

THE WAY BACK – NEUAUSRICHTUNG AUF ERFOLG

Turnaround-Management richtig gemacht – wie Programme wieder auf Erfolg ausgerichtet werden

Autoren

Leon Kuhlmann
Emanuel Reinecke
Christian Böhning

Autorenteam

Roger Regitz
Christoph Kurtzmann
Mara Wiltshire
Patricia Hartl

1 Einleitung

Projekte bzw. Programme zur Einführung bzw. Erneuerung von IT-Systemen existieren naturgemäß seitdem die Informationstechnologie im letzten Jahrhundert entwickelt wurde. Vermutlich genauso lange ist bekannt, dass neben erfolgreichen Programmen in denen Scope, Time und Budget eingehalten werden, immer wieder Programme existieren, in denen die Meilensteine nicht gehalten werden, Projektnutzen geringer ausfällt als zuvor dargestellt oder die geplanten Budgets überschritten werden und oft kommen auch alle drei Dimensionen zusammen vor. Warum also befassen wir uns mit diesem Thema und was wollen wir damit erreichen?

Bisher scheitern 70% aller Transformationen

Die gegenwärtige Situation ist davon gekennzeichnet, dass wir eine massive Beschleunigung von Veränderungsprozessen in unserem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben erfahren. Getrieben wird dieser Wandel deutlich durch fundamentale Veränderungen in den Bereichen Klima, Gesundheit und hier für uns von besonderer Bedeutung: (Informations-) Technologie – oft hören und lesen wir auch die damit verbundenen Begriffe wie Digitalisierung bzw. digitale Transformation in praktisch allen uns heute bekannten Wirtschaftsbranchen.

Diese beschleunigte Veränderung – Digitalisierung, Transformation, Disruption ... – findet nicht abstrakt in den Unternehmen statt, sondern wird in Projekten bzw. Programmen Realität. Dies lässt sich messen: von 2009 – 2019 ist der Anteil von Projektarbeit an der Bruttowertschöpfung weltweit von 29% auf 40% gestiegen (siehe Abbildung 1). Es ist demnach eine zwingende Voraussetzung für Unternehmen, die Fähigkeit zu besitzen, Projekte und Programme erfolgreich durchzuführen.

Projektarbeit wird ein immer höherer Anteil an der Bruttowertschöpfung

Die „gefühlte“ Realität, dass IT-Projekte immer zu spät, zu teuer und mit zu wenig Ergebnis geliefert werden, ist nicht nur Wahrnehmung, sondern wurde auch in verschiedenen Untersuchungen belegt. Oft werden hierbei die negativen Ergebnisse „post mortem“ gemessen bzw. Symptome von notleidenden Projekten thematisiert und weniger die ursächlichen Gründe, welche diese Fehlentwicklungen hervorgerufen haben.

Wir setzen uns aus diesem Grund in dem vorliegenden Papier damit auseinander, welche die ursächlichen Fehlstellungen in Projekten bzw. Programmen technologiegetriebener Transformationen sind, wie diese frühzeitig detektiert werden und rechtzeitig Maßnahmen eingeleitet werden können, welche die negativen Effekte zumindest begrenzen und die Vorhaben nicht als Ganzes scheitern lassen. Wenn die Frühwarnindikatoren nicht erkannt werden und keine vorsorgenden Maßnahmen getroffen werden, besteht die Gefahr, dass Projekte bzw. Programme so lange Defizite aufgrund von Fehlstellungen akkumulieren, bis es zu einer akuten Krisensituation kommt.

Der Begriff „Krise“ leitet sich von der griechischen Bedeutung des Wortes Krísis „Entscheidung“, „entscheidende Wendung“ ab¹ und beinhaltet somit auch den Aspekt der Veränderung, die sich aus der Entscheidung für eine Wende ergeben kann, sofern sie denn getroffen wird.

Organisationen mit großen Projekten bzw. Programmen, die sich in einer kritischen Phase oder Schiefelage befinden, erfordern in Krisensituationen grundlegende Entscheidungen zur weiteren Planung. Mit einer strukturierten und gezielten „Rettungsaktion“ (=Turnaround-Management) lassen sich viele in einer Krise befindlichen Projekte neu ausrichten, um somit dafür zu sorgen, dass die notwendigen Veränderungen des Unternehmens letztlich doch erreicht werden. Wir stellen ein Framework für die Diagnose der ursächlichen Fehlstellungen in Programmen vor, welches entlang von sieben Dimensionen die Anamnese strukturiert, darauf aufbauend eine Diagnose stellt und schließlich grundlegende Therapieansätze für notleidende Projekte bzw. Programme vorschlägt.

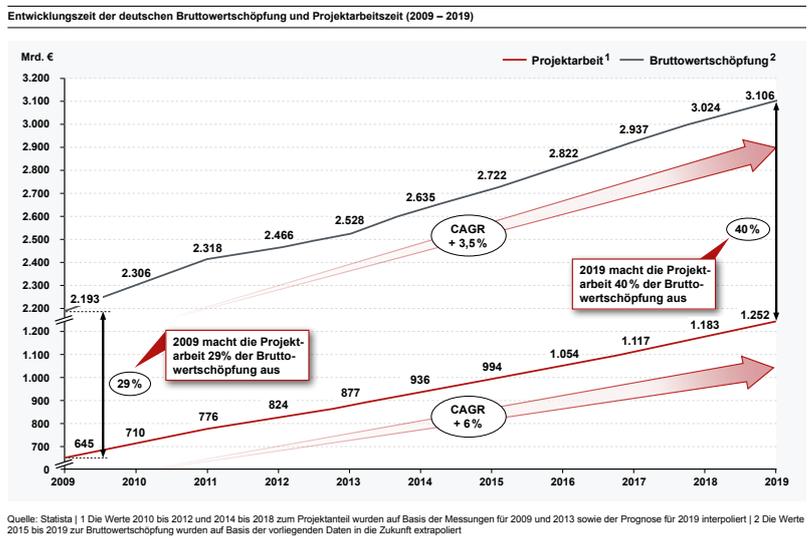


Abbildung 1: Steigerung des Anteils der Projektarbeitszeit an der Bruttowertschöpfung von 2009 bis 2019

¹ Brockhaus, 2020

2 Notwendigkeit von Transformationen

Bereits vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 sahen sich Organisationen in vielen Branchen einem Strukturwandel ausgesetzt, der von einem durch die IT bestimmten Marktumfeld gekennzeichnet ist. In den letzten Jahren entfaltet sich das disruptive Potential der Digitalisierung und der von ihr ermöglichten neuen Geschäftsmodelle, Wettbewerbern und Produktfamilien emergieren transparenter als zuvor in einer Entwicklung, die weiter beschleunigt voranschreiten wird und die Notwendigkeit von (IT-) Transformationen verstärkt.

In seiner „Theorie der Langen Wellen“ zeigte der Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew die Zusammenhänge der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung auf.² Die exponentielle Zunahme der Rechenleistung schafft die Möglichkeit, ressourcenintensive Rechenprozesse in kürzeren Zeiträumen zu bewältigen. Die Liberalisierung, d.h. die Verfügbarmachung der Rechenleistung durch Cloud-Computing verstärkt dabei zusätzlich die Dynamik und den Einfluss des IT-orientierten Marktumfeldes, auf welche Unternehmen aller Branchen kurzfristig durch Transformationsprogramme reagieren müssen.

Cloud-Computing verstärkt die Dynamik im IT-orientierten Marktumfeld und fordert rasche Reaktionen seitens der Unternehmen

2.1 Treiber des Wandels

Die Gegenwart ist von drei wesentlichen Treibern für die Veränderung der Gesellschaft und des ökonomischen Marktumfeldes geprägt:

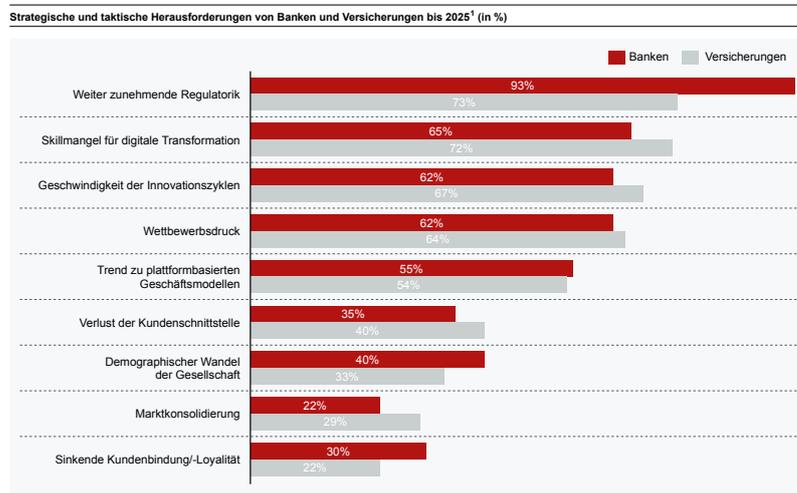
1. Technologischer Wandel
2. Klimawandel
3. Gesundheitlicher Wandel

Der technologische Wandel ist in vollem Gange und wurde auch von den Entscheidenden großer und kleiner Unternehmen längst erkannt. Er findet sich unter Schlagworten wie Digitalisierung oder Industrie 4.0 auf Strategieagenden und Investitionsplänen wieder. In einer Studie des deutschen Digitalverbandes Bitkom gaben 80% der befragten Personen an, bereits in die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle investiert zu haben. In 86% der Unternehmen mit 2.000 und mehr Angestellten wurde auch 2020 aktiv investiert. In einer Befragung von Personen aus dem (Senior-)Management aus 120 Unternehmen der DACH-Region gaben 59% der befragten Personen an, dass der Ausbau der Digitalisierung die wichtigste Anforderung an die IT sei.

59% befragter Personen im Management geben an, dass der Ausbau der Digitalisierung die wichtigste Anforderung an die IT ist

² Kondratjew, 1926

Auch in der Corona-Krise sind Unternehmen, deren Geschäftsmodell bereits durch vorangegangene IT-Transformationen digitalisiert wurde, besser durch die Krise gekommen³ und konnten bislang höhere Börsenbewertungen erzielen.⁴ Viele der strategischen Herausforderungen, denen die Unternehmen gegenüberstehen, sind somit in ihrer jeweiligen Einzigartigkeit dadurch verbunden, dass in der Transformation unternehmenskritische Teile der eingesetzten IT eine Schlüsselrolle zukommt. So zeigt z.B. eine im Jahr 2020 unter 129 Finanzdienstleistern in Deutschland von Lünendonk und Hossenfelder durchgeführte Studie (Abbildung 2) auf, dass fast alle strategischen Herausforderungen maßgeblich durch Informationstechnologie beeinflusst sind. Die Lünendonk-Studie beschreibt IT-Transformationen als große und sehr große Herausforderungen, dabei wurden insbesondere die weiter zunehmende Regulatorik, fehlende oder unpassende Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Umsetzung digitaler Transformationen, die hohe Geschwindigkeit der Innovationszyklen und der starke Wettbewerbsdruck genannt.



Quelle: Lünendonk-Studie Digital Outlook 2025: Financial Services, Mindelheim 2020 | 1 Befragung von 121 Banken und Versicherungen

Abbildung 2: Befragung von Banken und Versicherungen bezüglich bevorstehender Herausforderungen

Der Klimawandel ist heute und in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine der drängendsten Herausforderungen für Gesellschaft und Politik.⁵ Damit ist er in vielen Regierungsprogrammen und in der strategischen Planung einer wachsenden Anzahl Unternehmen unter Bezeichnungen wie Nachhaltigkeit, Green Deal oder CO₂-Neutralität ein fester Bestandteil.⁶ Zudem werden Unternehmen vermehrt von Stakeholdern aufgefordert, einen aktiven Beitrag zur Eindämmung der Klimaerwärmung

Klimaneutralität zwingt Unternehmen zu gravierenden Veränderungen

³ Bitkom, 2020a

⁴ Kapalschinski, 2020

⁵ Osztovcics, 2020

⁶ Ecoact, 2018

sowie zur Reduktion von Treibhausgasen zu leisten (Abbildung 3).⁷ Ziel des Green Deals der Europäischen Kommission ist es, bis 2030 Klimaneutralität durch Etablierung neuer Gesetze und Regularien in verschiedenen Industrien⁸ zu erreichen.

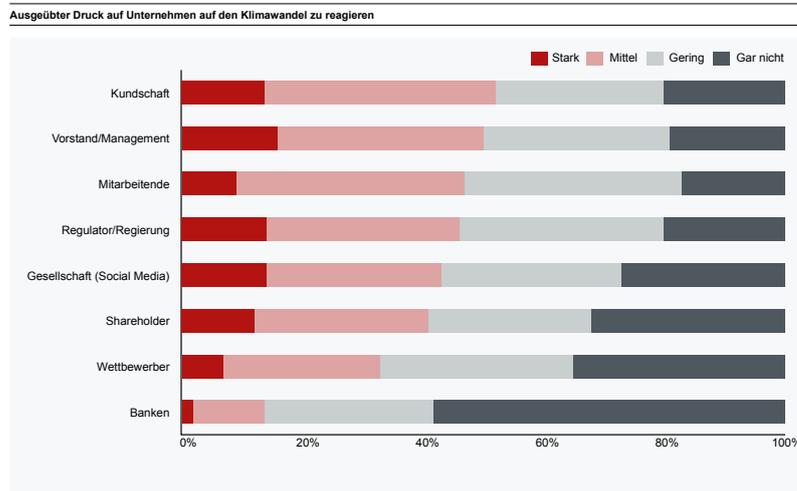


Abbildung 3: Ausgeübter Druck auf Unternehmen hinsichtlich Klimawandel

Auch der Finanzsektor ist betroffen und reagiert entsprechend: die Deutsche Bank hat sich 2020 zum Ziel gesetzt, das Volumen an ökologisch und sozial verträglichen Finanzierungen und Anlagen bis 2025 auf 200 Milliarden und 15% der Bilanzsumme zu erhöhen.⁹ Umweltzonen in großen Städten zwingen sowohl Autofahrer als auch Automobilhersteller zur Veränderung. Der Klimawandel bietet Unternehmen aber auch immense Chancen, indem die Unternehmen ihre Energieeffizienz steigern und damit Kosten senken, technologische Innovationen nutzen, um die geforderten CO₂-Ziele zu erreichen, klimafreundlichere Produkte und Dienstleistungen anzubieten und die Abhängigkeit von Preisschwankungen fossiler Brennstoffe zu reduzieren. Insgesamt schätzen 215 der 500 weltweit größten Konzerne ihre Geschäftschancen durch den Klimawandel auf 2,1 Billionen US-Dollar und die Risiken auf knapp eine Billionen US-Dollar.¹⁰ In Summe erfordert dies grundlegende Anpassungen der Geschäftsmodelle und unterstreicht die Notwendigkeit umfangreicher Transformationen.

