

Sonderdruck

Orientierung am wirkungsvollsten Punkt

## Projekt in der Krise – mit der EKS zum Turnaround

Das Projekt ist in der Krise! Der Fertigstellungstermin wurde schon mehrfach verschoben, die Aufwände liegen weit über dem ursprünglichen Budget. Jetzt hat auch noch der Projektleiter das Handtuch geworfen. Ein externer Projektleiter wird gesucht und schließlich auch gefunden. Er soll dafür sorgen, dass das Projekt wieder auf Kurs kommt. Der Terminplan und das Budget sind – ein allerletztes Mal – anzupassen und dann darf es zu keinen Abweichungen mehr kommen.

Alles Anforderungen, die an sich selbstverständlich sind. Aber warum hat das bisher nicht funktioniert? Reicht es, eine Person auszutauschen oder gibt es tiefer liegende Problemursachen, die durch den Wechsel des Projektleiters nicht beseitigt wurden?

### Projektkrisen

Projektkrisen können als Projektphasen charakterisiert werden, in denen sich gravierende Abweichungen von den Erfolgskriterien (Ergebnis, Budget, Termin) eines Projekts abzeichnen und erhebliche Zweifel bestehen, dass die Zielabweichungen ohne einschneidende Maßnahmen abgewendet werden können.

Es müssen daher die Ist-Situation, die möglichen Maßnahmen zur Krisenbewältigung, deren Durchführbarkeit und deren Erfolgsaussicht analysiert werden. Es kommt darauf an, rasch einen Zustand zu erreichen, in dem das Projekt mit eventuell angepassten Zielen und Rahmenbedingungen weitergeführt werden kann. Allerdings kann es auch sinnvoll sein, ein Projekt abzubrechen, weil im Rahmen der verfügbaren Zeit und mit den vorhandenen Ressourcen ein Erfolg nicht erzielbar scheint. Alles das ist mit Unsicherheit, Zeitdruck und damit Stress für alle Beteiligten verbunden.

Der herbeigeholte Krisenmanager sieht sich mit einem hohen Erwartungsdruck konfrontiert. Das Projekt läuft nun schon drei Jahre, es gibt eine reichhaltige Dokumentation, man beherrscht und exekutiert die Projektmanagement-Standards. Aber wo ansetzen? Sich durch Protokolle, Lasten- und Pflichtenhefte, Anforderungs- und Fehlertickets zu wühlen, kostet zu viel Zeit und wahrscheinlich sind die wahren Problemursachen dort ohnehin nicht zu finden.

## Modelle bieten Orientierung

In Krisensituationen muss man sich rasch ein Bild von der Situation machen, das Wesentliche erfassen und alles Unwesentliche ausblenden. Leicht gesagt, aber was ist wesentlich, was nicht? Um das zu unterscheiden,

### Autor



#### Dr. Gerhard Friedrich

Psychologe, spezialisiert auf Beratung für organisatorische & Informationstechnologische Veränderungsprojekte. Geschäftsführender Gesellschafter der 360PM Dr. Friedrich & Partner KG

Kontakt: [gfr@360pm.eu](mailto:gfr@360pm.eu)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

› [Projektkrisen systematisch lösen Teil 1](#)

› [Das Steuer in Projektkrisen herumreißen](#)

› [Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell](#)

**sowie in den Rubriken:**

› [Krisenmanagement](#)

benötigt man ein Modell, an dem man sich orientieren kann. Modelle zeichnen sich schließlich dadurch aus, dass sie die Realität vereinfacht darstellen, sodass man dank dieser Vereinfachung schneller und mit geringerem Aufwand zum gewünschten Ergebnis kommt.

Doch welches Modell soll man anwenden? Sollte man die Projektmanagementprozesse hinsichtlich der Prozessqualität checken und die erkannten Schwachstellen beseitigen? Laut ISO 21500 sind das 39 Prozesse, PMI nennt 47 Prozesse, in PRINCE2 sind es immerhin nur 7. Wie lange dauert die Analyse, wer soll das machen und hat man dann wirklich die Erkenntnisse, die man braucht, um das Projekt zu retten?

Dieser Beitrag stellt ein Modell vor, das für solche Herausforderungen gedacht ist, die "Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS). Der Nutzen des Modells lässt sich am besten am Beispiel des Managements von Projektkrisen aufzeigen, denn solche Extremsituationen wirken wie ein Vergrößerungsglas: Die Stärken und Schwächen des Modells werden deutlicher erkennbar als bei Routineprojekten.

## Was ist die "EKS"?

Die Engpasskonzentrierte Strategie ist eine Strategielehre, die Wolfgang Mewes als Grundlage für die Karriereberatung entwickelt und 1970 in einem umfangreichen Fernkurs dargestellt hat. (Eine ausführliche Beschreibung der EKS als Grundlage für die Karriereplanung von Projektmanagern finden Sie im Artikel "[Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell](#)", Projekt Magazin 22/2014). Genaugenommen ist die EKS eine Meta-Strategie, also eine Anleitung, wie Strategien gestaltet werden sollen, um zum Erfolg zu führen.

Den ursprünglichen Fokus auf die Karriereplanung hat Mewes später erweitert und die EKS zu einer allgemeinen Strategielehre für Personen, Unternehmen und soziale Systeme aller Art ausgebaut. Seit 2008 liegen umfassende Werknutzungsrechte an der EKS bei Fredmund Malik, der diese in die MAS (Malik Alleinstellungs-Strategie) integriert hat. Eine allgemein zugängliche Darstellung der EKS liefert das Buch "[Das große 1x1 der Erfolgsstrategie](#)", das mittlerweile in der 22. Auflage vorliegt. Es enthält eine Vielzahl von Fallbeispielen, in denen die bewusste oder oft auch unbewusste Anwendung der EKS-Prinzipien in einer existenziellen Krise wieder auf den Weg zum Erfolg führte.

