

Alle suchen den Erfolg in Projekten, trotzdem missglücken sie immer wieder

Projekte, insbesondere Innovationsprojekte, scheitern immer wieder. Häufig an externen Gründen, noch häufiger an internen. Wollen wirklich alle erfolgreiche Projekte? Wann genau ist ein Projekt erfolgreich? Der Versuch einer Analyse. Von Roland Haas

Erfolgreiche Projekte – was heisst schon erfolgreich?

Projekte haben meist mit der Zukunft zu tun, sind damit zwingend mit Unwägbarkeiten verbunden und haben einen entsprechenden Einmaligkeitscharakter. Die Fülle von Herausforderungen eines Projekts sind nur durch das Ineinandergreifen verschiedener Disziplinen zu bewältigen, Teamwork, Konsequenz und Disziplin ist angesagt. Projekte sind auch keine autonomen Gebilde. Mindestens zwei «Kundenkreise» sind zu befriedigen (siehe Abbildung 1):

Der äussere Kreis: Da gibt es zunächst die eigentlichen Zielkunden des Projekts respektive des «Produkts», bei Innovationsprojekten sind dies die Abnehmer des neuen Produkts oder Services, bei Changeprojekten sind dies die Mitarbeitenden.

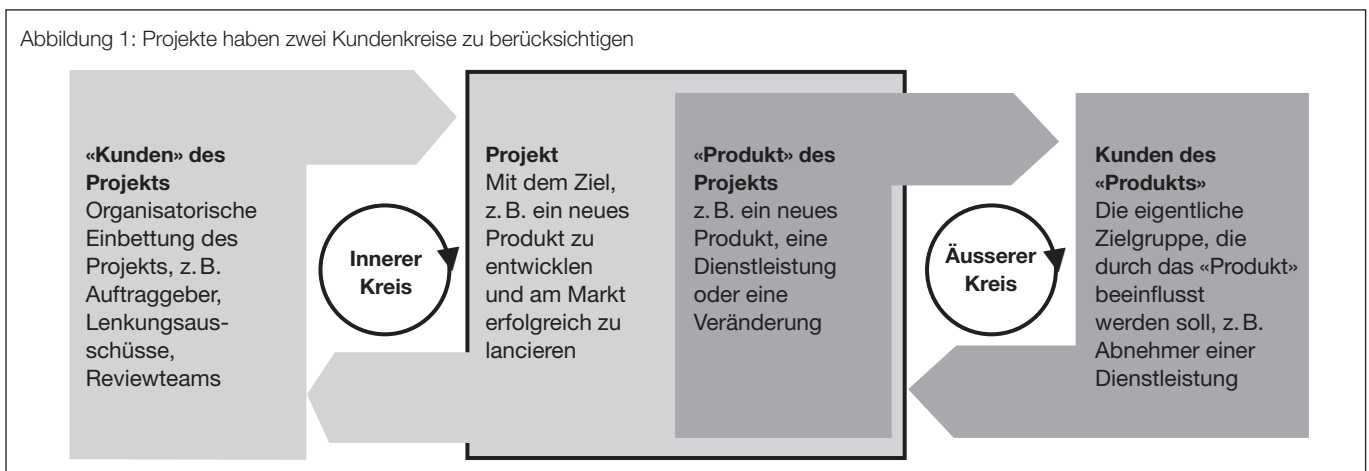
Der innere Kreis: Zusätzlich sind Projekte in einer übergeordneten Organisation eingebettet: Auftraggeber, Entscheidungs- oder Lenkungsausschüsse, Linienverantwortliche, Beeinflusser, Reviewteams, Beteiligte, Betroffene. Alle diese sind weitere mögliche Interessengruppen im Umfeld des Projekts. Alle Projektbeteiligten haben ihre eigenen Interessen, Ziele, Erwartungen und Einflüsse.

Erfolg heisst, Ziele und Erwartungen zu erreichen oder gar zu übertreffen. Meist sind jedoch nur die Ziele bezüglich der eigentlichen Kunden explizit formuliert. Bei neuen Produkten etwa in den Dimensionen Kundenzufriedenheit, Absatzzahlen, Zielpreise und -kosten, Projektkosten, Termine und Inhalte, Alleinstellungsmerkmale oder ähnliche.

