

Projektfallen vermeiden

Was schief gehen kann, noch bevor das Projekt beginnt



Der Erfolg eines mittelständischen Unternehmens gründet oft auf grundlegend „einfachen“ Managementtugenden. „Gesunder Menschenverstand“ und Pragmatismus sorgen für Effizienz. Traditionsbewusstsein sorgt für Kontinuität. Sparsamkeit führt zu Qualität. Ein gesundes Misstrauen gegenüber wechselnden Managementmethoden führt zu Effektivität. Aber auch wenn es im Unternehmen vielleicht hemdsärmlich und formlos zugeht, achten erfolgreiche Chefs auf ein paar grundlegende Prinzipien der Steuerung. Das gilt besonders für die Steuerung von Projekten. In diesem Beitrag zeigen wir die Aspekte auf, die zu beachten sind, noch bevor ein Projekt startet.

Die Ziele eines Projekts kennen...

Wenn Sie als Verantwortlicher vor der Überlegung stehen, Geld für ein Projekt auszugeben, liegt sicherlich ein guter Grund vor. Sie haben einen so genannten „Business Case“. Häufig lässt sich der Sinn und Zweck von Projekten, beziehungsweise von Projektergebnissen, einfach in Euro und Cent darstellen: „Wie machen wir mehr Umsatz? Wie können wir Kosten sparen? Wie können wir zukünftige Kosten vermeiden?“

Doch vernünftiger- und erfreulicherweise geht es nicht immer nur um einen schnellen ROI.

Oft sind es auch nicht unmittelbar *monetäre Nutzen* eines Projekts. So ergibt sich der Nutzen eines Projekts auch durch die Notwendigkeit, möglichen Nachteilen entgegen zu wirken – der „weg-von-Ansatz“. Das ist möglicherweise das Vermeiden von Imageverlust, Vorbeugung gegen Katastrophen oder das Schließen von Sicherheitslücken. Oder man möchte sich schlicht die Probleme mit veralteten Systemen, veralteter Software oder Hardware ersparen.

Beim „hin-zu-Ansatz“ ist das Projekt vielleicht einfach eine gute Idee (manchmal auch eine Schnapsidee) des verantwortlichen Geschäftsführers oder Auftraggebers.

Die mittelbaren und unmittelbaren Projektziele können also vielfältig sein und ergeben sich für den Betrachter keineswegs „selbstverständlich“.

...und klar formulieren

In den Medien, die sich mit Projektmanagement beschäftigen, gibt es diverse Hitlisten der Gründe für das Scheitern von Projekten. Unisono werden *unklare Zielsetzung* und *mangelhafte Anforderungsanalyse* als Hauptschädlinge identifiziert, die den Projekterfolg wegfressen. Dadurch werden Projekte deutlich teurer, dauern länger oder müssen sogar abgebrochen werden. Schädlingsbekämpfung tut not!

Susanne Neuhaus (Neuhaus Consulting): Projektauftrag und Anforderungsanalyse sind unverzichtbar.



Wie werden Projektziele klar und deutlich formuliert? Das Werkzeug heißt „Projektauftrag“ – oder besser: „vollständiger, verständlicher, ehrlicher und abgegrenzter Projektauftrag“.

In einem solchen Dokument sind die folgenden Aspekte genau beschrieben:

- ▶ Welche Rahmenbedingungen (zum Beispiel organisatorisch, technisch) gibt es? (Ist-Situation)
- ▶ Was soll erreicht, eingerichtet, aufgebaut, umgesetzt werden? (Soll-Zustand)
- ▶ Was soll nicht umgesetzt werden? (Abgrenzung)
- ▶ Auf welche Zuarbeiten oder Zulieferungen ist das Projekt angewiesen? (Beistellungen)
- ▶ Wer ist am Projekt in welcher Rolle beteiligt? Wer ist Projektleiter? Wer ist Auftraggeber? (Projektorganisation)
- ▶ Wann sollen die Ergebnisse vorliegen und welche sonstigen Termine müssen beachtet werden? (Meilensteine)
- ▶ Wieviel Geld und welche Ressourcen stehen wann zur Verfügung? (Budget)
- ▶ Woran erkennt man den erfolgreichen Projektabschluss? (Messkriterien)

- ▶ Welche sonstigen Vorgaben sind zu beachten? (Einhaltung von Standards)
- ▶ Wie ist die Abstimmung zwischen Auftraggeber und Projektleiter geregelt? (Reporting und Eskalation)

Das ist eigentlich eine einfache Checkliste. Warum gibt es trotzdem so viele Projekte, die unter „unklarer Zielsetzung“ leiden?

Die Verantwortung für den Auftrag liegt beim Auftraggeber

Ein wichtiger Grund sind die unklaren Verantwortlichkeiten. Wie der Name eigentlich schon ganz deutlich machen sollte, trägt der Projektauftraggeber die Verantwortung für den Projektauftrag. Er stellt sicher, dass das Projekt mit den Zielen der gesamten Organisation vereinbar ist, dass die richtigen Projekte gemacht werden, beauftragt diese und stellt in ausreichendem Umfang Geld und Ressourcen zur Verfügung.

Der Projektleiter trägt als Beauftragter dann die Verantwortung dafür, dass das Projekt richtig umgesetzt wird. – Soweit die Theorie.

