

Die Top 5 Gründe, um jedes Projekt in Schwierigkeiten zu bringen



Es sind oftmals die gleichen Versäumnisse und Fehler, die den gewünschten Projekterfolg verhindern. Besonders die Bedeutung des zwischenmenschlichen und organisatorischen Aspekts für den Projekterfolg wird häufig unterschätzt. Im Folgenden werden die Top 5 Gründe dargestellt, die in vielen Fällen ein Projekt behindern oder sogar zum Scheitern bringen können.

Gerald Oerter, FOCUS SALES Consulting, 03.2022

1. Unklare oder unrealistische Zielsetzungen

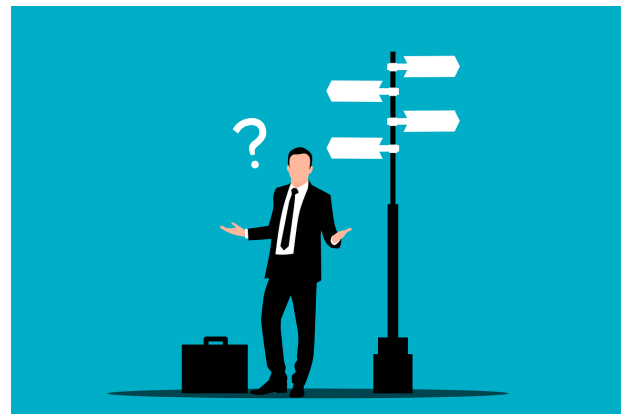
Zu Beginn eines jeden Projektes wird normalerweise ein projektspezifisches Ziel bzw. projektspezifische Ziele definiert. Der größte Fehler, der in dieser Phase gemacht werden kann, ist es, die Ziele zu unklar zu formulieren bzw. unrealistische Zielvorgaben zu machen.

Die Folge von unklaren Zielsetzungen sind zum Beispiel ineffiziente Projektorganisationen, also entweder zu kleine oder zu große Projektteams. Dies führt im ersten Fall zu zeitlichen Verzögerungen eines Projektes und damit in der Regel auch zu Geldverlusten oder sogar zum Scheitern eines Projektes. Im zweiten Fall entstehen zu hohe Kosten

Unrealistische Zielvorgaben setzen ein Projekt und die Beteiligten Mitarbeiter von Anfang an unter einen hohen Druck. Denn unrealistische Zielvorgaben gehen meistens in die Richtung, zu ambitioniert zu sein. Entweder was die Zeitvorgaben anbelangt oder aber die zu erreichenden Projektziele.

Diese Situation hat in der Regel einen demotivierenden Effekt auf Projektteams. Denn sie werden in der Regel die gesetzten Ziele nicht erreichen und befinden sich unter Rechtfertigungsdruck. Normalerweise verlieren viele Mitarbeiter in einer solchen Situation den Spaß an einem Projekt und die Leistungsbereitschaft sinkt.

Aus den oben genannten Gründen ist es deshalb sehr wichtig sich zu Beginn eines Projektes sehr intensiv mit der Zielsetzung zu beschäftigen. Die Zielsetzung sollte sowohl inhaltlich als auch vom Zeitbedarf her klar formuliert, ambitioniert, jedoch erreichbar sein.



2. Projektteam ist der Projektaufgabe nicht gewachsen

Ein weiterer schwerwiegender Fehler, der zu Beginn eines Projektes gemacht werden kann, ist es, eine Projektorganisation aufzubauen, die der Aufgabe, die es zu lösen gilt, nicht entspricht. Es wirkt sich natürlich besonders negativ aus, wenn das operative Projektteam personell zu schwach besetzt ist. Im Falle einer zu starken Projektorganisation fallen zu hoher Kosten an, ansonsten sollte dies für den weiteren Verlauf eines Projektes keine negativen Konsequenzen mit sich bringen.



In der Praxis trifft man natürlich häufig auf den Fall, dass ein Projektteam personell nicht ausreichend stark besetzt ist. Selbstverständlich können gerade in kleineren und mittelständigen Unternehmen nicht für jedes Projekt spezielle Mitarbeiter abgestellt werden, die sich zu 100 % auf die Projektarbeit konzentrieren.

In der Regel werden Mitarbeiter für Projektaufgaben eingesetzt, die sie neben ihrer alltäglich anfallenden Arbeit zusätzlich erfüllen sollen. Für die Auswahl der

Mitarbeiter ist deren fachlicher Hintergrund entscheidend.

