

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

# Heiter Scheitern im Projekt

## Kriterien, Indikatoren und Learnings für Projektmanager:innen

**Die Geschichte des Scheiterns:** Wenn »der König das so will«, Fehler ignoriert werden, Kommunikation nicht stattfindet oder während des Projekts die Anforderungen geändert werden, ohne auf die Folgen zu schauen, dann ist das Scheitern vorprogrammiert.

Das ist nicht neu und bereits im 17. Jahrhundert gingen Projektbeteiligte im wahrsten Sinne des Wortes baden. So übermittelt in der [Geschichte der Vasa](#), einem stolzen Schiff der königlich-schwedischen Marine, welches nach wenigen Metern der Jungfernfahrt kenterte.

**Faktencheck:** Studienergebnisse haben gezeigt, dass 75% der Fehlerursachen in Projekten ihren Ursprung in der Initialisierungs- und Definitionsphase haben, die Auswirkungen aber erst im Zuge der Umsetzungen spürbar werden. Führt man sich vor Augen, dass diese Phasen meist nur 15% der Gesamtlaufzeit der Projekte ausmachen, wird klar, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen und Erwartungen ist.

### Highlights aus dem Austausch unter den Teilnehmenden

Die folgenden Punkte wurden im Rahmen eines World Cafés erarbeitet. Sie sind bewusst stark zugespitzt und werden hier ohne Gewähr gegeben. Sie sind als Anregung und zur Reflektion zu verstehen.

### Kriterien für gute Projekte

#### 10 Dinge, die du tun solltest, um ein Projekt erfolgreich durchzuführen.

- Kommunikation, Kommunikation :repeat:
- Risiken bewerten und mitigieren
- Positive Fehler- und Feedbackkultur etablieren
- Ziele und Erwartungshaltungen klar definieren und kommunizieren, Stichwort Projektauftrag
- Frühzeitiges Eskalieren mit Lösungsfindung und Fokus auf das Ergebnis
- Kontinuierliches Einbinden aller Beteiligten / Betroffenen, Transparenz schaffen
- Methoden passend zum Vorhaben und zu den Stakeholdern auswählen
- Lösungsorientierte Herangehensweise einführen und verankern
- Kick Off für gemeinsames Teamverständnis durchführen > Startpunkt Teamcanvas
- Zeit für Teamspirit und Mindset bewusst einplanen.

### Indikatoren für das Scheitern im Team

#### 10 Dinge, an denen du erkennst, dass dein Projekt auf dem Weg zum Scheitern ist.

- Anforderungen und Erwartungshaltungen sind unklar (oder völlig unrealistisch gesetzt)
- Fehlendes Changemanagement und keine oder einseitige Anpassung von Anforderungen
- Rollen und Verantwortlichkeiten sind nicht abgestimmt
- Fehlende Kommunikation in Team / mit Stakeholdern
- Konfliktmanagement und Fehlerkultur sind entweder nicht vorhanden oder werden missbräuchlich gelebt (Schuldzuweisung, Fingerpointing, ...)
- Beteiligte / Betroffene werden zu spät einbezogen
- Politisch motiviertes Projektvorhaben, welches keinen Mehrwert bietet
- Teammotivation vs. Zeitdruck und Rundumverfügbarkeit
- Berichtswesen in Schiefelage, Schönreden durch »Melonenampel – innen rot, außen grün«
- Andauernde Rettungsversuche (Ändern von Ressourcen / Methoden)

## Learnings aus den Meet-the-Speakers-Sessions

### 10 Erfahrungen, die man (nicht) selbst machen muss.

- **Wirkketten und Muster** sind häufig nicht linear: Sensibel bleiben für Wechselwirkungen und systemisch denken.
- **Kraftausdrücke und Chaka-Sätze** sollten Alarmwirkung haben. Häufig kommen solche »Feuerwehrmodus«-Situationen dann, wenn die PM-Hausaufgaben nicht gemacht wurden. In einem Klasse Team kann man das retten, doch die Brisanz wäre vermeidbar.
- **Silodenken aufbrechen**, denn es braucht mehr als einen Fan und Mentor für ein erfolgreiches Projekt.
- **Fokus auf die Wirkung (Outcome)** des Projektes und nicht den Weg. Ein »agiles« (inkrementell-iteratives) Vorgehen bspw. bietet immer wieder Chancen, damit ein gemeinsames Bild der Schlüsselakteur:innen zum Mehrwert des Projektes entstehen kann.
- **Agile Methoden allein sind kein Heilsbringer** und Scrum ist »nur« ein Framework. »Agilität« ergibt sich v.a. aus der Haltung der Akteure.
- **Mut zur Offenheit bei kritischen Themen** ist ein Schlüsselement. Nur wenn Herausforderungen und Hürden klar angesprochen werden, lässt sich der Untergang des Vasa-Schiffes verhindern (siehe Beispiel oben).
- **Koalitionen 1:1 schmieden** und den Schlüsselspieler:innen persönlich außerhalb des Projekts und »Systemzwangs« begegnen.
- **Lessons Learned Austausch machen Spaß** und lohnen sich, egal ob das Projektergebnis gut oder schlecht war. Doch obacht: Beim Rückblick relativiert man vieles. Statt »war ja nicht so schlimm« besser eingestehen und sagen »das war wirklich Mist«.
- **Fehlerlernkultur und Lernfähigkeit** sind sehr zentral, genießen bei C-Level aber nicht immer einen hohen Stellenwert.
- **Konflikte als wertvolle Energie für Projekte nutzen und wertschätzen.** Dabei hilft die Fähigkeit und Motivation zu guter Selbstreflexion.

### Eine detaillierte Dokumentation des virtuellen Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 14.09.2021

befindet sich im [bitkom Mitgliederportal](#), u.a. mit den Impulsvorträgen:

- »Lost in Translation« von Laura Mutke, re:think Innovations GmbH, sowie
- »Heiter Scheitern, auch in Großprojekten... niemals!« von Veronika Etz, AOE GmbH.

## Ihr Ansprechpartner



**Dr. Frank Termer** | Bereichsleiter Software

T 030 27576-232 | [f.termer@bitkom.org](mailto:f.termer@bitkom.org)

Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)