

HANSER



Leseprobe

zu

Krisen in Digitalprojekten erfolgreich managen

von Jens Marcus Woehe und Eberhard Kurz

Print-ISBN: 978-3-446-46756-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-46774-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46909-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46756-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Ist das Digitalprojekt SMART21 in der Krise? VII

1 Einführung: Die Digitalbranche und das Wort „Krise“ 1

- 1.1 Warum niemand gerne über Projektkrisen spricht 2
- 1.2 Warum Krisen zunehmen werden und welche Schäden entstehen. 5
- 1.3 Warum sich Krisen immer „kalt“ anfühlen 10
- 1.4 Warum Krisen immer etwas Positives haben 15

2 Krisen in Digitalprojekten 19

- 2.1 Welche Arten von Digitalprojekten gibt es heute? 21
 - 2.1.1 Digitale Standardprojekte 23
 - 2.1.2 Digitale Akzeptanzprojekte. 24
 - 2.1.3 Digitale Pionierprojekte. 25
 - 2.1.4 Digitale Disruptorprojekte. 26
- 2.2 Was sind Krisen in Digitalprojekten? 27
- 2.3 Typische Probleme und Verläufe der Digitalprojekt-Grundtypen 31
- 2.4 Rollenspiele im Projekt: Warum schreitet keiner früher ein? 34
- 2.5 Krisenpsychologie: Warum verlieren viele den Kopf? 37
 - 2.5.1 Die Persönlichkeitsstruktur jedes Einzelnen. 38
 - 2.5.2 Die unbewussten Spielregeln in der Gruppe. 39
 - 2.5.3 Instinktive Gruppenautomatismen (z. B. Herdenverhalten) 40

3 Zehn Haupterfolgskriterien des Krisenmanagements in Digitalprojekten 43

- 3.1 Haupterfolgskriterium 1: „Je früher desto besser!“ 46
- 3.2 Haupterfolgskriterium 2: Führungskompetenzen in der Krise 47
- 3.3 Haupterfolgskriterium 3: Faktenbasierte Entscheidungen und strukturiertes Vorgehen 51
- 3.4 Haupterfolgskriterium 4: Goldene Regeln der Krisenkommunikation 54
- 3.5 Haupterfolgskriterium 5: Teamorientierung 59
- 3.6 Haupterfolgskriterium 6: Veränderungswiderstände erfolgreich managen. 61

3.7	Haupterfolgssfaktor 7: Der „Neutrale Dritte“-Effekt	67
3.8	Haupterfolgssfaktor 8: Professioneller Umgang mit Konflikten	70
3.9	Haupterfolgssfaktor 9: Immer den juristischen Durchblick behalten.	75
3.10	Haupterfolgssfaktor 10: Smarte Verhandlungsstrategien	79
3.11	Die zehn Haupterfolgssfaktoren – ein Quickcheck	85
4	Praxisorientiertes Krisenmanagement – das Vier-Phasen-Modell . . .	89
4.1	Phase 1: Das Digitalprojekt im Normalzustand – Krisenprävention.	92
4.1.1	Strategischer Rahmen für Digitalprojekte	94
4.1.2	Krisenprävention durch professionelles Projektmanagement.	99
4.1.3	Krisenprävention durch Projektcontrolling.	109
4.1.4	Ganzheitliches Projekt-Risikomanagement	111
4.1.5	Veränderungsmanagement (VM) für Digitalprojekte.	120
4.2	Phase 2: Das Digitalprojekt gerät in die Krise – Krisenerkennung.	127
4.2.1	Vorbeugende Maßnahmen: Eskalationsverfahren, Krisen-RACI und Notfallplan.	129
4.2.2	Interdisziplinäres Krisenradar	131
4.2.3	Die Vorkrisenanalyse von Problemkonstellationen	134
4.2.4	Krisenprävention durch proaktives Konfliktmanagement.	139
4.3	Phase 3: Das Digitalprojekt in der Krise – Krisenbearbeitung	147
4.3.1	Krisenmanager und Krisenteam.	149
4.3.2	Business-Continuity-Maßnahmen.	150
4.3.3	Stabilisierungsmaßnahmen im Projekt	151
4.3.4	Schutzmaßnahmen für das Projekt im Projektumfeld	152
4.3.5	Krisen-PR und Umgang mit der Presse	154
4.3.6	Der „Strategie-Timeout-Tag“	155
4.3.7	Ganzheitliche Krisenanalyse und Krisendarstellung	157
4.3.8	Grundsatzentscheidungen im Turnaround	159
4.3.9	Team- und Projektleitungs-Check – Austausch, ja oder nein?	162
4.3.10	Verhandlung mit Externen	163
4.4	Phase 4: Die drei Krisenlösungsoptionen – Sanierung, Neuausrichtung und Abbruch eines Digitalprojekts.	170
4.4.1	Lösungsoption 1: Sanierung eines Digitalprojekts	174
4.4.2	Lösungsoption 2: Neuausrichtung eines Digitalprojekts	178
4.4.3	Lösungsoption 3: Abbruch eines Digitalprojekts	182
4.4.4	Retrospektive und Wissensmanagement.	187
	Schlusswort: Aus der Krise lernen mit Ambidextrie	189
	Literatur	190
	Die Autoren.	193
	Stichwortverzeichnis	194

4

Praxisorientiertes Krisenmanagement – das Vier-Phasen-Modell

Dieses Kapitel beinhaltet den konkreten praktischen Teil. Wir nennen dieses Kapitel auch gerne das operative Krisenmanagement für Digitalprojekte. Hier werden die wichtigsten **W-Fragen des Krisenmanagements (Wann? Wer? Was? Wozu?)** beantwortet, auf eine Zeitachse gebracht und in ihrer Wirkungslogik ziel- und lösungsorientiert bearbeitet:

- Wann? (Zeitpunkt und Reihenfolge des Krisenmanagements)
- Wer? (Akteure des Krisenmanagements)
- Was? (Aktivität des Krisenmanagements)
- Wozu? (Zielsetzung des Krisenmanagements)

