



Leseprobe

Werner List, Roger Voight

Kritische Projekte retten

Leitfaden für die Diagnose, Sanierung und Prävention

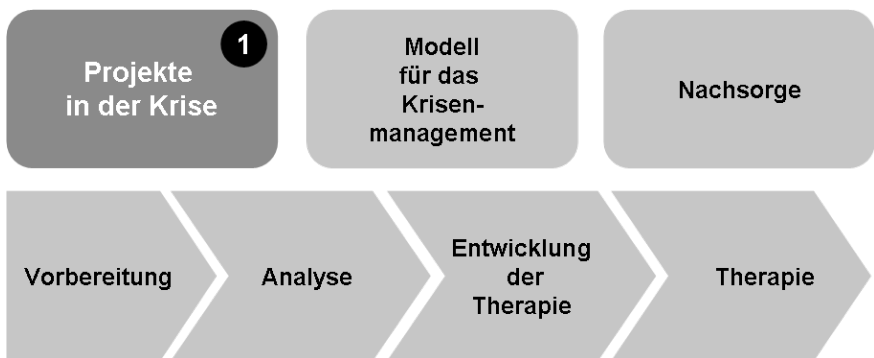
ISBN: 978-3-446-42335-0

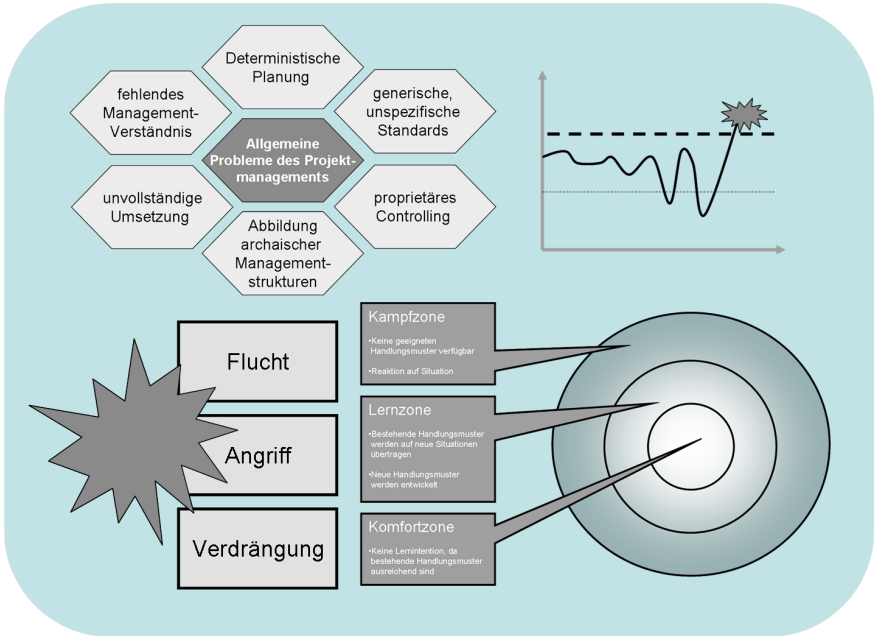
Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42335-0>

sowie im Buchhandel.

1 PROJEKTE IN DER KRISE





1.1 Überblick

Wenn Projekte in Schieflage geraten, ist dies fast schon als normal anzusehen. Das vielfach genannte Phänomen der Komplexität, der hohe Innovationsgrad und der interdisziplinäre Charakter von Projekten sind nach allgemeiner Auffassung die treibenden Faktoren, die dafür sorgen, dass in Projekten mehr Potenzial für die Krisenentstehung schlummert als in allen anderen Bereichen wirtschaftlichen Handelns.

Der Chaos-Report der Standish-Group und andere Institutionen sprechen seit Jahren von Quoten von 50 % und mehr bei Projekten im IT-Umfeld, in denen unsere Methodik, Projekte zu organisieren und durchzuführen, mehr oder minder versagt. Häufig wird dies mit einem weiteren Aspekt, der Dynamik sich verändernder Umweltbedingungen, erklärt und als unvermeidliche Gegebenheit hingenommen.

