

## **1 Im Projekt ist alles anders !**

Diesen Spruch haben Sie so oder ähnlich mit Sicherheit schon oft gehört, meist sogar in der Version: „In meinem Projekt geht das absolut nicht!“ Versuchen Sie nicht, den Projektleiter vom Gegenteil zu überzeugen. Sie sollten auch nicht argumentieren, dass er sein Projekt in den Griff bekommen kann, wenn er die bekannten Management-Methoden einsetzt. Er wird Ihnen nicht glauben, aber mit steinerner Mine zuhören, ab und an nicken oder ein leises „Ja“ murmelnd und beim Rausgehen denken, dass Sie ihn und sein Problem nicht verstanden haben. Leider hat er in den meisten Fällen recht damit !

Sie stutzen ! Lassen Sie mich kurz ausholen, bevor ich Ihnen erkläre, wie man mit diesem Faktum am besten umgeht.

### ***Projekte sind in Wirtschaft und Politik „in“.***

Warum machen wir Projekte ? Ganz offensichtlich sind Projekte „in“. In jedem Unternehmen werden immer mehr und immer wichtigere Projekte beschlossen. Auch in die Politik hat der Begriff inzwischen Eingang gefunden. Politiker in allen Parlamenten sprechen ganz selbstverständlich von Projekten. Selbst in der Schule lernen unsere Kinder manches in einem extra Projekt-Unterricht oder veranstalten Projekt-Wochen zu speziellen Themen und Ereignissen. Überall in Wirt-

schaft, Verwaltung und Öffentlichkeit lautet die Lösung, wenn ein Problem nicht sofort gelöst werden kann: „Wir machen ein Projekt!“. Projekt heißt demnach schlicht, dass man mit normaler Arbeit nicht weiterkommt. Man benötigt etwas Besonderes, eben ein Projekt. Wenn wir jetzt einen Blick hinter die Kulissen werfen und nüchtern analysieren, was das Besondere an einem Projekt ist, so stellen wir zwei Punkte fest:

***Projekte sind etwas Besonderes,  
weil sie Innovation und Veränderung managen***

Dringendster Wunsch bei allen Projekten ist die Veränderung bestehender Verhältnisse. Egal ob diese Verhältnisse Marktanteile, Kostenstrukturen, Gewinnpotentiale, Arbeitslosenzahlen, Umweltbedingungen etc. betreffen. Wir wollen sie mit Projekten zu unseren Gunsten verändern. Dafür entwickeln wir neue Produkte, optimieren Geschäftsprozesse, suchen neue Märkte, strukturieren Statistiken um, ändern Verordnungen und, und, und. Kurzum, wir betreten Neuland, weil sich die Verhältnisse mit eingefahrener Routine und altbekannten Methoden nicht grundlegend ändern lassen. Also ist das Besondere an einem Projekt zum Ersten die Veränderung, die wir mit dem Ergebnis der Projektarbeit erreichen wollen, und zum Zweiten die Innovation, die wir dem Ergebnis mit auf den Weg geben. Vereinfacht kann man sagen, in Projekten gestalten wir unsere Zukunft.

Jetzt wissen Sie auch, warum selbst die Alt-68-er, die heute auch im Bundestag vertreten sind, so gern den

Begriff Projekt verwenden. Es geht immer noch um die Änderung der herrschenden Verhältnisse, nur: Revolutionen sind heute nicht mehr vermittelbar, Reformen sind als Begriff bereits arg strapaziert; aber unter dem Begriff „Projekt“ oder gar „Reform-Projekt“ kann man sehr seriös weiter die alten Ziele verfolgen. Aber zurück zu den Charakteristika der Projektarbeit, Veränderung und Innovation. Sie bestimmen ganz wesentlich Schnelligkeit, Wirtschaftlichkeit und die Arbeitsmethodik in unseren Projekten.