Erwartungen und Anforderungen an das Projekt des inneren Kreises werden fast nie explizit formuliert. Und dies obwohl das Projekt meistens ins Leben gerufen wird, um für die einbettende Organisation eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Ist das Projekt einmal abgeschlossen, existiert nur das «Produkt» weiter. Es ist durch die interne Organisation weiter zu pflegen und zu «vermarkten». Kein Wunder, haben die zukünftigen Verantwortlichen des «Produkts» eigene Erwartungen und Befürchtungen.

Je nach «Produkt» des Projekts gibt es zwei Komplikation mehr: Sind die Kunden des «Produkts» wie beispielsweise bei einem Veränderungsprojekt gleichzeitig die Mitarbeitenden eines Betriebes, dann sind die inneren und äusseren «Kunden» mindestens teilweise identisch: Die Auftraggeber sind gleichzeitig Ziel der Veränderung. Befangenheit, aktiver oder passiver Widerstand kann die

Abbildung 1: Projekte haben zwei Kundenkreise zu berücksichtigen



Folge sein. Klare und transparente Unterscheidung der verschiedenen Rollen der betroffenen Personen sind die Herausforderung.

Ein letztes Problemfeld besteht darin, dass in den meisten Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig stattfinden. Oft ist interne Konkurrenz zwischen Projekten zu beobachten. Sei es der Kampf um kritische Ressourcen, Unterstützung durch das Management oder Anerkennung.

Warum Projekte scheitern

Beide Kundenkreise bieten Ursachen für Projektflops¹. Erfolgreiche Projekte berücksichtigen daher sowohl die äusseren als auch die inneren Kreise.

Flopgründe im äusseren Kreis hängen stark vom «Produkt» des Projekts ab. Bei neuen «Produkten» sind es drei Hauptgründe:

- Der zugängliche Markt oder das Marktvolumen wird überschätzt: Der Wettbewerbsvorteil besteht nur für eine geringe Anzahl von Personen! Der Markt wurde im Hinblick auf Kunden, Wettbewerber, staatliche Einflüsse oder unvorhergesehene Marktveränderungen falsch eingeschätzt.
- Der subjektive Nutzen fehlt: Den gescheiterten «Produkten» fehlt ein echter, von Kunden wahrgenommener Wettbewerbsvorteil oder Nutzen! Dies kann an technischen Mängeln, an ungenügender Vermarktung, heftig reagierender Konkurrenz oder hoher Markentreue der Kunden liegen.
- Der Preis ist zu hoch: Die Produkte werden zu höheren Preisen angeboten, als die Kunden zahlen wollen, oder Preiseinbrüche durch Preissenkung der Konkurrenz führen zum Fehlschlag.

Die inneren Ursachen sind vielfältiger und verworrener, können jedoch auch auf drei Themenkreise konzentriert werden:

- Mangelnde interne Marktkenntnisse: Die interne Situation, Erwartungshaltungen, Motive und Haltungen zum Projekt sind dem Projektteam zu wenig bekannt, werden ignoriert oder zu wenig berücksichtigt.
- Ungenügende Power im Projekt: Dies kann sowohl auf der Sachebene, der methodischen Ebene oder auf der sozialen Ebene liegen. Das Projektteam arbeitet unkoordiniert und zieht nicht am selben Strick. Bürokratische Vorgaben, interne Widerstände, zu viele andere Projekte gleichzeitig, Hektik aufgrund vermeintlichen Zeitdruckes oder fehlende finanzielle Durchhaltekraft sind typische Gründe.
- Ungenügende Vermarktung: Beeinflusser des Projekts und Personen, die von den Ergebnissen betroffen sind, werden zu wenig einbezogen.

Viele dieser Gründe lassen sich nochmals reduzieren auf zwei tiefergründige Problembereiche:

- Mangelnde (interne und externe) Marktforschungs- und Vermarktungsfähigkeiten,
- Schwierigkeiten im Umgang mit Konflikten.

