

Das Ende des Projektmanagements

Projekte haben ein merkwürdiges Doppelgesicht: Sie gelten als modern, flexibel, schnell. Wer zum Projektleiter ernannt wird, darf sich geadelt fühlen. Wenn es gut läuft, steigt er sogar schneller auf als die Kollegen in der Linie. „Du bist Projektleiter geworden? Glückwunsch!“, heißt es.

Im Nachsatz dann: „Und gute Nerven!“ Denn Projektleiter gelten vielen als bemitleidenswerte Kollegen, denen „von oben“ eine zusätzliche Aufgabe aufgedrückt wurde, weil sie sich nicht schnell genug weggeduckt haben. Und die nun, neben ihrem ohnehin fordernden Job, nur noch mehr rennen müssen – getrieben von viel zu knappen Terminen, eingengt durch absurde Budgetvorstellungen, immer in Richtung eines tollkühn gesetzten Ziels, das viel zu oft gar nicht erreichbar ist.

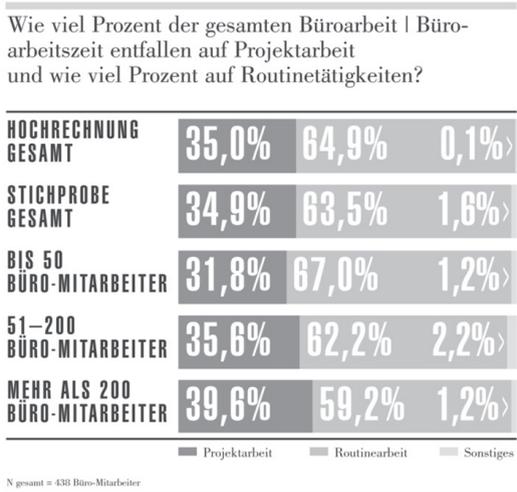
Fakt ist: Unternehmen starten immer mehr Projekte parallel zu ihren klassischen Organisationsstrukturen, weil Aufgaben hier flexibler organisiert und schneller erledigt werden können – theoretisch zumindest.

Im Jahr 2012 ergab eine Umfrage des Hamburger Trendbüros (www.trendbuero.de) und des in Wiesbaden ansässigen Verbands Büro-, Sitz- und Objektmöbel (bso, www.buero-forum.de) unter rund 600 Unternehmen, dass mehr als zwei Drittel von ihnen Routinetätigkeiten zunehmend durch übergreifende Projektarbeit ersetzen.

In einer bso-Umfrage unter 438 Unternehmen schätzten rund acht Prozent der Befragten den Anteil der Projektarbeit auf mehr als 75 Prozent der gesamten Arbeitszeit, rund ein Viertel der Unternehmen investierte 50 bis 74 Prozent der Arbeitszeit in Projekte, während beim größten Teil der befragten

Unternehmen (rund 45 Prozent) der Anteil der Projektarbeit zwischen 30 und 49 Prozent schwankte.

Insgesamt ergibt sich folgendes Bild: 35 Prozent aller in Büros geleisteten Stunden entfallen auf die Arbeit an Projekten.



Quelle: *Trendbüro/bsa: New Work Order 2012*

Die Hälfte der Unternehmen stellt dazu immer wieder neue Teams aus internen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammen, die gezielt durch externe Berater verstärkt werden, durch Freiberufler, Zulieferer, externe Fachkräfte und Zeitarbeiter.

Einige streben sogar zu einer Organisationsform, die nur noch aus einem sehr kleinen Kern besteht und um den herum zahllose Projekte flexibel ange-dockt und wieder abgestoßen werden können.

Beispiel IBM: Im Februar 2012 berichteten das Handelsblatt und nachfolgend der Spiegel, dass der Konzern künftig nur noch von einer kleinen Kernbelegschaft geführt werden solle. Spezialisten und Fachkräfte hingegen wolle IBM über eine eigene Internetplattform anwerben, auf der sich durch das Unternehmen selbst zertifizierte, freie Mitarbeiter aus der ganzen Welt präsentieren sollten. Wenn diese jeweils nur für die Dauer der Projek-

te beschäftigt würden, könnte dies dem Konzern „gewaltige Einsparungen bringen und die Effizienz erheblich steigern“. Rund 8.000 der 20.000 in Deutschland beschäftigten IBMler, so die Spekulationen, würden ihren Job verlieren.

