

Projekterfolg ist berechenbar ... und dafür muss man nicht in die Glaskugel schauen

Einleitung

Warum ist das Projekt gescheitert? Diese Frage wird oft gestellt, wenn ein Großvorhaben entweder nicht zeitgerecht, im geplanten Budget oder gar nicht fertiggestellt wird. Hierbei geht es nicht ausschließlich um Vorhaben bei der öffentlichen Hand sondern auch in Unternehmen. In der Vergangenheit sind immer mehr Großprojekte in die Kritik geraten, weil sie eingestellt oder unter völlig neuen Vorzeichen neu begonnen wurden.

Vor Beginn eines Projektes werden vielfältige und extrem komplexe Analysen erstellt, die sich überwiegend mit den Kosten, mit der Machbarkeit, dem Nutzen und ihrer Außenwirkung beschäftigen. Es wird aber nur selten hinterfragt und analysiert, ob das geplante Vorhaben, so wie es angedacht ist, überhaupt zum Erfolg führt. Das liegt in der Regel daran, dass alle Beteiligten sich in die Augen sehen und sagen, das geht schon so und alles wird gut. Doch kann man sich auf die Expertise der Beteiligten in diesem Fall verlassen? Grundsätzlich muss man es, weil man als Auftraggeber selten Referenzpunkte hat, die man hinzuziehen kann. Selbst wenn diese zur Verfügung stehen würden, wüsste man nicht, ob eine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann. Aber die Einschätzung der Beteiligten ist in diesem Kontext auch keine große Hilfe, da die Beteiligten, seien es Berater, Zulieferer, Generalunternehmer oder die eigenen Mitarbeiter ein inhärentes Interesse daran haben, dass das Projekt durchgeführt wird.

Ist das Projekt dann gescheitert, kommen andere oder die gleichen Berater, die erläutern und analysieren, warum das Projekt gescheitert ist. Die Liste der Beispiele ist scheinbar endlos und wird zukünftig nicht kürzer werden. Prominent an dieser Stelle wären der Flughafen Berlin-Brandenburg International, das Hamburger Opernhaus, Transformationsprojekte bei diversen Kreditinstituten in Deutschland. Aber anscheinend helfen nachgelagerte Analysen nicht, um gleichartige oder gleiche Fehler in der Zukunft zu vermeiden.

Aus der Sicht des Auftraggebers, des Investors oder des Nutznießers des Projektes ist es ein recht unbefriedigender Zustand. Schließlich hat man in der oben genannten Rolle sehr wohl die Erwartung zu wissen, ob das Projekt in dem geplanten Set-Up erfolgreich sein wird oder nicht. Eine neutrale Meinung insbesondere bei weitreichenden Entscheidungen und Veränderungen kann man als Entscheider nicht erwarten.

Der nachfolgende Beitrag zeigt einen Weg auf, der es ermöglicht, die Erfolgsaussichten eines geplanten Vorhabens rechnerisch zu ermitteln. Die Ermittlung beruht nicht auf exakten heuristischen Verfahren sondern fasst wesentliche Projekterfahrungen zusammen und stellt sie in ein Verhältnis zu einander. Eine Erwartungshaltung, dass das ermittelte Ergebnis eine 100%ige Gültigkeit hat, darf ebenfalls nicht aufgebaut werden. Jedoch bekommen die entscheidenden Personen die Möglichkeit, eine neutrale Sicht auf das Projekt zu gewinnen und bestenfalls den möglichen kritischen Faktoren entgegenzuwirken und somit das Projekt doch zu einem erfolgreichen Projekt zu machen.

Entscheidung für oder gegen ein Projekt

Die Entscheidung, ein Projekt zu beginnen, es fortzuführen oder es zu beenden ist immer eine Entscheidung unter Unsicherheit. Um die Unsicherheit zu verringern, werden im Vorfeld eines Projektes und während eines Projektes zahlreichen Maßnahmen unternommen.

Die Maßnahmen fokussieren sich in der Regel auf das Risiko. Es bestehen immer Risiken, dass das Projekt nicht innerhalb des geplanten Zeitrahmens, des geplanten Budgets oder des geplanten Scopes, also des fachlich, technischen Inhalts, zu Ende geführt wird. Um das Risiko zu minimieren oder zumindest bestimmen zu können, werden Annahmen getroffen, Prozesse aufgesetzt, Stellen definiert und sonstige Sicherheitsnetze gespannt. Aber all diese Aktivitäten geschehen unter der nicht validierten Annahme, dass das Projekt erfolgreich sein wird. Es ist ein unausgesprochener Konsens aller beteiligten Parteien, dass es klappen wird.