Der Wandel im Gesundheitswesen (Abbildung 4) entwickelt sich perspektivisch zu einem der größten Treiber für tiefgreifende Veränderungen in vielen Unternehmen und der Gesellschaft. Durch den technologischen Fortschritt in der Forschung und Entwicklung sind immer präzisere Vorsorge,

⁷ Fischer, 2019

⁸ Europäische Kommission 2020a

⁹ World News Monitor, 2020

¹⁰ CDP, 2019

Diagnosen und Therapien vieler Krankheiten¹¹, sowie die Bereitstellung neuartiger Medizin- und Gesundheitslösungen wie beispielsweise Gen-Engineering und Mikrochip-Implantate möglich. Unter anderem dadurch erleben wir seit Jahrzehnten eine jährlich steigende Lebenserwartung. Digitale Technologien können im Zusammenspiel mit Strategien zur Gesundheitsversorgung von Krankenhäusern und Unternehmen im Gesundheitsmarkt genutzt werden, um die Versorgung von Patienten besser zu koordinieren¹² während Basisinnovationen in der Bio-, Gen- und Nanotechnologie die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren erlauben.¹³ Diese Entwicklung wird angetrieben von steigenden Investitionsvolumina im Healthtech Bereich. Die zunehmende Bedeutung ist andererseits auch getrieben durch den demografischen Wandel mit einer steigenden Anzahl älterer und pflegebedürftiger Menschen.¹⁴ Schließlich ist auch nicht erst seit Corona erkennbar, dass sich durch die Globalisierung und der Auflösung von Grenzen und Distanzen regionale Epidemien in den letzten 20 Jahren in zunehmender Geschwindigkeit zu weltweiten Pandemien entwickeln.

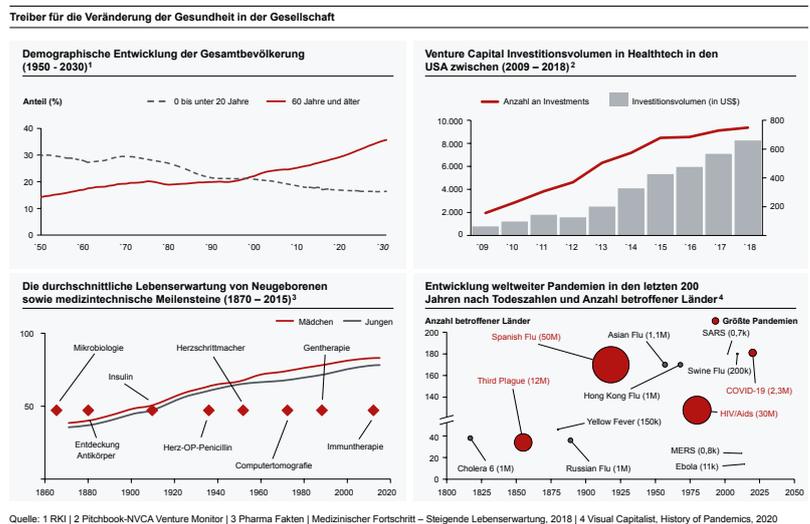


Abbildung 4: Verschiedene Treiber für den Wandel im Gesundheitswesen

¹¹ Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft, 2018

¹² Stich u. a., 2019

¹³ Medica, 2020

¹⁴ Nowossadeck, 2019

2.2 Herausforderungen sind von allen Branchen zu bewältigen

Die Treiber des Wandels treffen alle Branchen und Industrien. In der IT- und Software-Branche¹⁵ sind die daraus resultierenden Veränderungen so grundlegend, dass sie branchenübergreifend die Notwendigkeit von (IT-)Transformationen verstärken. Auch die Zunahme von Marktkonsolidierungen^{16,17}, Restrukturierungen von Unternehmen in Form von Übernahmen und Verschmelzungen, aber auch Entflechtungen durch Carve-Outs oder Spin-offs, erhöhen den Bedarf an (IT-)Transformationen in vielen Branchen.

„Software is eating the world“:
Marc Andreessen, 2011 – damals
eine steile These, heute bewiesen

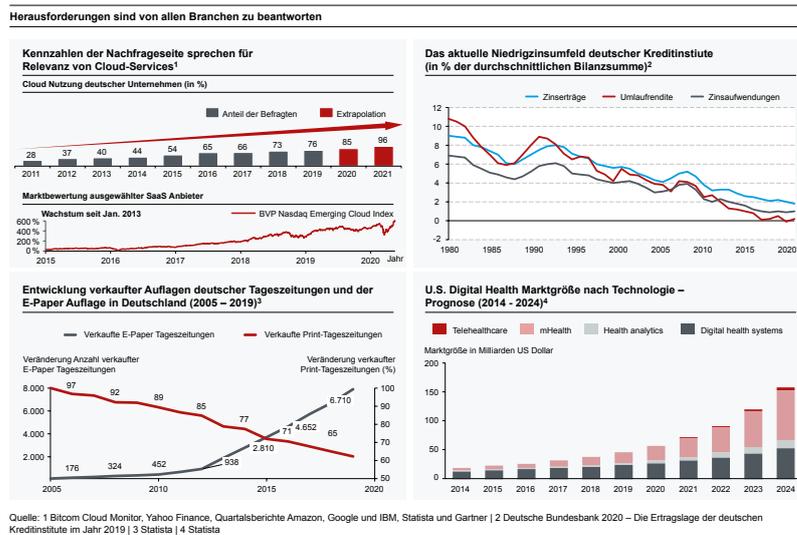


Abbildung 5: Herausforderungen in der Software-Industrie, Finanzinstituten, Medienbranche und dem Gesundheitsmarkt

a) **IT/Software-Industrie:** Einsatz von moderner Software-/Informationstechnologie ist ein wesentlicher Treiber für eine Transformation der IT-Industrie selbst. Durch die erfolgreiche Adaption aktueller IT und entsprechend angepasster Prozesse lassen sich deutliche Einsparungen der IT-Kosten in kurzer Zeit realisieren. Dazu trägt z.B. die sich verstärkt abzeichnende Migration des Bereitstellungsmodells für Software, weg von dem „Perpetual Licencing“ (einmalige Gebühr), hin zu „Software as a Service“ (monatliche/jährliche Gebühr), bei – beispielsweise bietet Salesforce nur Abo-Modelle aus der Cloud an.¹⁸ Dieser Wandel bedeutet neben Anwenderveränderungen auch eine organisatorische Umstrukturierung hin zu einer „Retained Orga“ (Dienstleistersteuerung). Somit kann auf unternehmenseigene IT-Infrastruktur oder klassische Infrastruktur-Outsourcing-Verträge verzichtet und deutlich größere Skaleneffekte über „as-a-Service“-Angebote erzielt werden.

Rasante Veränderungen der
Software-Industrie diktiert
Veränderungen in anderen
Branchen

¹⁵Hecht, 2018

¹⁶Constantinovi, 2020

¹⁷Kanning, 2020

¹⁸Salesforce.com, 2021

b) **Finanzinstitute:** Durch neue Wettbewerber (wie z.B. N26, Revolut, Paypal, Klarna) sowie den Folgen des sinkenden Zinsniveaus müssen Finanzinstitute ihr Kerngeschäft weiterentwickeln (Abbildung 5).¹⁹ In der Vergangenheit war der Umsatz zu 75% abhängig von Zinsüberschüssen. Daraus resultierende Jahresüberschüsse sind um 15-30% rückläufig.²⁰ Untersuchungen stellen zusätzlich eine schwindende Loyalität der Bankkunden sowie steigendes Interesse an digitalen Dienstleistungen fest.²¹ Bei standardisierten Produkten wie den Girokonten besteht eine höhere Wechselbereitschaft und Banken konkurrieren um die Kundschaft nicht nur auf der funktionalen Ebene, sondern auch mit dem besten digitalen Kundenerlebnis und komplementären Dienstleistungen. Die Kundenschnittstelle verlagert sich von der Filiale über das Internet auf mobile Endgeräte.

Rückläufige Erträge aus Zinsgeschäften erfordern die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts

c) **Medienbranche:** Auch Medienunternehmen wie z.B. Verlage müssen sich den Herausforderungen stellen, da die neue Form der Distribution von Nachrichten unabhängig von bedrucktem Papier auf digitalen Kanälen in Echtzeit und international erfolgt. Die einschneidenden Auswirkungen können anhand der Auflage deutscher Tageszeitungen nachvollzogen werden: von 27,3 Mio. im Jahre 1991 auf 12,5 Mio. in 2021, während sich die abgesetzte E-Paper Auflage in den letzten 10 Jahren von 95.000 auf mehr als 1,6 Mio. fast verzwanzigfacht hat (Abbildung 5). Des Weiteren konnten die großen Nachrichtenportale etablierter Tageszeitungen dabei mehr Besucher auf ihrer jeweiligen Seite verzeichnen, als insgesamt gedruckte Zeitungen abgesetzt werden. Die Verlagshäuser, die von diesem Wandel profitieren, wie z.B. die New York Times, nahmen die Herausforderungen der digitalen Disruption an und konnten auf einer transformierten technologischen Basis ihr Produkt evolvieren und erfolgreich der Kundschaft anbieten.²²

Medienhäuser überleben ohne Hilfe nur digital

d) **Öffentliche Verwaltung:** Die Akteure der öffentlichen Verwaltung sehen sich heute mit einer Welt nie da gewesener Disruptionen konfrontiert. Steigende Erwartungen an die Effizienz stellen gewohnte Paradigmen auf den Kopf. In den OECD-Ländern belaufen sich die Ausgaben des öffentlichen Sektors auf 35 bis 55% des BIP.²³ Demnach sollte die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung die größte Transformation sein, doch die Einbindung digitaler und datengetriebener Lösungen passen oft nicht in das bestehende kulturelle Umfeld.²⁴ In Deutschland trat das Onlinezugangsgesetz (OZG) 2017 in Kraft und verankert gesetzlich die Verwaltungsdigitalisierung. Stand 12/2020 zeigt sich allerdings, dass über 45,2% der Services noch in Planung oder Umsetzung und nur rund 54,8% verfügbar sind. Dabei bedeutet „verfügbar“ lediglich, dass „eine Online-Beartragung grundsätzlich möglich ist. Nachweise können [...] noch nicht online übermittelt werden“.²⁵ Das heißt kein einziger Service war online vollständig nutzbar.²⁶

Die notwendige Transformation der öffentlichen Verwaltung ist erkannt, die Umsetzung steht am Anfang

¹⁹IT Finanzmagazin, 2018

²⁰CORE Real Case

²¹Bitkom, 2020b

²²Tracy, 2020

²³OECD, 2018

²⁴Löschner und Niemann, 2019

²⁵Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2021

²⁶Friedrichs, Hurst, und Spinrath, 2020

e) **Energiesektor:** Spätestens seit Fukushima sieht sich auch die Energiebranche vor massive Herausforderungen gestellt. Themen wie Atom- und Kohleausstieg, erneuerbare Energien wie z.B. Wind- und Solaranlagen, Klimawandel, Digitalisierung, neue Technologien sowie Smart-City sind nur einige wenige, die aber die Dimension des Strukturwandels in dieser Branche deutlich umreißen. Der Wandel wurde vom Markt bisher eher zögerlich angenommen und viel zu lange wurde an klassischen Geschäftsmodellen festgehalten.²⁷ In den Worten von EnBW-Chef Frank Mastiaux: „Es gilt, von Anpassung auf Gestaltung umzuschalten“. Neben den großen, klassischen Stromerzeugern drängen nun auch neue Wettbewerber auf den Markt. Die größten Innovationspotentiale liegen dabei vor allem im Bereich der intelligenten Netze und der damit verbundenen Nutzung der gemessenen Daten (Stichwort „Big Data“).²⁸ Wenn Energie effizienter beschafft, gespeichert und verteilt werden kann, sind hohe Einsparpotentiale erzielbar und die effiziente Nutzung nachhaltiger Energien wird gefördert.

Neue Technologien und der Klimawandel werden zum „perfekten Sturm“

f) **Gesundheitsmarkt/Biotech:** Der technologische Fortschritt und nicht zuletzt die Zunahme globaler Pandemien wie COVID-19 bedeuten auch für den Gesundheitsmarkt eine rasante Entwicklung.²⁹ Dies ermöglicht fortschrittliche Diagnostik oder Therapie, wie z.B. CRISPR-CAS9 als Methode zur Genom-Editierung oder für die Gen Datenanalyse,³⁰ aber auch beschleunigte Entwicklungs-, Test- bzw. Freigabeprozesse neuer Bio-Innovationen, wie zuletzt bei BioNTech und Pfizer zu sehen.³¹ Gesundheitsunternehmen, die auf die Herausforderungen mit der Nutzung oder die Verwendung fortschrittlicher Gesundheitstechnologien, der Anwendung von Big Data oder der Umsetzung von IT-Infrastruktur und Cyber-Security Maßnahmen reagieren, gewinnen an Vertrauen, haben belastbare Prozesse und somit ein größeres Potenzial erfolgreich zu sein. In Kombination mit passender IT-Infrastruktur und Biotech-Innovationen können hoch-moderne Plattformen zur Erreichung von Umsatzwachstum etabliert werden.³²

Exponentielle Steigerung der Technologiebasis ermöglicht die Öffnung zum Raum für personalisierte Medizin

²⁷Brors und Flauger, 2018

²⁸Schultz, Kroh, und Lütjen, 2017

²⁹Decker, 2020

³⁰Rodemann, 2020

³¹Europäische Kommission, 2020b

³²CORE Real Case

2.3 Transformationsprogramme sind zur Adaption des Wandels notwendig

Dieser Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft nimmt durch die dargestellten Erfordernisse in allen Bereichen weiter rasant an Fahrt auf und nur wer die Zeichen frühzeitig erkennt und sich ihnen stellt, hat eine Chance, auch weiterhin am Markt zu bleiben und die Zukunft mitzugestalten. Die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Transformation sind Bedingungen für die Überlebensfähigkeit aller Branchen und Unternehmen. Tiefgreifender Wandel erfordert den Mut zu tiefgreifender Neuaufstellung, um nicht nur die Existenz des Unternehmens zu sichern, sondern dieses auch zukunftsfähig zu machen.

Fähigkeit zur Transformation ist die Bedingung für Überlebensfähigkeit

Dafür muss über die Erneuerung einzelner Themen durch singuläre Projekte in einzelnen Abteilungen oder Bereichen hinausgedacht werden, da die aus den Treibern des Wandels resultierenden Erfordernisse zur Transformation für Unternehmen von grundsätzlicher Natur sind, mit unternehmensweiten Auswirkungen. Um eine adäquate Antwort auf die Veränderungen und daraus resultierenden Herausforderungen in den Märkten zu finden, sind (IT-)Transformationsprojekte bzw. -programme häufig sinnvolle Vorhaben. Die Bedeutung und der Anteil der Projektarbeit nehmen stetig zu (Abbildung 1, Seite 3). Damit einhergehend wächst auch der Bedarf an projektmanagementspezialisierten Personen weltweit. Es wird erwartet, dass Arbeitgeber bis 2027 rund 87,7 Millionen projektmanagementspezialisierte Personen benötigt, um die anfallenden Projekte fachgerecht bewerkstelligen zu können.³³

Transformationen sind in übergreifenden Programmen zu denken

³³ PMI, 2017

3 Häufige Fehlstellungen in Programmen

Transformationen haben Auswirkungen auf viele Unternehmensbereiche und können somit oft nicht in kleineren Projekten umgesetzt werden, sondern müssen in Form von Programmen mit einheitlicher Strategie und Führung realisiert werden. Die mit (IT-)Transformationsprogrammen einhergehende Komplexität in Umfang und Inhalt leitet sich oft aus der Größenordnung des Vorhabens ab: eine Gesamtlaufzeit von mehreren Jahren, dutzende bis hunderte mitwirkende Mitarbeitende für die Durchführung unzähliger Workshops und Abarbeitung tausender Arbeitspakete, um die notwendigen Programmmeilensteine zu erreichen, mit Auswirkung auf Millionen Kunden und Kundinnen, Verträge oder Konten, in denen es häufig um mehrere Millionen bis Milliarden Euro Investitionen und Einsparungen geht.