Dem allgemeinen Aufschrei folgten offenbar zunächst keine konkreten Schritte. Doch die Richtung, die IBM eingeschlagen hat, zeigte sich klar: Der Konzern will sich von einem vertikal integrierten Koloss, der von der Forschung bis zur Fertigung alles selbst macht, in eine fluide (bezeichnenderweise hieß das Auslagerungsprogramm intern Liquid), horizontal vernetzte Company verwandeln, die punktuell externe Ressourcen akquiriert. Exakt so viele, wie für ein Projekt notwendig sind, und auch exakt so lang, wie ein Projekt dauert. Aus unternehmerischer Sicht ist das theoretisch ein absolut logischer Schritt. (Aus Sicht der Gewerkschaften eine Katastrophe, aber darum soll es an dieser Stelle nicht gehen.)

„Projektarbeit ist die Arbeitsform der neuen Arbeitskultur“, schreiben dann auch die Autoren der Studie *New Work Order*. „Sie lehrt Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Anhand der Deadline und Budgetplanung werden Teams künftig selbst über Ressourcen, Fachkräfte, Honorare und Urlaubstage entscheiden und damit im offenen Wettbewerb mit anderen Teams stehen.“¹

Kommt die schöne, neue Projektwelt? Wahrscheinlich nicht. Denn *praktisch* ist die Welt der Projektarbeit heute weit entfernt von den vielfach formulierten Heilsversprechen. Projektmanager sind vielleicht in der Lage, wunderbare Pläne zu entwerfen. Weil sie mit ihren oft unterkomplexen Plänen aber in einer komplexen Welt voller Paradoxien und Dilemmata hantieren, erweisen sich diese oft als wenig nützlich – wenn nicht sogar als Ursache neuer Probleme. Stehen wir vor dem Ende des Projektmanagements?

Was ist ein Projekt?

Alles ist heute Projekt: Der Neubau einer Lagerhalle, der Abbau von 8.000 Mitarbeitern, ein Forschungsprojekt an der Universität genauso wie die Unterrichtsreihe zum Thema Eichhörnchen und das gemeinsame Backen eines Blechkuchens. Der Begriff wird inflationär verwendet, um zum Teil belang-

lose oder lästige Aufgaben mit Bedeutung aufzuladen. Und doch gibt es offizielle Definitionen:

„Ein Projekt ist ein einmaliges, innovatives, komplexes Vorhaben mit ausgewiesenen Zielen, einem begrenzten Budget, einem definierten Anfang und einem klaren Endtermin.“

(Duden: Projektmanagement, 2011)

Der Begriff *Projekt* kommt tatsächlich aus der Wirtschaft, und er ist schon sehr alt. Frühe Schriften zum Thema stammen zum Beispiel aus dem Jahr 1697, als Daniel Defoe, Autor des Abenteuerbuchs *Robinson Crusoe*, sein *Essay upon Projects* veröffentlichte. Darin beschreibt er den Projektmacher „als Inbegriff des Abenteuerkapitalisten – und entsprechend als moralisch höchst zweifelhafte Gestalt“. ² Für Defoe ist ein Projekt „ein großartiges Unternehmen, das zu breit angelegt ist, als daß etwas aus ihm werden könnte“. ³ Wenn wir heute ratlos vor unseren vielen, scheiternden Projekten stehen, ist diese frühe Einschätzung verblüffend aktuell.

Aber nicht alle Autoren hatten eine so negative Sicht auf Projekte. Johann Heinrich Gottlob von Justi, Unternehmer und „Polizeywissenschaftler“, formulierte im Jahr 1761: „Meines Erachtens versteht man unter einem Project einen ausführlichen Entwurf eines gewissen Unternehmens, wodurch unsere eigene oder anderer Menschen zeitliche Glückseligkeit befördert werden soll.“ ⁴ Schon hier haben wir das Spannungsfeld zwischen theoretischem Plan (Entwurf) und Realität, und außerdem die Hoffnung auf Erfolg (sogar: Glückseligkeit).