Krisen haben Ursachen und eine besondere Charakteristik. Menschen zeigen in Krisen besondere Verhaltensmuster, all dies werden wir im Folgenden betrachten.

1.2 Weshalb Projekte scheitern

Ein Projekt ist wie ein Segeltörn. Man plant, einen Zielpunkt zu erreichen, legt die Route dazu fest, kalkuliert den Zeitaufwand, sorgt dafür, dass das Boot und die Mannschaft in ordnungsgemäßem Zustand sind, und lädt die Vorräte an Bord. Der auf der Seekarte abgesteckte Kurs erscheint zumindest bei der Routenplanung am Kartentisch noch realistisch. Es ist ein sorgfältig erstellter Plan, mit dem Handlungsschritte und ihre Reihenfolge abgesteckt werden, letztlich ist es aber doch Fiktion. Unterwegs wird man von der Realität eingeholt, selbst wenn mögliche Variablen in der Planungsphase berücksichtigt wurden.

Havarien sorgen unter Umständen für den Seenotfall, wie auch widriges Wetter. Ursprüngliche Projektziele sind aufgrund von Seegang und Witterung nicht mehr erreichbar.

Ein Projekt ist an sich meist ein Himmelfahrtskommando. Zudem wird in kritischen Situationen meist zu spät reagiert. Solange die Abweichungen unterhalb der Schmerzgrenze derjenigen liegen, die das Projekt letztendlich verantworten, werden sämtliche Warnsignale ignoriert, aber wehe, diese Schwelle wird überschritten. Dann folgt, nach dem Erkennen der Krise, die übliche Erstreaktion: die Suche nach dem Schuldigen. Da wird die Ursache schnell bei der Projektleitung und dem Team gesucht, denn diese verantworten das Projekt operativ und somit auch das Desaster.

Sicher, Projekte geraten auch in Krisen, weil Planung und Umsetzung von handwerklichen Fehlern begleitet sind. Projekte scheitern, weil von Anfang an völlig unrealistische Ziele definiert wurden. Liegt es am Verlust der Bodenhaftung? Ist es die mangelnde Vorstellungskraft oder einfach nur fehlendes Wissen der Entscheider, wenn die Mechanik des Projektmanagements elementar außer Kraft gesetzt wird?

Hochrangig besetzte Gremien initiieren dabei unbekümmert ein Projekt, gehen Verträge mit Kunden ein und stellen dann fahrlässig oder vorsätzlich die Weichen in die falsche Richtung. Ein so initiiertes Projekt landet im nächsten Schritt beim Projektleiter. Der versucht im besten Fall gründlich und angemessen seinen Part zu gestalten. Angesichts der vorher gesetzten Rahmenbedingungen wird eine realistische Planung schon zur Illusion. Denn die Vorgaben sind bereits hart definiert und nicht mehr diskutierbar. Schließlich werden, bei minimalistischen Budgets, alle Risiken ignoriert und wird bei leisester Gegenwehr der Betroffenen seitens der Initiatoren des Projektes fröhlich verkündet: „We plan for success.“

Dazu gesellt sich im weiteren Projektverlauf der Beitrag der Projektleitung, die optimistisch die Parole verkündet: „Wir haben alles im Griff.“ Das Frühwarnsystem, falls vorhanden, wird außer Kraft gesetzt. Chancen und Handlungs-

spielräume werden vergeben. Projektleiter scheinen, aus welchen Gründen auch immer, mit einer gewaltigen Portion spürbaren Optimismus hinsichtlich der Erfolgchancen ausgestattet.

1.3 Amundsen und Scott – Zwei Projekte im Vergleich

1.3.1 Das Rennen um den Südpol

Die Eroberung des Südpols ist eines der berühmtesten Kapitel der Polarforschung. Robert Falcon Scott wie Roald Amundsen starteten fast gleichzeitig ihre Projekte mit demselben Ziel, als Erster den 90. Grad südlicher Breite zu betreten. Amundsen erreichte als Erster den Südpol und kehrte mit seinen Gefährten relativ entspannt in das Basislager in der Walbucht zurück. Sein Konkurrent Scott verhungerte und erfror zusammen mit seinen Gefährten auf dem Rückweg bei dem gleichen Vorhaben.

