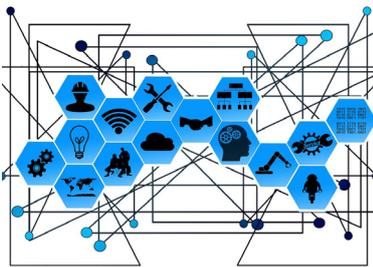


Flüche, die Projekte behindern – oder sind erfolgreiche Projekte wirklich unmöglich?

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Eike Eilks

Jeder kennt sie, in fast jedem Unternehmen gibt es sie: Projekte, die faktisch gescheitert sind: Projekte, die ihre Ziele nicht erreicht haben oder deren Kosten explodiert sind, Projekte, deren Abschluss erst viel zu spät erfolgte, oder Projekte, deren Output nutzlos war. In der heutigen Geschäftswelt ist es unverzichtbar geworden, in Form von Projekten zu arbeiten. Immer, wenn die vorhandenen Strukturen einer notwendigen Aufgabe nicht gerecht werden, wird entschieden, diese in Form von Projekten wahrzunehmen.

Projekte dienen z.B. dazu, komplexe Aufträge abzuwickeln, Innovationen voranzutreiben oder größere organisatorische Veränderungen umzusetzen. Trotz meist sorgfältiger Planung und scheinbar sinnvoller Investitionen in Ressourcen, trotz vorhandenem Know-How und elektronischer Tools scheitern in der Wirtschaft leider sehr viele Projekte.



Wirken hier dunkle Flüche? Die Frage, ob die Probleme in den Projekten hätten vermieden werden können, ist meist eine der ersten, die uns als Interim-Projektmanager von unseren Kunden gestellt wird. (Die zweite ist meist, ob die Probleme noch reparabel sind und die dritte leider, wer die Schuld daran trägt). In diesem Artikel versuchen wir DDIM-Leaders-in-Projects die

häufigsten Problemursachen für das Scheitern von Projekten aufzuzeigen und die Frage anzureißen, ob und inwieweit ein Scheitern vorhersehbar bzw. vermeidbar ist. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).

Flüche, die Projekte behindern

Obwohl alle Unternehmen bestrebt sind, ihre Projekte erfolgreich abzuschließen (und auch vieles dafür tun), gibt es wiederkehrende Verhaltensweisen, die sich wie Flüche auswirken und zielsicher zum Scheitern von Projekten führen. Erfahrene Interim-Projektmanager kennen diese Faktoren aus vielen Mandaten. Im Folgenden werden wir die Häufigsten ansprechen.



Die fundamentale Basis: Projektmanagement

Es ist vielleicht nicht überraschend, aber professionell umgesetztes Projektmanagement ist die Basis jedes erfolgreichen Projektes. Das Wissen um die richtigen Prozesse und eine gewisse Disziplin in der Anwendung sind für jedes Projekt notwendig. Das beginnt bereits mit der Zieldefinition und der Planung.

Der Fluch des vagen Etwas ... oder unklare Zielvorgaben

Um Ihre Urlaubsreise wunschgemäß durchzuführen, müssen Sie zuerst einmal wissen, wohin es eigentlich gehen soll. (Ich gehe davon aus, dass Sie nicht mit einem Wohnmobil ins Blaue unterwegs sind.) Woher sollten Sie sonst wissen, in welche Richtung Sie fahren und welche Straßen Sie nutzen sollten? Und nicht zuletzt, woher sollen Sie sonst wissen, ob Sie am Ziel angelangt sind?

Um Projekte erfolgreich abzuwickeln ist ebenfalls ein klares Ziel erforderlich. Projekte mit einer unklaren, unspezifischen oder sich häufig ändernden Zielsetzung führen zu Verwirrung, unzureichender Priorisierung und mangelnder Ausrichtung und damit letztendlich auch zu höheren Kosten. Die Projektziele von Anfang an klar und präzise zu formulieren ist daher von entscheidender Bedeutung, um Projekte erfolgreich und zielgerichtet führen zu können.

