

## Die 10 goldenen Regeln, um Projektes erfolgreich scheitern zu lassen

Wenn Ihre Projekte sowieso häufig nicht erfolgreich sind, ist dieser Artikel uninteressant. Wenn Sie aber regelmäßig Ihre Projekte erfolgreich realisieren, interessiert es Sie vielleicht, wie man Projekte auch einmal erfolgreich scheitern lassen kann.

Hier also die 10 goldenen Regeln, damit ein Projekt **nicht** erfolgreich wird:

1. Übernehmen Sie das Projekt auf Zuruf und vermeiden Sie eine schriftliche Beauftragung bzw. Auftragsklärung. Dadurch haben Sie viel mehr Freiraum in der Ausgestaltung des Projektes und der Auftraggeber kommt nicht unter Entscheidungsdruck. Wenn die Projektorganisation und die Verantwortungen nicht eindeutig definiert sind, sind Sie im Zweifelsfall für bestimmte Aufgaben nicht zuständig. Darüber hinaus erzielen Sie bei der Termin- und Kostenplanungen eine hohe Flexibilität, auf die Sie zu einem fortgeschrittenem Projektzeitpunkt gerne zurückgreifen werden.
2. Definieren Sie keine Erfolgs- oder Qualitätskriterien. Das bezieht sich sowohl auf das Projektergebnis als auch auf die Projektdurchführung. Somit vermeiden Sie eine potentielle Überprüfung. Sollte es sich absolut nicht vermeiden lassen, dann formulieren Sie möglichst nicht messbare Kriterien so, wie z. B. „schnellere Bearbeitung“, ein „großes Fest für viele Menschen“ oder „pünktliche Fertigstellung“. Dann sind Sie immer auf der richtigen Seite und alle Projektteilnehmer haben ein gutes Gefühl, viel erreicht zu haben.
3. Halten Sie sich nicht zu lange mit der Projektplanung auf. Gerade in der Anfangsphase ist ganz besonders wichtig, schnellstmöglich erste Ergebnisse zu liefern. Das beruhigt nicht nur ihren Vorgesetzte, sondern beweist dem Auftraggeber, wie wichtig Sie das Projekt nehmen. Je genauer Sie die Termine planen, desto öfter müssen Sie überarbeitet werden - das kostet nur unnötigen Aufwand. Beginnen Sie möglichst früh mit der Erstellung der ersten Zwischenergebnisse, auch wenn Sie das Ergebnis noch wiederholt anpassen müssen.
4. Budget, Controlling, Dokumentationen und Berichte sind Themenstellungen für Kaufleute, aber nicht für Projektmanager. Warum wollen Sie sich diesen Stress antun und eine detaillierte Kostenplanung abgeben? Je detaillierter Sie planen, desto härter trifft Sie die Realität. Die Zeit für die Erstellung irgendwelcher Kosten- und Projektberichte

können Sie wesentlich sinnvoller für die eigentliche Projektarbeit nutzen. Protokolle zu schreiben ist sehr aufwendig, ebenso das Lesen all dieser Unterlagen. Außerdem werden Schriftstücke häufig missbraucht, um irgendwelche Nachweise für nicht erledigte Aufgaben zu finden. Wen interessiert das, wenn das Projekt abgeschlossen ist?

5. Setzen Sie das Projektteam aus den Personen zusammen, mit denen Sie am liebsten zusammen arbeiten. Ob das Knowhow dieser Personen für die Erreichung der Projektziel zu erreichen, ist nicht so wichtig. Bei Personen Ihres Vertrauens können Sie die Arbeitsaufträge mündlich am Rande einer Besprechungen verteilen oder wenn die Themen gerade aktuell diskutiert werden. Ein wesentlicher Vorteil in der mündlichen Beauftragung liegt in der pragmatischen Modifizierung der Aufträge. Durchgeführte Änderungen können natürlich aufgrund des Termindrucks nur selten dokumentiert werden, aber schließlich zählt das Ergebnis und nicht irgendeine Dokumentationen.
6. Halten Sie sich nicht mit Vorlagen und Projektstandards auf. Häufig wird man als Projektleiter an vielen Stellen eingeschränkt, so dass man sich wenigsten hinsichtlich der Dokumentation und der Vorgehensweisen einen kreativen Spielraum freihalten sollte. Die Definition und Abstimmung von Standards, wie z. B. einheitliches Layout bei Präsentationen und Erstellung eines Projekt-Glossars, ist zwar ganz nett, doch Aufwand und Nutzen müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

