

## STEUERKREISE STATT STUHLKREISE: IHR SURVIVAL-KIT FÜR DIE MISSION IMPOSSIBLE.

Projekte gehören zum Business-Alltag. Dennoch missglücken ein Sechstel komplett und zwei Drittel teilweise.

Wir sind permanent in mannigfaltigen Projekten eingebunden. Sei es in großen, internationalen Produktprojekten, IT-Themen, Reorganisationen, komplizierten Verlagerungen oder in einem scheinbar so simplen Thema wie der Definition eines Kennzahlensystems. Projekte sind also unsere ständigen Begleiter. Nur: Warum scheitern so viele? Und wie lässt sich dies verhindern?



Es erscheint sehr sinnvoll zu reflektieren, warum trotz dieser zur Normalität gewordenen Praxis und der konstanten Übung so viele Projekte fehlschlagen. Je nach Statistik und Untersuchungszeitraum kommen ca. zwei Drittel der Projekte verspätet, zu höheren Kosten oder

nicht mit dem versprochenen Nutzen ins Ziel. Etwa ein Sechstel der Projekte scheitern komplett. Um das Thema fassbarer zu machen, fokussieren wir uns in unseren Ausführungen auf jene Projekte, die zudem eine signifikante Größe haben – also besonders wichtig sind und vom Management als „Mission Critical“ bezeichnet werden. Zumindest solange, bis der vielversprechende Projektelefant später orientierungslos taumelt, die Fortsetzung alternativlos erscheint – und sich die Projektverantwortlichen inzwischen aus dem Staub gemacht haben.

Folgende Themenschwerpunkte werden wir im Folgenden beleuchten:

### **1 | PROJEKTE SIND WAGNISSE: IHR SCHEITERN HAT EINE REALE WAHRSCHEINLICHKEIT.**

- Die ungewisse Natur von Projekten
- Die fünf zentralen Fragestellungen eines guten Projektmanagements

### **2 | HANDLUNGSFELDER IN GROSSPROJEKTEN: DAS BIG-PROJECT-SURVIVAL-KIT.**

- Wurden die Ziele des Projektes klar und aus der Sicht aller beteiligten Stakeholder nachvollziehbar festgelegt?
- Wurden dieses Ziel, die zugehörigen Zeitpläne und Ressourcen einer soliden, plausiblen und potentiell wiederholten Machbarkeitsanalyse unterworfen?
- Wird das Projektziel im Projektverlauf systematisch an Umfeld-Veränderungen (geänderte Kundenerwartungen, neue Erkenntnisse und Technologien, Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie) angepasst?
- Wurde eine aktive Projektkommunikation etabliert, die Signale und Status nicht nur senden, sondern auch empfangen kann?
- Verfügt das Projekt über eine dem Risiko und der Projekterwartung entsprechende Governance-Funktion, die das Projekt und die Organisation auf Kurs halten?

### **3 | ÜBER DEN AUTOR DR. ENGELBERT WIMMER**

### **4 | ÜBER DIE UNTERNEHMENSBERATUNG POLARIXPARTNER**

## 1 | PROJEKTE SIND WAGNISSE: SIE KÖNNEN SCHEITERN.

### | > DIE UNGEWISSE NATUR VON PROJEKTEN

Projekte sind Problemlösungsaktivitäten – der Umgang mit Unvorhersehbarem ist dabei der Normalzustand. Lösungsansätze zielen auf Veränderungen ab, die sehr unterschiedliche Reaktionen hervorrufen können – von glühender Unterstützung bis zu hartem Widerstand. Oft führen sie weit über die Grenzen des bisher Erreichten hinaus und binden Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen ein. Dabei können die Reichweiten der Projekte durchaus über die eines Unternehmens hinausgehen und „Innen und „Außen“ gleichermaßen betreffen. Schon deshalb sind Projekte mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der Risiko-Affinität behaftet.



Einige in der Öffentlichkeit bekannte Großprojekte – die, da mit Steuergeldern finanziert, verständliche Empörung auslösen – demonstrieren, in welchen großartigen Dimensionen Risiken real werden können.

#### **BEISPIEL 1: Flughafen Berlin Brandenburg**

Die geplanten Kosten dieses desaströsen Neverending-Projekts stiegen von ursprünglich 1,7 Milliarden Euro (2004) auf sagenhafte 5,1 Milliarden Euro (2014) – und der Bedarf an immer

neuem Finanznachschub ist schon abzusehen. Von dieser Baustelle sind mittlerweile mehr Projektleiter geflogen als Flugzeuge.

### BEISPIEL 2: Airbus A380

Für den Riesenvogel waren im Jahr 2000 etwa 10,7 Milliarden USD als Entwicklungs-kosten veranschlagt. Aktuelle Schätzungen beziffern diese aber auf etwa 16 Milliarden. Allein in dieser Kostenabweichung hätte ein Projekt wie das weiter oben beschriebene BER locker Platz gehabt.



