



**Vorabauszug „Leadership in Projekten“**  
**aus der Schrift der Allgemeinen Offiziersgesellschaft Zürich (AOG)**  
**zu**  
**Chance Führung -**  
**Impulse für eine nachhaltige Führungsarbeit im Militär und im Zivilen**

Vorabauszug 9.3.17



## Leadership in Projekten

von Prof. Dr. Peter Rohner

### Projekte als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Projekte sind temporäre Organisationseinheiten. Sie eignen sich in Unternehmen oder unternehmensübergreifend für den Zusammenzug der notwendigen Mittel und Ressourcen zur Bewältigung besonderer Aufgaben und Herausforderungen ausserhalb der Routine. Es geht dabei bspw. darum, strategische Absichten zu verwirklichen, die Unternehmensorganisation anzupassen, Produkte zu entwickeln oder neue Leistungen auf den Markt zu bringen. In bestimmten Branchen stehen Projekte sogar im Zentrum der Wertschöpfung, so bspw. im Anlagen-, Hoch- und Tiefbau oder in der IT-Branche. Auch im öffentlichen Bereich spielen Projekte eine wesentliche Rolle, bspw. wenn es darum geht, Infrastrukturen zu schaffen.

In den vergangenen drei Jahrzehnten haben Theorie und Praxis des Projektmanagements enorme Fortschritte erzielt. Das Projektmanagement als Disziplin hat dabei stark an Reife gewonnen. Dies zeigt sich u.a. durch die Bildung von nationalen und internationalen Normungs- und Ausbildungsverbänden sowie in einem umfangreichen Angebot an Aus- und Weiterbildungen für die von diesen propagierten Projektmanagementmethoden.

Wenn aktuell viele Unternehmen die Digitalisierung ihrer Produkte oder Leistungen vorantreiben bzw. ihre gesamte Aufstellung an die digitalen Kanäle anpassen, erfolgt auch dies über Projekte. Weil hierbei die Innovation und das Tempo als wesentlich für den Erfolg erachtet werden, haben vermehrt Projekt-Ansätze aus der Software-Startup-Szene ihren Eingang in die Unternehmen gefunden. Diese Ansätze werden als „agil“ bezeichnet, weil man sich im dauernden und direkten Dialog mit den künftigen Nutzern sowie in kleinen Schritten über viele Zwischenstände ans marktaugliche Produkt heranarbeitet. Die Fähigkeit, Projekte als Mittel auch für die kurzfristige Weiterentwicklung der eigenen Leistungen einzusetzen, ist zum Erfolgsfaktor geworden.

### Stetes Manko

An der Art und Weise, wie Projekte erfolgreich aufgelegt, geplant und durchgeführt werden können, wird in der Unternehmenspraxis, von Fachgesellschaften und auch in der Forschung, bspw. in der Betriebswirtschaft oder im Ingenieurwesen, intensiv gearbeitet. Nichtsdestotrotz ist der Anteil nicht erfolgreicher Projekte deprimierend hoch geblieben (bspw. Funktionalität wird nicht geliefert oder deren Nutzen kommt nicht an oder das Budget wird nicht eingehalten oder die Zeitvorgaben werden nicht erfüllt). Dies gilt insbesondere für grosse und komplexe Vorhaben. Das Scheitern solcher Projekte führt bei den betroffenen Unternehmen zu gravierender Wertvernichtung sowie zu emotional belastenden Niederlagen für die Mitarbeitenden. Scheitern Grossprojekte der Verwaltung, dann unterminiert dies auch das Vertrauen der Bevölkerung in die Fähigkeit der öffentlichen Hand, sich weiter zu entwickeln.

Ein Beispiel sind die aufgrund der finanziellen Transparenz des Bundes an die Öffentlichkeit gedruckten katastrophalen Misserfolge von IT-Projekten der Schweizer Bundesverwaltung mit Totalverlusten von bis zu mehreren Hundert Millionen CHF. Grosse Probleme mit grossen Projekten kommen auch in Unternehmen vor, finden jedoch nur selten den Weg an die Öffentlichkeit.



