

Fehlentwicklungen im Projekt rechtzeitig wahrnehmen und richtig reagieren

Fehlentwicklungen in Projekten kommen selten aus heiterem Himmel. Bevor die Probleme in Form von Qualitätsmängeln oder Kosten- und Terminüberschreitungen für alle Beteiligten offensichtlich werden, gab es meist eine Reihe von Anzeichen, die auf eine Schieflage des Projekts hingewiesen haben. Diese Warnzeichen sind allerdings schwer zu erkennen – zumal Fehlentwicklungen häufig von Unsicherheit, Verärgerung und Enttäuschung begleitet werden. Diese Emotionen verhindern oft, dass die Warnzeichen in angemessener Weise wahrgenommen und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: ipo-lomnitz@t-online.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Die These lautet: Fehlentwicklungen sind ein integraler Bestandteil komplexer Projekte. Die Kunst besteht darin, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und richtig gegenzusteuern. Der vorliegende Beitrag beschreibt den richtigen Umgang mit Fehlentwicklungen in Projekten und zeigt, wie die Erkenntnisse des Komplexitätsmanagements helfen können, auf Fehlentwicklungen adäquat zu reagieren. Der Leser erfährt, woran er Fehlentwicklungen erkennt und wann von einer Projektkrise gesprochen werden muss; erläutert werden außerdem Wahrnehmungs- und Handlungsprobleme im Umgang mit Fehlentwicklungen. Nach der Lektüre soll der Leser in der Lage sein, seinen Umgang mit komplexen Situationen kritisch zu hinterfragen und neu einzuschätzen.

Fehlentwicklungen sind in komplexen Projekten unvermeidbar

Projekte sind mehr oder minder komplexe Systeme. Vor allem größere IT-Projekte, nationale und internationale Produktentwicklungsprojekte oder Fusions- und Reorganisationsprojekte weisen einen hohen Grad an Komplexität auf. Charakteristisch dafür sind Abhängigkeiten und Vernetzungen zwischen Teilaufgaben im Projekt, starke Abhängigkeiten von der Projektumwelt und ein enormer Zeitdruck. Dennoch sind nicht alle Projekte, die als komplex bezeichnet werden, auch wirklich komplex. Der Begriff wird häufig mit kompliziert gleichgesetzt oder es werden schwierige bzw. unangenehme Situationen damit bezeichnet.

Merkmale komplexer Systeme

Komplexe Systeme werden durch folgende Merkmale geprägt:

- **Verschiedene Variablen sind miteinander vernetzt:** Der Grad an Komplexität in einem Projekt ergibt sich aus dem Ausmaß, in dem verschiedene Einflussfaktoren und ihre Abhängigkeiten beachtet werden müssen. Will man Fehlsteuerungen vermeiden, darf man sich also niemals nur auf eine Sache konzentrieren. Werden beispielsweise erfahrene Mitarbeiter aus dem Teilprojekt A eingesetzt, um ein Problem in Teilprojekt B zu lösen, müssen mögliche Auswirkungen auf das Teilprojekt A und die anderen Teilprojekte C und D vorher erkannt und analysiert werden. Ansonsten stopft man Löcher, indem man neue aufreißt.
- **Dynamik:** Projektleiter, Teilprojektleiter und Arbeitspaketverantwortliche müssen einerseits gründlich planen, andererseits darf dieser Planungsprozess nicht zu lange dauern, um z.B. die drohende Gefahr einer Konventionalstrafe bei Zeitverzug zu vermeiden. Zudem reicht es nicht aus, nur die Gegenwart zu betrachten, um Fehlentwicklungen zu vermeiden, auch Entwicklungstendenzen müssen berücksichtigt werden. So manche kostensenkende Entscheidung im Projekt hat sich später im operativen Geschäft als Kostentreiber entpuppt.
- **Fehlende Transparenz:** Zum Wesen komplexer Systeme gehört, dass nicht alle Informationen vorhanden sind, die man für eine gründliche Entscheidung benötigt. Auftraggeber, Mitglieder des Lenkungsausschusses und Projektleiter müssen oft Entscheidungen auf der Basis von unklaren oder ungewissen Informationen treffen. Die Konsequenzen sind für die Beteiligten nur bedingt absehbar, Fehl-

entwicklungen sind sozusagen inbegriffen. Zu warten, bis bessere Informationen zur Verfügung stehen, ist nicht möglich, weil sonst das Zeitziel des Projekts gefährdet wird. Dynamik und Intransparenz stehen in einem gewissen Spannungsfeld. Darauf ist beim Umgang mit Fehlentwicklungen zu achten.

