



# Warum Projektentscheider von Zeit zu Zeit in die Kirche gehen sollten

Artikelnummer: 2013009  
Erscheinungsdatum: Sept-2013

Für einen Bauherrn des 12. Jahrhunderts war die Errichtung einer gotischen Kathedrale eine der größten architektonischen Herausforderungen. Die frühen Versuche, hohe Wände, spitz zulaufende Türme, hohe Fenster und schmale Spitzbögen zu bauen, fielen oftmals den physikalischen Kräften zum Opfer. Trotzdem lernten große Baumeister, wie Wilhelm von Sens († 11. August 1180) sehr schnell, wie man die Gesetze der Natur überwinden kann. Mit dem Wiederaufbau des Kirchenchores der Kathedrale von Canterbury (1175) setzte er neue Maßstäbe. Bauherren wie er lernten von den Misserfolgen ihrer Mitstreiter und verteilten zudem die Lasten eines Baukörpers anders. Trotz rudimentärer Kenntnisse über Statik und mathematischer Tragfähigkeitswerte, konnten von Bau zu Bau, von Erfahrungswert zu Erfahrungswert, immer neue Maßstäbe gesetzt werden.

Umso erstaunlicher erscheinen uns die aktuellen Diskussionen zu Fehlplanungen in Großprojekten in der heutigen Zeit. Was lief vor fast 1000 Jahren besser, und was können die Bauherren von heute von Wilhelm von Sens lernen?

## 1. Klarer Projektauftrag und Rückendeckung

Je größer ein Projekt ist, desto größer ist die Anzahl direkt und indirekt beteiligter Stakeholder. Die Gefahr von Zielkonflikten ist relativ groß. Werden aufkommende Differenzen zwischen den Beteiligten nicht früh erkannt und adressiert, sind machtpolitische Kämpfe mit Reibungsverlusten vorprogrammiert. Die Auswirkungen können dann verheerend ausfallen. 57 Prozent aller IT-Großprojekte weisen grobe Mängel auf, aufgrund von schlechter Stakeholderkommunikation (Quelle: Bull-Report).

Umso wichtiger ist es, dass das Projektziel und ihre Rolle im Vorhaben allen beteiligten Stakeholdern klar ist. Erfolgreiches Stakeholder-Management setzt voraus, alle direkten und indirekten Projektbetroffenen von Anfang an auf dem Spielfeld zu erkennen und einzubeziehen. Dabei ist es wichtig, vor allem entferntere Interessengruppen mit potentiell negativem Einfluss einzubinden und zu überzeugen. Nur durch hundertprozentige Rückendeckung lassen sich machtpolitische Spiele unterbinden.

Besonders herausfordernd ist es, Projektbeteiligte zu überzeugen, die für das Projektteam aufgrund ihrer Grundeinstellung zu einem Thema oder einer Person voreingenommen sind. In solchen Fällen können sogenannte „Change Agents“ behilflich sein, die als verlängerter Arm Stakeholder-Management-Maßnahmen wahrnehmen können. „Change Agents“ können wohlgesonnene Beteiligte wie Führungspersönlichkeiten sein, die eine Mittlerfunktion wahrnehmen. Das Management aller Stakeholdergruppen beansprucht einen wesentlichen Teil der Arbeitszeit der Projektführung. Anspruchsgruppen müssen ständig informiert und zu Themen abgeholt werden. Ansonsten drohen schlechte Zusammenarbeit, Projektblockaden, oder Schuldzuweisungen bei Rückschlägen.

Im Mittelalter war bei kirchlichen Großbauten für ausreichend Rückendeckung gesorgt. Neben dem Bischof war Gott der Auftraggeber im Hintergrund. Gott und die Kirche waren der zentrale Mittelpunkt der Gesellschaft um 1200. Die Kathedrale war Ausdruck dieses Machtverständnisses. Allen Beteiligten war zudem bewusst, Gott sieht alles. Fehlleistungen bezüglich Qualität, oder Schlampe-

rien würden Folgen im diesseitigen oder jenseitigen Leben haben.