## Irrtümer und Täuschungen

Warum kommt es trotz allen Projektmanagementmethoden, -ausbildungen, -tools usw. immer wieder zu grossen Misserfolgen? Offenbar besteht eine Veranlagung dazu, die sich in einem Projekt stellenden Aufgaben zu unterschätzen und die eigenen Möglichkeiten zu deren Lösung zu überschätzen. Wenn man in Projekten, in deren Verlauf es zu markanten Kosten- und Terminüberschreitungen kommt, auf den zu Projektbeginn oftmals vorherrschenden Optimismus von Entscheidungsträgern und Projektleuten zurückblickt und diesem realistische Annahmen entgegenhält, erkennt man diese Tendenz deutlich. Zu realistischen Annahmen gehört auch die Vorstellung davon, wie massiv sich die Anforderungen an das Ergebnis über die Laufzeit eines Projektes hochschaukeln können.

Zur Ignoranz diesen Phänomenen gegenüber gesellen sich mitunter weitere ungünstig wirkende Gegebenheiten. Bspw. kann es im Interesse von Lieferanten liegen, dass die Anforderungen an das Ergebnis im Projektverlauf anwachsen. Diese Neigung nimmt zu, wenn die Marge primär mit Zusätzen zum ursprünglichen Auftrag erzielt werden muss. Die Fehler von Initialbudgets weisen auch auf der Auftraggeberseite nicht immer einen „unschuldigen“ Hintergrund auf. Oft werden zu tiefe Schätzungen eingesetzt, um ein Projekt bewilligt zu bekommen – im Wissen darum, dass einmal angefangene Projekte kaum je abgebrochen werden. Dass zu all diesen Aspekten umfangreiche Literatur aus der Psychologie existiert, zeigt, wie fundamental diese auf Irrtümern und Täuschungen fussenden Probleme sind<sup>1</sup>.

## Wurzeln des Scheiterns

Vor diesem Hintergrund wird es verständlicher, weshalb gerade grosse, komplexe Vorhaben nicht auf der Stufe von Taktik und Technik scheitern, also wegen mangelhaftem Projektmanagement, sondern trotz fähigen Projektleitenden, passenden Methoden und zweckmässigen Werkzeugen fehlschlagen können. Fatale Verläufe von Grossprojekten werden regelmässig durch die Führungsstufe über dem Projektmanagement zugelassen oder sogar verursacht. So droht bspw. massives Unheil von Auftraggebern, die nicht machbare Projekte lancieren oder von Steuerungsorganen, welche diese Projekte nicht von Anfang an verhindern oder spätestens dann für einen Abbruch sorgen, wenn die Symptome dies fordern würden. Auf der Beauftragungs- und Steuerungsstufe zugelassene „falsche“ (bspw. nicht im gegebenen Rahmen machbare) Projekte können auch durch „richtiges“ Projektmanagement auf der Stufe der Projektleitung nicht zum Erfolg geführt werden.

Diese Erkenntnis ergibt sich aus der laufenden systematischen Erfolgsfaktoren-Untersuchung grosser, komplexer Projekte durch ein Team an der Universität St. Gallen<sup>2</sup>. Es liegen aktuell die Analysen von über 70 Grossprojekten aus unterschiedlichen Branchen mit einem Volumen von jeweils zwischen ca. CHF 20 Mio. und CHF 700 Mio. vor.

<sup>1</sup> Vgl. bspw. Kahneman, D.: Thinking, Fast and Slow. Penguin, 2011.

<sup>2</sup> Im Kompetenzzentrum Project Leadership (CC KEY) befassen sich Prof. Dr. Robert Winter, Prof. Dr. Peter Rohner, Tina Morawek und Reto Ormos mit Fragen zu Project Leadership.



Unter den bisher analysierten Fällen finden sich auch gescheiterte (abgebrochene) Grossprojekte<sup>3</sup>. Deren Analyse eröffnet die Chance, Muster des Misserfolgs zu finden, daraus zu lernen und die Lehren daraus zur Verfügung zu stellen<sup>4</sup>.