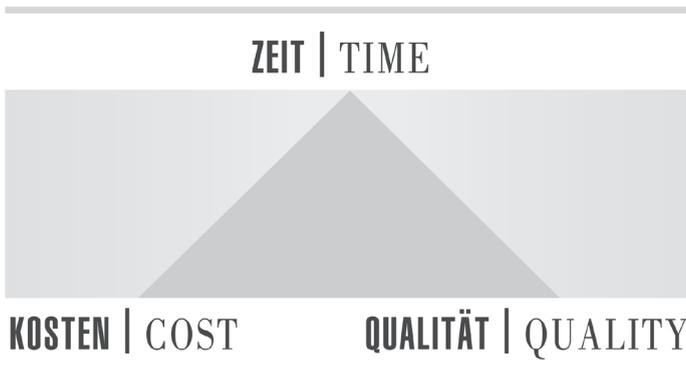
Im 20. Jahrhundert erlebten die Projekte und mit ihnen das Projektmanagement eine Renaissance als Hilfskonstruktion, um so gigantische Aufgaben wie den ersten Flug zum Mond zu verwirklichen. Das Projektmanagement entwickelte sich dann „zum anerkannten ‚Königsweg‘ bei der Bewältigung neuartiger, komplexer Aufgaben“ – allerdings, so die Projektexperten Wolfgang Kötter und Jörg Langmuss in ihrem kritischen Aufsatz *Abschied vom „Alles ist möglich“* (OrganisationsEntwicklung 2/2004), vor dem Hintergrund stabiler, arbeitsteilig und hierarchisch strukturierter und auf Effizienz ausgerichteter Organisationsformen. Projekte konnten in diesem Setting ge-

nau das, was die Linie nicht konnte: Schnell und flexibel schwierige Aufgaben bewältigen.⁵

Seit sich jedoch die stabilen Hintergrund-Strukturen durch permanente Zergliederung und Fusionierung, Dezentralisierung und Re-Zentralisierung, Outsourcing und Virtualisierung, Globalisierung und Prozessoptimierung selbst zu einem Dauerprojekt entwickelt haben, haben Projekte vielerorts ihre Eigenschaft als „schnelles Beiboot“ verloren. Und sind, nicht zuletzt unter dem Einfluss starrer Projektmanagement-Tools, selbst „zu dem geworden, was einmal die Hierarchie für Projekte war: Bürokratisches Hindernis und demotivierender Formalismus“, schreibt der Wiener Projektmanagement-Experte Martin Gössler (ebenfalls in OrganisationsEntwicklung 2/2004).⁶

Wie viele Projekte scheitern

So ist es zu folgender Situation gekommen: Unternehmen organisieren sich heute zunehmend projektförmig, um schneller und flexibler agieren zu können. Gleichzeitig kann das Projektmanagement heute genau diese Vorteile nicht mehr generieren. Projekte haben sich von einer Lösung selbst zu einem Problem entwickelt. Viele dümpeln vor sich hin, viele werden abgebrochen, viele scheitern. Oft an nur einer Ecke des „magischen Dreiecks“ mit den Eckpunkten Kosten, Zeit und Qualität. Manchmal aber auch an allen Ecken zugleich.



PROJEKTMANAGEMENT BEWEGT SICH ZWISCHEN DREI STEUERGRÖSSEN

- Zeit: Projektdauer und Termine
- Kosten: z.B. Personal, Material, Räume
- Qualität: Inhalt und Umfang der angestrebten Ergebnisse

Eine Änderung an einer Steuergröße führt automatisch zu Änderungen an einer oder an beiden anderen Größen. Dazu drei Beispiele:

Wird der Termin enger gesetzt, müssen Überstunden geleistet oder zusätzliches Personal eingesetzt werden, was die Kosten erhöht.

Um steigende Kosten zu deckeln, wird weniger Zeit investiert, dadurch sinkt die Qualität des Ergebnisses.

Kommt es zu Qualitätsproblemen, werden zusätzliche Spezialisten eingekauft und der Termin verschoben.

Heute wird die Sinnhaftigkeit dieser Ecken häufig in Frage gestellt („Warum ein festes Ziel festlegen, wo sich die Rahmenbedingungen doch stündlich ändern?“), doch nehmen wir sie zunächst einmal ernst.

Forscher der Universität Oxford und des Beratungshauses McKinsey wollten genauer wissen, wie viele Projekte an die Wand gefahren werden. Sie werteten zwei Jahre lang etwa 1.500 Projekte mit einem durchschnittlichen Volumen von 170 Millionen US-Dollar aus.

Das Ergebnis: In mehr als drei Viertel aller Projekte wird der Kostenplan im Durchschnitt um 27 Prozent übertreten. Zeitliche Verzögerungen belaufen sich im Mittel um 55 Prozent. Jedes sechste Projekt sprengte das vorgegebene Budget allerdings um 200 Prozent. Den gesetzten Zeitrahmen ließen diese Projekte dann ebenfalls hinter sich: Im Mittel überzogen die Projekte, die den Kostenrahmen bereits übersprungen hatten, dann auch den Zeitrahmen um 70 Prozent.

IT-Projekte geraten zwei bis dreimal so oft außer Kontrolle wie ambitionierte Bauvorhaben, so ein weiteres Ergebnis der Forscher. Und: Interessanterweise sind standardisierte Risikomanagement-Programme selbst riskant:

Die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns liegt tatsächlich 20mal höher als von derartigen Programmen errechnet.

