

Wenn du zum Markt gehst, bring´ Obst mit.

Diesen Satz, oder jedenfalls so ähnlich, werden Sie vermutlich schon einmal gehört haben. Was für den Sender vollkommen klar ist, muss bei dem Empfänger nicht ebenfalls so klar sein. Schließlich geht man davon aus, dass es weltweit über 40.000 Obstsorten gibt, davon alleine ca. 20.000 Apfelsorten. „Obst“ alleine reicht nicht, etwas präziser sollte man es schon definieren, es sei denn: Man kennt sich. Bedeutet, es kommt eine emotionale Komponente hinzu.

Surft man im Internet, findet man viele Untersuchungsergebnisse und Erklärungen, warum Projekte scheitern. Die einen sind der Meinung, es liegt primär an den falschen Leuten oder an Managern ohne Erfahrungen. Andere, wie das auf Project Management Offices (PMO) spezialisierte Beratungshaus Assure Consulting, hat 2007 im Rahmen einer Studie die folgenden größten Projektfehler identifiziert:

|   |      |
|---|------|
| 1. Projektziele nicht klar definiert  | 71 % |
| 2. Zeitvorgaben sind unrealistisch  | 61 % |
| 3. Mangelnde Abstimmung aller am Projekt beteiligten                        | 55 % |
| 4. Fehlerhafte Kommunikation innerhalb des Unternehmens                     | 45 % |
| 5. Projektleiter sind überlastet  | 44 % |
| 6. Budgetrahmen ist unrealistisch   | 43 % |
| 7. Feinplanung erfolgt nicht sorgfältig genug                               | 41 % |
| 8. Komplexität des Vorhabens wird unterschätzt                              | 39 % |
| 9. Berichtswesen / Reporting funktioniert nicht reibungslos                 | 36 % |
| 10. Es fehlt ein Projekt-Cockpit, aus dem heraus das Projekt gesteuert wird | 36 % |

Dabei ist es unerheblich, ob es sich um eine Softwareentwicklung handelt, um den Bau eines Flughafens bzw. eines Opernhauses oder um die Einführung eines neuen Kundenmanagementsystems.

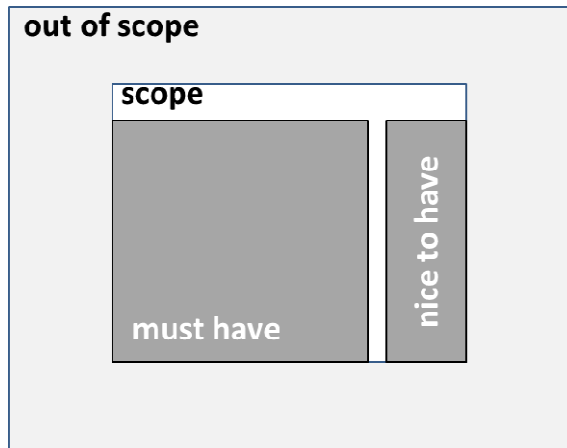
Warum ist die Vereinbarung von Projektzielen so kompliziert? Warum kann ein Auftraggeber nicht das klar aufschreiben, was er haben möchte? Warum laufen Projekte aus dem Ruder, obwohl ein erheblicher Aufwand in Lasten- und Pflichtenhefte investiert wurde? Die Antwort ist so kompliziert wie einfach: Findet eine Auftragsklärung statt, sprechen wir über Anforderungen, IST-SOLL-Vergleiche, Technik und Rahmenbedingungen. Wir sprechen selten über die tatsächlichen Ziele und Visionen und noch weniger über die Emotionen, die hinter dem Auftrag stecken.

Wie läuft in der Regel so ein Projektgespräch ab:

Der Auftraggeber schildert,

- was er braucht (scope),
- was er nicht braucht (out of scope),
- was er auf jeden Fall haben muss (must have),
- was er ggf. noch gerne hätte (nice to have).

Aus Sicht des Auftraggebers ist damit alles gesagt. Die Inhalte werden mit Zahlen hinterlegt und auf dem ersten Blick ergänzen sich diese vier Anforderungsdimensionen und stehen nicht im Widerspruch zueinander. Allerdings wird davon ausgegangen, dass es eine scharfe Abgrenzung gibt:



**scope:** Es werden die Projektziele beschrieben und was mit dem Projekt erreicht werden soll. Bei den Zielen wird zwischen Ergebniszeilen, Zeitzielen und Budgetzielen unterschieden.