## EKS und Projektmanagement

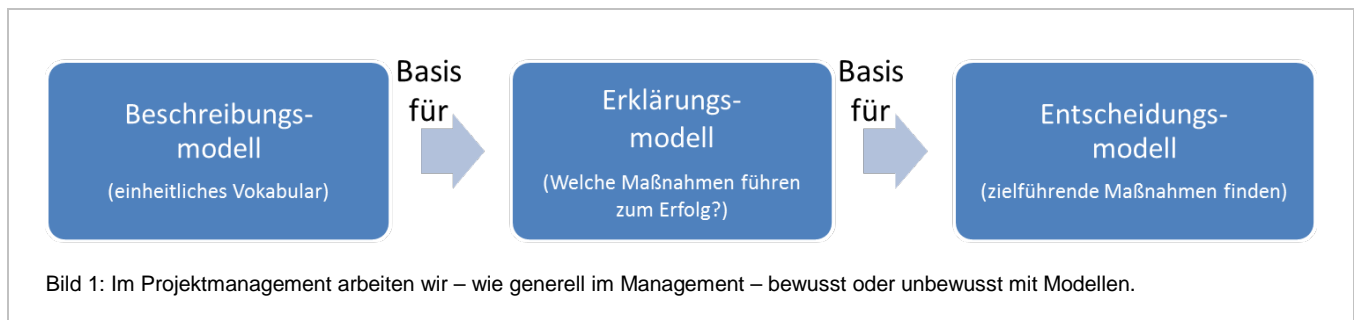
Die EKS enthält keine expliziten Aussagen zum Management von Projekten und insbesondere zum Krisenmanagement in Projekten. Dennoch lassen sich aus der EKS Empfehlungen für die Bewältigung von Projektkrisen ableiten, wie dieser Beitrag zeigt. Naturgemäß können die Erklärungen in diesem Beitrag nicht als authentische Interpretation der EKS gesehen werden, denn es fließen die persönlichen Sichtweisen des Autors ein. Da die EKS allerdings als wissenschaftliche Strategielehre konzipiert wurde, wäre ein dogmatischer Zugang ohnehin nicht im Sinne des Erfinders.

## Modelle im Projektmanagement

Im Projektmanagement arbeiten wir, wie generell im Management, bewusst oder unbewusst mit Modellen. Die Qualität eines Modells bemisst sich daran, wie viel es dazu beiträgt, Entscheidungen und Maßnahmen zu finden, die die gewünschten Resultate erzielen – bei Projekten sind diese Resultate die Erfüllung des Projektauftrags und

dieser umfasst typischerweise eine Beschreibung der Terminvorgaben, des Aufwands und des erwünschten Ergebnisses (kurz und bündig: "in time, in budget, in scope").

Auch die EKS ist als ein Modell anzusehen, das den Anspruch erhebt, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Um den Nutzen für das Projektmanagement zu verstehen, ist es zunächst sinnvoll, das Modell der EKS genauer zu betrachten. Die nachfolgende Beschreibung orientiert sich an der im Gabler Wirtschaftslexikon (online) dargestellten Systematik (Stichwort: **Modell**), die drei verschiedene Kategorien von Modellen unterscheidet: Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle und Entscheidungsmodelle (Bild 1).



## Beschreibungsmodelle – einheitliches Vokabular

Alle Projektmanagementstandards benennen und beschreiben Elemente des Projektmanagements, seien es nun Kompetenzen des Projektleiters wie bei IPMA oder Prozesse sowie deren Inputs und Outputs wie bei PMI oder PRINCE2.

PMI hat sein Lexicon of Project Management Terms bereits in der 3. Version publiziert. Auch das Projekt Magazin bietet ein **Glossar** an, das versucht, verschiedene Beschreibungsmodelle möglichst objektiv darzustellen. Dort findet man z.B. **Projektdefinitionen** von verschiedenen Standardisierungsorganisationen (PMI, IPMA, PRINCE, DIN)

Hinter jedem dieser Beschreibungsmodelle steckt die Annahme, dass die angeführten Begriffe geeignet und zweckmäßig sind, um zu verstehen, wie Projekte funktionieren und wie diese zum Erfolg zu führen sind. Der Nutzen von Projektmanagement-Standards wird ja nicht zuletzt darin gesehen, dass sie ein gemeinsames Vokabular anbieten und so die Kommunikation in Projekten, zwischen Projekten und über Projekte unterstützen. Der Turmbau zu Babel wurde nicht zufällig durch eine Sprachverwirrung zum Scheitern gebracht.

Das verwendete Beschreibungsmodell beeinflusst maßgeblich, wie eine Projektsituation wahrgenommen und beschrieben wird. Jedes Beschreibungsmodell lenkt die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Aspekte der Projektsituation, mit Wittgenstein könnte man sagen: "Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt" (Tractatus, Satz 5.6). Gerade in Krisensituationen, wo schnelle Diagnosen und effiziente Kommunikation wichtig sind, kommt daher der Wahl des Beschreibungsmodells besondere Bedeutung zu.

Welche Begriffe die EKS anbietet, um Projekte und Projektsituationen, insbesondere Projektkrisen zu beschreiben, lässt sich am besten anhand des EKS-Erklärungsmodells beantworten, das der nachfolgende Abschnitt beschreibt.

## Erklärungsmodelle – Welche Maßnahmen führen zum Erfolg?

Erklärungsmodelle im Projektmanagement beantworten die Frage, warum manche Projekte gut laufen und in anderen Probleme auftreten. Dazu verwenden Erklärungsmodelle empirisch abgesicherte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und formulieren diese in der Terminologie eines Beschreibungsmodells.

Die Empfehlungen der PM-Standards und der Fachliteratur sind voller Erklärungsmodelle. So sieht die IPMA z.B. die Anwendung von technischen, sozialen und kontextbezogenen Kompetenzen des Projektleiters als entscheidenden Hebel, um Projekte erfolgreich zu managen. Das PMI definiert Wissensgebiete, die ein Projektleiter beherrschen sollte, Phasen in denen ein Projekt abgewickelt werden sollte und für alle Phasen Prozesse, die zu exekutieren sind, damit ein Projekt seine Ziele erreicht. Und jedes der zahlreichen Lehrbücher des Projektmanagements erklärt, was zu tun ist, damit ein Projekt erfolgreich läuft und was dazu führt, dass es scheitert. Und natürlich hat jeder erfahrene Projektmanager seine eigene Sicht, welche Maßnahmen zu welchen Ergebnissen führen.

