



RISK DOCTOR BRIEFING

IMMER UND JEDES MAL INS ZIEL TREFFEN



© March 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Projekte sind risikoreiche Unterfangen. Das liegt üblicherweise daran, dass sie einmalig und komplex sind, auf Annahmen und Einschränkungen fußen, Stakeholder besitzen und überhaupt von Personen abhängig sind. Angesichts dieser Fakten ist es nicht überraschend, dass einige Projekte nicht erfolgreich sind. Wie stehen wir eigentlich insgesamt da?

Die Standish Group betrachtet Projektergebnisse seit 1994 um zu berichten, wie viel Prozent der Projekte erfolgreich sind, wie viel Prozent der Projekte nicht erfolgreich sind und wie viele zumindest ein wichtiges Ziel nicht erreicht haben (letztere werden „problematisch“ genannt). Die ersten Zahlen waren eher beunruhigend: Nur 16% der Projekte waren erfolgreich, 31% waren eine komplette Pleite und die restlichen 53% waren problematisch. Die letzten Resultate sind besser – aber nicht wesentlich. In 2009 gab es 32% erfolgreiche Projekte, 42% Pleiten und 44% problematische.

Es sieht so aus, als ob die meisten Projekte noch immer das Ziel verfehlen. Entweder komplett oder in einem wichtigen Teilbereich. Projektmanagement beansprucht für sich, ein Beruf zu sein mit bekannten Standards, Werkzeugen, Techniken und Methoden, Zertifizierungen und Trainings. Projektrisikomanagement hat seine Daseinsberechtigung um uns zu helfen, die in Projekten eingebaute Unsicherheit in den Griff zu bekommen und die Chancen auf einen positiven Projekterfolg zu maximieren. Da ist etwas ganz klar nicht in Ordnung. Warum verpassen wir unsere Projektziele so oft? Schauen wir mal in ein anderes Gebiet, das auch mit „Ziele“ zu tun hat: Gewehrschiessen. Dort finden wir vier Gründe, warum Ziele verfehlt werden.

1. **Das Ziel ist am falschen Platz.** Manchmal zeigen wir in die eine Richtung, aber wenn es dann zum Schuss kommt, stellt sich mit einmal heraus, dass das Ziel woanders ist. Projektziele wechseln oft von Zielen der Vorprojektphase in Ziele nach dem Projektstart. Das gilt im Besonderen, wenn Angebote ausgefertigt werden. Meistens ändert sich das Projekt in Folge von Verhandlungen noch bevor es eigentlich gestartet ist. Wenn aber Projektplanung und Budget auf der ursprünglichen Fassung beruhen, überrascht es nicht, wenn wir daneben liegen. Die Wahrscheinlichkeit, daneben zu liegen ist sogar ungleich höher, falls sich das Ziel nun an einem Ort befindet, den wir gar nicht erreichen können.
2. **Das Ziel bewegt sich.** Es ist ziemlich schwer ein Ziel zu treffen, das sich bewegt. Viele Projekte leiden unter einer schleichenden Veränderung des Inhalts und des Umfangs sowie sich ständig verändernden Anforderungen, wenn Kunden und Auftraggeber ständig neue Einfälle haben. Wenn sich das Ziel bewegt, vermindert sich die Chance eines Treffers. Und je schneller es sich bewegt, desto leichter trifft man daneben.
3. **Der Schütze verliert die Kontrolle über den Schuss.** Manchmal hat der Schütze das Ziel exakt im Visier. Eine Störung sorgt dann aber für Ablenkung und der Schuss geht daneben. Viele Projekte geraten auf Abwegen während der Ausführung. Und obwohl ein robuster Plan existiert, ein kompetentes Team und eine fähige Führung vorzufinden ist, gibt es viele Dinge, ungeplant, unerwartet, die dazu führen, dass die Ziele aus dem Fokus rutschen. Passiert dies, überrascht es nicht, dass das Ziel verfehlt wird.
4. **Der Schütze ist einfach nicht gut genug.** Natürlich ist es möglich, dass derjenige, der zielt, gar nicht die nötigen Kenntnisse hat, das Ziel zu treffen. Projektteams bedürfen einer gewissen Kompetenz, um die Aufgaben, die vor ihm liegen, lösen zu können. Ohne die richtigen Fähigkeiten und Ressourcen ist es sehr schwer, das Ziel zu treffen.

Diese vier Probleme haben unterschiedliche Lösungsansätze, die nicht schwer umzusetzen sind.

Eine Analyse der Requirements ist notwendig, um sicher zu stellen, dass die Projektziele machbar und erreichbar sind. Rigoroses Changemanagement adressiert das haltlose Ausufern von Inhalt und Umfang. Und hält die Ziele auch davon ab, sich zu schnell und zu weit zu entfernen. Effektives Risikomanagement hilft, das Projekt auf die Ziele zu fokussieren und nicht durch unerwartete Vorkommnisse zu stark abgelenkt zu werden. Und schließlich sorgt richtiges Training und eine richtige Ressourcenplanung dafür, dass das Projekt die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen erhält, die es benötigt, um auf Kurs zu bleiben.

Nicht jedes fehlerhafte Projekt ist der Inkompetenz des Projektteams zuzuordnen. Manchmal liegt der Fehler auch außerhalb des Projekts mit falsch gesetzten oder sich bewegenden Zielen. Wollen wir aber erfolgreiche Projekte, dann gibt es ein paar einfache Techniken, um dafür zu sorgen, dass Ziele immer und jedes Mal getroffen werden.