Der Fluch der hohen Planungskosten ... oder sparen von Anfang an

Sie wollen ein modernes energieeffizientes Haus für Ihre Familie bauen lassen. Ein löbliches, wenn auch nicht gerade preiswertes Vorhaben. Sie wissen, dass Sie schon für die Baumaterialien und die Handwerkerlöhne ein finanziell nicht zu unterschätzendes Budget aufwenden müssen.



Da kommt schnell die Frage auf: Woran könnte ich sparen? Wände, Dach, eine Heizung und Dämmung sind zwingend. Tapeten und Fußböden? Nein, das geht gar nicht, jeder würde es sehen. Jedoch ...?

Da eine konkrete Vorstellung, wie das Haus späteraussehen soll, bereits besteht, könnte man ja das Budget für die Leistung des Architekten und des Statikers reduzieren. Vielleicht tut es auch ein 3D-Programm aus dem Wochenendangebot im Elektrofachmarkt. Geiz ist geil ... das sieht man später ja nicht...

So wie Sie diesen Ansatz bei Ihrem privaten Haus sicherlich nicht realisieren würden, so sollte dieser auch nicht bei der Planung von Projekten in Unternehmen geschehen. Eine gut strukturierte Planung auf Grundlage einer klaren Zielsetzung mit der notwendigen Detailtiefe ist die Basis jeder Projektabwicklung. Diese jedoch kostet Zeit und Arbeit.

Auf der anderen Seite wird erst durch eine solche Planung der Fortschritt in der Projektabwicklung verfolgt- und damit steuerbar. Das gilt sowohl bei Einsatz klassischer Methoden als auch bei der Verwendung agiler Ansätze.

Der Fluch der toten Planung ... oder wozu sollte ich den weiteren Weg kennen?

Wenn Sie eine mehrtätige längere Fernreise mit einem Mietwagen ohne Navi planen (ja die gibt es noch in vielen Regionen der Welt), dann werden Sie einen entsprechenden Aufwand in die Routenplanung stecken. Ihre Routenplanung wird die genaue Route enthalten, die sie zu fahren beabsichtigen. Ich gehe auch davon aus, dass Sie, anstatt diese Routenplanung zu Hause als Dekoration an der PIN-Wand hängen lassen, diese griffbereit am Volant verfügbar haben, um unterwegs regelmäßig zu prüfen, ob Sie sich noch auf der Route befinden oder sich zumindest dieser wieder annähern.

Planung ist weder akademischer Selbstzweck noch ist sie eine Methode zur Designentwicklung von Tapeten (auch wenn ein schönes GANTT-Diagramm ein durchaus einzigartiger Wandbehang wäre).

Jede Planung muss mit einer vernünftigen Qualität erstellt werden. Diese Planung muss dann das Projekt über die gesamte Abwicklung als Guideline und Benchmark für den Projektfortschritt begleiten.

Dennoch finde ich in meinen Mandaten immer wieder beide Ansätze als gelebte Praxis vor. Zu Beginn eines Projektes wurde die Planung vernachlässigt oder es wurde, obwohl ein hoher Aufwand in die Planung investiert wurde, selbige nach Bestätigung durch das Management und Projektstart nie wieder hervorgeholt. Der Nutzen tendiert dann gegen null.

Eine gute Planung beschreibt neben dem beabsichtigten zeitlichen Ablauf auch alle Ressourcen, die notwendig sind, um den geplanten Verlauf zu erreichen. Angefangen von der meist zuerst genannten Disposition der Mitarbeiter beinhaltet eine vollständige Planung auch den Bedarf an Infrastruktur, Arbeitsmitteln, Zulieferungen und vielen anderen Faktoren.

Seitens des verantwortlichen Managements muss sichergestellt werden, dass dieser Bedarf erfüllt wird, eine Aufgabe derer sich oft niemand bewusst annimmt.

Sorites Fluch ... oder man muss es nur tun - die Projektverfolgung

Eine gute Projektplanung lebt! Und zwar im und mit dem Projekt. Mit gut gesetzten Meilensteinen, die auf inhaltlichem Content, aber auch auf terminlichen Notwendigkeiten basieren, wird der Plan übersichtlich.

