

1 Einleitung

»Um klar zu sehen,
genügt ein Wechsel der Blickrichtung.«

(Antoine de Saint-Exupery, 1900–1944)

Ergänzend zu der herkömmlichen Aufbau- beziehungsweise Linienorganisation hat sich Projektmanagement als effiziente Organisationsform für bestimmte Aufgaben längst bewährt. Die Planungsmethoden und Projektmanagementinstrumente wurden im Laufe der Jahre immer weiter verfeinert und perfektioniert. Egal ob in der Industrie, im Handel oder in den öffentlichen Verwaltungen, ohne Projektmanagement ist die effiziente Abarbeitung vieler Aufgaben kaum mehr vorstellbar. Als Geburtsstunde des Projektmanagements für die industrialisierte Welt gilt das Manhattan-Projekt. Die Amerikaner wollten die Atombombe unter allen Umständen vor den Deutschen fertig stellen. Die Aufgabe war von so enormer Komplexität und stand unter so extremem Zeitdruck wie nie zuvor. Planung mit Netzplantechnik und Projektkontrolle waren die zentralen Elemente von Projektmanagement zu diesem Zeitpunkt.¹⁾ Natürlich hat sich Projektmanagement aus diesen Anfängen heraus weiterentwickelt. Doch die Bilanzen, die in den letzten Jahren von den unterschiedlichsten Personen und Institutionen zu Projektmanagement gezogen wurden, sind teilweise sehr ernüchternd:

- »Das Projekt ist schon heute ein Oldtimer – edel, sündhaft teuer, erbärmlich ineffizient, ein Spielzeug für die, die es sich leisten können. Ein heroisches Ding aus Anfangstagen« findet Adrian W. Fröhlich und fordert: Projekte gehören abgeschafft.²⁾
- Professor Manfred Gröger, Projektmanagement-Experte an der Fachhochschule München, hat (wie auch immer) errechnet, dass Deutschlands Projekte jährlich 150 Milliarden Euro vernichten. Dabei waren lediglich 43 Prozent der durchgeführten Projekte auch effektiv, das heißt strategisch die richtigen Projekte. Und nur 31 Prozent der Projekte rentierten sich, weil sie effizient durchgeführt wurden.³⁾ Wenn auch die Zahlen nur schwer nachvollziehbar sind, so werden hier zwei grundsätzlich wichtige Aspekte eines erfolgreichen Projektmanagements angesprochen, nämlich die Projekteffektivität (Werden die richtigen Projekte

angegangen?) und die Projekteffizienz (Werden die Projekte richtig, im Sinne von rationell beziehungsweise zielgerichtet durchgeführt?).

- Einer VW-Studie zufolge, die auf über 300 Interviews mit Projektmanagementexperten basiert, glauben nur 20 % der Verantwortlichen an unternehmensweite Vorteile von Projektmanagement. Projektmanagement als Methode, um wichtige Aufgaben und Vorhaben unternehmerisch zu gestalten, ist als solche nicht anerkannt.⁴⁾
- Die in Überlingen am Bodensee ansässige Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft veröffentlichte bereits 1997 eine Studie unter dem Titel *Schlechte Noten für Projektmanager – Führungskräfte kritisieren die Praxis des betrieblichen Projektmanagements*. Darin kam sie unter anderem zu dem Ergebnis, dass Projektmanagement noch zu häufig als Feuerwehreinsatz in Krisensituationen missverstanden und missbraucht werde. »Unklare Zielsetzungen durch die Auftraggeber verhinderten vielfach die erfolgreiche Durchführung. Die meisten Vorhaben könnten nur unter viel zu großem Termindruck durchgepeitscht werden.«⁵⁾
- Das Beratungsunternehmen *Eloquent* hat in einer Untersuchung Folgendes festgestellt: »Ein Fünftel der Befragten sind bis 10 Prozent, gut die Hälfte bis 30 Prozent und ca. ein Viertel sogar über 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Projekten damit beschäftigt, festgefahrene Situationen aufzubrechen, mikropolitische Störungen in den Griff zu bekommen, Kompetenzdefizite abzubauen und Planungs- und Kooperationsdefizite zu managen.«⁶⁾

Auch die Erfahrungen, die wir gemacht haben, liefern Hinweise darauf, dass sowohl die Projekteffektivität als auch die Projekteffizienz – positiv formuliert – noch verbesserungsfähig sind:

- 1) Die Unternehmen versinken in einer »Flut von Projekten«. Mitarbeiter beklagen sich, dass sie vor lauter Projekten keine Zeit für ihre eigentliche Arbeit haben. Projektarbeit wird dann eher als lästige Zusatzbelastung empfunden. Allein der Gedanke, eine Bugwelle von unfertigen Projekten vor sich her zu treiben, verursacht ein Gefühl der Überlastung und der Ohnmacht.
- 2) Sich gegenseitig beeinflussende beziehungsweise voneinander abhängige Projekte laufen unkoordiniert nebeneinander her. Es findet kein Informationsaustausch, geschweige denn eine Abstimmung zwischen den Projekten statt.