**BEISPIEL 3: Elbphilharmonie Hamburg** | Bei der Grundlagenermittlung in 2005 wurden 77 Millionen Euro Kosten mit der Hansestadt vereinbart. Am 23. April 2013 verkündete Hamburgs Bürgermeister Olaf Scholz, dass das Projekt insgesamt 789 Millionen Euro kosten werde. Die tatsächlichen Gesamtkosten kann im Moment niemand seriös beziffern.



Deutsche Flickschusterei? Diese Beispiele veranschaulichen keineswegs eine typisch deutsche Problematik. Ein Auszug aus dem internationalen Projektgeschehen mag in dieser Hinsicht für grenzübergreifendes Gleichgewicht sorgen:

**BEISPIEL 4: Opera House Sydney** | Architekt für den Bau war Jørn Utzon, der allerdings 1966 entlassen wurde, weil er das Budget mit etwa 100 Millionen Euro um das 14-fache überzog. Damit nicht genug: die Bauzeit dauerte etwa doppelt so lang wie ursprünglich veranschlagt.



**BEISPIEL 5: Die Concorde** | Der superschnelle Luxus-Flieger, auch bekannt als die „Königin der Lüfte“, verschlang das 11-fache des kalkulierten Budgets. Auch die Erwartungen waren sehr hoch gesteckt: die Concorde war als „Leuchtturmprojekt und als Meisterleistung des europäischen Flugzeugbaus gedacht“. Rein wirtschaftlich gesehen wurde aus dieser sehr hoch gegriffenen Vision keine Überflieger-Leistung mit Überaschallgeschwindigkeit.



## | WAS KÖNNEN WIR AUS DIESEN SPEKTAKULÄREN PROJEKT-PLEITEN LERNEN? |

Die Suche nach erhellender Literatur liefert zwar viele Treffer (knapp 95.000 Bücher lassen sich auf amazon.com mit „Project Management“ im Titel finden), aber leider wenig wirklich aufschlussreiche Hinweise. Aufgrund unserer langjährigen Beratungserfahrung sind wir jedoch der festen Überzeugung, dass die folgenden fünf Kerngedanken – selbst bei unterschiedlichsten Projekt-Ausgangslagen und Rahmenbedingungen – das allgegenwärtige Risiko reduzieren.

### | > DIE 5 ZENTRALEN FRAGESTELLUNGEN EINES GUTEN PROJEKTMANAGEMENTS

**1 | Wurden die Ziele des Projektes klar und aus der Sicht aller beteiligten Stakeholder nachvollziehbar festgelegt?**

Wir werden immer wieder mit Projekten konfrontiert, die selbst im fortgeschrittenen Stadium einfach nicht erkennen lassen, welches konkrete Ergebnis der Kunde eigentlich ansteuert.

**Motto:** Ist das Ziel unklar, stimmt jeder Weg.

**2 | Wurden dieses Ziel, die zugehörigen Zeitpläne und Ressourcen einer soliden, plausiblen und potentiell wiederholten Machbarkeitsanalyse unterworfen?**

Naiver Projektoptimismus und ein unrealistisch bemessener Raum im magischen Dreieck aus Qualität, Kosten und Zeit führt zu Verteilungskämpfen, Glaubwürdigkeitsverlust und Zynismus im Team. Das Projekt wird zur „Mission Impossible“.

**Motto:** Zeig mir die Helden und ich schreib Dir die Tragödie.

**3 | Wird das Projektziel im Projektverlauf systematisch an Umfeld-Veränderungen (geänderte Kundenerwartungen, neue Erkenntnisse und Technologien, Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie) angepasst?**

Mangelnde Frühaufklärung: Eine fehlende, systematische Fortschreibung der Projektprämissen ignoriert Marktrisiken und führt zu falschen Informationen und Missverständnissen.

**Motto:** Aber unsere Hufeisen waren doch immer die besten der Welt ...

**4 | Wurde eine aktive Projektkommunikation etabliert, die Signale und Status nicht nur senden, sondern auch empfangen kann?**

