

## Studie der GITTA mbH: „Krisen in Projekten“

### Warum eine Studie zu Projektkrisen?

Weiterhin nimmt eine viel zu große Zahl an Projekten krisenhafte Verläufe oder scheitert gar. Und das trotz der großen Anstrengungen, die in den vergangenen Jahren in die Weiterentwicklung und Einhaltung von Projektmanagement-Standards sowie in zertifizierte Ausbildungen für Projektleiter geflossen sind.

Was brauchen Projekte wirklich, um erfolgreich zu sein? Was brauchen Projektleiter, um ihren Aufgaben gerecht werden zu können? Und was brauchen Unternehmen, die zusätzlich zu ihrer Linienorganisation, verstärkt in Projektstrukturen arbeiten, um den erwarteten Nutzen aus guten Projekten zu ziehen?

Als Organisationsberatungsfirma, die im Bereich Projektmanagement tätig ist, sehen wir es als unsere Aufgabe an, auf solche und ähnliche Fragen unserer Kunden neue, fundierte Antworten geben zu können. Deshalb haben wir 2006/2007 eine umfangreiche qualitative Studie mit Projektverantwortlichen und Projektmitarbeitern aus dem IT- und dem Automotive-Bereich durchgeführt. Das Vorgehen und erste Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.



## **Datenerhebung**

Ziel der Datenerhebung war es, der Vielfalt möglicher Krisenursachen gerecht zu werden. Dafür haben wir unsere GesprächspartnerInnen so ausgewählt, dass sie unterschiedliche Sichtweisen auf Projekte aufgrund ihrer Aufgaben entlang des Projektverlaufes repräsentieren: beginnend mit dem Projektdesign, über Projektleitung, Programmierung, Qualitätsmanagement bis hin zum Testinglabor. Drei Interviewte haben den Blick der Externen beige-steuert: ein Interimsmanager und zwei IT-Beraterinnen. Ein Projektleiter war Leiter eines großen internen Projekts, die anderen Interviews bezogen sich auf Kundenprojekte.

Alle Interviewpartner wurden gebeten von einem schwierigen, krisenhaft verlaufenden Projekt zu berichten, an dem sie beteiligt waren. In anderthalb bis zwei stündigen Interviews haben sie uns ihre Erfahrungen anvertraut. Da die Interviews zeitlich versetzt geführt wurden, konnte der fortschreitende Erkenntnisgewinn bereits in die Hypothesenbildung für die folgenden Interviews einfließen. Die Daten wurden mit Hilfe induktiver Auswertungsschritte auf Thesen verdichtet, die einen Erkenntnisgewinn jenseits bekannter Problemstellungen versprechen und sie wurden außerdem zu den weiter unten aufgeführten thematischen Checklisten geclustert. Als besonders relevant für die Ausgangsfrage haben sich im Laufe der Arbeit an der Studie zwei Themenbereiche heraus kristallisiert: Zum einen die Frage wie Lernen aus Projekterfahrungen wirklich stattfinden kann und zum anderen die große Bedeutung des Projektumfeldes: viele Projektkrisen lassen sich offensichtlich nicht innerhalb des Projektteams lösen oder vermeiden, sondern nur unter Einbeziehung der Linienorganisation, die die Rahmenbedingungen für die Arbeit im Projekt festlegt.

Zur Frage des Lernens sei auf den Text ‚Wissenstransfer‘ verwiesen, der vorwiegend aus dem letzten Interview hervorgegangen ist. Es stellte eine Art Kontrollinterview dar und nahm insofern eine Sonderstellung ein, als es sich auf ein Unternehmen bezieht, das Lernen aus Projekterfahrungen in einer für seine Bedürfnisse sehr glücklichen Weise über das Projektoffice gestaltet. Wie dieses Thema dort organisational und unternehmenskulturell gelöst wird und welche Voraussetzungen für eine solche Lösung gegeben sein müssen, haben wir uns in diesem Interview genauer erzählen lassen und als Good Practice Beispiel zugänglich gemacht.

## **Ergebnisse**

Einerseits haben wir mit dem Text „Warum muss das immer so kräftezehrend sein?“ unsere Erkenntnisse der Projektmanagement-Fachwelt beim GPM-Forum im Oktober 2007 vorgestellt. Andererseits haben wir die Ergebnisse thematisch gegliedert und zu kurzen Einzeltexten komprimiert. Diese sind so aufgebaut, dass sie sich sehr eng an die Originalzitate der Interviewten anlehnen, um eine möglichst große Praxisnähe zu gewährleisten. Die thematische Sortierung ermöglicht schnelles und zielsicheres Finden von spezifischen Informationen und Tipps. (Wenn Aussagen für zwei oder mehrere Themenbereiche relevant sind, so sind sie in allen relevanten Kategorien aufgeführt. Damit ergeben sich zwar im Gesamten Doppelungen, aber andererseits wird eine themenbezogene Vollständigkeit möglich.)

