

**Woran gute Projekte scheitern
– und was man dagegen tun kann**

Kohärenzmanagement:
ein Mittel zur Bewältigung von Komplexität und
Veränderung in anspruchsvollen Projekten

von
Karin Grasenick

**Scannen Sie diesen QR-Code
mit ihrem Handy für Mobile Tagging ein,
um direkt zur Website
<http://www.kohaerenzmanagement.at>
zu gelangen!**



Inhalt:

Teil 1 - Grundlagen des Kohärenzmanagements 13

In Ruhe bewegen, in Bewegung ruhen:	
Scheinbare Widersprüche in Einklang bringen.....	15
Und ewig lockt das Gleichgewicht: Zur Gestaltbarkeit von Veränderungen	20
Projektmanagement oder Change Management: Was denn jetzt eigentlich?.....	25
Von Menschen und Maschinen:	
Die Organisation und ihre Mitglieder	27
Hilfreiche Orientierung und Filter der Wahrnehmung: Organisationsmodelle	32
Guter Rat mit schlechter Wirkung: über die Bedeutung der Subjektivität.....	36
Unverhofft kommt doch: Erwartungen und ihre Folgen	41
Keine Reise ohne Boot:	
Veränderungen als zu planende Projekte.....	47
Gemeinsam oder einsam? Anmerkungen vor Beginn der Reise.....	47
Das Boot sehen, ohne nass zu werden: Von der ersten Idee zum Grobkonzept	50
Einfach, anspruchsvoll – oder einfach nur chaotisch? Komplexität von Projekten.....	62
Wie beginnen, wenn nichts fix ist? Kohärenz für die Projektplanung	66
Sich im Kreis bewegen und damit gut vom Fleck kommen: Agiles Planen	70
Alle sitzen im gleichen Boot - aber wer macht was? Rollen und Aufgaben	75
Jeder am richtigen Platz und alle gut verbunden: Projektorganisation.....	81
Die etwas andere Sehnsucht nach dem Meer:	
Vom Umgang mit Veränderungen	85
Lieber unbequem als unbekannt? Abschied nehmen.....	92
Segel setzen, und die Planken schwanken lassen: Entwickeln und Erproben.....	100
Die Ruhe nach dem Sturm: Ergebnisse verankern	105

Teil 2 - Handbuch zum Kohärenzmanagement 107

Materialien und Checklisten im Überblick.....	109
Keine Reise ohne Boot:	
Den Auftrag klären.....	113
Gemeinsam oder einsam?.....	113
Vom Gleichen reden – und das Gleiche meinen?	115
Auftragsgespräche vorbereiten.....	115
Auftragsklärung	117
Das Gespräch zur Auftragsklärung reflektieren	124
Das Boot sehen, ohne nass zu werden:	
Stakeholder analysieren.....	127
Diversität der Stakeholder	127
Potenzialanalyse für Stakeholder	131
Einfach, anspruchsvoll - oder chaotisch:	
Das Kohärenzpotenzial ermitteln.....	137
Flexibilität.....	137
Komplexität (Sicherheit und Übereinstimmung)	140
Kohärenzpotenzial.....	142
Wo beginnen, wenn nichts fix ist? – Das Kohärenzpotenzial erhöhen.....	144
Alle sitzen im gleichen Boot –	
aber wer macht was? Rollen und Aufgaben	147
Jeder am richtigen Platz und alle gut verbunden:	
Arbeitsformen in Gruppen	153
Aufgaben von Gruppen und Personen	153
Zusammensetzung und Größe von Gruppen	158
Sich im Kreis bewegen und damit gut vom Fleck kommen:	
Agiles Planen.....	165
Vorprojekte und Teilprojekte entwickeln.....	165
Teilprojekte reflektieren.....	169
Das Gesamtprojekt reflektieren	171
Die etwas andere Sehnsucht nach dem Meer:	
Phasen der Veränderung.....	173
Lieber unbequem als unbekannt: Abschied nehmen.....	174
Die Segel setzen: Entwickeln und Erproben	176
Die Ruhe nach dem Sturm: Ergebnisse verankern	178
Projektmanagement und Veränderungsmanagement:	
Ein Zeitplan.....	181

Keine Reise ohne Boot: Veränderungen als zu planende Projekte

Gemeinsam oder einsam? Anmerkungen vor Beginn der Reise

Erfolgreiche Projekte können viele Mütter und Väter haben oder aber auf der Initiative einzelner Personen beruhen. Es kann richtig sein, möglichst frühzeitig viele Personen einzubinden – oder aber bewusst darauf zu verzichten, ja vielleicht sogar ohne das Wissen anderer etwas Neues zu entwickeln.