## Erfolg und Misserfolg aus Sicht der EKS

Die EKS betrachtet alle sozialen und biologischen Systeme unter dem Gesichtspunkt der darin wirkenden Kräfte. Dies können Antriebs- oder Bremskräfte sein, ebenso Anziehungs- oder Abstoßungskräfte. Dieses Spiel der Kräfte zu erkennen und zu nutzen, um die eigenen Ziele zu erreichen, ist eines der Grundprinzipien der EKS.

Wolfgang Mewes schreibt dazu in seinem Geleitwort zur 22. Ausgabe der "Erfolgsstrategie": "Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend [...]. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren".

Und weiter: "Jedes vernetzte System hat einen kybernetisch wirkungsvollsten Punkt, von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems gesteuert werden kann". "In vernetzten Systemen kommt es also nicht darauf an, möglichst große Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten".

## Orientierung am wirkungsvollsten Punkt

Dieser wirkungsvollste Punkt ist der **Engpass**, auch als **Minimumfaktor** bezeichnet. Der Minimumfaktor wechselt im Zeitverlauf, "der Engpass wandert". Wenn z.B. in einem Projekt der aktuelle Engpass die Verfügbarkeit bestimmter Skills ist und man diesen Mangel beseitigt, ist der dann aktuelle Minimumfaktor vielleicht ein Planungsdefizit, um die Prioritäten des Einsatzes dieser zusätzlichen Ressourcen zu bestimmen. Ist dieser Minimumfaktor behoben, ist der neue Engpass z.B. das Vorliegen hinreichend detaillierter und mit dem Kunden abgestimmter Spezifikationen.

Die Engpassorientierung besagt in diesem Beispiel, dass es nichts bringt, die mangelnden Spezifikationen und Planungen fertig zu stellen, solange die für die Erledigung notwendigen Skills nicht zur Verfügung stehen. Es ist also immer zuerst der Engpass (der Minimumfaktor, der kybernetisch wirkungsvollste Punkt) zu suchen und zu beseitigen (siehe Bild 2).

In der Praxis kann man allerdings selten genau bestimmen, wie lange die wirksame Umsetzung einer Maßnahme braucht und was die nächsten Engpässe sein werden. Es kann daher sinnvoll sein, Maßnahmen anzustoßen, die nicht den aktuellen, sondern den vermuteten nächsten oder übernächsten Engpass adressieren. Richtig ist allerdings auch in diesem Fall, dass die maximale Wirkung nur erzielt werden kann, wenn die Engpässe in der richtigen Reihenfolge beseitigt werden.



In der EKS wird dieser Unsicherheit mit der Empfehlung einer "**schiefen Schlachtordnung**" Rechnung getragen. In Anlehnung an diese militärische Taktik beschreibt Mewes damit die Empfehlung, nicht alles auf eine einzige Karte zu setzen, sondern mehrere Optionen zu verfolgen. Dabei allerdings jene Option mit höchster Priorität, die geeignet erscheint, den internen Engpass zu beseitigen.

## Konzentration auf eine enge Zielgruppe

Einen weiteren essentiellen Erfolgsfaktor sieht die EKS in der **Konzentration der Kräfte** auf eine möglichst eng umrissene und homogene **Zielgruppe** sowie ein **Nutzenangebot**, mit dem **das brennendste Problem der Zielgruppe** adressiert wird.

Das brennendste Problem der Zielgruppe bezeichnet die EKS als **externen Engpass**, die Faktoren, die projektintern der Lösung des brennendsten Problems der Zielgruppe entgegenstehen als **internen Engpass**. Der externe Engpass hat immer Vorrang vor dem internen: "Denke stets extrovertiert, fokussiere nicht so sehr auf interne Probleme. Denn je besser man die Probleme und Engpasspässe der Zielgruppe löst, desto besser wird man auch seine eigenen Probleme lösen".

Ein weiteres EKS-Prinzip ist der **Vorrang immaterieller vor materiellen Vorgängen**. "In jedem sozialen System gibt es materielle und immaterielle Engpässe, die auf vielfältige Weise miteinander vernetzt sind. Nur wenn beide Ebenen betrachtet werden, kann sich das Unternehmen optimal entwickeln". Das mag reichlich esoterisch klingen, letztlich meint es aber das, was man heute als **Projektkultur** bezeichnen würde. Die EKS sieht Unternehmen (und Projekte) als dynamische Systeme: "Spannungen (Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Visionen, Erwartungen, Probleme, Intuition) sind die Triebfeder menschlichen Handelns. Immer dann, wenn zwischen Ist- und Soll-Zustand eine Differenz auftritt, erleben wir Spannungszustände, die uns zum Handeln und zu Verhaltensänderungen motivieren. Spannungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen Energie innewohnt. ... Spannungen wirken im Engpass immer am stärksten".

"Der eigene Erfolg hängt nicht davon ab, wie hart man arbeitet und wie sehr man sich anstrengt, sondern davon, wie gut es gelingt, auch die im Umfeld vorhandenen Spannungen zum eigenen Vorteil zu nutzen". Das ist allerdings nicht als Aufforderung zu egoistischer Ausbeutung der Umwelt gemeint. Denn: "Je mehr man dazu beiträgt, die Probleme anderer zu lösen, desto mehr werden diese anderen ihre Energie und ihre Ressourcen auf Sie richten!". Und: "Je besser Sie die immateriellen Prozesse erkennen und beeinflussen, desto besser sind die materiell finanziellen Ergebnisse".

## Das brennendste Problem der Zielgruppe lösen

Während bei der Anwendung der EKS in der Karriere- und Unternehmensplanung die Wahl der Zielgruppe als gestaltbar gesehen wird und aus der Analyse der eigenen Stärken abgeleitet wird, ist bei einem bereits laufenden Projekt die Zielgruppe nicht mehr zu wählen, sondern muss identifiziert werden. Meist, aber nicht immer, ist es der offizielle Auftraggeber. Das brennendste Problem dieser Zielgruppe ist **der externe Engpass**, die Ursachen für die Projektkrise im Projekt sind **der interne Engpass**. Beide sind zu adressieren, der externe Engpass hat allerdings immer Priorität, die Behebung des internen Engpasses steht im Dienste des externen Engpasses.