Wie viele Projekte in anderen Branchen in welchem Grad die Vorgaben des magischen Dreiecks nicht einhalten können, ist im Detail nicht bekannt. Projektmanagement-Experten wie Stefan Grösser, Professor für Strategisches Management an der Fachhochschule Bern, konstatieren jedoch: „Die Misserfolgsquote von Projekten bleibt auf hohem Niveau.“⁷ Weil die Bedeutung von Projekten tendenziell steige, sei dies ein Problem mit enormer Tragweite.

Doch warum scheitern so viele Projekte? Und was hat das mit ihrem Management zu tun?

DAS CHAOS UNTER DER LUPE

Die CHAOS-Studie der Standish Group misst seit 1994 die Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten. Bisher wurden über 40.000 Einzelprojekte untersucht. Die Projekte wurden in drei Gruppen aufgeteilt:

Typ 1: Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Also rechtzeitig, ohne Kostenüberschreitung und mit dem ursprünglich geforderten Funktionsumfang.

Typ 2: Das Projekt wurde teilweise erfolgreich abgeschlossen. Es kam also zu einem Abschluss, der gesetzte Kosten- und Zeitrahmen wurde aber nicht eingehalten oder es wurde nicht der geplante Funktionsumfang erreicht.

Typ 3: Das Projekt konnte nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Es kam zu einem Abbruch.

Für diese drei Typen ergab sich für 1994 eine Verteilung von rund

→ Typ 1: 16 Prozent

→ Typ 2: 53 Prozent

→ Typ 3: 31 Prozent

In der Tendenz hat sich die Verteilung bis 2011 umgedreht. Etwa die Hälfte der Projekte werden erfolgreich abgeschlossen (Typ 2), dafür ist die Zahl der Abbrüche um die Hälfte gesunken (Typ 3) und die Zahl der Projekte, bei denen sich der Kosten- oder Zeitrahmen oder der Funktionsumfang verändert hat (um es einmal neutral auszudrücken), hat sich verdoppelt. Wir finden eine Verteilung von rund

→ Typ 1: 34 Prozent

→ Typ 2: 51 Prozent

→ Typ 3: 15 Prozent

Zehn Gründe, warum Projekte scheitern

Jedes Projekt ist anders. Deshalb gibt es auch unzählige Gründe, warum ein Projekt scheitert oder sich – um es positiv auszudrücken – anders entwickelt als zunächst gedacht. Trotz der Mannigfaltigkeit der verschiedenen Projekte können wir aber auf den verschiedenen Ebenen zehn ganz typische Herausforderungen dingfest machen, die immer wieder auftreten. Und zwar auf

- der Ebene der Unternehmensstrukturen (siehe unten Punkt 1 und 2)
- in den Projektstrukturen selbst (Punkte 3 bis 7)
- auf der Ebene der Führung (Punkte 8 und 9)
- und auf der Seite der Kunden (Punkt 10).

Die Liste ist keineswegs vollständig. Sicherlich fallen Ihnen noch weitere Punkte ein, zum Beispiel der vielen Projektmanagern eigene Berufsoptimismus, der eine gewisse Blindheit für seltene und doch existenziell gefährliche Risiken mit sich bringt (Stichwort „Schwarzer Schwan“) – an dieser Stelle geht es jedoch um einen groben Überblick mit zehn Punkten.

1. Vom Knirschen der Strukturen

Viele Projekte sind von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sie das gar nicht können, was von ihnen erwartet wird: „(...) durch rationale Planung (...) die Unsicherheitszonen, die am Rande einer sich rational gebenden Hierarchie auftauchen, zu absorbieren“.⁸ Ich möchte ergänzen: Auch die überall herrschende Unklarheit können sie nicht aufsaugen.

So wird ein Projekt zur Qualitätssicherung zum Beispiel quer zu den alten Linienstrukturen „aufgehängt“ und mit Mitarbeitern und Führungskräften aus vielen verschiedenen Abteilungen bestückt. Dabei bleibt aber unklar, welche Priorität die Projektarbeit im Vergleich zur Linienarbeit einnehmen soll. Niemand weiß, wer wen mit welchen Konsequenzen führt, wer welche

Budget-Entscheidungen trifft, wer wie viel Zeit investieren muss oder darf und wie schnell welche Ziele erreicht werden sollen.