Die thematischen Checklisten im Einzelnen:

- Wie erschafft man eine Projektkrise?

- Good Practice zu ‚Wissenstransfer und Lernen aus Projekterfahrungen‘
- Motivation: Wie entsteht sie? Wie erhält man sie?
- Konflikte in Projektteams – und ihre Lösung!
- Projektkrisen in der Automotive-Branche
- Gesunde Projekte - gesunde Mitarbeiter!
- Checkliste für interne Projekte

### **Schlussfolgerungen / Angebote**

Die Ergebnisse der Interviews zeigen deutlich, dass unternehmenstypische, wiederkehrende Krisen weit häufiger sind als jene einmaligen Krisen, die mit besonderen Konstellationen wie z.B. Firmenverkäufen oder sich während der Projektlaufzeit radikal verändernden Märkten zu tun haben. Nachhaltiger Nutzen aus bewältigten Krisen entsteht für Unternehmen dann, wenn sie ihr jeweiliges „Krisenmuster“ erkennen und auflösen können: Dann ist nämlich nicht nur die aktuelle Krise behoben, sondern alle nach diesem Muster ablaufenden Krisen können vermieden werden.

Da man auf Krisenmuster besonders gut am Anfang und am Ende eines Projektes Einfluss nehmen kann, heißt das für uns als OrganisationsberaterInnen, dass wir an drei Stellen innerhalb des Projektverlaufes Unterstützung anbieten werden:

**Projektcheck:** Am Anfang geht es um die grundlegenden Fragen wie ein Projekt aufgesetzt wird. Hier bieten wir einen Projekt-Check an. Mit relativ wenig Aufwand lassen sich von außen potentiell krisenverursachende Bedingungen identifizieren. Es lohnt sich, genau auf die Projektdefinition und den Projektstart zu achten, weil hier wesentliche Weichen gestellt werden.

Nach dem Projektstart gehen die Dinge zumeist längere Zeit ihren Gang – entweder in ruhigem Fahrwasser oder unter Ausblendung sich aufbauender Wogen.

**Projektfeuerwehr:** Unser nächstes Angebot bezieht sich auf den Zeitpunkt, wenn die Krise offenkundig wird. Es brennt im Projekt; dies lässt sich auch nicht mehr verdrängen oder vertuschen. Der akute Handlungsdruck ist enorm groß. Dem tragen wir Rechnung, indem wir gezielte Kriseninterventionen setzen und als Projekt-Feuerwehr ausrücken. Wir erwarten dabei nicht, dass die Projektverantwortlichen mit uns – im Bild gesprochen – die Brandschutzordnung überarbeiten, vielmehr helfen wir dabei, zu einer belastbaren neuen Zieldefinition zu kommen, zum effizienten Einsatz von Ressourcen und zur fundierten Aktivierung von Energie jenseits von blindem Aktionismus und panischer Lähmung. – So wird der Weg aus der Krise möglich. Dabei greifen wir auf Spezialwissen aus der Krisenberatung von Organisationen zurück sowie auf viele Jahre Erfahrung in Beratung und Training von Projektverantwortlichen.

**Projektreflexion:** Für alle, die hinterher wissen wollen, wieso denn (schon wieder?!) alles so schwierig war und was man beim nächsten Projekt anders machen sollte, bieten wir eine gründliche Projektreflexion an. Dabei geht es auch um das Strukturelle: die sich wiederholenden Muster zu entdecken, die hinter den aktuellen Krisen stecken. Damit in **Reflexionsworkshops** nicht die Angst vor Schuldzuweisungen das ehrliche Sprechen verunmöglicht, achten wir bei der Gestaltung besonders auf eine lernförderliche, wertschätzende Atmosphäre. Projektauswertungen sollten immer sowohl eine sachlich-inhaltliche Ergebnisanalyse beinhalten, als auch die Auswertung der gemeinsamen Erfahrungen und Prozesse beinhalten.

Projektleitern bieten wir darüber hinaus **Reflexionsgespräche** an: Keine großangelegten Beratungen, sondern einzelne Gespräche mit hohem Erkenntnisgewinn.

Entsprechend der Herkunftsbranchen unserer InterviewpartnerInnen und unserer Projekterfahrungen sehen wir uns in der IT- und der Automotivbranche sowie branchenunabhängig bei Change-Projekten als besonders kompetent. In diesen Bereichen verfügen wir sowohl über Prozesskompetenz als auch über fundiertes Fach- bzw. Branchenwissen und kennen die Spezifika der häufigsten Projektschwierigkeiten.