Der Turnaround eines Krisenprojekts ist gelungen, wenn das brennendste Problem der Zielgruppe gelöst wurde. Die Zielgruppe ist in aller Regel der Projektauftraggeber. Allerdings ist dieser selbst davon abhängig, seiner Zielgruppe einen Nutzen zu bieten; das ist ein interner oder externer Kunde bzw. Nutzer des Projektergebnisses. Die Kräfteverhältnisse dieser Stakeholder sind selten offensichtlich und oft ist der offizielle Projektauftraggeber nicht der wirkliche Letztentscheider, an dessen Erwartungen sich der Krisenmanager ausrichten muss.

Generell kann man aus der EKS für Projekte ableiten: Ein Projekt lebt davon, dass es seiner **Zielgruppe** einen **Nutzen** anbietet. Das entspricht der zentralen Rolle des Business Case in allen Standards des Projektmanagements. Allerdings sieht die EKS diesen "materiellen" Faktor nur als eine notwendige, aber nicht hinreichende Grundlage für den Projekterfolg. Die Analyse eines Projekts setzt im Kontext der EKS bei der Suche nach der relevanten Zielgruppe, deren brennendstem Problem (dem externen Engpass) an und blickt von dort auf die Ursachen der Projektkrise (den internen Engpass).

Die EKS richtet das Stakeholdermanagement radikal an den Bedürfnissen der "Zielgruppe" aus: "Entscheidend ist allein, welches Problem die Zielgruppe für ihr wichtigstes hält. Über die Lösung des größten Engpasses bieten sie der Zielgruppe den größten Nutzen. Nach Lösung des größten Engpasses müssen sie sich konsequent dem nächsten widmen".

Die Idee dahinter: Je attraktiver das Nutzenangebot eines Projekts ist, umso leichter wird es die erforderlichen Ressourcen (Know-How, Personal, Sach- und Finanzmittel) erhalten.

## Grenzen der EKS im Krisenmanagement

Erfolg setzt bei der EKS voraus, dass das Nutzenangebot auf den tatsächlich vorhandenen Stärken basiert. Aufgrund der eigenen Stärken wird dann im Rahmen der Strategiefindung die am besten geeignete Zielgruppe sowie ein daraus abgeleitetes Nutzenangebot ermittelt. Ist die passende Strategie gefunden, ist immer ein Erfolg möglich.



Bei der Anwendung im Krisenmanagement von Projekten stößt die EKS hier an Grenzen. Die Wahl der Zielgruppe und des Nutzenangebots ist beim Start eines Projekts bereits erfolgt und kann nur noch in sehr engen Grenzen geändert werden. Die EKS kann hier also "nur" dabei helfen, die Chancen eines Turnarounds realistisch zu bewerten. Wenn das brennendste Problem der Zielgruppe und die Stärken des Projektteams bzw. des Krisenmanagers nicht zueinander passen, ist ein Erfolg nicht zu erwarten. Als Lösung kann nach einem Krisenmanager gesucht werden, der diesen Befund ändert oder aber das Projekt wird als nicht sanierbar beendet.

Eine Erfolgsgarantie ist beim Turnaround von Projekten daher auch mit der EKS nicht möglich.

## Entscheidungsmodelle – zielführende Maßnahmen finden

Projektmanager brauchen nicht nur Beschreibungen einer Situation und Erklärungen, was zu welchen Wirkungen führt, sondern auch Aussagen, wie sie in einer bestimmten Situation die zielführenden Maßnahmen finden können. Solche "Entscheidungsmodelle", egal ob sie intuitiv oder mehr oder minder stark formalisiert sind, beruhen auf Erklärungsmodellen. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Erklärungsmodellen werden ausgewertet: Gesucht sind Maßnahmen (also Ursachen im Erklärungsmodell), die unter den bestehenden Rahmenbedingungen zum gewünschten Ziel (die Auswirkungen dieser Ursache) führen.

Geht man z.B. davon aus, dass Parallelisierung von Vorgängen zu einer verkürzten Durchlaufzeit führt, wird man sich bei drohendem Terminverzug dazu entscheiden, Parallelisierung (Fast Tracking, **Simultaneous Engineering**) als Maßnahme einzusetzen. Ist man hingegen der Meinung, dass eine diszipliniert eingehaltene sequentielle Abarbeitung (z.B. **Stage Gates**, **Wasserfallmodell**) zum Erfolg führt, während Parallelisierung zu Abstimmungsproblemen und letztlich zu erhöhtem Aufwand und zu Verzögerungen durch Nacharbeiten führt, wird die Entscheidung – entsprechend dem abweichendem Erklärungsmodell – anders ausfallen.

Beim Management einer Projektkrise hat man meist nur einen Versuch, umso wichtiger ist es, Entscheidungsmodelle zur Verfügung zu haben, deren Trefferquote hoch ist.

## Das Entscheidungsmodell der EKS für Krisenprojekte

Auf Basis des Erklärungsmodells lässt sich das Entscheidungsmodell der EKS zur Auseinandersetzung mit einer Projektkrise anhand folgender Fragen zusammenfassen:

1. **Wer ist die relevante Zielgruppe**, wer hat den höchsten Nutzen aus dem Projekt und ist auch bereit sowie in der Lage, dafür "zu zahlen"? Nur, wenn dieser Punkt positiv abgeschlossen werden kann, machen die weiteren Schritte Sinn. Führt diese Frage zu keinem befriedigenden Ergebnis, muss das Projekt eingestellt werden.
2. Was ist für diese Zielgruppe der Engpass? Wo besteht der größte Schmerz und was wäre der höchste Gewinn? **Was ist also der externe Engpass?**
3. Welche Umstände im Projekt be- oder verhindern es, den externen Engpass erfolgreich zu beseitigen? **Was ist also der interne Engpass?**
4. **Was ist zu tun**, um den internen Engpass zu lösen, so dass nachfolgend der externe Engpass beseitigt wird?

5. **Wer** kann was tun und **bis wann**?

Aktion: Initiieren dieser Maßnahmen und laufendes Controlling der Umsetzung.

6. Reichen diese Maßnahmen aus?

Wenn nein, weiter bei Punkt 4.

Wenn ja: Ist das Projektziel erreicht und das Projekt abgeschlossen?

Wenn nein: Weiter bei Punkt 2.

Wenn ja: Projekt abschließen.

Um den externen und den internen Engpass zu finden, kann als Suchraster das in Bild 3 gezeigte Modell verwendet werden.

