

Probleme im Projektmanagement

Die inzwischen zahlreiche Literatur zum Thema Projektmanagement schildert Methoden und Techniken, wie ein Projekt erfolgreich geplant, durchgeführt und umgesetzt werden kann. Erfahrungen jedoch zeigen, dass sich trotz Einsatz von Projektmanagementtools der erhoffte Erfolg vielfach nicht einstellt die Dynamik von Projekten Stolpersteine hervorbringt, die sich nicht auf einen oder nur wenige Faktoren reduzieren lassen der «human factor» zu wenig einbezogen wird

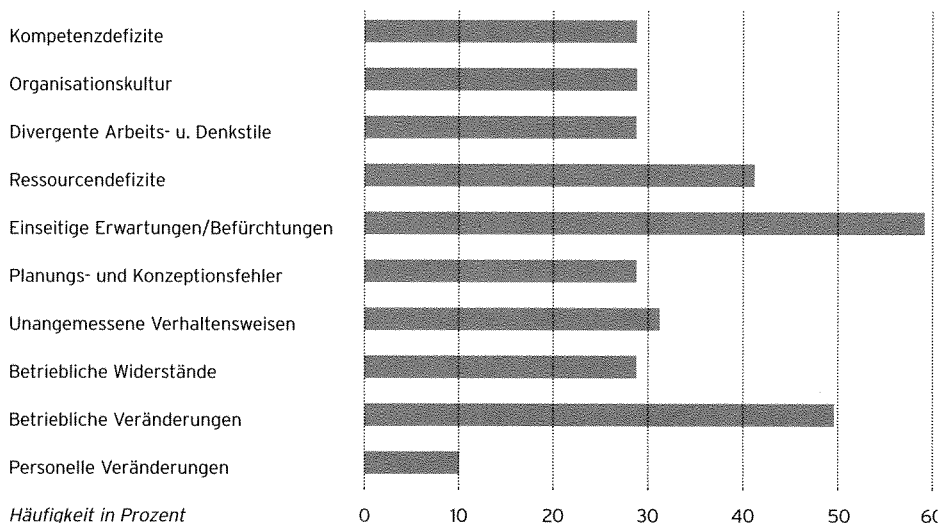
In einer Untersuchung des Beratungsunternehmens ELOQUENT wurden die Bedingungen des Gelingens und Misslingens von Projekten in Organisationen analysiert. Gegenstand der Untersuchung waren Organisations- und Informationsverarbeitungsprojekte, strategische Projekte, Strukturprojekte, Kooperationsprojekte und in geringerem Umfang auch Bauprojekte in den Bereichen Finanz- und sonstige Dienstleister, IT-Branche, Banken/Versicherungen und Öffentl. Verwaltung. Die Studie will Anstösse geben für Optimierungsmöglichkeiten und Problemvermeidungsstrategien.

Störungen und ihre Ursachen

Ein Fünftel der Befragten sind bis 10%, gut die Hälfte bis 30 % und ca ein Viertel sogar über 50% ihrer Arbeitszeit in Projekten damit beschäftigt, festgefahrene Situationen aufzubrechen, mikropolitische Störungen in den Griff zu bekommen, Kompetenzdefizite abzubauen und Planungs- und Kooperationsdefizite zu managen. Abb. 1 zeigt die häufigsten Ursachen für Störungen bei Projekten.

ABBILDUNG 1

Störungen und ihre Ursachen



Tom deMarco sagt: «Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern an den Menschen». Der «human factor» ist nach Aussage von ca der Hälfte der Befragten das grösste Risiko für den Erfolg und somit die grösste Herausforderung für Projekte und ihre Leiter. Abb. 2 zeigt, dass vor allem Interessens- und Zielkonflikte, dann aber auch Kooperationsprobleme, sich verändernde Prioritäten und mikropolitische Störungen den Projektverlauf beeinträchtigen.

Der Umgang mit dem Faktor Mensch entscheidet somit nachhaltig über den Erfolg oder Misserfolg von Projekten. Projektmanagement wird erst dann erfolgreich etabliert sein, wenn sich die Grundeinstellung zum Projektmanagement ändert, d.h.