Viele Projektmanagement-Methoden nutzen Mittel, um Risiken rechtzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Darüber hinaus werden Mittel eingesetzt, um die Budgets, die zeitlichen Vorgaben, den Arbeitsfortschritt und die Inhalte des Projektes zu überwachen und zu steuern. Doch kein Ansatz zielt auf das Risiko eines Scheiterns im Allgemeinen.

Dieses Vorgehen ist nachvollziehbar. Schließlich besteht der Bedarf, etwas tun zu müssen oder zumindest zu wollen. Wenn dieser Bedarf nicht bestehen würde, würde man sich auch nicht damit beschäftigen, ein Projekt aufzusetzen. Wenn man ein Haus baut, dann hat man Bedarf nach Eigentum oder möchte sein Geld anlegen. Sonst würde man kein Haus bauen. Selbstverständlich gibt es auch Notwendigkeiten, ein Projekt zu starten, weil man gezwungen ist, etwas zu tun. Wenn ein Haus abgebrannt ist, muss ein neues Haus gebaut werden. Da gibt es nicht die Chance oder die Möglichkeit, das Risiko eines Hausbaus abzuwägen. Jedoch kann man sich in diesem Fall zumindest überlegen, wie man das Haus baut, um die Risiken des Scheiterns gering zu halten. Jedoch ist es nicht Ziel dieses Aufsatzes sich mit dem Hausbauen zu beschäftigen. Vielmehr geht es um Großprojekte.

An dieser Stelle sollte der Begriff Großprojekt definiert werden. Großprojekte im Sinne dieses Aufsatzes sind Projekte, die einen großen Teil der Organisation oder Teilbereiche der Organisation zeitlich und ressourcenbedingt über einen längeren Zeitraum (mehr als zwei Jahre) binden und wesentliche Veränderungen in der Organisation nach sich ziehen. Der Begriff Großprojekt lässt sich nicht in absolutem Zahlen ausdrücken. Für ein Unternehmen, das 100 Mitarbeiter hat, ist ein Projekt, das zehn Mitarbeiter über einen Zeitraum von zwei Jahren bindet, ein Großprojekt. Hingegen ist ein Projekt mit 10 Mitarbeitern in einer Organisation mit 1.000 Mitarbeitern eher ein kleineres Projekt. Wichtig bei der Abgrenzung ist, ob sich für die Organisation wesentliche Änderungen ergeben.

Zurück zu der Fragestellung unter welchen Bedingungen sollte ein Großprojekt begonnen oder beendet werden. Zu Beginn der Projekte werden in der Regel Studien und Untersuchungen durchgeführt, in welchen ermittelt wird, ob das Vorhaben die Kriterien der Wirtschaftlichkeit erfüllt oder nicht. Nüchtern betrachtet soll belegt werden, ob und wann sich die geplante Investition rechnet. Hierbei werden die Kosten des Projektes dem potenziellen monetären Nutzen des Ergebnisses des Projektes gegenübergestellt. Risiken, insbesondere Zeitverzögerungen, Budgetüberschreitungen und Scope-Änderungen werden bestenfalls in einem Risikopuffer berücksichtigt. Somit wird unterstellt, dass sich jedes vermeintliche Risiko, das auftreten kann, mit mehr Geld geheilt wird.

Darüber hinaus werden zwei Annahmen zu Beginn eines Projektes einvernehmlich getroffen, die kein Beteiligter wirklich verifiziert, geschweige aktiv angenommen hat. Annahme eins: Das Projekt ist so aufgestellt, dass es erfolgreich sein wird. Annahme zwei: Auftretende Probleme und Risiken lassen sich durch mehr Geld kompensieren, wobei das Mehr an Geld im Vorfeld quantifiziert ist, aber keiner der Beteiligten weiß, ob es im Bedarfsfall reicht oder nicht.

