

The background is a solid yellow color. There are two white curved lines: one starts at the top left and curves towards the top right, and another starts at the bottom left and curves towards the bottom right.

manager .

Ausgabe 07

Impressum

Nr. 07, November 2012

Herausgeber

Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz
Geschäftsführer 3DSE Management Consultants GmbH

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes

Dr. Armin Schulz, Geschäftsführer 3DSE Management
Consultants GmbH

Koordination

Antje Halfter, 3DSE Management Consultants GmbH

Redaktionsleitung

Dr. Thilo Pfletschinger, 3DSE Management Consultants GmbH

Grafische Gestaltung, Artdirection

Nath.Communication, Agentur für Werbung & Kommunikation,
München

Gesamtherstellung

Offsetdruck Schachtlbauer, München

Kontakt, Presse und PR

Antje Halfter
3DSE Management Consultants GmbH
Seidlstrasse 18 a
80335 München

Telefon +49 (89) 2060 298-25

Telefax +49 (89) 2060 298-21

E-Mail Kontakt@3DSE.de

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des
Herausgebers.

Bildnachweis

ESA Multimedia (3), SBB Flottenmanagement (6), AlpTransit
Gotthard AG, Brandon Bourdages/shutterstock.com, Corepics
VOF/Shutterstock.com, © Mechanik - Fotolia.com, © Glen Jones
- Fotolia.com © lassedesignen - Fotolia.com

Inhalt



Projektmanagement 2.0 – Eindenken in die Technik!

Komplexe Entwicklungsprojekte geraten trotz international etablierter PM-Standards häufig in Schieflage. Eine gelungene Integration von Projektmanagement und Systemgestaltung ist die Voraussetzung für Erfolg.



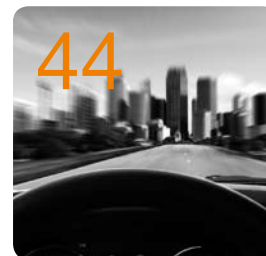
A5ME – Projektmanagement im europäischen High-Tech Sektor!

Für die Modernisierung der Ariane 5 mussten Hauptstandorte in Deutschland und Frankreich harmonisiert werden. 3DSE definierte mit ihrem französischen Partner IPMC die geeigneten Prozesse, Tools und Methoden.



Erfolgsfaktor Projektmanagement für hoch komplexe Systeme wie die Bahn

Dr. Stefan Wenzel im Gespräch mit Philipp Mäder und Anja-Maria Sonntag über die Herausforderungen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Management der Projekte bei der SBB.



Projektmanagement – der „manager“-Blick

Manager brauchen beides: Überblick und Durchblick. Wir haben Internetplattformen, Buch- und Filmtipps zusammengestellt, die zeigen, wie sich der Managerblick trainieren lässt.



Zur Sache, Schätzchen!

Was haben 25-jährige Hasis und aufgefrischte Projektteams gemeinsam? Und warum gerät das Entwicklungsprojekt Mensch bei Pickel und Stimmbruch in Schieflage? Eva Schatz macht sich ihre ganz eigenen Gedanken zum Thema Projektmanagement.

Projektmanagement 2.0 – Eindenken in die Technik!

Text von Dr. Thilo Pfletschinger

Projektmanagement funktioniert dann, wenn im Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen und Methoden für eine erfolgreiche Planung, Organisation und Führung von Projekten geschaffen werden. Gerade in komplexen Entwicklungsprojekten gibt es unzählige Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Trotz international etablierter Standards für die Projektabwicklung scheitern nach wie vor drei Viertel der Entwicklungsprojekte oder geraten über den Projektverlauf in Schiefelage. Möglicher Fehler: Der Fokus liegt zu sehr auf dem Projektmanagement, während die Schnittstelle zu angrenzenden Entwicklungsprozessen oftmals außer Acht gelassen wird. Nur eine gelungene Integration von Projektmanagement und Systemgestaltung schafft die Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung komplexer Systeme. Unter Beachtung und Implementierung der entscheidenden Stellhebel können komplexe Entwicklungsprojekte gemeistert und die Anzahl an Krisenprojekten reduziert werden.

Technologieintensive, innovative Systeme zu gestalten, wie beispielsweise ein Elektrofahrzeug mit Fahrgastzelle aus Karbon, einen Erdbeobachtungssatelliten oder einen schweren LKW, ist trotz voranschreitender Prozessstandardisierung in den betroffenen Entwicklungsbereichen keine Routinetätigkeit. Derartige neue Entwicklungen erfolgen für die umsetzende Organisationseinheit demzufolge in Projektform. Obwohl sich für die Projektentwicklung internationale Standards wie PMBOK, PRINCE2, u.a. etabliert haben, scheitern nach einer Studie von Forrester Research (2012) nach wie vor 75% der Projekte oder geraten über den Projektverlauf in Schiefelage. Viele dieser Standards fokussieren dabei ausschließlich auf das Projektmanagement. Die Schnittstelle zur Systemgestaltung bzw. zu den angrenzenden Entwicklungsprozessen, wie beispielsweise Anforderungsentwicklung, Technische Umsetzung, Verifizierung und Validierung wird nicht ausreichend berücksichtigt. In unseren Beratungsprojekten erleben wir immer wieder, dass die Entwicklung dieser hoch komplexen Systeme gefährdet ist, wenn die Integration von Projektmanagement und Systemgestaltung fehlt.



Das Management von Entwicklungsprojekten lässt sich nach Habermas (2012) zwar gedanklich von der reinen Systemgestaltung abgrenzen:

„**Projektmanagement (PM):** Das Management des Problemlösungsprozesses, die Planung und Disposition der materiellen, personellen, finanziellen u. ä. Ressourcen, die Organisation der Informationsflüsse, der Meinungsbildungs-, Entscheidungsprozesse u. ä. stehen im Vordergrund.“

„**Systemgestaltung (SG):** Der gedankliche Ansatz, das Problem selbst, seine Abgrenzung, die Systemziele, die inhaltlichen Aspekte des Entwurfs und Aufbaus der Lösung stehen im Vordergrund.“

Diese Abgrenzung ist auch durchaus hilfreich, um Aufgaben und Rollen der am Projekt beteiligten Personen festzulegen. Komplexe Systeme erfolgreich zu entwickeln, gelingt jedoch nur unter Berücksichtigung eines engen Miteinanders von PM und SG. Dem Projektmanagement kommt hierbei eine Schlüsselfunktion zu, wie die nachfolgenden Erfolgsfaktoren zeigen.

