

**Chris Rupp, Christian Pikalek**

## **Das vernunftbegabte Tier in Projekten – von den besten Methoden ein Projekt gegen die Wand zu fahren**

---

### **Abstrakt**

---

Verhaltensmuster von Menschen sind ein wichtiger Zweig der Psychologie, doch auch in der IT-Branche spielen diese Muster eine besondere Rolle. Zwar beschäftigen wir uns hier mit Systemen oder Software und die verhalten sich im Normalfall so wie man es spezifiziert. Aber auf dem Weg zum fertigen System muss jeder Projektbeteiligte zwangsläufig zuerst die Hürde Mensch nehmen und der zeigt ohne böse Absicht Verhaltensmuster, die dem Projekterfolg abträglich sein können. Da gibt es zum Beispiel die so genannte „Blitzverblödung“, bei der jede Woche die selben Themen aufs neue diskutiert werden und ein Projekt zum völligen Stillstand kommt. In diesem Artikel möchten wir Ihnen einen Einblick in zwei typische Verhaltensmuster geben, in dem wir Ihnen die Ursachen, Merkmale und erprobten Lösungsansätze vorstellen.

### **Menschen in Projekten**

---

Die meisten Projekte lassen sich, gerade wenn man unterschiedliche Branchen betrachtet, nur teilweise vergleichen, da abweichende Zielsetzungen und Projekt-randbedingungen speziell angepasste Vorgehensmodelle und den Einsatz von unterschiedlichen Methoden erfordern. Doch unabhängig von diesen Faktoren besitzen diese Projekte alle eine Gemeinsamkeit: ohne die am Projekt beteiligten Menschen geht nichts!

Gerade dieser Faktor Mensch beeinflusst den Erfolg eines Projekts wie kein Anderer. Damit meinen wir zum Einen das Wissen, das die Personen in ein Projekt einbringen und ohne das kein Projekt durchgeführt werden kann. Zum Anderen existiert aber noch ein weiterer Punkt, der oft nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wird – das menschliche Verhalten. Da jeder Mensch seine eigene Individualität besitzt sind die möglichen Probleme, die Ihnen in einem Projekt begegnen können, mannigfaltig, so dass wir an dieser Stelle unseren Artikel eigentlich schon beenden müssten, da es keine universell einsetzbare Lösungsschablone gibt.

Auch wenn wir den Stein der Weisen bisher ebenfalls noch nicht gefunden haben, so können wir Ihnen trotzdem an dieser Stelle einige Lösungen vorstellen, da sich das Verhalten von Menschen an bestimmten Mustern orientiert. Diese Verhaltensmuster beim Menschen werden von vielen Psychologen als eingeübte Handlungsweisen gedeutet, deren Wiederholung dem handelnden Individuum in einer bestimmten Situation das Gefühl von Sicherheit vermittelt. Dies kann sowohl dann der Fall sein, wenn das Individuum völlig alleine ist, als auch in einer Auseinandersetzung mit anderen Personen. Das Gute an diesen Verhaltensmustern ist, dass sie gerade in Projekten oder Projektsituationen in einer bestimmten, häufig vorher-sehbaren Art und Weise auftreten und damit vermeidbar, und wichtiger noch lösbar werden.

### **Die „Blitzverblödung“**

---

Ein Verhaltensmuster, dem wir sehr häufig begegnen, bezeichnen wir gerne als die „Blitzverblödung“ von Projektbeteiligten. Dieses Verhaltensmuster (siehe Abbildung 1) zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten beispielsweise in Workshops eine Thematik ausgiebig und kontrovers diskutieren. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile, wird eine Entscheidung gefällt und dokumentiert, in welche Richtung das Projekt weiterlaufen soll. Eine Woche später stehen neue darauf aufbauende Entscheidungen auf der Agenda des Workshops. Doch anstatt über die aktuelle Problematik zu reden, müssen zunächst alle zuvor getroffenen Entscheidungen erneut erläutert werden, da sich die Projektbeteiligten nicht mehr an die Gründe für die vergangenen Entscheidungen erinnern können. Die zur Verfügung stehende Zeit verfliegt, ohne dass der eigentliche Agendapunkt besprochen wird – das Projekt kommt zum Stillstand!