Meilensteine dienen zur Verfolgung und Steuerung des Projektverlaufs und zur Prüfung, ob der Projektfortschritt tatsächlich entsprechend der Planung erfolgt. Sie unterstützen das Projektteam beim Erkennen von Abweichungen und bilden ein einfaches und wirksames Frühwarnsystem, um zu erkennen, ob das Projekt beginnt aus dem Ruder zu laufen. So ermöglichen Meilensteine ein frühzeitiges präventives und aktives Gegensteuern.

Leider erlebe ich es oft, dass die Frage an den Projektleiter, wo er denn mit seinem Projekt steht und welche Aufgaben noch offen seien, nur aus dem Bauch heraus beantwortet wird. Auch nach vielen Monaten Projektlaufzeit befindet sich der Projektplan noch immer in einem sauberen, unveränderten und ursprünglichen Zustand, und das, obwohl schon viel Unerwartetes im Projekt passiert ist.

Man sagt, gute Projektleiter haben den legendären Projektleiterbauch. Dieser spricht mit ihm über das Gesamtbild und er ist zweifelsohne viel wert.

Was sein Bauchgefühl aber nur selten kann, ist den Sorites-Effekt zu vermeiden. Der griechische Philosoph Eubulides stellte fest, dass wir alle zwar einen großen Haufen Sand oder eine Wanderdüne als Hindernis wahrnehmen, zu Recht aber nicht das erste



Korn und auch nicht das zweite oder dritte Sandkorn oder das Hinzukommen eines jeden Weiteren. Und auch ein Eimer voll Sand ist meist noch kein Problem, es sei denn dieser landet im Getriebe. Die Schwierigkeit besteht darin zu unterscheiden, wann aus einem „Stört-Noch-Nicht-Haufen“ ein störender Haufen wird, obwohl es doch immer nur ein Sandkorn mehr wurde. (Soros (griechisch) = Haufen)

Nur wenige Projektleiter erkennen rechtzeitig, ab wann schleichende Abweichungen zu kritischen Auswirkungen werden. Meist werden diese erst dann erkannt, wenn statt vorausschauenden proaktiven Handelns plötzlich reaktives panikartiges Handeln notwendig wird. Hier hätte ein algorithmisch aufgebautes Fortschritts-Controlling geholfen.

Der Fluch bekannter Risiken

Haben Sie sich nicht auch Gedanken gemacht, wo auf Ihrer Urlaubsstrecke Baustellen eingerichtet sind und die Gefahr eines Staus existiert? Haben Sie sich Gedanken gemacht, wie Sie diese ggf. umfahren können? Leider dominierten dann im Fahrzeug Helene Fischer oder AC/DC über den Verkehrsfunk und schon ist der Stau da...

Nun gut, dieser Stau gibt uns Zeit und Gelegenheit über Risikomanagement nachzudenken:



Risikomanagement ist sehr hilfreich, zumindest wenn man sich dieser Aufgabe ernsthaft annimmt. Risikomanagement dient der Identifizierung und Analyse erwartbarer oder erkennbarer Risikofaktoren, die im Laufe des Projekts potenziell auftreten, sowie der Entwicklung von Strategien, um

das Eintreten negativer Folgen aufgrund dieser Risiken präventiv zu minimieren. Aber reicht es aus, bei 1000km Strecke am Vortag auf die Stauwarnseite des ADAC zu blicken?

Nur eine im Laufe des Projektes kontinuierlich fortgeführte Identifikation und Bearbeitung potenzieller Risiken trägt wesentlich zur wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung von Projekten bei. „Machen wir!“ höre ich zwar oft, aber bei näherem Hinsehen geht es dann nur um die nominelle Erfüllung von buchhalterischen Anforderungen eines POC-Projektes in Form der Auflösung von Rückstellungen. Wenn aber außer dem buchhalterischen Handling der Rückstellungen keine anderen konkreten Maßnahmen umgesetzt werden oder diese nicht an die veränderte Realität angepasst wurden, dann schlagen auch bekannte und erfasste Risiken ungemindert zu.

Wären wir aufmerksamer gewesen, hätten wir den Stau ja auch umfahren können, vorausgesetzt wir hätten die alternativen Straßen gekannt.