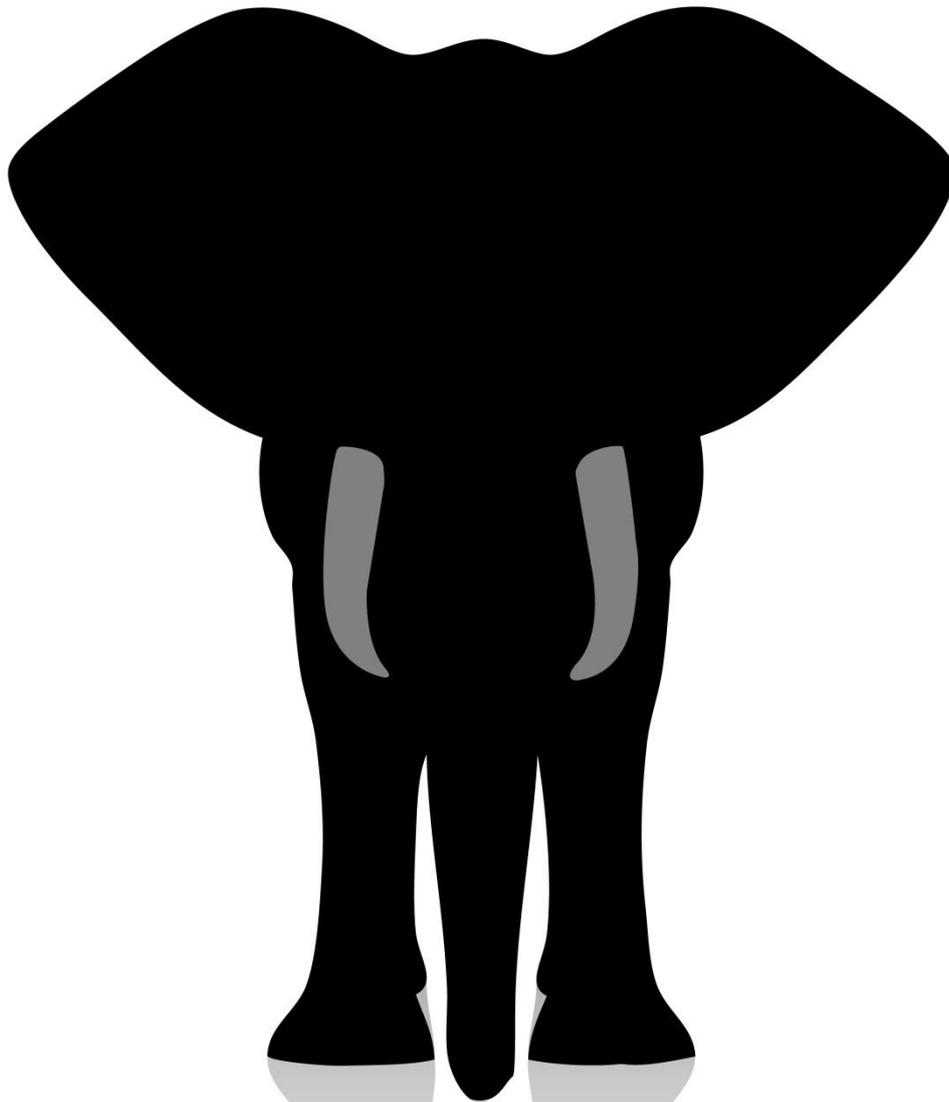
Allenthalben ist mittlerweile die Notwendigkeit anerkannt, die wichtigen Stakeholder eines Projektes informiert zu halten. Dazu wird das anglistische Repertoire der modernen Kommunikation aufgeföhren: Newsletter, Intranet-Pages, Townhall-Meetings, Rundmails, Cloud-Working und dergleichen. Übersehen wird aber, dass der Rückkanal aus der Organisation von gleichwertiger Wichtigkeit ist.

**Motto:** Wer fragt, der führt.

**5 | Verfügt das Projekt über eine dem Risiko und der Projekterwartung entsprechende Governance-Funktion, die das Projekt und die Organisation auf Kurs halten?**

Projekt- und Linienorganisation ringen naturgemäß um Einfluss, Mittel und Zusammenarbeit. So wichtig das eindeutige Mandat der Projektleitung ist, so klar muss auch die entscheidende Zuarbeit der Lenkungs- und Steuerungsgremien gesichert sein. Gelingt die fachliche Abstimmung nicht, zerschellt das Projekt an den organisatorischen Riffen.

**Motto:** Keksvernichtung im Stuhlkreis statt Entscheidungsfindung im Steuerkreis!



## 2 | HANDLUNGSFELDER IN GROSSPROJEKTEN: SURVIVAL-KIT.

1 | Wurden die Ziele des Projektes klar und aus der Sicht aller beteiligten Stakeholder nachvollziehbar festgelegt? *Motto: Ist das Ziel unklar, stimmt jeder Weg.*

So einfach diese Problematik in der Theorie zu erfassen ist, so schwierig ist die konkrete Behandlung des Themas in der Praxis. Denn zu Beginn eines Projektes ist es oft tatsächlich unmöglich, die Ziele wirklich exakt zu beschreiben. In ersten Explorationsphasen wird zumeist nur ein grober Business-Case umschrieben, es werden Optionen diskutiert und Ansätze auch schnell wieder verworfen.