Die Analyse der Misserfolge zeigt ein Muster ungünstiger Rahmenbedingungen schon beim Projektstart, bspw. dadurch verursacht, dass

- mit einem Projekt zu viel auf einmal erreicht werden soll - mehr als durch ein einzelnes Vorhaben bei realistischer Betrachtung zu schaffen ist,
- ein Projekt mit zu vielen oder zu markanten Veränderungen des Umfelds während seiner Laufzeit konfrontiert wird (bspw. durch parallel verlaufende organisatorische Veränderungen oder technischen Fortschritt),
- den Betroffenen eines Projektes (bspw. den Mitarbeitenden oder Partnern des Unternehmens) zu viel Neues zugemutet wird (bspw. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Strukturen, Prozesse, Technik).

Schieflagen von Projekten, die aufgrund zu wenig realistischer Einschätzungen der eigenen Möglichkeiten bzw. wegen der Unterschätzung der Anforderungen der Nutzer oder der Veränderungen des Umfeldes entstehen, werden oft erst mit der Zeit erkennbar. Regelmässig wird dann der Projektleiter dafür verantwortlich gemacht. Die Schieflage ist aber tatsächlich ein Zeichen dafür, dass der Auftraggeber und die Mitglieder des Steuerungsausschusses ihren Aufgaben nicht nachkommen oder nicht gewachsen sind. Der Steuerungsausschuss hat ja sowohl die Aufgabe als auch Möglichkeit,

- den Auftraggeber von einem „Mission-Impossible“-Projekt abzuhalten,
- rasch zu intervenieren, wenn Probleme sichtbar werden (bspw. durch das Verfügen eines Projektunter oder -abbruchs).

Wenn auf dieser Stufe stattdessen dem Prinzip der Hoffnung gefrönt wird („Es kommt dann schon gut“), ist ein betroffenes Projekt verloren.

### **Project Leadership!**

Insgesamt zeigt die Analyse der gescheiterten Grossprojekte, wie entscheidend es ist, die „richtigen“ Projekte auszuwählen. Die Verantwortung dafür liegt beim Auftraggeber und dem von ihm eingesetzten Steuerungsausschuss. Erst in zweiter Linie entscheidend ist es, die Projekte mit den „richtigen“ Leuten dann „richtig“ durchzuführen, was in der Verantwortung des Projektleiters liegt. Die folgende Abbildung zeigt die Verortung dieser Rollen in der Aufbauorganisation des Projektes.

<sup>3</sup> Es gelingt nur selten, aus Fehlern von Vorhaben dieser Grössenordnung zu lernen, weil die für Misserfolge Verantwortlichen weniger mitteilbar sind als die Hauptakteure schöner Erfolge. Die Chance hat sich durch die systematische Aufarbeitung von 15 gescheiterten grossen Projekten ergeben, die in der Schweizer Bundesverwaltung lanciert worden waren (vgl. den Bericht unter <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/37501.pdf>).

<sup>4</sup> Fokusgruppen-Workshops mit Vertretern anderer Branchen (bspw. Finanz, Industrie, Gesundheitswesen) haben gezeigt, dass analoge Probleme grosser, komplexer Projekte auch dort beim Project Leadership liegen und die Lehren aus den Bundesprojekten übertragbar sind.