## 2. Außenblick vergleichbarer Großprojekte

Je spezialisierter ein Großprojekt ist, desto schwieriger ist dessen Planung. Es fehlen Erfahrungswerte, die eine möglichst genaue Planung zulassen. Doch anstatt dieser Unsicherheit aktiv zu begegnen, unterliegen Großprojektmanager gerne den gleichen Fehleinschätzungen. Bent Flyvbjerg, Professor für Großprojekt-Management an der Universität Oxford, hat zwei Faktoren herauskristallisiert, die sich in diesem Zusammenhang negativ auf die Planungsgenauigkeit der Großprojekte auswirken. Zum einen ist es der Hang zum Optimismus der Planer. Diese wollen sich mit „ihrem“ Projekt profilieren, meist geben sie auch wenig Macht an Projektmitglieder ab. Risiken und Stolpersteine werden dabei nicht objektiv bewertet. Der Chefplaner wird zudem selbst ungenügend kontrolliert. Zum anderen ist es politischer Druck, der sobald der Startschuss zu einem Projekt gefallen ist, von unterschiedlichen Interessengruppen ausgeht. Die engen und äußerst konkreten Planvorgaben werden zum engen Korsett und nehmen den beteiligten Projektmanagern die Möglichkeit, mit der notwendigen Flexibilität auf Änderungen reagieren zu können.

Um Fehleinschätzungen zu minimieren, sollten Planer nicht sofort in die Umsetzung des eigenen Vorhabens hetzen, sondern mögliche Fallstricke genau analysieren. Gemäß Bent Flyvbjergs Outside View sollten externe Erfahrungen, die aus ähnlichen Großprojekten gewonnen wurden, selbst wenn sie nicht 100% auf das eigene Vorhaben passen, für einen Analogieschluss intensiv studiert werden. Dadurch können Planer von den Erfolgen und Misserfolgen anderer Großvorhaben lernen. Diese „reference class forecasting“-Methode geht auf die Nobelpreisträger Kahneman und Amos zurück. In Großbritannien und Dänemark findet dieses Vorgehen bereits seit Längerem in der Planung von Großprojekten Anwendung. Tatsächlicher Kosten- und Zeitaufwand von Vergleichsprojekten bieten gute Zielkorridore für die eigene Projektplanung und Budget-Prognose. Risiken können präziser abgeschätzt und Fehler minimiert werden.

Mithilfe des Outside Views wird auch der Optimismus von Planern einem Realitätscheck unterzogen. Politischer Druck kann durch rationale externe Benchmarks abgedämpft werden.

Um Zugang zu Informationen abgeschlossener Großprojekte zu bekommen, ist ein Netzwerk aus internen und externen Experten notwendig. Experten können Wissenschaftler, Zulieferer, spezialisierte Beratungen oder aber auch Planer und Verantwortliche von Projekten sein, die im „kleinen“ Kreis ihre Erfahrungen teilen. Damit innerhalb von Unternehmen aus Fehlern gelernt werden kann, muss jedes durchgeführte Projekt sinnvoll, umfangreich und „lesbar“ dokumentiert werden. So können zukünftige Planer von den vorliegenden Erkenntnissen profitieren.

Für Bauherr Wilhelm von Sens war es die größte Herausforderung eine Kathedrale zu erbauen, die alles Dagewesene in den Schatten stellt. Die Gefahr des Scheiterns war groß. Doch durch genaues Studieren anderer vergleichbarer Projekte und deren Innovationen, konnte von Sens bereits gewonnene Erkenntnisse in seine Bauten einfließen lassen und gemachte Fehler vermeiden.