Je schneller der Wandel, je globaler die Märkte, desto schwieriger sind Voraussagen über zukünftige Kundenbedürfnisse und -verhalten. Doch dies entbindet niemanden von professionellen Marktabklärungen. Zu geringe Marktkenntnisse und Erfahrungen, mangelndes Gespür für Marktprozesse und deren Hintergründe und unzureichende oder veraltete Marktforschungsmethoden sind leider noch viel zu oft gerade in den investitionsintensiveren Industrien zu beobachten. Häufig mit der Argumentation, Kosten zu sparen. Ein fataler Irrtum, kosten doch Projektflops schnell ein Vielfaches der eingesparten Summen.

Noch kritischer sind jedoch die internen Themen. Vor allem die Interaktion zwischen Projektteam und der einbettenden Organisation bereitet oft Schwierigkeiten. Unklare erste Projektentscheide und Projektzielsetzungen, zu wenig Kompetenz im Projekt, zu hoher oder zu tiefer Druck und komplizierte Entscheidungsmechanismen führen zu unnötiger und ineffizienter Arbeit: Megaprojekte, Verzögerungen und Kostenüberschreitungen drohen. Gerade der Versuch, es allen recht zu machen, ohne eine klare Abgrenzung und Positionierung des «Produkts» vorzunehmen, führt zum Desaster.

Projektflops verhindern

Die Basis für Erfolg wird in den frühesten Phasen der Projekte gelegt. Natürlich lässt sich später noch vieles korrigieren, es fragt sich nur, zu welchem Preis. Um die Qualität von Projekten zu beurteilen, lohnt sich deshalb ein tiefer Blick in die Anfänge jedes Projekts:

- Welche Projektziele wurden zwischen wem vereinbart? Wer trägt diese? Welche Arbeitspakete wurden definiert? Wie vollständig und brauchbar sind sie?
- Welche Projektorganisation wurde gewählt? Mit welchen Fähigkeiten, Kapazitäten und Befugnissen im Projektteam? Ist die Aufgabenteilung und Interaktion zwischen Projektteam und einbettender Organisation allen Betroffenen genügend klar? Wie gut werden entsprechende Guidelines eingehalten?
- Wie gut ist der äussere Kreis bekannt? Welche Marktforschungsmittel werden eingesetzt? Wie nützlich sind diese?
- Welche geheimen Spielregeln gelten? Wem sind diese bekannt? Welche tatsächlichen Entscheidungsmecha-

nismen spielen im und um das Projekt? Wer entscheidet, beeinflusst, prüft kritisch, unterstützt wohlwollend?

- Wie wird mit divergierenden Meinungen und Lösungsansätzen umgegangen? Wie gut werden die Funktionen «entscheiden», «hinterfragen», «informieren» und «Expertise einholen» unterschieden?

Gegen aussen ist der Zustand eines Projekts nicht ganz einfach zu beurteilen, da viele Probleme über lange Zeit gut verdeckt werden können. Studium von Dokumenten,

einzelne Interviews, ergänzt mit Projekt-Durchstart-Workshops ergeben jedoch schnell ein Bild des Zustands des Projekts und erlauben, allfällige Korrekturen einzuleiten.

Die Analyse der Flopgründe zeigt, dass Probleme eher auf der sozialen und persönlichen Ebene auftauchen. Sach- und Methodenkompetenz sind viel seltenere Versagensgründe. Dies gilt sowohl bezüglich innerem als auch äusserem Kreis. Interessanterweise fokussieren auch bedeutende Publikationen zum Thema Innovationsprojekte² wenig auf diese Bereiche.