**Projekt und Tagesgeschäft unterscheiden sich in vier Punkten**

	<b>Projekt</b>	<b>Tages-Geschäft</b>
<b>Veränderung</b>	●	○
<b>Routine</b>	○	●
<b>Innovation</b>	●	○
<b>Feste Regeln</b>	○	●

---

● = hoch ○ = gering

**Unterschiede Projekt-Linie**

Im normalen Tagesgeschäft, zum Beispiel bei Produktion und Verkauf von Kühlschränken, Autos etc. oder der Führung von Spar- und Girokonten oder der Verwaltung von Schulen und Kindergartenplätzen o-

der, oder, oder, haben wir wenig mit Veränderung und Innovation zu tun. Hier geht es um die wirtschaftliche und schnelle Abwicklung von Routinevorgängen nach festen Regeln. Darin liegen Wertschöpfung und Gewinn und darauf ist auch das normale Management-Instrumentarium geeicht. In Projekten versagt es aber, oder wissen Sie, warum sonst so viele Projekte aus dem Ruder laufen ? Ein beachtlicher Teil wird bis zu drei mal so teuer wie geplant oder dauert mehr als doppelt so lange wie vorgesehen. Dieses Versagen der im Tagesgeschäft erfolgreichen Management-Methoden liegt an der mangelnden Rücksichtnahme auf die Charakteristika der Projektarbeit, Veränderung und Innovation. Das hat manchmal geradezu paradoxe Auswirkungen. Nehmen wir ein praktisches Beispiel:

*Herr Dr. Rothe ist als Vorstandsmitglied einer Sachversicherung für die Sparte Gebäude verantwortlich. Auch die Schadensabwicklung in dieser Sparte untersteht ihm. Lang geübte Praxis im Hause ist es, Belastungsspitzen in der Schadenabteilung, die fast jedes Jahr wetterbedingt ein oder zweimal vorkommen, durch Einsatz von Mitarbeitern aus anderen Bereichen abzufangen. Dies ist unkompliziert möglich. Dank elektronischer Schadensakte und einem komfortablen Workflow-System ist man in der Lage, die Arbeit an jeden Schreibtisch zu bringen.*

*Parallel zu einer solchen Belastungsspitze läuft gerade das Projekt WiP (**W**ertorientierung **i**m **P**rozess Schadensregulierung). Herr Dr. Rothe selbst hat das*

## **Projekt - Intelligenz**

*Projekt initialisiert. Aus den Zahlenspiegeln des Verbandes hatte er herausgelesen, dass andere Gebäudeversicherer mit niedrigeren Schadensquoten und geringeren Verwaltungskosten kalkulierten. Bei vergleichbarer Risikostruktur war das ein Punkt, dem er sofort nachgehen musste. Eine Projektgruppe unter Herrn Klasen, einem erfahrenen Mitarbeiter, war schnell gebildet, das Ziel festgelegt und ein 14-tägiger Jour Fixe zur Berichterstattung vereinbart.*

*Das Projekt lief gut an, bis ein Orkan in der Elementarschadensversicherung zuschlug. Beim Jour Fixe beklagte Herr Klasen, dass es nicht mehr so recht vorwärts ginge, da auch die Mitarbeiter seiner Projektgruppe von den Schadensmeldungen überrollt würden. Herr Dr. Rothe wusste sofort Rat. Für ihn war das Problem eine ganz normale Belastungsspitze, diesmal halt in einem Projekt. Bei seinem Vorstandskollegen Dr. Schuster im Controlling saßen noch ein paar versicherungserfahrene Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen vielleicht sogar eine Bereicherung des Projektes waren. Zwei davon würden das Projekt WiP schon wieder flott machen. Noch während des Gespräches mit Herrn Klasen rief er den Kollegen Schuster an und bekam zwei Controller für das Projekt. Die Ernüchterung kam beim nächsten Jour Fixe.*

### **Im Projekt führen mehr Leute keineswegs zu schnellerer Arbeit**

*Herr Klasen, eine absolut ehrliche Haut, berichtete vom totalen Stillstand des Projektes: „Die beiden*

*neuen Kollegen sind sehr engagiert. Sie haben bisher alles Analysematerial aufgearbeitet, jede Menge Fragen gestellt und Anregungen gegeben. Die Diskussionen darüber, im Team und auch in Zweiergesprächen, haben die ganze Projektarbeitszeit in Anspruch genommen. Deshalb sind wir heute nicht weiter als vor drei Wochen, als die Schadenswelle anfang. Aber das Team und ich, wir sind überzeugt, ab jetzt die verlorene Zeit wieder aufzuholen, weil auch die Welle der Schadensmeldungen größtenteils vorüber ist".*

