

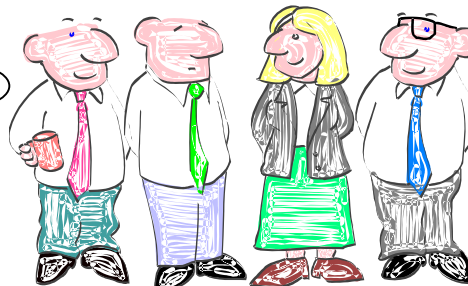
Quality Point München

Das Projektende

- professionelle Nachbehandlung und Lerneffekte -
(Einführung)



Paul, was hast Du denn aus Deinem letzten Projekt gelernt ?



Auf jeden Fall werde ich eine Endebehandlung einplanen.

Projektende – warum darüber reden ?

- persönliche Erfahrung:
 - **selten eine Nachbehandlung im Sinne einer ‚Manöverkritik‘ durchgeführt, da**
 - Team zum Projektende hin relativ schnell zerfällt,
 - keine Zeit (die nächsten Aufgaben warten schon),
 - kein Budget für Nachbetrachtung vorhanden,
 - nur wenige wirklich interessiert sind (schnell Deckel drauf und zur Tagesordnung übergehen)
 - **psychologisch problematisch (Kränkungen, Wertungen etc.)**
 - **Gefühl, dass ohne Nachbehandlung etwas fehlt (s. Trauerarbeit beim Ableben eines Vertrauten oder Verarbeitung des Endes einer Beziehung)**
- Auf diesjähriger InterPM Teilnahme an interessantem Workshop zum Projektende (s. Literaturhinweis)
 - **im folgenden teilweise Zitierung aus dem Workshop und Darstellung eigener Ansichten zum Thema**

Projekte und Projekterfahrungen (teilweise nach Mag. Gössler)

- **85% aller Projekte überschreiten die Termine,**
- **bei 55% werden die vereinbarten Ziele nicht erreicht**
(Trebesch, 2003)

d.h.

- **Partielles Scheitern ist der Normalfall, nicht die Ausnahme !**
- **„Projekterfahrungen werden im Verlauf des Projekts kaum beachtet. Sie werden am Projektende nicht im Unternehmen verankert und sind meist verloren gegangen“**
(empirische Studie Schmidt, 2003)

d.h.

- **Verschwendung, wohin man schaut !**

Vorteile eines diffusen Projektendes (Thesen von Mag. Gössler)

- Lernen, Auswerten, Evaluieren kann auch schaden. Z.b. haben Mitarbeiter nicht immer ein Interesse daran, ihr Wissen zu vergemeinschaften, da dies ihre Verhandlungsmacht reduziert.
- Fraglich ist auch die Heroisierung des Begriffs „Lernen“. Nicht-Lernen hat viele Vorteile - wie Stabilität, Routinisierung und Identitätsbildung.
- Ziele vage, grob und damit auch schwer evaluierbar zu halten, hat auch Vorteile. Man bleibt beweglicher.
- Reviews tangieren das Tabu des Scheiterns – und sind damit mit erfolgsgetrimmten Unternehmenskulturen nicht kompatibel.
- Reviews kosten schlicht Zeit, die operativ für das nächste Projekt fehlt.

Vorteile eines klaren (*aufgearbeiteten*) Projektendes (Thesen von Mag. Gössler)

- **Wie schnell eine Organisation lernt, entscheidet zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit und Überleben. Projekte sind dabei zentrale Lernarenen in Organisationen.**
- **Projekterfolge sind schnell selbstverständlich. Klare Ziele und deren Evaluation machen Erfolg sicht- und kommunizierbar.**
- **Jedes Projekt hat seine „vergrabenen Nuggets“. Projektreviews senken mittelfristig Kosten und haben einen hohen ROI.**
- **Es gibt kaum eine praxisnähere (und damit billigere) Weiterbildung als Projektreviews.**
- **Der Abschied mobilisiert Energie für das Neue.**