Der Fluch fremder Einflüsse ... oder das ungeliebte Claim-Management

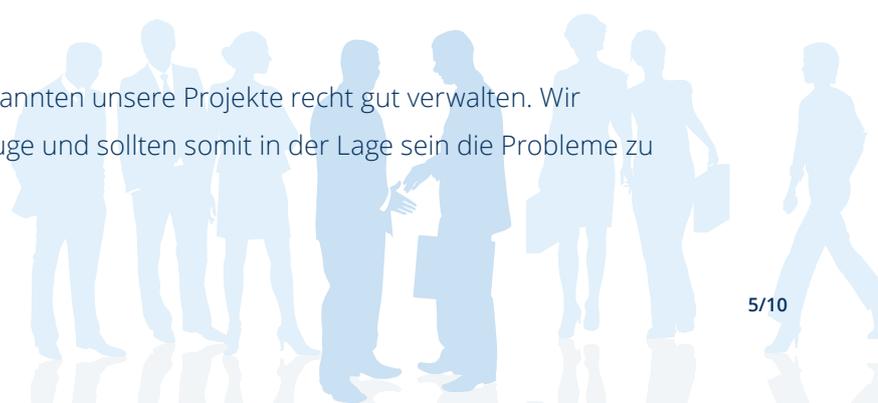
Projekte finden in einem Umfeld statt, das sich erst in der Zukunft entwickeln wird. Diese Zukunft wird von vielen Einflüssen geprägt, die sich außerhalb der eigenen Verantwortung und Einwirkung befinden. Abgesehen vom Eintreten höherer Gewalt (Force Majeure) sind es meist andere Projektbeteiligte, die Auslöser von Abweichungen sind, die den von uns zu leistenden Lieferumfang negativ beeinflussen oder in deren Verantwortung die Vermeidung solcher Abweichungen liegt.

Im Regelfall verzögern solche Einflüsse den Projektfortschritt und verursachen zum Teil erhebliche zusätzliche Kosten. Ein gutes Claim-Management stellt sicher, dass diese Kosten soweit wie möglich verursachergerecht verrechnet werden.

Das Handwerkszeug ist also bekannt und vorhanden. Warum scheitern dann Projekte?

Die andere Seite

Offensichtlich können wir mit dem uns Bekannten unsere Projekte recht gut verwalten. Wir kennen die Methoden und unsere Werkzeuge und sollten somit in der Lage sein die Probleme zu beherrschen.



Andererseits macht uns die bestandene theoretische Führerscheinprüfung und ein neues Auto noch lange nicht zu einem sicheren Fahrer, selbst wenn es ein TOP-Modell ist und wir alle Features aus dem Bordhandbuch in- und auswendig kennen.

Wir brauchen mehr. Woran darf es also nicht fehlen?

Der Fluch alter Führungsstrukturen ... oder der Faktor Mensch

Der wohl wesentliche Faktor für das Scheitern von Projekten ist der Faktor Mensch mit all seinen Facetten.

Die Natur echter Projekte benötigt die individuelle Lösungskompetenz jedes einzelnen Beteiligten. Dies macht eine Form von Führung erforderlich, die im Team die Bereitschaft zu einer zielgerichteten Selbstorganisation fördert. Nur so können möglichst viele der im Team vorhandenen Ressourcen aktiviert werden.



Ein starkes und engagiertes Team mit den notwendigen Freiheitsgraden kann das Risiko des Scheiterns von Projekten erheblich verringern.

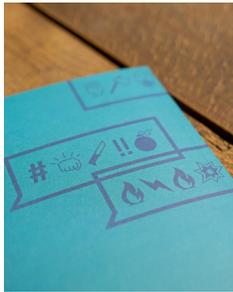
Wenn die Möglichkeit hierzu abhandenkommt oder vorgegebene Strukturen dieses verhindern, helfen die besten Werkzeuge und Prozesse nicht. Leider finden sich in vielen Unternehmen gewachsene Strukturen aus vergangenen Zeiten, die genau dieses Zusammenwirken begrenzen, indem sie die Menschen nur als Ressourcen betrachten:

- Begrenzte Qualifikation aufgrund von Einsparung bei der Weiterbildung
- Fehlende Kapazität aufgrund kritisch angesetzter Personalschlüssel
- Demotivation durch Begrenzung echter Verantwortungsübertragung
- Fehlendes Vertrauen und die Beschränkung der Freiheitsgrade durch enge Unterschriftsrichtlinien.
- Micro-Management mit hoher Frequenz und enger Überwachung

Folgen wie geringe Motivation, mangelhafte Teamarbeit und schwache Kommunikation erzwingen fast schon den Misserfolg eines Projektes, im schlimmsten Fall forciert durch einen auf den Kostenzulauf schielendes engmaschiges Micro-Management, das zudem viel Aufwand verursacht, der dem Projekt nicht mehr zugutekommt.