### 3. Projektplanung und -steuerung

Die Planung und Durchführung vieler Projekte sieht einen linearen Ablauf vor. Anforderungen werden einmalig bestimmt. Das Großvorhaben wird in Phasen eingeteilt. Wenn eine Phase abgeschlossen ist, und nur dann, startet die nächste. Stakeholder werden nach einmaliger Abstimmung nur nachrichtlich einbezogen. Die Führung durch den Projektleiter ist hierarchisch. In dieser Art der Planung wird aber keine Möglichkeit eingeräumt, eine Stufe zurückzugehen. Ein klassisches Wasserfallmodell fließt immer nach unten. Ein solches lineares Vorgehensmodell ist nur dann erfolgreich, wenn Anforderungen, Leistungen und Abläufe klar vordefiniert sind und sich im Laufe der Projektzeit kaum mehr ändern. Großprojekte sind allerdings nicht so und können demnach so nicht erfolgreich gesteuert werden.

Großprojekte haben große Komponenten oder Bereiche, die weniger gut planbar sind. Damit muss umgegangen werden. Aufgrund der hohen Komple-

xität, langen Laufzeiten, sowie revidierten früheren Entscheidungen, ändern sich Anforderungen kontinuierlich.

Heute bieten sich dafür agile Projektmanagement-Vorgehensmodelle an. Dabei können Ziele oder Zwischenziele flexibel während der Laufzeit angepasst werden. Sich ändernde Anforderungen werden aufgegriffen, adjustiert und in die Projektlandkarte eingefügt. In einem agilen Vorgehensmodell arbeiten kleinere Gruppen selbstständiger als in einer klassischen, stark hierarchisch geprägten Projektkultur. Schnittstellen sind klarer funktional und weniger technisch beschrieben. Die Beteiligten bringen sich zudem mehr in das Projektgeschehen ein, um Anforderungen und Inhalte positiv zu beeinflussen. Das Projektmanagement hat die Koordinations-, Review- und Kontrollfunktion. Große Teile der Leitungsfunktion werden aber auf viele Schultern verteilt. Agile Projektmanagement Methoden setzen auf echte durchgängige Verantwortungsteilung und nicht auf Lieferverpflichtungen. So treten die klassischen Fehler, dass sich die Puzzleteile eines Großprojektes selbst optimieren und eher auseinander driften, bei einer agilen Projektsteuerung kaum auf. Nach Statistiken der Standish Group, sind agil gesteuerte Projekte klar erfolgreicher als klassische Projektmanagement-Methoden. Rund 42 Prozent agil gemanagter IT-Großprojekte gelten als vollkommen gelungen, während dies nur bei 14 Prozent der klassisch gemanagten IT-Großprojekte der Fall ist (Quelle: CHAOS-project database der Standish Group – 2002 bis 2010).

Neben der Entscheidung über eine geeignete Projektmanagement-Methode ist das Aufsetzen einer effektiven Projektsteuerung unabdingbar für einen Projektentscheider. Diese ermöglicht es frühzeitige Abweichungen (Plan zu Ist) zu erkennen, Steuermaßnahmen frühzeitig einleiten zu können und Entwicklung des zukünftigen Projektverlaufs zu prognostizieren. Kern einer Projektsteuerung ist das Messen von eigens definierten Key Performance-Indikatoren. Einer der wichtigsten KPIs ist Risiko. Risiken sollen für alle wesentlichen Arbeitspakete umfangreich beschrieben und gemessen werden. Für jedes Risiko sind folgende drei Schritte relevant: 1. Eintrittswahrscheinlichkeit, 2. Schadenshöhe bei Risikoeintritt und 3. Mitigationsmaßnahmen und Kosten. Die Einstufung in

unterschiedliche Risikoklassen und Überführung in Zahlenwerte muss der Unterschiedlichkeit der einzelnen Arbeitspakete Rechnung tragen.