Hierzu verwenden wir das in der Praxis bewährte **Vier-Phasenmodell für Krisenmanagement**, das eine einfache zeitliche Grundlogik hat und somit sehr einprägsam ist. Danach durchläuft jede Projektkrise von Anfang bis Ende vier verschiedene Phasen:

- **Phase 1:** Das Digitalprojekt im Normalzustand (Normalphase)
- **Phase 2:** Das Digitalprojekt gerät in die Krise (Vorkrisenphase)
- **Phase 3:** Das Digitalprojekt in der Krise (Krisenphase)
- **Phase 4:** Drei Krisenlösungsoptionen – Sanierung, Neuausrichtung oder Abbruch eines Digitalprojekts (Nachkrisenphase)

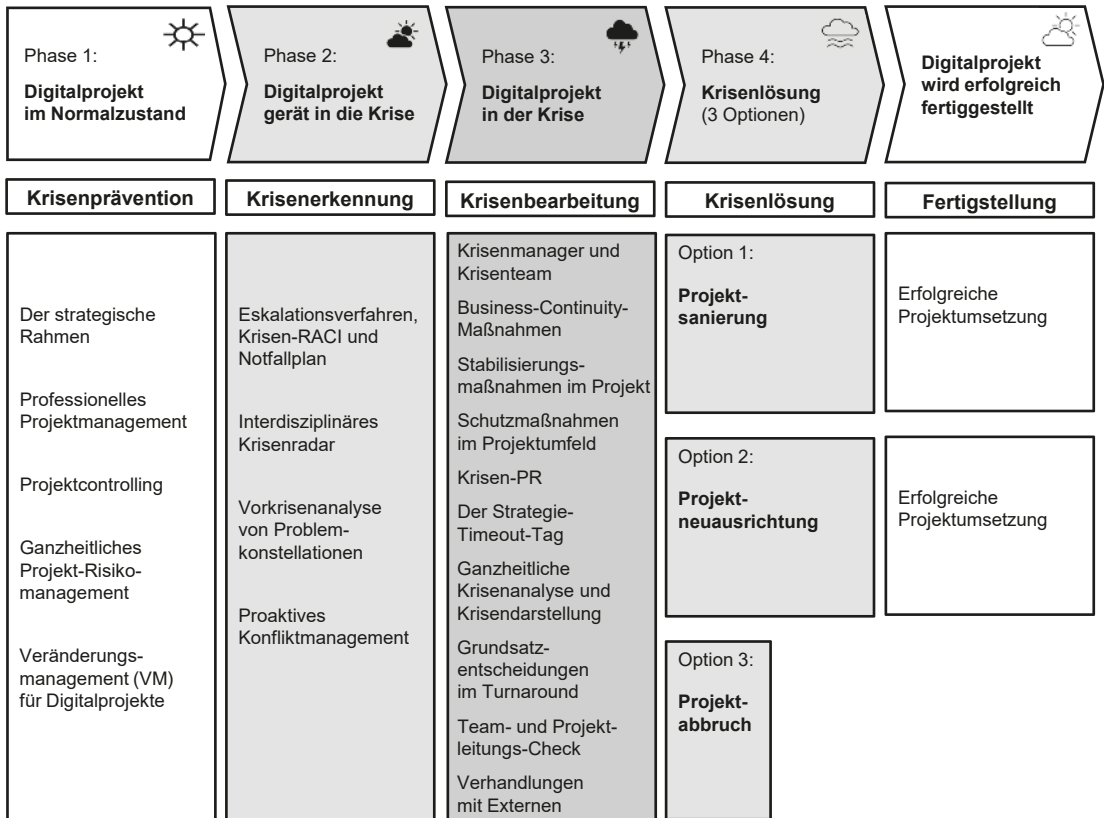


Bild 4.1 Praxisorientiertes Krisenmanagement – das Vier-Phasen-Modell

Diese Einteilung in Phasen hat für die praktische Anwendung viele Vorteile:

- Das Vier-Phasen-Modell ist bildlich gut darstellbar und verbessert damit die Orientierung und die Kommunikation im Krisenteam.
- Das jeweilige Krisengeschehen und seine Komplexität werden übersichtlich geordnet und damit für das Krisenmanagement steuerbarer.
- Jede der vier Phasen hat verschiedene Spannungsbögen und triggert psychologische Mechanismen der beteiligten Personen und die sozialen Prozesse. Dies beeinflusst alle Entscheidungsprozesse und natürlich auch die Art des Handelns.
- Die kritischen Entscheidungs- und Wendepunkte einer Krise und ihre natürliche Abfolge werden sichtbarer und damit auch die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Handlungsbedarfs.
- Es wird ersichtlich, zu welchem Zeitpunkt welche Aktivitäten durchgeführt werden sollten und wie sie logisch aufeinander aufbauen, sodass Schnellschüsse vermieden werden und nachhaltige Lösungen entstehen.
- Alternative Problemlösungskonzepte können besser im Gesamtablauf abgewogen und bewertet werden.
- Ohne dass das Buch komplett gelesen werden muss, kann im Sinne eines praktischen Nachschlagewerks die Frage besser beantwortet werden: In welcher Phase befindet sich mein Digitalprojekt und auf was sollte ich jetzt besonders achten?

An dieser Stelle ist es uns wichtig zu betonen, dass das Phasenmodell auch nur eine modellhafte Abbildung der Krisenarbeit darstellt und dadurch die zeitliche Einteilung viel einheitlicher erscheint, als sie es in der Praxis tatsächlich ist und auch von den Beteiligten empfunden wird.