**Out of scope:** Es wird beschrieben, was nicht Auftrag des Projektes ist.

**Must have:** Es werden die Ergebnisse und Ziele definiert, die auf jeden Fall erreicht werden müssen. Häufig werden diese Ziele mit Meilensteinen hinterlegt.

**Nice to have:** Stehen noch Zeit, Ressourcen oder Budget zur Verfügung, dann sollten diese Aufgabenpakete ebenfalls bearbeitet werden.

Das Projekt beginnt mit einer Brainstorming-Intensivphase. Die zunächst groben Anforderungen werden präzisiert, der Zielfokus wird immer weiter geöffnet, die Wünsche werden immer größer. Alle Ergebnisse kommen in die vier oben beschriebenen Schubladen. Zum Schluss wird gerechnet und festgestellt, dass viel zu viele Themen in der „must-have“-Schublade stecken und die ursprünglich einmal angesetzten Projektkosten deutlich überschritten werden. Um dies zu vermeiden, werden keine Ideen weggeworfen sondern man schichtet um, und die Ideen landen in der Schublade „nice to have“.

In der Regel startet das Projekt auf einer hohen Euphorie-Welle: Man ist noch in der Findungs- bzw. Detailplanungsphase, die Meilensteine werden noch gehalten, alle Aktivitäten liegen im Zeit-, Aufwand- und Kostenrahmen und die Statusampeln stehen alle auf „Grün“. Alle Beteiligten möchten auf dieser Welle surfen, Projekt-Glückshormone übernehmen das Ruder, man wird mutiger und Kritiker des Projektes werden mit den bereits erzielten Erfolgen überstimmt.

In dieser Phase entsteht ein interessantes Phänomen: Man möchte mehr! Man wird hungrig! Erfolg macht sexy! Hier noch eine zusätzliche Applikation, da noch etwas mehr Automatismus, an der einen Stelle die Integration verschiedener Systeme und an anderer Stelle doch eine stärkere Anlehnung an den Standard. Wenn man das eine fertig hat, ist es doch nicht mehr viel Aufwand für das andere. Zu diesem Zeitpunkt erinnert man sich an die Themen, die man zum Projektstart haben wollte, auf die man aber zwangsweise verzichten musste und die dann in der Schublade „nice to have“ verschwunden sind. Die werden nun wieder hervorgeholt und somit Bestandteil des Projektauftrages. Der Mechanismus funktioniert wie bei einem Autokauf: Man geht mit einer fertigen Konfiguration (auf Basis des verfügbaren Budgets) zum Autohändler, sieht dort die ausgestellten Autos, erlebt ein optisches und haptisches Feuerwerk und ist sich dann sicher, dass es doch die etwas größeren Felgen sein müssen und natürlich passt nur die Multimedia-Ausstattung in Konzerthausqualität. Wie man das dann später seiner Partnerin oder seinem Partner erklärt, warum man doch noch einen kleinen Kredit aufnehmen musste, ist jedem Einzelnen überlassen. Diese Vorgehensweise ist Garant dafür, dass das Projekt scheitert. Nicht anders sind sonst so gigantische Preisexplosionen wie bei der Philharmonie in Hamburg erklärbar.

Es gibt aber auch eine gegenläufige Strömung. Mit zunehmendem Projektfortschritt werden die Budgets immer knapper, einige Ergebnisse liegen noch nicht vor und immer häufiger kommt es zu gelben oder roten Statusampeln. In dieser Phase schaut man sich noch einmal die „must-have“-Schublade intensiv an, analysiert und bewertet und kommt zum Schluss zu dem Ergebnis, dass man auf das eine oder andere verzichten kann. Damit es nicht sofort auffällt, wandern diese Aktivitäten in die „nice-to have“-Schublade. Mit größter Anstrengung werden die neu definierten Projektziele erreicht und alle sind zufrieden. Leider funktioniert nach Abschluss des Projektes nicht alles, einige Funktionen werden vermisst, schon muss man unverzüglich nachbessern. Unzufriedenheit macht sich breit, weil die abgespeckten Lösungen weit von dem entfernt sind, was man ursprünglich einmal haben wollte. Auch hier funktioniert es wie beim Autokauf: Man konfiguriert den Wagen aufgrund seiner persönlichen Anforderungen und stellt dann fest, dass das vorhandene Budget überschritten wurde. Also wird der Allradantrieb gestrichen. Der komplette nächste Winterurlaub wird zum Desaster, da man mit dem schlechten Fahrverhalten in den verschneiten Bergen so unzufrieden ist, dass der ganze Urlaub keine Freude mehr macht. Ein anderes Beispiel ist der Flughafen Berlin, bei dem man ein wenig zu viel an den Brandschutzeinrichtungen gespart hat, um Budget- und Zeitziele einzuhalten. Dummerweise ist es dann bei einer Abnahme doch irgendwie aufgefallen.