In diesem Zusammenhang ist es leicht möglich, dass Projekt Mitarbeiter zu wenig Zeit finden, sich in einem Projekt zu engagieren bzw. keine besonders hohe Motivation mitbringen, da sie die Projektarbeit hauptsächlich als zusätzliche Belastung sehen. Dies kann auch dann der Fall sein, wenn Mitarbeiter in mehreren Projekten gleichzeitig involviert sind

Daher ist es sinnvoll sich besonders vor Beginn von größeren Projekten darüber Gedanken zu machen, ob die am Projekt beteiligten Mitarbeiter einen Projektbonus zusätzlich zu ihrem normalen Gehalt erhalten. Ein zusätzlicher monetärer Anreiz erhöht in der Regel die Motivation, die vorgegebenen Projektziele zu erreichen bzw. sogar zu überschreiten.

Zum anderen ist es besser, mehr Mitarbeiter für ein Projekt einzusetzen, als zu wenig. Dies bedeutet auch die Aufgaben eines Projektes in mehr Unterbereiche aufzuteilen und entsprechend kleinere Aufgaben zu definieren. Dadurch wird eine Überlastung der Projektmitarbeiter von vornherein unwahrscheinlicher. Dies dient dazu, ein Projekt genauer und zielgerechter steuern zu können. Parallel steigt gleichzeitig aber auch der Steuerungsaufwand für ein Projekt.

Ebenso wichtig ist es, sich im Vorfeld eines Projektes genau darüber Gedanken zu machen, welche Bereiche und Personenkreise von einem Projekt bzw. von den Zielen eines Projektes berührt werden. Es ist wichtig für die Entscheidung bei der Zusammensetzung des Steuerungsgremiums. Dort sollten Vertreter sämtlicher Bereiche berücksichtigt werden, die involviert oder zumindest informiert werden sollten.

Aus den vorangegangenen Punkten wird klar. An die Kompetenz und die Fähigkeiten der Projektleitung werden hohe Ansprüche gestellt. Allerdings ebenso an die Mitglieder des Projektteams. Ansonsten sind Schwierigkeiten und Enttäuschungen vorprogrammiert.

Viele Organisationen wählen Mitarbeiter für Projekte aus, bei denen Sie zeitlichen Freiraum sehen. Das ist einerseits der richtige Ansatz. Aber: Nur freie Zeitkapazität reicht nicht aus, die notwendige Fachkompetenz ist oftmals wichtiger.

3. Interne Spannungen

Nicht immer herrscht in einem Unternehmen Einigkeit darüber wie verschiedene Projektziele im Detail am besten erreicht werden können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um größere Projekte handelt, bei denen verschiedene Funktionsbereiche beteiligt sind.

Dann trifft man manchmal auf die Situation, dass für die verschiedenen Fachabteilungen unterschiedliche Kriterien für eine Entscheidung eine Rolle spielen. So kann beispielsweise für eine Abteilung die Nutzerfreundlichkeit ein entscheidendes Kriterium für eine neue Software sein, während hingegen ist für die IT-Abteilung die Integration in die bestehende Systemarchitektur als Priorität Nummer eins gesehen wird.



Die Haltung jeder Abteilung ist verständlich, aber natürlich kann es in solchen Situationen leicht zu Spannungen kommen und natürlich auch zu Projektverzögerungen. Daher sollte dieser Zustand so schnell wie möglich beendet werden.

Zu Beginn eines Projektes sollte man sich frühzeitig überlegen, welcher Weg einzuschlagen ist, um bei strittigen Fragen schnell eine Einigung zu erzielen. Dazu eignet sich bei größeren Projekten das Steuerungsgremium, an das die Projektleitung berichtet.

Im Steuerungsgremium sitzen die Projektsponsoren, also diejenigen Personen, die letztendlich den Anstoß für ein Projekt gegeben haben sowie andere von einem Projekt unmittelbar oder mittelbar betroffene Unternehmensbereiche. Es ist also sinnvoll, innerhalb des Steuerungsgremiums solche Entscheidungen zu treffen. Allerdings sollte dafür der Vorsitz des Steuerungsgremiums bestimmt worden sein, der nach Beratung eine Entscheidung trifft. Ansonsten könnten auch in dem Steuerungsgremium Diskussion entstehen, die zu Verzögerungen führen.

