

# flyer 1/2005

über die logik des gelingens

## erfolgsmuster und crashpatterns in projekten

### warum projekte häufig scheitern

Trotz unverkennbaren Fortschritten in Projektmanagement-Software und deren Beherrschung bleibt die Quote der gescheiterten Projekte über die letzten Jahre unverändert hoch. Bei genauem Hinsehen erkennt man, dass die meisten Projekte nicht durch die Unmöglichkeit der Aufgabe, sondern durch Interessenkonflikte und Unterlassungssünden im Management zu Fall kommen.

Es sind immer wieder dieselben Muster, die den Erfolg oder den Misserfolg herbeiführen. Ersteres natürlich ohne Gewähr, letzteres dafür mit hoher Wahrscheinlichkeit.

Basis zum Erfolg versprechenden Projektmanagement bildet die gelungene Kombination von Führung, Erfahrung, weiser Voraussicht, Pragmatismus und Handwerk, kurz: das richtige Tool mit der richtigen Methode richtig angewandt. Erfolg oder Misserfolg wird meist durch unbewusst gewählte Handlungsweisen bestimmt. **Sieben erfolgfördernde und sieben erfolgshemmende Verhaltensmuster sind hier kurz beschrieben.** Möglicherweise dürfte Ihnen das eine oder andere sehr bekannt vorkommen.



## was gern zum erfolg führt oder die logik des gelingens

**1. Zum Gelingen trägt bei, wenn der Auftraggeber gut reden und noch besser zuhören kann.** Die Rolle des Auftraggebers hat viele Facetten. Er kann verständlich und nachvollziehbar beschreiben, was er mit dem Projekt erreichen will. Er agiert manchmal innerhalb des Projektes. Und manchmal ebnet er das Umfeld des Projektes. Er steht an der Schnittstelle zwischen Projekt und Umfeld – und hat dadurch entscheidenden Einfluss aufs Gelingen. Ein guter Auftraggeber ist sich dieser Rolle bewusst. Er verhandelt Umfang und Ziele gleich zu Beginn des Projektes. Das erleichtert die Wahrnehmung vielfältiger Interessenkonflikte. Und es ermöglicht, alle Beteiligten immer aktuell über den Projektverlauf informiert zu halten und nötigenfalls mit angemessenen Strategien zu reagieren.



**2. Zum Gelingen trägt bei, wenn einem der Spatz lieber ist als die Taube.** Die Projektziele bestehen – explizit oder implizit – aus Umfang, Qualität, Zeit und Kosten. Eine Binsenwahrheit, leider gern verkannt: Ziele müssen erreichbar sein. Ein Projekt mit unerreichbaren Projektzielen ist zum Scheitern verurteilt. Leider bleibt ein Erfolg auch dann aus, wenn Projektziele zu einem späteren Zeitpunkt nach unten korrigiert werden (müssen). Unerreichbare Ziele gehören zu den wichtigsten Demotivierungsfaktoren.

**3. Zum Gelingen trägt bei, wenn man weiss, was unwichtig ist.** Fünfer- und Weggli-Politik – gang und gäbe bei der Festlegung von Projektzielen. Alles ist gleich wichtig, es gibt keine Prioritäten hinsichtlich Umfang, Qualität, Zeit und Kosten. Wenn nichts Genaueres definiert wird, entscheiden Projektbeteiligte individuell, was zu tun und was zu lassen ist. Das kann böse – oder vielleicht schlimmer: überhaupt nicht enden. Erfolg verspricht dagegen ein Auftraggeber, der die Prioritäten zu Beginn des Projektes definiert. So schafft er für alle Beteiligten Leitlinien für die täglichen kleinen Entscheidungen.

**4. Zum Gelingen trägt bei, wenn jedem klar ist, was er ja nicht tun soll.** Unklare Rollenbeschreibung – beliebt, aber wenig erfolgsfördernd. Da ist ein guter Auftraggeber gefragt. Einer, der die Einzelinteressen von Projektmitgliedern und Linienorganisationen unter Kontrolle bringt. Einer, der regelt, wer welche Entscheidungen treffen darf. Einer, der

sagt, wer was kommuniziert. Kurz: Einer, der genügend Zeit und Energie für die Rollenklärung einsetzt. Damit jeder weiss, was zu tun und wovon er die Finger zu lassen hat. Das Team wird es dem Auftraggeber mit dem Projekterfolg danken.