Denn die Liste an Beispielen für Pionierarbeiten, deren Bedeutung von ihrer Umgebung völlig falsch eingeschätzt wurde, ist lang und schließt so bedeutende Errungenschaften wie das Auto, das Telefon und den Computer mit ein. Sie demonstrieren, wie wichtig es sein kann, sich von der Meinung der Umgebung nicht irritieren zu lassen.

Es sind vor allem „radikale Innovationen“, die zu Beginn selten von einer großen Gemeinschaft mitgetragen werden. Sie weichen so stark vom bisher Vertrauten ab, sind mit so vielen Veränderungen verbunden, dass ihr Potenzial schwer einschätzbar ist und dass sie Beunruhigung bis Ablehnung auslösen. Ihre Entwicklung ist nur durch Personen mit großen Visionen möglich, die fundiertes Wissen mit Geduld und Mut verbinden, und die über die notwendigen Ressourcen verfügen, ihre Ideen vorerst einmal „in Ruhe zu entwickeln“, ohne dabei zu früh von wenig Begeisterten beeinflusst zu werden.

Die Checkliste „Gemeinsam oder einsam?“ im Teil 2 - Handbuch unterstützt bei der Einschätzung, in welchem Ausmaß Stakeholder und PartnerInnen bereits zu Beginn eines Projektes eingebunden werden sollten.

Bedauerlicherweise ist jedoch die Liste der Fehleinschätzungen hinsichtlich der Bedeutung von Innovationen ebenso lang wie die Liste der gescheiterten Innovationen und Projekte. Radikalität ist leider noch keine Garantie für Erfolg, und der feste Glaube an die eigenen Ideen ist auf Dauer nicht ausreichend. Denn irgendwann kommt für jede Entwicklung die „Stunde der Wahrheit“, in der sich zeigen muss, ob die Ergebnisse der mühevollen Arbeit auch zur breiten Anwendung kommen können. Das bedeutet, dass auch den radikalsten Ideen letztendlich die Anerkennung, Nutzung und Anwendung durch eine große Anzahl von Personen nicht erspart bleibt. Damit Pioniergeist nicht in gescheiterten Entwicklungen ein trauriges Ende findet, ist es wichtig, schrittweise Verbündete zu gewinnen und Netzwerke aufzubauen.

Die Unberechenbarkeit bleibt.

Ziele und Mittel

Effectuation ist ein Ansatz, der Entscheidungen über angestrebte Ziele und Projekte darauf begründet, ob Personen oder Gruppen über die notwendigen Mittel verfügen, um die Projekte auch umzusetzen. Ausgangspunkt der Überlegungen sind vorhandenes Wissen und Erfahrungen, aus denen sich unterschiedliche Handlungsalternativen ergeben. Durch den Dialog mit anderen Personen und die Analyse leistbarer Verluste werden Entscheidungen getroffen und gegebenenfalls neue Ziele definiert oder andere Mittel zur Erreichung der Ziele eingesetzt. Im Dialog klärt sich, wer bereit ist, das Projekt zu unterstützen und gegebenenfalls Wissen und Ressourcen einzubringen. Erste kleine Schritte sind tatsächlich umsetzbar, werden durch Versuch, Irrtum und Reflexion laufend überprüft, und die nächsten Schritte werden darauf aufbauend gesetzt.

Der „Werkzeugkoffer“ des Effectuation-Ansatzes ist eine Unterstützung für unternehmerisches Handeln in komplexen Situationen durch ein inkrementelles, schrittweises Vorgehen. Er beschäftigt sich nicht mit der Entwicklung radikaler Innovationen. Erfinden und „Unternehmen“ sind schließlich unterschiedliche Aufgaben.

Michael Faschingbauer (2010): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, handeln und entscheiden. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Saras D. Sarasvathy (2008): Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar, Cheltenham.

Materialien und Checklisten im Überblick

Die Tabelle gibt einen kurzen Überblick über wichtige planerische Aktivitäten in einzelnen Projektphasen und über für die Umsetzung hilfreiche Leitfragen und Instrumente, die in den folgenden Abschnitten zusammengestellt sind. Die Reihenfolge entspricht einem groben Ablaufplan. Einzelne Abschnitte können wiederholt aufgegriffen werden, ganz besonders bei längerfristigen Projekten. Für andere Projekte sind vielleicht nicht alle Phasen von Bedeutung.