Die Einteilung mündet in einer Grundstruktur, die wir besonders für Digitalprojekte entwickelt haben und in der die 4-W-Fragen in jeder der vier Phasen beantwortet werden: **Was muss wozu durch wen wann gemacht werden?**

Phase 1: Das Projekt im Normalzustand

Das Projekt befindet sich im Normalzustand, es ist damit „im Plan“. Die Projektstatus-Ampeln sind alle auf Grün. Es gibt evtl. leichte Verzögerungen, Probleme und auch Fachdiskussionen, die aber alle mehr oder weniger im Projekt gelöst werden können.

- **Was?** (Aktivitäten): Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit und Risikomanagement
- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziel des Krisenmanagements ist es, das Projekt erfolgreich durchzuführen
- **Wer?** (Akteure): Alle Projektbeteiligten betreiben Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit. Operativ verantwortlich ist die Projektleitung. Strategisch verantwortlich ist der Projektklenkungskreis.

Phase 2: Das Projekt gerät in die Krise

Das Projekt befindet sich nicht mehr im Normalzustand. Die Projektstatus-Ampeln gehen auf Gelb. Einzelne Probleme verdichten sich und werden massiver. Meilensteine und Termine werden verschoben. Richtungsdiskussionen und Konflikte nehmen zu. Die Frühindikatoren schlagen Alarm und sogar einzelne Spätindikatoren zeigen die Zuspitzung der Probleme an.

- **Was?** (Aktivitäten): Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit, Erkennung, Diagnose und aktives Bearbeiten kritischer Risikofaktoren
- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziel des Krisenmanagements ist das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten der aktuellen Probleme und kritischen Risikofaktoren zur Vermeidung einer Krise.
- **Wer?** (Akteure): Alle Projektbeteiligten betreiben Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit. Operativ verantwortlich ist die Projektleitung. Strategisch verantwortlich ist der Projektklenkungskreis.

Phase 3: Das Digitalprojekt in der Krise

Das Projekt befindet sich in der Krise. Die Projektstatus-Ampeln sind auf Rot. Die Situation ist entweder eskaliert oder ein Projektverantwortlicher zieht die Reißleine. Die Probleme sind massiv und können aller Voraussicht nach nicht mit Bordmitteln gelöst werden. Die Spätindikatoren zeigen größere Krisenkonstellationen an. Es ist für die meisten Projektverantwortlichen klar, dass der im Projektplan dargestellte kritische Projektpfad und sogar der Projektendtermin nicht annähernd gehalten werden können oder das Digitalsystem nicht wie geplant technisch funktionieren wird.

- **Was?** (Aktivitäten): kurzfristige Durchführung der Krisen-Sofortaktivitäten, anschließend Umsetzung der Krisen-Turnaroundaktivitäten und Vorbereitung einer Lösungsstrategie

- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziele des Krisenmanagements sind zum einen kurzfristiges Notfallmanagement, damit sich die Krise nicht weiter verschärft, und zum anderen die Festlegung einer Turnaroundstrategie.
- **Wer?** (Akteure): Operativ verantwortlich für die Krisen-Sofortaktivitäten ist die Projektleitung. Der Projektleitungskreis ist strategisch verantwortlich für die Lösungsstrategie sowie auch für die Entscheidung, wer die Rolle des Krisenmanagers übernimmt und wer zum Krisenteam gehört.

Phase 4: Die drei Krisenlösungsoptionen – Sanierung, Neuausrichtung und Abbruch eines Digitalprojekts

Das Digitalprojekt befindet sich nicht mehr in der akuten Notfallphase, es ist weiterhin kritisch, aber mit Maßnahmen sowohl im Projekt als auch im Projektumfeld stabilisiert. Die Projektstatus-Ampeln gehen wieder schrittweise zurück auf Gelb und später auf Grün.

- **Was?** (Aktivitäten): Umsetzung der entschiedenen Lösungsoption: Sanierung, Neuausrichtung oder Abbruch des Digitalprojekts
- **Wozu?** (Zielsetzung): je nach Lösungsoption
- **Wer?** (Akteure): Operativ verantwortlich für die Umsetzung der Lösungsoption ist die (alte oder neue) Projektleitung. Strategisch verantwortlich für die Lösungsstrategie ist der (alte oder erneuerte) Projektleitungskreis.

■ 4.1 Phase 1: Das Digitalprojekt im Normalzustand – Krisenprävention

*„Wer hohe Türme bauen will,
muss lange beim Fundament verweilen.“*

Anton Bruckner

Erfahrene Projektleitungen wissen um die **Bedeutung des Projektbeginns** für den späteren Erfolg ihres Digitalprojekts. Sie wissen, dass gerade am Anfang in ein Projekt investiert werden muss, und sie wissen auch, dass ein Projekt nicht erst mit dem offiziellen Projektstart beginnt, sondern schon viel früher, nämlich mit der ersten Projektidee.

Gedanklich sollte bereits mit den allerersten Überlegungen und Diskussionen zum Projekt auch das Krisenmanagement beginnen – weit vor dem offiziellen Start des Digitalprojekts. Hier werden die ersten Wünsche, Erwartungen und Vorstellungen formuliert und ausgetauscht. Bildlich gesprochen wird hier das **Projektfundament** ausgehoben. Je nachdem, welches Digitalprojekt wir betrachten, gibt es zu diesem sehr frühen Zeitpunkt auch schon Risiko- und Showstopperdiskussionen, entweder hart diskutiert in offiziellen Meetings oder aber eher beiläufig in Einzelgesprächen.

