

Methodischer Fehler im Projektmanagement von Wolfgang Hinz

Sie können entsprechend PM-Handbuch alles richtig machen und doch das Wichtigste versäumen. Die gängigen Projektmanagement-Systeme weisen alle den gleichen methodischen Fehler auf. Sie vernachlässigen die Bedeutung der Entscheider und deren Interessen im Projektumfeld. Die Einbindung dieser Entscheider mit ihrer Interessenstruktur ist jedoch von ausschlaggebender Bedeutung für den Projekterfolg.

Besonders bei Organisationsprojekten in Unternehmen wirkt sich dieses Defizit verhängnisvoll aus: Je grösser und komplexer das Projekt, desto schwerwiegender die Auswirkung. Haben wir es dann auch noch mit einem sach- und methodenorientierten Projektleiter zu tun, dann ist der Misserfolg vorprogrammiert.

Der Ansatz, durch die Projektmanagement-Struktur den Projektleitern einen möglichst einfachen Ablauf ihrer Projekte an die Hand zu geben, ist lobenswert. Wenn diese Absicht aber zu einer erschreckend hohen Misserfolgsquote führt, ist man wohl über das Ziel hinausgeschossen. Wie Albert Einstein sagte: *„Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden. Aber nicht einfacher“*. Die Fokussierung im Projektmanagement auf die Struktur und die de facto Verdrängung der Menschen und ihrer Interessen erweist sich als ***fataler methodischer Fehler***. *Dieser manifestiert sich in einer hohen Misserfolgsquote von Projekten.*

Als ich vor einigen Jahren mit einem bekannten Protagonisten der Szene über dieses Thema diskutieren wollte, hat er den Termin mit der Begründung *„In soft skills war ich noch nie gut!“* abgesagt. Es ist Aufgabe der Institutionen, diesen methodischen Fehler im Projektmanagement zu beseitigen. Zu lange ist er verdrängt und ignoriert worden mit erheblichen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schäden in der Folge.

Der herkömmliche Projektleiter kennt sich entschieden zu wenig mit Menschen und deren Interessen aus. Er müsste das aber, wenn er seine Umsetzungsquote an Projekten erhöhen wollte: Von unter 30 Prozent auf mögliche 70 bis 80 Prozent oder sogar darüber. Es liegt auf der Hand, dass die fehlenden 40 bis 50 Prozent eine enorme Produktivitätsreserve in unseren Unternehmen darstellen. ***Zusammenfassend müssen wir von der Tatsache ausgehen, dass Versagen in Projekten und damit Wertvernichtung der Regelfall ist und Projekterfolg die Ausnahme.***

Nun hat es ein Projektleiter allerdings auch besonders schwer. Er steht immer in Konkurrenz zu den Linienmanagern und muss sich mit ihnen um seinen Ressourceneinsatz verständigen, ohne über deren Machtinstrumente zu verfügen. Während die Linienmanager üblicherweise in die vertikalen Führungsabläufe - mehr oder weniger gut – eingebunden sind, muss der Projektleiter seine Anforderungen lateral durchsetzen. Insofern wird sein Durchsetzungsvermögen mehr von seiner Überzeugungskraft als von funktionaler Amtmacht gesteuert. Umso wichtiger sind für ihn die Kenntnis der persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen und ihre Anwendung. Ohne sie bleibt seine wichtigste Waffe stumpf: ***Seine Überzeugungskraft***. *Denn überzeugen bedeutet, Interessenübereinstimmung herzustellen.*

Interessant ist, dass immer wieder Persönlichkeiten und auch Organisationen eine signifikant höhere Erfolgsquote als die hier durchschnittlich dargestellte aufweisen. Nennen wir den Durchschnitt E30 – Erfolgsquote unter 30 Prozent. Dann erzielen die Ausnahmen Erfolgsquoten über 80 Prozent – also E80 in unserer Notation. Als Faustformel können wir davon ausgehen, dass rund 70 Prozent E30 und die restlichen 30 Prozent E80 erreichen. Weiter ist auch interessant, dass Persönlichkeiten mit E30 sich gern als E100 ausgeben. Da schlägt der Dunning-Kruger-Effekt voll zu: *Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich.*

Wie man die Entscheider mit ihren Interessenstrukturen in den Projektablauf einbinden kann, wird im Band 3 ‚Das Interessendiagramm‘ detailliert beschrieben. Dort finden Sie auch die beiden *Fallstudien* ‚Mein Neffe macht das schon‘ und ‚Verfügbarkeit‘.

Fazit:

Die bessere Kenntnis über die Projektmanagement-Struktur ist nicht ausschlaggebend. In komplexen Projekten wie beispielsweise Organisationsprojekten in Unternehmen entscheidet die Fähigkeit, angemessen mit Interessenkonflikten umzugehen, über Erfolg oder Misserfolg. Diese Schlüsselqualifikation scheint in der Szene unterentwickelt. Sie wird von den Protagonisten weitgehend verdrängt und ignoriert. Die Folge ist eine erschreckend hohe Misserfolgsquote von Projekten.

© Dr. Wolfgang Hinz
PbI Institut
www.pbi-institut.org