



7 Wichtige Gründe, warum Projekte noch immer scheitern



UND MEINE **EMPFEHLUNGEN** DIESE ZU LÖSEN



Mohr
Consulting

www.mohr-consulting.com

1

Unklare Anforderungen



DAS PROBLEM

Die Organisation denkt in Silos.

In großen Organisationen ist das Team, das den Business Case oder das Scoping durchführt, in der Regel nicht das gleiche Team, das die Lieferung durchführt. Das, oder die Interessenvertreter des Unternehmens kommen mit den Anforderungen voran, ohne Input von ihren Kollegen aus den Bereichen Produkt, Design, Technik oder Marketing/Verkauf zu erhalten.

Ohne frühzeitigen Input aus allen Bereichen ist es wahrscheinlich, dass das Scoping ungenau oder unvollständig ist und Ihr Projekt zum Scheitern verurteilt ist, bevor es überhaupt begonnen hat.

Darüber hinaus werden beim Projekt-Scoping oft keine Pufferzeiten, Änderungen in der Priorisierung oder die Brandbekämpfung berücksichtigt... Was Letzteres betrifft, so enden selbst die Projekte mit dem besten Scoping mit Bränden, die gelöscht werden müssen.

DIE LÖSUNG

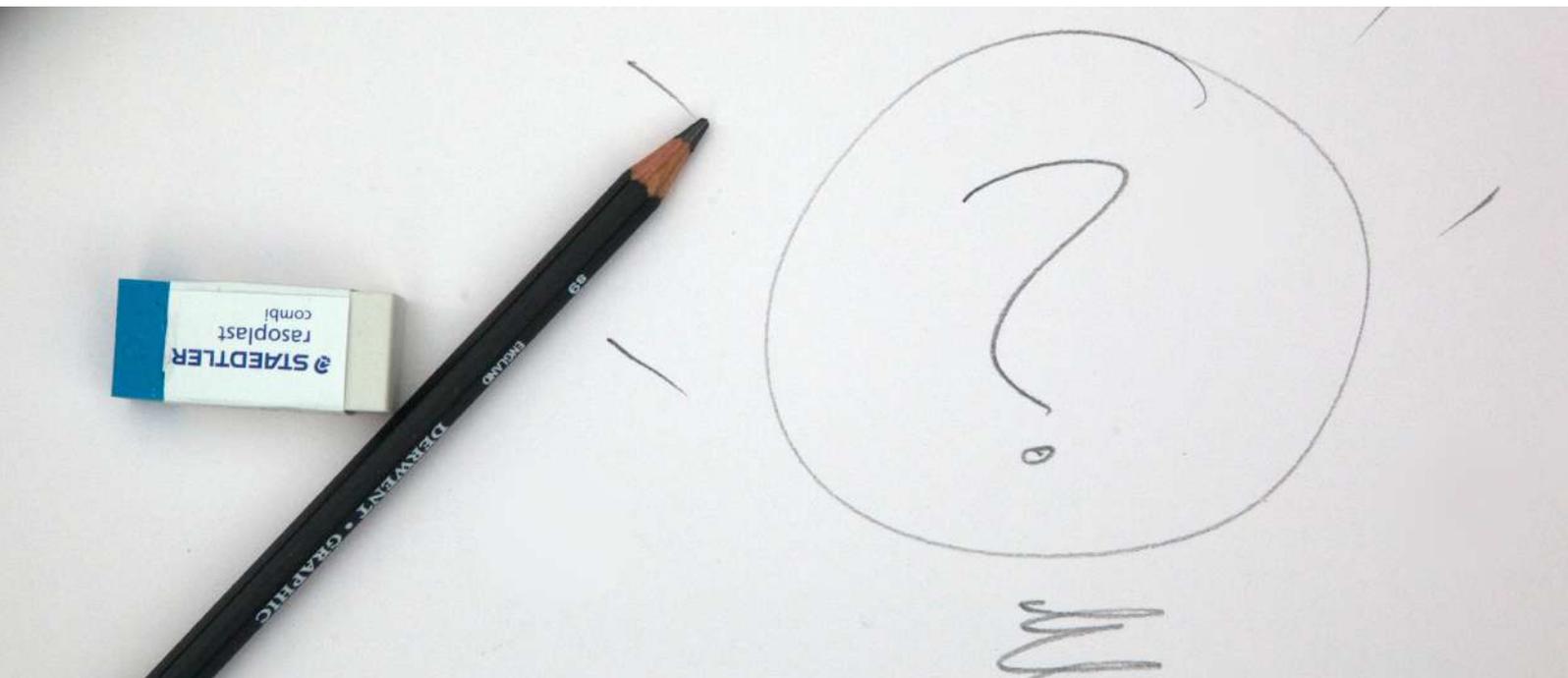
Anforderungen gemeinsam entscheiden!