1. Projektmanagement Grundlagen beherrschen

Elementare Basis erfolgreicher Produktentwicklung ist der Projektmanagementprozess, der sich in die Teilprozessschritte Beauftragung, Initialisierung, Planung, Durchführung, Verfolgung, Steuerung und Abschluss unterteilt und sich in folgenden Ergebnissen manifestiert (siehe Grafik I):

- Projektauftrag: Betrachtungsumfang, Projektziele, Projektklassifizierung, ...
- Projekthandbuch: Projektprozesse, Projektorganisation, Projektpartner, ...
- Projektplan: Struktur-, Ressourcen- und Terminplan
- Projektergebnisse wie z. B. Lastenhefte, Zeichnungen, Prototypen, ...
- Projektstatusbericht: Berichtsgrößen und -werte, Top-Risiken und -Chancen, ...
- Maßnahmenliste: Maßnahmen inkl. Bewertung, Umsetzungsstatus, ...
- Abschlussbericht: Ergebnisdokumentation, Erfolgsfaktoren, Lessons Learned, ...

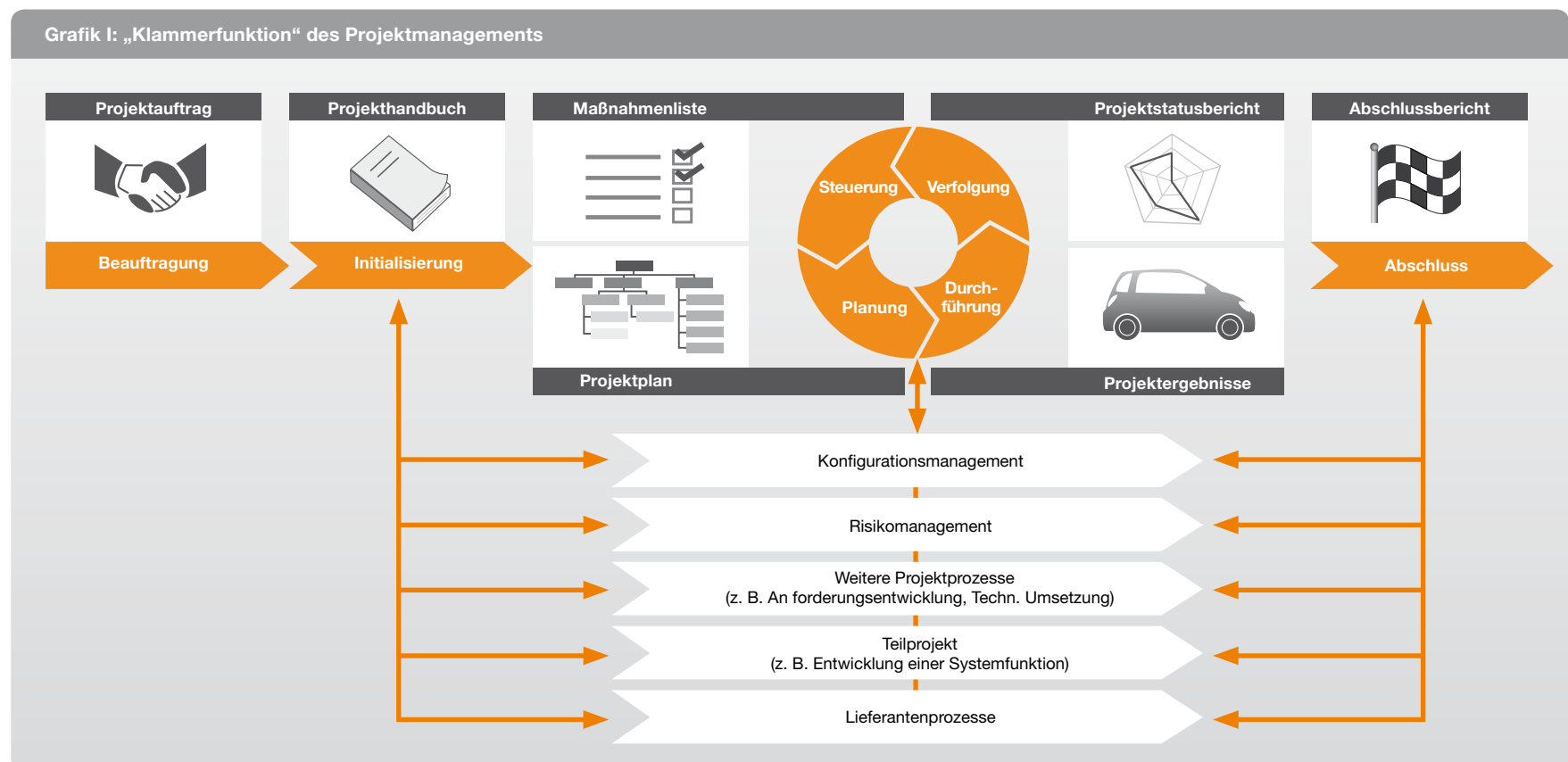
Dieser Prozess sowie Methoden zur Erstellung der einzelnen Ergebnisse sind das grundlegende Rüstzeug eines jeden Projektleiters. Für eine gelungene Integration von System-

gestaltung und Projektmanagement muss der Projektleiter die „**Klammerfunktion**“ ausüben. Demnach bildet Projektmanagement die Klammer ...

- ... über alle Prozesse eines Projektes, indem es sämtliche Leistungs- und unterstützenden Prozesse im Projekt aussteuert.
- ... über alle Teilprojekte eines Projektes, indem es diese durchgängig über alle Ebenen hinweg, vom Gesamtsystem bis zur Komponente, koordiniert.
- ... für die Einbindung der Lieferanten, indem es die Zusammenarbeit mit den Lieferanten sicherstellt.