Auf Basis unserer Erfahrungen aus großen IT-Transformationsprogrammen haben wir die Komplexität dieser Programme analysiert und die häufig auftretenden Herausforderungen anhand von relevanten Fehlstellungen aufbereitet.

Abbildung 6 erlaubt einen Schnelltest, um Indikationen für mögliche Fehlstellungen in einem IT-Transformationsprogramm festzustellen. Sollten diese zutreffen, könnte es ein erstes Indiz dafür sein, dass Turnaround-Management nötig ist. Erfolgreiches Turnaround-Management kann vermeiden, dass ein Transformationsprogramm zu den 70% derer gehört, die scheitern.³⁴

Checkliste für mögliche Fehlstellungen in Transformationsprogrammen

I Politisch motiviertes Ziel	Wurde die Programmausrichtung sowie die Ziele ungenügend definiert oder wurden diese nicht transparent auf allen Ebenen kommuniziert und akzeptiert?	<input type="checkbox"/>
II Kommunikation	Fehlt ein regelmäßiger, teamübergreifender Kommunikationsaustausch (auch mit relevanten Entscheidungsträgern) oder werden Entscheidungen „zwischen durch“ getroffen?	<input type="checkbox"/>
III Entscheidungsmanagement	Wurden keine entscheidungsbefugten Personen mit erforderlichen Kompetenzen bestimmt oder fehlen die notwendigen Rahmenbedingungen zur Entscheidungsfindung?	<input type="checkbox"/>
IV Programmplanung	Wurden keine Zwischenschritte oder Meilensteine definiert, fehlen Abhängigkeiten im Projektplan oder wurde die Programmplanung nicht transparent kommuniziert?	<input type="checkbox"/>
V Fortschritts- und Statusreporting	Wurden Soll-Messgrößen zur Messung der Zielerreichung unzureichend definiert oder fehlen verantwortliche Personen für die Aufnahme des Projektfortschritts?	<input type="checkbox"/>
VI Fähigkeiten und Kompetenzen	Wurden Personen mit unsachgerechten Kompetenzen eingesetzt oder Kompetenzen nicht bedarfsgerecht über das gesamte Programm verteilt?	<input type="checkbox"/>
VII Risiko und Fehlerkultur	Wurden Risiken nicht vollständig identifiziert oder unzureichend bewertet oder Behandlungsmaßnahmen nicht eingeleitet bzw. nicht sauberer dokumentiert und kommuniziert?	<input type="checkbox"/>

Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 6: Checkliste für die Erkennung von Fehlstellungen im IT-Transformationsprogramm

³⁴McKinsey & Company, 2018

3.1 Politisch motiviertes Ziel

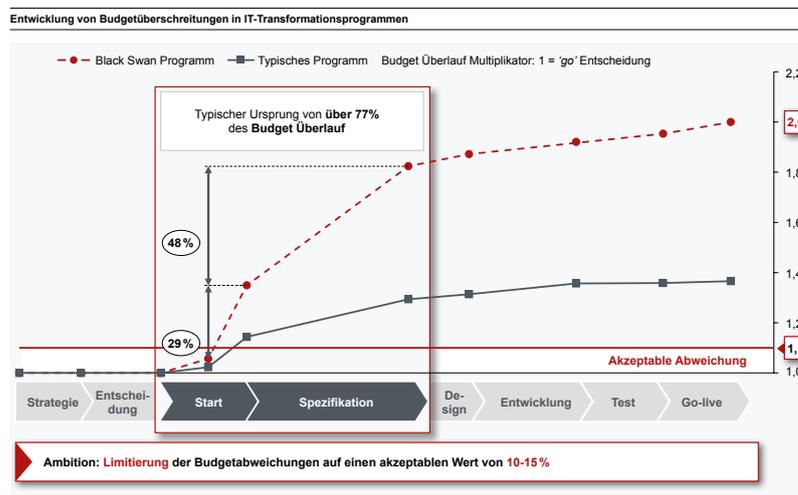
Flyvbjerg konstatierte bereits 2002, dass beispielsweise unzureichende Kostenschätzungen in Großprojekten nicht durch Fehler, sondern „durch strategische Falschdarstellungen, wie etwa Lügen“³⁵ zu erklären sind. Insbesondere bei Großprojekten und Programmen ist ein bewusster oder unbewusster Selbstbetrug bei der Beschreibung des Ziels, Umfangs oder der Dauer eines Programmvorhabens erst die Voraussetzung dafür, dass diese eine Freigabe erhalten und begonnen werden können.

Jedes Programm startet mit einer politischen Lüge

Diese Fehlstellung in Programmen kann unter anderem anhand folgender Indikatoren identifiziert werden:

- Programmziele werden politisch motiviert zu euphemistisch formuliert, um in der gegebenen Zeit oder dem gegebenen Budget realisierbar zu sein.³⁶
- Hohe Budgetüberschreitungen werden im Verlauf des Transformationsprogramms erkennbar (siehe Abbildung 7).
- Enorme Abweichungen vom Programmplan (in Bezug auf den zeitlichen Rahmen), ohne dass gänzlich unvorhersehbare Ereignisse dies herbeiführen.

Programmziele müssen aber nicht zwangsläufig beschönigt worden sein, sondern können auch grundlegend falsch gewesen sein. Auch die besten Beweggründe machen ein falsches Ziel nicht richtig und ein unnötiges Projekt nicht notwendig. Werden in der Frühplanungsphase wichtige Planungsaspekte wie Risiken und Unwägbarkeiten gemäß dem EGAP-Prinzip („everything goes according to plan“) außer Acht gelassen, kann das Programm vom Erfolgskurs abkommen.



Quelle: Flyvbjerg/Budzier, University of Oxford, „Double Whammy – How ICT Projects are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent“, August 2011

Abbildung 7: Darstellung von Budgetüberschreitungen im zeitlichen Verlauf von IT-Transformationsprogrammen³⁷

³⁵ Flyvbjerg, Holm, und Buhl, 2002

³⁶ Flyvbjerg, 2007

³⁷ Budzier und Flyvbjerg, 2011

Das Gesetz des umgekehrten Darwinismus „the survival of the unfittest“³⁸ beschreibt die Ursache für rein politisch motivierte Programmziele, die weder auf scheinbar unzusammenhängenden Einzelfällen noch auf individuellen Fehlern beruhen. Der Grund dafür, dass es sich hierbei nicht um Einzelfälle handelt, sondern um „strategische Verfälschung“, liegt darin, dass scheinbar teurere IT-Transformationen sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Bereich weniger häufig eine Bewilligung von Finanzmitteln erhalten, als Vorhaben, die nach objektiver Betrachtung zwar völlig unrealistisch sind, jedoch auf dem Papier gut aussehen. Wenn die Baugrube erst ausgehoben ist, gibt es meist kein Zurück mehr, sodass der Betrug respektive der Selbstbetrug immer wieder begangen wird und im Nachhinein zu einer Explosion der Kosten (siehe Abbildung 7) führt.

Rein strategisch begründete Programmentscheidungen führen zu „Survival of the unfittest“

Wenn die „Lüge“ nicht früh genug erkannt wird und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, droht ein Programm im weiteren Verlauf durch permanentes Re- bzw. Descoping, Budget-Change-Requests zur Nachjustierung der projektierten Kosten sowie Verschiebungen im Programmplan zu scheitern.³⁹ Besonders aufgrund der Tatsache, dass Ziele geschönt oder falsch sind, zeichnen sich politisch motivierte Projekte oft durch größere Risiken aus als solche, die rein vom Bedarf und den korrekt kalkulierten Kosten geplant sind.

Geschönte Ziele und „politische Lügen“ als Risiko für den Programmerfolg

Politisch motivierte Ziele leisten einen Beitrag zu den Entwicklungen der letzten Jahre, dass nur 29% der IT-Großprojekte vorbehaltlos erfolgreich waren und 19% aber völlig gescheitert sind.⁴⁰ Projekte, die „zu groß sind, um zu scheitern“⁴¹, tragen nicht dazu bei, dass die beteiligten Personen ein ausgeprägteres Verantwortungsbewusstsein haben als bei kleineren Projekten. Prominente Beispiele für gescheiterte Programme, in denen die Kosten sowie Programmlaufzeiten deutlich vom ursprünglichen Plan abwichen, sind der Bau des Flughafens Berlin-Brandenburg (BER) und Stuttgart 21.⁴² Für IT-Großprojekte sind bekannte Beispiele unter anderem das Desaster der fehlgeschlagenen Einführung einer „Digital Media Initiative“ (DMI) bei dem britischen Medienunternehmen BBC, bei dem sowohl offene Ausschreibungsprozesse zu Beginn nicht genutzt wurden, als auch eine aktive Behinderung von Informationsflüssen zu beobachten war.⁴³ Ein weiteres prominentes Beispiel aus dem IT-Bereich stellt die fehlgeschlagene Einführung einer ERP-Software bei der US Air Force dar. Ausschlaggebend für den Misserfolg war unter anderem, dass das Management vor dem Start des Projektes die Komplexität nicht verstanden, die Risiken einer Software-Einführung dieser Größe ignoriert und den für die Einführung notwendigen kulturellen Wandel unterschätzt hatte.⁴⁴

³⁸ Flyvbjerg, 2009

³⁹ Flyvbjerg, 2007

⁴⁰ Ismail, 2018

⁴¹ Lin, 2012

⁴² Oik, 2019

⁴³ BBC, 2013

⁴⁴ United States Senate, 2014

3.2 Komplexität der Kommunikation im Programm

Die Kommunikation in Form von Abstimmungsbedarfen gestaltet sich umso komplexer, je größer ein Programm ist. Zu komplexe oder unpassende Hierarchiestrukturen erschweren eine effiziente Kommunikation und beeinträchtigen dadurch auch die Entscheidungsfähigkeit.

In einem Transformationsprogramm müssen alle Beteiligten stetig miteinander Informationen austauschen. Abbildung 8 veranschaulicht, dass dabei die Anzahl an Kommunikationsbeziehungen an Kommunikationsbeziehungen als quadratische Funktion mit der Anzahl der involvierten Personen, Teams und Führungskräfte steigt und daraus resultierend schnell unüberschaubar wird und gleichzeitig viele Ressourcen bindet.

Komplexität der Kommunikation steigt exponentiell mit der Größe des Programms

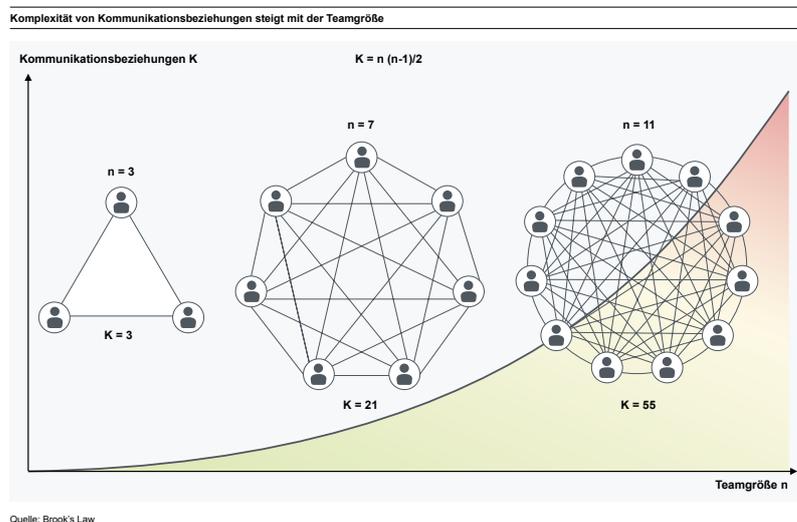


Abbildung 8: Kommunikationsbeziehungen nach Komplexität

Wenn Programme nicht über die essenziellen Informationen und eine klare Governance verfügen, um faktenbasierte und effiziente Entscheidungen treffen zu können, dann kann es zu erheblichen Zeitverzögerungen oder gar Programmschieflagen kommen.

Es gibt einige Symptome, welche einen Hinweis darauf geben, dass der Informationsfluss oder die Kommunikationsstrukturen nicht effizient genutzt werden:

- › Kommunikation erfolgt „an den Gremien vorbei“, also nicht entlang definierter Kommunikationswege („Flurfunk“).
- › „Information-Hiding“, also die bewusste oder unbewusste Zurückhaltung von Informationen aus Angst vor negativen Auswirkungen auf sich selbst.
- › Entscheidungen werden nur langsam gefällt oder auf Grundlage einer falschen oder unvollständigen Situationseinschätzung nicht faktenbasiert getroffen.

- › Unterbrechung des Informationsflusses, z.B. weil notwendige Fakten nicht fristgerecht zur Verfügung gestellt werden.
- › Die Dokumentation von Informationen, Entscheidungen und Aufträgen oder Abstimmungen bildet nicht den tatsächlich stattgefundenen Prozess ab.

Die Ursachen für diese Symptome sind allerdings häufig anders gelagert:

- › Das Organigramm ist nicht an die Notwendigkeiten des Programms adjustiert oder wird nicht gemäß der festgelegten Governance gelebt. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass relevante Personen mit Fach- bzw. IT-Expertise oder auch Sponsoren unzureichend eingebunden sind.
- › Die benötigten Kommunikationswege sowie die Kommunikationskanäle und -mittel sind unzureichend geregelt. Erkennbar wird dies, wenn Entscheidungen in inoffiziellen Nebenabstimmungen erfolgen.
- › Eine zu hohe Anzahl von Gremien führt zu einem unangemessenen zeitlichen Bedarf für Vorbereitung und Durchführung, ohne, dass die Entscheidungsqualität gesteigert wird.

Inflation von Gremien und Abstimmungsstrukturen als Indikator für eine Fehlstellung

Eine zu große Komplexität in der Kommunikation kann zu Ineffizienzen in der Arbeit der Programmmitarbeitenden, Intransparenz in den Informationsflüssen oder zu Entscheidungen auf Grundlage von unvollständigen Informationen und somit zu einer Schiefelage führen. Die Analyse dieser Probleme für eine zielgerechte Adressierung im Rahmen eines Turn-around-Managements wird in Kapitel 4.1.2. beschrieben.

3.3 Ineffizientes Entscheidungsmanagement

Entscheidungsmanagement mit schnellen Entscheidungen durch definierte Verantwortliche ist in Programmen unabdingbar. Dieses wird allerdings oftmals vermisst, was zu schwerwiegenden Auswirkungen auf den Programmerfolg führen kann. Wenn Entscheidungen zu langsam getroffen werden, können beispielsweise dringend benötigte Ressourcen für kritische Themen nicht oder erst zu spät genehmigt werden, was sich kontraproduktiv auf das Programm auswirken kann.