In der Praxis passiert es einem Projektleiter nicht selten, dass die Beauftragung in der Manier „Ah, gut

dass ich Sie sehe. Sorgen Sie doch zukünftig dafür, dass...“ erfolgt und der Projektleiter sich dann seinen Auftrag selber schreibt. Das mag bei exzellenter Kommunikation zwischen den Parteien manchmal auch gut gehen.

Aber in vielen Fällen gibt es eine unheilige Allianz zwischen einem Auftraggeber, der selber nicht so ganz genau weiß, was er will und einem Projektleiter, der das akzeptiert und sich motiviert in die Arbeit stürzt. Dieser Effekt „Wir wissen nicht so genau wo wir hin wollen, aber weil wir es eilig haben, rennen wir schon mal los“ ist leider zu verständlich. Ob „hin-zu“ oder „weg-von“, ob Geld sparen oder Risiken minimieren: Der Nutzen wird nur erzielt, wenn das Projekt umgesetzt wird.

Eben diese Motivation und dieses positive Gefühl von „fangen wir an“, „packen wir’s“, „verändern wir etwas“ braucht ein Projekt natürlich dringend. Also ran an die Arbeit – und rein in die größte Falle, die Projektmanagement zu bieten hat...

Widerstehen Sie diszipliniert dieser schädlichen Verführung und bestehen Sie als Projektleiter auf einem vollständigen Projektauftrag. Betrachten Sie diesen wie einen *Projektvertrag*. Die Parteien wissen genau, worum es geht. Es ist detailliert beschrieben und von beiden Seiten akzeptiert. Selbst wenn der Projektleiter den Auftrag „im Auftrag des Auftraggebers“ selber schreibt, bleibt die Verantwortung dafür beim Auftraggeber!

Die Anforderungen erst vollständig ermitteln...

Angenommen, die Ziele sind nun vorbildlich festgelegt und abgegrenzt, dann müssen im nächsten Schritt die Anforderungen an das Projektergebnis ermittelt werden. *Anforderungsanalyse* ist ein großer Begriff. Es bedeutet aber eigentlich nur, sich mit allen Beteiligten zusammen zu setzen und genau zu überlegen:

- ▶ Welche Komponenten hat das Projektergebnis?

- ▶ In welcher Ausprägung (zum Beispiel Qualität oder Leistungsfähigkeit) müssen diese Komponenten vorliegen?

- ▶ Welche Schnittstellen oder Prozesse zwischen den Komponenten müssen sicher gestellt werden?

Diese Fragen beziehen sich nicht ausschließlich auf die Technik, sondern auch auf die Anforderungen an Ablauf, Kommunikation und Veränderungsprozess.

atmosphäre sorgt dann für gute Stimmung und nimmt den positiven Teambildungsaspekt schon mal vorweg. Andererseits sorgt das „Viele-Augen-Prinzip“ für Genauigkeit. Wenn ein Projektauftrag von vielen Teilnehmern interpretiert wird, werden Lücken oder Mehrdeutigkeiten sehr viel sicherer aufgedeckt, als dies der Projektleiter alleine vor seinem PC leisten könnte. Ein verantwortungsvoller Auftraggeber weiß das zu schätzen.

Ursachen für das Scheitern von Projekten

1	Unklare Anforderungen und Ziele	62 %
2	Fehlende Ressourcen bei Projektstart	54 %
3	Unzureichende Projektplanung	47 %
4	Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	45 %
5	Politik, Bereichsegoismen, Kompetenzstreit	45 %
6	Schlechte Kommunikation	41 %
7	Fehlende Projektmanagementenerfahrung auf Leitungsebene	34 %
8	Fehlende Projektmanagement-Methodik	28 %
9	Mangelhaftes Stakeholder Management	26 %
10	Fehlende Top-Managementunterstützung	22 %
11	Technische Anforderungen zu hoch	14 %
12	Andere	15 %

Quelle: www.cio.de

Ehe Sie diese Fragen nicht beantwortet haben, sollten Sie nicht losrennen. Es könnte sein, dass Sie in die völlig falsche Richtung laufen, zum Beispiel eine vorwiegend technische Lösung anstreben, obwohl eigentlich organisatorische Anforderungen überwiegen.

Normalerweise stehen zu diesem Zeitpunkt Alle erwartungsvoll in den Startlöchern und wollen endlich loslegen. Kanalisieren Sie als Projektleiter diese Energie und geben Sie Ihrem Projekt die besten Startchancen, indem Sie Motivation und Disziplin kombinieren. Eine gute Methode, um die Projektziele in konkrete Anforderungen aufzulösen, sind *Anforderungsworkshops*. Achten Sie unbedingt darauf, dass solche Workshops gut moderiert sind und die richtigen Leute daran teilnehmen. Die kreative Workshop-

...und dann erfolgreich umsetzen!

Lernen Sie aus den Fehlern der anderen, beherzigen Sie die Hitliste der Projektfallen. Wenn Sie die Falle „schlechter Projektauftrag“ und „unvollständige Anforderungsanalyse“ vermeiden, spart das viele Konflikte und viel Kraft. Also: Ziele und Auftrag klären, dann konkrete Anforderungen ermitteln und erst danach loslegen! **Susanne Neuhaus**

Lesen Sie im nächsten „EDV-Leiter“: Was schief gehen kann, wenn sich die Ziele während der Projektlaufzeit verändern – Changemanagement.