- _____ dass ein Projekt als ein iterativer Prozess verstanden wird
- _____ dass zu der Komplexität des sachlichen Inhalts die soziale Komplexität des Projektumfeldes seine Berücksichtigung erfährt
- _____ dass die Teamzusammensetzung sehr entscheidend ist, die Teammitglieder somit sorgfältig auszuwählen sind,
- _____ dass Teamleitung ein Paradigmenwechsel bedeutet und nicht ein Sy-

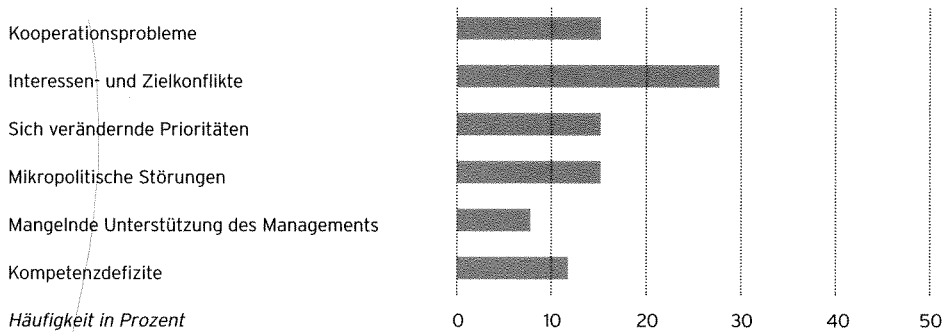
nonym für Abteilungs-/Gruppenleitung ist, dass der Projektleiter mit der Kompetenz ausgestattet wird, um ein Team partizipativ leiten zu können, Teamprozesse zu steuern und Teamentscheidungen herbeiführen zu können, dass Projekten ein hohes Mass an Selbstorganisation zugestanden werden muss, aber insbesondere das Management muss die Projekte und das Projektmanagement wollen.

Phasen im Projekt-Lebenszyklus

Nachfolgend werden die typischen Probleme dargestellt, die sich in den einzelnen Phasen des Projektmanagements zeigen.

ABBILDUNG 2

«Human factor» als Störpotential in Projekten



Jedem Projekt geht eine Idee bzw. die Initiative für eine Veränderung voraus. Die Idee ist zunächst vage, unklar formuliert oder abstrakt. Erfahrungen der Teilnehmer zeigen, dass vage Ideen und Initiativen viel zu schnell aufgegriffen und als Projekt benannt werden, ohne eine umfassende Auftragsklärung und Abgrenzung zu erarbeiten.

Es ist vor allem der höhere Grad an Komplexität (also an Unvorhersehbarkeit von Einflussfaktoren und Vernetzungen), der nicht genügend Beachtung erfährt und nach neuen methodisch sicheren Ansätzen ruft. Die Ursache liegt auch in einer auf «hurry on»-Botschaften ausgerichteten Unternehmenskultur, die der Phase der Analyse und Durchdringung der Problemstellung nicht genügend Zeit einräumt.

Konzept - vom Auftrag zum Projekt

Es gilt, die Auftragsklärung als bedeutende Erfolgsvoraussetzung zu nutzen. Kritisiert wird von den Befragten neben einer unzureichenden Auftragsklärung die mangelnde Vernetzung zu Unternehmens- und Bereichszielen. Dem Bezugsrahmen wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Be-

fragen sprechen von ungenauer Formulierung der Aufträge. Abb. 3 fasst die typischen Probleme in dieser Phase zusammen.

Die notwendige Analyse für die Umsetzung der jeweiligen Ziele wird im Vorfeld der Projekte noch deutlich vernachlässigt. Für die Lösung von Innovationsproblemen wäre neben der Auftragsklärung zusätzlich eine sorgfältige Problemanalyse – auch mit hypothetischen Annahmen – wichtig, damit man sich nicht mit naheliegenden Lösungsansätzen zufrieden gibt, die nur kurzfristige Wirkung zeigen und meist wenig innovativ sind.