Abhängig von der Komplexität des Projekts muss der Projektleiter ein bestimmtes Maß an Unbestimmtheit ertragen. Diese Unbestimmtheit muss vom Team und den Entscheidungsgremien mit getragen werden. Zudem ist Komplexität stets eine subjektive Angelegenheit: Was für einen unerfahrenen Projektleiter oder ein fachlich und zeitlich überforderter Lenkungsausschuss eine höchst komplexe Aufgabenstellung darstellt, bedeutet für die Erfahrenen eine eher alltägliche Situation, die man durch eine gute Analyse und gezielte Entscheidungen meistern kann.

Der Projektleiter ist Navigator

Um Fehlentwicklungen zu erkennen, ist ein gutes Navigationssystem wichtig, mit dessen Hilfe die Projektbeteiligten die Situation des Projekts richtig und schnell analysieren können. Der Projektleiter muss die Untiefen und Klippen des Projektverlaufs möglichst frühzeitig erkennen, analysieren und bewerten, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Er ist der Navigator. Doch oft fehlen Projektleitern und Projektmitarbeitern die Sensibilität sowie das diagnostische Instrumentarium dafür. Unklare Zielvereinbarungen, nachlassendes Interesse des Auftraggebers, negative Äußerungen aus dem Projektumfeld oder Motivationsverluste im Team werden nicht wahrgenommen oder verdrängt. Oft sind Projektleiter zu einseitig auf die Sache orientiert und vernachlässigen das politische und soziale Projektumfeld. Sie flüchten sich in Detailarbeit und blenden so einen wesentlichen Teil der Realität aus, statt sich mit den Widerständen gegen das Projekt auseinanderzusetzen.

Ausgangslage des Projekts analysieren

Manchmal sind Fehlentwicklungen bei einer genauen Analyse bereits zu Beginn des Projekts erkennbar. Stellvertretend für viele sollen drei Indikatoren genannt werden:

- Das Projektbudget wird ohne solide Aufwandschätzung festgesetzt.
- Bereits zu Projektbeginn zeichnet sich ab, dass Projektmitarbeiter nicht im notwendigen Maße zur Verfügung stehen.
- Der Projektleiter lässt den Auftraggeber im Glauben, es sei beim Projektstart alles in Ordnung, obwohl es unklare Prioritäten und Widersprüche gibt; dadurch kann das Projekt von Beginn an in eine Schieflage geraten.

Durch ein solides Risikomanagement zu Projektbeginn lassen sich solche Probleme erkennen und spätere Fehlentwicklungen vermeiden. Immer mehr Unternehmen haben das erkannt und verlangen zu Projektbeginn eine Risikoanalyse.

Auf das Gesamtbild achten

Für Fehlentwicklungen im Projekt gibt es viele Anzeichen. Das Spektrum reicht von knallharten Fakten wie "der Kostenrahmen wird weit überschritten" bis zu atmosphärischen Phänomenen wie "Missverständnisse im Team häufen sich". Selten wird ein einziger Indikator im Rahmen eines Frühwarnsystems ausreichen, um im Sinne einer einfachen "Wenn-Dann-Beziehung" auf eine Fehlentwicklung zu schließen. Will

