



# PROJEKT-FALLEN

Selbst erfahrene Manager von Großprojekten können – so das Ergebnis einer Studie der Insead Business School\* – die Konsequenzen ihres Handelns oft nicht richtig einschätzen – vor allem, wenn hoher Druck und enge Vorgaben das ohnehin schon komplexe Projektgeschäft erschweren. Doch sollte man eigentlich gerade diese übergeordnete Voraussicht von erfahrenen Managern erwarten.

**H** heute fällt der Startschuss für ein neues IT-Projekt bei einem mittelständischen Biotech-Großunternehmen: Die Firma will den gesamten Produktentwicklungsprozess, von der Idee bis hin zum marktreifen Produkt, durch den Einsatz eines IT-gestützten Dokumentations- und Informationssystems optimieren, damit das Ergebnis schneller auf den Markt kommen kann. Das System soll zuerst im Bereich „Immuntherapeutisches Produkt für die Krebsbehandlung eingeführt“ werden. Denn dieses Marktsegment weist einerseits die höchsten Wachstumspotentiale auf, ist aber andererseits durch hohen Konkurrenzdruck gekennzeichnet. Die Geschäftsleitung erwartet sich von der Einführung dieser Lösung eine Reduzierung der durchschnittlichen Produktentwicklungsdauer um rund 20 Prozent.

Laurenz Attendorf, der Projektleiter, steht vor dem Konferenzzimmer, in dem er das Kick-off-Meeting leiten soll. Und trotz seiner langjährigen Erfahrung ist er nervös. Diese Firma hat ihn

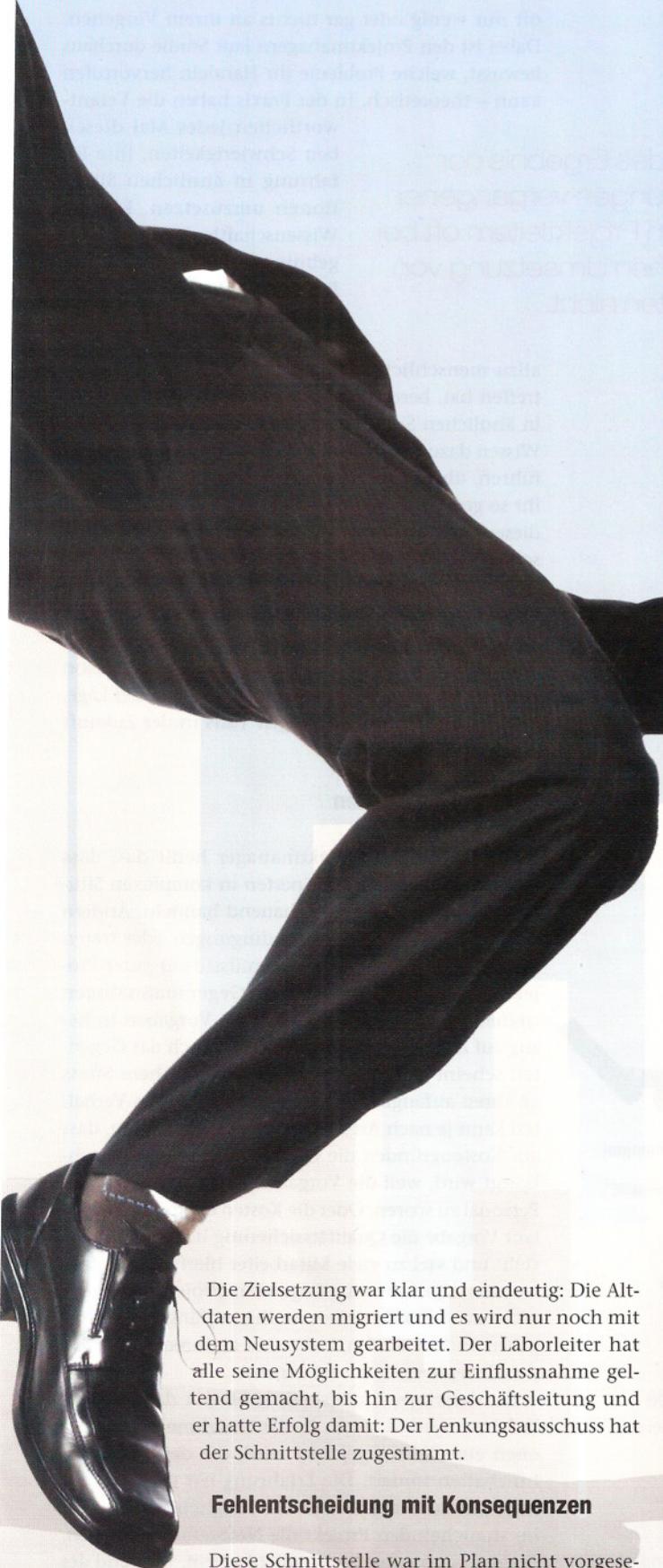
aufgrund seiner Expertise im Multiprojektmanagement eingestellt, seit rund einem Jahr ist er mit an Bord. Die Geschäftsführung hat sehr enge Vorgaben gemacht – sowohl das Budget als auch die Zeit für das komplexe Projekt sind extrem knapp, die Erwartungen an ihn entsprechend hoch. Ein Scheitern kann sich weder die Firma noch Attendorf leisten. Der Kick-off ist gut gelaufen, alle Projektbeteiligten sind bester Stimmung. Das Projekt startet. Die ersten Teilprojekte, bei denen es um die Bestellung von Hard- und Software sowie um die ersten Implementierungsschritte geht, laufen ebenfalls gut. Doch dann geht es los. Mitten in der Implementierung kommt aus einem der Forschungslabors die neue und überraschende Anforderung, noch eine spezielle Schnittstelle zwischen dem alten und dem neuen System zu programmieren, damit man auch weiterhin mit dem gewohnten Altsystem arbeiten kann. Das war so nie vorgesehen.