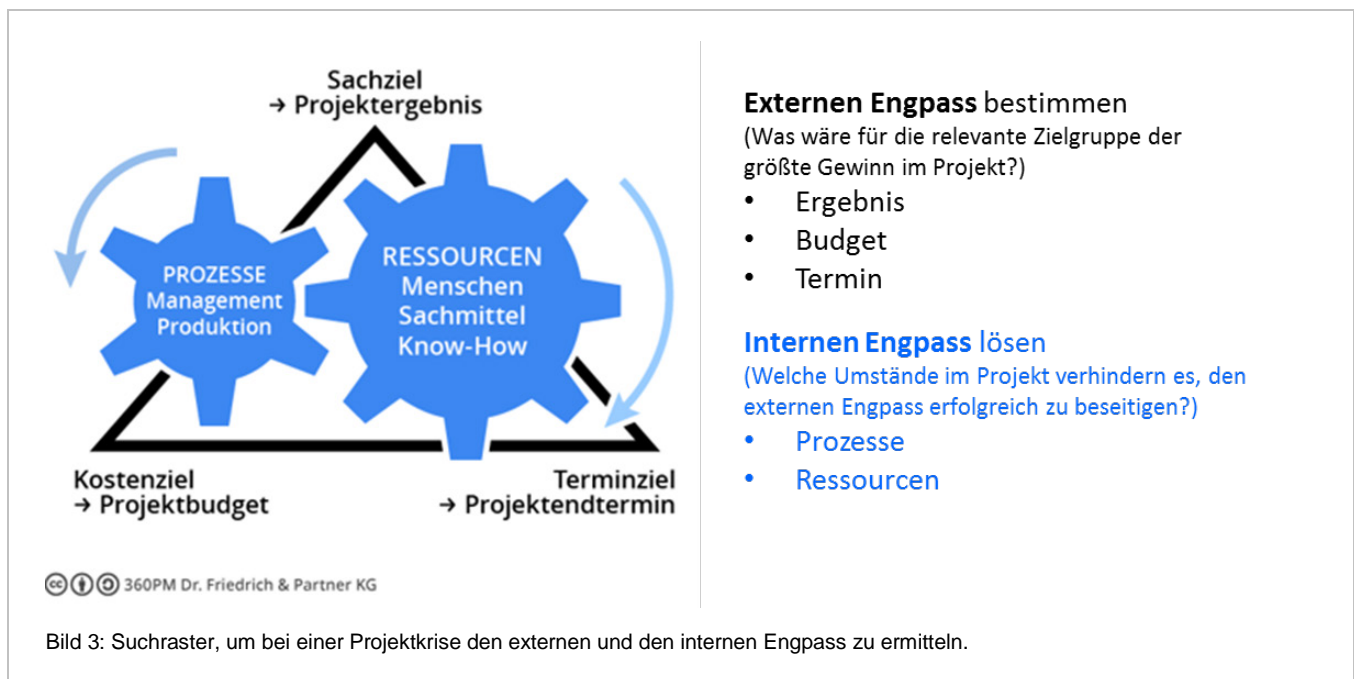


Bild 3: Suchraster, um bei einer Projektkrise den externen und den internen Engpass zu ermitteln.

## Den externen Engpass im Krisenprojekt bestimmen

Der **externe Engpass**, also das brennendste Problem der Zielgruppe des Projekts, ist im "Magischen Dreieck" – Ergebnis, Budget, Termin – zu suchen.

Die Veränderung des Scope, die Erhöhung des Budgets und die Verschiebung des Termins *können, müssen aber nicht* das brennendste Problem sein. Manchmal sind sie für den Wertbeitrag des Projekts sogar positiv. Es ist kein Zufall, dass die Standish Group für die Beurteilung des Projekterfolgs die Kriterien "OnBudget, OnTime, OnTarget" durch die Kriterien "Valuable, OnGoal, Satisfactory" ersetzt hat. Begründung: "We avoid penalizing a project for having an evolving target, which all projects have, even the very small ones".



## Den internen Engpass lösen

Der **interne Engpass** liegt im Bereich der Prozesse und Ressourcen des Projekts. Als Suchraster für die Management-Prozesse eignen sich Standards wie z.B. die ISO 21500 bzw. der weitgehend identische, aber detailliertere PMBOK Guide. Als Suchraster für die Produktionsprozesse in einem IT-Projekt, das die Softwareentwicklung bzw. das Customizing von Software umfasst, kann der "[Guide to the Software Engineering Body of Knowledge](#)" (SWEBOK Guide) dienen. In anderen Bereichen sind je nach Verfügbarkeit andere Systematiken heranzuziehen.

Um den internen Engpass zu beseitigen, werden immer Maßnahmen im Bereich der Ressourcen notwendig sein – egal, ob es um die Erweiterung des Projektteams geht und/oder den Austausch von Personen, die Bereitstellung von Räumen, das Engagement von Beratern zur gezielten Behebung von Know-How-Defiziten, um Maßnahmen zur Korrektur von Schwachstellen der Projektkultur etc. Was auch immer getan wird, Kriterium ist immer, welchen Beitrag die Maßnahme zur Behebung des internen Engpasses leistet, der wiederum Mittel zum Zweck ist, um den externen Engpass zu beheben.

## EKS und TOC bzw. CCPM

Wenn man das Wort Engpass hört, denkt man natürlich sofort an die [Theory of Constraints](#) (TOC) und den daraus abgeleiteten Ansatz des Critical Chain Projektmanagements (CCPM). Dazu gibt es im Projekt Magazin eine hervorragende Sammlung von Fachbeiträgen im Spotlight "[Wie funktioniert Critical Chain Project Management und was bringt es?](#)".

Aus der TOC abgeleitet gibt es eine Fülle sehr konkreter Instrumente, um die Produktivität von Projekten signifikant zu steigern. Wenn dies der relevante interne Engpass ist, um den externen Engpass zu lösen, ist man mit dem Instrumentarium des CCPM bestens bedient. Da die EKS in einem anderen Kontext entwickelt wurde, hat sie hier nichts Vergleichbares zu bieten. Allerdings erinnert mich die CCPM an das Bonmot von Paul Watzlawick: Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel. Es ist richtig, dass in jedem Projekt früher oder später die Erhöhung der Produktivität (des "Durchsatzes" in CCPM-Terminologie) zum internen Engpass wird, dessen Beseitigung Priorität hat. Und zweifellos ist die Reduktion des "Work in Progress" und damit des Multitaskings dafür der richtige Ansatz. Aber meist müssen zuerst Engpässe in vorgelagerten Bereichen beseitigt werden, bis der Durchsatz zum brennendsten Problem wird. So gesehen sind EKS und CCPM keine Gegensätze, allerdings sollte die EKS als übergeordnete Sicht zur Identifikation des jeweils prioritären Handlungsfelds eingesetzt werden.

