

Der WM-Titel als Projekt

Der Gewinn der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 der Deutschen Nationalmannschaft ist nicht nur vergleichbar mit einem Projekt. Es war ein Projekt. Der Vergleich wurde bereits in der Comedy-Show auf HR3 gezogen: „Mit dem Masterplan zur Weltmeisterschaft“.

Das Projektziel

Das Projektziel war klar definiert. Es hat sich auch nicht im Laufe des Projektverlaufs verändert. Es galt, „Das Ding nach Deutschland zu holen.“ Also den vierten Fußball-Weltmeistertitel zu gewinnen. Wie sich herausstellte, haben andere Mannschaften, die das Ziel bereits erreicht hatten, 24 Jahre dafür gebraucht. Damit waren zwei Dinge bewiesen:

1. Es braucht Ausdauer, Willen und Leidenstärke, um dieses Ziel zu erreichen.
2. Das Ziel war erreichbar.

Der Projektplan

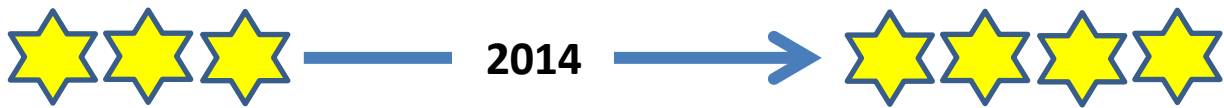
Das Projekt zog sich unter dem gleichen Projektleiter insgesamt über mehr als acht Jahre hin. Die Kick-Off Veranstaltung im Jahr 2006 auf heimischen Boden ließ vermuten, dass das Projekt einen erfolgreichen Abschluss finden wird. Zwischenzeitliche Tests, Generalproben und scheinbare Go Lives verliefen nicht immer erfolgreich. Zwischendurch entstand der Eindruck, dass das Projekt nie erfolgreich enden würde. Zumindest nicht mit diesem Projektleiter. Doch der Eindruck, der entstand, erwies sich falsch.

Jeder scheinbare Fehlschlag oder Misserfolg war ein geplanter Meilenstein im Projektplan. Denn diese Meilensteine dienten dazu, die Reife des Produktes, oder besser der Nationalmannschaft, wiederkehrend zu überprüfen. Ungeplante Fehlschläge wurden nicht als Hindernis verstanden sondern dienten dazu, den Plan zu adjustieren. Wobei der Zieltermin, 13. Juni 2014, immer im Fokus und niemals in Frage stand.

Das Projektteam

Das Team frisch zu Beginn des Projektes zusammengestellt, war von Anfang an motiviert. Die Auswahl der Projektmitarbeiter erfolgte nicht nur nach rein qualitativen und quantitativen Kriterien. Doch das Wesentliche bei der Auswahl des Projektteam waren die Persönlichkeitsaspekte. Wie bereits in diversen Untersuchungen nachgewiesen, kann ein Team bestehend ausschließlich aus Spezialisten nicht erfolgreich sein. Ein Team muss ein gesamtes Ganzes reflektieren. Das heißt, ein erfolgreiches Team benötigt die folgenden Rollen:

- Den Antreiber, den Macher, den Chef
- Den Kreativen, Innovator, einen der auch außerhalb der bekannten Strukturen denkt
- Den Integrativen, der es versteht alle Rollen und Charaktertypen zu vereinen
- Die Techniker, die Spezialisten die sich sehr gut auf ihre Aufgaben verstehen und dabei an Perfektionismus grenzen
- Den Skeptiker, der das Vorgehen, die Ziele, die Methodik immer kritisch hinterfragt und gegebenenfalls auch in Frage stellt
- Den Lösungswilligen, der sich den Aufgaben stellt und versucht, eine Lösung zu finden



Alle diese Rollen hat der Projektleiter im ausgewogenen Maß gefunden und ins Projektteam berufen. Die Rollen, die zu besetzen waren, waren nicht starr. Innerhalb des Projektteams gab es ein Kernteam. Die Kernteam-Mitglieder haben je nach Bedarf die Rollen gewechselt und zeigten sich durchaus flexibel. Es hat auch eine Zeit gedauert, bis jedes Mitglied, seine Rolle gefunden hat. Der Rest des Projektteams wurde sukzessive aufgebaut und integriert. Wichtig beim Aufbau des Projektteams war auch, dass (fast) jede Rolle mindestens doppelt besetzt war. Wobei rechtzeitig und klar festgelegt wurde, wer der Führende in der Rolle ist und wer der Stellvertreter. Auch das ist eine wichtige Erkenntnis. In Projekten, in welchen wichtige Rollen nur einfach besetzt werden, entstehen oft Engpässe und bei Ausfall oder Überlastung des Rollen-Inhabers kann das gesamte Projekt ins Wanken geraten oder gar scheitern. Ein Negativbeispiel hierfür ist das Scheitern Brasiliens.