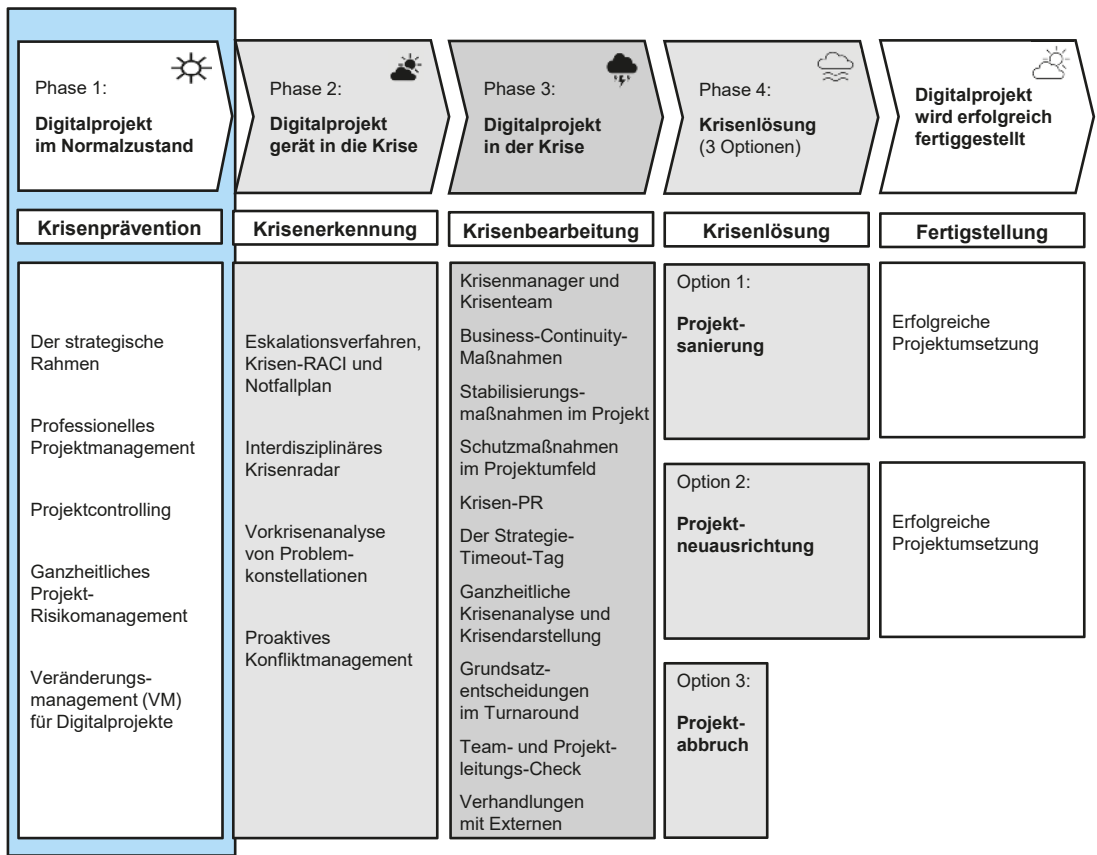


Bild 4.2 Phase 1: Das Digitalprojekt im Normalzustand – Krisenprävention

Mit dem offiziellen Projektstart beginnt dann das operative Krisenmanagement, nämlich in Form der **Prävention** bzw. **Vorbeugung**. Die Krisenprävention zielt darauf ab, dass bereits bekannte Risiken nicht zu entscheidenden Krisenfaktoren oder zu Krisenbeschleunigern werden und dass Projektprobleme und Fehlentwicklungen nach Möglichkeit erst gar nicht entstehen können.

Krisenprävention umfasst **allgemeine** und **projektspezifische Aktivitäten**:

- **Allgemeine Krisenprävention:** Alle Projektaktivitäten in einer Organisation, die darauf abzielen, das Projekt erfolgreich zu machen (oder im Umkehrschluss: was „sowieso“ oder „eh“ gemacht wird). Dazu zählen insbesondere das Management des strategischen Rahmens (u. a. Projektportfoliomanagement, Multiprojektmanagement), das professionelle Projektmanagement, das Projektcontrolling und das Veränderungsmanagement.
- **Projektspezifische Krisenprävention:** Alle Aktivitäten, die zusätzlich für das jeweilige Digitalprojekt betrieben werden, um Krisenfaktoren und Krisenbeschleuniger frühzeitig zu erkennen und eine Krise zu vermeiden. Dazu zählen das ganzheitliche Projekt-Risikomanagement, das Konfliktmanagement im Projekt und spezifische Aktivitäten wie die Erstellung einer Eskalationsmatrix, einer Krisen-RACI und das Aufsetzen eines projektspezifischen Notfallplans.

Während in einem großen Digitalprojekt (bzw. Digitalprogramm) das Projektteam für die Krisenprävention unter Umständen eine umfangreiche Infrastruktur zur Verfügung hat, ist man in kleineren Digitalprojekten ein Stück weit auf sich selbst angewiesen. Wenn wir im Nachfolgenden **Krisenpräventionsaktivitäten** beschreiben, dann ist uns natürlich bewusst, dass nicht alle Digitalprojekte diesen großen Aufwand betreiben können und auch nicht immer die Budgets dafür zur Verfügung gestellt werden. Je größer und bedeutender das Projekt in Relation zur Firmengröße ist, desto mehr sollten alle Voraussetzungen für projektspezifische Krisenpräventionsaktivitäten gegeben sein. Bei einem Mittelständler ist bereits ein Projekt mit einem Budget von 1 Mio. € sehr groß, während bei einem Großkonzern diese Grenze vielleicht 50 Mio. € oder 100 Mio. € beträgt. In der Regel gibt es in jedem Unternehmen eine Kategorisierung bzw. Einteilung nach A-, B- und C-Projekten – je nach Größe. Die Krisenpräventionsmaßnahmen müssen auf die jeweilige Kategorie skaliert werden.

4.1.1 Strategischer Rahmen für Digitalprojekte

Digitalprojekte fallen höchst selten vom Himmel. Sie sind immer ein Ergebnis einer strategischen Planung. Die strategischen Überlegungen im Vorfeld eines Digitalprojekts sollten entlang eines strategischen **Top-down-Prozesses** und im Rahmen eines iterativen **Bottom-up-Prozesses** den übergeordneten Rahmen für erfolgreiche Digitalprojekte bilden.