Hier ein paar Beispiele aus der Baubranche:

|                    | Termin alt | Kosten alt     | Termin neu | Kosten neu            |
|--------------------|------------|----------------|------------|-----------------------|
| Berliner Flughafen | 2007       | 1,2 Milliarden | 2015 ff.   | min. 4,7 Milliarden   |
| Elb-Philharmonie   | 2010       | 77 Millionen   | 2015 ff.   | mind. 323 Millionen   |
| BND-zentrale       | 2011       | 720 Millionen  | 2016       | 912 Millionen         |
| Autobahn 14        | 2013       | 750 Millionen  | unbekannt  | mind. 1,25 Milliarden |

Nun ist man geneigt zu sagen: das passiert nur bei den Großprojekten! Wir dürfen jedoch davon ausgehen, dass es in mind. 80 % aller Projekte, unabhängig von der Größe, Komplexität und Dauer, so oder ähnlich abläuft. Selten wird ein Projekt termingerecht fertig, nur in wenigen Fällen kommt man mit dem Budget aus und fast immer fallen einem kurz vor der Abnahme, Inbetriebsetzung usw. neue Themen ein, die man noch unbedingt mit in das Projekt aufnehmen muss. Projekt-Meilensteine, die von der Definition her unverrückbar sind, werden schneller verschoben als Kieselsteine.

Das Problem ist, dass nicht nur die Auftragsklärung an sich schon schlecht durchgeführt worden ist, es wurde auch nicht hinter den Auftrag geschaut. Man konzentriert sich zu sehr auf die Technik, Anforderungen und Rahmenbedingungen und nicht auf die Ziel und Visionen. Wir verstehen vielleicht noch, was unser Kunde möchte, nicht aber der Kunde unseres Kunden (understand customers customer)

Dazu ein Beispiel: Mit Hilfe eines Projektes soll die Kundenzufriedenheit bei einem Energieversorger verbessert werden. Dazu geht man wie folgt vor:

