



## Projektreview & -sanierungseinstieg

25.11.2015, Dr. Siegfried Burdenski, Mitwirkung Frederik Prause

Nehmen wir an, die werkvertragliche Lieferung großer, komplexer und innovativer Lösungsprojekts gehört zu Ihrem Portfolio oder Sie leiten ein solches Projekt. Sie wissen natürlich, dass trotz aller Umsicht das Risiko des Scheiterns unvermeidlicher Begleiter solcher Vorgänge ist. Wo und in welcher Form kristallisiert Ihr größtes Risiko?

Wir kennen Ihre Antwort nicht, aber wir halten das Platzen des Endtermins (manchmal auch früherer Meilensteine) ohne schnelle Etablierung eines für alle Parteien glaubwürdigen neuen Termins für den größten anzunehmenden Unfall. In so einem Fall arbeitet ein großes Projektteam weiter an der Realisierung (meist mit Überstunden und verstärkt um zusätzliches Personal) und diese Kosten allein sprengen zügig Ihren Risikopuffer. Parallel wird Ihr Kunde in aller Stille über einen Plan B nachdenken, der seinen Schaden minimiert. Seine ökonomische Position wird dadurch gestärkt, dass ihm Ansprüche auf Vertragsstrafen aller Art zuwachsen werden, zunächst Zahlungen, später in unterschiedlicher Kombination und Gewichtung Rechte auf Ausstieg, Rückabwicklung, Ersatzvornahme, Ersatz von Folgeschäden usw. Kurz, das Szenario ist schrecklich und kann an bekannten Krisen wie dem Berliner Flughafen oder – bei uns weniger bekannt und dennoch viel größer – dem finnischen Kernkraftkomplex Olkiluoto studiert werden. Auch rein privatwirtschaftliche Projekte verfehlen ihre Ziele, nur weniger öffentlich und mit größerer Bereitschaft zu vereinbarter Teilerfüllung – davon später mehr. Es ist eher selten, dass in einer solchen Krise keine Köpfe rollen.

Im Wissen um dieses Risiko wird viel Aufwand in die Früherkennung von Problemen investiert. Sie setzt immer auf auf den bekannten Methoden guter Projektabwicklung wie detaillierte Planung, periodische Fortschrittskontrolle, Risikomanagement und mehr. Die Anwendung dieser Methoden auf das einzelne große Projekt ist dabei keine einfache Aufgabe, sie benötigt viel Erfahrung und Augenmaß. In besonderer Weise wichtig, aber auch anfällig ist die Statusbestimmung. Bei großen und langlaufenden Projekten ist sie nicht immunisierbar gegen vielfältige Interessen von Projektbeteiligten und Stakeholdern. Je größer das herannahende Problem ist, desto mehr Energie wird von interessierter Seite in seine Verkleidung investiert. Wunsch und Wirklichkeit können sich weit voneinander entfernen. Zusätzlicher Nebel entsteht durch die Verbreitung von Nachrichten auf irregulären Wegen. Der aus der Summe aller Nachrichten abgeleitete Projektstatus hat häufig weniger den Charakter einer eindeutigen Signatur als eher den eines abstrakten Bildes, das in sich gegenseitig ausschließender Weise interpretiert werden kann. Gefährdungen des Endtermins können selten sicher ausgeschlossen werden, die Unsicherheit ist groß.

Im Wissen um diesen Sachverhalt wurde das Motto "Hope for the best, prepare for the worst" als Leitsatz des Projektgeschäfts geprägt. Ein bewährtes Mittel für letzteres ist eine externe Intervention durch einen unabhängigen Review. Professionell aufgesetzt ist er eine kurze und kostengünstige Maßnahme mit sehr hoher Klärungskraft. Natürlich gilt es einige Prinzipien und Regeln zu beachten:

- Der Reviewer agiert vollständig unabhängig von allen beteiligten Interessefeldern, ist nicht Teilnehmer des internen politischen Spiels und kommt daher am besten von außen. Er hat ein in bestandenen Schlachten erworbenes Selbstbewusstsein, ohne sich in den Vordergrund drängen zu wollen. Er braucht keine detaillierten Kenntnisse des Projekts und sollte sie vielleicht auch nicht haben. Er muss aber anschlussfähig sein an dessen wesentliche technische Inhalte, um von den Projektbeteiligten als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert zu werden. Er braucht einen klaren Blick für das Wesentliche, eine hohe analytische Kompetenz und gute Sprachfähigkeit, da er zum einen in Interviews gehörte Antworten im Konsens mit dem Gesprächspartner subsummieren muss, zum anderen Überlappungen und Diskrepanzen von Einzelaussagen integrierend auf den Punkt bringen muss. Nicht zuletzt ist er stark genug, um dem



Verdacht der Suche nach Schuldigen jederzeit und gegenüber jedermann überzeugend entgegenwirken zu können. Er will einen komplexen Sachverhalt aufklären und dies wird nahezu unmöglich, wenn es von der Suche nach Schuldigen überlagert wird.

