

parameta Anamnese-Report, Teil 4



**MACHT**<sub>SPIELE</sub>  
**VERTRAUEN**<sub>SKRISEN</sub>  
**INTERESSEN**<sub>SKONFLIKTE</sub>

Warum so viele Projekte (wirklich) scheitern



*parameta*  
Projektmanagement

# MACHT<sup>SPIELE</sup> – VERTRAUEN<sup>SKRISEN</sup> – INTERESSEN<sup>SKONFLIKTE</sup>

## WARUM SO VIELE PROJEKTE (WIRKLICH) SCHEITERN

Wenn sich Experten und Verbände mit Projektmanagement beschäftigen oder Unternehmen in ihrer Organisation auf Projekt- und Projektportfoliomanagement (PM/PPM) setzen, dann verstehen die meisten von ihnen darunter eine Methode, mit der sie komplexe Probleme oder Aufgabenstellungen lösen können. Diese Modelle umfassen in der Regel drei Dimensionen: Technologie, Strukturen und Menschen. Die Dimensionen stehen in dynamischen Beziehungen miteinander und bedingen sich gegenseitig. Diese Betrachtungsweise sieht im Projektmanagement eine von mehreren Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Aufgaben bewältigen können. Andere Möglichkeiten sind die Bewältigung in der Linie oder die Definition mehr oder weniger komplexer Matrix-Organisationen. Allerdings, so scheint es, gelingt es mit diesem Verständnis häufig nicht, große Projekte oder Programme wirklich erfolgreich umzusetzen und abzuschließen.

### Was machen erfolgreiche Unternehmen (nicht nur im Projektmanagement) anders?

Waren es in den 60er und 70er Jahren eher die technischen und managementtheoretischen Aspekte, die man bei Problemen genauer untersuchte, so rückten spätestens am Ende des alten Jahrtausends der Mensch und sein Verhalten in Teams ins Zentrum des Interesses. Simple Ursache-Wirkungs-Prinzipien greifen bei Versuchen, Projekte erfolgreicher zu machen, schlicht zu kurz. Die Fokussierung auf nur eine Dimension oder eine Ebene ignoriert wesentliche Abhängigkeiten. Erfolgreiche (Projekt-) Organisationen hingegen versuchen, das gesamte Unternehmen mit all seinen formalen und informellen Strukturen wie z.B. Kommunikations- und Entscheidungswege im Blick zu haben. Was bedeutet das für den Erfolg oder Misserfolg großer Projekte und Programme?

*„Die formellen Aspekte der Organisation wie Personalrichtlinien, Kommunikation, Regeln oder Leitbilder zu betrachten ist wichtig und richtig. Aber auch die informelle Seite gehört dazu. Allen voran die Themen Vertrauen/Misstrauen, persönliche Interessen und Macht.“*

*Dr. Michael Streng,  
geschäftsführender Gesellschafter parameta*

### Systemisch und holistisch: Projektmanagement – mehr als ‚nur‘ Methode?

In der Projektmanagement- und BWL-Forschung haben sich interdisziplinäre Ansätze mittlerweile etabliert. Projektmanagement ist bei einer solchen Betrachtung nicht mehr „nur“ eine Methode unter vielen, die Unternehmen zur Verfügung stehen. Sondern eine umfassende Methode, die Erkenntnisse aus vielen Bereichen in sich vereint: Psychologie, Business Administration, Pädagogik, Ingenieurwesen, Organisationstheorie und Soziologie und viele andere mehr. Ein im wahrsten Sinne holistischer Ansatz, der den Erfolg eines Projektes oder Programms im Fokus hat.

Einen vergleichbaren Ansatz verfolgt die parameta Projektberatung mit ihrer PPM-Anamnese<sup>®</sup>. Dafür nehmen die parameta-Experten alle für das Projekt- und Portfoliomanagement relevanten Teilbereiche der Dimensionen Mensch, Struktur und Technologie nach einem definierten Schema unter die Lupe. Im Verlauf von mehr als 150 Anamnesen, die unser Team bereits durchgeführt hat, stießen wir immer wieder auf ähnliche Probleme in den Organisationen: Allesamt Probleme, die sich weniger um Tools und Methoden sondern vielmehr um Fragen von Macht, Vertrauen und Interessen drehen.

Um den Zusammenhängen zwischen Programm- und Projekterfolg, Interessenskonflikten, Vertrauenskrisen und Macht im Unternehmen besser auf die Spur zu kommen, haben wir 20 Anamnesen von großen

Mittelstands- und Großunternehmen bzw. Konzernen nochmals genauer untersucht. Anders als in den drei vorgehenden Reports ging es uns nicht darum, auf Prozesse und Methoden hin zu analysieren. Wir wollten dieses Mal ganz bewusst nach den Fakten hinter den Fakten suchen, der Motivation, quasi den ‚soft facts‘. Was soll ich sagen? Wir sind auf eine Goldmine gestoßen und üppig fündig geworden.