In Projektmanagement-Trainings lassen sich diese Grundlagen am besten anhand von Simulationen und für das Unternehmen relevanten Fallbeispielen vermitteln. 3DSE hat sehr gute Erfahrungen mit einem Mix aus Theorie und auf das Unternehmen zugeschnittenen Praxisbeispielen in Form von Projektsimulationen gemacht. Entscheidend ist die Ausrichtung der Trainings auf das individuelle Können der Teilnehmer, zum Beispiel durch Basis- und Fortgeschrittenentraining und die Möglichkeit für die Teilnehmer, ihren „gesunden Menschenverstand“ situativ zu trainieren.

Die Ausübung der Klammerfunktion gelingt dadurch, dass das Projekt mittels Phasen und Synchronisationspunkten getaktet wird. Denn nichts verursacht mehr Reibung im Projektverlauf als ein asynchron arbeitendes Projektteam. Oder haben Sie schon einmal einen Ruder-Achter einen Wettbewerb gewinnen sehen, bei dem auch nur ein Ruderer außer Takt war?



2. Visuell und direkt kommunizieren

Für die Ausrichtung des Projektteams auf das gemeinsame Ziel ist eine visuelle und direkte Kommunikation über den gesamten Projektverlauf gemäß Pultizers Vorgabe essenziell: „Schreibe kurz – und sie werden es lesen. Schreibe klar – und sie werden es verstehen. Schreibe bildhaft – und sie werden es im Gedächtnis behalten.“ Ein Paradebeispiel für erfolgreiche visuelle Kommunikation ist der „Oobeya“, ein „großer Raum“, in dem sich das Projektteam versammelt, um direkte Kommunikation und somit schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. In diesem Raum sind alle wesentlichen Informationen über das Projekt idealerweise grafisch und aktuell aufbereitet. Grundlegende Prinzipien dieses Raums, der als eines der Erfolgsgeheimnisse von Toyota gilt, sind laut Horikiri et al.:

- Visualisierung des Ergebnisses, z. B. als Modell, Prototyp oder Zeichnung
- Klare, glaubhafte Ziele, welche die Stimme des Kunden und der Organisation widerspiegeln

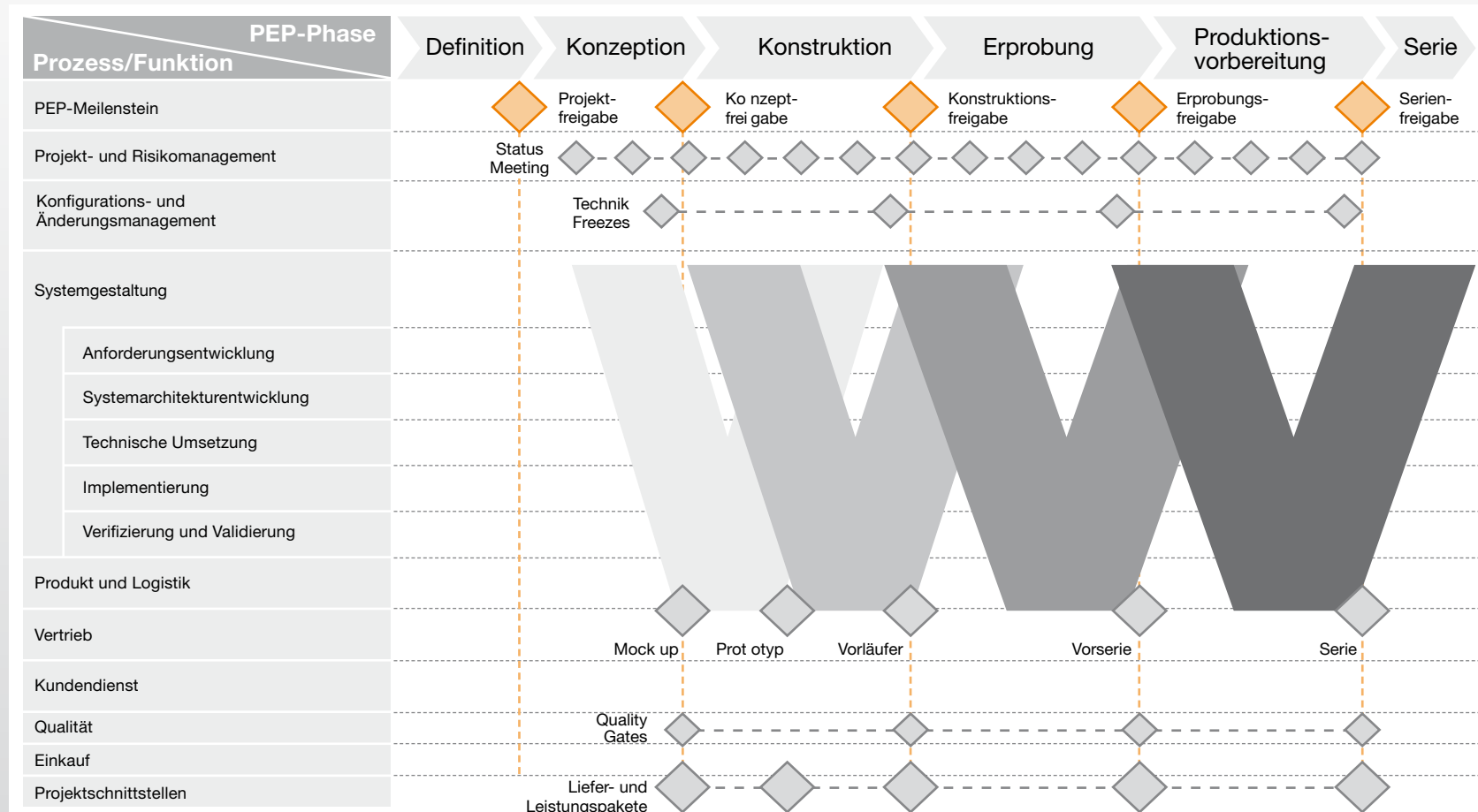
- Zielorientierte, quantitative Metriken, die den Projektstatus aufzeigen
- Ein vollständiger, die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten beinhaltender Terminplan
- Ein Arbeitsbereich zum Aufzeigen von Problembereichen und zur Problemlösung
- Eine Tafel mit kritischen Problemen zur Identifikation und Verfolgung von Eskalationsthemen

Ein besonders hilfreiches Beispiel für visuelle Kommunikation stellt die Aufbereitung der Zusammenarbeit über die Projektlaufzeit auf einem Einseiter dar.