Ein weiterer Punkt, der in größeren Unternehmen zu berücksichtigen ist, sind zeitgleich verlaufende Projekte. Auch hier können natürlich Spannungen entstehen, da verschiedene Projekte zum Teil auf die gleichen Fachmitarbeiter zurückgreifen müssen und dort zusätzlich Engpässe entstehen können.

Ein weiterer Punkt, der in größeren Unternehmen zu berücksichtigen ist, sind zeitgleich verlaufende Projekte. Auch hier können natürlich Spannungen entstehen, da verschiedene Projekte zum Teil auf die gleichen Fachmitarbeiter zurückgreifen müssen und dort zusätzlich Engpässe entstehen können.

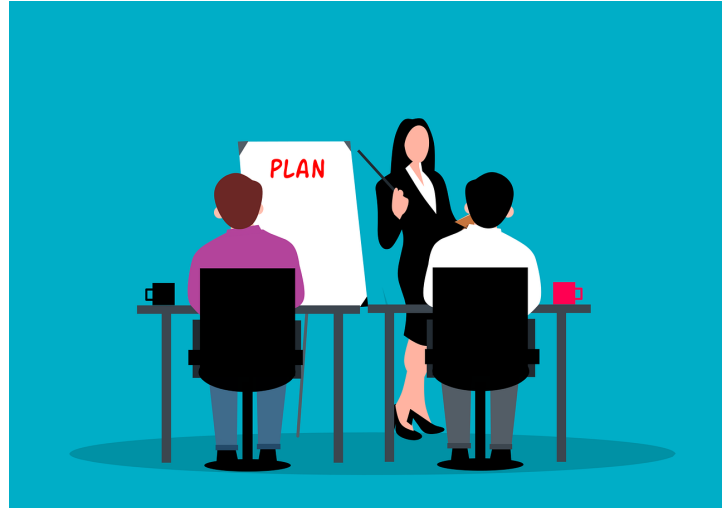
Ebenso ist es möglich, dass es Überschneidungen in verschiedenen Projekten hinsichtlich ihrer Ziele gibt. Dies kann ebenfalls zu Spannungen führen. Daher ist es sehr wichtig, solche Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen bzw. alle Projekte zu identifizieren, zwischen denen es Überschneidungen geben könnte und das Steuerungsgremium entsprechend zu besetzen.

4. Ungenügende Kommunikation

Eine gute Kommunikation ist ein Grundpfeiler für ein erfolgreiches Projekt. Bereits zu Beginn sollten alle Mitarbeiter deren Arbeitsumfeld mittelbar oder unmittelbar von einem Projekt beeinträchtigt wird, über den Zeithorizont und die grundsätzlichen Ziele eines Projektes vorab informiert werden. Dies ein wichtiger Schritt, denn wenn die Mitarbeiter sich informiert fühlen, bilden sich weniger Ängste und Widerstände gegen ein Projekt.

Diese Kommunikation schließt eindeutig auch die Beteiligten an anderen Projekten mit ein. Denn gerade in größeren Unternehmen tritt häufig der Fall ein, dass verschiedene Projekte parallel laufen. In diesem Fall können verschiedene Schwierigkeiten auftreten. Zum einen kann das zu erheblichen Mehrbelastungen in Teilbereichen eines Unternehmens führen, zum anderen ist es möglich, dass die Ziele einzelner Projekte zumindest kurzfristig nicht ganz im Einklang stehen.

Es sollte im Vorfeld alles unternommen werden, um solche Situationen erst gar nicht entstehen zu lassen. Daher gehört eine Identifikation sämtlicher Projekte, zu denen es eine Überschneidung geben könnte und die Kommunikation mit den entsprechenden Projektmanagern zu einer der Kernaufgaben der Projektkommunikation.



Während eines Projektes ist die Kommunikation zwischen den Projektmitgliedern, dem Projektleiter und dem Steuerungsgremium (Steering Group) sehr wichtig. Während es beim Austausch zwischen den einzelnen Mitgliedern des Projektteams und dem Projektleiter um operative Informationen geht, betrifft die Kommunikation mit dem Steuerungsgremium Informationen zum Fortschritt eines Projektes und die Bereitstellung von Entscheidungsvorlagen.

Natürlich gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Softwarelösungen, die in dieser Phase eines Projektes gute Unterstützung leisten können. Sie bieten gemeinsame Datenbanken an, auf denen sämtliche Informationen bezüglich eines Projektes gespeichert und ausgetauscht werden können sowie auch Aufgaben zugeteilt werden und der Bearbeitungsstand von Teilschritten aktualisiert wird.