Scotts und Amundsens Projekte ermöglichen eine Vergleichbarkeit der Vorgehensweise. Es sind historische Projekte, vor etwa 100 Jahren durchgeführt, und stammen damit aus einer Zeit, lange bevor man angefangen hatte, von Projektmanagement als Disziplin zu sprechen. Doch sie sind auch heute noch Paradebeispiele für Projektmanagement.

Bereits bei grober Betrachtung wird sichtbar, warum Projekte scheitern. Scott wird dilettantische Führung und unzureichende Planung zugeschrieben – was sein Scheitern in dieser Mission zu erklären vermag. Auch Amundsen, der als schwieriger Mensch beschrieben wird, machte gravierende Fehler. Er hatte die Mannschaft arg getäuscht. Die wahre Absicht seiner Mission war selbst dem Team nicht bekannt, als man von Oslo aus in See stach. Amundsens Erfolg basierte schließlich auf einer sorgfältigen, detaillierten Planung und ist seinem Prinzip zuzuschreiben, nur kalkulierbare Risiken einzugehen und entsprechende Reserven einzuplanen. Scott blieb letztlich nur der traurige Ruhm, fortan als Archetypus des tragischen Helden zu gelten.

1.3.2 Die Unterschiede der Projektansätze von Scott und Amundsen

Aspekt: Zielorientierung und Klarheit der Ziele

Über den Sinn beider Vorhaben, als erster Mensch ein Stück Erde, das völlig unbedeutend und nutzlos ist, betreten zu haben, kann man geteilter Auffassung

sein. Anscheinend verfolgten beide das gleiche Ziel. Doch bei genauer Betrachtung lassen sich Unterschiede ausmachen.

Scott	<p>Scott kämpfte mit divergierenden Zielen. Eigentlich hatte er nie Ambitionen für die Polarforschung und kam eher zufällig zu diesem Thema. Als Angehöriger der britischen Navy verfolgte er mit der Eroberung des Pols vor allem auch die eigene Karriereplanung. Der Triumph, als erster Mensch am Südpol zu stehen, sollte ihm den Zugang in die Ränge der Admiralität ermöglichen.</p> <p>Das britische Empire war zur damaligen Zeit noch eine Großmacht. Man agierte mit einer gewissen Arroganz, gebildet auf der Basis mehrerer Jahrhunderte andauernder politischer, wirtschaftlicher und militärischer Erfolge. Expeditionen und Erkundungsreisen waren üblich und standen entsprechend in öffentlichem Interesse.</p>
Amundsen	<p>Amundsen, der bereits die Nordostpassage entdeckte, konnte seinen ursprünglichen Plan, den Nordpol als Erster zu betreten, nicht verwirklichen, da man ihm zuvorgekommen war. Er steckte bereits in der Vorbereitung zur Reise an den Nordpol, definierte sein Ziel allerdings um, als er erfuhr, dass der Nordpol von Frederick Cook und Robert Edwin Peary erreicht worden war. Amundsen war ausschließlich Polarforscher, diesem Beruf hat er sich bereits in der Jugend voll und ganz verschrieben.</p> <p>Norwegen war damals noch unscheinbar, arm und als Nation noch sehr jung, hatte man sich doch gerade erst von Schweden losgelöst.</p>

Aspekt: Personen

Die gravierenden Unterschiede werden deutlich, wenn man Planung und Ressourcenmanagement beider Projekte vergleicht:

Scott	<p>Sein Team bestand aus Mitgliedern, die, ganz der britischen Tradition entsprechend, keine Erfahrung auf Skiern und in der Führung von Hundeschlitten hatten.</p> <p>Die eigentliche „Polgruppe“ wurde erst wenige Tage vor dem Aufbruch vom Basislager zusammengestellt.</p>
Amundsen	<p>Amundsen wählte die Mitglieder für sein Team sehr sorgfältig aus und setzte, mit einer Ausnahme, auf Teammitglieder, die Inuitblut in den Adern hatten. Sie waren allesamt ausgesprochen durchtrainiert.</p> <p>Er verbrachte vor seiner Südpolmission zwei Winter in der Arktis, ausschließlich mit dem Ziel, die Lebensweise der Inuit zu studieren.</p>

Aspekt: Prozesse und Technologie

Die Qualität der Planung konnte unterschiedlicher nicht sein.