## Das vernunftbegabte Tier in Projekten

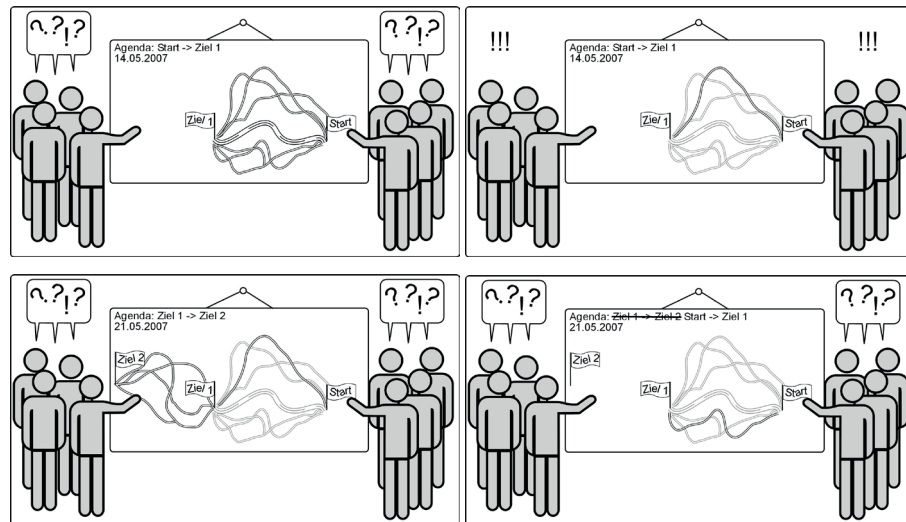


Abbildung 1: Die „Blitzverblödung“

Doch warum können oder wollen sich Menschen nicht an einmal getroffene Ver-einbarungen erinnern? Unsere Projekterfahrung hat gezeigt, dass es dafür viele Gründe gibt:

- Widerstand gegen das Projekt: Der Mitarbeiter will sich an die „vergessenen“ Informationen einfach nicht erinnern, weil er Angst vor den Auswirkungen des Projekts, z.B. Verlust von Freiheiten oder Leistungskontrolle, auf seine tägliche Arbeit hat.
- Erhöhte Belastung: Das Projekt läuft parallel zur täglichen Arbeit und wird als unnütze / zusätzliche Belastung angesehen.
- Mangelnder Informationsfluss: Die Beteiligten haben keinen Einblick/Zugriff in die laufenden Projekte / Projektdokumente.
- Unklar Verantwortlichkeiten: Die getroffenen Entscheidungen werden nicht dokumentiert und Beteiligte sind nicht verpflichtet sich festzulegen oder Ver-antwortung zu übernehmen.

Dieses Verhaltensmuster lässt sich relativ leicht identifizieren, da es, wie bereits bei der Vorstellung des Musters erwähnt, sehr offensichtlich auftritt: Die bereits getroffenen und freigegeben Entscheidungen werden permanent aufs Neue disku-tiert und teilweise sogar verändert, ohne das ein Fortschritt im Projekt erkennbar wird. Zusätzlich müssen Sie jedoch noch darauf achten, ob die Beteiligten bei den „vergessenen“ Sachverhalten hauptsächlich negativ argumentieren, denn das ist ein sicherer Hinweis auf verborgene Ängste.

Sollten Sie innerhalb eines Projektes auf die genannten Merkmale stoßen, so ha-ben sich folgende Lösungen als praktikabel erwiesen:

- Schonungslos aufdecken: Diesen Prozess können Sie dadurch stoppen, indem sie das Verhalten offensichtlich machen, z.B. indem Sie den Mitarbeiter direkt darauf ansprechen, dass er sehr selektiv Informationen verdrängt und Sie glauben, dass das von ihm gesteuert ist.
- Zuckerbrot und Peitsche: Dem Mitarbeiter muss durch das Management klar gemacht werden, dass er die Verpflichtung hat, relevanten Informationen zu behalten und aktiv am Projekt mitzuarbeiten. Gleichzeitig muss das Manage-ment die explizite Freigabe der Ressourcen kommunizieren und dementspre-chend einplanen, so dass es zu keiner zusätzlichen Belastung kommt.
- Stakeholdervertrag: Zu Projektbeginn einen „Vertrag“ schließen, der die Über-gabe von Verantwortlichkeiten und Rechte an die Mitarbeiter regelt. Hier müs-sen auch die Eskalationswege für alle Seiten festgelegt werden.