Langsames Entscheidungsmanagement hat einen negativen Einfluss auf den Programmerfolg

Ineffizientes Entscheidungsmanagement kann sich wie folgt zeigen:

- › Entscheidungsvorlagen werden über ein angemessenes Maß (ca. 1 Gremienzyklus/1 Woche) hinaus vorbereitet, bevor sie zur Entscheidung vorgelegt werden.
- › Lösungsoptionen werden häufiger als ein oder zwei Gremienzyklen, ohne wesentliche Neuerungen und lösungsorientierte Ergebnisfindung diskutiert.
- › Die vorgeschlagene Lösung wird ohne alternativ betrachtete Optionen, nachvollziehbarer Herleitung oder zu einseitiger Gewichtung dargestellt.

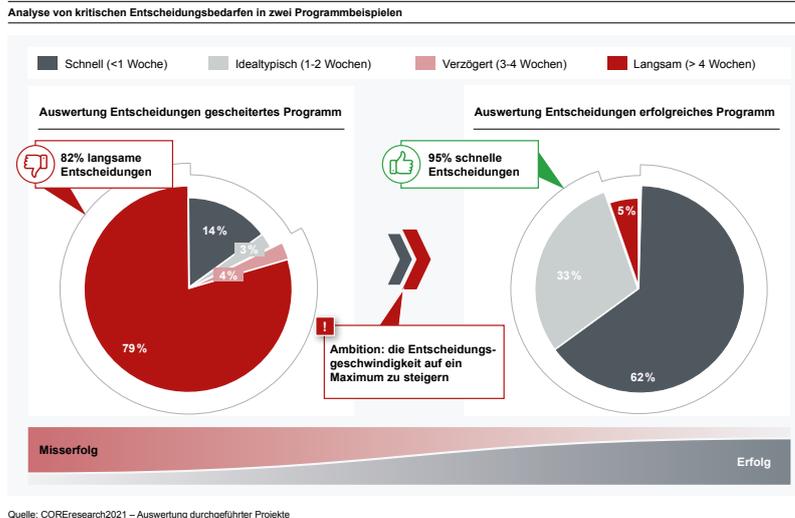


Abbildung 9: Bedeutung der Entscheidungsgeschwindigkeit beim Programmiererfolg

Mögliche Ursachen für ineffizientes Entscheidungsmanagement können folgende sein:

- › Die Rahmenbedingungen für die Entscheidungsvorbereitung sind unklar oder wurden im Programmverlauf nicht eingefordert bzw. umgesetzt, z.B. weil Sachverständige mit ausreichend verfügbarer Zeit oder Fähigkeiten fehlen.
- › Nicht alle relevanten Entscheidenden wurden im Vorfeld informiert, weshalb die Entscheidung verzögert wird und Nachbearbeitungen notwendig sind. Dies ist insbesondere problematisch, wenn den Teilnehmenden des Entscheidungsgremiums Entscheidungsbefugnisse zugeteilt wurden, sie aber über keine formale Fach- bzw. IT-Entscheidungskompetenz in der Linie verfügen.
- › Die Entscheidungsverantwortung ist nicht klar geregelt oder die verantwortliche Person bzw. Personen treffen keine Entscheidungen.
- › Die Moderation des Entscheidungsgremiums wird zu passiv gesteuert und es kann dadurch keine Einigung in angemessener Zeit erzielt werden.
- › Eine zu komplexe Hierarchiestruktur kann dazu führen, dass Entscheidungen durch zu viele Gremien bestätigt werden müssen und sich deshalb die Entscheidungsfindung permanent verzögert.

Idealerweise sollten Entscheidungen in 1-2 Gremienzyklen getroffen werden

Abbildung 9 zeigt in der Gegenüberstellung ein Projektbeispiel, in dem viele kritische Entscheidungen verzögert getroffen wurden, im Vergleich zu einem Projekt, in dem die Entscheidungen kurzfristig erfolgten. Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Programmen ist neben anderen Elementen die Geschwindigkeit, mit welcher Entscheidungen getroffen werden.

Ein isolierter und häufig von der übrigen Programmstruktur abweichender Entscheidungsprozess führt häufig zum Scheitern eines IT-Projekts.⁴⁵ Besonders in IT-Transformationsprogrammen kann diese Fehlstellung dazu führen, dass wichtige, durch notwendige Entscheidungen herbeigeführte Veränderungen im Unternehmen nicht oder zu spät durchgeführt werden. Dadurch kann nicht nur der Programmterfolg, sondern auch das Geschäft langfristig gefährdet werden.

3.4 Unspezifische Programmplanung

Die Programmplanung zielt auf Transparenz in der Terminplanung, Messbarkeit des Programmfortschritts, Definition von Zwischenzielen für Mitarbeitende, die Herleitung des kritischen Pfads und die Planung von Abhängigkeiten. Gerade in komplexen IT-Transformationsprogrammen ist eine Berücksichtigung dieser Aspekte unumgänglich zur Vermeidung von Schiefhlagen.

Eine unzureichende Programmplanung liegt z.B. vor, wenn übergreifende Meilensteine aufgrund von intransparenten Abhängigkeiten zwischen (Teil-)Projekten nicht erreicht werden. Dieses Problem zeigt sich durch verzögerte Lieferungen von Ergebniskomponenten beispielsweise von Projekt A an Projekt B. Diese werden dort zur Erreichung der übergreifenden Meilensteine im Programmplan benötigt.

Intransparenz in der Programmplanung hindert effektive Projektsteuerung

Eine häufig zu beobachtende weitere Fehlstellung in der Programmplanung liegt vor, wenn der kritische Pfad mit den darauf liegenden Meilensteinen nicht abgebildet ist und aktiv gesteuert wird. Ist es nicht möglich, schnell auf sich verändernde, relevante Rahmenbedingungen zu reagieren und diese im kritischen Pfad zu adjustieren, sind die Planungsprozesse oder der Programmplan selbst zu starr. Die notwendige Fachexpertise kann nicht wirksam eingesetzt werden. Auch fehlende Unterstützung durch kritische Stakeholder sind ein Hinweis darauf, dass die Programmplanung unzureichend ist und kein klares Bild vorliegt.

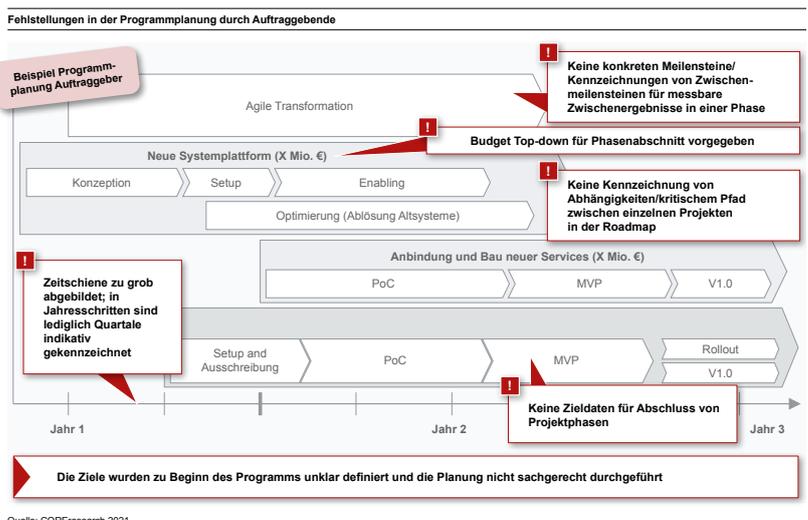


Abbildung 10: Ursachen für Fehlstellungen in der Programmplanung

⁴⁵ PMI, 2020

Häufig erkannte Ursachen für die genannten Symptome und Probleme in der Planung (Abbildung 10):

- Die Ziele wurden zu Beginn der Programmplanung unklar definiert und die Planung nicht sachgerecht durchgeführt.
- Es wurden keine Zwischenziele definiert und die zeitlichen Abstände zwischen den Meilensteinen sind zum Aufrechterhalten der Motivation zu groß.
- Wesentliche Meilensteine und Termine wurden zwar korrekt geplant, aber nicht hinreichend im Plan dargestellt oder kommuniziert.
- Die Komplexität des Programms wird unzureichend in der Programmplanung dargestellt, indem wichtige Aspekte der Vorgehensweise daraus nicht hervorgehen.
- Es besteht kein aktiv gesteuertes Abhängigkeitsmanagement.
- Miteinander in Konflikt stehende Projektmethoden („Agiler Wasserfall“) werden genutzt.

Häufigste Ursache für unspezifische Programmplanung: Unklare Zieldefinition und unzureichende Kommunikation von Terminen und Meilensteinen

Wenn einige der zuvor genannten Ursachen für eine unzureichende Programmplanung erkannt wurden, ist es unerlässlich, unverzüglich eine Kurskorrektur durch Anpassung der Programmplanung vorzunehmen. Im Rahmen eines Turnaround-Managements können so negative Folgen für das Programm frühzeitig abgewendet werden.

3.5 Intransparentes Fortschritts- und Statusreporting

Für die Steuerung und faktenbasierte Berichterstattung sind Transparenz zum Fortschritt und Status eines Programms unbedingt notwendig. Geeignete Instrumente dafür sind hinreichend definierte Messgrößen sowie aussagekräftige und in sich konsistente Reportingdaten. Auf diese Weise ist die Erfassung des tatsächlichen Programmfortschritts als Grundlage für Entscheidungen im weiteren Programmverlauf transparent gewährleistet. Erfahrungsgemäß ist dies in vielen Programmen jedoch nicht der Fall und daher eine häufig vorliegende Fehlstellung in einem in Schieflage geratenen Programm.

Beispiel KPIs – Software, Qualität, Migration (Projektbeispiel)

Kategorie	KPI	Target	Ist-Wert	Status	
Software	Konzeption	Gesamfortschritt Konzepte aus Integrationsreporting	100%	95%	G
	Entwicklung	Umsetzung Anforderungen	100%	96%	G
Qualität	Testfortschritt System Integrationstest	Anzahl Prio A Testfälle	100% (8000)	75% (6000)	R
		Anzahl Prio B Testfälle	80% (17000)	71% (15000)	R
	Produktionsverhindernde Fehler	Anzahl der offenen SG* 1 Fehler	0	150	R
Migration	Abstimmungen	Anzahl abgenommener Abstimmungen	100% (10)	90% (9)	G
	Migrationsobjekte	Anzahl erfolgreich abgenommener Objekte	100% (20)	75% (15)	A

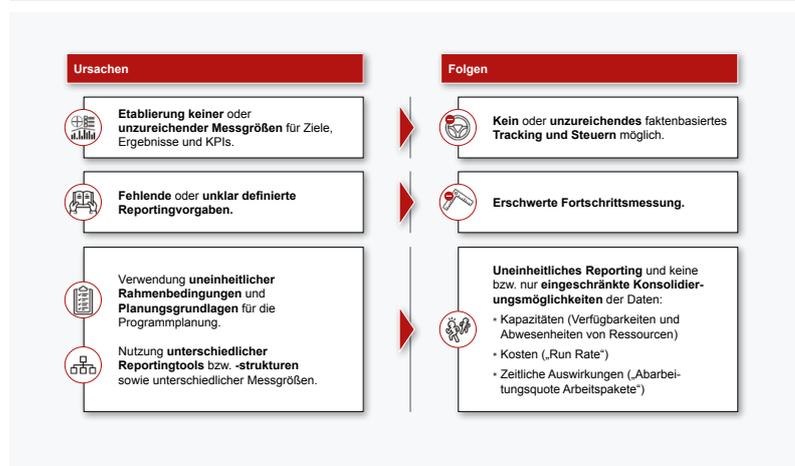
Quelle: COREresearch 2021 | 1 Schweregrad

Abbildung 11: Beispiel KPIs für die Messung der Zielerreichung – Software (-Qualität), Migration

Im Rahmen des Programmsetups werden übergeordnete Projektziele definiert, die in der darauf aufbauenden Programmplanung detailliert dargestellt werden. In der Detaillierung werden Soll-Messgrößen festgelegt, an denen der Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung gemessen werden kann. Die Konsequenz ist, dass keine ausreichende Transparenz über den aktuellen Programmfortschritt oder -status vorliegen kann. Erfahrungsgemäß sind die nachstehend aufgelisteten Probleme ursächlich für die beschriebene mangelnde Transparenz im Fortschritts- und Statusreporting eines Programms.

Faktenbasiertes Reporting ist oft eine unbequeme, aber notwendige Wahrheit

Ursachen und Folgen, die zu intransparentem Fortschritts- und Statusreporting führen



Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 12: Ursachen und Folgen aus intransparentem Fortschritts- und Statusreporting

In Summe führt dies zu fehlender Transparenz und dem Fehlen eines Gesamtbildes zu Fortschritt und Status. Wie Messgrößen korrekt bestimmt werden und Maßnahmen für diese Fehlstellungen identifiziert und aufgesetzt werden können, wird im Diagnoseframework (Kapitel 4) aufgezeigt.

3.6 Unzureichende Fähigkeiten und Kompetenzen

Unzureichende oder ungleiche Verteilung von Methodenkompetenz ist eine weitere, häufig beobachtete Ursache für die Schiefelage von Programmen.

Gezielter Einsatz von Kompetenzen im Programmmanagement führen mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Programmerfolg. Gemäß aktueller Daten aus dem Jahr 2020 sind Organisationen mit einem hohen Reifegrad der vorhandenen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden in Projekten erfolgreicher als solche mit geringerem.⁴⁶

Erfahrungsbasierte Steuerungskompetenz ist notwendig für den Programmerfolg

Abbildung 13 zeigt deutlich, dass ein höherer Reifegrad der Organisation (Fähigkeitslevel) dazu führt, dass die Ziele eher erreicht werden und das Projekt im zeitlichen und budgetären Rahmen liegt. Das bedeutet, dass diese Organisationen mehr Mitarbeitende besitzen, welche sehr gut im

⁴⁶ PMI, 2020

Hinblick auf Fach- und Programmmanagementkompetenzen qualifiziert sind. Auch die Wahrscheinlichkeit für sogenannten „Scope creep“, also ausufernden Umfang sowie das Risiko für das Fehlschlagen des Programmes wird dadurch reduziert. Die Lücke zwischen den verfügbaren Ressourcen und den erforderlichen Kompetenzen sind entscheidend für eine erfolgreiche Programmumsetzung und können ein Indikator dafür sein, dass ein Programm in Schiefelage gerät oder geraten ist.