\* Studie von: Kishore Sengupta, Associate Professor of Information Systems, et al.; Insead Business School, Fontainebleau

# Das mentale Modell

↳ **Der Grund für dieses Festklammern** an einmal ausgegebenen Projektzielen sehen die Forscher in der Angst vor dem Versagen: Die meisten Manager lernen im Laufe ihres Berufslebens, dass sie die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Ziele besser erreichen sollten. Denn müssen sie ihre Vorgaben während des Projektes revidieren, gilt das in den Augen vieler Unternehmensleiter als Scheitern. So verinnerlichen die Projektverantwortlichen schnell, dass sie ihrem beruflichen Fortkommen mehr dienen, wenn sie ihre Vorgaben erfüllen – auch wenn das Gesamtergebnis des Projekts darunter leidet.

So schlucken Projektmanager der Karriere willen oder aus Angst um ihren Job unter Umständen unrealistische Vorgaben der Geschäftsleitung in der Hoffnung, das schon „irgendwie hinzubiegen“. Kann der Projektleiter die Sache schließlich doch nicht mehr bewältigen, baut sich meist ein Bedrohungsszenario aus Schwierigkeiten, Problemen, Vorwürfen und Versagensangst auf. Und auf Bedrohungen reagieren Menschen seit Urzeiten mit zwei Verhaltensweisen: Flucht oder Angriff. Flucht, also das Beenden eines Projektes, ist in vielen Unternehmen absolut inakzeptabel und kommt daher nicht in Frage. Bleibt der Angriff: Retten, was zu retten ist und, wie auch immer, die Ziele erreichen. ↪



Mann das Know-how und bereits in der Vergangenheit bewiesen, dass er auf den Punkt programmieren kann. Was Attendorf nicht weiß ist, dass dieser Mitarbeiter hoher Belastung nicht standhält. Hätte er vorher gefragt, sich umgehört, hätte er vielleicht doch lieber ein weiteres Teammitglied angeheuert.