Der Fluch der Einzelkämpfer ... oder agieren, wie ein Team

Projekte sind keine Fließbandarbeit. Auch wenn bereits ähnliche Projekte mehr oder minder erfolgreich abgewickelt wurden, so beinhaltet jedes Projekt neue Rahmenbedingungen und birgt zum Teil überraschende Herausforderungen.



Es sind zwar viele verschiedene Aspekte im Rahmen der Planung im Großen und Ganzen berücksichtigt worden, in der Realisierung treten diese dann aber sehr unterschiedlich ein und sind entsprechend individuell zu lösen.

Nicht zuletzt besteht das realisierende Team aus Individuen, deren Kreativität und Performance von vielen Faktoren innerhalb wie außerhalb des Projektes

abhängen. So kann eine Entwicklerin, die sich neben Ihrem Job mit Mobbing in der Schule gegenüber ihrer Tochter auseinandersetzen muss, vorübergehend weniger aufmerksam und produktiv sein, als wenn sich im privaten Umfeld alles „im Flow“ befindet.

Das Team muss es also schaffen, das Projekt unabhängig davon erfolgreich abzuwickeln. Hierzu ist ein echtes Team erforderlich, in dem sich jeder an erster Stelle dem gesamten Projektziel verantwortlich fühlt, anstatt sich ausschließlich auf das ihm aktuell zugewiesene Arbeitspaket zu fokussieren. So kommunizieren echte Teams selbstverständlich und intrinsisch miteinander, anstatt nur Informationen über „Schnittstellen“ auszutauschen.

Ein externer PM-Coach oder Interim-Projektleiter bringt einen neutralen Blick mit. Er kann Defizite sehen und ggf. Maßnahmen einleiten, um die Teamkultur zu verbessern.

Der Fluch der fehlenden Kräfte ... oder Ressourcen sind zu teuer

Die erfolgreiche Durchführung eines Projekts erfordert ausreichende Ressourcen in Bezug auf Personal, Budget, Zeit, Infrastruktur und technischen Support. Ist die Ressourcenplanung unzureichend oder unrealistisch ist ein Scheitern des Projektes schon vorprogrammiert.

Sicherlich lässt sich zusätzliches Personal nachsteuern, zusätzliche Rechner sind beschaffbar, ein größeres Labor anmietbar und auch der fehlende Experte kann evtl. noch nachträglich beauftragt werden. All das bedeutet jedoch immer Zeitverlust und generiert erheblich mehr Aufwand, als wenn eine realistische Einschätzung der benötigten Ressourcen von vornherein stattgefunden hätte und sichergestellt worden wäre, dass diese Ressourcen während des Projektablaufs termingerecht verfügbar sind.

Dennoch wird in vielen Unternehmen versucht, die seitens Projektleitung und Projektplanung geschätzten Ressourcenvolumina deutlich zu reduzieren. Naturgemäß werden die nicht für das Projekt disponierten Ressourcen dann in anderen Projekten eingeplant oder für andere Aufgaben eingesetzt. Sie stehen dem Projekt bei eintretendem Bedarf nicht mehr zur Verfügung. „Sparen, koste es, was es wolle... und es kostet meist.“

Der Fluch divergierender Interessen ... oder Stakeholder-Kommunikation

Projekte betreffen verschiedene Abteilungen, Teams und externe Partner. Das Fehlen einer effektiven Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern kann zu Missverständnissen, Widerstand und Konflikten führen. Eine regelmäßige und transparente Kommunikation ist daher unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind und ihre Bedenken und Anliegen miteinander besprechen.