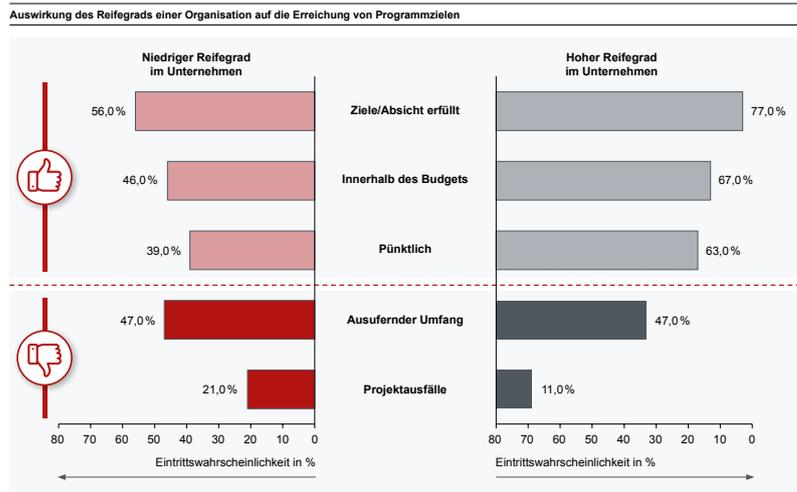


Abbildung 13: Auswirkung des Maturitätslevels der Fähigkeiten

Da die Arbeitsprozesse in Programmen anders aufgebaut, gesteuert und durchgeführt werden als in der Linie, stellt dies eine große Herausforderung sowohl für das Programmteam als auch für die Programmleitung dar. Programmmitarbeitende ohne entsprechende Erfahrung sind schnell überfordert und können den Programmfortschritt dadurch verlangsamen. Auch die derzeit beliebten agilen Methoden sind aufgrund von Routinen, Vokabular und der Verpflichtung zur Selbstorganisation und Selbstmotivation gewöhnungsbedürftig für Mitarbeitende, die darin nicht angemessen geschult sind, da sie sich von den gewachsenen und gewohnten Strukturen des Tagesgeschäfts deutlich unterscheiden.

Insbesondere der durch die Größe von (IT-)Transformationsprogrammen bedingte Personalbedarf führt dazu, dass auch Ressourcen ohne vorherige Projekterfahrung zum Einsatz kommen, sei es aufgrund von Ressourcenmangel oder weil das benötigte Domänenwissen nur in den Fach- oder IT-Abteilungen der Linienorganisation vorhanden ist.

Auch die einschlägige Literatur bestätigt, dass neben zahlreichen anderen Elementen das erfolgreiche Projektmanagement eine wichtige Rolle für den Projekterfolg spielt. Zusätzlich wirkt sich die Erfahrung der Projektleitenden direkt auf den Erfolg von Projekten aus. Dabei kann ein klarer Zusammenhang zwischen der Ausbildung der Mitarbeitenden und dem Projekterfolg hergestellt werden.⁴⁷

Große Transformationsprogramme bedingen häufig den Einsatz von Ressourcen mit wenig oder unpassender Projekterfahrung

⁴⁷Besteiro, Pinto, und Novaski, 2015

3.7 Risikosteuerung und Fehlerkultur

Werden programmübergreifend oder in den einzelnen Projekten auftretende Issues und Risiken im Rahmen des Risikomanagements nicht adäquat gesteuert, dann führt dies zu fehlender Beherrschbarkeit und folgerichtig zu einer weiteren Fehlstellung im Programm. Viele Eventualitäten und Gefährdungspotentiale interner und externer Natur werden dann nicht frühzeitig durchdacht und in den Fokus genommen. Es fehlt an prophylaktischen Maßnahmen, um einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos zu minimieren und andererseits bereits im Vorfeld Vorkehrungen für deren Eintritt zu entwickeln.

Gründe für ein unzureichendes Risikomanagement sowie eingeschränkte Schadensvermeidung in Programmen:

- Risiken und Issues werden nicht vollständig und sachgerecht erfasst und dokumentiert.
- Es erfolgt kein oder kein sachgerechtes Tracking der Risiken, Issues und Mitigationsmaßnahmen.
- Der formale Risikoprozess wird zwar richtig ausgeführt, aber wesentliche Informationen und Einschätzungen werden trotzdem nicht oder nur unzureichend gremienübergreifend kommuniziert.

Risiken sind gut, wenn sie erkannt sind und Maßnahmen zeitnah ergriffen werden

Probleme und Risiken erhalten eine besondere Relevanz unter Berücksichtigung der häufig selten konstruktiven Fehlerkultur. In einer Studie der BPM wurde in 72% der erfolglosen Projekte keine konstruktive Fehlerkultur praktiziert.⁴⁸ Dies resultiert aus der Wahrnehmung aller Programmbeteiligten, die jede notwendige Kurskorrektur eher der ungenügenden Leistung der Verantwortlichen zuschreiben als beispielsweise der systemimmanenten Komplexität und impliziten Unsicherheit von IT-Transformationen. Aufgrund dieser Wahrnehmung erfolgt eine Verlagerung von der Sachebene auf die persönliche Ebene. Zum Beispiel werden Misserfolge als persönliches Versagen gewertet und können direkte Konsequenzen für die Karriere der Programmbeteiligten haben. Als Folge steigt der Erfolgsdruck unverhältnismäßig und wird in den Hierarchieebenen von den oberen an die unteren Ebenen weitergegeben. In der Konsequenz incentiviert dies, Fehler zu verschleiern und Anpassungsdruck zu ignorieren. Probleme werden vergrößert und können leicht eine erfolgskritische Dimension erreichen.

Die Eskalation des Projekt- oder Programmstatus in kürzester Zeit von „grün“ auf „rot“ ist bei Programmen, die in Schieflage geraten sind, sind oftmals retrograd ein Zeichen für die Dysfunktionalität des Risiko- und Issuemanagements. Dann ist häufig kein funktionierender Risikomanagementkreislauf mit Identifizierung der Risiken, anschließender Bewertung und Einleitung von Behandlungsmaßnahmen sowie aktivem Controlling vorhanden (vgl. Abbildung 22, Seite 32).

Ohne eine konstruktive Fehlerkultur gibt es nur Probleme – keine Risiken

⁴⁸BPM-Labor, 2015

3.8 Fehlstellungen erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten beinhaltet großes Erfolgspotential

In den vorangegangenen Kapiteln wurden sieben häufig auftretende Fehlstellungen aufgezeigt und beschrieben, welche oft Gründe für das Scheitern von Programmen sein können oder dafür, dass ein Programm in Schieflage gerät. Eine isolierte Betrachtung der einzelnen Fehlstellungen ist nicht zu empfehlen, da die Komplexität von Schieflagen in Programmen selten auf nur eine Dimension zurückzuführen ist. Den Abhängigkeiten der Fehlstellungen untereinander sowie der Vielfältigkeit unterschiedlicher Programme kann nur Rechnung getragen werden, wenn die Dimensionen insgesamt analysiert werden.

Das CORE Diagnoseframework (siehe Abbildung 14) bietet einen holistischen Ansatz für die Betrachtung von Fehlstellungen in Programmen und zeigt Handlungsoptionen auf, welche Bestandteile von effizientem Turnaround-Management darstellen.

4 CORE-Lösungsansätze aus Projekterfahrungen

Bei der Einleitung des Turnarounds eines in Schiefelage geratenen Programms ist es essenziell, die Problemlage genau zu betrachten. Gerade bei komplexeren Vorhaben können die Ursachen für Fehlstellungen mannigfaltig sein. Um einen erfolgreichen Turnaround zu gewährleisten, ist es daher erforderlich, alle relevanten Parameter systematisch zu analysieren.

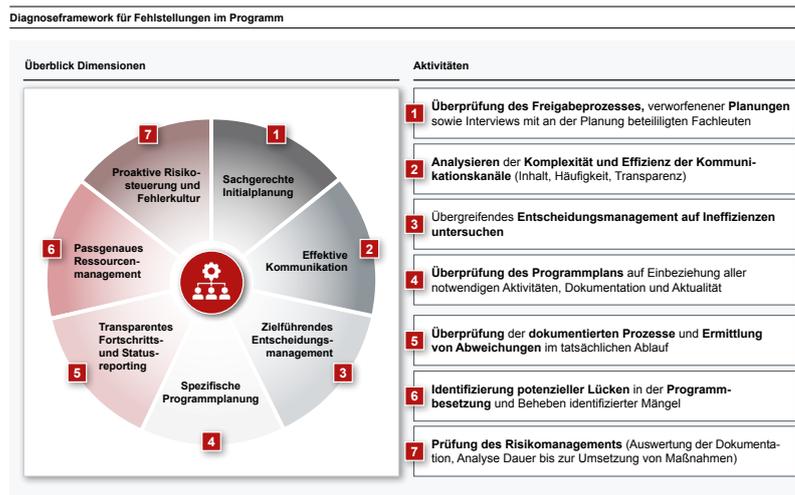


Abbildung 14: Diagnoseframework für Schieflagen im Programm

Dabei ist es gleichermaßen von Bedeutung, Lösungsansätze für offensichtliche sowie verborgene Ursachen zu entwickeln. Für beides sind die Gründe im Sinne einer medizinischen Diagnose offenzulegen und zu beschreiben. Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Fehlstellungen geben die Grundstruktur für ein von CORE entwickeltes Diagnoseframework zur Ermittlung von Geburtsfehlern und Fehlentwicklungen einer IT-Transformation. Wie in der Medizin sollte die Diagnose idealerweise in Form einer Früherkennung erfolgen, damit das Turnaround erfolgreich durchgeführt werden kann. Befindet sich das Programm bereits in Schiefelage, dann geht es über die Prophylaxe hinaus und die Ursache des Schmerzes muss, wie bei einer Therapie, gelindert oder im schlimmsten Fall operativ behandelt werden.

Früherkennung für Transformationsprogramme zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Turnaround-Management

4.1 Sachgerechte Initialplanung

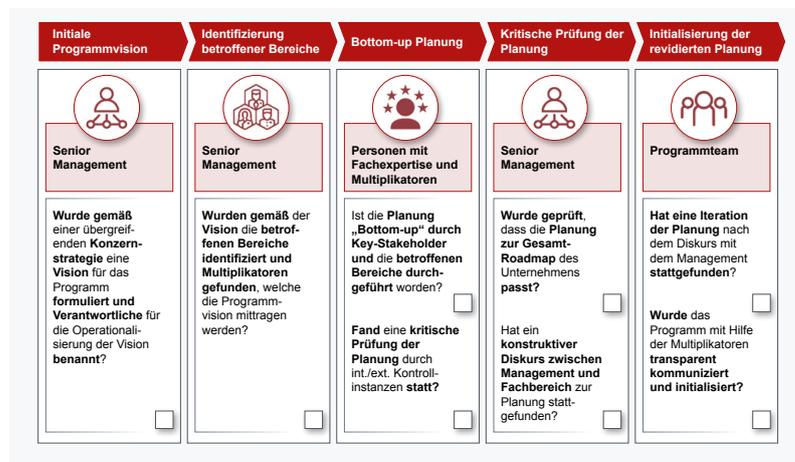
Den Einstieg in das Diagnoseframework bildet die Analyse der initial vorgenommenen Programmplanung (siehe Abbildung 15). Es gilt, die Offenlegung politisch motivierter, geschönter, fehlerhafter Planung im Rahmen der Diagnostik sicherzustellen und die Qualität der Planung kritisch zu bewerten:

- › Gegenüberstellung der Initialplanung mit der aktuellen Programmplanung zur Ableitung erster Indizien zur Festlegung von Schwerpunkten in der forensischen Betrachtung.
- › Sichtung der Planungsunterlagen, die vor der Genehmigung verworfen wurden. Der Fokus sollte auf den Bereichen liegen, in denen das Programm eine Schiefelage aufweist.
- › Review des Genehmigungsprozesses zur Prüfung, ob genehmigte Planungen an Vorgaben orientiert wurden, an Stelle von realistischen und hergeleiteten Zeit- und Aufwandsprognosen.
- › Prüfung der Planung hinsichtlich Qualität und Umfang durch Abgleich mit Best Practice Ansätzen unter Berücksichtigung der Grundsätze einer ordnungsgemäßen Programmplanung. Feststellung, ob die Planung Bottom-up oder Top-down validiert und alle Aktivitäten des Programms durch die Planung abgedeckt und in ausreichender Granularität dokumentiert wurden.
- › Prüfung, ob die Dimensionen Budget, Abhängigkeiten und Kompetenzen ausreichend berücksichtigt und ob in der Planung Arbeitspakete, Ergebnisobjekte und Vorgänge beachtet wurden.
- › Durchführung von Interviews mit Personen mit Fachexpertise, die im Vorfeld der Genehmigung des Programms mit der Planung befasst waren zur Identifikation möglicher Planungsentwürfe mit abweichenden Eckdaten für Scope-Umfang, Zeitraum und Ressourcenbedarfen.

Politisch motivierte, geschönte oder fehlerhafte Planung muss offengelegt werden

Prüfung notwendig, ob die Planung ausreichend validiert wurde

Vorgehensweise und Kontrollfragen zur Analyse der Initialplanung



Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 15: Framework für die Analyse der Initialplanung

Aus unserer Erfahrung sind die auf lange Sicht realistisch geplanten Projekte weder teurer oder komplexer als solche Projekte, die mit einer „politischen Agenda“ gestartet wurden. Bei Letzterem nimmt das Umplanen und „Retten“ häufig am Ende mehr Zeit und Budget in Anspruch, als wenn das Programm von Beginn an mit realistischen Annahmen aufgesetzt worden wäre.

Realistisch geplante Projekte sind weder teurer noch komplexer

4.2 Effektive Kommunikation

Eine effektive Kommunikation zeichnet sich durch einen bidirektionalen Informationsfluss innerhalb des Programms aus. Berichterstattungen erfolgen Bottom-up, Entscheidungen und Anweisungen Top-down (vgl. Abbildung 16).

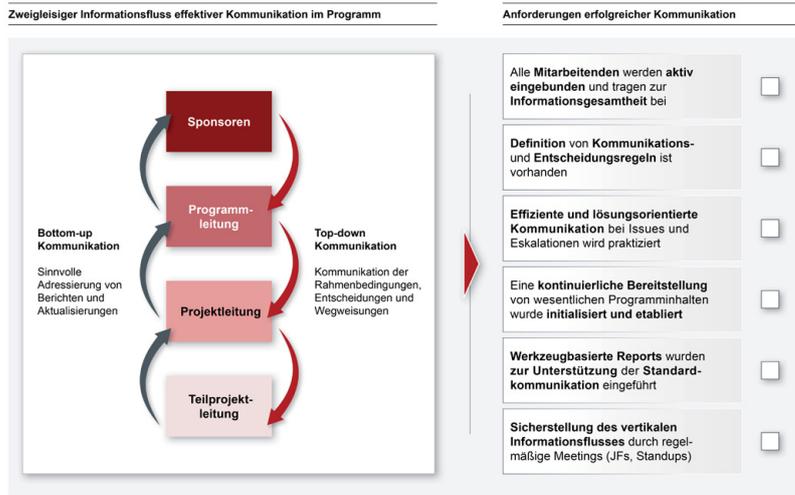


Abbildung 16: Checkliste zur Herstellung effektiver Kommunikation

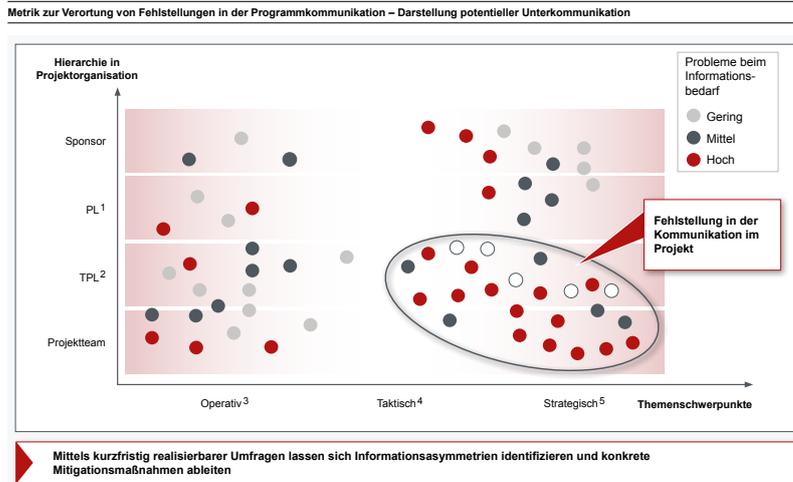
Initial gilt es, die Komplexität dieser Kommunikationsstrukturen qualitativ zu erfassen:

- › Sichtung, ob die Inhalte und Frequenz der Regelkommunikation sowie deren Dokumentationen wie beispielsweise Protokolle (PMO) geeignet sind, um die Informationsbedarfe der Rezipierenden festzuhalten.
- › Überprüfung, ob die Gesamtheit der Berichtswege ein Komplexitätsmaß überschreitet (vgl. Kapitel 3.2) und welche relevanten Sachverhalte unzureichend transparent bzw. aufbereitet sind.
- › Aufdeckung möglicher informeller Kommunikationswege und Überprüfung durch Interviews, ob Entscheidungen durch intransparente und unzureichende Kommunikation beeinflusst worden sind.