Es ist sinnvoll, bei allen Projekten die Beziehungen zu den relevanten Umwelten zu ermitteln. Ziel sollte es sein, den Kontext der relevanten Umwelten von Projekten aufzuzeigen, zu differenzieren, Abhängigkeiten bzw. Loyalitäten transparent zu machen, dabei den gesamten Kontext aus verschiedenen Blickrichtungen zu betrachten, um Handlungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen.

Spezifikation - von der Planung zur Realisierung

Hier wird insbesondere das Ressourcenmanagement als Problem genannt.

Die Besetzung der jeweiligen Aufgaben mit den richtigen Personen verlangt, dass aus den Mitarbeitern ein motiviertes «Hand-in-Hand» arbeitendes Team gebildet wird. Gefordert wird eine klare, eindeutige Eingliederung ins Unternehmen (Projektstruktur). Die Projektleiter würden nicht ausreichend auf die komplexen Führungsaufgaben vorbereitet. Dies wird als Ursache für Steuerungsprobleme, Interessen- und Zielkonflikte genannt. (siehe Abb. 4)

Die für die sorgfältige Planung sinnvoll genutzte Zeit scheint gegenüber einer schnellen und dadurch möglicherweise übereilten Umsetzung noch nicht erfolgswirksam zu sein. Ursachen für die Entstehung von Ressourcenproblemen dürften neben Planungs- und Konzeptionsfehlern auch Kompetenzdefizite und divergierende Arbeitsstile und Denkweisen sein. Öfters gibt es auch Planungsstäbe, die unabhängig vom Projektteam planen.

Realisierung - von der Steuerung zum Erfolg

Eine Überschreitung des Projektraumens wird von 27% der Teilnehmer genannt. Oft werden nur das Ziel, die Kosten, der Zeitrahmen und die wichtigsten Auswirkungen in personeller Hinsicht mit dem Auftraggeber geklärt. Dem Verständnis für den Gesamtzusammenhang, der Klärung der Beziehungen und der Komplexität der Einflussfaktoren wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Auch das Fehlen von reviews und Qualitäts-schleifen wird – wie Abb 5 zeigt – vielfach kritisiert.

Im Hinblick auf die Aufgabenbedeutung und die Fehler im Controlling kann man erkennen, dass dem Controlling-Aspekt eine untergeordnete Priorität zukommt. Permanente Planung, Kontrolle und Steuerung, damit rechtzeitig interveniert werden kann, ist noch nicht ausreichend verankert. Andererseits lässt sich auch beobachten, dass Planung zu rigide angewandt wird und jegliche Veränderung ausschließt. Ferner sind noch zu wenig