Zu dem übergeordneten strategischen Rahmen gehören:

- die **Unternehmensstrategie**,
- daraus abgeleitet die **Digitalstrategie**,
- daraus abgeleitet die **Digitale Governance**,
- daraus abgeleitet das **Digitale Projektportfoliomanagement**,
- daraus abgeleitet das **Digitale Multiprojektmanagement**,
- daraus abgeleitet die **Strategie** und der **Auftrag** für das **einzelne Digitalprojekt**.

Da erfahrungsgemäß sehr viele Projektkrisen durch oftmals **falsche strategische Entscheidungen** vor dem Projektstart entstehen, müssen wir diesem strategischen Rahmen eine ganz besondere Wichtigkeit beimessen. Er bestimmt maßgeblich die Richtung des Projekts und ob ein Projekt erfolgreich wird oder nicht. Wenn wir beispielsweise einen der am häufigsten genannten Krisenfaktoren für Digitalprojekte – „Fehlende Ressourcen“ – nehmen, so kann man sich natürlich projekt-operativ fragen, warum überhaupt trotz fehlender Ressourcen das einzelne Digitalprojekt gestartet wurde. Man kann sich aber auch strategisch fragen, ob eine gute Personalentwicklung zu einem früheren Zeitpunkt diesen Bedarf nicht hätte anzeigen und so diesem Mangel vorbeugen können.

Unternehmensstrategie

Es klingt fast zu einfach: „IT follows strategy“. Digitalprojekte müssen auf Basis der strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens gestartet werden. Ein wichtiger Hebel zur Krisenprävention ist somit die **„richtige“ Ableitung eines Digitalprojekts** aus den strategischen Zielen. Die Passfähigkeit sorgt für die Minimierung der Krisenwahrscheinlichkeit. Auch wenn ein Projekt technologisch induziert wird (z. B. Blockchain), muss dieses Projekt ein strategisches Ziel des Unternehmens umsetzen.

Digitalstrategie

Einfach ausgedrückt sorgt die **Digitalstrategie** im bestehenden Geschäftsmodell für steigende Umsätze (u. a. durch Generierung neuer Kunden oder die Schaffung neuer Produkte) und/oder für sinkende Kosten durch z. B. Prozessautomatisierung. Zusätzlich kann eine Digitalstrategie auch völlig neue Geschäftsmodelle generieren durch z. B. Plattformsätze. Beide Wege führen zu Digitalprojekten. Eine profunde Vorbereitung und saubere Business-Case-Arbeit reduziert die Risiken. Insbesondere muss sehr früh auf eine spätere Skalierung geachtet werden. Ein Minimal Viable Product (MVP) ist schnell erstellt, aber die technische Hochskalierung oder auch die Rolloutzeiten z. B. bei Industrie-4.0-Projekten müssen bereits früh bedacht werden.

Digitale Governance

Bei der **Digitalen Governance** geht es um Rollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Prozesse zur optimalen Durchführung von Digitalprojekten. Die Beachtung der folgenden Aspekte kann Krisen vorbeugen oder sie zumindest mildern. Die Basisvoraussetzung ist, dass die Governance des Geschäfts zur Governance der Digitalprojekte passt. Wenn z. B. das Geschäft sehr dezentral verantwortet wird, so können Digitalprojekte nicht komplett zentral realisiert werden. Die Verzahnung zwischen dem „Geschäft“ und dem „Projekt“ muss so eng sein, dass sie wie ein „Yin“ und „Yang“ verschmelzen. Harmonisierungen, Vereinheitlichung über Gesellschaften oder Regionen hinweg setzen Prozessangleichungen voraus. Hier müssen die „Digital“ und die „Business“ Governance die gleichen Ziele vorgeben. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass das Geschäft bereit und willig ist, Prozesse zu harmonisieren und Standardlösungen aus dem Digitalbereich zu akzeptieren. Technische Vorgaben aus dem Digitalbereich und Standardisierung sowie Sicherheitsvorgaben sollten dann unweigerlich verwendet werden. Best Practices und einheitliche Wege minimieren Umsetzungsrisiken. Nutzt man erprobte Standardlösungen, so sinkt das Risiko ebenfalls erheblich (Tiemeyer 2020).

Digitales Projekt-Portfoliomanagement

Ein wichtiges Element der Digitalstrategie ist das **Projekt-Portfoliomanagement**, das die Priorisierung der Investitionen, die Planung und Abstimmung der Ressourcen sowie die Steuerung der Zeitplanung und Terminüberschneidungen zur Aufgabe hat. Die Portfoliosteuerung aller Digitalprojekte in einem Unternehmen erfolgt in der Regel kennzahlenbasiert. Um die Bewertung des Fortschritts eines Portfolios durchzuführen, werden die geplanten Zeiten, Kosten und Funktionsumfänge mit den realisierten Werten zu einem bestimmten Zeitpunkt verglichen und entsprechende Updates bei Abweichungskennzahlen bzw. Fertigstellungsgrade ermittelt. Alle Digitalprojekte werden so entsprechend eines Bewertungsschemas nach **strategischer und wirtschaftlicher Bedeutung** bewertet.

Um eine Transparenz zwischen den Projekten herzustellen (gerade auch für verschiedene Digitalprojekttypen), dienen als typische Steuerungsinstrumente Statusberichte, Cockpits, Dashboards, Heatmaps oder Matrizen mit aufbereiteten KPIs. Das Portfoliomanagement muss sicherstellen, dass schnell auf Veränderungen von außen reagiert werden kann. Da Portfolioplanungen in fest definierten Zyklen ablaufen, sollte das Portfoliomanagement sich fragen, ob eine Verkürzung dieser Zyklen und häufigere Monitorings zur Früherkennung möglicher Krisen sinnvoll sind. Hierzu benötigt man zwingend ein übergeordnetes Risikomanagementsystem.

Digitales Multiprojektmanagement

In einem Unternehmen stehen oft gleichzeitig mehrere Digitalprojekte zur Entscheidung an oder es sind gleichzeitig mehrere Digitalprojekte in Arbeit. Dies erfordert eine übergeordnete Koordinierung durch ein übergeordnetes Gremium.