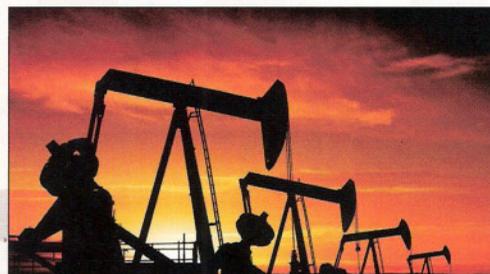
Der Mitarbeiter zieht am Anfang noch voll mit. Doch nachdem die ersten Schwierigkeiten bei der Entwicklung der Schnittstelle auftreten – die Wissenschaftler haben da ganz spezielle Vorstellungen und wenig Ahnung von den Möglichkeiten der Technik – kommt der Programmierer ins Straucheln. Aufgrund der hohen Arbeitsanforderungen beginnt er, Fehler zu machen. Als offensichtlich wird, dass der überlastete Mitarbeiter aufgrund der ständigen Fehlerkorrektur sich nicht mehr auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren kann, verteilt Attendorf die Last auf

Die Zielsetzung war klar und eindeutig: Die Altdaten werden migriert und es wird nur noch mit dem Neusystem gearbeitet. Der Laborleiter hat alle seine Möglichkeiten zur Einflussnahme geltend gemacht, bis hin zur Geschäftsleitung und er hatte Erfolg damit: Der Lenkungsausschuss hat der Schnittstelle zugestimmt.

## Fehlentscheidung mit Konsequenzen

Diese Schnittstelle war im Plan nicht vorgesehen und muss jetzt umgesetzt werden. Der ohnehin schon unter Druck stehende Laurenz Attendorf trifft in diesem Moment eine folgenschwere Entscheidung. Anstatt einen zusätzlichen Fachmann ins Team zu holen, bürdet er dem Mitarbeiter, der die Implementierung durchführt, auch noch die Entwicklung dieser Schnittstelle auf – schließlich hat der

ANZEIGE



**MODUS**  
CONSULT

**CeBIT**  
6.-10.März  
2012



Mit unseren Lösungen fördern Sie mehr zu Tage.

Microsoft-Gemeinschaftsstand  
ELO-Gemeinschaftsstand  
QlikView-Gemeinschaftsstand

Halle 4 / Stand A26-P65  
Halle 3 / Stand F30-P1  
Halle 6 / Stand B26

Grenzenlose Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse.  
[www.modusconsult.de](http://www.modusconsult.de)

Unser Wissen. Ihr Gewinn.

- › die Schultern der restlichen Teammitglieder. Doch anstatt, dass die Probleme nun schnell beseitigt werden und die eigentliche Arbeit wieder aufgenommen werden kann, häufen sich die Missverständnisse. Die Zuständigkeiten sind völlig unklar. Die Folge: Die Implementierung kommt nur schleppend voran, die Qualitätsziele werden nicht im gewünschten Umfang erreicht und die entwickelte Schnittstelle funktioniert mehr schlecht als recht.

Der Druck im Team springt nun auch mit voller Wucht auf den Projektmanager über. Unzufriedene und überlastete Mitarbeiter machen in den Teambesprechungen ihrem Unmut Luft. Die Linienvorgesetzten der Mitarbeiter machen ebenfalls Druck und verlangen Entlastung für ihre Mitarbeiter. Laurenz Attendorf reagiert und setzt durch, dass neue Mitarbeiter ins Team kommen. Leider wirkt diese Maßnahme nicht sofort, sondern erst mit Verzögerung. Weil die neuen Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, vergeht wieder wertvolle Zeit – einmal abgesehen von dem zusätzlichen Aufwand für die eigentliche Einarbeitung.

### Projektziel nicht erreicht

Das Projekt wurde schließlich zum Abschluss gebracht – die Bilanz sieht jedoch nicht so prickelnd aus: Der ursprünglich geplante Funktionsumfang wurde reduziert, der Einführungsstermin ist erheblich verspätet und die Kosten sind aus dem Ruder gelaufen.

Warum passieren erfahrenen Projektmanagern derartige Fehler? Mit dieser Frage hat sich auch die Forschungsabteilung der Insead-Business-School beschäftigt und ist dabei im Rahmen einer Studie mit mehreren hundert erfahrenen Projektmanagern auf ein interessantes Ergebnis gestoßen: Egal, wie viel Erfahrung der Projektleiter mitbringt, hilft ihm diese Erfahrung nicht unbedingt bei der erfolgreichen Umsetzung seiner Projekte. Müssen sie in einem neuen Projekt eine Entscheidung treffen, lassen sie oft die Konsequenzen früherer Entscheidungen außen vor – selbst nach schlechten Projektergebnissen ändern sie



### Studie:

## Erfahrung ist nicht alles, Lernen muss gefördert werden

#### Situation:

Viele IT-Projekte sprengen ihren vorgegebenen Rahmen. Daher ist die Fähigkeit eines Projektmanagers, aus Erfahrung zu lernen, ein entscheidender Faktor bei der Verbesserung der Projektarbeit

#### Ergebnis:

Lernen durch Erfahrung funktioniert nur bedingt in komplexen IT-Projekten. Bestehende mentale Modelle zur Ursache-Wirkung-Beziehung sind ungenügend.