*Herr Dr. Rothe war einerseits verwundert, weil mehr Mitarbeiter nicht sofort schnellere Ergebnisse brachten, konnte sich aber andererseits der Logik des Berichtes, wofür das Team die Zeit verbraucht hatte, nichts entgegensetzen. Beim nächsten Jour Fixe berichtete Herr Klasen, es gehe jetzt wieder vorwärts, aber langsamer als erhofft: „Durch die Vergrößerung des Teams auf sieben Leute dauerten alle Meetings länger. Jeder muss ja schließlich zu Wort kommen und für die Koordination und Abstimmung untereinander brauchen wir auch mehr Zeit. Kurz, die Produktivität des Teams ist nicht um die vierzig Prozent gestiegen, die wir uns durch die Aufstockung von fünf auf sieben erhofft haben, sondern maximal um 20 Prozent.“ Immerhin so schloss er, hätte man durch die neuen Kollegen Erkenntnisse gewonnen, die man sonst nicht gehabt hätte. Die Qualität der Ergebnisse sei besser geworden.*

**„Später und Teurer“ sind ein Sumpf,  
der Projekte magisch anzieht.**

*So weit die positiven Nachrichten! Sie waren aber nicht ganz so, wie sie Herr Dr. Rothe erwartet hatte. Er hörte Herrn Klasen aufmerksam zu und verbarg dahinter seine Enttäuschung, dass dieser von ihm sonst sehr geschätzte Mitarbeiter der magischen Anziehung des wohlbekanntes Projektsumpfes von „Später und Teurer“ nicht entkommen war. Er kannte diesen Sumpf, verstand aber nicht, warum die Projekte immer zielgerichtet darauf zusteuerten und darin versanken. Da er keine Alternative sah, wollte er Herrn Klasen mit weiteren Nachfragen nicht demotivieren, schließlich würde er sein Ergebnis ja noch bekommen. Nur bei dem Gedanken, dass mit Sicherheit in der nächsten Zeit wieder ein Projekt notwendig würde und der Sumpf immer noch nicht trockengelegt war, war ihm unbehaglich.*

Wenn Sie nun sagen, diesen Sumpf kenne ich nicht, gibt es dafür zwei Erklärungen. Die eine ist, dass in Ihrem Unternehmen Projektarbeit der Regelfall ist, wie in der Baubranche oder im Anlagenbau. Dort werden Mitarbeiter, Maschinen etc. einem Auftrag, dem Projekt, fest zugeordnet und es entsteht das, was die Gurus des Projektmanagements immer als die Lösung aller Probleme verkünden, ein Unternehmen auf Zeit. Es stimmt, dass in einem so ausgestalteten Projekt die normalen Management-Methoden greifen und Kosten und Termine eingehalten werden. Wenn Ihre Projekte

von dieser Art sind, können sie sich glücklich schätzen. Herrn Dr. Rothe aber hilft es nicht weiter, ein Projekt als Unternehmen auf Zeit zu organisieren. Das Unternehmen im Unternehmen, wie diese Projekt-Form auch genannt wird, stößt bei internen Aufgaben sehr schnell an Grenzen, weil die direkten Erlöse als Erfolgs- und Steuerungsmaßstab fehlen. Das Projekt WiP, ein Reorganisationsprojekt, lässt sich nicht derartig umgestalten.

***Der Projekt-Sumpf von „Später und Teurer“  
ist meist nur oberflächlich abgedeckt***

Die zweite Erklärung dafür, dass Ihnen der Projekt-Sumpf von „Später und Teurer“ unbekannt ist, lautet, dass andere ihn um so besser kennen, nämlich die Projektleiter. Sie wissen aus Erfahrung, dass im Projektverlauf so viel Widriges und Ungeplantes passieren kann, dass sie von vornherein Reserven für jede Eventualität einplanen. Als clevere Projektleiter legen sie ihre Reserven natürlich nicht offen. Selbst dann nicht, wenn sie früher fertig werden oder das Budget unterschreiten. In diesem Falle würde, so sind nun mal die allgemeinen Regeln, beim nächsten Projekt ja automatisch gekürzt. Also wird Geld und Zeit, sofern etwas übrig ist, zum Ausgleich defizitärer Projekte eingesetzt. So wird der Projektsumpf erfolgreich getarnt. Wirklich trocken legen können Sie den Sumpf, wenn Sie bei Ihren Führungsentscheidungen den Gesetzmäßigkeiten der Projektarbeit Rechnung tragen. Der Fall Dr.

