

# Warum Projekte scheitern ...

Mit diesen 6 Schritten falsche Regeln eliminieren



**L**ange Projektlaufzeiten, Verzögerungen und Unzuverlässigkeit erzeugen erhebliche Schäden in der deutschen Wirtschaft. Gerade mittelständische Unternehmen leiden oftmals extrem unter Projektverzögerungen – übrigens auch dann, wenn sie für diese zum Teil mitverantwortlich sind. So komplex und vielfältig die Ursachen auch sind, lassen sich doch Parallelen in der Entstehung und dem weiteren Verlauf feststellen. Wenn sich Unternehmen also frühzeitig und ohne konkreten bzw. sie unmittelbar betreffenden Anlass damit auseinanderzusetzen, warum Projekte in Schwierigkeiten geraten können, lassen sich Veränderungen initiieren und negative Entwicklungen – für das eigene Unternehmen wie auch alle beteiligten Partner und letztendlich die gesamte Wirtschaft – vermeiden.

## Fragen, die man sich stellen sollte:

- ▶ Fällt es KMU wirklich so schwer, zuverlässig zu sein?
- ▶ Warum werden Projektlaufzeiten nicht eingehalten?
- ▶ Welche Störungen bringen Projekte in Schwierigkeiten?

## (Fragwürdige) Regeln zur Zieleinhaltung

Eines steht fest: Unternehmen nutzen Mechanismen und Vorgaben, die dazu dienen sollen, unternehmerische Ziele zuverlässig zu erreichen:

1. Jeder muss ständig beschäftigt sein
2. Jedes Projekt startet so früh wie möglich

3. Projektzuverlässigkeit wird durch Vorgangszuverlässigkeit sichergestellt
4. Ressourcen werden laut Plan zugeteilt (nicht nach dem tatsächlichen Bedarf)

Diese Mechanismen und Regeln sind meist wirkungslos hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Absicht. Vielmehr erzeugen sie sogar erhebliche schädliche Wirkungen.

## Diese Schäden entstehen durch falsche Regeln!

- ▶ Sie zwingen Ressourcen und Führungskräfte zu ineffektiven Arbeitsweisen (die Ressourcen sind künstlich verknappt und werden schlecht

für das Unternehmen genutzt);

- ▶ Sie verursachen lange Vorgangsdauern (im Plan und erst recht in der Realisierung);
- ▶ Sie erzwingen zusätzliche Wartezeiten zwischen Vorgängen.

In der Folge davon leisten Ressourcen weniger Projekte als sie könnten, zudem sind diese auch noch zu lang und unzuverlässig. Kurz gesagt: Die oben genannten Regeln schaden dem Unternehmen.

Wie aber kommt es zu dieser paradoxen Situation? Antwort und zugleich das größte Dilemma in Unternehmen ist das Paradigma der lokalen Optimierung, das folgendermaßen lautet:

→ *"Die Optimierung von Teilen (eines Systems) führt automatisch zur Optimierung des Ganzen (Systems)."*

Betrachtet man Unternehmen und deren Probleme mit zuverlässigen Projekten, entstehen die meisten Schwierigkeiten durch Managementmechanismen, Kennzahlen und Steuerungssysteme, die genau auf diesem Prinzip der lokalen Optimierung beruhen. Diese Systeme erzeugen

- ▶ Bereichsdenken
- ▶ schädliches Multitasking
- ▶ Misstrauen

Werden diese Steuerungsmechanismen beseitigt und durch andere ersetzt, die den Flow der Arbeit fördern, führt dies zu

- ▶ hoher Zuverlässigkeit
- ▶ kurzen Projektlaufzeiten
- ▶ entlastet die Mitarbeiter und Führungskräfte
- ▶ macht signifikante Kapazitäten sichtbar.

**Die 6 Phasen einer veränderten Projekt-Steuerung**

**1. "Work in Process" reduzieren**

Projekte fertig stellen geht vor Projekte beginnen. Diese Fokussierung reduziert schädliches Multitasking bei gleichzeitig besserer Ressourcennutzung, indem das Topmanagement alle Projekte priorisiert und das unterste Viertel einfriert. Eine unmittelbare und für alle Mitarbeiter sichtbare Beschleunigung tritt ein. Sukzessive werden die zunächst stillgelegten Projekte wieder in den laufenden Prozess integriert und erst danach neue Projekte begonnen.