ABBILDUNG 3

Auftragsklärung

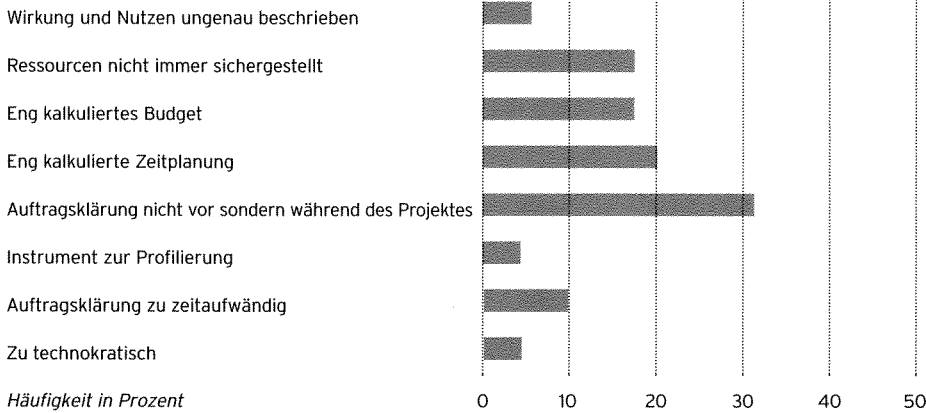


ABBILDUNG 4

Planung

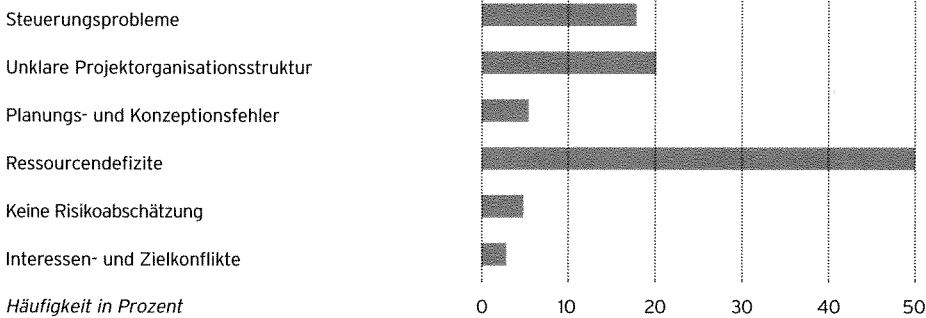
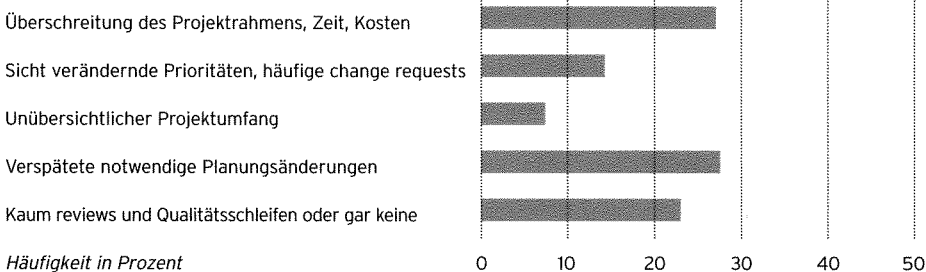


ABBILDUNG 5

Steuerung



Beobachtungsschleifen in die Projektorganisation eingebaut, die die Zusammenarbeit des Projektteams reflektieren.

Implementierung - vom Abschluss zur Systemoptimierung

Wie können Schlüsselerfahrungen im Projekt gesichert werden? Wie kann Projektkompetenz ins Unternehmen transferiert werden? Wie kann Erfahrungswissen so «gemanaged» werden, dass es für zukünftige Projekte bereit steht?

In den Äusserungen der Befragten wird deutlich, dass die in Projekten gesammelte Erfahrung nicht oder nur ungenügend ins Unternehmen zurückfließt. Schlüsselerfahrungen wie z.B. Problemlösungsstrategien oder Fehlervermeidungsstrategien werden im Verlauf des Projekts kaum beachtet. Sie werden nicht im Unternehmen verankert und am Ende sind sie verloren gegangen. Zum einen liegt es sicher daran, dass alle Erfahrungen personengebunden sind, zum anderen aber werden Projekte beendet, ohne dass dem Aspekt der Erfahrungssicherung Aufmerksamkeit zugewendet wird.

Das soziale System «Projekt» wird aufgelöst und die Lernchancen werden nicht genutzt. Es fehlt die bewusst gestaltete Auflösung mit begleitender Stärken-/Schwächendiskussion und einer Erfahrungsdokumentation, um einen Lerneffekt für die gesamte Organisation zu ermöglichen.]

AUSFÜHRLICHE INFORMATIONEN ZUR STUDIE BEI:

ELOQUENT Entwicklungsberatung
 Weissbirkenkamp 37
 D-22391 Hamburg
 Fon +49-40-536936 02/5
 Fax +49-40-536936 04
 Info@eloquent-gruppe.de

Projekt Management als Change Management: ein neues mentales Modell*

Change Management und Projekt Management sind eng miteinander verwoben, werden doch Veränderungen grossenteils in Form von Projekten betrieben. Und so teilen beide auch das gleiche Schicksal: Die Veränderungsansätze versprechen häufig mehr als sie tatsächlich leisten. Die Bilanz ist nicht gerade berauschend: Veränderungsvorhaben bleiben stecken oder erreichen ihr Ziel nur mit sehr hohen Verlusten an Mitarbeitermotivation, Glaubwürdigkeit und Engagement.