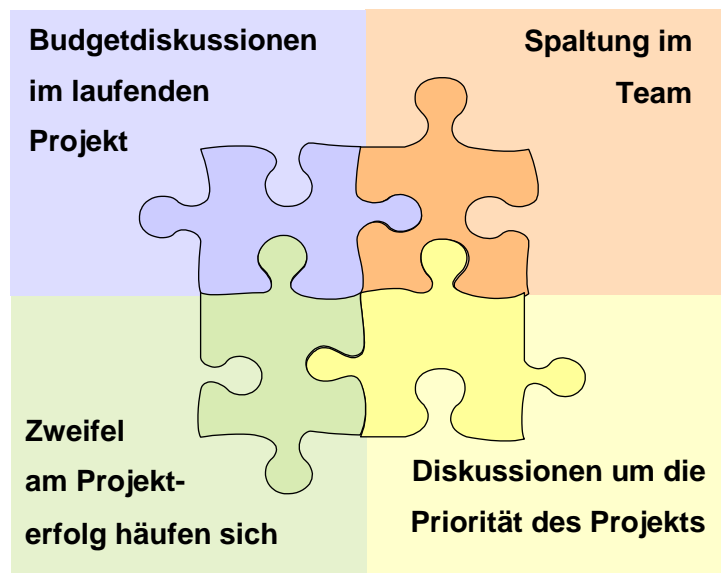


Bild 1: Um Fehlentwicklungen zu erkennen, muss man die einzelnen Indikatoren – ähnlich Puzzesteinen – zu einem Bild zusammenfügen.

man sich ein Bild von der Projektsituation machen, müssen die Indikatoren für Fehlentwicklungen als Elemente eines Mosaiks verstanden werden.

Soft Facts sind gute Frühwarnindikatoren

Achten Sie sowohl auf Hard Facts wie z.B. Qualitätsprobleme, veränderte Rahmenbedingungen, mangelnde Verfügbarkeit von Projektmitarbeitern, Kosten- und Terminüberschreitungen als auch auf Soft Facts, wie nachlassendes Interesse des Managements, Akzeptanzprobleme im Team oder zunehmende Unzufriedenheit im Fachbereich. Soft Facts zeigen mögliche Fehlentwicklungen früher an als Hard Facts. Eine umfangreiche Liste mit Indikatoren für Fehlentwicklungen finden Sie in der Datei "Fehlentw_chklst.doc", die Sie gemeinsam mit diesem Artikel herunterladen können.

Selbstreflexion als Bestandteil der Analyse

Auch die Reflexion der persönlichen Einstellung zum Projekt und des eigenen Verhaltens kann der Projektleitung helfen, die Entwicklung des Projekts besser wahrzunehmen. Häufig nimmt man mögliche Fehlentwicklungen recht früh anhand von persönlichen Irritationen, Unsicherheiten und Zweifeln wahr. Eine Auflistung typischer Irritationen, Unsicherheiten und Zweifel, die auf eine mögliche Fehlentwicklung hinweisen, finden Sie ebenfalls in der Datei "Fehlentw_chklst.doc".

Auf jeden Fall sollte die Projektleitung nicht nur auf die Sachaspekte des Projekts achten, sondern den gesamten Entwicklungsverlauf des Projekts und der Projektumwelt im Auge behalten. Das Motto lautet: spüren, hören, sehen, fragen.

Wann muss von einer Projektkrise gesprochen werden?

Nicht alle Indikatoren, die eine mögliche Fehlentwicklung signalisieren, sind gleich wichtig. Erfahrene Projektleiter werden nachlassendes Interesse bei einigen Teammitgliedern oder die kurzfristige Absage einer Sitzung des Lenkungsausschusses mit professioneller Gelassenheit wahrnehmen (nicht zu verwechseln mit Gleichgültigkeit), aber nicht von Fehlentwicklungen oder gar von einer Projektkrise sprechen. Wenn dagegen Budgetkürzungen vorgenommen werden oder massive Qualitätsprobleme in einem Teilprojekt auftreten, muss die Projektleitung handeln. Die Konsequenzen solcher Veränderungen müssen schnell und gründlich im Team analysiert und bewertet werden, um die richtigen Entscheidungen zu treffen bzw. Entscheidungsvorlagen vorzubereiten.

Indikatoren für eine Projektkrise

Eine Projektkrise kündigt sich durch bestimmte Indikatoren an. Die Projektleitung muss diese kennen und beachten. Typische Indikatoren sind zum Beispiel:

- Die Sachziele des Projekts sind deutlich gefährdet.
- Wichtige Zwischentermine können nicht mehr eingehalten werden.
- Das Budget wird deutlich überschritten.
- Arbeitsmittel – Räume, Maschinen, Tools oder Rechnerzeiten – stehen nicht wie geplant zur Verfügung. Deshalb können bestimmte Tests nicht durchgeführt werden. Mögliche Qualitätsprobleme werden nicht erkannt. Terminüberschreitungen sind sehr wahrscheinlich.
- Es gibt keinen internen Auftraggeber mehr.
- Entscheidungen werden nicht mehr mit der notwendigen Geschwindigkeit getroffen. Es gibt einen Entscheidungsstau, der die weitere Projektarbeit blockiert.
- Eine neue Marktanalyse oder neue juristische Rahmenbedingungen haben zu einer ganz anderen Ausgangslage geführt.
- Projektmitarbeiter arbeiten nicht mehr im vereinbarten Maße mit, wichtige Arbeitspakete werden nicht fertig gestellt.