**2. Gute Vorbereitung**

Projekte werden erst gestartet, wenn alle Vorarbeiten abgeschlossen sind.

Zunächst wird die typische Projektvorbereitung exakt definiert. Ein zuvor ernannter Full-Kit-Manager unterstützt nun die Projektmanager - aber er wird gegebenenfalls bei signifikanten Lücken auch einen Projektstart verzögern. Sein Gesamtüberblick ermöglicht es ihm, alle Vorbereitungen in der Reihenfolge ihrer Priorität zu koordinieren. Vollständige Vorbereitungen verkürzen die Restlaufzeit.

**3. Planung wird zur Aktivierung**

Erst Planungsmechanismen ermöglichen zuverlässige Terminzusagen und reduzieren den erforderlichen Bedarf an Managementaufmerksamkeit - oft ein kritischer Engpass in Unternehmen. In dieser Phase wird die zukünftige Projektplanung/-aktivierung definiert, trainiert und im Regelwerk bzw. der Kultur des Unternehmens verankert.

**4. Neue Regeln von oben nach unten umsetzen**

Alte Mechanismen werden durch neue, in Phase 3 erarbeitete, Regeln ersetzt, die die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung fördern. Dafür trainieren zunächst alle Führungskräfte und Projektleiter ihre neuen Funktionen und informieren und schulen anschließend ihre Mitarbeiter. Eine permanente Rückmeldung an Task-, Projekt- und Topmanagement zeigt in der Umsetzung den Projektfortschritt im Verhältnis zur Planung auf.

**5. Kommunikation mit Kunden und Lieferanten**

Jedes Projekt wird auch von (Nicht) Handlungen auf Kundenseite beeinflusst. Eine faktenbasierte, vorwurfsfreie Information reduziert schädliche Einwirkungen bei Kundeninputs (Änderungswünsche, Spezifikationen), wobei grundsätzlich darauf verzichtet wird, Kundenhandlungen zur Verschleierung eigener Probleme zu nutzen. Transparente Kommunikation und Einbeziehung in die Steuerung hilft auch bei Lieferanten und fremd vergebenen Teilprojekten.

**6. Kapazitäten durch "Sprint-Teams" erweitern**

Fokussierte Prozessverbesserungen zur Projektbeschleunigung und Kapazitätssteigerung werden durch systematischen Ressourcenaufbau nochmals erhöht. Ein spezielles Sprint-Team aus „Superexperten“ unterstützt die höchst priorisierten Projekte und gibt ihr Wissen und ihre Erfahrung an die anderen Mitarbeiter weiter. Die Kapazität des Unternehmens wächst dadurch so an, dass keine erwünschten Kunden aufgrund langer Lieferzeiten verloren gehen.

**Fazit: Bessere Zusammenarbeit durch reibungsfreie Umsetzung**

Werden diese sechs Phasen konsequent umgesetzt, erhöhen (Multi-) Projektunternehmen nicht nur ihre Zuverlässigkeit, verkürzen die Projektlaufzeiten und erhöhen die Kapazität - mehr Harmonie und weniger Reibungsverluste führen darüber hinaus zu einer besseren Zusammenarbeit. Eine positive Veränderung also nach innen und außen. ■

**Autor: Uwe Techt**



ist Geschäftsführer der VISTEM GmbH & Co. KG und gilt als Vorreiter im deutschsprachigen Raum für die Nutzung der Theory of Constraints (TOC) und des Critical Chain Projektmanagements. Als strategischer Denker für grundlegende Verbesserungen und Durchbruchinnovationen ist der Topmanagement Coach auch gefragt als Speaker und Autor. Zuletzt von ihm erschienen ist das Fachbuch „PROJECTS that FLOW“.

[www.vistem.eu](http://www.vistem.eu)  
[www.uwetecht.de](http://www.uwetecht.de)