Beispiele wie Levi Strauss' gescheiterte SAP-Migration oder Kmart's misslungenes IT-Modernisierungsprojekt verdeutlichen, dass Budgetüberschreitungen von über 200% nicht selten sind. Daher empfehlen wir vor einem Projektstart die Kernannahmen einem Stresstest zu unterziehen. Welche Auswirkungen haben die Veränderungen von einigen Grundparametern auf das Ergebnis des Gesamtprojektes. Welche Umsatz- bzw. Gewinnverluste wären im Falle von Zeitüberschreitungen zu verbuchen? Die Erkenntnisse eines Stresstest sind als konstruktives Feedback zu verstehen, nicht als Finger Pointing, und müssen in erweiterten Projektplanungen berücksichtigt werden.

Romanischer Kirchenbau Rundbögen, Gotisch Spitzbögen. So die Grundformel. Doch wie war es den gotischen Baumeistern möglich, Spitzbögen und hohe Wände zu bauen, diese Wände auch noch großflächig zu durchbrechen und erstmals breite Lichtfenster für Kirchenbauten zu ermöglichen. Dahinter steckt eine Revolution. In romanischen Kirchen tragen die Wände die gesamte Last des Kirchendaches. Große Kräfte wirken somit auf die Seitenmauern. Diese wurden entsprechend nieder und breit bebaut. Wenige Fenster waren möglich, um die enorme Last zu stemmen. Der Grundgedanke in gotischen Bauwerken ist ein anderer. Lasten werden verteilt. Ein ausgeklügeltes System aus Dach-, Seiten- und Stützstreben trägt die Last des Daches und der Bauwerke. Diese neue Konstruktions- und Aufbautechnik ermöglichte es Bauherren, größere Kathedralen mit völlig neuen Eigenschaften und anderen Sicherheitsstandards zu erstellen.

#### 4. Staffing nach Qualifikation

Ein Megaprojekt bindet nicht selten mehrere hundert Personen. Der große Personalbedarf verleitet dazu, vorschnell vermeintlich frei verfügbare Mitarbeiter auf Projektstellen zu setzen. Ein Fehler, wie sich oft erst später herausstellt. Jede Ressource sollte bestmöglich auf das jeweilige Qualifikationsprofil passen. Um das zu ermöglichen,

ist ein strukturierter Personalbesetzungsprozess unumgänglich. Zunächst sollte je nach Projektaufgabe und Mitarbeiterverfügbarkeit entschieden werden, welche Ressourcen das Projektvorhaben unterstützen sollen. Aufgrund häufig fehlender wiederkehrender Expertise, sind nur selten interne Ressourcen dafür ausreichend. Die Auswahl externer Implementierungspartner ist dabei nicht zu unterschätzen. Sie liefern später elementare Teile, vielleicht der Dachkonstruktion, der Kathedrale. Dieser Verantwortung müssen sich alle Beteiligten bewusst sein. Eine reine Kriterienliste abzuhaken und im Anschluss den günstigsten Anbieter auszuwählen führt zielsicher in ein gescheitertes Projekt. Fachliche Tiefe, methodische Kompetenz und persönliches Vertrauen können zwar abgeschätzt werden, allerdings haben Anforderungsprofile auch Grenzen. Die Einbindung von Implementierungs-, System-, oder Integrationspartnern entledigt das Management nicht, das Projekt selbst auch im Detail zu steuern. Ausdrücklich müssen Black-Box Situationen vermieden werden, wo der Auftraggeber keine Möglichkeit mehr besitzt, auch bei Partner und Auftragnehmern durchzusteuern.

Im zwölften Jahrhundert waren es nur wenige Bauherren, die in der Lage waren, prestigeträchtige Kathedralen zu bauen. Dementsprechend bekannt waren sie auch über Landesgrenzen hinaus. Bereits im zwölften Jahrhundert waren internationale Bauausschreibungen üblich. Es galt allerdings damals die Devise die besten zu finden, nicht die günstigsten. Übertriebene Spardiktate legten Projektmanagern Fesseln an, die nachvollziehbar zu Zielkonflikten führten. Neben den Bauherren waren Steinmetze die wichtigsten Humanressourcen beim Kathedralbau. Die Lehrzeit eines Steinmetzes betrug durchschnittlich 5-7 Jahre. Somit war gewährleistet, dass gut ausgebildete Ressourcen am Projekt mitarbeiteten, nicht zufällig verfügbare.