- Doppelbelastungen von Projektmitarbeitern durch zusätzliche, ungeplante Aufgaben in anderen Projekten oder in der Linie bringen Verzögerungen und Qualitätsprobleme mit sich.
- Ziele werden immer wieder vom Auftraggeber verändert ohne eine klare neue Vereinbarung auf Basis eines Change Request Verfahrens. Zeit- und der Budgetrahmen können nicht eingehalten werden.
- Das Team findet keine gemeinsamen Termine mehr.
- Abstimmungsprozesse und Entscheidungen im Team drehen sich im Kreis, weil grundlegende Entscheidungen im Management oder beim externen Auftraggeber nicht getroffen werden.

Projektkrisen sind nicht objektiv gegeben

Wenn die Sachziele des Projekts durch Qualitätsprobleme deutlich gefährdet sind und der vereinbarte Kostenrahmen nicht eingehalten werden kann, wenn es fraglich erscheint, ob der vereinbarte Abgabetermin erreicht wird und die Arbeit des Projektteams darunter leidet, dass notwendige Entscheidungen im Lenkungsausschuss nicht getroffen werden – handelt es sich dann um eine Projektkrise? Die Antwort lautet: Nicht unbedingt, es kommt auf die Sichtweise der Beteiligten an.

Wenn der Projektleiter meint, das Projekt befindet sich in einer Krise, muss er prüfen, ob seine Lagebeurteilung von den Projektmitarbeitern – vor allem von den Keyplayern – geteilt wird. Er muss klären, inwieweit sich das Team darüber einig ist, dass die Projektziele gefährdet sind. Im zweiten Schritt ist es notwendig, die Meinung des Auftraggebers und anderer Entscheidungsträger einzuholen.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Im Unternehmen A werden Termin- und Kostenüberschreitungen in den Projekten gründlich analysiert. Es hat Konsequenzen, wenn es zu Kostenüberschreitungen kommt oder die Qualitätsziele nicht erreicht werden. Im Unternehmen B hingegen nimmt man Kostenüberschreitungen zwar zur Kenntnis, aber welches Projekt verläuft schon nach Plan? Auch Qualitätsziele lassen sich eben nicht immer bis zum Projektabschluss erreichen.

Fehlentwicklungen wahrnehmen und richtig reagieren

Ähnlich wie in einer Zweierbeziehung oder in einem Sportteam bahnen sich Fehlentwicklungen auch in Projekten oft schleichend an. Man kann sie frühzeitig erkennen, wenn man die Signale aufmerksam wahrnimmt. Doch das ist nicht einfach: Manches Projekt gerät in die Krise, weil schwache und sogar starke Signale übersehen wurden oder nicht gesehen werden wollten.

Wesentliche Gründe, warum Fehlentwicklungen nicht richtig wahrgenommen werden, sind:

- Es fehlt die diagnostische Distanz. Wer zu tief in die Problematik verwoben ist oder gar selbst das Problem darstellt, der übersieht leicht die Anzeichen einer Fehlentwicklung. Um ein Problem zu lösen, muss man sich vom Problem lösen können. Fragen Sie sich selbst bzw. einen Kollegen Ihres Vertrauens, in welchem Maße Sie in das Problem verwoben sind.
- Es fehlt die Erfahrung, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Eine qualifizierte Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte oder einen Coach gibt es nicht. Suchen Sie sich die notwendige Hilfe. Das ist keineswegs ein Zeichen von Schwäche, sondern spricht für Ihre professionelle Einstellung.