Da die Geduld für fachliche Tieftauchgänge bei vielen Managern sehr endlich ist, wird in den frühen Phasen meist zu oberflächlich an den Zielstellungen gearbeitet und in der Folge ein

vorschneller Kompromiss als Ziel des Projektes festgelegt. Mit viel größerem Ehrgeiz haben sich zu diesem Zeitpunkt bereits viele Stakeholder in ihren Erwartungshaltungen eingegraben und agieren als Verteidiger von taktischen Silos und Bereichsegoismen. Statt immer wieder die übergreifenden Projektziele zu reflektieren, wird um Machtsphären gekokert. Der mühsame Prozess der Zielauswahl wird so nur schlampig abgeschlossen und die Ziele-Diskussion kocht dadurch regelmäßig wieder hoch.

**DIAGNOSE: Woran merkt ein Projektverantwortlicher, dass die Ziele auch im reiferen Projektverlauf nicht klar geworden sind?**

- Immer wieder aufflammende Scope-Diskussionen oder beliebige Nachjustierung von Projekt-Prämissen.
- Ad-hoc-Änderungen der Projektanforderungen oder der Nutzergruppen.
- Unkontrollierte Zunahme oder Wechsel der Anzahl der am Projekt beteiligten Personen oder gar Organisationseinheiten.
- „Strategische Projekte“, in denen Business Cases auch in Implementierungsphase von zweiter Priorität sind, und die zugleich von extrem operativen Einheiten geführt werden.
- Explosion der Projekt-Komplexität mit zahllosen Teilprojekten und wenig Koordination der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen.

**Wie kann Abhilfe geschaffen werden?**

Die Zielauswahl ist für alle Beteiligten ein aufreibender Prozess, der viel an Kommunikation und Offenheit braucht. Er endet mit einer sauberen Dokumentation, in der vorzugsweise aus der Sicht eines Kunden oder ggfs. aus der Sicht des beauftragenden Unternehmens möglichst genau der erwartete Nutzen eines Projektes beschrieben wird. Die Prämissen und Randbedingungen sind dabei genauso festzuhalten, wie bereits erkennbare Risiken oder Auswirkungen auf die bestehende Linien- oder Projektlandschaft. Die Erreichung des Zieles sollte möglichst messbar und so konkret wie irgend möglich beschrieben sein.

**2 | Wurde dieses Ziel, die zugehörigen Zeitpläne und Ressourcen einer soliden, plausiblen und potentiell wiederholten Machbarkeitsanalyse unterworfen? *Motto: Zeig mir die Helden und ich schreib Dir die Tragödie.***

Die Machbarkeitsstudie – gerne Neudeutsch auch Feasibility Study genannt oder etwas formaler als DIN-69905-Projektstudie bezeichnet – wird oftmals als eine Art vorgeschaltetes Projekt gesehen und in der Ausgestaltung üblicherweise dem Spiel der Kräfte und der konkreten Ausgangssituation anheim gestellt.

Unserer Meinung nach stellt diese „Vor“-Studie aber ein zentrales Werkzeug des Projektlebenszyklus dar, in dem die Erwartungen an das Sizing und die Risikoklasse des Projekts konkretisiert werden. Eine grobe Abschätzung des Projektaufwandes wird durchgeführt und über nachvollziehbare Ableitungen beschrieben. Die Machbarkeit des Projektes wird kritisch beleuchtet und die Eckdaten für eine Zeit-, Qualitäts- und Kostenerwartung definiert. Wenn diese Phase mit der richtigen Erdung gemacht wird, können viele spätere Enttäuschungen vermieden werden und der übliche Machbarkeits-Optimismus durch eine fundierte Aussage zu den Grenzen der technischen und politischen Möglichkeit von Projekten relativiert werden.

Ein wiederkehrendes Problem in der Praxis ist der Einsatz einer Machbarkeitsstudie als Gefälligkeitsgutachten zugunsten eines einmal gemachten Projektvorschlages seitens einiger Machtpromotoren aus dem Top-Management. Dann wird in einem recht engen Zeitfenster zwar die Idee für ein Projekt konkretisiert, gleichzeitig werden die Risiken kleingerechnet und die Chancen frisiert. Zu selten finden wir Abbrüche durch Machbarkeitsstudien oder solche mit eindeutig negativer Empfehlung.