Rothe zeigt, wie stark sich Innovation und Veränderung in diesen Gesetzmäßigkeiten auswirken.

Das Gesetz, das Herr Dr. Rothe bei seiner Maßnahme anwandte, lautete: „Schnelligkeit = Arbeit / Anzahl Mitarbeiter“. Dieses Gesetz ist logisch, bekannt und wird im Tagesgeschäft erfolgreich angewandt. Projektarbeit besteht aber, wie wir im Fallbeispiel gesehen haben, aus zwei Blöcken: der Leistung für das Ergebnis und der Kommunikation im Team, um die Leistungen zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Das Beschleunigungsgesetz der Projektarbeit sagt dem entsprechend:

**Die Schnelligkeit der Projektarbeit wird durch die geforderte Leistung, die Teamgröße und den Aufwand für Kommunikation im Team bestimmt. Sie steigt, wenn das Team vergrößert wird. Mit wachsender Teamgröße aber wird die Beschleunigung immer kleiner, weil der Anteil der Kommunikation an der Projektarbeit erheblich stärker zunimmt als die Arbeitskapazität insgesamt.**

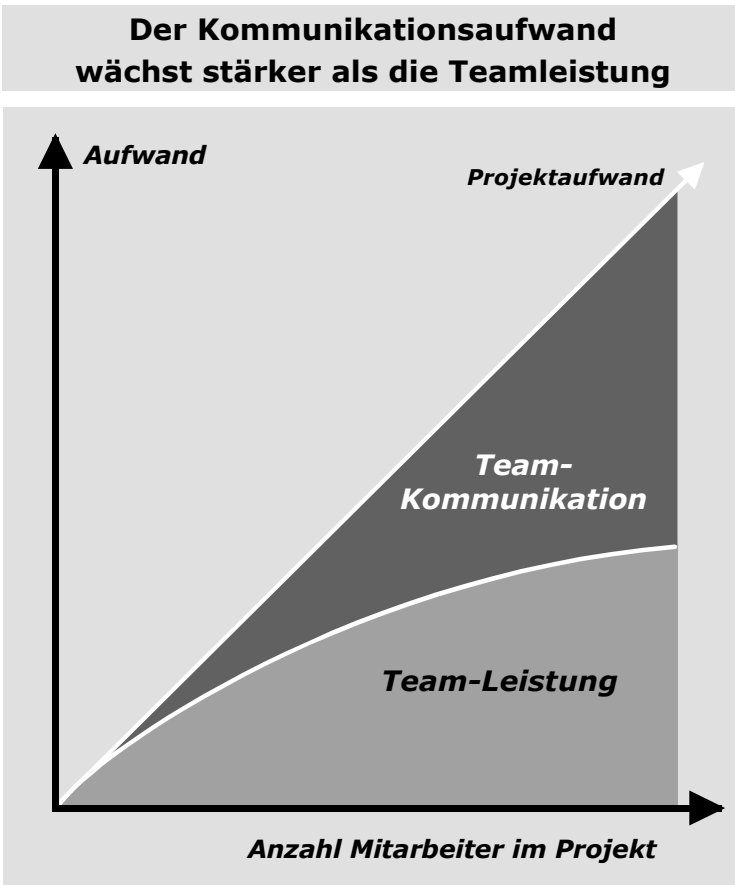
Einprägen können Sie sich das Beschleunigungsgesetz mit dem knappen Ausdruck:

$$\text{Schnelligkeit} = \frac{\text{Leistung} + (\text{Kommunikation} \times \text{Mitarbeiter}^2)}{\text{Mitarbeiter}}$$

**Beschleunigungsgesetz der Projektarbeit**

Dieser Ausdruck gibt vereinfacht auch die komplexe Formel zur überschlägigen Berechnung der Dauer eines Projektes wieder. Merken sollten Sie sich, dass

der Kommunikationsaufwand im Quadrat der Anzahl der Mitarbeiter steigt, weil im Prinzip jeder mit jedem reden muss. In der Praxis ergibt sich für das Verhältnis von Kommunikation und Leistung das folgende Bild.