Agilität erfordert die Zusammenarbeit innerhalb des Auslieferungsteams sowie in der gesamten Organisation. Das bedeutet, dass verschiedene Interessengruppen von den ersten Ideenfindungssitzungen bis hin zur Inbetriebnahme und zum Wachstum einbezogen werden müssen, damit Agilität "funktionieren" kann.

In der Praxis bedeutet dies, dass zu Beginn Ihres Projekts Vertreter aus den Bereichen Vertrieb, Marketing, Produkt, Technik und Design hinzugezogen werden sollten, und diese Interessengruppen sollten während der gesamten Durchführung des Projekts eingebunden bleiben. Es zahlt sich auf jeden Fall aus, diese verschiedenen Disziplinen in der Nähe Ihres Projekts zu halten, um sicherzustellen, dass Ihre Lösung unter allen Gesichtspunkten angemessen berücksichtigt wurde. Außerdem führt dieser Ansatz mit größerer Wahrscheinlichkeit zur Entwicklung eines Produkts oder einer Funktion, das bzw. die vermarktet und an echte Benutzer verkauft werden kann.

2

Kein Anwendernutzen



DAS PROBLEM

Das Projekt löst kein (Anwender-)Problem

Stellen Sie sich vor, Ihr Team verbringt 12 Monate damit, eine neue Software zu evaluieren, einen Business Case zu erstellen und dann das Tool zu implementieren. Alle Projekt-Stakeholder sind von der Einführung überzeugt, die Fachbereiche haben Sie aber nicht überzeugen können, trotzdem das Projekt initiiert - vielleicht auch aus "politischen Gründen".

Selbst die besten Ideen müssen von echten Benutzern validiert werden, je früher, desto besser. Das Ausschließen Ihrer potenziellen Benutzer vom Bereitstellungsprozess führt wahrscheinlich zu einem großen Risiko für das Projekt und im Worst-Case zum Scheitern.

DIE LÖSUNG

Der Anwender muss etwas davon haben!

Ist der Nutzen für den Anwender zu Beginn nicht klar, kann sich ein agiler Ansatz anbieten: Realisieren Sie Ihr Projekt in kleinen Bausteinen und geben diese inkrementell frei. Wenn Sie über eine kritische Masse von Bausteinen verfügen, können Sie Ihre erste Version live bringen, dann die zweite Version, die dritte und so weiter.

Das bedeutet, dass Sie in der Lage sind, das Feedback der Benutzer bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Zeitplan Ihres Projekts zu sammeln und dieses Feedback im Verlauf des Projekts weiter zu verfolgen.

Anstatt bis zum Ende eines neunmonatigen Projekts zu warten, um dann festzustellen, dass, überspitzt gesagt, niemand Ihr Ergebnis haben möchte, sollten die Benutzer in regelmäßigen Schleifen mit einbezogen werden.

3

Kein Nachhalten der Schätzungen



DAS PROBLEM

Aufwandsschätzungen werden nicht überprüft

Wir dürfen nicht vergessen, dass Schätzungen nur genau das sind — eine begründete Vermutung, wie lange es dauern wird, eine Aufgabe fertigzustellen. Die ersten Aufwandsschätzungen sind normalerweise falsch, weil es zu viele unbekannte Faktoren und noch offene Entscheidungen gibt.

Es wird immer Aufgaben geben, die länger dauern als erwartet oder weniger lang, und Aufgaben, die hinzukommen oder ganz gestrichen werden.

Projektteams, die ihre Schätzungen im Projektverlauf nicht ständig anpassen, scheitern häufig an Ihren eigenen Vorgaben & Zielen.

DIE LÖSUNG

Seien sie für alle Fälle gewappnet!

Im Projekt ist gewiss, dass nichts gewiss ist. So auch eine Aufwandsschätzung. Das ist auch okay so, denn es gibt wie links beschrieben zu viele Unbekannte, die eine finale Aussage über Kosten und Umfang erschweren.

Zu große Überraschungen sollte man aber vermeiden. Z.B. eine Veränderung im Projekt führt zu einer dramatisch Verwerfung der Planung, sodass sich das Team vor dem Projektsponsor verantworten muss.

Wie Sie dies vorab entschärfen können?

1. Aufwandsschätzungen nur zusammen mit Experten der jeweiligen Domänen anfertigen!
2. Erarbeiten Sie 3 verschiedene Schätzungen: "Sunshine Case" (alles läuft wie geplant), "Best Case" (es läuft sogar noch besser) und "Worst Case" (die großen Unbekannten haben zugeschlagen)
3. Lassen Sie die Schätzungen durch das Management abnehmen.