**DIAGNOSE: Woran merkt ein Projektverantwortlicher, dass die Machbarkeitsstudie nicht mit der erforderlichen Sorgfalt durchgeführt wurde?**

- Während des Projektverlaufes kommen immer wieder fundamentale Diskussionen zur eigentlichen Machbarkeit auf.
- Aus der Machbarkeitsstudie wurde unmittelbar in das Hauptprojekt übergeleitet, ohne den Auftrag, die Ressourcen, das Team und die Zeitleiste einer harten und kritischen Überprüfung in Steuer- oder Lenkungskreisen oder durch externe Gutachten auszusetzen.
- Der spätere Projektleiter ist ein „Newcomer“ und hat die Machbarkeitsstudie weder intensiv begleitet, noch ist er zu den Prämissen daraus aussagefähig.
- Die Mitglieder des Steuerkreises erinnern sich kaum an die Diskussionen zu unterschiedlichen Wegen zur Zielerreichung oder zu technischen und organisatorischen Umsetzungsalternativen.

- Die Ableitung der Gesamtprojektlaufzeit ist nicht über klare Abhängigkeiten zu anderen Programmen, Vorbedingungen oder Nutzenversprechen plausibel gemacht worden.

### Wie kann Abhilfe geschaffen werden?

Auch wenn ein Projekt bereits weit fortgeschritten ist, sollten sich die Projekt-verantwortlichen nicht scheuen, die relevanten Machbarkeitsfragen zu stellen.

Selbst wenn auf höchster Ebene intensiv an die Machbarkeit eines Projektes geglaubt wird, ist dies kein Garant für einen reibungslosen Projektablauf oder eine Zielerreichung. Projekte durchlaufen Machbarkeitskrisen und oft ist ein bewusster Abbruch eines Projektes die unternehmerisch deutlich vernünftiger Entscheidung. An irgendeinem Punkt kann es sein, dass ein Projekt vor Herausforderungen steht, denen es nicht mehr gewachsen ist – und dann ist es an der Zeit, aus der Sicht der projektverantwortlichen Manager, mutig die entscheidende Frage zu stellen: Ist dieses Projekt überhaupt noch machbar? ... Sollten wir das Projekt nicht besser beenden?

Situationsadäquat sollten auch folgende Fragen beantwortet werden: Was muss die Organisation tun und wie muss sie sich verändern, um die Ernte dieses erfolgreichen Projektes einfahren zu können? Welche Zeiträume brauchen die Menschen in unterschiedlichen Kulturen, um sich an die Auswirkungen eines Projektes anzupassen?



3 | Wird das Projektziel im Projektverlauf systematisch an Umfeld-Veränderungen (geänderte Kundenerwartungen, neue Erkenntnisse und Technologien, Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie) angepasst? *Motto: Aber unsere Hufeisen waren doch immer die besten der Welt ...*

Eine der politisch komplexesten und emotional schwierigsten Fragestellungen im Kontext des modernen Projektmanagement ist die nach der flexiblen Anpassung der Projekte an die Projektumwelt und den sich ändernden Außengegebenheiten. Die Agilität ist entscheidend. Sind die Projekte oft selbst schon Reaktionen auf die Trägheit der Linienorganisationen und sollen die Anpassung und Flexibilisierung von Organisationen herbeizwingen, so ist die Forderung an die Projekte, sich selber auch noch einem zusätzlichen, fundamentalen Anpassungsdruck auszusetzen, oft beinahe zu viel an Zumutung. Dabei ändern sich die Gegebenheiten tatsächlich auch im Laufe der Lebenszyklen von Projekten und es ist recht erstaunlich, mit welcher Härte die „flexiblen Überflieger“ aus der Projektzunft sich selber den fundamentalen Anpassungsfragen verweigern.

Gewohnt am Rande des technisch Machbaren und des organisatorisch Zumutbaren zu segeln, immunisiert der Überlebenswille der Projektformation seine Beteiligten dagegen, die eigene Mission laufend in Frage zu stellen und sich selbst ständigen Modernisierungs-bemühungen auszusetzen.

**DIAGNOSE:** Woran merkt ein Projektverantwortlicher, dass sich das Projekt nicht der systematischen Anpassung an Umweltveränderungen stellt?

- Die Projektorganisation „emanzipiert“ sich in unangebrachter Weise von einer Test- oder Power-User-Gruppe und versteht Feedback von außen als „Implementierungswiderstand“.
- Inflationäre und sehr lang laufende Release-Wellen sollen überbordende Anwender-Anforderungen in einer fernen Zukunft lösen können.
- Plötzlich auftretende „Mitbewerber-Lösungen“ werden wenig sachlich analysiert.
- Statt wert- und lustvolle Fachdiskussionen im Steuer- und Lenkungskreis zu der Mission des Projektes zu halten, politisiert sich die Lage zunehmend zu einem unerbittlichen Stellungskrieg zwischen Linie und Projekt.