Dieser „**Synchronisationsplan**“

- taktet die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten über Phasen und Meilensteine,
- definiert, welche Ergebnisse je Prozess bzw. Verantwortlichem bis wann zu liefern sind und
- stellt die gemeinsame Entwicklungslogik dar (z. B. auf Basis des V-Modells je Ausleitung).

Grafik II: Grundlegende Struktur eines „Synchronisationsplans“



Entscheidend dabei ist die Vereinigung von Management- und Systemgestaltungsprozessen. Wann friert das Konfigurationsmanagement die Technik ein, um auf dieser Basis die Quality Gates zu passieren und die Projektplanung zu überarbeiten? Wann liefert das Anforderungsmanagement die heruntergebrochenen Anforderungen, auf deren Basis Testfälle erarbeitet werden können? Wann muss ein Lieferantenlastenheft fertiggestellt sein, um das B-Muster für den Prototypen rechtzeitig vorliegen zu haben?

Das V-Modell beantwortet eine Reihe dieser Fragen. Der Synchronisationsplan zeigt, dass das V-Modell im Rahmen eines Entwicklungsprojektes mehrfach zu durchlaufen und in das Management der Systemgestaltung einzubetten ist. Grafik II stellt die beispielhafte Strukturierung eines Synchronisationsplans für die Produktentwicklung dar.

Halten sich alle Ruderer synchron an den vorgegebenen Rhythmus, bleibt das Boot auf Kurs und erreicht sein Ziel. Dabei ist daran zu denken, nicht nur das Projektteam, sondern alle Projektpartner mit an Bord zu holen. Insbesondere für Personen, die nicht ständig am Projekt mitwirken, ist eine visuelle Kommunikation extrem hilfreich, um einen schnellen Wiedereinstieg zu ermöglichen.

3. Bewusst in das Projekt einsteigen

Um Ihren Ruderbooten nach dem Startschuss einen uneinholbaren Vorsprung zu verschaffen, empfehlen wir „**Transferworkshops**“. In diesen Workshops erstellt das Projektteam, gecoacht durch einen erfahrenen Projektleiter, wesentliche Projektergebnisse. Ein Strukturplan für ein Komponentenentwicklungsprojekt kann dabei innerhalb eines Tages fertiggestellt werden. Darüber hinaus sind im Laufe eines Tages Projektauftrag, Projekthandbuch, Ablagestruktur und Projektpartnerliste projektspezifisch angepasst. Ein weiterer Vorteil dieser Workshops ist die Sicherstellung von Akzeptanz unter den Teammitgliedern aufgrund gemeinsamer Erarbeitung sowie der Konformität zu Unternehmensstandards.

Der Mix aus Impulsvorträgen, gemeinsamer Ergebniserstellung und „Hausaufgaben“ führt zu beschleunigten Projektergebnissen. Die Impulsvorträge vermitteln aktuelles Prozess- und Methodenwissen und motivieren für die Ergebniserstellung. Das gemeinsame Erarbeiten der Ergebnisse zwischen Coach und Projektteam erzeugt projektbezogene Resultate auf Basis von Vorlagen. Und die Hausaufgaben, die der eigentlichen Projektarbeit entsprechen, sind so zu terminieren, dass der nächste Transferworkshop auf den erarbeiteten Ergebnissen aufbauen kann.

Auch hier gilt die Devise, das Projektmanagement nicht entkoppelt von anderen Projektprozessen zu betrachten. Dies gelingt durch die Auswahl der richtigen Teilnehmer an den Transferworkshops: Dazu zählen zentrale Teammitglieder eines Entwicklungsprojektes



sowie weitere relevante Personen (z. B. Einkauf, Produktion, Service, Kunde, Management). Transferworkshops können auch die Anforderungsentwicklung, die Technische Umsetzung oder Verifizierung und Validierung deutlich beschleunigen. Insbesondere zu Projektbeginn sorgt ein gemeinsames Verständnis der Projektziele inklusive der impliziten Ziele und Zielkonflikte für eine schlankere Projektdurchführung. Eine gezielte Einbindung des Kunden und des Managements kann hierbei viel Zeit einsparen und bei der Schwerpunktbildung helfen. Grafik III zeigt eine mögliche stufenweise Umsetzung von Transferworkshops für Projektmanagementinhalte inklusive beispielhafter Agenda.

Diese Workshops dienen auch dazu, ein „Hochleistungsteam“ zu formen. Dabei ist vor allem darauf zu achten:

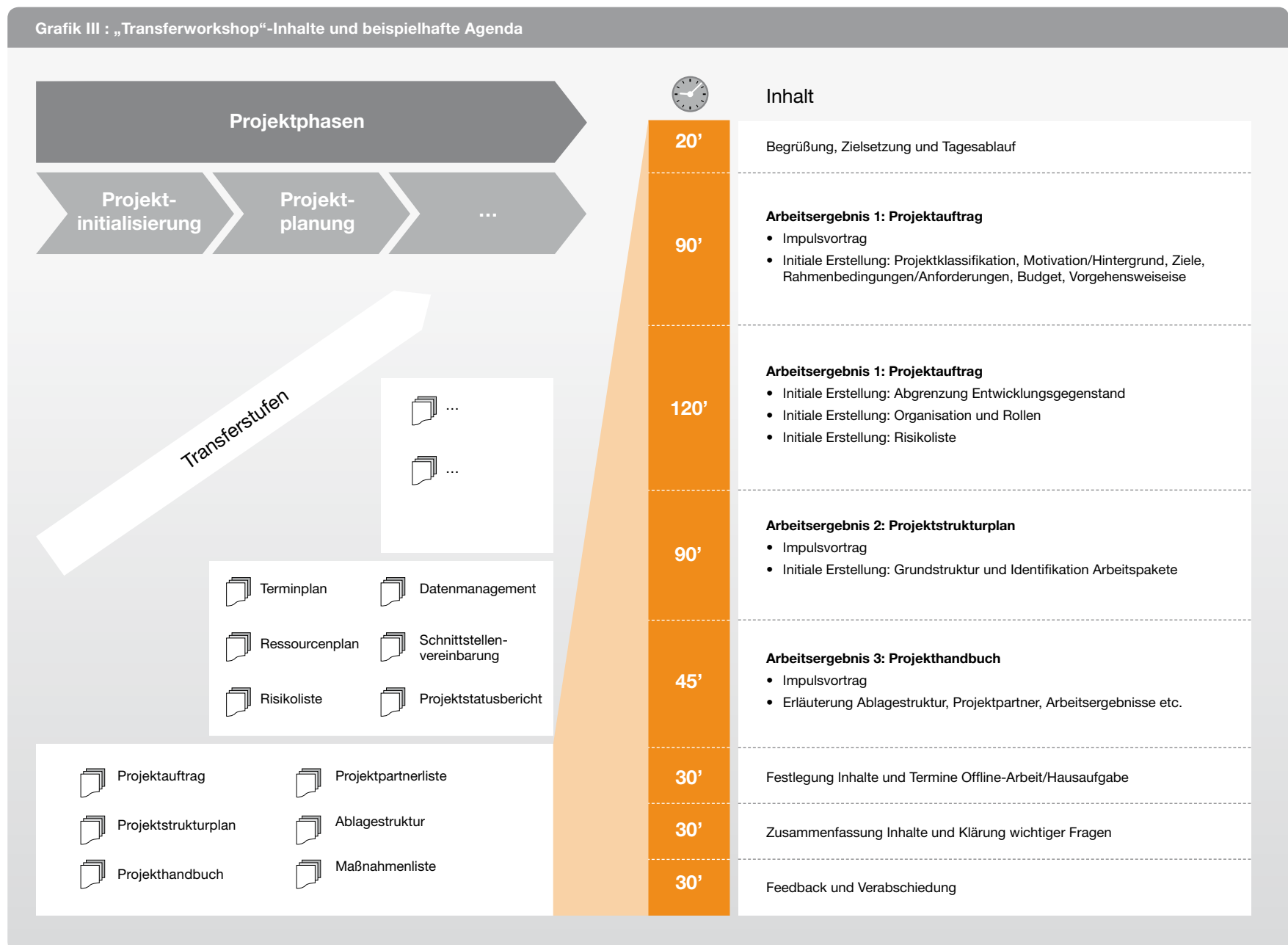
- eine klare und motivierende Zielsetzung zu erarbeiten und dem Team die Möglichkeit zu geben, unternehmerisch agieren zu können.
- die Rollen eindeutig zu definieren: Wer ist verantwortlich für welches Arbeitspaket? Wer verantwortet welche Zielgröße bzw. welchen Zielwert? Wer hat welches Budget?
- die notwendigen Kernkompetenzen zu kennen und die Teammitglieder kompromisslos danach auszuwählen bzw. die erforderliche Mitarbeiterqualifizierung einzuplanen.

Transferworkshops auszugestalten, erfahrene Projektleiter als PM Coaches aufzubauen und den Projekten beiseite zu stellen ist eine wesentliche Aufgabe eines Projektmanagement Office

(PMO). Schlank aufgestellt und an der richtigen Stelle im Unternehmen verankert, kann das PMO nicht nur die Effizienz der Projekte steigern, sondern auch einen hohen Beitrag zur Strategieumsetzung liefern.

Ein bewusster Projekteinstieg beinhaltet neben der Projektplanung und dem Formen eines unternehmerisch agierenden Teams insbesondere die Definition eines ausbalancierten Ziel-systems. Dieses ist im Projektauftrag zu verankern und bei Beauftragung mit dem Projektleiter zu vereinbaren. Ergebnis ist eine eindeutige Verantwortlichkeit für die Einzelziele sowie eine Transparenz über die zu schließende „Plan-Ziel-Lücke“. Damit hat der Projektleiter eine solide Basis, um das Projekt verfolgen und steuern zu können.