Weiterführend ist die Qualität der gelebten Projektkommunikation zu untersuchen:

- › Auswertung der Meetings mit Senior Management Beteiligung zur Feststellung von Überschneidungen der Personenkreise.
- › Analyse der subjektiven Informationslage mittels Befragung der Mitarbeitenden zur Identifikation und Lokalisierung möglicher Dissonanzen. Abbildung 17 zeigt beispielhaft die Verteilung von Informationsasymmetrien entlang von Hierarchieebenen und Themenschwerpunkten.

Identifikation informeller Kommunikationswege und Komplexität von Berichtswegen



Quelle: COREresearch 2021 | 1 Projektleitende | 2 Teilprojektleitende | 3 Rahmenparameter z.B. Projektziele, Meilensteine etc. | 4 z.B. Change-Management, individuelle Perspektiven im Zielbild | 5 Langfristige Ausrichtung

Abbildung 17: Verortung von Fehlstellen in der Programmkommunikation

Das Diagnoseframework liefert nach dieser Vorgehensweise Lösungen für identifizierte Fehlstellen in der Projektkommunikation.

4.3 Zielführendes Entscheidungsmanagement

Ein zielführendes Entscheidungsmanagement ist unerlässlich für den Erfolg eines Programms. Die Untersuchung des übergreifenden Entscheidungsmanagements muss zur Adressierung der Fehlstellen daher auf allen Hierarchiestufen und über alle Gremien eines Programms hinweg unter Berücksichtigung der nachfolgenden Aspekte erfolgen:

- Prüfung, ob eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten besteht und die Beschlussfähigkeit der Gremien inkl. Vertretungsregelungen sichergestellt ist.
- Begutachtung, ob die Frequenz und Inhalte der Meetings sowie Qualität und Form der Informationsaufbereitung (z.B. in Form eines standardisierten Einlieferungsformats, profunde Bewertung der Entscheidungsalternativen, etc.) die Basis für eine sachgerechte Entschlussfassung ermöglichen. Dabei ist sicherzustellen, dass sich Gremienstrukturen und -zyklen an die sich im Zeitverlauf verändernden Projektbedürfnisse anpassen (vgl. Abbildung 18).

Untersuchung des Entscheidungsmanagements muss hierarchieübergreifend erfolgen

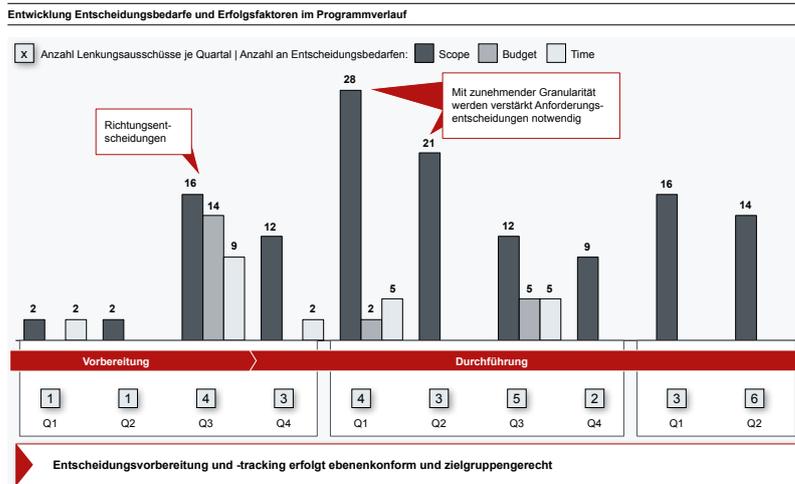
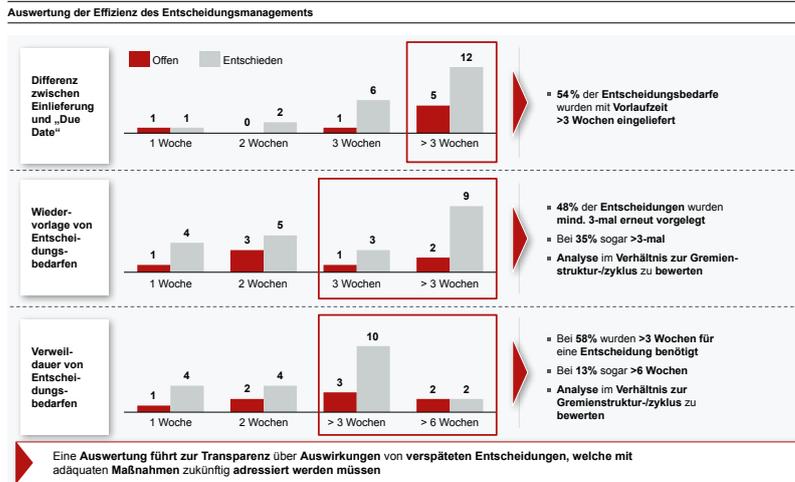


Abbildung 18: Entwicklung Entscheidungsbedarfe und Erfolgsfaktoren im Programmverlauf

Darüber hinaus ist die Effizienz der Entscheidungen ausschlaggebend. Die Effizienz kann mit folgendem Vorgehen analysiert und bei vorhandenen Fehlstellen korrigiert werden:

- Auswertung von Protokollen und Logs zur Messung der Dauer von Entscheidungszyklen, deren Verzug sowie der Anzahl an Wiedervorlagen.
- Überprüfung der Auswirkungen aus verspäteten Entscheidungen, um daraus resultierende Probleme transparent zu machen, mit dem Ziel, künftig kürzere Entscheidungszyklen zu erwirken. Die Identifikation und Bewertung möglicher Auswirkungen auf den kritischen Pfad sind in diesem Zuge ebenfalls unerlässlich (vgl. Abbildung 19).
- Analyse der Anzahl getroffener Entscheidungen pro Gremiumssitzung, ggf. gewichtet, um eine monetäre Bewertung sowie um die Kritikalität der zu treffenden Entscheidung für den Projektverlauf festzustellen.

Effiziente Entscheidungen als Erfolgsfaktor



Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 19: Darstellung der Auswertung von Effizienz des Entscheidungsmanagements

Die so gewonnene Transparenz ermöglicht im Turnaround die identifizierten Fehlstellen zum Thema Entscheidungsmanagement mit adäquaten Maßnahmen gezielt zu adressieren.

Für eine solche Untersuchung ist die Regel zu berücksichtigen, dass eine Entscheidung nicht länger dauern sollte als zwei Tagungszyklen des jeweiligen Gremiums, welches die Entscheidung zu treffen hat. In diesem Zeitraum kann das Gremium einmal weitere Informationen oder eine vertiefte Aufbereitung anfordern und sich so eine fundierte Entscheidungsgrundlage sichern. Alles darüber Hinausgehende zeigt Verbesserungspotential in der Vorbereitung der Entscheidungen oder bei der Entschlusskraft der jeweiligen Gremien.

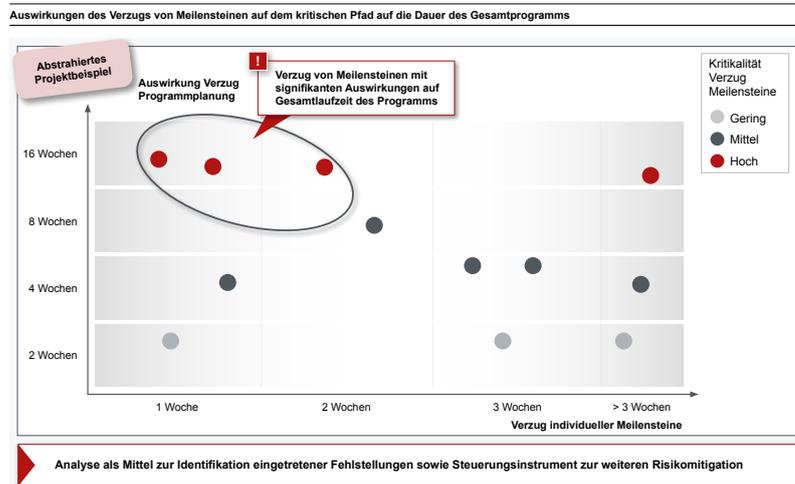
4.4 Spezifische Programmplanung

Bei der Untersuchung der Programmplanung liegt der Fokus darauf, die Auswirkung von Fehlstellen anhand von quantitativen Metriken offenzulegen und Lösungen zur Verbesserung der Planung abzuleiten. Dazu sind folgende Kenngrößen zu erfassen:

- Überprüfung einzelner Meilensteine zur Ermittlung von Verschiebungen und anschließender Bewertung der Auswirkungen und Abhängigkeiten auf den Programmplan.
- Analyse der Einhaltung der Meilensteine bzw. der Häufigkeit und Dauer von Verschiebungen u.a. zur Einschätzung der Qualität der Terminsetzung und Termintreue.

Auswirkung von Fehlstellung auf Basis quantitativer Metriken

- › Offenlegung der Auswirkung auf den kritischen Pfad und der damit einhergehenden inhärenten Wirkung auf die gesamte Programmplanung; Abbildung 20 zeigt dies beispielhaft.



Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 20: Analyse der Auswirkungen des Verzuges von Meilensteinen auf die Gesamtprogrammlaufzeit

Durch die gewonnenen Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse kann im Rahmen des Turnarounds die Programmplanung sachgerecht und nach professionellen Standards gestaltet werden.

4.5 Transparentes Fortschritts- und Statusreporting

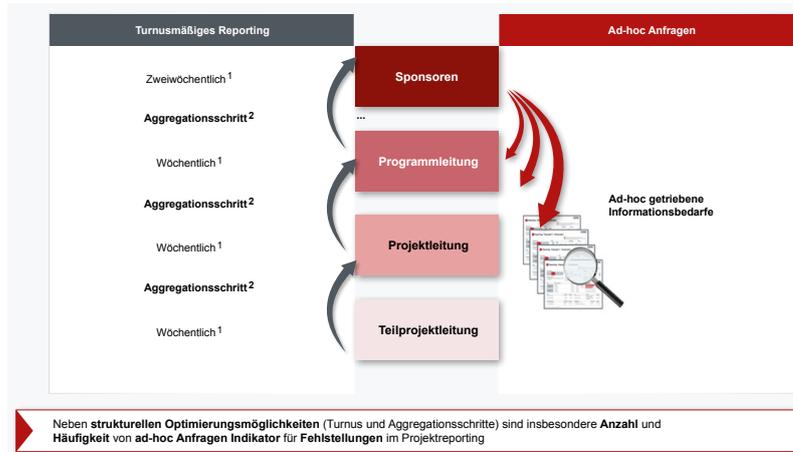
Für den Programmerfolg ist ein sachgerechtes und transparentes Reporting unerlässlich, da Intransparenz über den erzielten Fortschritt im Programm zu Fehlentscheidungen und die Akkumulation einzelner Fehlentscheidungen möglicherweise sogar zum Scheitern des Vorhabens führen kann. Dem Reporting kommt daher eine besondere Bedeutung bei der Steuerung von Programmen zu. Bei der Aggregation von Informationen ist darauf zu achten, dass sich an der vertikalen Struktur des Programmes orientiert wird, um eine adressatengerechte Kommunikation zu gewährleisten (vgl. Abbildung 21).

Sicherstellung von adressatengerechter Kommunikation notwendig

Der Review des Fortschritts- und Statusreportings beinhaltet folgende Aspekte:

- › Die Sichtung dokumentierter Prozesse und Ermittlung von etwaigen Abweichungen im gelebten Vorgehen. Es werden neben Umfang und Frequenz des Prozesses auch die angewendeten Metriken für die Ermittlung des Projektfortschritts analysiert.
- › Umfang und Qualität der erstellten Reports werden gesichtet und mit dem Informationsbedarf der jeweiligen Adressaten verglichen.
- › In Interviews erfragen, inwiefern Statusmeldungen wissentlich oder unwissentlich geschönt oder ohne Kenntnis des realen Status erfolgt sind.

Effektives Statusreporting durch die Analyse gelebter Prozesse



Quelle: COREresearch 2021 | 1 Wöchentlicher Turnus als Best Practice mit Absichtung | 2 Aggregationsstufen in Relation zum Aufbau/Größe des Gesamtprogramms zu bewerten

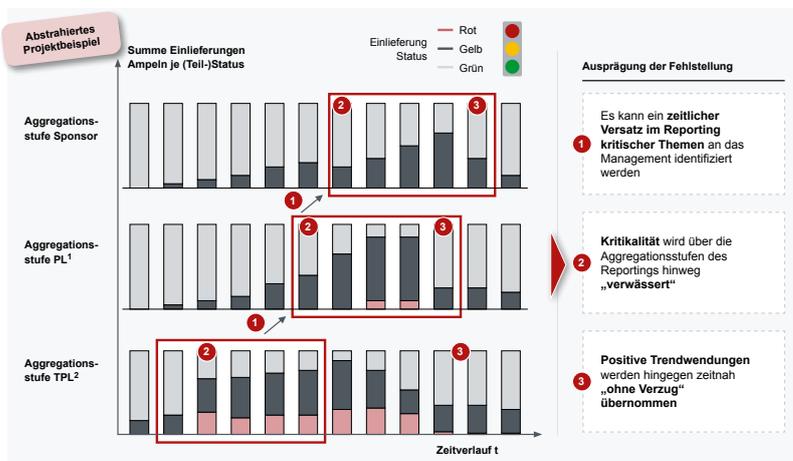
Abbildung 21: Analyse gelebter Prozesse im Status Reporting

Der Review des Programmreportings kann unter anderem um die Überprüfung des Reporting-Turnus oder quantitative Trendanalysen erweitert werden:

- Prüfung des Turnus und Anzahl gegebener Aggregationsschritte für das Reporting im Programm, einhergehend mit der Quantifizierung und Auswertung geforderter ad-hoc Anfragen durch das Senior Management.
- Auswertung eingelieferter Reports im Zeitverlauf zur Ableitung eines Trends und Darstellung entlang eingebundener Hierarchieebenen (Aggregationsstufen).
- Bewertung des tatsächlichen Fortschritts (im Vergleich zum vorhandenen Reporting) und Status des Programms auf Basis der vorgelagerten Analyse.