Wenn einmal etwas unklar ist, diskutiert man halt solange, bis alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis gefunden haben. Das dauert zwar, aber schließlich fördert es die intensive Kommunikation im Team.

7. Ziehen Sie das Projekt möglichst ohne Definition von Projektphasen durch. Bei einem Phasenkonzept muss ständig gegenüber dem Auftraggeber und der Projektsteuerung berichtet werden. Außerdem sind mit diesen Phasen häufig sogenannten „Meilensteine“ verknüpft. Werden diese nicht erreicht, müssen die Auswirkung auf den Projektfortschritt analysiert und mit Hilfe verschiedener Szenarien und Alternativen betrachten und mühsam aufbereitet werden. Wer will das schon?
8. Lassen Sie die Projektunterlagen bei den jeweiligen Verantwortlichen. Bei einer zentralen Lösung kann man zwar alle Daten auf einem File-Share ablegen, aber dann muss man sich wieder um Namenskonventionen etc. kümmern. Bei einer lokalen Ablage hat jeder seine Version im direkten Zugriff und wenn mal nicht ganz klar ist, wel-

che Dokument wirklich gültig ist, telefoniert man halt ein wenig herum und schickt die Unterlagen pauschal an alle Projektbeteiligten. Dann kann sich später niemand herausreden, er wäre nicht informiert gewesen.

Damit die Mail-Postfächer nicht überlaufen, sollte man sich frühzeitig mit den Kollegen von der IT in Verbindung setzen.

9. Lassen Sie das Projektende möglichst offen. Sie sind dann an keinen festen Termin oder an ein bestimmtes Ergebnis gebunden, was automatisch einen Puffer schafft. Außerdem können Sie jederzeit behaupten, Sie hätten das Projekt termingerecht abgeschlossen und einen guten Job gemacht. Falls wider Erwarten doch noch unerledigte Aufgaben auftauchen, definieren Sie diese einfach zu der Kategorie „Wartung“ oder „Ertüchtigungsphase nach Produktionseinführung“. Wie lange diese Phase gilt, bestimmen Sie in Abhängigkeit des Tagesgeschehens.

Unangenehme Aufgaben, besonders wenn es um die Klärung von Verantwortungen geht, überlässt man am besten anderen. Außerdem macht es zum Projektende hin richtig Spaß, möglichst viele offene Punkte aus der To-Do-Liste mit der Bemerkung „Realisierung in der Praxis“ zu schließen. Das Erfolgserlebnis ist entsprechend groß, denn alle offenen Punkte wurden augenscheinlich abgearbeitet. Mehr Erfolg geht nicht.

10. Natürlich könnte man zum Schluss eines Projektes eine Kundenbefragung oder ein Projekt-Review durchführen, aber dies ist sehr aufwendig. Vielleicht ist am Ende das Ergebnis doch nicht so toll nicht, vielleicht muss man sich sogar mit dem Auftraggeber auseinandersetzen? In so einer Diskussion kann es sogar passieren, dass der Auftraggeber eine andere Meinung über den Projekterfolg des Projektes hat als Sie. Wollen Sie das wirklich?

Ähnlich verhält es sich bei dem Projekt-Review. Kein Projekt ist gleich, weshalb das Argument „Aus Erfahrungen für die Zukunft lernen“ auch nicht ziehen kann. Im Rahmen eines Reviews würde man Ergebnisse dokumentieren und für die zukünftigen Projekte aufbereiten. Aber bevor man lange suchen muss ist es einfacher, das 100-seitige Konzept noch einmal neu zu schreiben.

Wolfram M. Walter