Grafik III : „Transferworkshop“-Inhalte und beispielhafte Agenda



4. Kurze Regelschleifen etablieren

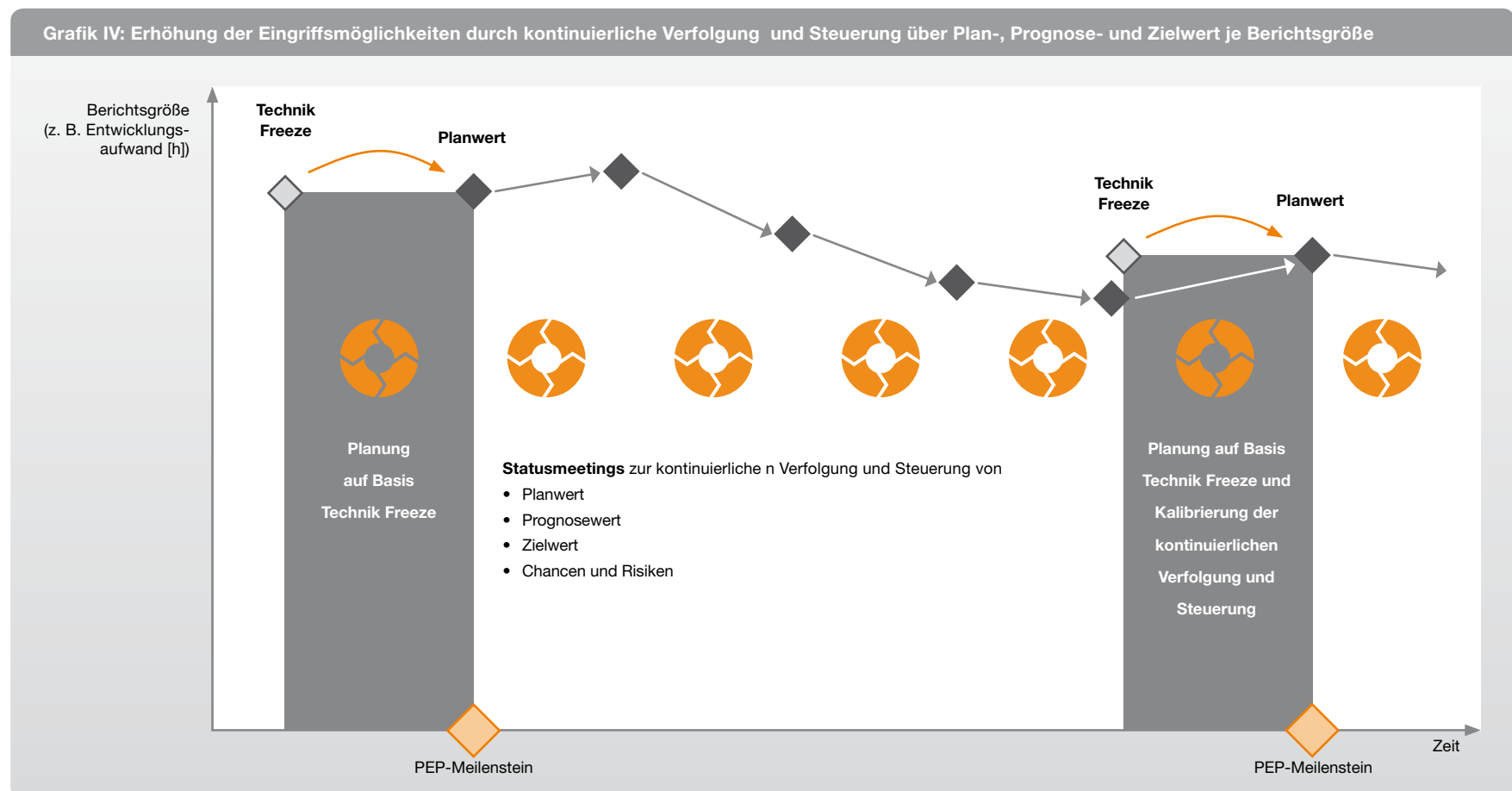
Hat das Ruderboot seine Wettkampfgeschwindigkeit erreicht, gilt es, regelmäßig die eigene Schlagzahl sowie die der Wettbewerber zu kontrollieren und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Bei einer Rekordzeit von 5:19 min auf der olympischen Distanz von 2000 m mag es nicht schwer fallen, stets ein Auge auf sein Team zu haben. Aber bei einer Entwicklungszeit von ein paar Jahren und einer Distanz von mehreren 1000 km, die ein Projektleiter bei verteilten Entwicklungsprojekten zurücklegt, fällt es manchmal nicht leicht, das gesamte Projektteam „im Blick zu haben“. Wie der Schlagmann des Ruder-Achters sollte jedoch auch der Projektleiter den Rhythmus vorgeben und zur Zielerreichung motivierend eingreifen.

Um die wesentlichen Kennzahlen zu jedem Meilenstein fest im Griff zu haben, sind auch während der Projektphasen regelmäßige Statusüberprüfungen essenziell (siehe Grafik IV). Weicht eine Kennzahl vom Zielwert ab, erspart ein frühzeitiger Eingriff meist hohe Zusatzkosten oder Entwicklungszeitverlängerungen. Auf Basis des Planwertes wird die aktuelle Abweichung vom Zielwert ermittelt. Weicht die Kennzahl negativ vom Zielwert ab, sind Maßnahmen für die Zielerreichung zu identifizieren. Das Umsetzen der Maßnahmen ist hinsichtlich Zielerreichung zu be-

werten und gegebenenfalls sind weitere Maßnahmen zur Zielerreichung zu definieren. Entscheidend jedoch ist es, die Anzahl der Eingriffsmöglichkeiten durch kontinuierliche Verfolgung und Steuerung zu erhöhen.

Anhand einer „**Überleitungsschaukel**“, die Plan-, Prognose- und Zielwert über Chancen und Risiken in jeweils unterschiedlichen Härtegraden miteinander verbindet, behält der Projektleiter einen guten Überblick über den aktuellen Stand seines Projektes. Ein übersichtlicher Statusbericht mit Ampeln je Zielgröße und den Top-Projektrisiken sowie Chancen führt alle Zielgrößen zusammen und ermöglicht eine Fokussierung auf das Wesentliche.

Auch hier kommt es wieder darauf an, das Management des Projektes nicht losgelöst von der Systemgestaltung zu betrachten. Die Definition, Erfassung und Interpretation von Managementzielgrößen als auch von gestalterischen Zielgrößen spielt hierbei eine wichtige Rolle. Als Management-Kennzahlen empfehlen sich klassischerweise Kosten-, Termin- und Qualitätskennzahlen. Beispiele sind Herstell- und Entwicklungskosten, Meilensteinhaltung oder Gewährleistungsfälle. Aber auch Kennzahlen für die Systemgestaltung wie beispielsweise Gewicht, Anforderungserfüllung oder Produktreife sind durch den Projektleiter regelmäßig zu überwachen und auf Zielkurs zu bringen.



5. Das Unerwartete im Griff haben

Auch der vermeintlich besttrainierte und -besetzte Ruder-Achter garantiert noch keinen Sieg in der Regatta. Zu viele unvorhersehbare Gefahren lauern auf dem Weg zum Ziel:

- die Erkrankung eines Ruderers, die eine neue Zusammensetzung der Mannschaft zur Folge hätte,
- ein weiterer Fehlstart nach Verwarnung oder das mehrmalige, konsequente Verlassen seiner Bahn, was zur Disqualifikation führen würde,
- die Übersäuerung eines Ruderers während des Wettkampfes mit der Folge eines rapiden Leistungsabfalls.

Man erinnere sich an den Deutschen Ruder-Achter bei Olympia in Peking. Aufgrund Missachtung der Risiken ging das deutsche Flaggschiff, das zuvor dreimal Gold bei den Olympischen Spielen sowie 13 Weltmeistertitel für Deutschland eingefahren hatte, sang- und klanglos unter.