#### 5. Experten-Panels und Reviews

Großprojekte haben mehrere Baustellen. Das heißt, es gibt eine größere Zahl spezialisierter Gebiete die involviert sind. Diese spezialisierten Gebiete haben für sich große Herausforderungen zu bewältigen und müssen integriert im Gesamtprojekt gesteuert werden. Expertenpanels helfen dazu in

ausgewählten Bereichen. Mit dem notwendigen Abstand zum Projekt lässt sich die Projektsituation und der Projektfortschritt neutral bewerten. Dieses Netzwerk aus Spezialisten begleitet alle Phasen eines Projekts und kann je nach Schwerpunkten und Lebenszyklus unterschiedlich besetzt werden.

Wiederkehrende Experten- und Review-Panels, an denen PMO und Steering Committee teilnehmen, ermöglichen den Erfahrungsaustausch und sollten fest im Projektplan integriert werden. Sie übernehmen in Projekten eine wichtige beratende und korrigierende Funktion.

Reine Reviews sind für sensible Projektbereiche vorgesehen, die eine erhöhte Unsicherheit aufweisen. Hierzu werden spezielle Teams gebildet, die eine schnelle fachliche Einschätzung treffen, inwieweit Pläne eingehalten werden können und an welcher Stelle noch Nachjustierungsbedarf besteht.

Die mittelalterlichen Bauherren hatten ein großes Netzwerk aus Helfern, Beratern und Experten auf unterschiedlichen Gebieten. Die säkularen Strukturen aus Klöstern, Kichengebieten und Bischofsitzen boten gute Wege und Anlässe sich auszutauschen.

## 6. Richtige Kommunikation

Um alle relevanten Projektbeteiligten adäquat informieren und steuern zu können, ist ein geeigneter Kommunikationsplan zu entwerfen. Dieser beschreibt die Informationsbedarfe der Stakeholder und Projektmitglieder. Zugänge zu sensiblen Informationen müssen genau definiert werden. Zudem gibt es inhaltlich verschiedene Ebenen der Kommunikation. Strategisch das Projekt beschreibend, allgemein informierend, oder ein Fachthema voran bringende Informationen. Nur wenn die Projektleitung mit Team, Auftraggebern und allen Stakeholdern ausreichend kommuniziert, können die Inhalte ausgetauscht werden, die für den Verlauf eines erfolgreichen Projektes notwendig sind.

Der Spruch: „zu viel Kommunikation gibt es nicht“, ist dabei nachweislich falsch. Es ist vor allem darauf zu achten, dass richtig kommuniziert wird. Das heißt, nicht oberflächlich, nicht verfälschend, nicht

zu langatmig und auch Belangloses ständig wiederholend. Ansonsten besteht schnell die Gefahr, dass die Projektmitarbeiter und Stakeholder das Vorhaben nicht ernst nehmen. Wenn der Projektleiter die Statusberichte beschönigt, kann ich das für meinen kleinen Teilbereich doch auch, oder?

Zur Projektkommunikation stehen verschiedenste Medien zur Verfügung. Eine Studie (2013) von Cetacea zeigt, dass Relevanz und Nutzung geeigneter Kommunikationsmedien oft auseinanderfallen. So werden projektinterne Meetings, Projektdokumentation sowie Mitteilungen der Unternehmensführung als sehr relevant eingestuft, aber dennoch inhaltlich nicht beachtet. Zudem finden zu wenige Führungskräfteveranstaltungen statt. Die Zeit fehlt ein Team zu schaffen, welches die Lasten eines Projektes gemeinsam schultern kann.

Weiter fällt es Projektmitarbeitern schwer, aus der Fülle an E-Mails die wesentlichen heraus zu filtern. Wichtige von unwichtigen Informationen müssen klar unterschieden werden. Dies liegt auch daran, dass der Adressatenkreis von E-Mails oft viel zu weitgreifend ist. Das Motto: „Ich setze lieber noch Frau Meier, Frau Huber und Herrn Schmitt auf cc. Sicher ist sicher“ ist in vielen Projektorganisationen vorzufinden.