## Wie kann Abhilfe geschaffen werden?

Sich verändernde Rahmenbedingungen während des Projektverlaufs stellen beachtliche Risiken dar, die ein Projekt in seinen Grundfesten erschüttern können. Wie ein Seismograf muss daher der Projektmanager alle möglichen Facetten im Blick behalten und sofort gegensteuern, sobald sich auch nur der Hauch einer Veränderung abzeichnet. Dies können Risiken im direkten Projektumfeld sein: Steht das Management noch voll und ganz hinter dem Projekt? Sind die Stakeholder noch mit im Boot? Haben sich gesetzliche Veränderungen ergeben? Wie verändert sich der Markt im Laufe des Projektes? Sind wir noch auf Kurs? Darüber hinaus gibt es auch noch personelle Risiken (Warum nimmt die Motivation meiner Mitarbeiter ab?), technische Risiken (fehlende Schnittstellen, mangelnde Kompatibilität der Systeme ...) und finanzielle Risiken (Kursschwankungen, Insolvenz eines wichtigen Zulieferers bzw. Dienstleisters). Die antizipierte Sensibilität für Umfeld-Veränderungen gehört somit in ein Risiko-Management-Programm, das zu Beginn eines jeden Projektes aufgesetzt wird und mit einer Art Frühwarnsystem ausgestattet ist. Damit sprechen wir nicht den Apologeten des formalistischen Risikomanagements das Wort, die glauben, ein „System“ der Risikoerfassung würde die Risiken an sich schon vermeiden helfen. Wichtig ist es jedoch, auch als ergebnisoptimistischer Projektmanager intensiv darüber nachzudenken, was schief laufen könnte und das Projektteam dabei aktiv einzubeziehen. Ratsam ist es ebenfalls, den implementierungsfokussierten Tunnelblick zu vermeiden: Im Verlauf des Projektes sollte das Projektumfeld kontinuierlich analysiert und justiert werden. Dabei bietet es sich an, immer wieder interne Trendscouts, das Business Development Department, Technologie-Gurus, Vordenker und Unternehmensstrategen mit einzubinden. Hilfreich kann auch ein externes Projekt-Audit sein, wie [polarixpartner dies anbietet](#).

## 4 | Wurde eine aktive Projektkommunikation etabliert, die Signale und Status nicht nur senden, sondern auch empfangen kann? *Motto: Wer fragt, der führt.*

Wenn wir von Projektkommunikation sprechen, meinen wir damit die Erfüllung sehr unterschiedlicher Zielsetzungen aus dem Projektgeschehen. Dazu zählen einerseits die Informationsversorgung von Auftraggebern und Beteiligten zum Projektverlauf und den korrespondierenden Aussagen zu Zeit, Qualität und Kosten. Ein anderer Aspekt der Projektkommunikation umfasst die organisatorische und inhaltliche Abgrenzung von Aufgaben – sowie den entsprechenden Austausch über eben diese Teilarbeitsstände. Als dritte wesentliche Funktion sollen alle vom Projekt *Betroffenen* durch eine aktive Projektkommunikation zu

*Beteiligten* (im Sinne von Projektbeteiligten und von Teilnehmern an der erforderlichen Kommunikation) gemacht werden. So können Erwartungen „gemanaged“ werden, und dem Projekt der Boden gelockert werden – ein Punkt, der insbesondere dann von besonderer Relevanz ist, wenn durch das Projekt größere organisatorische Veränderungen entstehen.

Grundsätzlich gilt wie beim eigentlichen Hauptthema des Projektmanagements auch in der Projektkommunikation: Die Dosierung der Zutaten beeinflusst das Ergebnis entscheidend. So demotivierend und destruktiv ein Zuwenig an Projektkommunikation sein kann, so kann auch ein Überangebot an Information und Informationstiefe oder ein wirres Durcheinander der gewählten Kanäle und Botschafter zu Lähmungen führen. Die einfachste Reaktion besteht dann in einem entschiedenen Abwarten der Beteiligten. In komplexeren Zusammengängen gerät das Projekt dann sofort in das vernichtende Räderwerk eines „Dooms-Day-Geredes“.

Wie im klassischen Sender-Empfänger-Modell beschrieben, wirken sich Vorerfahrungen und Kulturen sehr stark auf den „Empfang“ einer Kommunikation aus und müssen intensive Berücksichtigung finden. Wenn bei einem wichtigen Projekt die Rolle des Kommunikators dem jüngsten Projektmitarbeiter auferlegt wird, spricht das nicht gerade für die Erfahrung des eingesetzten Projektteams – und schon gar nicht für einen Erfolg des Projektes.