Kein Wunder, dass solche Projekte aus der Linie torpediert werden. Sie werden als Störer erlebt. Kein Wunder auch, dass solche Projekte nicht schneller zu Ergebnissen kommen als die alte Linienorganisation. Ein Sportwagen kann seine PS auf einer alten Pflasterstraße auch nicht ausfahren.

Besonders schwierig ist es für Projektmanager, wenn das zu führende Projekt nicht nur mit alten Strukturen kollidiert, sondern wenn die alten Strukturen in der Projektlaufzeit selbst unter hohem Knirschgeräusch umgebaut werden – was heute der Normalfall ist. Manager und Mitarbeiter fokussieren dann tendenziell auf ihr eigenes Überleben in der Organisation und verlieren das Projekt aus dem Blick.

Das Problem geht sogar noch über den Punkt hinaus, dass Linienstrukturen und Projektstrukturen in Konkurrenz zueinander geraten. Laut Frank Schäfer, Autor und Berater aus Stuttgart, haben die alten Linienstrukturen selbst ihr Verfallsdatum schon längst überschritten, weil „aus trivial organisierten Industriebetrieben komplexe soziale Hochleistungssysteme“ geworden sind, die nach anderen Führungsformen verlangen.

Der Bezugspunkt der Organisation sei nicht mehr die heldenhafte Führungskraft, sondern das vernetzte System an sich. Deshalb müsse sich die Führungskraft auch nicht mehr auf sich selbst, ihre eigenen Ideen, ihre Führungshandlungen konzentrieren, sondern auf „das Zusammenspiel der Dinge, Strukturen, Prozesse und Menschen“.⁹

Ich vermute, dass eine solche Diagnose bei den jungen Vertretern der Generation Y Freude auslöst, bei den „alten Hasen“ jedoch Zerknirschung.

2. Kampf um Machterhalt

Fach- und Führungskräfte, die an den Schaltstellen der alten Linienstrukturen sitzen (so diese überhaupt noch bestehen), haben zumeist kein Interesse daran, den Ast abzusägen, auf dem sie sitzen. Sie schützen die alten Muster der Organisation, so gut es eben geht:

1. Sie hüllen ihren Arbeitsbereich in Nebel. Sie geben keine korrekten Angaben darüber frei, wie viele Ressourcen sie einem Projekt zur Verfügung stellen könnten. Genauso verschleiern sie aber auch ungünstige Arbeitsab-

läufe, über- oder unterdimensionierte Technologien, mangelnde Qualifikationen der Mitarbeiter. Nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter der einzelnen Führungskräfte nicht transparent arbeiten, um wiederum ihren eigenen Sessel zu retten. „Richtig praktiziert bringt Projektmanagement eine ungeheure Transparenz ins Unternehmen, indem es lange verschwiegene strukturelle Defizite ans Tageslicht holt“, bringt es Klaus Tumascheit in seinem Buch *Überleben im Projekt* auf den Punkt.¹⁰

2. Sie betrachten Projekte als Sonderfälle. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM, „Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit“) scheitern Projekte in der IT-Branche und in der Beratungs-Branche besonders häufig deshalb, weil „die Rollen und Schnittstellen zwischen Stammorganisation und den projektgebundenen Teilen der Organisation nicht klar definiert“ wurden. Und weil „das Top-Management das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung“ nutzt. Das heißt: Solange es unklar bleibt, ob das Projekt nun bedeutender ist als die Linie oder nicht, muss die Linie nichts befürchten. Und solange mit Projekten keine Unternehmenspolitik gemacht wird, muss die Linie ebenfalls nichts befürchten.

Wichtig: Diese Dynamik entwickelt sich nicht, weil einzelne Manager egoistisch oder gar niederträchtig wären. Es handelt sich vielmehr um eine Systemdynamik, die deshalb kontraproduktiv wirkt, weil Projekt und Organisation unterschiedlichen Logiken und Mustern folgen. Projekte zeichnen sich typischerweise durch direkte Kommunikation und informelle Formen der Zusammenarbeit aus, hierarchische Organisation dagegen durch indirekte Kommunikation und formelle Formen der Zusammenarbeit. Wenn Projektmanagement einer Hierarchie „angehängt“ wird, entstehen zwangsläufig anstrengende Widersprüche und Spannungsfelder. Und die typische Reaktion, diese Spannungsfelder zu ignorieren oder abzuschalten, um (vermeintlich) Energie zu sparen.

3. Überfordert durch Komplexität

Dass Projekte an „Komplexität aufgrund zu hoher interner/externer Änderungsdynamik im Projekt“ scheitern, kommt laut GPM-Studie vor allem in der Automobilindustrie vor. Doch was heißt das?