Ziel zu Beginn und während des Projektes sollte es jedoch sein, Gewissheit darüber zu bekommen, ob das Projekt in dieser Art durchführbar ist. Dieses Ziel stößt an Widerstände innerhalb einer Organisation. Mögliche Hintergründe sind:

- Politische Motivation: Das Projekt oder die Projekte stellen für eine kleine Gruppe innerhalb der Organisation eine potenzielle Aufstiegssituation dar. Sollte das Projekt ein Erfolg werden, so haben die Befürworter die Möglichkeit, eine höhere Position in der Organisation einzunehmen.
- Fehlendes Risikobewusstsein: Das Projekt wird als eine Chance gesehen. Durch eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes kann es nur besser werden. Eine Verschlechterung der Situation kann nicht eintreten. Das einzige Risiko, das besteht, ist die Fehlinvestition. Da in der Regel die Projektbeteiligten nicht ihre eigenen Mittel einsetzen, besteht für die Treiber gar kein Risiko. Daher wird gerne das Risiko im Vergleich zu der Chance unterschätzt.
- Zentralisierung von Aufgaben: Projekte werden gestartet, um Aufgaben zu zentralisieren, bspw. die IT. Eine dezentrale IT, die in den Fachabteilungen angesiedelt ist, soll in eine zentrale IT überführt werden. Die Fachabteilungen werden von einem Dienstleister versorgt. Teilweise kann dies politisch motiviert sein, aber in der Regel werden Synergieeffekte und somit auch Kosteneinsparungen als Argumente eingebracht. Die Zentralisierung von Aufgaben bedeutet, dass sich die Aufgaben und Positionen innerhalb einer Organisation verschieben. Mit der Verschiebung der Aufgabenbereiche geht ein Change Prozess einher, der in jeder Organisation auf Widerstände stößt, insbesondere dann, wenn keine klare Kommunikation aufgebaut wird.

Wie dem auch sei, die Widerstände lassen sich im Vorfeld wenig quantifizieren und nur bedingt qualifizieren. Jedoch sind solche Widerstände, wenn sie nicht erkannt werden oder nicht rechtzeitig angemessen berücksichtigt werden, eine große Herausforderung.

Um Risiken sicht- und messbar zu machen, sollten Kennzahlen genutzt werden, die im nachfolgenden Abschnitt detailliert beschrieben werden. Ziel dieses Vorgehens ist es, eine Risikobewertung des Projektes abgeben zu können, die möglichst neutral ist. Die daraus zu schließenden Schlussfolgerungen obliegen jedem Entscheider selbst.

Das Risiko des Misserfolgs sichtbar machen – Ein Lösungsansatz

In allen Phasen eines Projektes sind Menschen aktiv oder passiv beteiligt. Oft ist es so, dass aus den Projekten heraus gar nicht erkannt wird, wen das „Projekt“ aktiv und insbesondere passiv beeinflusst. Aufgrund der zwischenmenschlichen Aktivitäten und dem starken Bezug zur Psyche der Menschen, ist der hier vorgeschlagene Lösungsansatz aus der Wirtschaftspsychologie abgeleitet. Maßgeblichen Einfluss auf diesen Lösungsansatz hatte das Buch „Schnelles Denken, Langsames

Denken“ von Daniel Kahneman¹. Das Buch beschäftigt sich unter anderem mit den Entscheidungs- und Erwartungstheorien.

Wem vertrauen Menschen und Entscheider mehr? Einer einfachen Formel oder der Einschätzung von Experten? Das ist eine rhetorische Frage. Selbstverständlich vertrauen Entscheider der Expertenmeinung und nicht einer einfachen Formel, insbesondere wenn es darum geht, die langjährige Erfahrung aus vergleichbaren Projekten und Vorhaben abzurufen. Die Expertenmeinung bringt aus Sicht der Entscheider die folgenden Vorteile:

- Aufgrund der Erfahrungen in vergleichbaren oder ähnlichen Projekten bringen die Experten eine Basisrate mit, die als Referenz dient. Oft werden Fragen gestellt wie: „Wie haben es andere gemacht?“ „Was sind die Best Practices?“ „Wie lange hat es bei den anderen gedauert?“ „Wie viel hat es bei den anderen gekostet?“ „Welche Probleme und Risiken hatten die anderen und wie haben sie darauf reagiert?“ Dieses Vorgehen soll die Unsicherheit minimieren. Wenn es andere geschafft haben, dann muss es die eigene Organisation auch schaffen. Schließlich kann man aus den Problemen der anderen lernen und muss nicht die gleichen Fehler machen.
- Die Aussagen der Experten erleichtern die eigene Entscheidung insofern, dass der Experte sagt, es geht. Somit wird die Entscheidung externalisiert. Sollte das Projekt unerwarteter Weise scheitern, hat der Entscheider immer noch die Möglichkeit zu sagen, der Experte hätte gesagt, dass es geht.
- Risikoscheue Entscheider werden animiert, die Entscheidung zu treffen, da der potenzielle Verlust reduziert wird. Der potenzielle Verlust liegt in der Summe, die in das Vorhaben investiert werden muss. Wenn Experten sagen, dass ein Projekt umsetzbar ist, so wird erwartet, dass das Geld gut investiert ist. Der potenzielle Vermögensverlust wird als geringer angesehen. Sollten auch noch Faktoren dazu kommen, die das potenzielle Risiko begrenzen, fällt die Entscheidung noch leichter aus.