**DIAGNOSE: Woran merkt ein Projektverantwortlicher, dass sein Projekt keiner aktiven Projektkommunikation unterliegt?**

- Die Teammitglieder haben real oder gefühlt einen unterschiedlichen Informationsstand zum Projektgeschehen.
- Bezüglich der Aufgabenteilung oder der Verantwortlichkeiten im Projekt treten wiederholt Differenzen auf.
- Es gibt eine auffällige Gerüchtebildung zum Projekt und zu den Zielsetzungen.
- Der „Handel“ mit Informationen und Halbwahrheiten floriert und die Teammitglieder werden zunehmend verunsicherter und demotivierter.
- Einige Projektmitarbeiter machen die doppelte und dreifache Arbeit (oder gar keine), weil wichtige Informationen erst im Nachhinein bekannt wurden.

## Wie kann Abhilfe geschaffen werden?

Der direkte, persönliche Kontakt zu den Projektinvolvierten ist zusätzlich zu den gängigen Kommunikationsmitteln unabdingbar. In der Kommunikations-Planung muss berücksichtigt werden, dass diese die Performance beeinflussen kann. Sich als Projektverantwortlicher allein hinter Rundmails, schriftlichen Memos oder ähnlichem zu verstecken und zu meinen, ein Projekt auf diese Weise erfolgreich voran bringen zu können, ist utopisch. Die aktive Projektkommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil, der von Anfang an (ab dem Kick-Off-Meeting) mit höchster Konsequenz und involvierender Motivation betrieben werden muss. In den regelmäßig stattfindenden Jour-Fixe-Terminen sollten im Team neue, wesentliche Entwicklungen ausgetauscht werden, Feedbacks von den Mitarbeitern in die nächsten Arbeitsschritte einfließen, und bedeutende Änderungen bekannt gegeben werden. Der Informationsfluss projektrelevanter Aspekte muss über alle Abteilungen und Positionen hinweg kontinuierlich forciert werden, um zu vermeiden, dass ein Lauffeuer von Halbwahrheiten und Spekulationen entfacht und das Projekt in zunehmendem Maße gefährdet wird. Ein sehr guter Projekt-Kommunikator schafft es, die Projekt-Betroffenen zu aktiven und motivierten *Projekt-Beteiligten* zu machen. Dem Projektmanager obliegt es zudem, den Informationsaustausch zwischen Projektteam, Steuerkreis, Lenkungsausschuss und eventuell beteiligten Dritten intensiv am Leben zu erhalten – und das in alle Richtungen. Getreu dem Motto: FORMING, STORMING, NORMING, & PERFORMING. Ein Tipp (der von einer Unternehmensberatung etwas überraschend klingen mag): Versuchen Sie mal jeden zweiten Steuerkreis/Lenkungsausschuss ohne Power-Point-Präsentation abzuhalten.

**5 | Verfügt das Projekt über eine dem Risiko und der Projekterwartung entsprechende Governance-Funktion, die das Projekt und die Organisation auf Kurs halten? *Motto: Keksvernichtung im Stuhlkreis statt Entscheidungsfindung im Steuerkreis!***

### **ACHTUNG: WIR UNTERSCHIEDEN ZWISCHEN STEUERKREIS UND LENKUNGSAUSSCHUSS!**

Der Begriff Steuerkreis wird oft als Synonym für den Lenkungsausschuss verwendet. Für kleinere Projekte mag dies auch in Ordnung sein. Unserer Erfahrung nach ist aber insbesondere in großen Projekten (mehrere Millionen Budget und mehrere Jahre Laufzeit) eine klare Unterscheidung angebracht: Der Lenkungsausschuss sollte in der Hierarchie des Unternehmens/Projekts an oberster Stelle stehen und den unternehmerischen Gestaltungswillen

der Organisation ausdrücken. Der Steuerkreis hingegen hat eine untergeordnete, eher fachliche Bedeutung. Dem Lenkungsausschuss obliegt die fundamentale Aufgabe der Formulierung des unternehmerischen Zieles, sowie der Beschaffung der finanziellen Mittel. Des Weiteren werden im Lenkungsausschuss Rahmenbedingungen festgelegt, die anschließend für die Aufgabenbereiche des Steuerkreises maßgeblich sind. Der Steuerkreis übernimmt die Aufgabe, den unternehmerischen Auftrag umzusetzen und fachlich abzusichern.

AUFGABEN LENKUNGSAUSSCHUSS	AUFGABEN STEUERKREIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektziele und Rahmenbedingungen definieren</li> <li>▪ Projektauftrag erteilen, in Zusammenarbeit mit dem Steuerkreis</li> <li>▪ Genehmigung des Steuerkreises</li> <li>▪ Kontinuierliche Rückmeldung zum Status der Projektziele</li> <li>▪ Entscheidungen treffen beim Erreichen von Meilensteinen, Neuausrichtung der Weichenstellung</li> <li>▪ Support des Steuerkreises bei Interessenskonflikten</li> <li>▪ Botschafter und Repräsentanz des Projektes</li> <li>▪ Projektabschluss managen</li> <li>▪ Bereitstellung finanzieller Mittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektauftrag umsetzen</li> <li>▪ Prozessmanagement einführen</li> <li>▪ Fachliche Umsetzung des Unternehmensauftrags</li> <li>▪ Zentrale Steuerung unternehmerischer Ziele</li> <li>▪ Bündelung verschiedener Kompetenzen von einzelnen Fachbereichen auf unterschiedlichen Ebenen</li> <li>▪ Prozessgliederungsplan aufsetzen</li> <li>▪ Schlüsselprozesse definieren</li> <li>▪ Verbesserungspotentiale eruieren</li> <li>▪ Kommunikator: Kontinuierlicher Dialog mit allen Ebenen</li> </ul>