Das **Multiprojektmanagement** hat folgende Funktionen:

- Verbesserung der Planung und Steuerung voneinander abhängiger Digitalprojekte
- Erhöhung der Planungssicherheit und Transparentmachen von Schwachstellen
- Bereitstellung von Informationen für Priorisierungsentscheidungen
- Ressourcenplanung, insbesondere Optimierung von Engpass-Ressourcen
- Nutzung von Synergien zwischen den Projekten

Machbarkeitsanalysen (Feasibility-Study oder ähnliche Vorstudien)

In der Praxis gehen den meisten Digitalprojekten umfangreiche Analysen und Vorstudien voraus. Eine **Machbarkeitsanalyse** ist eine Untersuchung, die die objektive Realisierbarkeit eines Digitalprojekts feststellen soll – unter technischen, betriebswirtschaftlichen und/oder rechtlichen Aspekten, je nachdem, was als Analyseziel festgelegt wurde.

Damit sollen **folgende Ergebnisse** erzielt werden:

- Festlegung: „Das Projekt ist machbar“ oder „Das Projekt ist nicht machbar“.
- Benennung der Voraussetzungen und Maßnahmen, um das Projekt umsetzen zu können.
- Benennung der Risikofaktoren, die eine erfolgreiche Projektumsetzung verhindern.

Im klassischen Projektmanagementansatz wird eine **Machbarkeitsanalyse** meist vor dem Projektstart und oft mit Unterstützung von neutralen Experten durchgeführt. Bei agilem Projektvorgehen ist sie hingegen indirekt Teil der Methodik und wird fortwährend durchgeführt. Teilweise wird in innovativen Projekten auch ein sogenanntes Minimal Viable Product (MVP) erstellt, das bereits voll einsatzfähig und vom Kunden genutzt werden kann. Das hat nicht nur den Vorteil, dass die Machbarkeit so „am lebenden System“ geprüft wird – mit mehreren Iterations- und Feedbackschleifen lassen sich aus MVPs kurze Realisierungszeiten erreichen.

Aus Krisenmanagementsicht haben Machbarkeitsanalysen eine sehr große Bedeutung. Hier entsteht die **erste richtige „Risikoliste“ für ein Digitalprojekt**. Jetzt sollte man meinen, dass die in dieser Risikoliste aufgeführten Risiken in der späteren Krise keine negative Rolle mehr spielen, da sie ja so früh erkannt und diskutiert wurden und viel Zeit zur Krisenprävention zur Verfügung stand. Dem ist nicht so! Wir stellen sehr häufig fest, dass die in Vorstudien oder Voranalysen genannten Problempunkte weder weiterverfolgt noch zwischenzeitlich bearbeitet wurden. Das hat verschiedene Ursachen: Oftmals verschwinden die Voranalysen nach Projektfreigabe in verschlossenen Dateien und die Personen, die später das Projekt federführend verantworten, kennen die Risikoliste nicht oder haben andere Erfahrungen, kommen zu anderen Einschätzungen oder messen ihnen nicht die entsprechende Bedeutung bei. Dies ist insbesondere der Fall, wenn externe Projektauftragnehmer das Projekt verantwortlich durchführen.

Wir empfehlen mit Nachdruck, die genannten Risiken und deren Bewertung 1-zu-1 in die initiale Projektrisikoliste zu übernehmen und die Problempunkte eng zu überwachen. Bei strategisch hoher Bedeutung sollten die Punkte „feste Gesprächspunkte“ in Lenkungkreissitzungen sein. Wenn möglich, sollte bei offenen Fragen oder gegensätzlicher Meinung mit

den Fachleuten („Risikomelder“) und den Verantwortlichen der Machbarkeitsanalyse Rücksprache gehalten werden.

Strategische Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen für Digitalprojekte

Für die Bewertung von Digitalprojekten sollte zwischen Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen unterschieden werden, da die Leistungen von Digitalprojekten nicht ausschließlich quantitativ, sondern vorwiegend qualitativ bewertbar sind und damit die Gegenüberstellung der Kosten und Leistungen nur unter subjektiver Einschätzung erfolgen kann. So stellt sich z. B. die Frage, wie Mussprojekte oder auch die Umsetzung von regulativen Vorgaben bewertet werden können. Oder nehmen wir Pionier- oder Disruptorprojekte, bei denen zwar die ungefähre Richtung aber nicht das Projektziel festgelegt werden kann. Wie soll da eine quantitative Bewertung aussehen? Und zu guter Letzt: Bei kleineren Digitalprojekten rechnet sich der Aufwand einer Kosten-Leistung-Gegenüberstellung in der Regel überhaupt nicht.

Die **Wirtschaftlichkeitsrechnungen** von Digitalprojekten sollten auf bekannte Verfahren zur Investitionsrechnung zurückgreifen mit dem Prinzip der Kostenquantifizierung und der Bewertung naheliegender Leistungen nach objektiven und monetären Kriterien. Zu den in der Praxis bewährten Wirtschaftlichkeitsrechnungsverfahren zählen Rentabilitätsrechnungen, Amortisationsrechnungen, mehrperiodische Verfahren, Benchmarking, Kostenvergleichsrechnungen oder Kapitalwertmethoden. Die **Nutzenanalysen** reichen von einfachen Einzelaufstellungen der Benefits, über Nutzen-Scoringmodelle bis hin zu komplexeren Nutzwertverfahren und Prozessbewertungen. Das Spannende sind immer die Erhebung und Bewertung der indirekt quantifizierbaren Leistungen, die zukünftig wirksam werden, und die überhaupt nicht quantifizierbaren Leistungen.

In der Regel werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen am Anfang und am Ende des Projekts durchgeführt. Große Digitalprojekte im öffentlichen Bereich gehen oft sogar in drei Stufen vor: Sie führen eine Machbarkeitsanalyse und eine darauf aufbauende Wirtschaftlichkeitsanalyse sowohl vor dem Projektstart als auch nach der Feinkonzeptphase und zum Schluss im Betrieb als Vergleichsstudie durch.