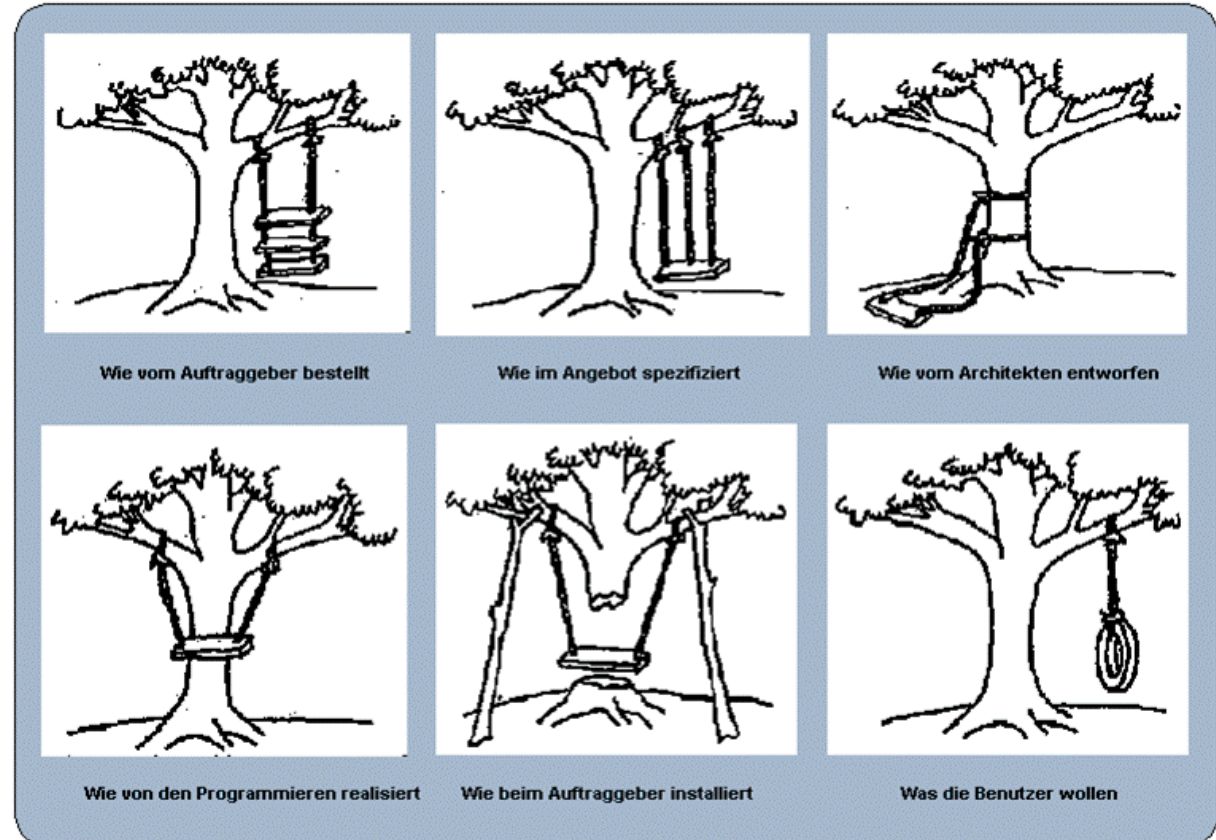
- a) Analyse der IST-Situation
- b) Festlegung der SOLL-Situation
- c) Aufsetzen eines Marketing-Programms mit dem Ziel, die internen Mitarbeiter von der Wichtigkeit einer hohen Kundenzufriedenheit zu überzeugen
- d) Durchführung von internen Seminaren zum Thema „Kundenzufriedenheit“
- e) Durchführung von Kundenbefragungen
- f) Aufstockung der externen Mitarbeiter in der telefonischen und schriftlichen Kundenbetreuung
- g) Versand von Briefen an Kunden in denen steht, welche Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit eingeleitet wurden

Das hört sich im Prinzip alles vernünftig an, löst aber das Problem nicht wirklich. Denn in Wahrheit möchte der Auftraggeber nicht die o.a. Punkte abgearbeitet haben sondern er möchte folgende Ziele erreichen:

1. Reduzierung der Kundenwechselquote
2. Rückgang der Kundenbeschwerden
3. Reduzierung der Kundenbetreuungskosten

Das bedeutet: Wenn ein unzufriedener Kunde nicht zu einem anderen Versorger wechselt, keine Beschwerdebriefe schreibt und auch keinen Kontakt aufnimmt, ist es egal, ob er zufrieden ist oder nicht. Wird nun noch berücksichtigt, dass nach mehrfach durchgeführten Studien die zufriedenen Kunden nicht gleichermaßen auch treue Kunden sind, tritt der Zufriedenheitsfaktor noch stärker in den Hintergrund. Stimmen dagegen die drei o.a. Thesen, dann sind ganz andere Maßnahmen notwendig:

- Ermittlung von Wechselgründen
- Vermeidung von Beschwerden
- Analyse von Beschwerdegründen
- Hohe Erreichbarkeit und schnelle Reaktionszeit
- Verbesserung der Qualitäten an der Kundenschnittstelle
- Festlegung von KPIs zur Messung der Kundenzufriedenheit



Was sind die Ursachen dafür, dass es so unterschiedliche Sichtweisen gibt? Dazu gibt es nicht nur eine Antwort sondern gleich mehrere.

