

Dipl.-Kfm. Henning Zeumer

---

# Warum Projekte schiefgehen und wie man sie erfolgreich stabilisiert



Anleitung zum Belasten oder Sanieren von  
Unternehmens-Initiativen

---

EOB Unternehmensberatung - der Projekt-Sanierer (Hrsg.)

# **INHALT**

Vorwort und Management Summary

Problemstellung Projekte in Krisensituationen

1. Warum Projekte schiefgehen

1.1. Grundlagen legen - von Anfang an

1.2. Überschätzte Technik

1.3. Vier Hauptursachen für Krisenprojekte

1.4. Projekt-Erfolg liegt in Management-Hand

1.5. Fallbeispiel

1.6. Zusammenfassung Kapitel 1: Warum Projekte schiefgehen

2. Wie man Krisenprojekte erfolgreich stabilisiert

2.1. Die Ursachen suchen

2.2. Sanierung ist Management-Aufgabe

2.3. Vorgehen bei der Stabilisierung

2.4. Interne oder externe Sanierung?

2.5. Maßnahmen zur Vorbeugung

2.6. Zusammenfassung Kapitel 2: Wie man Krisenprojekte erfolgreich stabilisiert

Nachwort

Verzeichnis der Abbildungen

Literaturverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

## **VORWORT UND MANAGEMENT SUMMARY**

In fast allen Unternehmen gehören Projekte zum Geschäftsalltag, so selbstverständlich wie das laufende Geschäft.

Die Bedeutung von Projekten im Unternehmen darf also nicht unterschätzt werden. Neben dem Tagesgeschäft, also dem Kerngeschäft des Unternehmens, in dem sich wiederholende, standardisierte Wertschöpfungsprozesse wie Produktion, Verkauf, Marketing und Service stattfinden und üblicherweise der Umsatz des Unternehmens erzielt wird, sind Projekte der Teil des Unternehmens, in dem es sich an die sich ändernden Anforderungen von Markt, Gesetzen, gesellschaftlichem Kontext usw. anpasst. Veränderungen und Weiterentwicklungen im Unternehmen erfolgen immer in Projekten, die per Definition „Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind“ (DIN 69901) und üblicherweise ein Mittel sind, um Aktivitäten, die außerhalb der normalen Geschäftstätigkeit liegen, zu erledigen. Ohne diese Veränderungen gäbe es in Unternehmen keinen Fortschritt sondern Stillstand, der bekanntlich immer zum „Tod“ führt. Projekte sind also ein Muss in allen Unternehmen, und sie sind unerlässlich für ihr Wachstum und ihre Zukunftssicherung.

Allein diese Tatsache impliziert bereits, dass die Organisation jedes Unternehmens so gut aufgestellt sein muss, um Projekte neben dem Tagesgeschäft innerhalb der Organisation effizient ausführen zu können. Ist das Geschäft selbst dann auch noch von Projekten bestimmt mit vielen Kundenprojekten oder muss es häufig sich ändernden

Anforderungen angepasst werden, stellt das natürlich nochmals erhöhte Anforderungen an die Art und Weise, wie Projekte in diesen Unternehmen durchgeführt werden.

Projekte betreten in der Regel Neuland. Daher ist viel Unerwartetes zu erwarten, und sie laufen sehr häufig nicht schnurgerade ab. Viele Projekte bleiben sogar in einer Krise stecken.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich in meiner Praxis als „Feuerwehrmann“ für Krisenprojekte fast immer – in unterschiedlicher Melange – auf die gleichen Probleme treffe, die in die Projektkrise führen. Bezeichnenderweise sind diese Stolpersteine, übrigens in allen Branchen und bei allen Arten von Projekten, meist so trivial (Stichwort „gesunder Menschenverstand“), dass man sich wundern muss, warum sie immer wieder den Projekten in die Quere kommen. Dieser interessanten Tatsache widme ich deshalb ein ganzes Kapitel (Kapitel 1 „Warum Projekte schiefgehen“), sozusagen als „Appetithappen“ zum Lernen und Bessermachen, und ein zweites (Kapitel 2 „Wie man Krisenprojekte erfolgreich saniert“), wie man sinnvoll an die Sanierung eines Krisenprojektes herangehen sollte.

Eine weitere Tatsache, wenn auch nicht streng wissenschaftlich untersucht und ohne umfassenden, statistischen Beleg, ist, dass die Mehrzahl der Ursachen für Projektkrisen außerhalb der Projekte zu suchen sind, nämlich in den Organisationen, die die Projekte durchführen. Da hier auch in der Regel die Verantwortlichkeit für die Projekte liegen muss, sollte der Weg aus der Schiefelage eines Projektes unweigerlich auch in die Organisationsstrukturen, oft auch verbunden mit der Unternehmenskultur, führen, zur Ursachenbekämpfung und -Vorbeugung, damit nicht gleich das nächste Projekt wieder in die gleichen Fallen läuft. Frei nach Pareto gemessen am

Gewicht, den diese Ursachen an den Symptomen in den Projekten haben, verdienen die hier notwendigen Anpassungen und Veränderungen für ein gedeihliches Durchführen von Projekten erhöhte Aufmerksamkeit und strategischen Aktionsbedarf insbesondere für die Führungsebene dieser Unternehmen. Sie bilden übrigens den Schwerpunkt meines zweiten Buches („Erfolg und Wachstum in projektorientierten Unternehmen“, das diese Problemstellung mit einem Ansatz zur Sanierung und Vorbeugung von Krisenprojekten aus einer etwas mehr betriebswissenschaftlichen Perspektive betrachtet.

Der geneigte Leser wird beim Lesen vielleicht nicht sehr viel ihm noch Unbekanntes erfahren, noch in diesem Buch eine Vorlagensammlung finden. Dazu gibt es in der einschlägigen Lernliteratur genügend Material, und auch im Internet wird man sehr schnell fündig. Er wird aber viele neue Sichtweisen auf Bekanntes, insbesondere auf die möglichen Einschränkungen in seiner Organisation in Hinsicht auf die Durchführung seiner Projekte gewinnen. Dadurch wird er eine klare Vorstellung davon bekommen, an welchen Stellschrauben er akute Probleme angehen und künftige Krisensituationen in Projekten vermeiden kann.

Dieses Buch ist jedoch kein Gebetbuch oder Kochrezept, das man einfach abarbeiten kann, sondern es erfordert Kreativität und genaues Verstehen der Abläufe in Projekten und der Unternehmensorganisation, um diese im für Projekte positiven Sinne zu verändern. Daher ist, neben dem gesunden Menschenverstand, ein wenig methodisches Knowhow und Erfahrung im Projektmanagement für das Verständnis der Problemursachen und -bekämpfung notwendig, auf Managementebene gepaart mit dem Bewusstsein der Verantwortlichkeit für die Projekte des eigenen Bereichs.