Projektphase Vorbereitung	Erläuterung	Leitfragen & Instrumente
Einbettung, Ziele, Personen, Risiken	Jedes Projekt beginnt mit einer groben Abschätzung aller wichtigen Parameter, allen voran eine grobe Beschreibung von Vision und Zielen. Wichtiger Teil der vorbereitenden Überlegungen ist die Benennung der Personen, die für Entwicklung und Implementierung wichtig sind. Parallele Aktivitäten und Projekte werden sondiert und ihre potenziellen Auswirkungen werden eingeschätzt.	Checkliste Gemeinsam oder einsam? Fragen zur Auftragsklärung Analyse der Stakeholder
Kohärenzpotenzial	Mit den ersten Einschätzungen wird die wichtigste Entscheidung getroffen: Ob und in welcher Form mit dem Projekt begonnen werden kann, oder ob beispielsweise Vorprojekte sinnvoller erscheinen.	Analyse der Stakeholder Berechnung des Kohärenzpotenzials
Erhöhung des Kohärenzpotenzials	Bei einem Kohärenzpotenzial < 1 kann mit dem Projekt noch nicht begonnen werden. Durch Vorprojekte, Maßnahmen und Verhandlungsprozesse wird das Kohärenzpotenzial verbessert. Erst darauf aufbauend wird ein Projekt entwickelt.	Matrix zur Erhöhung des Kohärenzpotenzials Leitfragen zu Flexibilität, Übereinstimmung und Sicherheit
Vision und erste Schritte	Anspruchsvolle Projekte setzen ein motivierendes Zukunftsbild voraus, das die Sichtweisen der Stakeholder berücksichtigt. Erste kleine Erfolge sind wichtig, um bei größeren Projekten die Motivation der beteiligten Stakeholder sicherzustellen.	Leitfragen zur Prüfung der Vision Entwicklung von Teilprojekten
Personen und Netzwerke	Projekte benötigen Verbündete. Gute Planung beginnt daher mit einer detaillierten Einschätzung der Personen sowie der Möglichkeiten der Einflussnahme durch Netzwerke. Da auch mit Widerstand zu rechnen ist, werden erwartete Gewinne und Verluste für Personen oder Gruppen beschrieben.	Potenzialanalyse Stakeholder

Projektphase Grobplanung	Erläuterung	Leitfragen & Instrumente
Fixer und variabler Rahmen	<p>Die erste Projektplanung legt einen Rahmen fest und beschreibt vor allem Prozesse der Zusammenarbeit. Gerade bei anspruchsvollen oder komplexen Projekten, deren Ergebnisse nicht vorhergesagt werden können, ist es wichtig festzuhalten, welche Parameter auf jeden Fall eingehalten werden müssen (zum Beispiel Termine, Budgetgrenzen und „Muss-Ziele“).</p> <p>Ein fixer Rahmen braucht auch Freiräume. In jedem Projekt gibt es Parameter, die Spielräume für die notwendige Flexibilität bieten (zum Beispiel Aufgabenverteilung, flexible Termine, „Kann-Ziele“, ...).</p>	Grobprojektplanung
Teilprojekte	<p>Vor allem bei langfristigen Projekten ist es wichtig, Teilprojekte zu definieren, die möglichst viele Stakeholder einbinden (Umsetzung in maximal 3 Monaten). Die Teilziele und ihre Ergebnisse sollten möglichst unabhängig vom Gesamtprojekt einen Nutzen erbringen. Die Planung von Teilprojekten erfolgt detailliert.</p>	Leitfragen für Teilprojekte
Rollen, Projektstrukturen	<p>Strukturen und Aufgaben, die während eines Projektes zu erfüllen sind, werden am besten zuerst unabhängig von der Besetzung durch einzelne Personen beschrieben. Anschließend bietet die Analyse der Stakeholder eine wichtige Grundlage, um die einzelnen Rollen mit konkreten Personen zu besetzen.</p>	Beschreibung der Aufgabenverteilung
Zeitplanung	<p>Vor allem bei längeren Projekten ist die Zeitplanung eine große Herausforderung, denn es gilt, nicht nur inhaltliche Aspekte, sondern beispielsweise auch die Anforderungen an Kommunikation und Transformation (siehe unten) zu bedenken.</p>	Leitfragen zur Zeitplanung
Kommunikationsplan	<p>Der Kommunikationsplan ist ein wichtiges Instrument für die Projektsteuerung. Er schafft einen Überblick, in welchen Zeitabständen welche Gruppen (vom Management bis zum Arbeitsteam) zusammentreffen und zu welchen Zeitpunkten Teilergebnisse wieder zusammengeführt werden. Bei längeren Projekten werden die Transformationsphasen berücksichtigt.</p>	Leitfragen zum Arbeiten in Gruppen