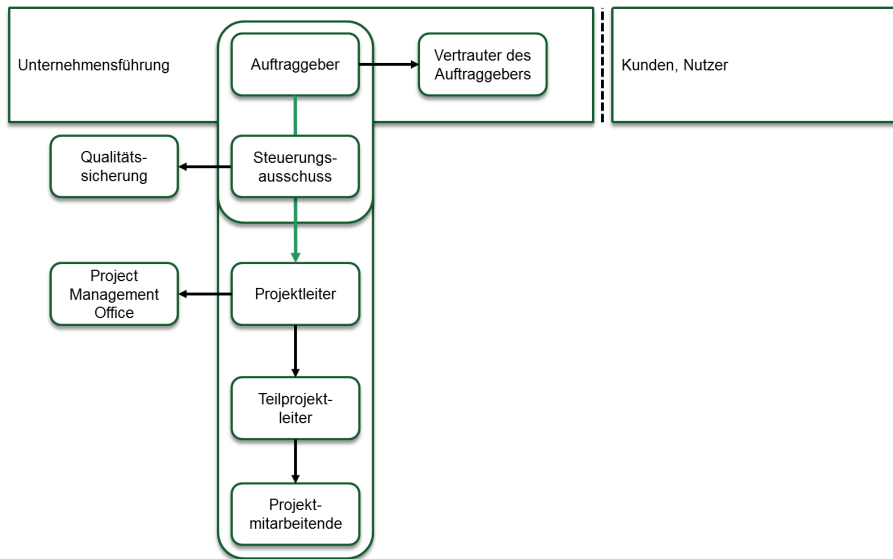


Abbildung 1: Rollen im Projekt

Gute Project Leadership auf der Stufe des Steuerungsausschusses bedeutet:

- Vor dem „Go!“ ist es die Pflicht des Steuerungsausschusses, dem der Auftraggeber vorsitzen sollte, sich a) durch die Behandlung von Schlüsselfragen eine vernünftige und fundierte Prognose zu verschaffen (vgl. unten), b) durch den Vergleich mit Referenzprojekten die Erfolgswahrscheinlichkeit zu taxieren und c) durch einen unabhängigen Review eine neutrale Projekt- und Nutzenbewertung durchzuführen<sup>5</sup>,
- die Mitglieder des Steuerungsausschusses müssen die Durchschlagskraft haben, um dem Auftraggeber bei einer ungünstigen Prognose explizit empfehlen zu können, ein Projekt nicht zu lancieren (bzw. nur in reduzierter Form),
- die Arbeit im Steuerungsausschuss muss klar geregelt sein (bspw. Position und Aufgaben des Gremiums, Pflichten der Mitglieder, Rollenverteilung, Sitzungstraktanden, Protokollführung, obligatorische Kontrollpunkte im Projektverlauf, Kommunikation mit der Projektorganisation),
- während dem Projekt ist jedes Mitglied des Steuerungsausschusses dazu verpflichtet, sich durch klare Kontrollpunkte immer wieder grundlegend mit den Rahmenbedingungen zu befassen - und dann auch die Nerven zu haben, um das Projekt ggf. anhalten oder abbrechen zu lassen.

Die oben erwähnten Schlüsselfragen für den Steuerungsausschuss beim Start von grossen, komplexen Vorhaben lauten:

- Liegt dem Projektauftrag eine eingehende Auftragsanalyse zugrunde (bspw. wie in TF XXI oder FSO 17 beschrieben)?
- Besteht hinsichtlich des Projektauftrags zwischen Projektleiter, Auftraggeber und Steuerungsausschuss, primär zu Absicht und Zielen, vollständige Klarheit?
- Sind die künftigen Nutzer genügend in die Verantwortung für das Projekt einbezogen (bspw. durch Mitwirkungspflichten)?
- Werden aus der Stakeholderanalyse die notwendigen Konsequenzen gezogen?

