
Troubleshooting in der Praxis: Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Tools

Christian Setzwein

Turnaround-Situationen sind Momente höchster Verunsicherung bei den Stakeholdern eines Projekts. Die Mehrzahl von ihnen hat den Glauben daran aufgegeben, das Projekt noch unter Kontrolle bringen zu können. Da liegt nichts näher, als nach einer unkomplizierten Methode, nach einfachen Erfolgsfaktoren und Tools Ausschau zu halten, die den Weg aus dem unsicheren Dschungel weisen können. Die Lage erscheint paradox: Je schwieriger die Situation, desto stärker der Wunsch nach einer möglichst einfachen Lösung. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass und warum es keine einfache Lösung für eine Turnaround-Situation in IT-Projekten geben kann.

Dennoch ist die Lage nicht hoffnungslos: Es wird ein Vorgehensmodell vorgestellt, das einfach aufgebaut ist und zu komplexen Vorgängen verbunden werden kann. Setzt man als Turnaround-Manager zudem auf Tools und Erfolgsfaktoren, die das Arbeiten mit diesem Vorgehensmodell begünstigen, so wird die Rettung des gefährdeten Projekts möglich.

1 Auf der Suche nach einem Vorgehensmodell

Schon als junger Projektmanager war ich auf der Suche nach einem Vorgehensmodell wie nach einem Schatz. In für mich damals äußerst komplexen Situationen hielt ich Ausschau nach einem Satz von einfachen Regeln, die in unsicheren Situationen das Leben leichter machen. Sicher geht es Ihnen nicht anders. Sich beinahe täglich ändernde Anforderungen, Abhängigkeiten zwischen Lieferbeziehungen mit erklärbaren, aber unerwarteten Verzögerungen auf dem kritischen Pfad sind Beispiele von Komplexität, wie sie in IT-Projekten häufig auftreten. Auch Sie haben als erfahrene Projektbeteiligte bestimmt schon erlebt, was dann folgt. Die erzeugte Unsicherheit begünstigt Handlungen und Entscheidungen, die selbst Komplexität und nachlassende Sicherheit bewirken. Die Wahrscheinlich-

keit, dass ein Kreislauf sich selbst verstärkender Unsicherheit einsetzt, steigt. »Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die in Organisationen existieren, sind verwickelt und oftmals zirkulär. [...] Es ist gerade das Netzwerk dieser kausalen Zusammenhänge, das viel der Kontrollen in Organisationen bewirkt und die Organisation stabilisiert oder zerstört« [Weick 1985, S. 18]. Turnaround-Situationen sind Momente hochgradiger Unsicherheit in einem hochkomplexen Umfeld. Der Wunsch nach einem einfachen »Kochrezept«, das hilft, die Situation zu beherrschen, wächst mit der gefühlt nachlassenden Sicherheit.

Doch was wir uns auf der emotionalen Ebene als Menschen so sehr wünschen, kann es auf der analytischen Ebene betrachtet gar nicht geben. Je schneller sich die Projektsituation ändert, desto weniger kann ein Vorgehensmodell auf einer Liste feststehender Anweisungen basieren. Je verwobener die kausalen Zusammenhänge im Projekt sind, desto weniger kann sich ein Vorgehensmodell durch Einfachheit auszeichnen. Vielleicht haben Sie schon in Ihren Projekten die Erfahrung gemacht, dass ein Festhalten an einem einfachen Regelwerk oder die Einführung gut gemeinter Vereinfachungen in einer kritischen Projektsituation genau das Gegenteil von dem bewirkt, was man sich erhofft hat: Die Komplexität der Problemsituation wird nicht reduziert, sondern noch gesteigert. »Jede Vereinfachung steigert Komplexität, und zwar eine Komplexität, die nicht irgendwo anfällt, sondern genau da, wo vereinfacht wurde« [Baecker 1999, S. 28].