Leider ist es in vielen Unternehmen üblich, dass ein wesentlicher Anteil der das Projekt betreffenden Kommunikation außerhalb des Projektes stattfindet. Projektleitung und -team werden dann oft vor vollendete Tatsachen gestellt, indem von verschiedenen Stakeholdern erwartet wird, neue Leistungsmerkmale oder Ziele in das Projekt aufzunehmen. So werden z.B. aus vertrieblichen Gründen verbindliche Terminzusagen an Kunden ohne vorherige Rücksprache mit dem Projektteam und der Projektplanung gemacht. Das solche Veränderungen Einflüsse auf die Ressourcen- und Terminseite oder auf die Qualität haben wird meist nicht zugestanden.

Zentrum jeder das Projekt betreffenden Kommunikation muss die Projektleitung sein. Die Kommunikation muss immer bidirektional und offen erfolgen. Auch das Management und andere Stakeholder müssen informieren und unterstützen. Ein gutes Status-Briefing informiert einerseits über den Zustand, den Fortschritt und die Risiken und andererseits über absehbare Änderungen der Rahmenbedingungen. Ein solches Meeting sollte immer mit der sehr ernstgemeinten Frage des Managements enden, welche Stakeholder das Projekt helfend unterstützen können.

Schlussfolgerung

Das Scheitern von Projekten in der Wirtschaft ist nicht zwangsläufig unvermeidbar und damit auch nicht als gegeben zu akzeptieren. Die oft Flüchen gleichgesetzten Behinderungen sind meist hausgemacht und könnten vermieden werden, wenn man bereit ist die Realitäten in den Projekten anzuerkennen. Dazu braucht es keinen Exorzisten im Projekt.

Durch ein professionelles und an den Realitäten orientiertes Projektmanagement sowie durch eine projektorientierte Unternehmenskultur kann das Risiko des Scheiterns von Projekten erheblich

reduziert werden. Dennoch treten viele Unternehmen aufgrund von gewachsenen Strukturen sowie von Verhaltensroutinen in die eine oder andere Falle, die das Risiko des Scheiterns erhöht. Hier kann ein Interim-Manager mit seinem neutralen Blick von außen und seiner Möglichkeit der klaren Ansprache helfen.

Auch kritische oder schon gescheiterte Projekte sind durchaus wertvoll. Auf Basis einer sorgfältigen und ehrlichen Analyse, die die Ursachen für die aufgetretenen Probleme identifiziert, also die Schwachstellen und Fehler aufdeckt, besteht die Möglichkeit zu lernen. Mit dem Ergebnis einer solchen Analyse können bestehende Prozesse verbessert oder sogar deren Notwendigkeit überprüft werden. So wird eine höhere Erfolgsquote in der Umsetzung von parallelaufenden oder zukünftigen Projekten erreichbar.



Auch hier ist der externe Experte mit seinem neutralen Blick und seiner breitgestreuten Erfahrung wertvoll. Entgegen dem im Unternehmen meist zwar vordergründig vorhandenen, oft aber nur vermeintlichen Wissen um die Probleme kann er hinter die Kulissen schauen und helfen, die tatsächlichen Ursachen an die Oberfläche zu holen. Hierauf basierend lassen sich dann pragmatische und nachhaltige Lösungen und Korrekturen mit dem Unternehmen entwickeln.

Als Externer hat ein Interim-Manager die Möglichkeit die Finger in die Wunden zu legen und Klartext zu sprechen, da er nicht Teil des sozialen Systems des Unternehmens und damit im Gegensatz zu den vielen unternehmensinternen Stakeholdern unabhängig von diversen langfristigen persönlichen Interessen ist.



Über den Autor

Eike Eilks unterstützt als Interim Manager, Berater und Projekt-Coach Unternehmen und Projekte in der erfolgreichen Abwicklung ihrer Aufträge. Er analysiert bestehende Probleme und das Umfeld und entwickelt gemeinsam mit dem Team nachhaltige, pragmatische Lösungen. Dazu bringt er eine breitgefächerte Expertise und langjährige Erfahrung als Projektleiter, Führungskraft und Coach in das Team ein.



[Kontakt aufnehmen](#)

Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

[Mehr erfahren](#)

Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

[Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