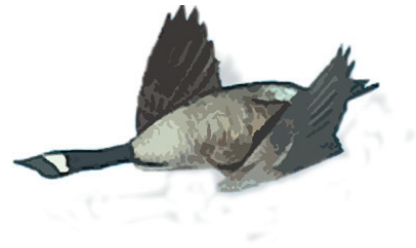
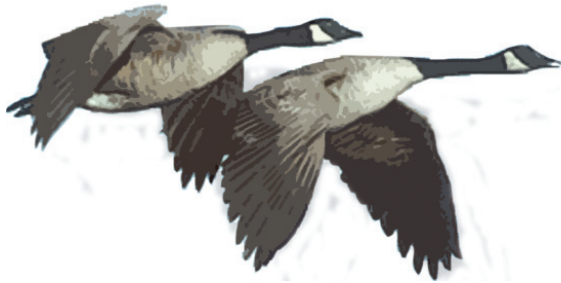
**5. Zum Gelingen trägt bei, wenn sich die Projektleitung manchmal etwas zurücklehnt.** Kein komplexes Projekt entwickelt sich so, wie es im detaillierten Projektplan vorgesehen ist. Der Projektleiter überprüft deshalb kontinuierlich den geplanten Verlauf des Projektes mit der Realität. Er identifiziert und bewertet Risiken, und leitet korrigierende Massnahmen ein – ohne sich selbst oder andern Fehler vorzuwerfen. Ein Projekt ist ein einmaliges Ereignis, Fehler müssen erlaubt sein – Korrekturen auch. Ein erfolgreicher Projektleiter plant bewusst Zeit für Korrekturen ein. Nur wer die kritische Distanz und den Überblick bewahrt, quasi den Wald und nicht nur die Bäume sieht, kann gelassen agieren.

**6. Zum Gelingen trägt bei, wenn der Menschenverstand gesund bleibt.** Der gesunde Menschenverstand sagt einem, dass es manchmal anders kommt, als man denkt. Er hilft, das Augenmass nicht zu verlieren. Er korrigiert Methodik- und Tool-Gläubigkeit und mindert unrealistische Erwartungen von Lieferumfang, Terminen und Kosten. Der gesunde Menschenverstand lässt zu, dass auch Mitarbeiter mitdenken dürfen, dass sich jeder mal irren kann, auch der Projektleiter oder der Auftraggeber. Er sagt einem, dass ein Plan manchmal angepasst werden muss, dass Korrekturen nötig und Interessenkonflikte normal sind. Zugegeben, ein Projekt wird dadurch für den Projektleiter nicht einfacher, aber es ist für ihn und den Erfolg einfach gesünder.

**7. Zum Gelingen trägt bei, wenn das Projektteam synchron schwimmt.** Synchron geht fast alles leichter. Der gemeinsame Nenner heisst «Common Sense». Um diesen Konsens zu erringen, braucht es intensive Kommunikation. Der Raum für Missverständnisse und Gerüchte muss eliminiert werden. Wenn es gelingt, dass alle im Team das gleiche Verständnis für Ziele, Erwartungen und Vorgehen haben, dann ist eine der wichtigsten Bedingungen für den Projekterfolg erfüllt.



## was gern zum crash führt oder die logik des misslingens



**1. Zum Misslingen trägt bei, wenn man mehr will als man kann.** Es kommt in den besten Unternehmen vor, dass man plötzlich mehr ins laufende Projekt stopfen will, als gut ist. Schleichend oder auf einen Schlag soll der Umfang des Projektes erweitert werden. Dies führt zu Mehrarbeit und erbitterten Diskussionen. Und kostet Energie und Goodwill.



**2. Zum Misslingen trägt bei, wenn zu viele zu wenig zu sagen haben.** Projektleitung, Linienaufgaben und Tagesgeschäft vertragen sich schlecht in ein und derselben Person. Die Zeiten der Viertelungen gehören zum Glück der Vergangenheit an. Die Fragmentierung von Aufgaben und – viel problematischer – die Fragmentierung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten erhöhen den Führungs- und Kommunikationsaufwand für den Projektleiter



dramatisch. Da in den Projekten nur engagierte Mitarbeiter sind, wollen sie alle mitdenken und mitreden. Die Energie verpufft in wenig fruchtbaren, dafür zeitraubenden Diskussionen. Ganz zu schweigen von der Überforderung der meisten Mitarbeiter, verschiedenste Aufgaben unter einen Hut zu bringen.

**3. Zum Misslingen trägt bei, wenn der Projektplan das Mass aller Dinge ist.** Kein Plan soll in Stein gemeißelt sein. Man kann die Zukunft in der Planung nicht vollumfänglich vorwegnehmen. Sonst geschieht, dass Resultate noch geliefert werden, auch wenn sie längst nicht mehr notwendig sind. Kommt dazu, dass niemand mehr den Sinn der einzelnen Aufgaben erkennen kann. Abweichungen vom Plan werden sanktioniert auch wenn damit Fakten und Veränderungen aus dem Umfeld ignoriert oder verdrängt werden. Was nicht sein darf, gibt es einfach nicht. Nur ja keine Grundsatzdiskussionen, der Projektplan muss eingehalten werden.