**Aufwandsverteilung Kommunikation-Leistung**

Durch eine effiziente Organisation wird der Grundaufwand für die Kommunikation so weit abgesenkt, dass der quadratische Anstieg sich erst spät, aber dann

meist um so heftiger, bemerkbar macht. Aus dem Beschleunigungsgesetz kann man weiterhin ableiten, dass ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl im Team ein Projekt fast nur noch gebremst wird, wenn man Mitarbeiter hinzufügt. Vor dreißig Jahren schon hat diese Schlussfolgerung Frederick P. Brooks Jr., ein leitender Mitarbeiter und Projektleiter der IBM, als Brooks'sches Gesetz formuliert: „Adding people to a late project makes it later“. Vor zehn Jahren hat der Softwarepapst Tom DeMarco das Problem noch einmal wie in der Abbildung „Aufwandsverteilung Kommunikation - Leistung“ verdeutlicht.

Dieses Beschleunigungsgesetz hat obendrein erhebliche Auswirkungen, wenn die Zahl der Mitarbeiter, wie im Fallbeispiel, nachträglich erhöht wird. Das Verhältnis von Kommunikationsaufwand und Leistung gilt dann für die neue Mitarbeiterzahl rückwirkend. Die Einarbeitung der „Neuen“ muss durch die „Alten“ erfolgen. Beide Seiten verbringen viel Zeit damit, über die im Projekt geleistete Arbeit zu reden. Das ist der Kommunikationsaufwand, der notwendigerweise anfällt, damit alle produktiv werden können.

### ***Die Projekt-Gesetze sind nicht unlogisch sondern nur gewöhnungsbedürftig***

Diese und andere Gesetzmäßigkeiten der Projektarbeit sind nicht unlogisch, nur gewöhnungsbedürftig. Man muss sie klar herausarbeiten, um richtig mit ihnen umgehen zu können. Im Interesse des Projekterfolges sollten Sie diese Gesetze zur Grundlage Ihrer Füh-

rungsentscheidungen machen. Natürlich besteht die Gefahr, dass Sie so zum Oberprojektleiter werden. Der Projektleiter könnte Ihre Kenntnisse zur Rückdelegation ausnutzen. Um das zu unterbinden, reagieren Sie auf die Klagen der Projektleiter mit Fragen, die ihn zu einer aktiven Antwort zwingen. Auf die Aussage: „In meinem Projekt ist alles anders!“ muss daher die Gegenfrage lauten: „Was ist das Besondere an der Situation und wie soll eine generelle Regelung aussehen?“ Mit dem zweiten Teil der Frage zwingen sie den Projektleiter, das Jammerstadium zu verlassen, sich analytisch und konstruktiv mit den Problemen auseinander zu setzen und Ihnen zu erklären, wie sich die Gesetze der Projektarbeit in Ihrem Unternehmen auswirken. Gleichzeitig signalisieren Sie, dass Sie die Besonderheiten der Projektarbeit akzeptieren und machen Ihre Bereitschaft deutlich, neue Lösungen mit zu tragen.

Bleibt noch offen, was denn Herr Dr. Rothe mit seinem Projekt WiP hätte machen sollen. Die richtige Maßnahme nach dem Beschleunigungsgesetz der Projektarbeit wäre gewesen, die neuen Mitarbeiter aus dem Controlling nicht in das Projekt zu delegieren, sondern die zusätzlichen Kapazitäten in der Schadensregulierung einzusetzen. So hätte Herr Dr. Rothe dem Projektteam den Rücken freigehalten und keinen Mehraufwand für Kommunikation erzeugt. Das Projekt hätte darauf hin den bestehenden Arbeitsplan erfüllen und seine Ergebnisse pünktlich abliefern können.