

# Scheitern mit System

**Achtung, Satire:** Es wird so viel über gescheiterte Projekte geredet, dass man fast den Eindruck gewinnen könnte, mancher Verantwortliche wünschte sich geradezu, dass seine Projekte möglichst zäh und mühevoll verlaufen, um sich in der Firma profilieren zu können. Wer so denkt, findet hier zehn hilfreiche Tipps, wie seine Projekte sicher zur Qual werden.

Jürgen Rohr

**E**s gibt kaum etwas Beeindruckenderes als eine funktionierende Organisation und ein funktionierendes Team. Geradezu überwältigend ist es zu sehen, wie Menschen sich gemeinsam für ein Ziel engagieren und danach streben, dieses zu erreichen – weil jeder an den Erfolg glaubt und bereit ist, sein Bestes dafür zu geben. In solchen Teams entsteht ein kollektives Flow-Erlebnis, dem sich kaum einer entziehen kann.

## Die Wahl der Qual

Doch leider begegnet man solchen Teams selten – auch weil die (Projekt-)Verantwortlichen in den Unternehmen häufig Verhaltensmuster zeigen, die das Entstehen eines solchen „Spirits“ verhindern. So oft nimmt man diese Verhaltensmuster wahr, dass man zuweilen den Eindruck gewinnt: Die Verantwortlichen möchten gar nicht, dass sich ihre Organisation wie verkündet entwickelt. Oder sie wollen, dass sich der Weg zum Ziel möglichst mühevoll gestaltet, damit sie anschließend voller Stolz verkünden können, welche Hürden sie genommen und welche Widerstände sie gemeistert haben.

Wer zu dieser Spezies gehört, sollte die folgenden zehn – natürlich nicht ganz ernst gemeinten – Tipps verinnerlichen, mit denen sich dieses Ziel mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen lässt.

## DER AUTOR



**Jürgen Rohr** ■  
Inhaber der Projektmanagement-Beratung vedanova

## **1** Setzen Sie die Verantwortlichen unter Termindruck!

Mit engen Terminen stellen Sie sicher, dass möglichst wenige Betroffene ins Boot geholt werden. Damit vermeiden Sie die sowieso unnötigen Diskussionen um Meinungs- und Wahrnehmungsunterschiede. Und Sie behalten die vermeintliche Kontrolle über Budget und Termine.

## **2** Starten Sie mit einer problemorientierten Ist-Analyse!

Fragen Sie immer zuerst danach, was nicht gut läuft. Damit fokussieren Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf die Schwächen der Organisation. Sie stellen sicher, dass niemand auf die Idee kommt, sich auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen. Und das Beste: Die Veränderungsenergie wird so gering sein, dass die operative Arbeit kaum gestört wird.

## **3** Geben Sie möglichst kein zusammenfassendes Feedback!

Halten Sie die Betroffenen im Unklaren. Das fördert zwar die Gerüchteküche, hält aber den Änderungsaufwand für die Konzeptionierer gering. Sie erhalten schon mit dem ersten Wurf ein Konzept aus einem Guss – ohne lästige und zeitaufwändige Anpassung an unterschiedliche Wahrnehmungen der Beteiligten.

## **4** Lassen Sie das Konzept ohne Beteiligung der Betroffenen ausarbeiten!

Hier können Sie Aufwand und Budget einsparen. Jeder Betroffene wird mit seinen individuellen Ansichten sowieso nur das Konzept verwässern. Außerdem: Wenn ein Außenstehender den Soll-Zustand konzipiert, kommt endlich frischer Wind in die Organisation. Bei der Umsetzung werden sich die Betroffenen schon an die neue Ausrichtung gewöhnen.

## **5** Vermitteln Sie das Konzept frontal mit mindestens 100 PowerPoint-Folien!

Hier gilt: Je mehr Input, desto weniger lästige Rückfragen. Halten Sie das Präsentationstempo hoch. Planen Sie ja keine Zeit für die Diskussion ein. Das Konzept steht. Basta!

## **6** Planen Sie keine Zeit für die Überarbeitung des Konzepts ein!

Das wäre ja noch schöner: Planen Sie Budget und Termine äußerst knapp – oder wollen Sie sich den Erfolg durch nicht planbare Überarbeitungsaufwände vermiesen lassen? Jede Überarbeitungsschleife würde den schönen Entwurf zerstören. Und am Ende käme womöglich eine Liste rasch wirksamer Interventionen heraus, die es auch getan hätten – undenkbar!

## **7** Schränken Sie die Zugriffsrechte auf neue Tools möglichst stark ein!

Ganz wichtig: Wenn Sie im Rahmen der Organisationsentwicklung neue Werkzeuge (zum Beispiel ein IT-System) einführen, achten Sie darauf, dass niemand außer den Konzeptionierern in der Lage ist, die Werkzeuge anzupassen. Den Zugriff weiteren Mitarbeitern zu erlauben würde nur dazu führen, dass persönliche Arbeitsprozesse abgebildet werden. Sie wollen aber, dass die neuen, besseren Prozesse gelebt werden.

## **8** Lassen Sie die Betroffenen beim Umsetzen des Konzepts allein!

Hier gilt das Motto: Die Leute werden sich schon umgewöhnen. Durch die Unterstützung während der Umsetzungsphase könnte das sorgfältig ausgearbeitete Konzept verwässert werden. Das ist unbedingt zu vermeiden. Widerstände sind normal. Manche Mitarbeiter lernen eben nie, was wirklich gut für sie ist.

## **9** Vermeiden Sie den persönlichen Kontakt zwischen den Beteiligten!

Stellen Sie sich vor, was Sie hier an Reisekosten einsparen können. Diskussionen können auch per E-Mail geführt werden. Das spart richtig Geld. Und Sie können die Kritiker leichter ausschließen.

## **10** Betrachten Sie jedes Feedback als persönliche Kritik!

Wenn jemand mit einem Feedback zu Ihnen kommt, will er damit eigentlich sagen, dass Sie Ihre Arbeit nicht richtig gemacht haben. Das wirkt sich schlecht auf Ihr Selbstwertgefühl aus. Möglicherweise geben Sie ihm noch das Gefühl, mit seiner Wahrnehmung Recht zu haben. Dann haben Sie wirklich keine Ruhe mehr, um am nächsten Konzept zu arbeiten.

### Zurück zur Realität

Abschließend noch ein – diesmal ernst gemeinter – Hinweis: Vermutlich gehören Sie nicht zu der raren Spezies von Unternehmensführern und Projektverantwortlichen, deren Selbstbewusstsein davon abhängt, wie schwierig sich Ihre Projekte stets gestalten. Dann sollten Sie die vorgenannten Tipps selbstverständlich auf keinen Fall beherzigen. Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch in Ihrem Team genügend Mitarbeiter an den Erfolg glauben und bereit sind, ihr Bestes hierfür zu geben. Und dann kann in Ihrem Team ein kollektives Flow-Erlebnis entstehen, dem sich nur wenige entziehen können.

[rm]