Scott	<p>Scotts Expedition zum Ruhm Britanniens brach in aller Eile auf. Bei der Zusammenstellung der Ausrüstung wurden die Erkenntnisse anderer Polarexpeditionen völlig außer Acht gelassen. Nachdem man Mitglied einer zivilisierten und erfolgreichen Nation war, zeigte sich Scott als völlig blind für jegliche Erkenntnis, die aus der Beobachtung der Lebensweise der Inuit zu folgern gewesen wäre.</p> <p>Scott veranstaltete stattdessen Theaterabende zur Motivation. Seine Motorschlitten streikten von Anbeginn und die Ponys, die als Zugtiere gedacht waren, erfroren sehr bald. Die Folge war, dass man die Schlitten selbst ziehen musste, was in Scotts Augen aber ein sehr heroischer Akt war.</p> <p>Er hatte nie genügend Ressourcen. Seine Depots waren zu knapp bestückt, schlecht markiert und wurden in nur unzureichender Anzahl angelegt. Die Teilnehmer der Expedition litten an permanentem Vitaminmangel und hatten nie ausreichend Brennstoff und Nahrung.</p>
Amundsen	<p>Amundsens Ausrüstung war in perfekten Zustand. Während man auf den arktischen Sommer wartete, optimierte das Team Schlitten und persönliche Ausrüstung.</p> <p>Die Depots wurden ausreichend bestückt. Brennstoff und Proviant waren für acht Personen ausgelegt, obwohl die Gruppe nur aus fünf Mitgliedern bestand. Insgesamt stand den Mitgliedern des Teams, verglichen zu Scotts Ressourcenmanagement, je Person etwa die zehnfache Menge an Vorräten und Brennstoff zur Verfügung.</p> <p>Die Wegmarkierungen zu den Depots wurden sehr umsichtig ausgeführt; selbst Amputationsbesteck und Zigarren für das Team waren in den Depots vorrätig.</p> <p>Amundsen verwendete die traditionelle Bekleidung der grönländischen Inuit: warm, schnell trocknend und halb so schwer wie der schottische Wollstoff, den Scott als Basis für die Bekleidung verwendete. Auch über das Design der Schlitten und Details der Ausrüstung machte er sich im Vorfeld intensive Gedanken.</p> <p>Seine Routenplanung erlaubte es den Männern, ausreichend Pausen einzulegen, um sich zu erholen.</p>

Aspekt: Umweltbedingungen

Scott/ Amundsen	<p>Im Großen und Ganzen annähernd gleich: Kälte, Gletscherspalten und Stürme. Am Ende hatte Scott, durch einen extremen Kälteeinbruch, sicher deutlich kritischere Bedingungen (Huntford 2003, S. 206 ff.; Nor-skfilminstitut 2010).</p>
--------------------	--

Bewertet man die vier Dimensionen Prozesse, Ressourcen, Umweltbedingungen und schließlich die „Aggressivität der Zielsetzung“, so ergeben sich doch sehr unterschiedliche Positionen hinsichtlich der Kritikalität der Projekte und der Erfolgsaussichten, wie es die Startkoordinaten in Bild 1-1 verdeutlichen.

