

## Heiter weiter? Dann aber gescheiter!

### 5 Tipps gegen das Scheitern im Projekt:

(Autorin: pma Präsidentin Mag. Brigitte Schaden)

Projektauftraggeber\*innen erwarten von uns, dass alles in bester Qualität, zu den geplanten Terminen und mit dem vorgegebenen Budget umgesetzt wird. Immer wieder aber scheitern Projekte. Oft ist jedoch nicht die Komplexität des Projektes dafür verantwortlich, sondern unprofessionelles oder gar nicht vorhandenes Projektmanagement, zum Beispiel aufgrund von mangelhafter Kommunikation, fehlender Zielvorgaben, zu hohen Erwartungen, ungeklärten Verantwortlichkeiten oder inadäquater Planung.

In unsere Kultur – im Gegensatz zur amerikanischen – ist das Scheitern jedoch nach wie vor ein Tabuthema. Der Satz „Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“ scheint im Projektkontext noch nicht angekommen zu sein. Sich einzugestehen, gescheitert zu sein, wird daher meist so lange wie möglich hinausgezögert – oftmals viel zu lange, denn selbst bei exzellentem Projektmanagement ist ein Misserfolg nicht gänzlich auszuschließen. Dann beispielsweise, wenn im Projekt die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder übersehen werden. Häufig sind Erwartungshaltungen an Projekte auch viel zu hoch und die eingesetzten Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal) zu gering angesetzt.

Die Möglichkeit, dass im Projekt etwas schief läuft, sollte deshalb nie verdrängt, sondern stets im Auge behalten werden. Die folgenden Tipps sind insbesondere für Projektleiter\*innen hilfreich, um gewappnet zu sein.

#### **Tipp 1: Entwickeln Sie ein System der Frühwarnung und warten Sie nicht auf Wunder**

Früherkennung ist bekanntlich die beste Vorsorge. Nicht nur in der Gesundheit, sondern auch im Projektmanagement. Im Projektmanagement heißt Vorsorge Risikomanagement. Diese Investition ist

der erste Schritt, um die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns zu minimieren. Ehrliche Reflexion hilft dabei ebenso, wie Resilienz zu üben.

***Tip 2: Fördern Sie eine positive Fehlerkultur und leben Sie diese auch selbst vor***

Fehler passieren überall, also auch im Projekt. Diese zu vertuschen, ist gefährlich. Daher ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die (eigenen) Fehler auch mitgeteilt werden. Die Behebung und Vermeidung sollten im Vordergrund stehen und nicht die Schuldsuche. Fehler müssen im Projekt auch als Lernchance genützt statt tabuisiert werden.

***Tip 3: Erarbeiten Sie im Team gemeinsam Spiel- und Kommunikationsregeln***

Missverständnisse führen oft zu einem Scheitern von Projekten. Indem Sie klare Spielregeln für die Zusammenarbeit festlegen, die Sie zuvor gemeinsam mit Ihrem Team erarbeitet haben, wird deren Einhaltung automatisch zu einem gemeinsamen Anliegen. Dabei gilt es sowohl auf die formelle als auch auf die informelle Kommunikation zu achten.

***Tip 4: Bewahren Sie Geduld, legen Sie viel Wert auf eine adäquate Planung und einen gelungenen Projektstart***

Oft werden Projekte zu früh umgesetzt, weil zu wenig Zeit für eine Machbarkeitsstudie, adäquate Planung oder Prototyping eingeräumt wurde. So kann es zu unrealistischen Projektzielen, unklaren Rollendefinitionen und schlecht aufgestellten Teams kommen. Die Folge ist eine Art Kettenreaktion: Ein eilig vorantriebener Start hängt dem Projekt meist bis zum Schluss nach.

***Tip 5: Klären Sie bereits im Vorfeld welche Projekte sinnvoll sind***

Die wichtigste Voraussetzung gegen das Scheitern ist ein klarer Projektauftrag. Hier sind Linie und Projektauftraggeber\*innen gleichermaßen gefordert. Ob der Nutzen und die Erwartung durch das Projekt erzielbar und realisierbar sind.

Niemand von uns scheitert gern. Auch nicht im Projektmanagement. Doch ohne Scheitern kommt keiner durchs Leben. Ist es nicht an der Zeit zu lernen, wie wir besser damit umgehen können? Scheitern im Projekt wird oft als Niederlage betrachtet, dabei ist es eine wichtige Lernerfahrung. Und übrigens: Eine gesunde Portion Humor kann auch in Projekten sehr hilfreich sein, um das Weiterheiter und produktiv zu gestalten.