## EKS in der Praxis – Fallbeispiele

### Fallbeispiel 1: Rollout einer Softwarelösung (Fortsetzung)

Kehren wir zurück zu unserem Beispiel zu Beginn des Artikels, das wir konkretisieren und mit den Mitteln der EKS analysieren. Um Rückschlüsse auf das beschriebene Projekt zu erschweren, wird nicht zwischen weiblichen und männlichen Beteiligten unterschieden, sondern stets die männliche Form verwendet. Auch andere Bezeichnungen wurden bewusst neutralisiert.

## **Ausgangssituation – Verzögerungen und Budgetüberschreitungen**

Das Projekt hatte die Entwicklung und den Rollout einer umfangreichen Softwarelösung für einen wichtigen Unternehmensbereich zum Ziel. Dieser Unternehmensbereich war in der Programmorganisation vertreten, sowohl im Lenkungsausschuss als auch in der Programm- und in der Projektleitung.

Die Entwicklung der Software lag in den Händen eines Tochterunternehmens, das wiederum den größten Teil des Auftragsvolumens an einen externen Subunternehmer vergeben hatte, der daher für den Erfolg des Projekts bestimmend war.

Auftraggeber des externen Projektmanagers war der Leiter der IT-Abteilung des Unternehmens. Er war auch der Programmauftraggeber und für alle Projektbudgets verantwortlich. Formal war allerdings der Programmleiter der unmittelbare Auftraggeber, da es sich um ein Projekt im Rahmen eines Programms handelte.

Aufgrund der aufgetretenen Verzögerungen und Budgetüberschreitungen waren alle Beteiligten unter Druck. Die Versuchung, diesem Druck durch Schuldzuweisungen zu entkommen, war daher erheblich, das Klima im Programm und im Projekt entsprechend belastet.

## **Die relevante Zielgruppe: Der Projektauftraggeber**

Es war rasch klar, dass in diesem Fall tatsächlich der offizielle Projektauftraggeber die entscheidende Instanz war, um den Erfolg des Krisenmanagers zu beurteilen. Bei ihm liefen die Interessen aller Zielgruppen zusammen, er verfügte auch über die budgetären Ressourcen und war auch für den Subunternehmer des beauftragten Tochterunternehmens die entscheidende Ansprechperson (u.a., weil er als Vorsitzender des Aufsichtsrats wesentlich an der Bestellung der Geschäftsleitung dieses Unternehmens beteiligt war).

Der Programmleiter sowie der Leiter des Tochterunternehmens spielten eine untergeordnete Rolle. Auch der unternehmensinterne Kunde war über den Programmauftraggeber eingebunden und musste nicht direkt adressiert werden.

## **Der externe Engpass: Planungssicherheit**

Also stellte sich die Frage, was das brennendste Problem der Zielgruppe war (in diesem Fall repräsentiert durch eine Person, den Projektauftraggeber). Aufgrund vergangener positiver Projekterfahrungen hatte der Krisenmanager die Möglichkeit zu vertraulichen und informellen Gesprächen. In einem solchen Gespräch wurde deutlich, dass Planungssicherheit für ihn das wichtigste Erfolgskriterium war. Wenn jetzt ein neuer Termin genannt wurde, so sollte dieser halten. Gleiches galt für das Budget. Lieber einen späteren Termin und ein höheres Budget nennen und diese Planwerte erreichen, als dann nochmals verschieben. Für das Ergebnis galt Beschränkung auf das unbedingt Notwendige als Leitlinie; es bestand große Bereitschaft, den Scope auf das Allernotwendigste zu reduzieren, selbst auf die Gefahr hin, dass die Anwender unzufrieden sind.

Somit konnte Planungssicherheit als externer Engpass ermittelt werden, die im Turnaround hergestellt werden musste.

## Was verhindert Planungssicherheit?

Was war der interne Engpass, der dem Erreichen der notwendigen Planungssicherheit entgegenstand? Bisher war eine intensive und konfliktreiche Auseinandersetzung mit Change Requests das dominierende Thema in der Projektarbeit. Damit verbunden war schon ein Termincontrolling mit zahlreichen Zwischenterminen aufgesetzt worden. Die Change Requests wurden in einem gut gepflegten Ticketsystem verwaltet. Die Erwartung an den Krisenmanager war daher, dass er endlich das Entstehen von Change-Requests stoppen möge, vor allem dadurch, dass er das "Wünsch Dir was" der Anwender unter Kontrolle bekommt.

So der Anschein, aber war das wirklich der interne Engpass, also der wirkungsvollste Ansatzpunkt im Projekt zur Erzielung eines Turnarounds?

## Der interne Engpass: Gegensätzliche Sichtweisen von Lieferanten und Anwendern

Die erste Maßnahme des Krisenmanagers war eine Runde von Vier-Augen-Gesprächen mit den wichtigsten Playern im Projekt. Dabei wurde die Sicht jeder dieser Personen auf den Status des Projekts, die Ursachen der Probleme und ihre Ideen zu einer Verbesserung der Situation gesammelt. Das Bild war höchst widersprüchlich. Während die "Lieferanten" die mangelnde Disziplin der Anwender bei der Kontrolle des Scopes und die daraus resultierenden Change-Requests als Engpass klassifizierten, sahen die "Anwender" die mangelnde Eignung des bisher gelieferten Systems für den praktischen Einsatz als KO-Kriterium.

Die Frage nach einem Pflichtenheft oder einer anderen Art von Anforderungsdefinition ergab, dass es zwar ein Pflichtenheft gab, dieses jedoch aus Sicht der Anwender unvollständig war. Aus diesem Grund war es auch nie abgenommen worden, galt also offiziell als vorläufig und sollte in der Projektarbeit konkretisiert werden.