Ich möchte diesen Gedanken gern an einem Beispiel veranschaulichen: In einem großen Turnaround-Projekt wird beschlossen, eine Hierarchieebene der Projektorganisation teilweise aufzulösen. Mit dieser »Verschlankung« sollen die Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden. Obwohl dieser Schritt analytisch absolut einsichtig ist, ergeben sich bei seiner praktischen Durchsetzung paradoxe Effekte. Wo auf der einen Seite Komplexität abgebaut wird, nimmt sie auf der anderen Seite zu. Dies äußert sich im beschriebenen Fall zum Beispiel durch auftretende Rollenkonflikte (Probleme mit Zuständigkeiten und Entscheidungsverantwortung, Überforderung einzelner Mitarbeiter), Machtkämpfe (Widerstand der bisherigen Stelleninhaber) und vorübergehender Orientierungslosigkeit auf der Mitarbeiterebene.

Was uns die Werbung auch immer versprechen mag: Eine schnelle und einfache Sanierung gefährdeter Projekte kann es nicht geben. Dennoch wollen wir den Gedanken eines Vorgehensmodells nicht vorschnell fallen lassen.

Ein Vorgehensmodell zum Turnaround muss allerdings spezifischen Anforderungen genügen. In seiner Anwendung muss es für alle Stakeholder leicht verständlich sein, um emotionale Sicherheit zu erzeugen. Seine Eignung für komplexe Situationen setzt jedoch zugleich ausreichend eigene Komplexität voraus. Dies lässt sich dadurch erreichen, dass das Modell auf nur wenigen einfachen Regeln basiert, aus denen aber ein komplexes Regelsystem generiert werden kann.

In der neueren Literatur zum Projektmanagement findet sich das Bergsteigen als Analogie zu Projektsituationen im IT-Kontext (vgl. [Cockburn 2002, S. 26]). An diesem Beispiel lässt sich auch die Grundstruktur des Vorgehensmodells für Turnaround-Projekte veranschaulichen. Eine Gruppe von Bergsteigern hat ein gemeinsames Ziel, den Gipfel des Berges. Zu Beginn des Gipfelstürmens wird die Situation im Bergsteigerteam analysiert und beratschlagt. Das Für und Wider für unterschiedliche Aufstiege wird je nach Situation (zum Beispiel in Abhängigkeit vom Wetter) abgewogen. Doch vom Analysieren allein ist noch kein Stück des Weges gegangen. Letztendlich muss das Team sich für einen der Wege entscheiden. Und nach der Entscheidung wird es, will es den Gipfel in der geplanten Zeit erreichen, entschlossen losgehen. Wurde die Entscheidung gemeinsam getroffen, so wird das Gehen nicht durch Nörgeln und Verzögern einzelner Beteiligter behindert. Das Bergsteigerteam erreicht in möglichst kurzer Zeit den Gipfel.

Doch im Berg wie im Projekt können unerwartete Ereignisse auftreten. Das Wetter kann sich ändern und einen Grat unpassierbar machen. Oder ein Gang ist durch einen Steinschlag versperrt, und das ganze Team muss einen Teil des Weges zurückgehen und sich dann für einen anderen Weg entscheiden. Der Zyklus aus Analysieren, Entscheiden und Ausführen ist also kein einmaliger Vorgang, sondern wird beim Gipfelsturm wie im Projekt mehrfach wiederholt. Wir wissen nicht zu 100 Prozent vorab, wie wir den Gipfel erreichen, sondern wir finden in Iterationen den unter den vorliegenden Umständen günstigsten Weg heraus.

Die Grundelemente beim Bergsteigen wie beim Durchführen eines Projekts sind also:

- Ein gemeinsames Ziel, das sich im Projektverlauf ändern kann. Alle Stakeholder sollten allerdings zu jedem Zeitpunkt die gleiche Zielvorstellung haben.
- Der Vorgang des Analysierens: Welche Abweichungen zum Ziel liegen vor und welche Optionen gibt es, diese Abweichungen zu verringern?
- Der Vorgang des Entscheidens: Bewerten der beim Analysieren festgestellten Optionen und Entscheidung für eine Option, die in der gegebenen Situation am sinnvollsten erscheint.
- Der Vorgang des Ausführens: Durchführung der Handlungen, die zum Projektziel führen.
- Die mehrfache Wiederholung der Vorgänge Analysieren, Entscheiden, Ausführen und die damit verbundene Annäherung an das Ziel.

Der Zyklus aus Analysieren, Entscheiden und Ausführen wird in der Folge als »Lernkreislauf« bezeichnet (Abb. 1).