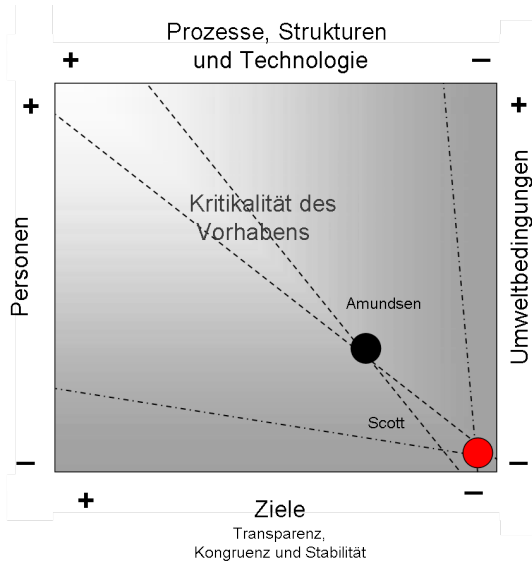


Bild 1-1 Situation von Amundsen und Scott im Vergleich

1.3.3 Resümee

Scotts Initiierung und Planung sind in jeder Hinsicht als dilettantisch zu bewerten. Wesentliche Planungsaspekte wurden nicht berücksichtigt. Die einzigen Variablen: Personen, Prozesse/Technologie, die er letztlich noch hätte beeinflussen können, wurden nicht hinreichend beachtet. Sein spontanes Handeln wurde ihm zum Verhängnis. Amundsens Erfolg lag vor allem in der Planung und im „Lessons Learned“ (*Sammlung von Erfahrungen - siehe Glossar*), der intensiven Auseinandersetzung mit bereits gewonnenen Erfahrungen. Scott, wie viele Briten damals, war völlig blind für diese Erkenntnisse.

Bei heutigen Projekten sieht es nicht viel anders aus, auch wenn es sich nicht immer um derartig riskante Vorhaben handelt, die eine extrem robuste Auslegung des Projektplans erfordern würden. Wir lernen nicht ausreichend aus unseren Erfahrungen.

1.4 Projektkrisen haben ihre besondere Charakteristik

1.4.1 Menschliche Schwächen

Die Grundlagen, weshalb Projekte schief laufen, finden sich meist in der fahrlässigen Initiierung, in schlampiger Planung und einem unzureichenden Controlling. Es handelt sich, ob vorsätzlich oder fahrlässig, um intellektuelles Versagen, situativer Dummheit bei meist überdurchschnittlicher bis hoher Intelligenz und kann jeden treffen. Die Historie unserer Projektmanagementkultur ist, wie wir ernüchternd feststellen müssen, ein „boulevard of broken dreams“.

Die Grundsteine für Krisen werden mit der Initiierung der Projekte gelegt, durch aggressive, optimistische Positionen, Vertragsversprechen ohne detaillierte Kenntnis der Projektdetails, ausgelebte Machtfantasien oder die so oft genannten Visionen des Managements. Aber auch ganz normale menschliche Schwächen gehören dazu. Probleme werden zumeist erst dann wahrgenommen und zu lösen versucht, wenn es eigentlich schon zu spät dafür ist. Krisen wird selten rechtzeitig gegengesteuert.

Darüber hinaus sind die meisten Menschen so disponiert, dass sie versuchen, in einem suboptimalen System zu überleben. An sich ist dies ein charmanter Wesenszug und eine Strategie, die uns als Spezies geholfen hat, zu überleben. Hier wirkt es fatal. Man toleriert Unzulänglichkeiten kritiklos über einen langen Zeitraum und versucht dies zu kompensieren. Der tatsächliche Zustand bleibt verschleiert, Projekte werden erst als kritisch erkannt, wenn es schon zu spät ist und die Bordmittel des Projektteams zur Brandbekämpfung längst nicht mehr genügen.

1.4.2 Wie wir reagieren – Ein Experiment

Wie Menschen in suboptimalen Bedingungen handeln, lässt sich sehr einfach darstellen und erleben.

Beispiel aus der Praxis

Manchmal führten wir im Training zum Thema Change Management mit den Teilnehmern eine kleine Gruppenübung durch. Wir gaben dann den Teams ein Stück Paketschnur und Scheren. Allerdings handelte es sich um miserable Scheren von der Art, wie man sie Kindern im Vorschulalter für Bastelarbeiten gibt. Dann setzten wir die Teilnehmer unter Druck, indem wir von ihnen innerhalb von einer Minute zehn Schnurabschnitte von definierter Länge forderten.