4

Fehlender Management Support



DAS PROBLEM

Das Projekt ist auf sich alleine gestellt

Manchmal geht das Management dem falschen Eindruck nach, dass es IT-Themen nicht verstehen kann und überlässt daher diese Projekte komplett dem technischen Team. Dieses Denken führt zu einem Desinteresse des Managements; als Konsequenz erhält das Projektteam mehr Freiheiten bei seinen Entscheidungen.

Das knifflige hieran?

Die Freiheit des Teams, eigene Entscheidungen zu treffen, kann zu Problemen führen, da das Projekt nicht alle Geschäftsziele, respektive die Ziele konkurrierender Projekte kennen kann und möglicherweise ungewollt gegen Vorgaben verstößt.

Das Management muss den IT-Projekten die nötige Aufmerksamkeit schenken und sich regelmäßig vom Team über den Projektfortschritt informieren lassen.

Alles andere kommt einem Nachtflug auf Sicht gleich!

DIE LÖSUNG

Betroffene zu Beteiligten machen!

Ohne Management Unterstützung kann ein Projekt nur sehr schwer wachsen und einen gesunden Reifegrad erreichen.

Es gibt einfache Mittel und Methoden, wie Sie gewährleisten können, dass Ihr Projekt & Team die notwendige Aufmerksamkeit erhält. Stellen Sie zunächst sicher, dass der Projektsponsor in einem Projektgremium vertreten ist, welches wöchentlich tagt. Dieses Gremium besteht optimalerweise auf Managementvertretern aller Funktionen, die durch das Projekt beeinflusst werden. Ein so genanntes "Soundingboard" dient zum einem der Qualitätssicherung des Projektes, aber auch der aktiven Mitarbeit des Managements am Projekt, durch das gemeinsame Treffen von wichtigen Entscheidungen.

Schaffen Sie Verbindlichkeiten und fordern Sie Unterstützung ein!

5

Wechselnder Fokus



DAS PROBLEM

Das Team fokussiert sich nicht richtig

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass Projektteams sehr aufgabenorientiert (anstatt zielorientiert) vorgehen. Schwieriger Satz – einfache Logik.

Im Zentrum des Denkens und Handelns sollten immer die Ziele stehen, die erreicht werden sollen.

- Warum machen wir das eigentlich?
- Welchen Nutzen soll das Projekt generieren?
- Was soll konkret entstehen?

Erst, wenn alle Beteiligten einigermaßen dasselbe Bild von der Zieldimension des Projekts haben, sollten und können Sie die Aufgaben planen (in Form von To-Do-Listen, Projektstrukturplänen, Balkenplänen etc.).

DIE LÖSUNG

Fokus auf die Ziele

Die zu erledigenden Aufgaben ergeben sich aus klaren, messbaren und unmissverständlichen Zielen – nicht umgekehrt!

Was häufig für Missverständnisse Sorge ist die Tatsache, dass Ziele fast gleich lauten wie die dazu gehörigen Aufgaben.

Ein Beispiel: Das Ziel heißt „Kernprozesse sind identifiziert“. Die dazugehörige Aufgabe heißt „Kernprozesse identifizieren“. Erkennen Sie den kleinen aber enormen Unterschied?

Ein Ziel ist ein erstrebenswerter Zustand in der Zukunft. Ziele muss ich messen können, denn ich muss ja wissen, wann das Ziel erreicht ist.

Eine Aufgabe hingegen (= Arbeitspaket, To-Do, Task, Vorgang etc.) ist der Arbeitsschritt (oder auch mehrere), der zur Erreichung dieses Ziels führt.

6

Schlechtes Projektmanagement



DAS PROBLEM

Die falschen Personen am Drücker

Die Projektleitung hat die Zügel in der Hand, plant das Projekt bevor es losgeht, legt Meilensteine fest, berechnet das benötigte Budget und überwacht den Verlauf des Projektes.

Projektmanagement ist eine eigene Disziplin für sich und benötigt qualifizierte Personalien, welche im besten Fall auch nur Projektmanager sind.

Was bedeutet "nur" ?

Damit möchte ich ausdrücken, dass sehr häufig die Rolle des Projektleiters mit einer Führungskraft aus einem dem Projekt artverwandten Fachbereich besetzt wird. Dies macht auf den ersten Blick Sinn, da die Person sich fachlich schon einmal gut in die inhaltlichen Belange des Projektes vertiefen kann, häufig aber garnicht die Ausbildung eines Projektleiters (einer Projektleiterin) mitbringt.