Tabelle 1: Ansätze gegen die häufigsten Flopgründe bei Innovationsprojekten

Ansatzpunkte	für inneren Kreis	für äusseren Kreis
Ziele und Rahmenbedingungen	Projektanforderungen <ul style="list-style-type: none"> • Commitment dokumentieren Projektorganisation und -einbettung <ul style="list-style-type: none"> • entscheiden, hinterfragen, informieren und • Expertise einbringen, differenzieren 	Produktziele <ul style="list-style-type: none"> • Zielkunden, Inhalte, Termine, Monetäres • Auswirkungen von Zielabweichungen quantifizieren (Sensitivitäten)
Genügend Marktkenntnisse	Geheime Spielregeln und Entscheidungsmechanismen <ul style="list-style-type: none"> • Die Analyse erfolgt einfacher durch Anzapfen des impliziten Wissens über die Organisation, durch «analoge» Methoden, zum Beispiel Konstrukt-Interviews, Arbeit mit Symbolen oder systemische Organisationsaufstellungen 	Marktwissen, Analyse der Zielkunden <ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Marktforschungsmittel sind zum Beispiel Beobachten von Anwendern, prospektive Interviews, Means-End-Methoden, Quality Function Deployment, Conjoint-Analysen. B2B-Branchen können dabei noch viel von der Konsumgüterindustrie lernen
Genügend Power im Projekt	Sachebene <ul style="list-style-type: none"> • 80 Prozent der Kompetenz im Kernteam des Projekts • Kapazitätserweiterung durch externe Fachkenner über Zeit, via Workshops, Reviews • Outsourcing ganzer Teilpakete oder Beschaffung vorhandener (Teil-)Lösungen Beziehungsebene <ul style="list-style-type: none"> • Projektteam, das trägt, idealerweise mit ähnlichen Werten und einem gemeinsamen Ziel unter dem Motto «Haltung und innere Einstellung ist alles» • Konstruktiver Dialog mit einbettender Organisation (Buying Center) durch frühe Information und laufende Abstimmungen • Konflikte als Chance auffassen Methodenebene <ul style="list-style-type: none"> • Transparentes Vorgehen, insbesondere alternative Lösungsbeurteilungen • Methoden situationsgerecht anpassen • Anforderungsänderungen zunächst im kleinen Kreis zu Ende denken und danach Anpassungen vornehmen 	
Konsequente Vermarktung	Befähigung aller Betroffenen <ul style="list-style-type: none"> • genügend früh, damit diese das «Produkt» später professionell übernehmen können 	Marketingplanung <ul style="list-style-type: none"> • Sauber und vollständig (4P) mit klarer Positionierung und genügend Vermarktungsbudget

Lösungsansätze auf diesen Ebenen sind weniger in der harten Wissenschaft, sondern eher im Bereich systemische Organisationsberatung zu finden³. Dort wird zwischen digitalen oder kognitiven und analogen oder nicht sprachlichen Methoden unterschieden. Analoge Methoden sind geeignet, das implizite Wissen der Organisation darzustellen und fassbarer zu machen.

Dazu gehören Arbeiten mit Symbolen und die momentan im Trend liegenden systemischen Organisationsaufstellungen, auch Systemskulptur genannt. Repräsentanten verkörpern dabei die Elemente einer komplexen Situation und machen so Beziehungen im Raum sichtbar. Damit werden innere Zusammenhänge im und um das Projekt schnell erkannt und Auswirkungen von Veränderungen abgeschätzt. Im Gegensatz zu Rollenspielen werden keine Handlungsanweisungen gegeben. Die Repräsentanten beziehen ihre Informationen ausschliesslich aus der im «(Spiel-)Feld» möglich werdenden «repräsentierenden Wahrnehmung». Sie werden gleichsam zu Resonanzkörpern für ein implizit vorhandenes Wissen.

Aufstellungen und andere analoge Methoden sind nicht nur eine Modeerscheinung. Sie reflektieren einen möglichen Ansatz, um inneren Flopgründen entgegenzutreten.

Damit der Erfolg eines Projekts als Ganzes möglich wird, genügt jedoch eine einseitige oder punktuelle Sicht nicht. Hier soll betont werden, dass es nicht um die Frage digitale oder analoge Methoden geht, sondern um die geschickte Integration beider Arten, einer Sowohl-als-auch-Haltung. Die Tabelle 1 listet einige Ansätze auf, die – integriert und geschickt auf Innovationsprojekte angepasst – mit Sicherheit deren Erfolgchance erhöhen. Diese integrale Haltung soll und muss zunehmend auch von Beratern gefordert werden, die einen ganzheitlich unternehmerischen Ansatz anbieten.

Weiterführende Literatur

¹ Witt: Produktinnovation. München 1996

Backhaus: Investitionsgütermarketing. Münster 2003

² Wheelwright/Clark: Revolution der Produktentwicklung. Frankfurt 1994

³ König/Vollmer: Systemische Organisationsberatung. Weinheim 2000



Dr. **Roland Haas** ist Gründer der Haas ProjektConsulting und begleitet Innovationsprojekte vor allem in den frühen Phasen der Ideenfindung, Projekt- und Produktdefinition.