In der Regel konnte man Folgendes beobachten: Alle brachen sofort in hektischen Aktionismus aus. Keiner verlangte nach einem Lineal oder besseren Scheren, keiner fragte, wozu zehn Schnurabschnitte von 35 Zentimeter Länge überhaupt nötig sind. Aber sie versuchten zu liefern, was verlangt wurde. Wir sind so, wir Menschen, besonders wenn wir in der Vergangenheit gelernt haben, in Teams und in Projekten zu überleben und zu tun, was man uns sagt.

1.5 Konstruktionsfehler Projekt

1.5.1 Schwächen im Design

Die Startvoraussetzungen für Projektleitung und Team sind immer suboptimal. Ressourcen sind knapp, die Handlungsfähigkeit der aktiven Beteiligten im Projekt ist eingeschränkt. Stellenweise ist latenter Widerstand bereits spürbar – oder zumindest nur verhaltenes Interesse und Engagement der Entscheider offen zutage getreten.

Projekte sind fragil und werden nicht robust ausgelegt

Die Erwartungshaltung, die bedient werden muss, heißt: viel Projekt in kurzer Zeit für wenig Geld. Wenn diese Rahmenbedingungen so gesetzt sind, versucht man, die Grundgesetze der Projektmechanik außer Kraft zu setzen, und dann ist die Schieflage normal. Das Projekt wird zum Balanceakt im dreidimensionalen Raum und der inhärente Konstruktionsfehler, an dem die meisten Projekte leiden, führt notwendigerweise in die Krise.

Von unklaren und divergierenden Zielen, die einzelne Entscheider dabei noch offen oder verdeckt mit sich herumtragen, und die zusätzlich auf dem Projekt lasten, ganz zu schweigen.

Projekte sind zukunftsgerichtet

Die Zukunft ist ungewiss und mehr oder weniger schwer prognostizierbar. Trotzdem erzeugt man eine gedankliche Landschaft, die allen Außenstehenden suggeriert, man bewege sich auf einem sicheren vorhersagbaren Terrain. Projekte durchzuführen, das ist keine Fahrt auf Schienen, x-mal in dieser Form durchgeführt und nach einem engen Fahrplan mit verlässlichen Ankunftszeiten hinterlegbar. Es ist eher ein Segeltörn, der vielen Variablen situativ unterworfen ist und permanentes Neuausrichten und Reagieren auf Variablen erfordert.

Auch wenn per Definition ein Projekt sich in einem zeitlich und inhaltlich sauber definierten Kontext bewegt und der Handlungsrahmen klar ist, Projekte

sind eine Säule unternehmerischen Handelns, die mehr Aufmerksamkeit benötigt als die strukturierten Standardprozesse unserer Organisation. Wir haben gelernt, dass unternehmerisches Handeln heute ebenso Reflexion, Systemdenken, ganzheitliche Problemlösung und langfristige Änderung von Verhalten und Kultur, die ganze Palette des Change Managements erfordert. In einer aktuellen Therapie eines Projektes wird dies oft ausgeblendet. „Fix the problem and move on“ – ist die dann gültige Maxime. Das nächste Projekt „fährt“ unter Umständen wieder an die gleiche „Wand“.

Unzureichendes Controlling

Weil es oft am Controlling fehlt, wird Geld sinnlos und mutwillig „verbrannt“. Interne Infrastrukturprojekte sind vermutlich noch schlimmer betroffen als Kundenprojekte. Das liegt oft auch daran, dass interne Projekte in Unternehmensbereichen betrieben werden, wo ein Controlling der Projektkosten weniger etabliert ist als in Unternehmen oder Unternehmensbereichen, die primär durch Projekte ihr Geld verdienen.