Veränderungsanspruch und Wirklichkeit sind zwei Paar Stiefel

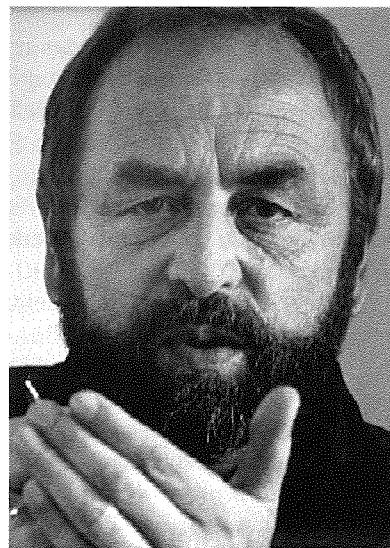
Schaut man sich die grundlegende Konzeption und die konkrete Umsetzung von Projekten und Veränderungsprozessen genauer an, so ist unübersehbar, dass nach wie vor altbekannte handwerkliche Fehler gemacht werden:

- Betroffene werden viel zu spät einbezogen, blockieren deshalb gerade in der wichtigen Phase der Umsetzung. Dadurch wird der Prozess unnötig in die Länge gezogen oder das Ziel wird überhaupt nicht erreicht.
- Den Betroffenen fehlt es an der notwendigen Kompetenz und den erforderlichen Fähigkeiten, sich mit der neuen Situation erfolgreich auseinander zu setzen, denn es gibt zu wenig Informations- und Schulungsmöglichkeiten.

- Es fehlt die unerschütterliche Motivation, die unermüdete Leistungsbereitschaft, die notwendig ist, um die Dinge zum einzig wichtigen Ziel zu treiben: Erfolg. In diesem Fall fehlt nicht Training, sondern eine nachhaltige Kommunikations- und Mobilisierungskampagne.
- Bei den Betroffenen mangelt es an Problembewusstsein. Es fehlt der «sense of urgency». Von oben wird zwar Druck gemacht und Hektik erzeugt, aber die Betroffenen erkennen nicht den Sinn hinter dem Vorhaben.
- Die Umsetzung ist weder strategisch als minutiös geplanter roll out angelegt, noch wird sie entsprechend exakt gesteuert.
- Die so genannten harten Faktoren, vor allem betriebswirtschaftliche Steuerungsgrössen, stehen im Vordergrund. Die weichen Faktoren wie Verweigerung, Verzagen, Angst, Trotz, offener und verdeckter Widerstand werden vernachlässigt.

Konsequenz: ein neues mentales Modell von Veränderungsprozessen

Wenn wir die bisherigen Erfahrungen mit Veränderungsprojekten auswerten sowie die bleibenden Herausforderungen und Rahmenbedingungen ernst nehmen, dann können wir Konturen eines neuen Modells erkennen.



DR. KLAUS DOPPLER arbeitet seit vielen Jahren als selbstständiger Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; er ist Mitbegründer und Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung.

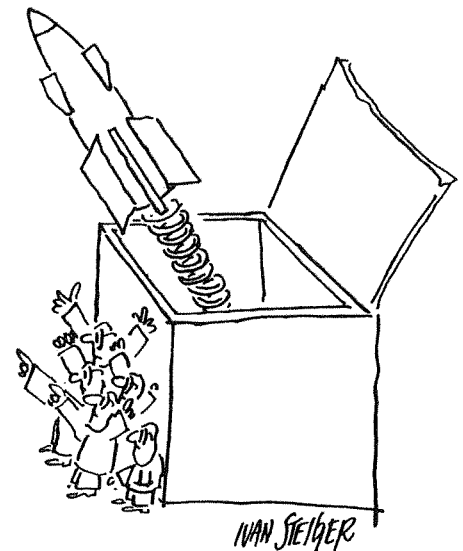
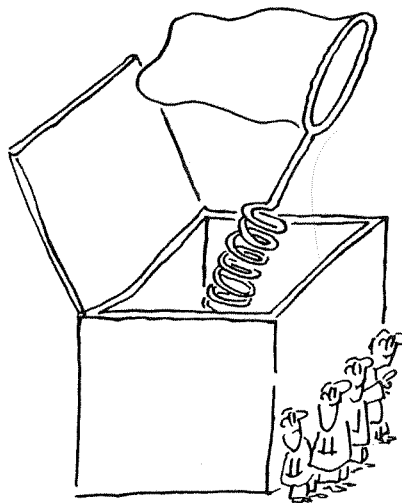
Ammergaustr. 15
D-81377 München
Fon 0049-89-714 28 02
Fax 0049-89-719 37 01
E-Mail: Klaus.Doppler@zoe.ch