Sichtung und Analyse von Umfang und Qualität erstellter Reports

Trendanalyse im Programm Reporting – Messung der eingelieferten Status Reports



Quelle: COREresearch 2021 | 1 Projektleitende | 2 Teilprojektleitende

Abbildung 22: Offenlegung von inhärenten Fehlstellungen im Status Reporting via Trendanalyse

Anhaltspunkte zu eigentlichen Fehlstellungen wie der „Verwässerung“ oder verspäteten Weitergabe kritischer Informationen sind so intuitiv dargestellt. Eine konkrete Verortung der Fehlstellung bis in die Teilprojekte hinein ist ebenfalls möglich.

Reportings sind wichtige Instrumente zur Messung des Status und Fortschritts im Programm und damit ist die Schaffung von Transparenz im Reporting essenziell für einen erfolgreichen Turnaround.

4.6 Passgenaues Ressourcenmanagement

Die Dimension des Ressourcenmanagements umfasst neben der Prüfung auf passgenaue Kompetenzen und Fähigkeiten auch die Kenntlichmachung von Engpässen bei Schlüsselressourcen sowie die Identifikation von Lastspitzen bei der Ressourcenplanung und ist essenziell für eine möglichst optimale Besetzung der Mitarbeitenden im Programm.

Ressourcenengpässe müssen direkt transparent gemacht und Mitigationsmaßnahmen eingeleitet werden

Die Prüfung des vorhandenen Ressourcenmanagements erfolgt anhand der folgenden Schritte:

- Initiale Prüfung des Status Quo anhand der im Programm definierten Rollen und Positionen, deren Besetzung und ob die für die besetzten Positionen ausgewählten Mitarbeitenden über die notwendigen Qualifikationen verfügen.
- Offenlegung möglicher Lücken in der Programmbesetzung in Rücksprache mit den (Teil-)Projektleitenden sowie unter Berücksichtigung identifizierter Fehlstellungen.
- Sichtung der Sollprofile und Abgleich mit den Qualifikationsprofilen der aktuellen Besetzungen sowie anschließende Bewertung, um danach in Interviews die über den Abgleich aufgestellten Hypothesen zu überprüfen und um „weiche“ Faktoren zu erweitern, die sich erst in persönlichen Gesprächen erschließen lassen (vgl. Abbildung 23).
- Betrachtung aller rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Bewertung der Passgenauigkeit verschiedener Besetzungen unter Berücksichtigung mitbestimmungsrechtlicher Erfordernisse unter Einbezug des jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten.

Die Analysen können erweitert werden, um Überplanungen und Lastspitzen quantitativ sichtbar zu machen:

- Identifikation von „Bottleneck“ Ressourcen (Kopfmonopole) im Programm unter Einbezug aller unternehmensübergreifenden Planungen inkl. Betrieb und Beistelleleistungen, die ggfs. auch eine Involvierung dieser Ressourcen erfordern. Dies erlaubt die Kenntlichmachung der Überplanung entlang der Zeitachse.
- Darstellung der Auslastung je Programmressource auf Basis der zu bearbeitenden Arbeitspakete sowie der Verfügbarkeiten in der Ressourcenplanung unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen (Urlaub, Krankheitstage, Verzug von Arbeitspaketen, etc.) bezogen auf die Programmlaufzeit. Dadurch wird Transparenz über Lastspitzen in der aktuellen Planung geschaffen.

Unterstützung von
„Kopfmonopolen“ als
kritischer Faktor

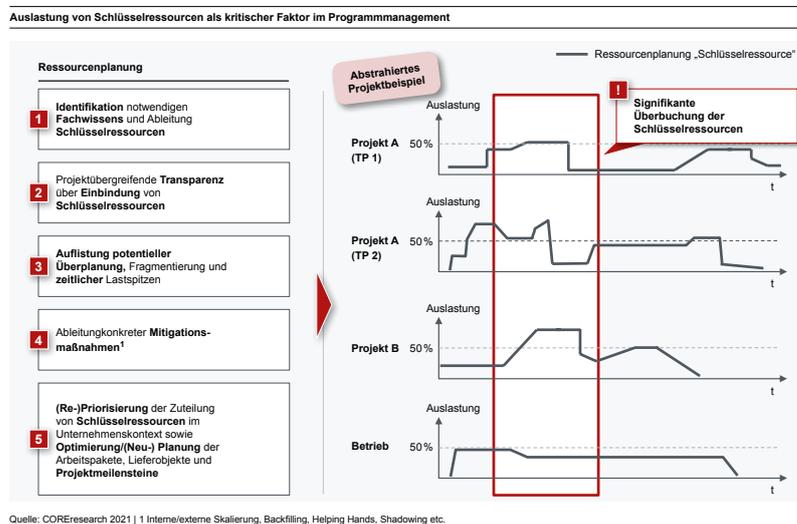


Abbildung 23: Darstellung der Auslastung von Schlüsselressourcen

Das beschriebene Vorgehen ermöglicht situationspezifisch die Fehlstellungen im Ressourcenmanagement zu adressieren. Konkrete und bedarfsgerechte Anpassungen (z.B. in Form von interner oder externer Skalierung, „Backfilling“, „Helping Hands“ oder „Shadowing“) können so initiiert und als Teil des Maßnahmenpaketes zum Turnaround des Programmes genutzt werden.

4.7 Proaktive Risikosteuerung und konstruktive Fehlerkultur

Der proaktiven Risikosteuerung sowie der gelebten Fehlerkultur kommt eine zentrale Bedeutung bei der Durchführung von Programmen zu und wird im Rahmen des CORE Diagnoseframeworks abschließend in den Blick genommen. Das Diagnoseframework bietet für diese Dimensionen qualitative und quantitative Methoden, um Fehlstellungen in der Risikosteuerung zu adressieren und zu bewerten.

Initial erfolgt die Sichtung des etablierten Risikomanagement-Prozesses (siehe auch Abbildung 24) sowie der dazugehörigen Dokumentation (z.B. Risiko und „Issue Log“). In der qualitativen Wertung der Analyse werden folgende Aspekte betrachtet:

- › Prüfung, ob der Risikomanagement-Prozess programmübergreifend gelebt und die Dokumentation allen Programmmitarbeitenden zugänglich gemacht wird.
- › Validierung, ob das Risikomanagement fester Bestandteil der Programmsteuerung ist und für die proaktive und vorausschauende Vermeidung von negativen Auswirkungen oder potenziellen Schäden für das Programm oder Teile davon verwendet wird.
- › Überprüfung, ob und wie auftretende Risiken und Issues durch das Risikomanagement konsolidiert und nachverfolgt werden.
- › Qualifizierung, ob das Risiko- und Issue Management transparent gestaltet, die Bewertungen auf der Sachebene vorgenommen, Schuldzuweisungen vermieden werden und eine konstruktive Fehlerkultur etabliert ist.
- › Abgleich mit dem CORE Risiko Management Ansatz in den Dimensionen Risikoquellen, Risikostruktur, Werkzeuge und Risikoreporting.

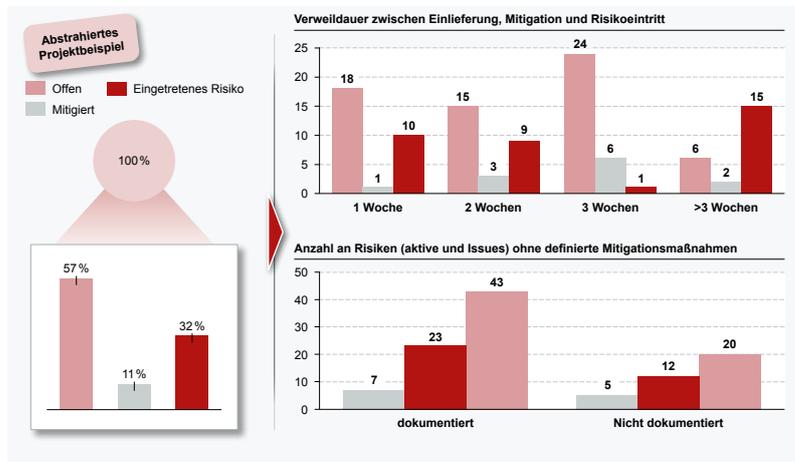
Zusätzlich zu der qualitativen Prüfung können quantitative Metriken weitere Erkenntnisgewinne generieren. Dies erfolgt in Form von:

- › Analyse der Geschwindigkeit, mit der prophylaktische Maßnahmen zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie für den tatsächlichen Eintritt des Ereignisses entwickelt und umgesetzt werden (Abbildung 24).
- › Darstellung monetär gewichteter Risiken mit Zuteilung der konkret definierten Mitigationsmaßnahmen. Lokalisierung potenzieller Fehlstellungen durch Visualisierung der Wirksamkeit des Risikomanagements entlang relevanter Dimensionen (z.B. Vorlaufzeit, Kritikalität und Eintritt) via Heat-Maps.

Proaktive Risikosteuerung und gelebte Fehlerkultur sind gleichermaßen wichtig

Quantitative Metriken als zusätzlicher Erkenntnisgewinn

Framework für die quantitative Auswertung des Risikomanagements



Quelle: COREresearch 2021

Abbildung 24: Darstellung einer quantitativen Auswertung des Risikomanagements

Unabhängig von einem funktionsfähigen Risikomanagement ist eine konstruktive Fehlerkultur, die Fehler zulässt und diese als Lernprozess und Möglichkeit erkennt, um als Programm sowie Programmmitarbeitende besser zu werden, essenziell für langfristigen Programmerfolg.

Konstruktive Fehlerkultur als relevanter Faktor für die Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Programmen

Eine Studie der BPM belegt, dass in 83% der erfolgreich abgeschlossenen Projekte die Fehlerkultur als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen gesehen wurde.⁴⁹ Die Unterschiede sind signifikant und die Fehlerkultur hat somit neben dem Risikomanagement einen hohen Einfluss auf den Erfolg von Programmen.

⁴⁹BPM-Labor, 2015

5 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

Über unsere jahrelange Erfahrung in der Durchführung und Begleitung von Turnaround-Management in Transformationsprogrammen haben sich die folgenden Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- › **Eine Strukturierte Analyse** relevanter Programmdimensionen zur Identifikation möglicher Fehlstellungen ist notwendig
- › Im Turnaround ist das **Neuausrichten des Programms** auf eine den Rahmenbedingungen angepasste Zielsetzung mit Restrukturierung und Neuplanung erforderlich
- › Die frühzeitige, aber differenzierte und bedarfsbezogene **Integration aller Stakeholder** in das Programm sowie die Moderation zwischen diesen ist essenziell
- › Rechtzeitige Vermeidung von Interessenskonflikten durch **Kommunikation** aller Entscheidungen und Fakten mithilfe strukturierter Reports und regelmäßiger Gremien
- › Kurzer Gremienzyklus des **Entscheidungsgremiums** durch mindestens wöchentliche Sitzungen mit sachgerechter Vorbereitung und Priorisierung der Entscheidungen
- › Für eine sachgerechte **Programmplanung** sind realistische Planungsprämissen unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, Risiken und Unwägbarkeiten – ohne politisch motivierte Einflüsse – zwingend erforderlich
- › Größtmögliche Transparenz über die Hierarchiestufen zu den kritischen Arbeitspaketen erhöht die Effizienz im **Reporting** und einheitliche Vorgaben ermöglichen eine standardisierte Fortschrittskontrolle
- › Gezielter **Personaleinsatz** zur Erfüllung der Programmforderungen unterstützt durch programmbegleitende Trainings und Coachings der Fach- und Führungskräfte. Falls erforderlich mit Neubesetzungen von Schlüsselpositionen und Verstärkung des Teams durch qualifizierte interne sowie auch externe Ressourcen
- › Aktives **Risikomanagement** mit konsequenter Adressierung und Priorisierung der Risiken, kurzfristiger Einleitung von Gegenmaßnahmen sowie fortlaufender Überprüfung der Einhaltung

6 Zurück auf dem Erfolgskurs durch Turnaround-Management

Die durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel angetriebene beschleunigte Veränderung, insbesondere in den Bereichen Technologie, Klima und Gesundheit, betrifft inzwischen alle Unternehmen und ist praktisch in allen Branchen präsent. Um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern sind Unternehmen zu mutigen und effizienten Transformationen in kürzeren Abständen aufgefordert. Ihre Fähigkeit, dies erfolgreich zu leisten, entscheidet über Sein oder Nichtsein an den Märkten der Zukunft.

Für Unternehmen ist es eine zwingende Voraussetzung, ihre Fähigkeit zur Transformation in Form von Programmen und Projekten erfolgreicher zu gestalten als bisher, da eine Vielzahl der Transformationsprogramme erwiesenermaßen scheitert. Aus geschäftsstrategischer Perspektive ist es erforderlich, die Erfolgsquote für laufende und geplante Programme zu erhöhen, um zu vermeiden, dass immense Zeitverluste und Kosten für Umpfanungen, Rettungen und Verschiebungen von Folgevorhaben entstehen. Hilfreich ist, frühzeitig zu erkennen, welche Fallstricke zu Fehlstellungen bei der Durchführung von Programmen führen können. Dies setzt einerseits ein umfangreiches Verständnis für die Komplexität von Transformationsprogrammen voraus und andererseits ein Problembewusstsein, um rechtzeitige Gegenmaßnahmen in Form eines Turnaround-Managements einzuleiten.

Turnaround-Management ist die gewollte Entscheidung für eine Wende, um ein, bei identifizierten Fehlstellungen und dadurch in Schieflage geratenes Programm, mit Hilfe eines etablierten Diagnoseframeworks wieder auf den Erfolgskurs zu bringen. Die systematische Analyse und Betrachtung der dargelegten sieben Dimensionen möglicher Fehlstellungen ist zentraler Bestandteil und Ausgangspunkt eines jeden Turnarounds. Dieser sollte nach objektiv prüfbareren Kriterien quantitativ sowie qualitativ durchgeführt werden. Geeignete Methodenkenntnisse und Erfahrung in der Durchführung von komplexen Transformationen sowie Programmen und Turnarounds erhöhen die Aussicht auf den Erfolg. Um abzusichern, dass das Programm nach dem Turnaround auf dem Erfolgskurs bleibt, ist es sinnvoll, in regelmäßigen Abständen sogenannte „Health Checks“ als wiederkehrenden Prüfpunkt vorzusehen.