Die in dieser Gegenüberstellung aufgeführten Aufgabenbereiche des Lenkungsausschusses und Steuerkreises sollen zur erfolgreichen Steuerbarkeit eines Projektes führen. Somit gibt es einerseits eine vorstandsnahe, ultimative Entscheidungsautorität und andererseits in den Steuerkreis eingebundene Fachabteilungen, die sich nicht selbst zum Entscheider erhöhen

dürfen, sondern die gezielt vom verantwortlichen Top-Entscheider (Lenkungskreis) für die Fachlichkeit in die Verantwortung genommen werden.

Der Steuerkreis sollte demnach die ideale Ausgestaltung der fachlichen Entscheidungsarbeit übernehmen, kann dies jedoch oft nicht bewerkstelligen, da er selber „im Machtschatten der Oberen“ steht. So wird auf dieser Ebene gerne Politik statt Facharbeit betrieben, um sich zu profilieren und die eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen – sehr zum Nachteil für die eigentlichen Aufgaben des Projektmanagements. Wenn diese beiden Gremien mit dem Rest des Unternehmens mit Hilfe von Koordination, Kommunikation und Struktur aber perfekt ineinander greifen, kann beinahe jedes Projektziel erreicht werden.

#### **DIAGNOSE: Woran merkt ein Projektverantwortlicher, dass ein Projekt keine zuverlässige und umsichtige Governance-Funktion hat?**

- Wichtige Entscheidungen werden auf höchster Ebene wie eine heiße Kartoffel von Tisch zu Tisch weiter gereicht und das Fortkommen des Projektes wird gehemmt.
- Timings und Milestones werden kaum eingehalten, aufgrund unklarer Ziele und fehlender Führung.
- Es wird mehr Politik betrieben als am Projekt gearbeitet, was die Projektmitarbeiter zunehmend demotiviert und lähmt.
- Das Projektteam zerfällt in kleine Gruppen – es entstehen verhärtete Fronten, die gegeneinander agieren statt sich für den Erfolg des Projektes einzusetzen.
- Die Suche nach Schuldigen verhindert die Fokussierung auf das Projekt, was es umso schwieriger macht, erfolgreich ins Ziel zu fliegen.

#### **Wie kann Abhilfe geschaffen werden?**

Um spätere Ego- und ähnliche Konflikte zu vermeiden, müssen die Positionen und Verantwortlichkeiten explizit und von Anfang an verbindlich definiert werden. Die Governance-Funktion muss eng gefasst werden und der Rest des Projektteams muss sich dieser Konstellation unterwerfen. Ganz nach dem Motto: Kekse essen für mehr Power im Projekt statt für zermürbende Stuhlkämpfe. Im Notfall (Projekt droht massiv aus dem Dreieck von Zeit, Kosten und Qualität zu fallen) übernehmen wir als externe (und neutrale) Governance-Manager diese Funktion als Interim-Aufgabe.

| GERNE WERDEN WIR IHR ELEFANTENDOKTOR FÜR GROSSPROJEKTE |

Im Laufe der letzten Dekade haben wir erfolgreich zahlreiche Großprojekte begleitet – und selbst solche wieder zu graziilen Geparden gemacht, die vorher bleiern in der Ausweglosigkeit gefangen waren, behäbig wie orientierungslose Elefanten. **Falls Sie sich mal in einer Situation während eines Projektverlaufes befinden, in der sich die roten Ampeln vor Ihnen türmen, bieten wir Ihnen gerne an, die Situation mit Ihnen zu reflektieren.**

THE GUIDING STAR FOR THE  
MANUFACTURING INDUSTRY



### 3 | AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.

**Petra Birk**

POLARIXPARTNER GmbH

Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland

[www.polarixpartner.com](http://www.polarixpartner.com)

**Tel.** +49 6581 8290-142

**Fax** +49 6581 8290 100

**E-Mail** [Petra.Birk@polarixpartner.com](mailto:Petra.Birk@polarixpartner.com)

### 4 | ÜBER POLARIXPARTNER.

**MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN.** POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertigende Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**