

## Warum Projekte scheitern müssen

Diese Zahlen kennen und fürchten Projektmanager:

- Rund 70 Prozent aller großen IT-Projekte scheitern.
- 75 Prozent der Electronic Business Projekte erreichen nicht das geplante Ziel.
- 60 Prozent aller Intranet-Projekte scheitern.
- Mindestens 70 Prozent aller CRM-Projekte sind Misserfolge.
- Rund 70 Prozent aller Reengineering-Projekte haben nicht den erwarteten Erfolg.
- 40 bis 60 Prozent aller Wissensmanagement-Projekte scheitern.

Diese kleine Auswahl an Fakten und Zahlen ergeben sich aus einer kurzen Internet-Recherche bei Eingabe der Begriffe „Projekt“ und „scheitern“. Meist geben die Projektmanager auch den Grund des Scheiterns an. Sie scheitern daran,

- dass die eingesetzten Methoden und Instrumente für ein effizientes Projektmanagement nicht geeignet sind,
- dass die Ziele nicht eindeutig definiert sind und nachträglich angepasst werden
- oder die festgelegten Vorgaben unrealistisch sind und deshalb der Projektplan nicht eingehalten werden kann.
- Weiters besteht eine erhöhte Gefahr des Scheiterns, wenn der Projektleiter und/oder die Projektmitarbeiter fachlich für das Projekt nicht geeignet sind oder von der wachsenden Komplexität des Projektes überfordert werden.
- Oder aber die Projektbeteiligten „verstehen“ sich nicht, weil sie zu unterschiedliche fachliche Hintergründe haben oder es entstehen Konflikte innerhalb des Teams um Ressourcen und Kompetenzen.
- Schließlich geht eine erhebliche Gefahr für den Projekterfolg von unzureichender oder falscher Kommunikation nach innen und nach außen aus.

Deshalb *können* Projekte scheitern.

Warum aber *müssen* Projekte scheitern? Der Kybernetiker Heinz von Foerster prägte den Satz: „Pläne müssen grundsätzlich scheitern.“ Gemeint ist das unzureichende Management von Komplexität.

Was ist Komplexität in einem Projekt?

Man spricht dabei von der Vielzahl der „Zustände“ eines Projektes, die das Projektteam in seiner spezifischen Umwelt mit seinen spezifischen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen Ansprüchen im vorhinein berücksichtigen soll. Alle Risiken, Ansprüche, Erwartungen, Wünsche usw. an das Projekt werden von ebenso vielen Personen repräsentiert. Das Projektteam müsste so groß sein, dass es die Bedürfnisse, Interessen und Sichtweisen sämtlicher Beteiligter und Betroffener erfassen und bei der Planung und Durchführung des Projektes entsprechend berücksichtigen kann. (Ein wichtiger Satz der Kybernetiker lautet: Only variety absorbs variety – also: nur Komplexität bewältigt Komplexität)

Und oft scheitert das Projekt bereits bei einer „einfachen“, unkomplexen Klärung zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Kunde.

Natürlich sieht die Projektrealität anders aus. Projektteams werden aus wenigen Spezialisten zusammengestellt und diesen wird ein – mehr oder weniger – ganzheitlich steuernder Manager (der Projektleiter) beigelegt. Dieses Team kann die Ganzheitlichkeit und Komplexität des Systems Projekt nie im vollem Umfang erfassen. Fachwissen wirkt zwar Kompetenz- und Produktivitätssteigernd. Es bringt aber auch die Gefahr der reduzierenden Betrachtung mit sich. Ein Spezialist sieht die Welt durch die spezielle Optik seines Fachbereiches und beurteilt sie auch danach. Es bräuchte die Fachleute aus den anderen Bereichen, um das Projekt in allen Aspekten zu erfassen und anpacken zu können. Es kommt also darauf an, den Beitrag einer größeren Zahl von Spezialisten unterschiedlicher Herkunft zur Problemlösung zu verbinden.

Soll die Entscheidungs- und Konsensfindung in Bezug auf große Projekte wirksam und nachhaltig sein, müssen größere Personengruppen effektiv und effizient eingebunden werden. Nämlich immer dann, wenn die Fragestellung komplex ist. Dies erklärt die in komplexen Situationen oft gesehene Praxis der Nicht-Entscheidung, Verschleppung oder Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf andere. Die Angst im Management vor Fehlentscheidungen und ihren Auswirkungen ist sehr hoch.

Wie also möglichst viele Betroffene in die Willensbildung einbinden? Die Methoden, die wir heute zur Willensbildung anwenden, sind bestenfalls dazu geeignet, nur eine Handvoll Personen zu einer gemeinsamen Sichtweise einer Sachlage zu bewegen. Fünf, sechs oder auch sieben Personen können im Meeting, im Brainstorming oder bei einer Telefonkonferenz effizient kommunizieren und Ergebnisse erzielen. In vielen Fällen ist dies auch ausreichend – und zwar dann, wenn die Fragestellungen von geringer Komplexität sind.

Mit weiter zunehmender Personenzahl fällt nun aber der Grenznutzen rasch ab. Meetings, Sitzungen und Besprechungen werden zu zeitraubenden und nervenaufreibenden, aber wenig wirksamen Steuerungsinstrumenten. Werden dann als Konsequenz Arbeits- und Teilprojektgruppen gebildet, erhöhen sich neben dem zusätzlichen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf auch die zeitlichen und finanziellen Aufwendungen enorm.

So genannte „Großgruppeninterventionen“ (Open Space, Zukunftskonferenz, World Café etc...) ermöglichen zwar die Durchführung von Workshops in großen, mehrere 100 Personen großen Gruppen. Sie sind jedoch in der Regel nicht strukturiert genug, um die ganze Breite des einbezogenen und neu generierten Wissens nutzen und zu einem Konsens bündeln zu können. Ihre Aufgabe ist daher auch nicht Entscheidung, sondern die Kreativität zu entfachen.

Durchschnittliche Projektteamgrößen werden etwa mit sieben Personen angegeben. Die Anzahl der tatsächlich relevant Betroffenen – als jene, die man zur effektiven Entscheidungsfindung bräuchte – liegt meist zwischen 20 und 30. So viele Sichtweisen sollten miteinbezogen werden. Die Hochrechnung der möglichen Beziehungen beläuft sich somit auf 870 mögliche Beziehungen.

**Fragen zur Diskussion:**

1. Überlegen Sie die Zahl der in ihren Projekten tatsächlich betroffenen Personen, deren Sichtweisen, Informationen und Meinungen für ihr Projekt maßgeblich sind.
2. Welche Ideen helfen dieser komplexen Gruppe, um wirkungsvoll miteinander zu kommunizieren. (Kärtchenorgien und „Mail per CC: an alle“ schließen wir hier von vornherein aus!) Wie kann die Anzahl möglicher Beziehungen (870!) bestmöglich genutzt werden, so dass sich jeder Teilnehmer mit dem anderen intensiv austauschen kann und das gesamte und beste Wissen allen Teilnehmern zur Verfügung steht?
3. Wie schaffen Sie ein Klima der Kreativität, des konstruktiven Austausches und gegenseitiger Anerkennung?
4. Wie erhöhen Sie den Wirkungsgrad der Zusammenarbeit? (Schlüsselpersonen sind meistens teuer und haben überdies kaum Zeit)
5. Wie schaffen Sie die Zuspitzung von Meinungen und Fakten in Richtung einer allgemein akzeptierten Entscheidungsfindung?

Quellen:

Management Zentrum St. Gallen, Günter Nittbaur

Stafford Beer: Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity. Chichester, 1994

Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben. Heyne, München 2000