Der vorliegende Report ist vielleicht etwas ungewohnt, er zeigt nicht (viele) Balken- oder Tortendiagramme mit harten Fakten. Vielmehr beschäftigte uns, warum trotz toller Software, motivierten Projektleitern, viel Geld und Aufwand für Projekte oder Programme doch so viele von ihnen vorhersehbar scheitern? Im 4. PPM-Anamnese Report präsentieren wir Ihnen die Antworten, die wir im Verlauf unserer Analysen gewonnen haben.

Es zeigte sich: Die meisten Projekte scheitern daran, dass sie der Machtstruktur im Unternehmen oder der Organisation zuwiderlaufen, diese häufig empfindlich stören. Die wahren, nämlich individuellen Interessen der Beteiligten können nicht offen dargelegt und diskutiert werden.

Was hilft? Vertrauen und Ehrlichkeit, eine Rückbesinnung auf einige wenige Tugenden, ein starkes Management und der Wille und die Fähigkeit, selbst als Beispiel voran zu gehen.

Alle, die bei der Analyse und den Gesprächen für diesen Report mitgearbeitet haben, haben viel gelernt, für alle waren ‚Aha‘-Erlebnisse dabei. Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre ebenfalls neue Impulse zu Fragen wie Vertrauen, Interessenslagen, dem Machtverständnis und Machtstrukturen in Organisationen, Umgang mit Macht, Führung generell und den Reaktionen der Mitarbeiter.

Ich freue mich schon heute auf viele angeregte, kontroverse und bereichernde Fortsetzungen der Gespräche. Persönlich auf eine oder zwei Espressolängen, bei Ihnen oder uns. Im Web auf unserem parameta Blog <http://blog.parameta.de/> oder per Telefon oder E-Mail: [m.streng@parameta.de](mailto:m.streng@parameta.de), +49 (0) 81 22 89 20 39 0.

Herzlichst,



Dr. Michael Streng

Der 4. parameta PPM®-Anamnese Report : Macht(spiele) – Vertrauen(skrisen) – Interessen(skonflikte) – Methode

Neben den Daten aus über 100 Anamnesen, haben wir uns für diesen 4. Report speziell die laufenden oder kürzlich abgeschlossenen großen Projekte/Programme 20 namhafter deutscher Konzerne genau angesehen.

Im Anschluss haben wir in diesem Umfeld unsere Thesen und Erkenntnisse direkt mit den CIOs, Vorständen, Geschäftsführern und Programm-Leitern diskutiert. Anders als in den vorherigen Reports können – und wollen – wir die Aussagen dieser sehr offenen Gespräche nur in anonymisierter Form veröffentlichen. Wir bitten hierfür um Verständnis.

# MANAGEMENT SUMMARY

## MACHTSPIELE – VERTRAUENSKRISEN – INTERESSENKONFLIKTE

In einem Unternehmen, einer Organisation gibt es formale und informelle Strukturen. Zu den formalen Strukturen gehören beispielsweise Organisationsformen, Entscheidungs- und Kommunikationsrichtlinien mit einer Vielzahl an Organigrammen, Handbüchern, Gesetzen, Regeln, Lenkungsausschüssen oder anderen Gremien. Formale Strukturen existieren für das gesamte Unternehmen ebenso wie für Projekt- oder Programmorganisationen. Auch der Themenkomplex ‚Personal/HR‘ fällt z. B. hier hinein: Wie funktionieren Einstellungen, Versetzungen, wie die Personalentwicklung oder Management Reviews und Beurteilungsgespräche?

Informell geht es im Großen und Kleinen in einer Organisation immer um drei Grundthemen: um Macht, Vertrauen und die persönlichen Interessen. Diese drei Faktoren gehören untrennbar zu unserem Wesen als Menschen, sie leiten unser Denken und Handeln. Es wäre also naiv zu denken, dass im Zusammenwirken vieler Menschen genau diese Themen nicht vorkommen dürfen oder sollten. Nein, es geht um diese Troika. Ständig und überall. Auch in Großprojekten und Programmen.

**Erfolgreiche (Projekt-) Organisationen sind sich des fundamentalen Unterschieds zwischen formellen und informellen Strukturen nicht nur bewusst. Im Gegenteil, sie nutzen die enormen Kräfte dieser drei informell gewachsenen Einflussfaktoren ganz gezielt und voller Absicht für die Ziele der Organisation.**

### Macht in Organisationen – was Macht in und mit Projekten macht

Machtpolitik ist in jeder Organisation an der Tagesordnung. Projekte sind der Inbegriff von Machtverschiebungen. Auf der Einzelprojekt-Ebene ist die Fähigkeit, wirklich etwas in der gesamten Unternehmung zu bewirken, oft nicht gegeben. In großen Projekten oder komplexen Programmen jedoch werden Ergebnisse geschaffen, die im gesamten Unternehmen, auf allen Ebenen und in allen Abteilungen Wirkung zeigen oder dies zumindest planen. Eine kleine Gruppe aus Experten, Spezialisten oder Beratern widmet sich einer einmaligen, klar definierten und zeitlich begrenzten Aufgabe mit knappen Ressourcen. Am Ende steht laut Plan eine Veränderung der Ausgangslage. Das Projekt oder Programm verschiebt automatisch die Machtpositionen der Organisation, weil es sich nicht an Hierarchie oder Strukturen hält. Es reiht sich nicht ein, zwangsläufig. Aus Angst vor eigenem Machtverlust wird diese „Zu widerhandlung“ von der Bestandsorganisation torpediert. Wobei die Sabotage des Projekts häufig ein unbewusst ablaufender Prozess ist.