* Einen grossen Teil der Aussagen habe ich sinngemäss oder auch wörtlich aus meinem Beitrag Change Management im Nachschlagewerk Campus Management, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003 übernommen. Dort finden sich zu einzelnen Aspekten weitere Ausführungen.

Altes Modell

Das bisherige Modell, das noch in vielen Köpfen vorhanden und somit auch die Ursache ist für eine ganze Reihe der geschilderten handwerklichen Fehler, lässt sich wie folgt beschreiben:

- ___ Das generelle Vorgehen ist die schlüssige Konsequenz aus den folgenden Grundannahmen:
 - ___ Prozesse sind voneinander trennbar;
 - ___ Prozesse können nach einem klar definierten Phasenmodell sequentiell abgewickelt werden (Auftragsklärung → Diagnose → Konzeptentwicklung → Entscheidung → Pilotierung → Roll out bzw. grossflächige Umsetzung);
 - ___ Exaktheit und Richtigkeit sind ganz wesentliche Kriterien;
 - ___ die Verantwortung für die einzelnen Streckenabschnitte ist aufteilbar;
 - ___ Ziele sind genau definierbar;
 - ___ Handeln wird nach definierten Zielen ausgerichtet;
 - ___ es hat alles einen klaren Anfang und ein klares Ende;
 - ___ die Prozesse müssen möglichst top down gestaltet werden.



Jedes Projekt muss als ein Eingriff in ein bereits vorhandenes Kräftefeld verstanden und konzipiert werden.

- ___ Diese Annahmen haben folgende Auswirkungen auf die Art, wie Veränderungen gemanagt werden:
 - ___ Die Prozesse werden in erster Linie ingenieurmässig technisch angelegt;
 - ___ Die Konzeptarbeit hat einen sehr hohen Stellenwert;
 - ___ Konzept und Umsetzung werden von unterschiedlichen Teams verantwortet;
 - ___ Projektmanagement und Linienverantwortung sind klar voneinander getrennt.
- ___ So genannte weiche Faktoren spielen kaum eine Rolle – die betroffenen Menschen werden als Adressa-

ten und Objekte der Veränderung betrachtet, nicht als Träger und Mitgestalter.

Aktuelles Übergangsmodell

Folgende Merkmale kennzeichnen die gegenwärtige Situation im Veränderungsmanagement:

- ___ Der Druck auf Lösungen ist stark gestiegen;
- ___ Wenn nicht unbedingt erforderlich wird auf 100% Lösungen verzichtet;
- ___ Alles wird operativ hektischer;
- ___ Im Vordergrund steht die Umsetzung;
- ___ Change Management wird als Tool angesehen, um die Umsetzung zu

garantieren und zu beschleunigen;
 _____ Vernetzungen und Interdependenzen werden deutlich wahrgenommen;
 _____ Zur Unterstützung der Bedeutung von Projekten wird die hierarchische Linienmacht genutzt in Form von Machtpromotoren oder Sponsoren.