- Der Review muss rechtzeitig vor dem bedrohten Termin erfolgen, damit genügend Zeit zum Handeln bleibt. Er wird offiziell aufgesetzt und mit einem starken Mandat versehen, damit unverzüglich Unterlagen beigebracht und Gesprächstermine stattfinden können. Der Reviewer wird sich durch Lektüre vorhandener Management Dokumente vorbereiten, beispielsweise der gültigen Projektpläne und der Statusberichte, möglichst eines technischen Konzepts, möglichst eines Risk Registers, wobei von letzterem nur die größten Risiken von Interesse sind. In der Regel sind solche Dokumente auf Überblicksebene verfügbar, sonst ist ihr Fehlen bereits ein Alarmzeichen. Anhand des Organigramms und der Berichtswege an Stakeholder wird eine Liste der Gesprächspartner erstellt, die zu Gesprächen eingeladen werden; gegebenenfalls wird sie später um Personen ergänzt, die besondere Rollen spielen oder spezielle Kenntnisse haben. Natürlich gehört zu jedem Termin etwas Zeit für Vor- und Nachbereitung, Protokolle braucht es nicht. Manchmal ist es hilfreich, wenn der Reviewer von jemandem mit ergänzenden Kompetenzen begleitet wird, aber mehr als zwei Personen würden die Intimität der geplanten Gespräche gefährden.
- Im einzelnen Interview geht es zunächst um Atmosphäre und Vertrauen, im weiteren Verlauf um aufmerksames Zuhören. Besprechungsinhalt sind die großen Fragen, beispielsweise die Tragfähigkeit des technischen Konzepts, die Qualität der schon erreichten Zwischenergebnisse und ihre Aussagefähigkeit für die weitere Entwicklung, die Erfahrungen mit dem ursprünglichen Zeitplan und schon erfolgte Änderungen, die Risiken aus Sicht des jeweiligen Gesprächspartners im Vergleich zum offiziellen Risk Register und die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Das Ziel jedes Gesprächs sind Erkenntnisse über das Ganze oder dessen wesentliche Komponenten und hierzu helfen nach erprobtem Muster offene Fragen und Nachfragen zu Details. Ein gängiger Fragenkatalog für Reviews kann helfen, keinen Aspekt zu übersehen. Zu solchen Fragen gehören die Qualität des Realisierungsprozesses und die Einhaltung vorgeschriebener Normen.

In aller Regel braucht es nicht viele Interviews, um erste Hypothesen über den wahrscheinlichen weiteren Verlauf des Projekts zu haben. Diese Hypothesen werden dann in den folgenden Gesprächen getestet und verfeinert, vielleicht werden einige Personen ein zweites Mal eingeladen. Eine gute Methode ist die Subsumierung der Erkenntnisse unter den (maximal) fünf größten Problemen u/o Risiken für die erfolgreiche Vertragserfüllung. Deren Auswirkungen in der Vorwärtsprognose werden genauso durchdacht wie ihre Verursachung in der Rückwärtsanalyse. Dabei darf nicht übersehen werden, dass die Ursachen nahezu immer weniger eine Kette als eher ein Netzwerk bilden, das in seiner Komplexität betrachtet werden muss. Eindimensional vereinfachte Ursachenforschung ist eng verwandt mit der Suche nach einem Hauptschuldigen und kann die Bewältigung der Zukunft erheblich erschweren.

2 Wochen sind eine Richtschnur für die Phase der Interviews. Die Aufbereitung der Ergebnisse mag eine weitere Woche dauern, zusammen mit einer Woche Vorbereitung ergibt sich dann etwa ein Monat als Gesamtdauer. Je nach Größe und Komplexität des Projekts mag aber einmal eine Woche genügen, ein anderes Mal mögen 3 Monate nötig sein.