Leitfragen eines Projektendereviews (nach Mag. Gössler)

- Für wen war das Projekt erfolgreich, für wen weniger?
- Was ist uns gelungen, wo gab es Schwierigkeiten?
- Angenommen, wir würden jetzt am Anfang stehen – was würden wir genauso, was anders machen?
- Welche Ergebnisse könnte die Gesamtorganisation interessieren und wie geben wir sie weiter?
- Ergänzungen:
 - Wie verhindern wir, das es beim ‚Palaver‘ bleibt ?
 - Gibt es Erfahrungen und Meinungen zu ‚Best practices‘-Fundgruben ?
 - Wie erhalten wir Wissen am Leben ?

Ist ‚Scheitern‘ notwendig für den Erfolg ? (teilweise nach Mag. Gössler)

- **Erfahrungen von Unternehmen**

- nur max. 10% aller Entwicklungen gelangen bis zur Marktreife und noch weniger setzen sich am Markt durch, d.h. sind nach zwei Jahren noch auf dem Markt
- Intel, Cisco entwickeln neue Formen der strategischen Entwicklung. In „Netzwerken an Experimenten“ (M. Möller) wird in zahlreiche Start-ups investiert. Das Scheitern vieler ist die Bedingung für den Erfolg weniger.

d.h.

Experimentelle, und damit vom Scheitern bedrohte Projekte nehmen zu.

Wie scheitern Organisationen erfolgreich ? (nach Mag. Gössler)

- **Welcher Organisationskontext ermöglicht eher experimentelles, unternehmerisches, scheiteroffenes Projektmanagement?**
- These (1): Karriere und Projekterfolg ist nur lose gekoppelt. Gescheiterte Projekte führen nicht zur Degradierungen.
- These (2): Misserfolge werden nicht reflexhaft Personen zugeschrieben, sondern als Systemleistung untersucht.
- These (3): Abwehrreaktionen auf die Verarbeitung schmerzhafter Erfahrungen wie Aktionitis oder Verleugnung sind nur schwach ausgeprägt.
- These (4): Ein differenziertes Projektmanagementsystem, das für unterschiedliche Projekttypen unterschiedliche Systeme bereithält.

Wie scheitern Projektleiter erfolgreich ? (nach Mag. Gössler)

Einige unsystematische Beobachtungen:

- Implizit oder explizit Arbeit an der Frage: „Was war das Gute im Schlechten?“
- Differenzierung zwischen Rolle und Person. Nicht der Mensch scheitert, sondern der Projektleiter.
- Manchmal: Nutzung der Scheitererfahrung zum Setzen neuer Prioritäten – z.B. durch Lockerung von Überidentifikationen mit der beruflichen Arbeit.
- Entwicklung der Fähigkeit, gegenüber negativem Feedback relevanter Umwelten durchlässig zu werden. Weder abblocken, noch in sich hineinfressen sondern nutzen z. B. für die Frage: „Was war mein blinder Fleck?“
- Aktivierung von sozialen Netzwerken, wenn's persönlich eng wird.

Was kann man außer Erfahrungen aus einem Projekt mitnehmen ?

- kleine im Projektverlauf entstandene Werkzeuge
- projektspezifische Standards für Teile des Entwicklungsprozesses
- Anregungen für im Unternehmen vorhandene Werkzeuge und Standards
 - Was wurde besonders vermisst ?
 - Was funktionierte nicht ?
 - Was funktionierte sehr gut ?
 - Was kostete mehr Zeit als dass es Nutzen brachte ?
 - Welche Fehler beinhalten bestimmte Werkzeuge ?
- **Probleme:**
 - Wer bekommt die Auswertungen ?
 - Wer bearbeitet die Anregungen und Ergebnisse der Projektendebehandlung ?
 - Wie wird sichergestellt, dass sich dadurch etwas bewegt ?

Verweise

- Workshop 1 InterPM 2004
Post Mortem - Das Projektende – zwischen Feiern und Scheitern
Magister Martin Gössler