Literaturverzeichnis

- BBC. 2013. „BBC Digital Media Initiative – Review of the BBC’s Management of DMI“. BBC. 2013. <https://www.bbc.co.uk/blogs/aboutthebbc/entries/76ef236f-309b-368e-ae22-d318505caa42>.
- Besteiro, Élen Nara Carpim, Jefferson de Souza Pinto, und Olívio Novaski. 2015. „Success Factors in Project Management“. *Business Management Dynamics Vol.4 (No.9)*:19–34.
- Bitkom. 2020a. „Bankgeschäfte finden zunehmend online statt | Bitkom e.V.“ 2020. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bankgeschaeft-finden-zunehmend-online-statt>.
- . 2020b. „Corona treibt Digitalisierung voran – aber nicht alle Unternehmen können mithalten | Bitkom e.V.“ 2020. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-treibt-Digitalisierung-voran-aber-nicht-alle-Unternehmen-koennen-mithalten>.
- BPM-Labor. 2015. „Ergebnisbericht. Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – eine evidenzbasierte Studie- Mai PDF Kostenfreier Download“. 2015. <https://docplayer.org/44258495-Ergebnisbericht-erfolgsfaktoren-im-projektmanagement-eine-evidenzbasierte-studie-mai-2015.html>.
- Brockhaus. 2020. „Krise (allgemein) - Enzyklopädie - Brockhaus.de“. 2020. <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/krise-allgemein>.
- Brors, Peter, und Jürgen Flauger. 2018. „EnBW-Chef Mastiaux im Interview: ‚Wir sind nicht laut, aber dafür umso konsequenter‘“. 2018. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/enbw-chef-mastiaux-im-interview-wir-sind-nicht-laut-aber-dafuer-umso-konsequenter/23801458.html>.
- Budzier, Alexander, und Bent Flyvbjerg. 2011. „Double Whammy – How ICT Projects are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent“, August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2238057>.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. 2021. „Das OZG-Dashboard“. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. 2021. http://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/dashboard/dashboard-node.html;jsessionid=E45D761E96699E4D30FFF014454F576.1_cid295.
- CDP. 2019. „World’s biggest companies face \$1 trillion in climate change risks“. 2019. <https://www.cdp.net/en/articles/media/worlds-biggest-companies-face-1-trillion-in-climate-change-risks>.
- Constantinovici, Andra. 2020. „Consolidation in Payments – Upsides, Downsides, Challenges“. 2020. <https://thepayers.com/expert-opinion/consolidation-in-payments-upside-downsides-challenges--1246145>.
- Decker, Natalie. 2020. „Zukunft der Gesundheitsbranche: Gestärkt aus der Krise | ottonova“. ottonova AG. 2020. <https://www.ottonova.de/ottonova-meinung/zukunft-gesundheitsbranche>.
- Ecoact. 2018. „Microsoft Lead the Dow Jones 30 in Managing the Risks of Climate Change“. EcoAct (blog). 2018. <https://eco-act.com/sustainability-reporting/microsoft-lead-the-dow-jones-30-in-managing-the-risks-of-climate-change/>.
- Europäische Kommission. 2020a. „Finanzierung des ökologischen Wandels: Der Investitionsplan für ein zukunftsfähiges Europa und der Mechanismus für einen gerechten Übergang“. Text. European Commission – European Commission. 2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_20_17.

- . 2020b. „Kommission genehmigt Vertrag mit BioNTech-Pfizer“. European Commission - European Commission. 2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_20_2081.
- Fischer, Eva. 2019. „EU-Klimapolitik: Was mit dem ‚Green Deal‘ auf Europa zukommt“. 2019. <https://www.handelsblatt.com/politik/international/eu-klimapolitik-was-mit-dem-green-deal-auf-europa-zukommt/25102090.html>.
- Flyvbjerg, Bent. 2007. „Policy and Planning for Large-Infrastructure Projects: Problems, Causes, Cures“. SSRN Scholarly Paper ID 2230414. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2230414>.
- . 2009. „Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it“. *Oxford Review of Economic Policy* 25 (3):344–67. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024>.
- Flyvbjerg, Bent, Mette Skamris Holm, und Soren Buhl. 2002. „Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?“ *Journal of the American Planning Association* 68 (3). Routledge:279–95. <https://doi.org/10.1080/01944360208976273>.
- Friedrichs, Julia, Fabienne Hurst, und Andreas Spinrath. 2020. „Digitalisierung: Behörden online schlecht erreichbar“. *tagesschau.de*. 2020. <https://www.tagesschau.de/inland/digitalisierung-verwaltung-101.html>.
- Hecht, Jared. 2018. „How Technology Is Driving Change In Almost Every Major Industry“. *Forbes*. 2018. <https://www.forbes.com/sites/jared-hecht/2018/11/30/how-technology-is-driving-change-in-almost-every-major-industry/>.
- Ismail, Nick. 2018. „Why IT Projects Continue to Fail at an Alarming Rate“. *Information Age (blog)*. 2018. <https://www.information-age.com/projects-continue-fail-alarming-rate-123470803/>.
- IT Finanzmagazin. 2018. „Banken: Wie aus dem Kerngeschäft digitale Plattformen werden · IT Finanzmagazin“. *IT Finanzmagazin (blog)*. 2018. <https://www.it-finanzmagazin.de/banken-wie-aus-dem-kern-geschaeft-digitale-plattformen-werden-71103/>.
- Kanning, Tim. 2020. „Sparprogramm: Deutsche Bank schließt nun auch Postbank-Filialen“. 2020. <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/sparprogramm-deutsche-bank-schliesst-nun-auch-postbank-filialen-17079942.html>.
- Kapalschinski, Christoph. 2020. „BCG-Studie: Coronakrise nützt digitalen Vorreitern“. 2020. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/bcg-studie-coronakrise-nuetzt-digitalen-vorreitern/26613270.html>.
- Kerkmann, Christof, und Florian Kolf. 2018. „Wie SAP und Lidl Hunderte Millionen Euro versenkt haben“. 2018. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/digitale-transformation-wie-sap-und-lidl-hunderte-millionen-euro-versenkt-haben/22850166.html?ticket=ST-7807048-2cFJluqfelfdugQTdwFI-ap6>.
- Kondratjew, Nikolai D. 1926. *Die langen Wellen der Konjunktur*. Bd. 56. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik.
- Kroker, Michael. 2018. „Haribo, Lidl, Deutsche Post & Co.: Die lange Liste schwieriger und gefloppter SAP-Projekte“. 2018. <https://www.wiwo.de/unternehmen/it/haribo-lidl-deutsche-post-und-co-die-lange-liste-schwieriger-und-gefloppter-sap-projekte/23771296.html>.
- Lin, Tom C. W. 2012. „Too Big to Fail, Too Blind to See“. SSRN Scholarly Paper ID 2040921. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2040921>.

- Löschner, Juliane, und Frank Niemann. 2019. „Für die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist ein Kulturwandel notwendig“. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/07/Thesepapier_Digitalisierung_Verwaltung-Capgemini-Invent.pdf.
- McKinsey & Company. 2018. „Unlocking success in digital transformations“. 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.
- Medica. 2020. „Nachfrage nach Medizintechnik wächst weltweit“. 2020. https://www.medica.de/de/News/Archiv/Nachfrage_nach_Medizintechnik_waechst_weltweit.
- Nowossadeck, Enno. 2019. „Einfluss der demografischen Alterung auf die Inanspruchnahme der medizinischen Rehabilitation in Deutschland bis 2040“. *Die Rehabilitation* 58 (2). © Georg Thieme Verlag KG:96–103. <https://doi.org/10.1055/a-0603-6864>.
- OECD. 2018. „General Government – General Government Spending – OECD Data“. OECD Data. 2018. <http://data.oecd.org/gga/general-government-spending.htm>.
- Olk, Julian. 2019. „Stuttgart 21, Flughafen BER: Warum Großprojekte häufig zu finanziellen Desastern werden“. 2019. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/stuttgart-21-flughafen-ber-warum-grossprojekte-haeufig-zu-finanziellen-desastern-werden/23960406.html>.
- Osztovcics, Walter. 2020. „Klimawandel: Wir sind zum Handeln gezwungen“. *Die Zeit*, 2020, Abschn. Wirtschaft. <https://www.zeit.de/2020/03/klimawandel-digitalisierung-big-data-wirtschaft-umweltschutz-expertenstudie>.
- PMI. 2017. „Project Management Job Growth and Talent Gap Report | PMI“. 2017. <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth>.
- . 2020. „Pulse of the Profession (2020) | PMI“. 2020. <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>.
- Rodemann, Julian. 2020. „Chemie-Nobelpreis geht an zwei Genforscherinnen“. 2020. <https://www.sueddeutsche.de/wissen/nobelpreis-2020-chemie-1.5057356>.
- Salesforce.com. 2021. „Salesforce Produkte und Lösungen für Unternehmen: Die Customer Success Platform“. Salesforce.com. 2021. <https://www.salesforce.com/de/products/>.
- Schultz, Carsten, Julia Kroh, und Heiner Lütjen. 2017. „Innovationen in der Energiewirtschaft sind machbar! - Ergebnisse des Benchmarkings innovate! new“. *Lehrstuhl für Technologiemanagement*. 2017. <https://www.techman.uni-kiel.de/de/transfer/innovate>.
- Stich, Volker, Jan Hendrik Schumann, Daniel Beverungen, Gerhard Guderhan, und Philipp Jussen, Hrsg. 2019. *Digitale Dienstleistungsinnovationen: Smart Services agil und kundenorientiert entwickeln*. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59517-6>.
- Tracy, Marc. 2020. „Digital Revenue Exceeds Print for 1st Time for New York Times Company“. *The New York Times*, 5. August 2020, Abschn. Business. <https://www.nytimes.com/2020/08/05/business/media/nyt-earnings-q2.html>.
- United States Senate. 2014. „THE AIR FORCE’S EXPEDITIONARY COMBAT SUPPORT SYSTEM (ECSS): A Cautionary Tale on the Need for Business Process Reengineering And Complying with Acquisition Best Practices“. 2014.

-
- World News Monitor. 2020. „Deutsche Bank Will 200 Milliarden Euro ‚nachhaltig‘ Finanzieren Und Investieren“. The World News Monitor (blog). 14. Mai 2020. <https://world-news-monitor.de/klima/2020/05/14/deutsche-bank-will-200-milliarden-euro-nachhaltig-finanzieren-und-investieren/>.
- Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft. 2018. „Gesundheit und Medizin – Herausforderungen und Chancen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Langfassung“. vbw. 2018. <https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Zukunftsrat/Gesundheit-und-Medizin-%E2%80%93-Herausforderungen-und-Chancen.-Analyse-und-Handlungsempfehlungen.jsp>.

Autoren



Leon Kuhlmann ist Senior Transformation Manager bei CORE. Neben umfangreichen Erfahrungen in der strategischen Durchführung von Programmen, beispielsweise im Kernbanken und IT-Umfeld, liegt sein Schwerpunkt auf agilem und klassischem Projektmanagement. Mit seinem Hintergrund in International Business, Innovation und Strategie, unterstützt er Kunden und Kundinnen bei der Umsetzung komplexer IT-Transformationen von der Strategieentwicklung bis zum Go-Live.

Leon Kuhlmann
leon.kuhlmann@core.se



Emanuel Reinecke ist Senior Transformation Manager bei CORE. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Projektmanagement von Transformationsprojekten bei Banken und Finanzdienstleistern. Er besitzt umfangreiche Erfahrungen in den Themenfeldern IT-Strategie von der Konzeption bis hin zur Implementierung sowie in der Optimierung und Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern der Versicherungs- und Finanzindustrie.

Emanuel Reinecke
emanuel.reinecke@core.se



Christian Böhning ist Managing Director bei CORE. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Durchführung digitaler Transformationsvorhaben in durch IT nachhaltig veränderten Branchen. Schwerpunkt seiner Arbeit sind Programme zur IT-Architekturmodernisierung, Durchführung von Compliance-Initiativen und Neuausrichtung von IT-Organisationen.

Christian Böhning
christian.boehning@core.se

Autorenteam



Roger Regitz ist Transformation Director bei CORE. Der studierte Mathematiker und Informatiker leitet nicht nur Großprojekte im Finanzsektor, sondern entwickelt auch technische Werkzeuge zur Verbesserung des operativen Transformationsmanagements. Um nur ein Beispiel zu nennen, entwickelte er bei CORElabs das PMO-Tool PLANKERN. Seit mehr als 20 Jahren ist er im IT-Projektmanagement tätig, zum Beispiel als Programmmanager und IT-Leiter in verschiedenen Branchen.

Roger Regitz
roger.regitz@core.se



Christoph Kurtzmann ist Senior Transformation Manager bei CORE. Als studierter Wirtschaftspsychologe unterstützt er unter anderem bei der Begleitung umfangreicher organisatorischer Veränderungsprozesse. Christoph fokussiert sich vor allem auf Kunden und Kundinnen aus dem Finanzsektor und der Versicherungswirtschaft und hilft bei der Umsetzung komplexer IT-Transformationen, entwickelt Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung und berät Klienten im Rahmen von herausfordernden M&A Aktivitäten.

Christoph Kurtzmann
christoph.kurtzmann@core.se



Mara Wiltshire ist Transformation Associate bei CORE. Sie hat ihren Master in Physik absolviert und sich in ihrer Forschung auf die numerische Modellierung hochintensiver Laser-Materie-Interaktionen spezialisiert. Ihre Schwerpunktthemen umfassen unter anderem agile Softwareentwicklung und Prozessoptimierung. Bei CORE setzt Mara ihre vielfältigen Erfahrungen in der Begleitung der Entwicklung von IT-Strategien und der Betreuung unserer Kunden und Kundinnen bei technischen M&A Transaktionen ein.

Mara Wiltshire
mara.wiltshire@core.se



Patricia Hartl ist Transformation Fellow bei CORE. Zu ihren Schwerpunkten zählen Digitale Transformation, Zahlungsverkehrsmarkt und Informationssicherheit. Patricias Erfahrungen bei CORE beziehen sich unter anderem auf die strategische Planung und Umsetzung von ISO 27001, TISAX und GDPR-Anforderungen, auf funktionsübergreifende Projekte mit Schwerpunkt auf die Entwicklung von IT- und Digitalisierungsstrategien sowie auf die Restrukturierung von Organisationseinheiten nach SAFe.

Patricia Hartl
patricia.hartl@core.se

Über COREresearch

Als unabhängiger Technologie Think Tank erforschen wir die Systematik technologisch getriebener Transformationen in Industrien mit einem hohen Anteil an IT im Wertschöpfungsprozess. Im Rahmen unserer Forschungsaktivitäten analysieren wir Märkte und Technologien, thematisieren Strukturen, Ursachen und Wirkmechanismen des technologischen Wandels und kuratieren Ergebnisse für Klienten und die Öffentlichkeit. Darüber hinaus stellen wir ausgewählte Resultate unserer interdisziplinären Forschungen im Rahmen von übergreifenden Publikationen, Einzelstudien sowie Vorträgen einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.

<https://core.se>

<https://core.se/publications/white-papers>



Disclaimer

Inhalt und Struktur unserer Publikationen sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Inhalten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen Zustimmung. Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Die CORE SE hält keine Rechte an den Logos und nutzt diese ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

CORE SE
Am Sandwerder 21–23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21–23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://core.se/>
Phone: +41 44 261 0143
office@core.se

COREtransform Ltd.
Canary Wharf, One Canada Square
London E14 5DY | Great Britain
<https://core.se/>
Phone: +44 20 328 563 61
office@core.se



COREtransform Consulting MEA Ltd.
DIFC – 105, Currency House, Tower 1
P.O. Box 506656
Dubai | UAE Emirates
<https://core.se/>
Phone: +97 14 323 0633
office@core.se