Der interne Engpass bestand also in den gegensätzlichen Sichtweisen von Lieferanten und Anwendern. Während die Lieferanten davon ausgingen, dass die Anforderungen klar seien und nur noch Change Requests gegenüber dieser Anforderungsdefinition zulässig seien, versuchten die Anwender mit Hilfe von Change Requests das nicht vorhandene Anforderungsdokument zu ersetzen. Was für die einen Changes (also Zusatzanforderungen) waren, war für die anderen unverzichtbarer Teil des Projektscope. Man hielt die Teile in der Hand, es fehlte aber eine Gesamtsicht.

## Maßnahmen: Internen Engpass durch erneute Anforderungsanalyse beseitigen

Als Maßnahme zur Krisenbewältigung wurde daher eine (neuerliche) Phase der Anforderungsanalyse eingeschoben. Diese war zwar schwer durchzusetzen, weil ja offiziell alles klar war, aber unverzichtbar für den Erfolg, wie sich später bestätigte. Die Analyse wurde in einer kleinen Gruppe im Dialog abgewickelt, die Kommunikationswege wurden verkürzt, die Ergebnisse in Textform für alle verständlich dargestellt (es war letztlich das, was man ein Fachkonzept nennt). Auf der Seite der Lieferanten wurde eine Zwischenebene eingespart. Diese war vor allem mit der Identifikation von Change Requests und deren Bepreisung beschäftigt gewesen und hatte peinlich darauf geachtet, dass kein direkter Kontakt zwischen Anwendern und Entwicklern stattfand. Das Klima der Zusammenarbeit verbesserte sich signifikant und nachhaltig, aus dem Gegeneinander wurde durch den direkten Kontakt immer mehr ein Miteinander.

Am Ende konnte der GoLive geschafft werden, eine Terminverzögerung ergab sich noch, weil der Anwenderbereich mehr Zeit in die Anwenderschulung und in die organisatorische Vorbereitung investieren wollte, als ursprünglich vorgesehen. Diese Zeit konnte für die weitere Stabilisierung und Performanceoptimierung des Systems genutzt werden, ohne dass daraus der Vorwurf einer verspäteten Fertigstellung resultierte. Für den Projektauftraggeber eine höchst positive Situation.

## Fallbeispiel 2: Implementierung eines neuen IT-Kernsystems bei einem Finanzdienstleister

### Ausgangssituation: Gegensätzliche Einschätzung des Fertigstellungsgrads und Frontenbildung

Ein Finanzdienstleistungsunternehmen löste sein gesamtes IT-Kernsystem ab. Der Auswahlprozess war von einem kleinen Team ausgewählter Führungskräfte durchgeführt worden, die Entscheidung fiel einstimmig. Am Projekt beteiligt war der Lieferant der Standardsoftware, die sich durch einen hohen Grad an Konfigurierbarkeit und Customizingmöglichkeiten auszeichnete und ein Softwareunternehmen, das unmittelbar davor ein ähnliches Projekt bei einem anderen Unternehmen durchgeführt hatte. Dieses war bereits an der Entwicklung des Standardpakets beteiligt gewesen und hatte nun die Anpassung an die spezifischen Anforderungen des Kunden durchzuführen.

Die Projektleitung lag in den Händen eines ambitionierten IT-Managers, der großen Wert auf eine strukturierte Abwicklung des Projekts legte. Alle Anforderungen hinsichtlich Customizing, Konfiguration und Integration wurden in einem Ticketsystem abgewickelt, das allen Projektbeteiligten zur Verfügung stand. In der Anfangszeit wurde dieses System allerdings vor allem von den IT-Bereichen des Unternehmens und den Mitarbeitern des Softwareunternehmens genutzt.

Das Klima der Zusammenarbeit, sowohl unternehmensintern auch mit dem externen Partner, war auffallend gut.

Es war ein iteratives Vorgehen vereinbart, der Vertrag mit dem Implementierungspartner war bewusst nicht als Werkvertrag, sondern als Dienstleistungsvertrag mit geeigneten Steuerungs- und Kontrollmechanismen für den Auftraggeber gestaltet.

Als der vorgesehene Go-Live-Termin näher rückte, konkret nur noch ein Jahr in der Zukunft lag, wurde eine Bestandsaufnahme der bereits realisierten und noch zu erwartenden Anpassungen gemacht. Dabei zeigte sich eine gravierende Abweichung der Einschätzungen des Fertigstellungsgrades zwischen IT-Bereich und externem Partner einerseits, den Anwenderbereichen des Unternehmens andererseits. Ob der geplante Termin realistisch sei, wurde sehr unterschiedlich beurteilt, die Anwenderbereiche waren höchst pessimistisch und warfen dem IT-Bereich sowie dem Implementierungspartner Schönfärberei und/oder Realitätsverlust vor. Der Verweis auf den Status der offenen Tickets wurde als nicht aussagekräftig über den wahren Stand des Projekts zurückgewiesen. Das Klima der Zusammenarbeit verschlechterte sich rapide, eine Frontstellung zwischen Anwenderbereichen einerseits und dem IT-Bereich des Unternehmens und der externen Firma baute sich auf.

Betrachten wir das, was geschah mit der Brille der EKS.

## Die relevante Zielgruppe: Die Geschäftsleitung

Der Erfolg dieses Projekts war für die Geschäftsleitung des Unternehmens von existenzieller Bedeutung. Vergleichbare Projekte in der Branche waren katastrophal verlaufen und dementsprechend wurde der Verlauf dieses Projekts aufmerksam beobachtet und erkennbare Krisensymptome führten zu entsprechender Nervosität bei allen Beteiligten. Die Geschäftsleitung musste in dieser Situation Sicherheit vermitteln und dafür musste sie selbst Sicherheit gewinnen, sie war die relevante Zielgruppe.