Eine Fehlentwicklung wahrzunehmen, reicht alleine nicht aus. Genauso wichtig ist die richtige Reaktion darauf. Nachfolgend werden einige typische Fehler aufgeführt und entsprechende Empfehlungen genannt:

- Schwierige oder unangenehme Aufgaben bleiben liegen, werden vergessen oder verdrängt. Der Volksmund nennt diesen Abwehrmechanismus "Vogel-Strauß-Politik". Setzen Sie klare Prioritäten. Analysieren Sie die Situation: Welche Maßnahmen müssen Sie vorrangig realisieren, um die Projektziele zu erreichen?
- Man sucht ständig nach neuen Informationen statt zu entscheiden. Auf diese Weise beruhigt man sich und andere, während die Zeit davon läuft und die Kosten steigen. Verzichten Sie bewusst auf weitere Informationen und treffen Sie eine klare Entscheidung.
- Das Problem wird delegiert. Die Projektleitung ist so stark mit inhaltlichen Themen beschäftigt, dass für das lästige Thema Projektcontrolling keine Zeit bleibt. Man überträgt diese Aufgaben halbherzig an einen

Projektassistenten. Überdenken Sie Ihr Rollenverständnis. Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Projektleitung, die Entwicklung des Projekts aufmerksam zu verfolgen. Inhaltliche Themen, so interessant und wichtig sie auch sein mögen, sollten Sie den Projektmitarbeitern überlassen.

- Die Projektleitung beschäftigt sich mit den Problemen, die sie relativ leicht lösen kann oder gerne löst, anstatt mit den Fragen, die sie lösen muss. Auch hier gilt: Klare Prioritäten setzen und die Maßnahmen angehen, die vorrangig realisiert werden müssen.

Beispiele für gutes Komplexitätsmanagement	Beispiele für schlechtes Komplexitätsmanagement
Ich beachte Vernetzungen innerhalb des Projekts und zwischen den Projekten. Ich berücksichtige bei Entscheidungen die Auswirkungen auf Teilbereiche und auf das Gesamtsystem.	Ich denke eher vereinfachend, das Wirkungsgefüge beachte ich nicht genügend.
Ich habe mich mit Komplexitätsmanagement und Systemtheorie so gut beschäftigt, dass ich daraus Nutzen für die Praxis ziehen kann.	Bisher habe ich mich noch nicht mit Komplexitätsmanagement und Systemtheorie beschäftigt.
Ich mache mir kontinuierlich ein Bild über den Zustand des Projekts und beachte die Abhängigkeiten innerhalb des Projekts und die Abhängigkeiten zur Projektumwelt.	Ich beachte die Abhängigkeiten viel zu wenig, ich neige dazu, mir einige Probleme heraus zu picken.
Ich hinterfrage meine Annahmen und meine Hypothesen kritisch.	Annahmen werden von mir nicht genügend geprüft. Ich bin häufiger überrascht, dass meine Annahmen und Hypothesen nicht stimmen.
Auf fundierte Ursachenanalysen gerade in schwierigen Situationen lege ich großen Wert. Bei Problemen gehe ich in die Tiefe. Ich stelle genügend "Warum-Fragen", um das Problem richtig zu verstehen.	Ich bleibe eher an der Oberfläche. Zu einer fundierten Ursachenanalyse fehlen mir die Zeit und die Geduld.
Ich beherrsche genügend Methoden, um Probleme qualifiziert zu erkennen, zu analysieren und zu lösen.	Ich habe mich bisher mit Methoden zur Problemanalyse und -lösung für komplexe Situationen nicht beschäftigt.
Ich beziehe den Kontext in meine Analysen mit ein. Die Hintergründe, Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen sind mir wichtig, um eine Situation zu verstehen.	Ich beachte den Kontext zu wenig. Mich interessieren nur die aktuellen Zahlen und Fakten. Mich auch noch mit den Entwicklungstendenzen zu beschäftigen ist mir zu aufwändig.
Bei meinen Planungen beachte ich die richtige Strukturierung. Eine gute Planung ist für mich wichtig, aber ich hüte mich vor zu starrer Planung.	Ich neige zur Überstrukturierung, gerade in schwierigen Situationen brauche ich sehr viel Planung.
Ich wäge meine Entscheidungen ab, ich schätze Zweifel als Gelegenheit, die Dinge noch einmal zu überdenken.	Ich weiß immer ganz genau, was Sache ist. Zweifel sind für mich eher ein Ausdruck von Schwäche.
Ich gehe gründlich und behutsam voran, ohne die Dinge überflüssig zu verzögern.	Ich neige zur Hektik, produziere schnell viele Entscheidungen, die teilweise auf dem Haufen der Fehlentscheidungen landen.
Ich berücksichtige die Neben- und Fernwirkungen von meinen Entscheidungen.	Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen beachte ich nicht. Ich weiß gar nicht, was damit gemeint ist.
Ich denke in größeren Zusammenhängen, doch vernachlässige ich dabei nicht das Detail.	Die lästigen Detailprobleme interessieren mich nicht. Ich bin eher der Generalist.
Ich bin in der Lage, mich klar zu positionieren, unabhängig von der Person und der hierarchischen Position anderer.	Ich ziehe "den Schwanz ein", wenn es kritisch wird.
Ich mache mir regelmäßig Gedanken über mein eigenes Verhalten. Ich fordere Kritik und bin selbstkritisch im positiven Sinne.	Ich nehme mir zu wenig Zeit zur Eigenreflexion. Kritik ist mir unangenehm.
Ich lerne aus Fehlern. Bruchstellen sind für mich Fundstellen.	Mir fällt auf, dass ich häufiger die gleichen Fehler mache.