Projektphase Detailplanung	Erläuterung	Leitfragen & Instrumente
Teilprojekte	<p>Detailplanungen sind sinnvoll für einfache Projekte oder für einfache Aufgaben im Rahmen anspruchsvoller Projekte.</p> <p>Durch die Definition von Teilzielen und Teilprojekten entstehen motivierende Aufgaben, die auch mit einer Ressourcenplanung verbunden werden können.</p>	Vorprojekte und Teilprojekte entwickeln
Reflexion	<p>Erste Ergebnisse in Teilprojekten werden in regelmäßigen Abständen herangezogen, um möglichst gemeinsam mit den „KundInnen“ dieser Ergebnisse die nächsten Schritte zu planen. In regelmäßigen Abständen werden Teilprojekte im Kontext des Gesamtprojektes und der Rahmenbedingungen reflektiert.</p>	<p>Leitfragen zur Reflexion von Teilprojekten</p> <p>Leitfragen zur Reflexion des Gesamtprojektes</p>
Transformationsphasen	<p>Wenn die Umsetzung von Projekten für Stakeholder eine Veränderung darstellt (beispielsweise im Verhalten, in der Zusammenarbeit, das Ende einer bestimmten Zeit oder Periode), so ist es wichtig, drei Phasen zur stufenweisen Bewältigung einzuplanen.</p>	<p>Analyse der Stakeholder</p> <p>Checkliste Abschied nehmen</p> <p>Checkliste Entwickeln und Erproben</p> <p>Checkliste Verankern</p>

Keine Reise ohne Boot: Den Auftrag klären

Gemeinsam oder einsam?

Die folgenden Fragen dienen zur Klärung der Frage, welche Personen in die Entwicklung eingebunden werden sollen. Ideen und Projekte können dann von einer kleinen Kerngruppe umgesetzt werden, wenn sie sehr innovativ sind. Zu bedenken sind die Ressourcen für die Umsetzung und die Risiken: Je innovativer die Idee, desto größer das Risiko des Scheiterns. Das Risiko des Scheiterns sollte daher bewusst in die Überlegungen miteinbezogen werden. Die Umsetzung eines Projektes kann dann erfolgen, wenn die beteiligten Personen über die notwendigen Ressourcen verfügen und wenn ein Scheitern prinzipiell leistbar ist – unabhängig davon, wie wahrscheinlich es ist. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, muss entweder der Personenkreis erweitert werden oder aber im besten Fall ein kleineres Projekt definiert werden, das wichtige Ergebnisse liefert – wenn auch nicht alle.

Die folgenden Leitfragen sind vor allem für die Planung von Produktentwicklungen geeignet. Für größere organisationale Veränderungen könnten die Fragen ebenfalls gestellt werden, „Ja-Antworten“ sind dann aber anders zu interpretieren: In Projekten, die der Organisationsentwicklung dienen, ist es in jedem Fall wichtig, alle Stakeholder einzubinden; radikalere Veränderungen führen zu größerem Widerstand.

Checkliste „Gemeinsam oder einsam?“

	Ja	Nein
Handelt es sich um eine „radikale“ Idee? Hat das Projekt hoch innovative Inhalte?		
Ist es wichtig, das Projekt in der Startphase vor zu früher Nachahmung zu schützen?		
Ist das notwendige Wissen vorhanden, um das Projekt umzusetzen?		
Sind die notwendigen finanziellen Mittel vorhanden, um das Projekt umzusetzen?		
Sind die notwendigen Technologien vorhanden, um das Projekt umzusetzen?		
Sofern Ressourcen fehlen: Gibt es Netzwerke und Verbindungen zu Personen und Institutionen, die über die notwendigen Ressourcen verfügen?		
Sofern Ressourcen fehlen: Gibt es positive Vorerfahrungen mit den Personen und Institutionen, die über die notwendigen Ressourcen verfügen?		
Ist bekannt, wer für die die Implementierung der Ergebnisse auf jeden Fall gewonnen werden muss?		
Sind die Verluste, die mit den Risiken verbunden sind, leistbar? (Was sind die schlimmsten anzunehmenden Schwierigkeiten, die auftreten können – auch wenn sie sehr unwahrscheinlich sind? Was wären die Folgen?)		
Zusammenfassung und Bewertung:		
Was ist im Rahmen der leistbaren Risiken umsetzbar? Wer wird eingebunden?		
Ist dieser Rahmen ausreichend, um gut nutzbare Ergebnisse zu erzielen?		