## Der externe Engpass: Klarheit über den Fertigstellungsgrad

Was war der externe Engpass? Es war die Unklarheit über den Status des Projekts und die damit verbundene Unsicherheit über den realistischen Einsatztermin. Die Projektkosten waren natürlich relevant, aber letztlich waren ausreichende Reserven budgetiert worden, um notwendige Maßnahmen zu finanzieren. Wie so oft galt: Im Erfolgsfall bliebe das Kostenthema sekundär, im Misserfolgsfall würde natürlich auch dieses dem Top-Management auf den Kopf fallen. Es musste also alles getan werden, um Klarheit über den Fertigstellungsgrad zu bekommen und darauf aufbauend, einen von allen Beteiligten gleichermaßen anerkannten Fortschritt zu erzielen. Die Geschäftsleitung wusste, dass sie eine überschaubare Terminverschiebung und auch eine Budgeterhöhung gegenüber den Eigentümern problemlos vertreten könnte, allerdings nur einmal. Jede neuerliche Verschiebung würde zu ernsthaften Problemen führen, sowohl für die Karriereplanung der Geschäftsleitungsmitglieder als auch für alle am Projekt Beteiligten.

## Der interne Engpass: "Atomisierung" der Anforderungsdefinition

Was war der interne Engpass? Die strukturierte Abwicklung der Anforderungen über das Ticketsystem hatte zu einer Atomisierung der Anforderungsdefinition geführt. Auch lief die Kommunikation über Anforderungen von Seiten der externen Firma oft über Kommentare zu Tickets und diese lösten bei den betroffenen Anwendern nicht selten heftige Emotionen aus: Manche Formulierungen wurden als Zeichen mangelnder Fachkompetenz und mangelnden Willens, die Anforderungen zu verstehen und umzusetzen gesehen.

## Maßnahmen: Anforderungen mit Geschäftsprozessen korrelieren und schnellere Abarbeitung

Eine erste Maßnahme war, jedes einzelne Ticket einem Geschäftsprozess zuzuordnen und den Fertigstellungsgrad je Geschäftsprozess zu beurteilen. Dadurch konnte erkannt werden, welche Anforderungen noch umzusetzen waren, um einen Geschäftsprozess abdecken zu können. Damit verbunden wurde auch die Abarbeitung der Anforderungen nach Geschäftsprozessen priorisiert und versucht, in jeder Iteration möglichst viele Geschäftsprozesse vollständig abzuschließen. Diese Sicht ermöglichte es den Anwenderbereichen, ein Gesamtbild der erledigten und der offenen Anforderungen in ihrer vertrauten Denkwelt zu erlangen. Die Aussagekraft und die Glaubwürdigkeit der Ticketstatistik stieg dadurch an, weil der Verdacht, es seien noch sehr viele Tickets überhaupt nicht identifiziert worden, nun je Prozess verifiziert und ausgeräumt werden konnte.

Allerdings war diese Maßnahme nicht ausreichend, es musste auch das Tempo der Abarbeitung der Tickets erhöht werden. Es zeigte sich, dass Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Anwendern und Entwicklern eine zentrale Ursache für Verzögerungen waren. Daher wurde zu den einzelnen fachlichen

Themengebieten (also zu einer Gruppe von Geschäftsprozessen) ein gemeinsames Team von Anwendern und Entwicklern gebildet, das in der Schlussphase des Projekts direkt zusammenarbeitete. Diese an Ideen des **Extreme Programming** orientierte Vorgangsweise brachte eine erhebliche Beschleunigung der Arbeiten und nicht zuletzt auch eine radikale Verbesserung des Klimas der Zusammenarbeit.

Diese Orientierung an den Geschäftsprozessen und die Beschränkung des Scope auf die für den GoLive unbedingt notwendigen Features legte noch eine weitere Maßnahme nahe. Die Projektleitung wurde einer Führungskraft aus dem Anwenderbereich übertragen, die gleichzeitig für den Großteil des operativen Geschäftes in der Linie verantwortlich war.

Die genannten Maßnahmen führten dazu, dass die Geschäftsleitung sich auf einen um ein halbes Jahr verschobenen Einsatztermin festlegte. Dieser konnte auch gehalten werden.

Wie ging es weiter? Als nächster Engpass erwies sich die Umstellung der Mitarbeiter der operativen Ebene auf das neue System. Das Ausmaß der damit verbundenen Herausforderungen war deutlich unterschätzt worden, dieses Thema war in der "schiefen Schlachtordnung" offenbar zu wenig forciert worden. Das waren jedoch intern lösbare Probleme, die für die Außenwirkung des Projekts und damit für die Erfolgsbilanz der Geschäftsleitung keine Relevanz hatten.

## Fazit

Wie der Beitrag zeigt, ist die EKS eine geeignete Grundlage, um in kritischen Projektsituationen einen Turnaround zu schaffen. Besonders hervorzuheben ist, dass die EKS nicht in Konflikt mit anderen Ansätzen steht, wohl aber eine übergeordnete Sicht zur Bestimmung der Prioritäten der Situationsanalyse und der notwendigen Korrekturmaßnahmen bietet. Auf diese Weise lenkt die EKS die Aufmerksamkeit auf die dynamischen Aspekte von Projekten, die Mechanismen der Zusammenarbeit, die für Erfolg und Misserfolg als primär verantwortlich gesehen werden.

Die zentralen Botschaften der EKS sind:

1. Die Frage nach der Zielgruppe eines Projekts, also dem letztlich entscheidenden Stakeholder, der das Kriterium für Erfolg und Misserfolg determiniert.
2. Die Suche nach dem "brennendsten Problem der Zielgruppe", dem externen Engpass und die Forderung, alle Maßnahmen strikt auf dessen Lösung auszurichten.
3. Die Unterscheidung von externem und internem Engpass und die Empfehlung, den internen Engpass in Abhängigkeit vom externen Engpass zu bestimmen.
4. Die Konzentration der Kräfte auf die Behebung des aktuellen internen Engpasses, anstatt breit gestreuter Aktivitäten und damit Verzettelung ("schiefe Schlachtordnung").
5. Die Erkenntnis, dass der Engpass wandert und daher die Identifikation des externen und des daraus abgeleiteten internen Engpasses eine laufende Aufgabe des Projektmanagements ist.



6. Die Priorisierung von Soft-Facts des Projektmanagements, also der Einstellungen, Emotionen und Motive der handelnden Personen und ihres mehr oder minder konflikthafter bzw. harmonischer Zusammenwirkens im Projekt bei der Ursachenforschung und Maßnahmenplanung.

## Literatur

- Friedrich, K.; Malik, F.; Seiwert, L; "Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS® - Erfolg durch Spezialisierung", GABAL Verlag GmbH, 22., aktualisierte Ausgabe, Offenbach 2016.

### Projekterfolg ist planbar!

## ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)