Aus **Krisenmanagementsicht** sind Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen sehr wichtig und sollten daher stärker projektbegleitend durchgeführt werden. Im Projektablauf können Veränderungen erkannt und Entwicklungen bei den Prämissen und den veränderten Sichtweisen stufenweise weiterentwickelt werden. Aber sie sollten pragmatisch angegangen werden und sich auf die Kernpunkte beschränken.

Relevanz unternehmerischer Faktoren für die vier Grundtypen von Digitalprojekten				
	Digitale Standardprojekte	Digitale Akzeptanzprojekte	Digitale Pionierprojekte	Digitale Disruptorprojekte
Unternehmensstrategie	Häufig nicht im Fokus der Strategie, da oft Ersatzinvestitionen	Hohe strategische Relevanz, z. B. nach Unternehmenszusammenschlüssen, Reorganisationen	Langfristig hohe strategische Bedeutung	Sehr hohe strategische Bedeutung, hohe Management Attention

(Fortsetzung nächste Seite)

Relevanz unternehmerischer Faktoren für die vier Grundtypen von Digitalprojekten				
	Digitale Standardprojekte	Digitale Akzeptanzprojekte	Digitale Pionierprojekte	Digitale Disruptorprojekte
Digitalstrategie	Notwendig als Basis-Infrastruktur (z. B. Netzwerke, Identity Management)	In der Regel „Need to have“-Projekte	Hohe Identifikation und Begeisterung, aber oft nur mittel- und langfristige Erfolge (naturgemäß hohe Abbruchrate)	Wesentliches Kernelement der Digitalstrategie für komplett neue Geschäfte
Digitale Governance	Fokus auf Standardisierung, skalierbare, effiziente und sichere Lösungen	Essenziell: Standardprozesse und Vereinheitlichung, Komplexitätsmanagement	Freiräume für das Digitalprojekt unter Beachtung nötiger Governance-Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutz)	Management der „Kannibalisierung“ zwischen heutigen Umsatz- und Renditebringern und dem zukünftigen Umsatz des neuen Geschäftsmodells
Projektportfolio-management	Standardprojekte sind oft Pflichtprojekte mit hoher Dringlichkeit	Häufig sehr große und langlaufende Projekte mit entsprechenden Projektvolumina	Einfach zu priorisieren, da häufig „Stand-Alone“ und mit klarem Anfang und Ende	Idealerweise komplett separate Portfolioentscheidung
Multiprojektmanagement (MPM)	Erfahrungen aus selbst durchgeführten früheren Projekten bzw. von anderen Firmen sehr gut nutzbar	Verzahnung der Digitalprojekte von essenzieller Bedeutung	Eher seltener MPM, da häufig kleinere Projektvolumina	Große Herausforderung, dass Projekte aus sehr vielen verschiedenen „Disziplinen“ bestehen (z. B. Softwareentwicklung, Logistik, Kundenservice, Vertrieb)
Machbarkeitsanalysen (Feasibility-Study)	Nicht notwendig, da Problem- und Lösungsumfang in der Regel bekannt	Vor dem Projekt im Rahmen der Ausschreibung oder Due-Diligence Referenzbesuche/ Referenzstudien Workshops mit anderen Kunden	Technikfolgeabschätzung (im agilen Projekt wird Machbarkeit nach jedem Sprint bewertet), Know-how und Ressourcenabschätzung (wo sind Lücken?)	Technikfolgeabschätzung, Business-Case-Betrachtung, kaufmännische Analyse, Markt- und Bedarfs(vor)analyse (z. B. Consumption based billing), Know-how und Ressourcenabschätzung (z. B. Plattformgeschäft)
Wirtschaftlichkeitsrechnungen (WR)	Teilweise Reinvestprojekte ohne bzw. mit geringer Wirtschaftlichkeit	Unterschätzte Komplexität	WR sind Teil des Projekts	WR als gesamtes Geschäftsmodell

Die Autoren

Dipl.-Kfm. Jens Marcus Woehle ist Unternehmensberater und Business Mediator mit Sitz in Hennef bei Bonn und ist spezialisiert auf die Sanierung und Neuausrichtung von komplexen Digitalprojekten. Er ist seit über 25 Jahren in der Management- und IT-Beratung (Diebold Group, Debis Systemhaus, SAP Consulting) tätig. Im Rahmen vieler Digitalprojekte hat er namhafte Kunden im privatwirtschaftlichen wie auch im öffentlichen Sektor bei der Umsetzung von komplexen IT-Strategien und in der Digitalen Transformation beraten und als Projektleiter erfolgreich unterstützt. Im Rahmen dessen war er in großen IT-Rollouts u. a. verantwortlich für das Organisational Change Management, das Risk- & Escalation Management und das Quality & Test Management. Zuletzt war er bei SAP im Key Account Management tätig.

Kontakt: j.m.woehle@t-online.de



Prof. Dr. Eberhard Kurz ist Professor für Digitalisierung in Tourismus und Verkehr an der Hochschule Worms. Er ist seit über 25 Jahren in der Reise-, Transport-, Tourismus- und Logistikindustrie tätig und hat in Führungsfunktionen und in der Managementberatung die Digitalisierung der Branche mitgestaltet. Er war Chief Information Officer (CIO) der Deutsche Bahn AG und bei Thomas Cook West Europe und verfügt über langjährige Erfahrungen in der Managementberatung (McKinsey & Company, Arthur D. Little), in der Softwareindustrie (SAP) und der Angewandten Forschung (Fraunhofer-Gesellschaft).