- 3) Projekte »versanden«. Nicht selten haben wir auf die Frage »Was macht eigentlich das Projekt xy?« die Antwort erhalten: »Ja, das läuft noch (manchmal auch schon seit Jahren), wir treffen uns hin und wieder noch.« Ein untrügliches Zeichen, dass das Projekt eigentlich schon gestorben ist, auch wenn es noch niemand für tot erklärt hat.
- 4) Projekte werden zwar abgeschlossen, aber nie umgesetzt. Wurde da nur für den Papierkorb gearbeitet? Oder, etwas schonender ausgedrückt, für die Schublade? (Das sind dann die so genannten »Schubladenprogramme«.)
- 5) Projektleiter beklagen sich über fehlendes Engagement der Projektmitarbeiter. Projektmitarbeiter übernehmen keine oder nur widerwillig Projektaufgaben, sie fehlen unentschuldig bei den Projektbesprechungen, sie bringen sich bei den Projektbesprechungen nicht ein und sitzen ihre Zeit nur ab.
- 6) Projektmitarbeiter beklagen sich über dominierende Projektleiter, die die Lösung bereits im Kopf haben. (Ob das irgendwie mit Punkt 5 zusammenhängt?)
- 7) Die Projektmitarbeiter vertreten im Projekt nur die Interessen ihres Bereiches und sehen nicht die übergeordneten Projektziele.
- 8) Die Projektmitarbeiter reiben sich in offenen und verdeckten, zum Teil sehr subtilen Konflikten auf.

Die oben aufgeführten Beispiele sind Belege für eine immense Ressourcenverschwendung, eine Verschwendung, die man sich angesichts der abnehmenden Personalkapazitäten und der zunehmenden Anspannungsgrade immer weniger leisten kann. Gerade dann, wenn Ressourcen knapp sind, sollte mithilfe von Projektmanagement so effizient wie möglich mit ihnen umgegangen werden. Was läuft da schief? Worauf es bei einem erfolgreichen Projektmanagement ankommt, ist doch eigentlich klar: Man braucht eine effiziente Projektorganisation, Auftrag und Projektziele müssen klar sein, es muss eine saubere Projekt- und Meilensteinplanung erstellt werden, die benötigten Ressourcen (Personal und Finanzen) sind einzuplanen und bereitzustellen. Wie das alles geht, kann man in den vielen Projektmanagementbüchern nachlesen oder auf einem der zahlreichen Seminare lernen. Woran liegt es also, dass trotz der ausgefeilten Projektmanagementinstrumentarien so viele Projekte scheitern? Liegt es wirklich in erster Linie an den persönlichen Fähigkeiten der Projektleiter, wie eine der zahlreichen Untersuchungen⁷⁾ zu Tage gefördert hat? Wir glauben auch, dass Projekte in erster Linie an den Menschen im Unternehmen und nicht an den Methoden scheitern. Aber wir glauben, dass es zu kurz gesprungen ist, wenn man es nur an

den persönlichen Fähigkeiten der Projektleiter oder der Projektmitarbeiter festmacht. Außerdem gibt es noch eine Reihe weiterer aktueller Entwicklungen, die wir nicht außer Acht lassen dürfen: Der Zeitdruck in der Projektarbeit wächst. Operative Hektik wird zum Normalfall. Trotz eines breiten Spektrums an Strategien und Vorgehensweisen, um Projekte pünktlich, budgetgerecht und mit gutem Ergebnis abzuschließen, sind Projektteams immer häufiger gezwungen, von heute auf morgen »ins kalte Wasser zu springen« (Jump & Go-Projekte). Gerade in wettbewerbsintensiven und innovationsfreudigen Branchen probieren Unternehmen alternative Vorgehensweisen aus, denn eine umfangreiche Planung ist noch kein Garant für einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Dynamik. Chaotische Situationen lassen sich nicht länger mit viel Vorlauf planen. Die Planung erfolgt sozusagen während des Fluges. Dies ist auf den ersten Blick geradezu die Karikatur des konventionellen Projektmanagements, sozusagen ein Angriff auf die Grundidee von Projektmanagement. Grundlegend ist hier die Fähigkeit, schnell zu reagieren und zu organisieren, Alternativen in der Hand zu halten, auf Ressourcen schnell zugreifen zu können und vor allem, diese Veränderungen nicht als Störungen zu begreifen, sondern mit geeigneten Interventionsmöglichkeiten damit umgehen zu können. Die oben aufgeführten Probleme lassen sich also nicht durch noch mehr der Gleichen (mehr Planung und mehr Kontrolle etc.) lösen, sondern nur durch eine Lösung »zweiter Ordnung«, also auf einem ganz anderen Weg.

Dieses Buch soll Sie auch auf die Fettnäpfchen und Fallstricke »erster Ordnung« hinweisen. Der Mehrwert soll für Sie aber vorrangig in den Betrachtungen »zweiter Ordnung« liegen. Wir möchten Sie in die Lage versetzen, diese Aspekte besser zu erkennen und zu reflektieren. Außerdem möchten wir Ihnen praktische Hilfsmittel und Vorgehensweisen zur Verfügung stellen, mit denen Sie in diesen Situationen erfolgreich intervenieren können. Wir sind sicher, dass Sie in unseren Beispielen viele bekannte Situationen entdecken werden, bei denen Sie beifällig nicken werden. Es könnte allerdings auch sein, dass Sie eigene Glaubenssätze, Einstellungen und Denkmuster verwerfen müssen, um eine neue Qualität des Projektmanagements für sich und Ihr Unternehmen zu entdecken.