Hier schließt sich jedoch wiederum der Teufelskreis. Die Experten haben ein potenzielles Interesse daran, dass das Projekt durchgeführt wird, weil sie sich daran beteiligen wollen. Somit haben die Experten keine neutrale Meinung. Die Entscheider hingegen sehen sich in einer komfortablen Position, da die Entscheidung gemeinsam getroffen und fundiert wurde. Darüber hinaus sind die folgenden Faktoren als einschränkend auf die Expertenmeinung anzuwenden:

- Die getroffene Aussage, dass ein Projekt erfolgreich durchführbar ist, basiert auf einer Reihe von Annahmen. Das Eintreten der Annahmen wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 100% hinterlegt.
- Das Abstraktionsniveau der Erfahrungen aus vergleichbaren oder ähnlichen Vorhaben ist beschränkt. Es ist vergleichbar mit einem Arztbesuch. Der Arzt kann zunächst nur aus den geschilderten Symptomen herleiten, um welche Krankheit es sich potenziell handeln könnte. Die konkrete Diagnose kann er, wenn überhaupt, erst nach der Untersuchung stellen. Vergleicht man dieses Vorgehen mit einer Machbarkeitsstudie eines Projektes, so ist die Machbarkeitsstudie eher ein allgemeiner Gesundheitscheck als eine tiefgehende Untersuchung. Aus den Ergebnissen kann nur grundsätzlich abgeleitet werden, ob die Organisation grundsätzlich in der Lage ist, das Projekt durchzuführen. Um dies noch einmal

¹ Daniel Kahneman, „Schnelles Denken, Langsames Denken“, Siedler eBooks (German Edition), Originalausgabe erschien 2011 „Thinking, fast and slow“ bei Farrar, Straus and Giroux, New York

mit dem menschlichen Organismus zu vergleichen, wäre es ungefähr so, als würde ein durchweg gut trainierter Läufer zu einem Sportarzt und Physiotherapeuten gehen, um sich nach seiner Marathonfähigkeit zu erkundigen. Die beiden Experten würden ihn untersuchen, ein paar Tests durchführen und am Ende feststellen, dass der Läufer an einem Marathon teilnehmen kann. Ob er am Ende ins Ziel kommt, können sie nicht sagen, außer sie treffen eine Reihe von Annahmen.

- Den Experten werden in der Regel nicht alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt, damit eine detaillierte Analyse getroffen werden kann. Dies geschieht nicht (immer) vorsätzlich, da einerseits die Entscheider nicht wissen können, was die Experten wissen müssen. Andererseits kennen die Experten die Organisation nicht in dem Maße, dass sie alle relevanten Bereiche erfragen. Schließlich ist die Dauer von Machbarkeitsstudien – in der Regel – nur ein Bruchteil der Dauer des tatsächlichen Projektes.

Welcher Ansatz erscheint nun sinnvoll, den Schwächen dieses Vorgehens zu begegnen? Wieder angelehnt an die Forschungsergebnisse von Daniel Kahneman gibt es einen Weg, eine „neutrale“ Einschätzung zu erhalten. Voraussetzung hierfür ist, dass eine neutrale Sichtweise gewollt ist. Das potenzielle Risiko eines Scheiterns des Projektes kann mit Hilfe einer einfachen Formel ermittelt werden. Das Ergebnis der Berechnung hat selbstverständlich keine Allgemeingültigkeit, gibt aber wichtige Impulse, an welchen Stellen im Projekt und in der Planung des Projektes optimiert werden kann und ggf. auch sollte.