Auch wenn sie eine große Arbeitserleichterung darstellen, reichen solche Tools bei weitem nicht aus, um den Erfolg eines Projektes zu sichern. Die Komponente Mensch ist immer entscheidend. Der Projektleiter hat die Aufgabe, das Projektteam zu motivieren und Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und dann zu beseitigen.

Diese Aufgaben kann natürlich kein Tool übernehmen. Denn entscheidend ist, welche Informationen dort eingegeben werden bzw. wie hoch die Qualität einer Lösung tatsächlich ist. Und dafür sind letztendlich die beteiligten Projekt Mitarbeiter und die Projektleitung verantwortlich.

Die Projektleitung steht somit im Zentrum der Kommunikationsarbeit, daher ist diese Funktion ganz entscheidend für den Erfolg eines Projektes. Genauso wichtig, wie die Kommunikation innerhalb des Projektteams sauber und offen zu gestalten, ist eine regelmäßige und transparente Berichterstattung über den Stand eines Projektes an das Steuerungsgremium. An dieser Stelle darf keine Informationslücke entstehen.

5. Fehlende Transparenz

Fehlende Transparenz bei den Daten ist natürlich ebenfalls ein ernstes Problem für viele Projekte. Hier ist zum einen fehlende Transparenz über den Projektfortschritt gemeint, dieser Punkt wurde bereits unter dem Stichwort Kommunikation genannt.

Wie schon oben erwähnt gibt es heute verschiedene Software Tools um die Transparenz innerhalb eines Projektes zu erhöhen und zu vereinfachen. Ansonsten kann man auch relativ schnell Eigenentwicklungen auf Basis von Standard Business Software aufsetzen, um für eine gute Transparenz des Projektfortschritts zu sorgen.



Selbstverständlich ersetzt kein Tool das Engagement eines Projektteams. Auch nicht die direkte Kommunikation zwischen dem Projektleiter und dem Team. Ansonsten sind Schwierigkeiten bei der Zielerreichung eines Projektes und die Einhaltung des Zeitplans sehr wahrscheinlich. Die Verantwortung, dafür liegt bei der Projektleitung.

Fehlende Datentransparenz als Gefahr für ein Projekt zielt auch auf die Situation ab, dass eine gründliche Analyse der Ausgangssituation nicht möglich ist, da interne Unternehmensdaten entweder nicht oder in unterschiedlichen EDV-Systemen vorliegen und erst mühevoll zusammengeführt werden müssen.

Auch hier können natürlich neuere Cloud Lösungen einer Erleichterung anbieten. Dennoch trifft man in vielen Projekten, gerade wo es um Prozess- oder Ergebnisoptimierungen geht, häufig auf eine Situation, in der die Datenlage unübersichtlich oder zum Teil sogar unvollständig oder fehlerhaft ist.

Es ist klar, dass eine solche Ausgangslage zu Verzögerungen eines Projektes führt oder aber zu falschen Entscheidungen. Fehlende Datentransparenz wie hier beschrieben, ist eine Folge von Versäumnissen der Vergangenheit. Daher sollte jedes Unternehmen großen Wert darauf legen, seiner ERP Systeme ständig weiterzuentwickeln und ebenso die Qualität der eingefügten Daten zu überprüfen.

Je transparenter die eigene Lage bzw. die Ausgangsstation dargestellt werden kann und je weniger Zeitaufwand dies verursacht, umso effizienter kann ein Projekt aufgesetzt und umgesetzt werden. Im Umkehrschluss gilt: je geringer die Daten Transparenz, umso mehr Zeit geht verloren und umso höher ist die Gefahr, dass die Projektziele nicht bzw. nicht im ursprünglich geplanten Zeitrahmen erreicht werden können.

Verwertung der Inhalte/ Marken dieser Seite

Die durch den Betreiber zur Verfügung gestellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der Zustimmung des Betreibers der Seite. Downloads und Kopien dieser Seite sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit Inhalte auf dieser Seite nicht vom Betreiber selbst erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen

FOCUS SALES

CONSULTING GERALD OERTER
Marianne-Kirchgessner-Str. 61
76646 Bruchsal
Phone: +49 (0) 7251 9340 041
Fax: +49 (0) 7251 9340 042
info@focus-sales.de

FOCUS SALES
CONSULTING GERALD OERTER