#### Ausblick:

In Situationen mit unklaren Ursache-Wirkung-Beziehungen ist ergebnisbasiertes Feedback kein wirksames Mittel. Daher sollten Unternehmen Feedback fördern, das Aufschluss über Zusammenhänge zwischen den wichtigen Variablen der Projektumgebung gibt.

Überraschendes Ergebnis der Studie: Erfahrungen vergangener Projekte helfen Projektleitern oft bei der erfolgreichen Umsetzung von neuen Projekten nicht.

oft nur wenig oder gar nichts an ihrem Vorgehen. Dabei ist den Projektmanagern laut Studie durchaus bewusst, welche Probleme ihr Handeln hervorrufen kann – theoretisch. In der Praxis haben die Verantwortlichen jedes Mal dieselben Schwierigkeiten, ihre Erfahrung in ähnlichen Situationen umzusetzen. Für die Wissenschaftler lässt dieses Ergebnis nur einen Schluss zu: Erfahrene Projektmanager haben eine Lernschwäche. Diese Lernschwäche ist jedoch nur

allzu menschlich. Jeder, der eine Entscheidung zu treffen hat, beruft sich auf das Wissen, das er zuvor in ähnlichen Situationen erworben hat. Trägt dieses Wissen dazu bei, in neuen Situationen zum Erfolg zu führen, übernimmt die Person dieses Wissen fest in ihr so genanntes mentales Modell. Das Problem mit diesem Mechanismus ist – und zwar bei allen Menschen: er scheint nur in relativ einfachen Situationen zu funktionieren, in denen man nicht den Überblick über die Ursache des Problems und dessen Auswirkungen verliert. Sobald die Situation komplexer wird, kommt das Gelernte nicht zum Tragen, die Person verliert den Überblick und ist nicht mehr in der Lage, die Auswirkungen des jetzigen Tuns in der Zukunft vorherzusehen.

### Mut zum Innehalten

In Bezug auf die Projektmanager heißt das, dass selbst diese erfahrenen Experten in komplexen Situationen oft nicht vorausschauend handeln. Ändern sich plötzlich die Rahmenbedingungen oder treten unvorhergesehene Dinge ein, müsste ein guter Projektmanager innehalten und Gegenmaßnahmen treffen – zum Beispiel anfängliche Vorgaben in Bezug auf Zeit und Kosten revidieren. Doch das Gegenteil scheint der Fall: Sie halten unter hohem Stress an ihren anfänglichen Vorgaben fest. Dieses Verhalten kann je nach Art der Vorgaben dazu führen, dass aus Kostengründen die Qualitätssicherung vernachlässigt wird, weil die Vorgabe lautete, möglichst an Personal zu sparen. Oder die Kosten explodieren, weil laut Vorgabe die Qualitätssicherung im Vordergrund steht und viel zu viele Mitarbeiter hierfür eingestellt wurden. Quintessenz: Sagt man Projektmanagern nicht ausdrücklich, dass sie ihre anfänglichen Vorgaben ändern dürfen, halten sie an ihren Zielen fest – und wenn sie damit untergehen.

Ein derartiger Teufelskreis kann nur dann durchbrochen werden, wenn im Unternehmen von ganz oben eine Kultur gepflegt wird, die den Mut zum Innehalten fördert. Die Erfahrung hat gezeigt: Gibt man einem Projektleiter die Möglichkeit, mitten im strauchelnden Projekt die Notbremse zu ziehen, räumt er sich selbst die Möglichkeit ein, während des Projektes einen Schritt zurückzutreten und das Projekt wieder als Ganzes zu betrachten und konstruktiv an Lösungen zu arbeiten. Hat er diese Möglichkeit, kann er seine ganze Erfahrung zum Einsatz bringen, zum Nutzen des Projektes. Angst war und ist eben ein schlechter Ratgeber. ➔ **Annette Hoffmann/Martin Gösse**