Kontakt: kurz@hs-worms.de



Stichwortverzeichnis

A

ADR 146
Agiles Projektvorgehen 103
Akzeptanzkrise 120
Akzeptanzmatrix 65
Akzeptanzprojekt 24
Ambidextrie 189
Ampelsystem 105
Auftraggeber 101
Auftragnehmer 101
Aufwandstrendanalyse 110

B

BATNA 166
Beziehungsebene 81
Bremsen 65
Brownfield-Ansatz 178
Business Continuity 150

C

CDO XII
Change-Management-Modelle 37
CIO VII, XII
CTO XII
Culture Map 9
Customer Experience 123

D

Design Thinking 69
DevOps 150
Digitale Governance 95
Digitaler Innovationsgrad 22
Digitalprojekt 21
Digitalstrategie 95
Disruptorprojekt 26

E

Eintrittswahrscheinlichkeit 112
Eskalationsmanager 151
Eskalationsstufe 73
Eskalationsverfahren 129

F

Fachausschuss 101
Fachkräftemangel 6
Frühindikatoren 131
Führungskompetenz 50

G

GPM 21
GPO (Geschäftsprozessoptimierung) 65
Greenfield-Ansatz 178
Grundsatzentscheidung 159
Grundtypen von Digitalprojekten 23

H

HARVARD 81
Harvard Negotiation Project 81
Harvard-Prinzip 81
Hedonistische Verzerrung 35
Hybrides Projektvorgehen 99

I

Impediment Backlog 118
Incident-Management-Prozess 151
Interdisziplinäres Krisenradar 131
Interessenklärung 83
IT-Architekturboard 101
IT-Sache 78

J

Juristischer Durchblick 75

K

Kanban 99
 Konflikt 71
 – heiß 9
 – kalt 9
 Konfliktarten 71
 Konflikteskalation 73
 Konfliktmanagement 139
 Krise 1
 Krisenanalyse, ganzheitlich 157
 Krisenarten 27
 Krisenbeschleuniger 30
 Krisen-Cowboys-Effekt 153
 Krisendarstellung 158
 Krisenfaktoren 30
 Krisenfehlerkette 149
 Krisen-Gaffer-Effekt 153
 Krisenindikatoren 30
 Krisenindikatorensystem 131
 Krisenkommunikation 54
 Krisenkonstellationen 30
 Krisenlösungsoption 170
 Krisenmanagement
 – operativ 43
 – strategisch 43
 Krisenmanager 149
 Krisen-PR 154
 Krisenprävention 92, 93
 – allgemeine 93
 – projektspezifische 93
 Krisenpsychologie 37
 Krisen-RACI 130
 Krisen-Sofortaktivitäten 148
 Krisenteam 150
 Krisen-Thrill-Effekt 153
 Krisen-Turnaround-Aktivitäten 149
 Krisenverlauf 31

L

Lenkungsreis 100

M

Machbarkeitsanalyse 96
 Manager on Duty 151
 Menschliches Krisenradar 182
 Multiprojektmanagement 96
 MVP (Minimal Viable Product) 25, 125

N

NDA 4
 Neuausrichtung 178
 Neutraler Dritter 67
 Neutralitätsdilemma 67
 Nonverbale Kommunikation 51
 Notfallplan 130
 Null-Krisen-Strategie 45
 Nutzenanalyse 97

O

On Premise X
 Organisatorische Projektkomplexität 22

P

Persönliches Gespräch 64
 Persönlichkeitsstruktur 38
 Pionierprojekt 25
 PMI 21
 Praxisorientiertes Krisenmanagement 89
 Presse 154
 Problemkonstellation 134
 Product Backlog 104
 Product Owner 103
 Projekt 21
 – agil 103
 Projektabbruch 182
 Projektauftrag 100
 Projektbeendigung 177
 Projektcontrolling 109
 Projekt-Kickoff 181
 Projektkrise 27
 Projektleiter 101
 Projektleitungs-Check 162
 Projektmanagement 99
 Projektneuausrichtung 178
 Projekt-Portfoliomanagement 95
 Projekt-Relaunch 179
 Projekt-Risikomanagement 111
 Projektrisikomanager 116
 Projektsanierung 174
 Projektselbstbewusstsein 171
 Projektstatusbericht 107
 Projektteam 102
 Projektvorgehen
 – agil 99
 – hybrid 99
 Promotor 65

Q

Qualitätsmanagement 17
 Qualitätssicherung 144

R

Rechtssicherheit 78
 Retrospektive 187
 Risiko 111
 – projektextern 111
 – projektintern 111
 Risikoanalyse 113
 Risikoidentifikation 112
 Risikomanagement 111
 Risikomanagementprozess 112
 Risikomelder 115
 Risikomonitoring 114
 Risiko Owner 115
 Risikoreporting 115
 Risikosetup 112
 Rollenspiele 34

S

Sachebene 81
 Sachlichbleiben 10
 Sanierung 174
 Schutzmaßnahme 152
 Scrum 103
 – daily 104
 – Master 103
 – Team 104
 Skeptiker 65
 Spätindikator 132
 Speedboot 25
 Sprint-Review 104
 Stabilisierungsmaßnahme 151
 Stakeholder 121
 Standardprojekt 23
 Steeringboard 100
 Stillstandswiderstände 63
 Story Points 110
 Strategie-Timeout-Tag 155

T

Tal der Tränen 14
 Tal des Schweigens 36
 Team 59
 – erweitert 102
 – Kern 102
 Teambuildingprozess 12
 Team-Check 162
 Teamorientierung 59
 Timeout 155
 Top-10-Risiken 46
 Trauermodell 36
 Turnaround 159

U

Unbewusste Spielregeln 39
 Unternehmensstrategie 94
 User Story 110
 User-Survey 123

V

Veränderungsbereitschaft 65
 Veränderungsfähigkeit 65
 Veränderungsmanagement 120
 Veränderungswille 65
 Verhandlung 79
 Verhandlungsstrategie 79
 Vier-Phasen-Modell 89
 V-Modell 99
 Vorbeugung 93
 Vorkrisenanalyse 134
 Vorkrisenzeit 129

W

Widerständler 65
 Win-Win 81
 Wirtschaftlichkeitsrechnung 97
 Wirtschaftspsychologie 11

Z

ZOPA 166