

Warum Projekte häufig scheitern

Von CW-Redakteur Hans König

MÜNCHEN (COMPUTERWOCHE) - Der erfahrene Projektleiter Bernhard Hirth nennt in einem CW-Gespräch die wichtigsten Gründe, warum Projekte scheitern, und welche Qualifikationen wichtig sind, damit alles glatt läuft.

Hier lesen Sie ...

- warum IT-Projekte scheitern;
- welche Defizite Projektleiter haben;
- was einen guten Projektleiter auszeichnet.

CW: Warum werden Sie in Unternehmen gebraucht?

HIRTH: Es gibt eine Lücke zwischen dem Bedarf an Senior-Projekt-Managern und dem Angebot in Unternehmen. Manager werden mit der für Großprojekte erforderlichen Führungserfahrung in der Regel schnell in verantwortliche Linienfunktionen geholt. In den meisten Unternehmen wird die große Karriere nach wie vor nicht in Projekten, sondern in der Linie gemacht.

CW: Ist die Arbeit als externer Projekt-Manager attraktiver als eine hohe Position in einem renommierten Unternehmen?

HIRTH: pth [1] (siehe Kasten "Professionelles Projekt-Management") ist ein Netzwerk von rund 50 Seniorberatern, die in der Regel auf eine 20-jährige Führungserfahrung zurückblicken. Sie betrachten die Phase als angestellter Manager jedoch als abgeschlossen und freuen sich, wieder ganz nah am Projekt zu arbeiten.



Bernhard Hirth, pth:
"Projektleiter sind schlecht qualifiziert."

CW: Warum scheitern nach wie vor so viele Projekte?

HIRTH: Wir haben in den vergangenen Jahren über 50 Audits von Großprojekten vorgenommen. Ein wichtiges Ergebnis: Hinter Problemen und Krisen stand nie nur eine singuläre Ursache, das Bild war immer vielschichtig. Klare Ziele fehlen, der Nutzen ist selten beschrieben. Es reicht nicht, die Einführung der Software x bis zum Tag y als ein Ziel zu definieren. Die strategische Zielsetzung und der Nutzen, das "Wozu" für das Unternehmen und die Kunden müssen präzise und messbar festgelegt werden. Bei der Planung werden Termine oft viel zu knapp angesetzt, das Budget ist zu klein, der Elefant hinter der Mücke wird nicht gesehen.

CW: Wie sieht es mit der Kommunikation aus?

HIRTH: Ein weiteres großes Problem ist die fehlende Förderung von oben. Projekte werden häufig als Störfaktoren im normalen Geschäft empfunden und verlieren schnell die notwendige Unterstützung. Die brauchen sie aber, denn Projekte bedeuten immer auch Veränderung im Unternehmen. Ein starker und engagierter Sponsor ist deshalb wichtig für das Gelingen. Am besten sind die Voraussetzungen, wenn der künftige Nutzer als Sponsor bereitsteht.

CW: Sind die Projektleiter ausreichend qualifiziert?

HIRTH: Nein. Häufig haben Projektleiter zwar eine gewisse theoretische Ausbildung hinter sich, aber keine ausreichende Praxis. Sie lernen also im Projekt, ein Projekt zu leiten. Niemand würde einem Mitarbeiter mit geringer Führungserfahrung ohne ausreichende Vorbereitung eine anspruchsvolle Abteilung mit hundert Mitarbeitern anvertrauen. Ein Projekt mit vielen Beteiligten aus verschiedensten Bereichen, die innerhalb eines engen Terminplans schwierige Ziele erreichen sollen, wird hingegen durchaus einmal einem Führungsneuling übertragen. Das kann dann nur schief gehen. Weitere Fehler: Die Angst vor Entscheidungen und mangelnde Fähigkeit, Konflikte auszutragen und zu lösen, führen zu Verzögerungen.

CW: Oft ist zu hören, dass die immer stärkere Knebelung der Partner schuld daran sei, dass Projekte scheitern. Liegt auch Ihrer Erfahrung nach hier ein grundsätzliches Problem begraben?

HIRTH: Ja, die für viele Projekte außerordentlich wichtige Steuerung der Lieferanten klappt oft nicht. Der arme Lieferant bekommt vielleicht gar nicht die Informationen, die er braucht, um erfolgreich sein zu können, und wird wie ein Gegner behandelt statt als Partner. Umgekehrt nehmen die Lieferanten oft den Endkunden nicht ernst, verstehen den Kunden nicht richtig oder gaukeln Kompetenzen vor, die sie gar nicht haben, um irgendwie den Auftrag zu ergattern. Deshalb ist es enorm wichtig, den Richtigen durch eine sorgfältige, nachvollziehbare Auswahl herauszufinden. Verträge und der tägliche Umgang miteinander müssen als Win-win-Situation gestaltet sein.

CW: Was muss ein Projektleiter mitbringen, um eine gute Chance auf Erfolg zu haben?

HIRTH: Man kann es so zusammenfassen: Er muss Menschen mögen und sie motivieren können. Er - oder natürlich sie - braucht die Bereitschaft, faule Kompromisse abzulehnen, und die Fähigkeit, Konflikte auszutragen. Wichtig sind auch die Kenntnis vieler Unternehmenskulturen und der unbedingte Wille zum Sieg. Dazu kommen die notwendige Seniorität, die Fähigkeit zur Selbstmotivation und Durchhaltevermögen. Ja, und irgendwie muss er auch ein Abenteurer sein!

Professionelles Projekt-Management

- Projekt Team Hirth (pth) ist auf das operative Projekt-Management und Coaching von Großprojekten - insbesondere IT und Organisation - spezialisiert und versteht sich als Anbieter von Projekt-Management- und Beratungsleistungen in komplexen und kritischen Situationen. Angesichts dieses hohen Anspruchs sind für pth ausschließlich erfahrene Führungskräfte im Einsatz. pth wurde 1995 gegründet. Zu den Kunden zählen Altana, Daimler-Chrysler, Hypo-Vereinsbank, Lufthansa und die Deutsche Telekom.

Links in diesem Artikel:

[1] <http://www.pth.de>

02.08.2005