Um den gesamten Anforderungen einer effizienten Projektkommunikation gerecht zu werden, sollten Projekte sich Zeit nehmen, die Projektkommunikationsanforderungen fest zu legen und verbindlich zu regeln, übergreifend und für alle Teilprojekte.

## 7. Konsequentes Handeln bei Abweichungen

Auch wenn Risiken und Schief lagen in Projekten identifiziert werden, ist das Bewusstsein, in einer Krise zu stecken, bei Projektleitern oft nicht gegeben. Ampeln bleiben auf gelb. Halbherziges Gegensteuern verschleppt und verschlimmert zudem die Krisensituation. Schief lagen müssen konsequent kommuniziert und Mitigationsmaßnahmen umgehend eingeleitet werden. Um dies zu ermöglichen, ist die Einführung eines Krisenmanagements mit klaren Spielregeln inklusive Sanktionen unumgänglich. Konsequentes Handeln kann nicht von jedem Projektbeteiligten vorausgesetzt werden,

sondern muss von der Projektleitung vorgelebt und eingefordert werden. Um Risiken und Schief lagen schnellstmöglich zu beseitigen, können zusätzliche spezialisierte Ressourcen auf kritische Bereiche allokiert werden. Ziel muss sein, Lösungswege zu finden um Projektbereiche wieder in den Zielkorridor zu bekommen. Die Einberufung eines Projektkrisenstabs ist daher ratsam. Viele Projektorganisationen sagen, dies sei doch Aufgabe des Projektleitungsteams. Falsch, es besteht sonst die Gefahr, dass die Projektleitung zu einem reinen Krisenstab verkommt und darüber hinaus vergisst, diejenigen Bereiche zu managen, die nicht gerade ordentlich laufen. Der Krisenstab fokussiert sich auf große Krisenherde und Bereiche, die sich in einer kritischen Phase befinden.

Der größte Feind eines Wilhelm von Sens war die Statik. Hohe Pfeiler und dünnes Strebewerk sind die großen Herausforderungen eines Kathedralenbauers im Mittelalter. Jedes Element einer Kathedrale ist tragend. Daher waren Risse in Teilverstreben strikt zu vermeiden. Hier verstanden es die Bauherren, ihre Grenzen zu erkennen. Gegenmaßnahmen wurden umgehend eingeleitet. Die Statik eines Baukörpers wieder herzustellen, welches aus dem Gleichgewicht ist, ist zu einem späten Zeitpunkt nur mit großem Aufwand und vielen konstruktionstechnischen Kompromissen möglich. Diese Gefahren im Hinterkopf erleichterten den offenen Umgang mit Fehlern und Abweichungen.

## Fazit

Das Beispiel des Baumeisters Wilhelm von Sens zeigt, Großprojekt-Management ist keineswegs eine neue Thematik. Auch wenn heutige Megaprojekte auf den ersten Blick äußerst komplex erscheinen, sind es oft nur wenige Faktoren, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Mithilfe der Erkenntnisse aus vergleichbaren Großprojekten, eines spezialisierten Teams und Expertennetzwerks sowie der Anwendung des für die jeweilige Situation passenden Projektmanagement-Ansatzes, werden die Erfolgsaussichten von Großprojekten enorm gesteigert. Die strukturierte Erhebung und Auswertung von Projektrisiken erleichtert es, Schief lagen frühzeitig zu erkennen. Konsequentes Handeln und ein professionelles Kri-

senmanagement führen Projekte zurück auf Kurs. Viele Erfolgsfaktoren für Großprojekte haben sich seit der Zeit von Wilhelm von Sens nicht geändert.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH  
Ludwigstrasse 8  
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)  
Internet: [www.moonroc.de](http://www.moonroc.de)