



Wer im **Glashaus** sitzt...

Gedanken zur Fehlerkultur im Projektmanagement
Essay von Uwe Techt

Die gängigen Probleme im Projektmanagement von Uwe Techt, VISTEM

Es überrascht immer wieder, wie Handwerker mit den Erwartungen ihrer Kunden spielen. Viele haben keinerlei Hemmungen, Budgets und Lieferfristen zuzusagen, die sie von vorneherein nicht einhalten können, nur um sich den Auftrag zu sichern. Natürlich ist dieses Problem nicht nur auf das Bauwesen beschränkt. Dabei ist es nicht allzu schwierig, die Probleme auszumachen, die im Projektmanagement am häufigsten lauern. Grundsätzlich sind alle Projekte hochanfällig für überzogene Budgets, überschrittene Liefertermine und Abstriche am Inhalt. Genauso gut kennen viele Menschen aus eigener Erfahrung Handwerker, die Verzögerungen oder Überschreitungen des Budgets ihren Kunden in die Schuhe schieben wollen: „Die Verspätung rührt daher, dass SIE die Daten nicht rechtzeitig geliefert haben!“, „Das Budget konnte nicht eingehalten werden, weil SIE die Spezifikationen nachträglich geändert haben!“ oder ganz konkret „Wir mussten neue Scharniere bestellen, nachdem SIE Ihre Meinung geändert haben. Daher sind wir jetzt zwei Wochen zu spät!“ Gegen Ende des Projektes lässt zudem häufig die Qualität nach – weil im letzten Moment versucht wird, Budget und Fertigstellung doch noch irgendwie im Rahmen zu halten.

1. Gefährliches Multitasking

Problematisch wird es, wenn der Handwerker anfängt, selbst an seine unrealistischen Zeitschätzungen zu glauben. Verspricht er seinem nächsten Kunden einen Projektstart, der auf dem utopischen Fertigstellungstermin des aktuellen Projektes basiert, wird die Situation nur noch weiter verschlimmert. Unter Druck vom neuen Kunden, den Auftrag am versprochenen Datum zu beginnen, wird er bald zwischen zwei (oder noch mehr...) Baustellen hin- und herhetzen, um beide Kunden bei Laune zu halten. Doch wirklich zufrieden ist keiner der beiden – geschweige denn er selbst. Der erste Auftrag wird nun noch später fertig. Durch das Multitasking wird der Fertigstellungs- und Zahlungstermin weiter nach hinten verschoben. Der Kunde ist entsprechend gereizt. Der zweite Auftrag bleibt von Anfang an hinter dem Zeitplan zurück. In einem verzweifelten Versuch, den ersten Auftrag endlich aus dem Weg zu schaffen, fängt der Handwerker an, zu „pfuschen“ und Abstriche zu machen. Die Qualität leidet, nur damit das Projekt schnell beendet ist

und die Rechnung bezahlt wird. Weitere Verzögerungen sind die Folge, weil der Kunde Nacharbeiten fordert, bevor er die Rechnung begleicht. In dieser Situation gibt es nur Verlierer. Hätte besseres Projektmanagement zu einem anderen Ergebnis geführt.

2. Schuld sind immer die anderen!

Es kann als Kunde frustrierend sein, sich die typischen Ausreden anhören zu müssen. Indem der Handwerker anderen (Verzug der Lieferanten, Änderungen der Kundenwünsche, Wetter...) die Schuld zuschiebt, verschleiert er die wahren Gründe für überzogene Projekte und Abstriche am Inhalt. Dieses Verhalten ist in Projektumgebungen sehr weit verbreitet. Die „offiziellen Gründe“ für schlechte Projektleistungen sind dabei häufig vollkommen andere als die wahren Gründe, die sich Projektmitarbeiter hinter vorgehaltener Hand eingestehen. Diese Problematik untersucht Goldratt in seinem Roman „Die Kritische Kette“, in dem die Theory of Constraints für Projekte angewandt wird. Die Hauptfigur Rick Silver sammelt intern die Meinungen der Projektmitarbeiter und vergleicht sie mit den offiziellen Gründen für schlechte Projektleistung. Dabei stellt er fest, dass offiziell zwar oft externe Gründe vorgegeben werden, die wahren Gründe aber meist interner Natur sind. Er schließt daraus, dass die Mitarbeiter, die direkt am Projekt beteiligt sind, oft der Meinung sind, das Projekt hätte besser gehandhabt werden können. Wenn diese Mitarbeiter Recht haben, dann müssen wir davon ausgehen, dass Probleme wie Verspätungen, Budgetüberschreitung und Abstriche am Inhalt durch besseres Projektmanagement abgemildert oder gar verhindert werden können.

Für Unternehmen wird es gefährlich, wenn die offiziellen Gründe der schlechten Performance die wahren Gründe verbergen. Wenn Ausreden verschleiern, was wirklich vorgeht, dann kann das Unternehmen die Probleme nicht angehen und beheben. Um Projektmanagement wirklich zu optimieren, muss das Unternehmen bereit sein, die wahren Gründe der schlechten Leistungen direkt in Angriff zu nehmen – selbst und gerade dann, wenn sie innerhalb des Unternehmens angesiedelt sind.

Fehlerkultur



www.vistem.eu