90 Prozent aller Projekte funktionieren nicht – und viele Jahrzehnte Projektmanagement-Forschung haben noch keine wirklich befriedigende Antwort auf die Frage nach dem „Warum?“ gefunden. Die Misserfolgs-Quote bei Projekten hat sich jedenfalls in dieser Zeit nicht signifikant gebessert.

### Wann funktionieren große Projekte bzw. Programme in einer Organisation?

Der Weg zur Lösung lässt sich in zwei einfachen Sätzen zusammenfassen: Indem Organisationen sich ihrer informellen Strukturen und der dort wirkenden Kräfte bewusst werden; ggf. mit Unterstützung von außen. Und danach bewusst gestalten, welche formellen und informellen Strukturen zukünftig in ihrer Organisation, ihrem Programm oder Projekt die Richtung vorgeben sollen.

Doch es gibt nichts zu beschönigen: Diese schnell und einfach dahin geschriebene Forderung birgt enorme Sprengkraft. Denn immer, wenn Menschen mit Veränderungen umgehen oder sie annehmen sollen, treten die beiden großen Antagonisten dieser Veränderungen auf den Plan: Angst vor Veränderung und Macht- bzw. Interessenspolitik. Diese reflexartige und vollkommen natürliche Reaktion auf Veränderungen erklärt (fast) alle Probleme im PPM/PM.

## Der Weg aus der (Projekt-) Dauerkrise? Hier lang!

Erst wenn die bestehenden Machtverhältnisse im Unternehmen und die Interessen aller Beteiligten bewusst in die Planung und Umsetzung des Programms bzw. des Projektes integriert sind (dazu später mehr) und die Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen adäquat adressiert werden, bestehen erheblich verbesserte Chancen auf Projekterfolg.

Genau dies in die Wege zu leiten, muss Ziel und Aufgabe des Managements sein.

### Die Analyse der PPM-Anamnesen zeigt deutlich:



- Wenn sich Mitarbeiter (egal, ob angestellte oder externe, wie zum Beispiel Berater) einer Organisation künftig anders verhalten sollen, muss das Management die Organisations-Umgebung anders gestalten und schaffen. Wenn Projekte und Programme anders als bisher laufen sollen, müssen sie anders in die Organisation eingebunden werden. Denn Unternehmens- oder Projekt-Kultur folgt immer der Struktur und nicht umgekehrt.
- Die Strukturen müssen so aufgebaut werden, dass das gewünschte Verhalten jederzeit möglich ist und für jeden einzelnen rational und logisch abgeleitet werden kann.

Bis zu einem gewissen Grad sind Projekte immer Arenen für Konflikte, große und kleine, offene und verdeckte. Die Lösungen für diese Konflikte sind immer so gut, wie sich die beteiligten Menschen miteinander ins Gespräch bringen lassen. Wenn in diesen Gesprächen nur an der Oberfläche gekratzt wird, die eigentlichen Konflikte aber nicht angetastet werden, werden auch die Lösungen für das Projekt- und Programm-Management nur an der Oberfläche kratzen.

### Die 3 Top Empfehlungen aus der Beraterpraxis

**Schritt 1:** Nur wenn sich die Menschen einer Organisation tief und offen auf Diskussionen und klärende Gespräche einlassen, gibt es echte und nachhaltige Lösungen für Probleme im PPM.

**Schritt 2:** Als nächstes sollten ganz konkrete Maßnahmen im Diskurs geplant werden: Welche Interventionen bringen uns zum gewünschten Ziel?

**Schritt 3:** Verabschieden Sie sich von der Illusion, Change Management würde KollegInnen verändern und damit die Probleme im Projekt lösen. Beginnen Sie stattdessen zu managen. Kultur in der Organisation folgt den Strukturen! Daher muss die Devise lauten: Nachdenken, diskutieren und Strukturen schaffen, die das gewünschte Handeln des Einzelnen für ihn selbst rational erscheinen lassen. Menschen werden sich dann im Sinn der Organisation verhalten. Klingt banal und ist in der Umsetzung natürlich nicht ganz so trivial.



**parameta Projektmanagement GmbH**

Am Mühlgraben 6 • 85435 Erding  
Tel.: +49 (0)8122 89 20 39 0 • Fax: +49 (0)8122 89 20 39 39  
service@parameta.de • www.parameta.de

Version 2.0 vom Dezember 2016