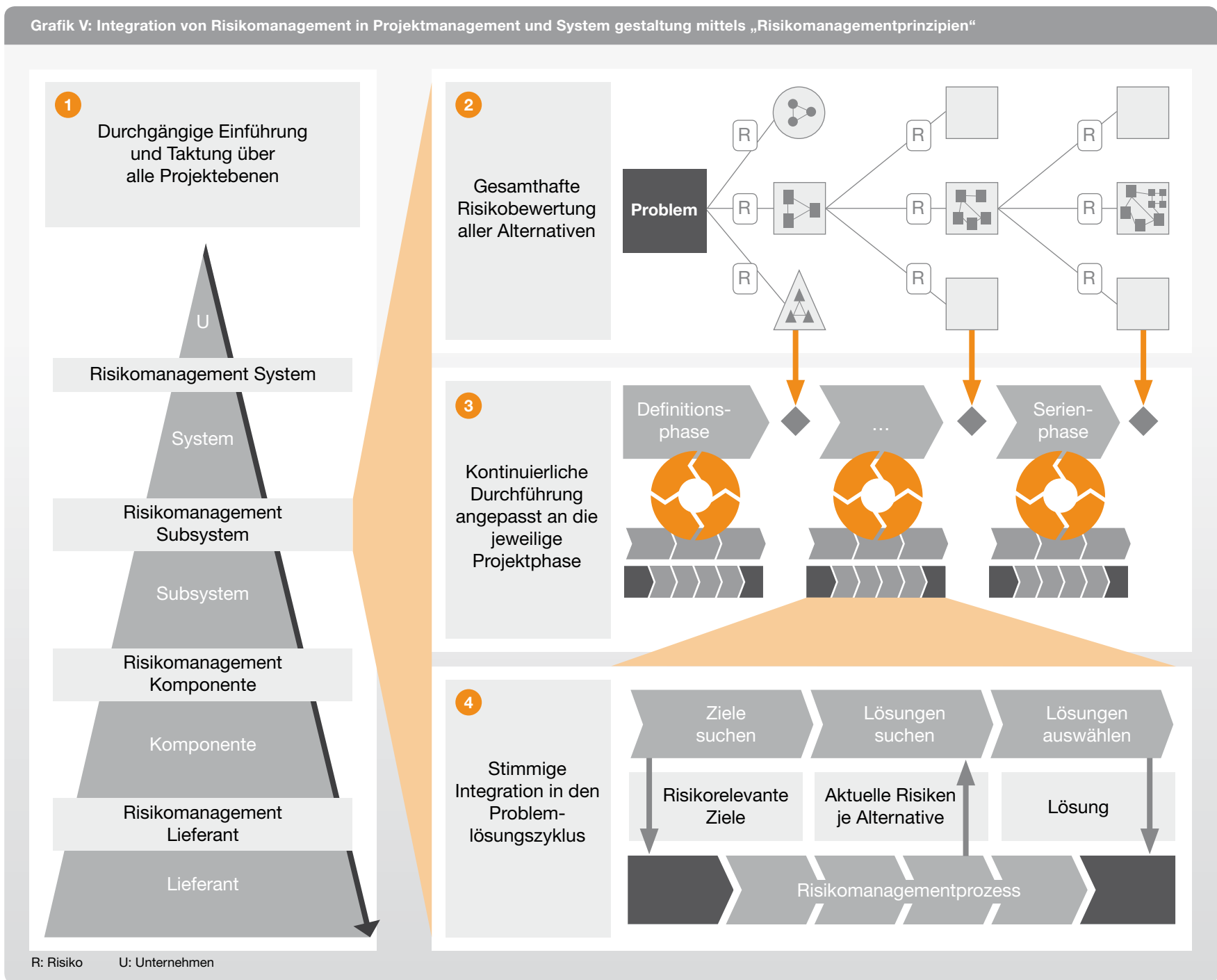
Insbesondere in komplexen Entwicklungsprojekten lauern vielfältige Gefahren, denen ein Projektleiter proaktiv begegnen sollte. Vier „**Risikomanagementprinzipien**“ helfen dabei, das Risikomanagement effektiv in Projektmanagement und Systemgestaltung zu integrieren:



- 1 Durchgängige Einführung und optimale Taktung über alle Projektebenen:
Das Verwenden von einheitlicher Terminologie, Bewertungsmethodik und einheitlichen Werkzeugen, wie zum Beispiel Risikolisten und -berichten, erzeugt ein gemeinsames Verständnis der Projektrisiken. Daneben ist eine abgestimmte Terminalschiene wichtig: Die jeweils höhere Projektebene gibt dabei die Zeitpunkte vor, zu denen Risiken zum Beispiel aufgrund wichtiger Entscheidungen zu berichten sind. Damit wird ein Holprinzip etabliert, das ein Risikomanagement auf tieferen Projektebenen positiv beeinflusst.
- 2 Gesamthafte Risikobewertung aller Alternativen:
Damit die Risikosituation einer Lösungsalternative adäquat bewertet werden kann, ist eine ganzheitliche Sicht nötig. In der Produktentwicklung hat sich eine Kategorisierung der Risiken nach Produkt-, Prozess- und Projektrisiken durchgesetzt. Nach der Identifikation, Analyse und Bewertung der Risiken sowie der Festlegung von Kontrollstrategien kann eine Entscheidung für die optimale Lösung bei akzeptablem Risiko getroffen werden.
- 3 Kontinuierliche Durchführung angepasst an die jeweilige Projektphase:
In Entwicklungsprojekten stehen in frühen Projektphasen beispielsweise Risiken bezüglich der Projektziele und Anforderungen im Vordergrund, während sich der Fokus in späteren Projektphasen auf Risiken der Fertigungsreife verschiebt. Durch zielgerichtete Abfrage dieser Risiken, angepasst an die jeweilige Projektphase, erhöht sich die Qualität der Risikobeschreibung. Regelmäßiges Thematisieren von Risiken und ihrer Beherrschung in Projektrunden schafft Kontinuität im Risikomanagement. Dadurch vermeidet man einen hohen ungeplanten Aufwand, der für das kurzfristige und meist unstrukturierte Erfassen, Bewerten und Berichten von inkonsistenten Projektrisiken nötig wäre. Stattdessen wird die Projektarbeit in ein planmäßig strukturiertes Erfassen, Bewerten und Berichten konsistenter Projektrisiken überführt.
- 4 Stimmige Integration in den Problemlösungszyklus:
Risiken im Entwicklungsprozess sind im Rahmen des Problemlösungszyklus in allen Entwicklungsphasen und auf unterschiedlichen Projektebenen sowohl bei der Formulierung der Ziele als auch bei der Lösungssuche oder der Bewertung und Auswahl von Lösungen explizit zu berücksichtigen. Gelingt eine stimmige Integration des Risikomanagements in den Ablauf des Problemlösungszyklus, so liegt als Ergebnis eine nach Risikogesichtspunkten nachvollziehbar ausgewählte Lösung vor.