Der Projektleiter

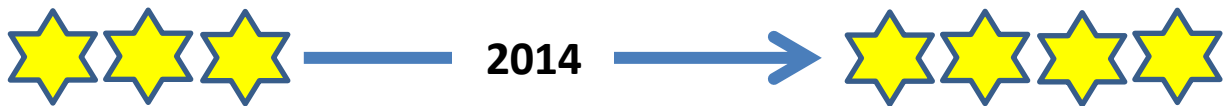
Die wichtigste Rolle, wenn man ein Projekt erfolgreich abschließen möchte. Ein guter Projektleiter vereint die Rolle des Methodikers, der Planers, des Aufgabenverteilers und des fachlichen sowie technischen Sachverständigen. Ein sehr guter Projektleiter ist darüber hinaus Psychologe, Kommunikator, oberste Entscheidungsinstanz und trägt die Verantwortung. Er muss das Projektziel immer im Auge haben und auf nicht geplante Einflüsse reagieren können. Das kann er aber nur, wenn er ungeplante Ereignisse bereits vorausahnt. Da das alles noch nicht genug ist, muss er in der Lage sein, „Störfeuer“, die außerhalb des Projektes und des Projektteams entstehen, abzufangen. Im Grunde bedarf es hier ein wenig Autismus. Die Umwelt vergessen und nur noch an das eigene Projekt und den eigenen Projekterfolg denken.

Einen solchen Projektleiter hatte das Projekt „WM-Titel 2014“. Wie bei fast allen sehr guten Projektleitern machen sich Personen, die außerhalb des Projektes stehen, oft Gedanken, wie man das Projekt besser gestalten könnte. Das geschieht aber nur, weil die, die außen stehen, den Projektplan nicht kennen. Würden diese Personen den Projektplan kennen, würden sie sich keine oder zumindest weniger Gedanken machen. Dass sich die Außenstehenden Gedanken machen, ist ein Zeichen dafür, dass sie dem Projektleiter nicht ausreichend vertrauen.

Eine solche Situation ist vergleichbar mit einer Zugfahrt oder einem Flug. Leute, die dem Lokführer oder dem Piloten vertrauen, machen sich keine Gedanken darüber, ob derjenige im Cockpit ausreichend geschlafen hat. Oder ob er private oder gesundheitliche Probleme hat. Ob er ausreichend ausgebildet und in der Lage ist, den Zug oder das Flugzeug zu führen. Man steigt ein, sagt sich, der Mann oder die Frau, die da vorne sitzen, wissen was sie tun. Sie bringen mich heil an mein Ziel. Wieso hat man nicht das gleiche Vertrauen in Projektleiter? Das tun und handeln von Projektleitern wird immer hinterfragt. Das hängt damit zusammen, dass diejenigen, die den Projekterfolg sehen möchten, jedes Zwischenergebnis live miterleben. Bei den Piloten oder den Lokführern sieht man nicht, was und wie es gemacht wird. Man sieht nur den Anfang und das Ziel. Der Weg und die Arbeit dahin sind völlig intransparent.

Daher ist bei einem sehr guten Projektleiter auch wichtig, dass er in der Lage ist, Zwischenerfolge aufzuzeigen und nachzuweisen, dass er auf dem richtigen Weg ist. Aufgetretene Misserfolge oder Rückschläge sollen nicht negiert werden. Sie müssen aber vom Projektleiter als notwendiger Schritt zum Projekterfolg bezeichnet werden.

All das, ist unserem Projektleiter, Joachim „Jogi“ Löw sehr gut gelungen.



Die Stakeholder

Wie bei jedem Projekt gab es auch hier eine Menge an Stakeholdern. In Summe waren es 80 Millionen oder ein Großteil davon, die sich für den Inhalt des Projektes „Fußball“ interessierten. Innerhalb der Stakeholder-Gruppe gab es diverse Untergruppierungen, die völlig unterschiedliche Sichtweisen auf und Erwartungshaltungen an das Projekt hatten:

- Die Zuschauer / Einwohner
 - Wollten einfach einen Grund zum Feiern haben und sich an den Erfolgen der Nationalmannschaft laben.
 - Wollten den anderen Nationen zeigen, dass Deutschland wieder einmal in der Welt am besten ist.
 - Hätten vieles anders und besser gemacht. Somit wollten sie ihr Wissen auf diesem Gebiet unter Beweis stellen.
- Die Medien
 - Brauchten Schlagzeilen, seien es gute oder schlechte, damit die Medien interessant blieben
 - Brauchten Dinge zum Kritisieren, um dem Volk aus der Seele zu sprechen
 - Brauchten Dinge zum Loben, um dem Volk zu zeigen, dass sich Anstrengung bezahlt macht
 - Wollten anderen Gruppen die Möglichkeit eröffnen, ihre Meinung preis zu geben und sich somit für andere Gruppen interessant zu machen
- Die Verbände / Vereine
 - Brauchten eine Gelegenheit, um ihre Arbeit anpreisen zu können, dass die Mitglieder des Projektteams in einem speziellen Umfeld nur zu der Reife gelangen können, wie sie es bieten
 - Brauchten einen „externen Feind“ soweit es aufgrund der Projektaktivitäten in der regulären Arbeit nicht so lief, wie man es sich vorstellte

Mit all diesen Stakeholdern, ihren unterschiedlichsten Interessen, Wünschen, Anregungen und Ideen sowie der Kritik bei der Erreichung der Meilensteine ging der Projektleiter, aber auch das gesamte Projektteam professionell um. Ernsthafte und konstruktive Kritik wurde angenommen. Überzogene Kritik und Wünsche wurden zur Kenntnis genommen, aber in der Regel nicht weiter kommentiert. Meilensteine, die als Misserfolge bezeichnet wurden, wurden dennoch als positive und notwendige Entwicklung beschrieben und verarbeitet.

In Summe wurden die Bedürfnisse der Stakeholder fast immer befriedigt. Die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern war nicht immer einfach, wurde dennoch gemeistert. Zu Beginn eines wesentlichen Meilensteines war der Glaube an den Projekterfolg da und die kontinuierliche Entwicklung zum Projektziel war erkennbar.

Das Projektvorgehen

Die angewendete Methodik im Projekt war nicht starr. In Abhängigkeit von den Einflussfaktoren des Projektumfelds wurde auf die neuen Gegebenheiten flexibel reagiert. Das konnte nur deshalb gelingen, weil



- Das Projektteam entsprechend aufgestellt war und auch flexibel die Rollen im Projekt besetzen konnte.
- Wesentliche technische und methodische Neuerungen im Projektvorgehen berücksichtigt und angewendet wurden.
- Experten zu Spezialthemen herangezogen wurden und punktuell das Projekt mit ihrem Wissen und ihren methodischen Ansätzen unterstützten. Danach jedoch das Projektteam wieder verlassen haben.
- Die Kommunikation in der Regel offen und rechtzeitig erfolgte.
- In kritischen Projektphasen die Stakeholder darüber in Kenntnis gesetzt wurden, dass aufgrund der Projektsituation kurzzeitig keine Transparenz geschaffen werden kann.
- Die technische Umsetzung kontinuierlich verbessert wurde.
- Das Ziel des Projektes und die Meilensteine auf dem Weg dahin wurden dem Projektteam klar kommuniziert.

Fazit

Zusammenfassend bleibt fest zu halten, dass das Projekt erfolgreich umgesetzt wurde. Einschränkend muss man hinzufügen, dass der Zeitrahmen sehr lang war und die Budget-Situation nicht restriktiv. Rahmenbedingungen, die in „normalen“ Projekten nicht so vorzufinden sind.

In Bezug auf alle anderen Punkte bleibt festzuhalten, dass alle Projekte nach dem gleichen Schema mit der gleichen Methodik bestritten werden sollten. Dann ist der Erfolg zumindest sicherer als bei allen anderen Ansätzen. Doch welche Sachverhalte führen dazu, dass vergleichbare Projekte nicht so erfolgreich verlaufen?

- **Projektziel und Projektinhalt:** Projektziele und Projektinhalte ändern sich ständig im Projektverlauf. Das ist einmal dem Umstand geschuldet, dass sich die Rahmenbedingungen ändern, aber auch gleichzeitig abhängig von den handelnden Personen.
- **Flexibilität des Projektteams:** Die Rollen in einem Projekt sind in der Regel nicht doppelt oder dreifach besetzt. Besonders die Schlüsselrollen nicht. Das Projekt richtet sich auf die Schlüsselpersonen aus. Verlassen die Schlüsselpersonen das Projekt oder haben die Schlüsselrollen kein Interesse mehr am Ziel des Projektes, so wird das gesamte Team geschwächt.
- **Stakeholder und Kommunikation:** Der Umgang mit den Stakeholdern sowie die Kommunikation nach außen und innerhalb des Projektes sind oft nicht professionell. Entweder sind Interessenten uniformiert oder werden mit unwesentlichen Informationen überhäuft. Der Status ist nicht klar und auch nicht transparent.

Berücksichtigt man die oben genannten Punkte, so wird der Erfolg eines Großprojektes greifbarer.