Was kann der Auftraggeber als Ergebnis erwarten? Wenn das Projekt auf dem Weg in große Probleme ist, dann wird ein solcher Review dies nicht übersehen, beide Autoren haben es in vielen Einsätzen niemals anders erlebt. Das Fehlen von Alarmzeichen ist ein schwächeres Signal. Es garantiert die Abwesenheit fundamentaler Probleme zum Zeitpunkt des Reviews, aber natürlich nicht die störungsfreie Durchführung bis zum Ende. Mit einiger Sicherheit kann aber bereits vor Halbzeit prognostiziert werden, dass später auftretende Probleme im Vertragsrahmen beherrschbar sein sollten.



Die hohe Prognosesicherheit hat sachliche und psychologische Gründe: In einem Projekt gibt es immer Personen, die eine eventuell bestehende Diskrepanz zwischen Anforderungen und Lösungskonzept kennen; dies gilt sogar dann, wenn sie kein problemadäquates Alternativkonzept kennen. Niemand arbeitet gerne in einem Projekt, dessen Scheitern ihm absehbar erscheint. Große Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit lassen sich im Diskurs herausarbeiten und die Unwahrheit ist nur für wenige kein Problem. Die Voraussetzungen für ehrliche Gespräche zur wirklichen Situation können als gegeben vorausgesetzt werden und es ist die Aufgabe des umsichtigen Reviewers, sie zur Entfaltung zu bringen.

Am Ende eines solchen Review Prozesses wird klar sein, ob das Projekt in seiner Binnensicht und auch in den Augen des Reviewers zum Zeitpunkt des Reviews auf gutem Wege ist. Abschlussbericht und –präsentation für ein gut laufendes Projekt sind leicht zu erstellen: reichlich Lob und einige Verbesserungsideen garantieren eine freundliche An- und Abnahme; das Projekt läuft danach weiter wie bisher. Der Abschlussbericht über ein scheiterndes Projekt birgt aber große Herausforderungen: das Ergebnis wird voraussichtlich nicht einfach akzeptiert werden. Für manche Adressaten mag es ein Schock sein, andere könnten sich ertappt fühlen und es vielleicht sogar energisch bekämpfen. Der Bericht muss also die Schlussfolgerungen nicht nur logisch einwandfrei, sondern auch plausibel und in bestmöglicher Weise evident belegen. Er sollte hierzu kurz gehalten sein, eine geringe Zahl von Tatsachen sorgfältig belegen und eine ebenfalls geringe Zahl wirksamer Maßnahmen benennen. Die Abstimmung des Berichts braucht viel politisches Feingefühl und der Reviewer muss mit der Möglichkeit rechnen, dass sich nicht alle überzeugen lassen (wollen). Ein Erfolg ist dabei alles andere als sicher; im schlimmsten Fall wird das Ergebnis auf die eine oder andere Weise zermahlen und spielt keine Rolle mehr, das Projekt schreitet auf dem falschen Weg weiter voran.

Unterstellen wir für die Zwecke dieses Papiers, dass der Review fundamentale Probleme offengelegt hat und dass die unangenehme Wahrheit verstanden und angenommen wurde. Es kann in dieser Situation nahezu sicher ausgeschlossen werden, dass das Weiterarbeiten in derselben Weise, vielleicht mit höherer Intensität und der Beschwörung guten Willens das Projekt retten kann. Daher folgt auf die Erkenntnisarbeit des Reviews eine viel größere Herausforderung – die Suche nach sinnhaften alternativen Wegen der Vertragserfüllung. Als erstes gilt es zu akzeptieren, dass ein mehr oder minder großer Anteil der Projektlaufzeit bereits verstrichen ist und dass niemand diese Zeit zurückholen kann.

Dies führt als Lieferant in ein großes Dilemma: einerseits kann eine echte Vertragserfüllung zum geplanten Zieltermin nicht mehr erreicht werden, andererseits kann man aber als Lieferant in aller Regel nicht aussteigen. Der einzig gangbare Weg nach vorne ist dann die Entwicklung einer glaubwürdigen Alternativlösung, deren Konzept mehrere Ansprüche zu einem optimalen Ausgleich bringt: Sie bietet für den Kunden einen Mehrwert gegenüber einer Vertragsbeendigung mit Ausnutzung aller ihm zuwachsenden Ansprüche. Sie wird seinem mit dem Projekt verfolgten Zweck in seinem aktuellen Verständnis gerecht werden, nicht notwendigerweise der Leistungsbeschreibung im Vertrag. Sie soll eine funktionale Teillieferung nicht später als zum vertraglichen Liefertermin bereitstellen und darf die Zeit bis zur vollständigen Fertigstellung nicht vervielfachen, weil übermäßig lang dauernde Projekte von der technischen Entwicklung überholt und dadurch technisch obsolet werden. Sie berücksichtigt die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen und eliminiert die im Review Report dargestellten Risiken des ursprünglichen Konzepts. Nicht zuletzt darf sie die Realisierungskosten nicht vervielfachen.