Die Erfahrungen² in zahlreichen Projekten haben gezeigt, dass es fünf wesentliche Einflussfaktoren gibt, die den Erfolg eines Projektes maßgeblich beeinflussen. Diese Faktoren sind:

Faktor	Erläuterung der Maßgeblichkeit
Engagement des Top-Managements	Bei Großprojekten und damit auch regelmäßig Transformationsprojekten ist die Beteiligung des Top-Managements am Projektfortschritt und laufender Kommunikation aus dem Projekt an das Management unerlässlich. Das Top-Management muss in die Lage versetzt werden, zeitnah Entscheidungen treffen zu können, die in der Organisation auch durchgesetzt werden. Somit kann projektspezifischen Herausforderungen schnell zu begegnen.
Projektdauer	Je länger ein Projekt dauert, desto zäher wirkt es. Die Motivation und Begeisterung für die Veränderung lässt nach. Die Organisation ist längere Zeit in eine „Schockstarre“ versetzt, weil auf der einen Seite die bisherigen Prozesse bedient werden müssen und auf der anderen Seite die neuen Prozesse aufgesetzt werden müssen. Darüber hinaus sind keine sichtbaren Erfolge erkennbar, die ein aufmunterndes „Weiter so“ erlauben würden. Schließlich wirkt ein langes Projekt wie ein Marathonlauf, der oft im Sprinttempo gelaufen werden muss, wobei das Ziel immer weiter weggeschoben wird. Mangelnde Steuerbarkeit, Demotivation und Unruhe in der Organisation sind die Folgen.

² An dieser Stelle muss auf die Erfahrung von Experten zugegriffen werden, auch wenn die Expertenmeinung in den vorherigen Absätzen kritisiert wurde.

Faktor	Erläuterung der Maßgeblichkeit
<p style="text-align: center;">Anzahl der Projektmitarbeiter</p>	<p>Je mehr Personen an dem Projekt aktiv beteiligt sind, desto komplexer wird die Steuerbarkeit und Kommunikation des Projektes. Insbesondere geht es hierbei um Personen, Mitarbeiter, die nur tages- oder gar stundenweise das Projekt unterstützen sollen. Diese Personen müssen in die Kommunikation des Projektes eingebunden werden. Sie kommunizieren selbst in der Organisation und können aufgrund ihrer geringen Anwesenheit schlecht eingebunden werden.</p> <p>Auch die Anzahl der Vollzeitkräfte macht die Steuerung eines Projektes entsprechend komplex. Ab einer Größe von mehr als 100 Personen ist das Projekt mit einem mittelständischen Betrieb vergleichbar. In der Regel sind die Projektleiter aber keine Unternehmer, die es gewohnt sind, ein Unternehmen zu führen.</p> <p>Wie ein großer, aufgeblasener Ball, droht ein solches Gebilde zu platzen.</p>
<p style="text-align: center;">Anzahl der beteiligten Interessengruppen</p>	<p>Als Interessengruppe sind hier zu verstehen: Bereiche, Abteilungen eines Unternehmens, Anbieter (externe Dienstleister) und Lieferanten. Wie bei allen Interessenvertretern haben die beteiligten Gruppen ihre eigenen Interessen, die nicht immer komplementär sondern eher konträr sind. Steigt die Anzahl der Interessengruppen, so steigt die Anzahl der Interessen, die innerhalb und auch außerhalb des Projektes gesteuert, berücksichtigt und ggf. auch zurückgestellt werden müssen. Sind viele Interessengruppen in ein Projekt eingebunden, so steigt die Gefahr, dass vor lauter „Nebenkriegsschauplätzen“ das eigentliche Ziel verloren geht. Darüber hinaus ist ein Trend in Richtung „Projekt-Lobbyismus“ erkennbar.</p>
<p style="text-align: center;">Wechselhäufigkeit der Projektmitarbeiter</p>	<p>„Never change a winning team!“ Diesem Grundsatz sollten auch Projekte folgen. Ein eingespieltes Team reduziert die notwendigen Einarbeitungs- und Übergabezeiten, sorgt für einen reibungslosen Ablauf. Selbstverständlich kann es notwendig sein, dass in Ausnahmesituationen Mitarbeiter eines Projektes ein- oder ausgewechselt werden. Jedoch sollte es nicht zum Dauerzustand werden. Häufige Wechsel in der Projektorganisation bringen eine Unruhe in das Projekt. Sei es dadurch, dass die neuen Mitarbeiter die anderen Mitarbeiter durch Einarbeitung zeitlich belasten. Auf der anderen Seite muss beim Abgang der Mitarbeiter das Know How gesichert werden. Dieser Vorgang bindet ebenfalls Mitarbeiter und behindert den Fortschritt des Projektes. Häufige Wechsel in der Teamstruktur können bis zur „Demotivation“ der „alten“ Mitarbeiter führen.</p>

Ausgehend von diesen wesentlichen Einflussfaktoren lässt sich der Projekterfolg im Vorhinein einschätzen. Die Einschätzung hat durch die Projektverantwortlichen zu erfolgen. Zu den Projektverantwortlichen gehören sowohl die Projekt- oder Programmleiter, die Projektbeauftragenden sowie erfahrene Mitarbeiter im Unternehmen. Im Vorfeld des Projektes, als auch während des laufenden Projektes wird die Einschätzung individuell abgegeben. Die Abgabe erfolgt in Form der Beantwortung von fünf Fragen, die im Nachfolgenden exemplarisch dargestellt werden.