<sup>5</sup> Vgl. bspw. key.iwi.unisg.ch



- Liegt die Verantwortung für das Projekt bei einer bez. Führung und Fachkenntnis mit genügend Kompetenz und Kapazität ausgestatteten Projektorganisation?
- Sind allen Beteiligten die Erfolgsfaktoren für das Projekt bekannt und können diese realisiert werden?
- Ist der Umfang des Projekts von allen Beteiligten erkannt?
- Ist das Projekt in Etappen unterteilt und sind die darin zu erarbeitenden Ergebnisse klar (messbar, abhakbar) festgelegt?
- Sind die sachlogischen Abhängigkeiten der notwendigen Aktivitäten erkannt und festgehalten (bspw. Netzplan)?
- Gibt es einen Projektplan und ist dieser vollständig und realistisch (Aufwand, Zeit)?
- Sind die benötigten Mittel (Personal, Geld, Technologie usw.) zeitgerecht und ausreichend verfügbar?
- Sind ausreichende Reserven vorgesehen und wären diese verfügbar?
- Wurde eine Analyse der potentiellen Probleme durchgeführt (inkl. Definition von Vorbeugemassnahmen und vorbehaltenen Entschlüssen) und sind ihre Ergebnisse festgehalten und bekannt?
- Sind die Tätigkeiten der Gremien, das Berichtswesen und die Dokumentation klar geregelt?

Der Auftraggeber kann als Qualitätssicherung auf Stufe Steuerungsausschuss eine unternehmensexterne, neutrale Persönlichkeit als seinen Vertrauten einsetzen, der als „Hofnarr“ bzw. „Advocatus Diaboli“ agiert und dafür sorgt, dass die oben genannten Ansprüche eingehalten werden (Positionierung vgl. Abbildung oben).

Um durch die bisherige Betonung der Verantwortung von Auftraggeber und Steuerungsausschuss keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es ist die Pflicht des Projektleiters, der als „Kommandant“ für das Projekt zuständig ist, dafür zu sorgen, dass der von ihm angenommene Auftrag realistisch und mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln machbar ist. Ein wesentliches Instrument dazu ist der zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter ausgehandelte Projektauftrag. Dieser entsteht – mit dem Projektleiter im „Lead“ – im Rahmen der Auftragsanalyse, während welcher der Projektleiter für sich u.a. die folgenden Fragen klären muss (vgl. wiederum TF XXI oder FSO 17):

- Wie sieht die Ausgangslage aus (was ist, was ist nicht)?
- Wie lautet der Auftrag und welche Absicht steht dahinter?
- Welches sind die Erwartungen des Auftraggebers an das Ergebnis bzw. die Wirkungen des Projektes?
- Welche Ziele müssen (minimal bis maximal) erreicht werden und wie sind diese messbar?
- Wer ist vom Projekt betroffen bzw. daran beteiligt (Stakeholder)?
- Wie komplex und umfangreich ist das Projekt tatsächlich?
- Welches sind die notwendigen Voraussetzungen dafür, dass Projekt und Ergebnis zum Erfolg werden?
- Was ist wirklich matchentscheidend für den Projekterfolg?
- Wie sind die Zeitverhältnisse?
- Welches sind die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen, innerhalb denen das Projekt ablaufen muss?
- Inwiefern besteht Handlungsfreiheit für die Projektleitung?
- Genügen die Mittel und Ressourcen, um den Auftrag erfüllen zu können?
- Was kann das Projekt zum Scheitern bringen?
- Welche Projekte laufen parallel und müssen berücksichtigt werden (Programm, Portfolio)?



## Erfolg

Wenn die oben genannten Aspekte berücksichtigt werden, ist der Erfolg auch für grosse, komplexe Projekte wahrscheinlich. Erfolg heisst:

- Die formulierte, vereinbarte und bekannte Absicht des Vorhabens (was wollte der Auftraggeber?) ist erreicht,
- die formulierten Ziele des Vorhabens sind im Konsens zwischen Projektleiter und Auftraggeber abgehakt,
- das von Anfang an ehrlich aufgestellte Budget hat für das gesamte Vorhaben ausgereicht,
- die vorgesehenen Zeitverhältnisse sind eingehalten,
- der quantitativ und qualitativ im Voraus vereinbarte Nutzen des Projektes wird nach der Implementierung der Lösung (bspw. Inbetriebnahme) tatsächlich erzielt,
- die Betroffenen freuen sich über die Ergebnisse des Vorhabens,
- die Beteiligten sind stolz, dass sie bei diesem Projekt mitwirken durften,
- der Projektleiter hat sich für zukünftige Aufgaben empfohlen.

Vorabauszug 9.3.17