DIE LÖSUNG

Setzen Sie auf ein gutes Projektmanagement

Fakt ist: Benennen Sie eine fachliche Führungskraft z.B. der IT zum Projektleiter ist klar, dass diese Person immer auch inhaltlich mitarbeiten wird, selbst wenn die Projektrolle dies nicht vorsieht.

Und das ist auch klar, da häufig wichtige Stakeholder in die Projektleitung berufen werden und dadurch eine Doppelrolle mit Doppelbelastung entsteht. Auch ist es schwierig für einen Fachexperten seine eigentliche Arbeit "liegen zu lassen", um ganz der PM-Rolle zu entsprechen.

Wenn es die Organisation her gibt, versuchen Sie einen Projektleiter zu installieren, der sich 100% auf die Aufgabe konzentrieren kann, dadurch zum Coach und Berater der Workstreams wird und losgelöst von den Arbeitspaketen das Projekt steuern und repräsentieren kann.

Gibt es die eigene Organisation nicht her, kann sich eine externe Ressourcen anbieten.

7

Schlechte bis falsche Kommunikation



DAS PROBLEM

Schlechte Kommunikation = Totsünde!

Wir sind uns alle einig, dass es für jedes Projekt unerlässlich ist, Informationen und Wissen proaktiv miteinander zu teilen, stimmt's?

Und doch ist es so, dass mangelnde Kommunikation der Hauptgrund dafür ist, wenn Projekte nicht die gewünschten Ergebnisse liefern oder sogar gänzlich scheitern.

Mangelnde Kommunikation kann viele Ursachen haben: Sprachbarrieren, aufeinanderprallende Persönlichkeitsmerkmale, Arbeitsumstände, schlechte Kommunikationswege...

Auch die möglichen Konsequenzen sind vielfältig: divergierende Erwartungen und entsprechende Enttäuschung, verletzte Egos, unnötiger Stress durch mangelnden Überblick, neue Anforderungen in letzter Minute und Arbeiten unter Zeitdruck.

DIE LÖSUNG

Kommunizieren!

Kommunikation ist subjektiv und egal wen Sie fragen, es wird entweder zu wenig oder zu viel kommuniziert. Es gibt kein gesundes Mittelmaß, das jeder Mensch ein anderes Bedürfnis nach Informationen hat. Der eine ist schneller "abgeholt", wohingegen ein anderer noch einmal die Grundsätzliche Change-Story benötigt.

So oder so, Nichtkommunikation ist keine Lösung und sollte dringend vermieden werden. Daher empfehle ich früh über einen eigenen Stream bzw. eine Ressource nachzudenken, die sich nur dieser Thematik annimmt.

E-Mail alleine reicht nicht!

Kommunikation soll Menschen erreichen und diese werden im Alltag mit genug Mails und PowerPoint-Folien bombardiert. Seien Sie kreativ und nutzen Sie neue Mittel zur Kommunikation (Social Intranet, VLOGs, Video Botschaften, Umfragen, ...).

ICH BIN MICHAEL MOHR

... und seit über 10 Jahren mit aller Leidenschaft Unternehmensberater und Projektleiter für IT-Großprojekte. Meine bisherige Laufbahn hat mich zu Konzernen und Mittelständlern in diversen Branchen und Ländern geführt.

Obwohl meine Kunden in Ihren Produkten, Dienstleistungen, Anforderungen und Unternehmensphilosophien alle unterschiedlich waren, haben sie doch eins gemeinsam:

Sie alle tun sich schwer mit der erfolgreichen Umsetzung eines IT-Großprojektes. Und was dabei noch verblüffender erscheint: Sie haben alle die gleichen Probleme bei der Umsetzung! Wie ein Muster zeichnen sich immer wieder die gleichen Hindernisse in IT-Projekten ab. Von der Konzeptionierung eines neuen Webshops bis hin zur großen ERP-Einführung begehen Projektteams immer wieder die gleichen Fehler und sorgen dafür, dass Projekte häufig mit vielen Kompromissen als "Erfolg" gemeldet werden, dabei aber den eigentlichen Nutzen verfehlen und das Budget stark überziehen.

Was bleibt ist häufig eine Lösung, die der Endanwender nicht annehmen möchte und eine Wissenslücke in der eigenen Mannschaft, da das Projekt zum Großteil durch externe Kräfte gestemmt wurde.

Dabei ist es gar nicht so schwer, aus dieser Falle herauszukommen: Sie müssen nur verstehen, wie Sie das existierende Potenzial ihrer Mitarbeiter am besten heben können, ohne dabei eine Doppelbelastung zu schaffen!