Frage		Bewertung
1	Wie ist das Engagement und die Beteiligung des (Top-) Managements in dem Projekt?	2
2	Wie lange dauert das Projekt bis erste erkennbare Erfolge erzielt werden?	2
3	Wie viele Personen zählt das Projektteam?	2
4	Aus wie vielen unterschiedlichen Bereichen/ Abteilungen / Anbietern / Gesellschaften besteht das Projektteam?	1
5	Wie häufig und mit welchem Anteil findet ein Wechsel der Mitarbeiter im Projekt statt?	1
Summe		8
Ergebnis: Das Projekt wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% scheitern.		

Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 0 bis 2. Hierbei steht 0 für „sehr gut“ und 2 für „sehr schlecht“. Die 1 stellt „mittel“ dar. Auf eine Gewichtung der Bewertung wird verzichtet. Zwar könnte eine Gewichtung eingeführt werden, jedoch bringt diese keine zusätzlichen Erkenntnisgewinne. Je höher der Summenwert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt scheitern wird.

Selbstverständlich bündeln die Fragen eine weitere Anzahl von Fragen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu den Bewertungskriterien, aus welchen sich die zusätzlichen Fragen ableiten lassen.

Auswirkungen auf den Projekterfolg		
Sehr gut	Mittel	Sehr schlecht
0	1	2
- (Top-) Management ist engagiert und wird regelmäßig über das Projekt informiert - Entscheidungen werden schnell herbeigeführt und haben Bestand - Ressourcen (Mitarbeiter, Budget) werden zu Gunsten des Projekterfolges priorisiert - Probleme und Risiken werden thematisiert und Gegenmaßnahmen schnell und zielgerichtet ergriffen	Mitte zwischen 0 und 2	- (Top-) Management wird unregelmäßig und nur im Rahmen eines Standardverfahrens informiert - Entscheidungen werden nur spät oder gar nicht getroffen oder haben keinen dauerhaften Bestand - Ressourcen werden für andere Zwecke priorisiert - Probleme und Risiken bleiben unbehandelt oder werden gar nicht thematisiert
- Erkennbare Erfolge werden innerhalb eines Jahres nach Projektstart erreicht	- Erkennbare Erfolge werden innerhalb von zwei Jahren nach Projektstart erreicht	- Erkennbare Erfolge werden innerhalb von drei Jahren oder noch später erreicht
- Das Projektteam zählt bis zu 50 Personen (entspricht nicht MAK)	- Das Projektteam zählt zwischen 50 und 100 Personen (entspricht nicht MAK)	- Das Projektteam zählt mehr als 100 Personen (entspricht nicht MAK)
- Das Projektteam setzt sich aus höchstens 10 unterschiedlichen Bereichen / Abteilungen / Anbietern / Gesellschaften zusammen	- Das Projektteam setzt sich aus 10 bis 20 unterschiedlichen Bereichen / Abteilungen / Anbietern / Gesellschaften zusammen	- Das Projektteam setzt sich aus mehr als 20 unterschiedlichen Bereichen / Abteilungen / Anbietern / Gesellschaften zusammen
- Das Projektteam weist eine extrem große Kontinuität auf. Es werden maximal 5% der Projektmitglieder innerhalb von 12 Monaten ausgetauscht.	- Das Projektteam weist eine mittelgroße Kontinuität auf. Es werden bis 10% der Projektmitglieder innerhalb von 12 Monaten ausgetauscht.	- Das Projektteam weist keine große Kontinuität auf. Es werden mehr als 10% der Projektmitglieder innerhalb von 12 Monaten ausgetauscht.

Die beispielhafte Einschätzung muss in einer geeigneten Art und Weise interpretiert werden.