1. Wir denken häufig in Anforderungen und Vorgehen und nicht in Zielen.  
Das führt dazu, dass wir uns zu Beginn mit Rahmenbedingungen und Einzelschritten beschäftigen und dabei das Ziel aus den Augen verlieren. Schnell engen wir den Blick ein und begeben uns auf einen schmalen Korridor, ohne nach rechts und links zu sehen. Das reduziert die Kreativität. Das Problem kann gelöst werden, indem zunächst die Ziele definiert und die Kriterien festgelegt werden, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann.
2. Wir denken an Menschen und nicht an Fähigkeiten.  
Wenn wir die Kapazitäten berechnen, sprechen wir über FTE, Ressourcen, Voll- oder Teilzeit und Mehrstunden. Aber zunächst brauchen wir Fähigkeiten, Fachleute mit unterschiedlichsten Skills. Je nach Aufgabenstellung ist Expertenwissen gefragt, auch wenn das ggf. nur temporär verfügbar ist.
3. Wir glauben, dass alle Menschen uneingeschränkt zur Verfügung stehen, wenn wir sie brauchen.  
Dabei wird unterstellt, dass es die optimale Verfügbarkeit gibt. Nur selten werden Fehlzeiten und potentielle Ausfälle durch Krankheiten eingeplant, weil die das Budget aufbohren. Dabei kommt es, gerade bei großen Projekten mit einer langen Laufzeit, immer wieder zu personellen Einbrüchen. Leistungseinbußen durch Arbeitsüberlastungen werden ignoriert, obwohl es ein leichtes ist, in der Kapazitätsplanung einen 10%igen Puffer einzubauen.
4. Wir besinnen uns zu selten auf das, was wir schon haben.  
Nur selten werden nach Projekten die Projektergebnisse gesichert. Nur selten findet eine Wissenssicherung statt. Dabei könnten die Ergebnisse recht komfortabel zentral abgelegt und allen Nachfolgern zur Verfügung gestellt werden. Es ist wohl nicht schicklich, sich mit "fremden Federn" zu schmücken. Lieber entwickelt man neu, recherchiert man bereits bekannte Fakten, diskutiert man Themen, die schon längst abschließend diskutiert worden sind.
5. Bei der Zeitplanung planen wir vom IST zum SOLL, von dem HEUTE zum MORGEN. Wir planen nicht von dem SOLL retrograd zum IST, von dem ZIEL retrograd zu den Projektschritten.  
Bei privaten Feiern ist es ein normaler Vorgang: Das Datum der großen Geburtstagsfeier steht fest, alle nun stattfindenden Aktivitäten richten darauf aus. Kaum jemand kommt auf die Idee, zunächst alle Aufgaben wie an einer Kette aufgezählt abzuarbeiten und dann, wenn man zeitlich nicht fertig wird, den 50. Geburtstag zu verschieben. Schon bei der Aufgabenliste wird dies deutlich.  
Variante 1: Zeitplan erstellen bis zum 15.03.  
Variante 2: Zeitplan ist bis zum 15.03. erstellt

6. Um Projektzeiten einzuhalten, reduzieren wir häufig unsere Qualitätsmaßstäbe. Wenn während der Aktivitäten festgestellt wird, dass man den Zeitplan nicht mehr schafft, reduziert man den Anforderungen bzw. die Schritte, um das Ziel zu erreichen: Man lässt die Überprüfung der Datenbestände weg, statt drei Testreihen wird nur eine durchgeführt, statt fünf Qualitätsprüfungen führt man nur drei durch. Am Ende wundert man sich, dass das Ergebnis fehlerhaft ist und dass es zu Störungen im Produktionsablauf gibt. Dann wird aufwendig und teuer nachgebessert.
7. Wir stellen die hard facts in den Vordergrund und vergessen dabei die genau so wichtigen soft facts.  
Zahlen, Daten und Fakten beherrschen ein Projekt. Das Projektsteuerungsgremium fragt nach Kapazitätsverbräuchen, nach Budgets, nach Change Requests und lines of code. In time, in budget, in money sind die wesentlichen technischen Parameter, die im Vordergrund stehen und in den Projektsitzungen diskutiert werden. Nur selten wird nach den Menschen und deren Befindlichkeiten gefragt. Erst wenn die Stimmung im Projekt auf dem Tiefpunkt ist, wenn alle Projektteilnehmer demotiviert an den Sitzungen teilnehmen, niemand mehr Überstunden machen möchte, stellt man fest, dass es die Menschen sind, die den Projekterfolg ausmachen.

Oder um es mit Antoine de Saint-Exupery zu sagen:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“.

Fazit:

Bevor mit dem Projekt gestartet wird, sollte möglichst viel Aufwand in die Auftragsklärung investiert werden: Wozu tun wir etwas, für wen tun wir das, was soll in der verfügbaren Zeit erreicht werden, woran messen wir das Ergebnis?

Erst wenn die Ziele klar sind, wenn die Vision des Auftraggebers klar definiert worden ist, erst dann sollte mit der Projektumsetzung begonnen werden.

Wolfram M. Walter