Grafik V veranschaulicht die Abhängigkeit der vier Prinzipien voneinander.

Grafik V: Integration von Risikomanagement in Projektmanagement und Systemgestaltung mittels „Risikomanagementprinzipien“



6. Mature Leadership

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen als Steuermann mit Ihrem favorisierten Team an Bord des Achters und legen einen passablen Start hin. Die Finalqualifikation ist greifbar nahe, da fehlt Ihrer Equipe plötzlich das Stehvermögen, und Sie schaffen nicht einmal den für die Qualifikation erforderlichen vierten Rang. Ausgepowert liegt Ihre Crew nach dem Schiffbruch auf dem Steg, und Ihre Mitstreiter verharren minutenlang regungslos und mit

gesenktem Blick im Boot. Sie erkennen, dass Fehler gemacht wurden. Wie gehen Sie mit der Situation um?

Die Lean Advancement Initiative des Massachusetts Institute of Technology nennt 2012 folgende wesentliche Herausforderungen, die wiederholt zu Fehlern und zum Scheitern von Entwicklungsprojekten führen. Diese sind aus unserer Sicht durch die bereits aufgeführten Erfolgsfaktoren beherrschbar (siehe eckige Klammern):

- Firefighting – Reactive program execution [III, V]
- Unstable, unclear, and incomplete requirements [I, III]
- Insufficient alignment and coordination of the extended enterprise [I, II]
- Processes are locally optimized and not integrated for the entire enterprise [II, III]
- Unclear roles, responsibilities, and accountability [III]
- Mismanagement of program culture, team competency, and knowledge [III]
- Insufficient program planning [I, II, III]
- Improper metrics, metric systems, and KPIs [IV]
- Lack of proactive program risk management [V]
- Poor program acquisition and contracting practices [I, III]

Die Implementierung dieser Erfolgsfaktoren dauert erfahrungsgemäß jedoch ein paar Monate bis Jahre. Und wo der Mensch ins Spiel kommt, passieren bekanntermaßen Fehler. Dörner liefert in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ mit dem Moro-Planspiel, der Lohhausen-Simulation oder der Tschernobyl-Katastrophe hervorragende Beispiele für Denkfehler beim Umgang mit komplexen Problemstellungen. Als Ursachen für derartige Fehler nennt er beispielsweise „die Langsamkeit des menschlichen Denkens und die geringe Zahl gleichzeitig zu verarbeitender Informationen, die Tendenz zum Schutz des Kompetenzgefühls, die geringe ‚Zuflusskapazität‘ zum Gedächtnis und die Fixierung auf die gerade aktuellen Probleme.“ Um für dadurch ausgelöste Krisenprojekte gerüstet zu sein, nachfolgend ein paar „**Ratschläge**“, wie Projekte in Schieflage vermeiden, frühzeitig erkannt und gemeistert werden können:

Vermeiden

- Backing durch das Management: z. B. regelmäßige Einbindung in das Projekt
- „Krisenbewältiger“ und „Krisenvermeider“ gleich wertschätzen: z. B. Belohnung problemloser Projektabwicklung
- Technologien ehrlich und transparent bewerten: z. B. Risikoanalyse geplanter Technologien
- Eindenken in die Technik: z. B. Zuhören, Simulieren
- Zulieferleistungen nachvollziehbar planen: z. B. transparente Aufwandsschätzung
- Kultur des Vertrauens schaffen: z. B. Kommunikation von Risiken honorieren, anderen keine Vorwürfe machen
- Commitment einholen: z. B. Zielvereinbarungen mit den Teammitgliedern, 360° Feedback

Erkennen

- Frühe Signale ernst nehmen: z. B. wiederholte Terminverschiebungen, unspezifische Aussagen über Schwierigkeiten, Überfahren von Meilensteinen trotz kritischer Punkte
- Mitarbeiterverhalten beobachten: z. B. Ignorieren oder Verschweigen von Problemen
- Auf Motivation von Schlüsselpersonen achten: z. B. Ausstieg aus dem Projekt

Bewältigen

- Ruhe bewahren: z. B. Ursachen objektiv analysieren
- Konsequenzen ziehen: z. B. auf Basis aktualisierter Aufwand-Nutzen-Bewertung aussteigen
- Klar und ehrlich kommunizieren: z. B. Anerkennung des Krisenzustands
- Krisenmanagement systematisieren: z. B. Ablauf formalisieren
- Projektorganisation umstrukturieren: z. B. kurze und effiziente Eskalationspfade, externe Experten hinzuziehen
- Mutige Führung: z. B. eigene Fehler eingestehen, Vorangehen, Entscheidungen treffen



Nach Hersey und Blanchards Theorie der „situativen Führung“ ist abhängig vom Reifegrad eines Teammitglieds unterschiedliches Führungsverhalten zu empfehlen. Erfolgreich führen demnach Projektmanager, die ihre Teammitglieder unterschiedlich behandeln, z. B.

- Hochmotivierte Experten: Delegieren und dadurch Autonomie erzeugen
- Motivierte, aber unerfahrene Mitarbeiter: Überzeugen und dadurch Vertrauen schaffen

Auch der Deutschland-Achter hat sich nach der Olympiade in Peking nicht von heute auf morgen aus der Krise gezogen. Aber er bleibt seit 2009 unbesiegt und wurde 2012 bei den Olympischen Spielen in London wieder mit Gold belohnt. Viel Erfolg beim Nacheifern! ■