Durch dieses Vorgehen haben Sie die Möglichkeit adäquat zu reagieren, um Ihr Projekt von Beginn an in die richtigen Bahnen zu lenken und später auch auf Kurs zu halten.

## Der „Schleichende Tod“

Der „Schleichende Tod“ beschreibt ein Verhaltensmuster, dass in vielen Teildisziplinen eines Projektes auftreten kann. Dies äußert sich darin, dass zu Beginn eines Projektes beispielsweise die Qualitätssicherung als eine der wichtigsten Tätigkeiten in den Vordergrund gestellt wird. Es werden klare Konzepte oder Abläufe vor-gestellt, die den Beteiligten verdeutlichen sollen, was sie unter Qualität verstehen müssen bzw. wie man sie sicherstellen will. Meist wird auch eine Rolle/Person festgelegt, die für die Einhaltung zu sorgen hat. Die-

se Person ist zu Beginn meist sehr aktiv, doch im Folgenden ist die Qualitätssicherung dann kaum mehr zu sehen oder merkt nur noch an, dass hier ein Komma fehlt oder die neueste Format-vorlage nicht verwendet wurde, bis sie zum Schluss vollkommen auf der Strecke bleibt (siehe Abbildung 2). Dieses Phänomen ist leider nicht nur auf die Qualitäts-sicherung beschränkt, sondern ist oft auch beim Risiko- und Projektmanagement zu beobachten.

Überspitzt könnte man es so zusammenfassen: Am Anfang des Projektes sehen alle die Vorteile der einzelnen Disziplinen. Dann werden aus Zeitgründen oder weil man eine neue Sau durchs Dorf treiben muss, die alten Säue vernachlässigt. Die Folge: Bald weiß niemand mehr, welche Ergebnisse wann und von wem geliefert werden sollen.

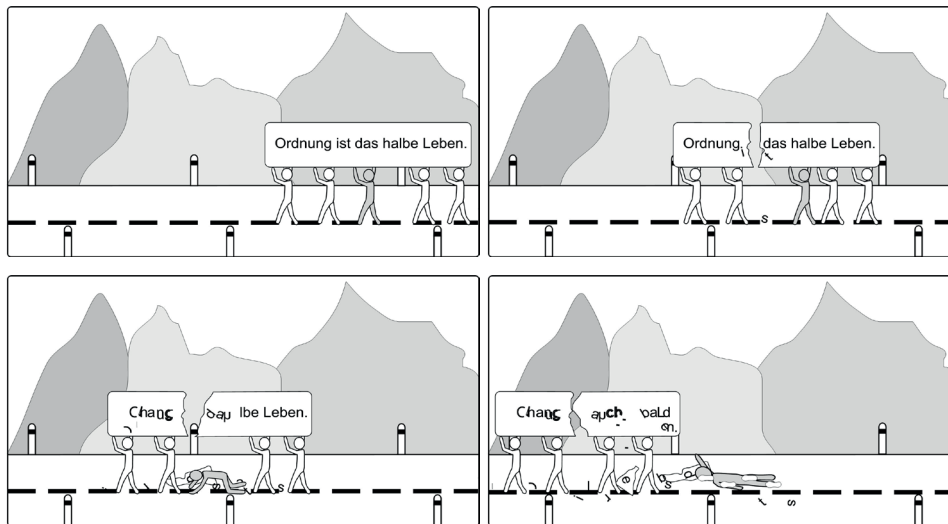


Abbildung 2: Der „schleichende Tod“

Für dieses Verhaltensmuster haben sich in unseren Projekten die folgenden Ursachen herauskristallisiert:

- Im Laufe des Projekts treten zeitliche Verzögerungen auf, so dass gegen Ende „vermeintlich“ keine Zeit für diese „Randdisziplinen“ bleibt.
- Die Qualitätssicherung, Projekt- und Risikomanagement sind in vielen Unternehmen projektübergreifend organisiert, so dass es oft zu Überlastungen der Personen kommt.
- Der häufigste Grund liegt meist in der geringen Annahme dieser Disziplinen durch die anderen Mitarbeiter, da die subjektive Einschätzung vorherrscht: „Wir machen gute Arbeit und deshalb ist es überflüssig, dass ...!“