- Engagement des (Top-)Managements: Hier wird die Ansicht verfolgt, dass das Management nicht angemessen involviert ist. Das Projekt kann machen, was es will und erhält es keine Rückendeckung des Managements. Bei Eskalation sowie bei strittigen Fragen erfolgt keine klare Vorgabe. Dem Projekt fehlt die notwendige Management Power.
- Dauer des Projektes: Das Projekt dauert viel zu lange, bis sichtbare Ergebnisse erzielt werden. Sowohl die Beteiligten als auch die Außenstehenden sehen keinen Fortschritt und haben auch keine messbaren Zwischenergebnisse, die die Richtigkeit des Weges belegen.
- Größe des Projektteams: Das Projektteam wird zu groß und lässt sich schwer steuern. Darüber hinaus hat es den Anschein, dass viele „Teilzeitkräfte“ an dem Projekt beteiligt sind. Dadurch gibt es Effizienzverluste, weil die beteiligten Personen immer wieder auf den aktuellen Stand gebracht werden müssen.
- Anzahl der beteiligten Parteien: Ist noch übersichtlich, aber bereits an der kritischen Grenze. Die Parteien lassen sich noch steuern und haben, hoffentlich, die gleiche Zielrichtung. Ggf. lassen sich die Interessen der Beteiligten noch berücksichtigen.
- Wechselhäufigkeit der Projektmitglieder: Ist noch im vertretbaren Rahmen. Zu Beginn des Projektes lassen sich jedoch keine verlässlichen Aussagen zu der Wechselhäufigkeit im Team machen. Diese Fragestellung wird im Verlauf des Projektes interessanter.

Mit dieser „einfachen“ Befragung kann eine neutrale Sichtweise auf das Projekt gewonnen werden, die weder durch Experten oder durch einzelne Projektbeteiligte inhaltlich beeinflusst wird. Es handelt sich um sachliche und größtenteils quantifizierbare Fragen, die keiner persönlichen Einschätzung bedürfen.

Aus der Beantwortung der Fragen würde sich jetzt ergeben, dass das geplante Projekt mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% scheitern wird. Da sich das Projekt jedoch am Anfang befindet, so zumindest die Ausgangssituation in diesem Beispiel, lassen sich noch Maßnahmen ergreifen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes steigern würden.

Das Risiko des Misserfolgs sichtbar machen – Mögliche Gegenmaßnahmen

Das Ergebnis dieser Einschätzung ist eine Indikation und im tatsächlichen Projekt würde alles zur vollsten Zufriedenheit verlaufen. Daher ergeben sich die folgenden Handlungsalternativen:

1. Das Projekt wird wie bisher definiert durchgeführt. Es werden keine Veränderungen vorgenommen, auch mit dem Risiko, dass das Projekt scheitern könnte. Der mögliche Verlust wären hier 80% der geplanten Projektkosten, wobei man dagegen rechnen könnte, welcher Nutzen auf dem Weg des Projektes erzeugt wird. Das Risiko ist in Summe kalkulierbar.
2. Das Projekt wird nicht durchgeführt, da das Risiko des Scheiterns zu hoch ist und ggf. kein Nutzen geschaffen wird. Somit steht fest, dass ein Verlust eintreten wird.
3. Es werden Veränderungen an der Struktur und den Rahmenbedingungen des Projektes vorgenommen, um das Risiko des Scheiterns zu verringern.

Für welche Alternative sich die Auftraggeber entscheiden, hängt davon ab, wie sich die Ausgangssituation darstellt. Ist die Ausgangssituation schon schlecht und der Auftraggeber muss etwas tun, so wird er sich für das volle Risiko entscheiden. Denn bei einer schlechten Ausgangssituation hat er immer noch eine 20%ige Chance zu gewinnen, also besser zu werden.

Befindet sich der Auftraggeber in einer komfortablen Ausgangssituation, wird er sich eher gegen das Projekt entscheiden, da das Risiko, Vermögen zu verlieren, größer ist, als Vermögen oder Nutzen zu schaffen.

Ist der Auftraggeber verpflichtet etwas zu tun, weil es der Gesetzgeber, der Markt oder die Kunden erwarten, so wird er sich für einen Weg entscheiden, der eine möglichst hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hat.³

Unter der Annahme, dass Auftraggeber und die Projektleitung sich entscheiden, das Projekt weiter zu verfolgen, sind Maßnahmen zu definieren, die die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges erhöhen. Das können beispielsweise sein:

- Direkte Einbindung des (Top-)Managements: Das Management beteiligt sich aktiv an der Entscheidungsfindung und der Kommunikation. Den beteiligten Parteien ist es bewusst, dass der Projekterfolg essenziell ist und die notwendigen Kräfte und Ressourcen eingebracht werden. Gleichzeitig muss das (Top-)Management sicherstellen, dass keine weiteren Aktivitäten aufgesetzt werden, die eine zusätzliche Belastung der Mitarbeiter zur Folge haben.
- Definition von Zwischenmeilensteinen: Zwischenergebnisse, die Nutzen, Erfolge und Machbarkeit aufzeigen, werden festgelegt und auch entsprechend geplant. Ein Zwischenergebnis sollte mindestens alle 12 Monate erreicht werden. Idealerweise eher alle 6 Monate. Somit wird ersichtlich, ob sich das Projekt auf dem richtigen Weg befindet. Ergebnisse können auf ihre Qualität und Nutzbarkeit getestet werden, so dass die Akzeptanz erhöht werden kann. Bei nicht ausreichender Qualität oder Nutzbarkeit können zeitnah Verbesserungen vorgenommen werden.
- „Ideale Größe“ des Projektteams: Hier sind insbesondere die Rollen zu überdenken und die Notwendigkeit, Personen in das Projekt einzubinden. Besteht diese Notwendigkeit, damit bestimmte Personen auf dem Laufenden gehalten werden, so ist zu überlegen, ob das Projekt diesen Personen separate Termine anbietet. Die Termine werden genutzt, um die bisher erzielten Ergebnisse sowie Herausforderungen und Probleme vorzustellen. So erhält das Projekt die notwendige Rückmeldung, ohne an die formalen Projektstrukturen gebunden zu sein.

Diese Maßnahmen können die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges erhöhen. Es sind keine wesentlichen neuen Erkenntnisse, jedoch muss sich das Projekt jederzeit diese bewusst und sichtbar machen.

Während der Projektlaufzeit, kann es zu Verschiebungen innerhalb oder zwischen den einzelnen Fragestellungen kommen. Das soll an den folgenden Beispielen kurz verdeutlicht werden:

- Zeit: Zu Beginn des Projektes wird eine bestimmte Projektlaufzeit angenommen. Somit müsste der Wert für die Dauer des Projektes kontinuierlich besser werden, wenn die Projektlaufzeit nicht angepasst wird (zu Beginn zwei Jahre, nach einem Jahr nur noch ein Jahr). Wird die Dauer angepasst, so hat das Auswirkungen auf die Risikosituation.

³ Daniel Kahneman, „Schnelles Denken, Langsames Denken“, Siedler eBooks (German Edition), Originalausgabe erschien 2011 „Thinking, fast and slow“ bei Farrar, Straus and Giroux, New York

- Einbindung des (Top-)Managements: Diese kann zu Beginn des Projektes sehr gut sein. Während des Projektes verschlechtert sich diese, da andere, höher priorisierte Projekte aufgesetzt werden. Somit verschlechtert sich die Gesamtsituation, weil die Einbindung des (Top-)Managements reduziert wird.
- Wechselhäufigkeit der Projektmitarbeiter: Zu Beginn des Projektes liegt so gut wie keine Wechselhäufigkeit vor, die sich jedoch im Projektverlauf wesentlich erhöhen kann.
- Anzahl der Projektmitglieder: Zur Verkürzung der Projektlaufzeit wird beschlossen, mehr Projektmitarbeiter einzubinden. Somit verbessert sich das Risiko in Bezug auf die Zeit, verschlechtert sich jedoch in Bezug auf die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter.

Daher wird empfohlen, dass diese Einschätzung alle sechs bis neun Monate durchgeführt wird. Die Ergebnisse der vorherigen Einschätzung werden mit den aktuellen Ergebnissen verglichen, wobei die wesentlichen Abweichungen erläutert und diskutiert werden.

Fazit

Die Entscheidung für oder gegen ein Projekt basiert auf einer Vielzahl von Informationen und Aktivitäten. Alle zu verarbeitenden Informationen sowie die durchgeführten Aktivitäten sind jedoch darauf ausgerichtet, ein Projekt durchführen zu können. Es wird niemals oder nur rudimentär die Frage gestellt, ob das so geplante Projekt auch erfolgreich sein wird. Der Erfolg des Projektes wird stillschweigend als gesetzte Annahme vorausgesetzt.

Um den Projektbeteiligten, den Auftraggebern und den Betroffenen eine weitere, neutrale Sicht anzubieten, sollte ein sachlich ausgerichteter Fragebogen mit genau fünf Fragestellungen genutzt werden. Diese Fragestellungen haben die Organisation und Ziele des Projektes sowie die Unterstützung durch das (Top-)Management im Fokus. Auf Basis der abgegebenen Einschätzung durch die Projektleiter und die Auftraggeber kann eine Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges gemessen werden. Diese Prognose ist nutzbar, um die notwendigen Maßnahmen abzuleiten und somit für den Erfolg des Projektes zu sorgen.