Im ersten Moment erscheint dies völlig unmöglich. Die Erfahrung sagt aber anderes, sofern die Beteiligten offen sind für vollständig andere Lösungsideen und Vorgehensweisen. Zugang zu einem großen Pool von Personen unterschiedlicher Erfahrungen und Talente ist dafür eine zwingende Voraussetzung. All dies liegt grundsätzlich in der Macht des klugen Lieferanten. Natürlich gibt es eine wichtige Voraussetzung, die er nicht aus eigener Kraft herstellen kann: der Kunde muss eine grundsätzliche Richtungsumkehr und Teilaufgabe seines Vertrags akzeptieren. In diesem Punkt gibt es einen fundamentalen Unterschied zwischen öffentlichem und privatem Sektor: im privaten Sektor ist die fristgerechte Erfüllung inhaltlicher Zwecke



vorrangig vor der buchstabengenauen Erfüllung von Verträgen oder deren finanziell optimaler Ausnutzung. Im öffentlichen Bereich aber ist das Handeln zum Nachteil des Auftraggebers dogmatisch verboten und ein Kompromiss mit einem Lieferanten ist dadurch in vielen Fällen gar nicht möglich. Während der private Sektor schlecht laufende Projekte in irgendeiner Weise einer Lösung und einem Ende zuführen will und häufig kann, entstehen dadurch im öffentlichen Bereich die lang laufenden Desaster, in denen beide Vertragsparteien einerseits eine Erfüllung des Vertrags anstreben und andererseits mit harten Bandagen um die Verteilung der proportional zur Dauer wachsenden Kosten ringen. Diese konflikträchtige Situation treibt die Kosten weiter nach oben, die am Ende ein Vielfaches der bei Vertragsunterschrift geplanten Kosten betragen können. Die Ermittlung eines alternativen Konzepts ist einerseits ein Kraftakt, andererseits eine Projektaufgabe wie jede andere. Sie benötigt ein Ziel, ein Team, Zeit, ein Budget und zusätzlich völlige Unabhängigkeit vom bisherigen Projektteam, auch wenn dieses einige Mitglieder stellen kann. Das neue Team muss in seinem Wissen die zuvor genannten Anforderungen repräsentieren, jeder Teilnehmer ist natürlich zu 100% zugeordnet. Der erste Schritt ist ein kreativer Prozess, die Suche nach völlig neuen technischen und methodischen Lösungsideen. Die weitere Ausarbeitung geschieht genauso wie damals in der Angebotsphase des Projekts. Und genau wie damals erfolgt irgendwann der Vorstoß beim Kunden, um neben dem Beichten des absehbaren Fehlschlagens der bisherigen Arbeit für das neue Konzept zu werben und seine Auswirkungen auf Projektresultat, Termin und Kosten zu erklären. Letztlich muss zum zweiten Mal Vertrauen aufgebaut und verkauft werden. Ein probates Mittel hierfür ist rückhaltlose Offenheit über den Sachverhalt incl. Fehleinschätzungen und Fehlern.

Der erste Prüfstein ist dann die Zustimmung des Kunden zum Anhalten der bedrohlich tickenden Projektuhr während der folgenden Diskussionen. Der eigentliche Prüfstein ist später die Bereitschaft des Kunden, den Vertrag in allen Parametern an die neue Lösung anzupassen. In vielen Fällen kann tatsächlich eine neue Vereinbarung erreicht werden, aber dies ist nicht sicher. Die gegenteilige Position, das Ablehnen einer Vertragsanpassung, würde dem Kunden die Einforderung des ursprünglichen, nicht erreichbaren Projektergebnisses erlauben, es hätte also den Charakter einer Kriegserklärung. Das Weiterarbeiten an der alten Lösung mag dann vertraglich geboten sein, es ist aber nur noch Teil von Kampfhandlungen zur Minimierung des eigenen Schadens. Die Projektarbeit wird hinfort wesentlich von Juristen bestimmt sein, ein gutes Ende ist nicht mehr zu erwarten.

Haben wir Ihr Interesse geweckt, dann sprechen Sie uns bitte an.