Auch die Erkennungsmerkmale kommen Ihnen vielleicht bekannt vor:

- Die Qualität leidet im Laufe des Projekts und der Aufwand für alle Disziplinen wird reduziert, so dass sich die Anmerkungen auf Lappalien wie Kommas, Layout, etc. beschränken.
- Die Verantwortlichen nehmen auf einmal nicht mehr an den Regelmeetings des Projektes teil.
- Innerhalb des Teams wird nicht beschlossen, die Disziplinen und deren Methoden nicht mehr einzusetzen (weil man erkannt hat, dass sie nicht benötigt werden), sondern sie werden von einer Woche auf die nächste stillschweigend nicht mehr betrachtet und dauerhaft vergessen, bis deswegen Probleme auftreten.

Um dieses Verhaltensmuster von Anfang an zu unterbinden, müssen Sie zunächst das Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter für diese Disziplinen durch geeignete Maßnahmen (z.B. Schulungen) verändern, um dann klare organisatorische Regeln innerhalb des Projektes zu definieren, die für die Einhaltung sorgen:

- Verantwortlichkeiten festlegen: Für die verschiedenen Rollen werden zu Projektbeginn Personen (Verantwortlicher und Stellvertreter) definiert, die klare Vorgaben, Befugnisse und Ressourcen haben.
- Ablauf der Meetings festlegen: Jedes Meeting bekommt einen festen Ablauf und feste Zeitvorgaben, in dem die Verantwortlichen oder deren Stellvertreter zu den einzelnen Themen Stellung nehmen müssen. Dabei sind Aussagen wie: „Nicht Neues“ nicht gestattet, d.h. die aktuellen Stände müssen betrachtet und dokumentiert werden!
- Meilensteine definieren: Innerhalb des Projektplans werden zu Beginn Meilensteine festgelegt, die auch Ressourcen beispielsweise für Reviews und deren Einarbeitung berücksichtigen. Außerdem sind bei der Ressourcenplanung die einzelnen Rollen mit dem entsprechenden realistischen Aufwand zu dokumentieren.

## Das vernunftbegabte Tier in Projekten

Zugegeben: diese Festlegungen sind sicherlich nichts Neues und werden so oder in ähnlicher Art und Weise auch in vielen Unternehmen zu Beginn so verteilt. Das ist auch schon der erste Schritt in die richtige Richtung, jedoch müssen Sie darauf achten, dass Sie diese auch konsequent leben und das erfordert ein hohes Maß an Disziplin bei allen Beteiligten!

### Fazit

---

Schon anhand dieser kurzen Beispiele wird deutlich, wie das menschliche Verhalten Ihre Projekte beeinflussen kann. Deshalb ist es wichtig, dass sie frühzeitig erkannt und im Fall der Fälle gelöst werden, um ein potentiell Projektisiko zu minimieren. Wie wir Ihnen verdeutlicht haben, verursacht die Lösung zwar ebenfalls einen gewissen Aufwand an Ressourcen, doch dieser ist im Vergleich zum möglichen Schaden als gering einzustufen. Neben diesen genannten Beispielen für Verhaltensmuster existiert noch eine Vielzahl an weiteren, wie beispielsweise die „Neverending-Story“, bei denen einmal getroffene Entscheidungen auf Biegen und Brechen durchgehalten werden, ohne dass ihre Sinnhaftigkeit hinterfragt wird. Auch der „Reportismus“ stellt in vielen Projekten ein Problem dar: Dabei wächst, wie in jeder guten Verwaltung, der administrative Aufwand, der zur Projektkontrolle benötigt wird, so stark an, dass das eigentliche Projekt zum Erliegen kommt. Wie bereits zu Beginn erwähnt sprengt dieses Thema leider den Umfang dieses Artikels, doch falls Sie noch weitere Verhaltensmuster kennen lernen wollen, schicken Sie einfach eine Mail an [presse@sophist.de](mailto:presse@sophist.de).

Copyright © 2014 by SOPHIST GmbH

Publikation urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckens und der Vervielfältigung oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil der Publikation darf in irgendeiner Form, egal welches Verfahren, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dies gilt auch für Zwecke der Unterrichtsgestaltung. Eine schriftliche Genehmigung ist einzuholen. Die Rechte Dritter bleiben unberührt.