Fehlende Handlungsmuster

Ist der saubere Start eines Projektes schon schwierig genug, ist man spätestens dann allein gelassen, wenn die Probleme massiv werden. Blickt man in die verbreiteten Projektmanagementmethodologien, wie z. B. dem PMBoK® Guide (*US-amerikanischer Projektmanagementstandard – siehe Glossar*) des Project Management Institute, in PRINCE2, dem britischen Behördenstandard (*siehe Glossar*), so findet man wenig konkrete Hilfen für die Therapie oder Stabilisierung von abgedrifteten Projekten.

Unternehmensspezifische Guidelines für das Projektmanagement definieren selten Strukturen, die beschreiben, wie ein Vorgehen im Falle einer Havarie zu gestalten wäre. Bestenfalls enthalten diese Direktiven eine Beschreibung für Modalitäten und Anlässe für Projektreviews und Indikatoren, die als Signale dienen, um den Grad der Abweichung zu definieren. Damit helfen sie immerhin, den Zustand des Projektes gegenüber einem Entscheiderkreis zu kommunizieren.

Unzureichendes Risikomanagement

Projekte geraten zu Krisen, weil trotz Risikomanagement wichtige Ziele massiv verfehlt werden. Risikomanagement an sich ist unspektakulär und dies ist ein zentrales Problem. Mit Risikomanagement, der Identifikation, der Bewertung von Risiken und einer Planung von Vorbeugungs- und Reaktionsmaßnahmen ist karrieremäßig für den Einzelnen wenig Staat zu machen. Und so finden wir uns dann im realen Projekt folgenden oder ähnlichen Phänomenen ausgesetzt:

- Anforderungen sind unklar und unvollständig. Vertrag und wahrer Wille laufen auseinander.
- Der Projektleiter ist während der Vertragsgestaltung nicht involviert und hat keine Chance, dem Projekt eine realistische Planung zu verpassen. Die Planung war damit nicht realistisch, sondern wurde diktiert.
- Es fehlt schlicht die Erfahrung oder Technologien sind nicht ausgereift.

1.5.2 Projektmanagement heute – Die Realität

Unsere Planungsmethodologie setzt auf diesem reduzierten Weltbild auf. Projektmanagement lebt immer noch in der Sichtweise, alle Arbeit im Projekt ist in kleine handhabbare Brocken, die Arbeitspakete, zerlegbar. Alle Pakete sind sauber voneinander abgrenzbar und die Abhängigkeiten der Aufgaben untereinander sind klar strukturierbar. Projekte sind heute aber von einem sehr dynamischen Umfeld geprägt, das eine breitere Sicht erfordert.

Die Standards passen nicht für alle Projekte

Die Projektmanagementstandards sind generisch und passen nicht auf das jeweilige Projekt. Die klassischen Standardmethodologien PMBoK® und PRINCE2 betrachten Projektmanagement aus der Perspektive des öffentlichen Auftraggebers. Doch die wenigsten Projekte entfallen tatsächlich heute auf diese Kategorie. Das PMBoK® entstand im Wesentlichen durch das Engagement von Mitarbeitern aus dem Pentagon in der Zeit des Kalten Krieges. Damit definiert dieser Standard ein Vorgehensmodell, das geeignet war, Projekte unter dem Diktat der Erfordernisse dieser Zeit erfolgreich zu organisieren. Der britische Regierungsstandard PRINCE2, ursprünglich definiert, um IT-Projekten der öffentlichen Hand einen geeigneten Rahmen zu geben, lässt sich ebenso nicht ohne Einschränkungen auf interne Infrastrukturprojekte oder die Erfordernisse aus Werkverträgen in einem kommerziellen Umfeld abbilden.

Das aktuelle Interesse an agilen Formen des Projektmanagements lässt darauf schließen, dass der Handhabbarkeit der klassischen Projektmanagementmethodologien in der Praxis engere Grenzen gesetzt sind. Selbst dort, wo die Methoden sinnvoll einsetzbar werden, in Großprojekten, finden sie nur halbherzig ihre Anwendung.

Methodenorientierung statt ganzheitlicher Sichtweise

Projektmanagement ist immer noch eine Lehre, die Methoden, Prozesse und Werkzeuge in den Vordergrund stellt. Diese Techniken sind auch notwendige