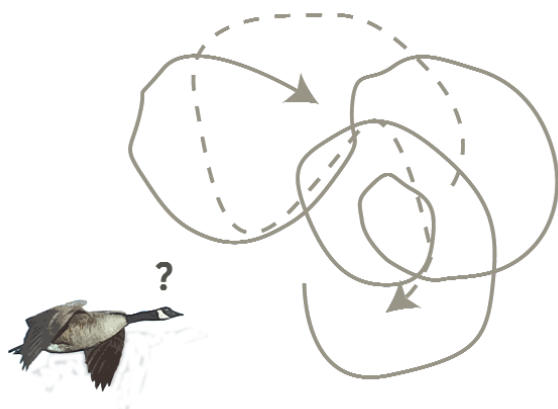
**4. Zum Misslingen trägt bei, wenn der Projektleiter lieber kontrolliert statt das Projekt leitet.** Ein Misserfolg ist einfach zu erzielen, wenn der Projektleiter die Probleme lieber rapportiert anstatt löst. Und wenn er seine Hauptaufgabe im möglichst genauen Ausführen des Plans sieht. Das verlangt eine strikte Kontrolle. Alle Aufgaben müssen termingenau abgearbeitet werden. Die Erfüllung des Plans wird mit Statistiken belegt, das Projekt mit Kontrollmassnahmen zugedeckt. So fehlt die Zeit für kontinuierliche und kritische Reflexion sowie für die Vorbereitung von Managemententscheiden.

**5. Zum Misslingen trägt bei, wenn man zu viel bedenkt und zu wenig denkt.** Die Meckerer haben's schon immer gewusst: «Das gelingt nie!» Ein Projekt, das von Bedenkträgern regiert wird, ist gefährdet. Solche Projekte verbrauchen eine Menge Zeit und Energie mit Dingen, die schon falsch gelaufen sind. Da wird unverhältnismässig viel Aufwand in die Vermeidung von Problemen gesteckt, bis die Vermeidungsstrategien selbst zum Projektrisiko werden. Der Fokus auf das, was schon alles falsch gelaufen ist, steht dem Erkennen von Lösungen im Weg. Kritische Distanz wird mit Misstrauen und Missgunst verwechselt. Das konstruktive Gegenteil dazu ist das Risikomanagement: Risiken und ihre Auswirkung gehören beurteilt. Systematisches Risikomanagement eignet sich, die Bedenkträger im Zaum zu halten.

**6. Zum Misslingen trägt bei, wenn man meint, Vehler machen nur die andern.** Selber denken kann manchmal tüchtig ins Geld gehen. Wer meint, «Wir können nicht nur alles, sondern alles besser und günstiger» übersieht, dass manchmal eine von aussen hineingetragene Lösung innovativer und günstiger zum Ziel führt.

**7. Zum Misslingen trägt bei, wenn der Steuerungsausschuss zu viel steuert.** Es kann leicht schief gehen, wenn sich der Steuerungsausschuss durch seine Entscheidungen – wissentlich oder unbeabsichtigt – ins Tagesgeschäft einmischet. Das macht er gern dann, wenn eine schwache Linie die nötigen Entscheide nicht fällt, oder wenn sich die Linie unkooperativ verhält und in den meist unausweichlichen

Interessenkonflikten keine konstruktive Lösungen sucht. Ein Steuerungsausschuss taugt wenig, um eine schwache Linie oder schwache Benutzervertreter zu kompensieren. Er eignet sich auch wenig, renitente Linienmanager zu bändigen. Ein guter Steuerungsausschuss nimmt sich zusammen mit dem Projektleiter strategischen Entscheiden an, ohne sich in laufende operative Tagesgeschäft einzumischen.



## wo helfen projektmanagement-muster?

Die Erkennung von Verhaltensmustern dient dazu, die Qualität eines Projektes zu beurteilen. Eine Garantie für den Erfolg gibt es nicht. Aber wer sich der Verhaltensmuster bewusst ist, kann aus kritischer Distanz korrigierende Massnahmen zielsicher einleiten. Schliesslich ist es das Kerngeschäft des Projektmanagements, die gemeinsamen Handlungen immer wieder neu auf das Projektziel auszurichten.

## wie kann itopia sie unterstützen?

Wir haben langjährige Erfahrung im Management von komplexen und schwierigen Projekten. Wir haben erfolgreich erfolgsfördernde Muster angewendet und misserfolgsbringende eliminiert. Gerne bringen wir unsere Erfahrungen auch bei Ihnen ein.



© itopia, technoparkstrasse 1  
ch-8005 zurich  
phone +41 1 355 56 00, fax +41 1 355 56 01  
info@itopia.ch, www.itopia.ch