Das neue Orientierungsmodell

Es liegt zwar vieles miteinander im Widerstreit – Werte, grundsätzliche Ausrichtungen, methodische Ansätze und die Rollen der unterschiedlichen Betroffenen. Aber vielleicht ist gerade diese Widersprüchlichkeit eines der wesentlichen neuen Merkmale mit denen wir lernen müssen, professionell umzugehen, anstatt sie lediglich als temporären Störfaktor zu begreifen:

_____ Projekte haben weder einen klaren Anfang, noch ein eindeutiges Ende. Jedes Projekt muss als ein Eingriff in ein bereits vorhandenes Kräftefeld verstanden und konzipiert werden. Es ist ein kapitaler Fehler anzunehmen, als gäbe es einen so genannten Nullpunkt, von dem aus man neu starten könnte.

Es wird Zeit, das Prinzip der sich bewegenden Ziele ernst zu nehmen. Wir leben innerhalb turbulenter, instabiler Umwelten – und können nicht erwarten, dass dies keine Auswirkungen hat auf unsere Planungen und Projekte.

Statt ein Vorhaben sauber abzuschliessen, werden wir lernen müssen, immer häufiger wie bei einem Stafettenlauf mitten im Lauf den Stab an neue Themen zu übergeben – mit dem wesentlichen Unterschied, dass wir vorher weder den Zeitpunkt noch den Ort der Übergabe kennen.

_____ Projekte sind immer auch als mikropolitische Strategien anzulegen. Wer ein Projekt beginnt oder übernimmt, muss sich im Klaren sein, dass er sich in ein bestehendes und in sich geregtes Kräftefeld von In-

teressen einmischt. Er muss dieses Kräftefeld vor seiner Einmischung zu erfassen versuchen und die potentielle Neuausrichtung dieses Kräftefeldes mit allen ihren positiven und negativen Sofortwirkungen und Spätfolgen einkalkulieren.

_____ Die Umsetzung muss von Anfang an mit bedacht werden. Sie ist nicht die letzte Phase eines mehrstufigen Weges, sondern konstituiert sich in ihren Grundzügen bereits beim Start des Projektes. Das hat folgende Konsequenzen:

_____ Erstens, die Adressaten, die von der Umsetzung betroffen sein könnten, müssen von Anfang an in die Gestaltung miteinbezogen werden.

_____ Zweitens, die Minimalform der Einbeziehung ist Kommunikation – nicht Information!

_____ Drittens, um Betroffene einbeziehen zu können, müssen diese bereits zu Beginn identifiziert werden im Hinblick auf ihre Interessen, ihr Wissen, ihre Einstellung dem Vorhaben gegenüber und ihrer Befindlichkeit.

_____ Viertens, nur so besteht eine Chance, aus einem Kommunikationskonzept gleichzeitig ein Mobilisierungsprozess zu entwickeln.

_____ Die Basis wird direkt einbezogen, um ihr Wissen zu nutzen und um die für die Umsetzung notwendige Gestaltungsenergie zu erzeugen. Die indirekte Einbeziehung durch ein so genanntes Kaskadenprinzip ist unzureichend. Der Verlust an Information an den Übergabestellen ist einfach zu hoch – sowohl top down, wie bottom up.

Je mehr direkte Informationen die Betroffenen haben, umso stärker sind sie in der Lage, sich selbst zu führen. Möglichst hohe Selbstverantwortung ist angesagt.

_____ Projekt versus Linie: Klarheit der Verantwortung und ownership sind gefragt. Nicht selten passiert Folgendes: Die Aufgabe wird einem Pro-

jekt zugeordnet, die Macht der Ressourcenzuteilung und die entscheidende Steuerung bei der Umsetzung bleiben aber in der Linie angesiedelt. Im Kampf um die Ressourcen und die endgültige Umsetzung der Projektergebnisse zieht das Projekt häufig den Kürzeren.

Die Alternative: Entweder ist von vorne herein die Linie der Eigner und Auftraggeber des Projektes oder Projektmanagement und Linienmanagement werden gemeinsam vor den Karren gespannt.]

LITERATUR

Doppler Klaus / Lauterburg Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2002

Doppler Klaus: Dialektik der Führung: Opfer und Täter, 2. Auflage, München: Gerling Akademie Verlag 2001

Doppler Klaus / Fuhrmann Hellmuth / Lebbe-Waschke Birgitt / Voigt Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2002

Doppler Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003