schuldzuweisungen gehen. Dann wird für alle sichtbar, wenn sie ein totes Pferd reiten. Und es wird für alle selbstverständlich abzusteigen. ■

Management-Werkzeuge

Onlineberatung im Internet:
www.business-wissen.de

Newsletter abonnieren:
www.business-wissen.de
b-wise GmbH, Business Wissen
Information Service,
Tel. +49 (0)721 1839 710,
info@b-wise.de, www.b-wise.de