Tabelle 1: Checkliste zur Analyse des eigenen Verhaltens in schwierigen Projektsituationen.

- In "Schlechtwetter-Zeiten" neigen manche Gruppen dazu, sich gegenüber ihrem Umfeld abzuschotten. Man baut Mauern auf, um sich zu schützen, wobei man außer Acht lässt, dass durch Mauern auch der Überblick und der Kontakt nach draußen verloren geht. Vernachlässigen Sie nie das Umfeld des Projekts. Prüfen Sie die Auswirkungen einer Fehlentwicklung auf andere Projekte und auf das operative Geschäft. Hier hilft Ihnen eine Umfeld-Analyse weiter. Stellen Sie die Probleme mit Lösungsvorschlägen dem Auftraggeber und den Entscheidungsgremien vor.
- Auf Wunder hoffen nach dem Motto: Es ist noch immer gut gegangen. Manchmal muss man dem Wunder eben nachhelfen (und so ein blaues Wunder vermeiden).

Beim Umgang mit Fehlentwicklungen hilft Komplexitätsmanagement

Schwierige Projektsituationen erfordern ein gutes Komplexitätsmanagement. Das ist einfacher gesagt als getan, vor allem dann, wenn wir unter starker Belastung stehen. Menschen verhalten sich in komplexen Situationen sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von "den Kopf in den Sand stecken" bis zur fundierten Analyse verbunden mit schnellen und klaren Entscheidungen. Wir können gutes und schlechtes Komplexitätsmanagement unterscheiden (siehe: Dietrich Dörner, "Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen", Rowohlt Verlag 2004). Die Gegenüberstellung in Tabelle 1 hilft Ihnen, das eigene Verhalten in unsicheren, schwierigen Projektsituationen zu reflektieren.

	Auftraggeber	Lenkungsausschuss	Eigener Vorgesetzter	Multiprojekt-Management
Qualifizierte Projektmitarbeiter fehlen	X	X		
Verzögerung in einem Projekt, mit dem starke inhaltliche und personelle Abhängigkeiten bestehen	X	X		X
Mehr Zeit für die Projektleitung			X	

Tabelle 2: Verantwortlichkeiten im Projekt.

Empfehlungen

Abschließend noch einige Empfehlungen.

- Nehmen Sie Fehlentwicklungen sensibel auf, reagieren Sie aber nicht hypersensibel. Oft ist es besser, nicht sofort zu reagieren, sondern die Dinge mit Gelassenheit zu beobachten. Gerade in Krisensituationen erweisen sich Übersensibilität und operative Hektik als Verstärker einer Krise; in solchen Situationen ist weniger oft mehr.
- Prüfen Sie Ihre eigenen und die Annahmen anderer Projektbeteiligten: "Kann ich davon ausgehen, dass die anderen Projektbeteiligten auch eine Fehlentwicklung sehen? Gibt es eine gemeinsame Sichtweise über die Lagebeurteilung?"
- Ein solides Risikomanagement zu Projektbeginn kann einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Fehlentwicklungen leisten und sollte deshalb gerade bei größeren Projekten im Unternehmen obligatorisch sein.
- Machen Sie die negativen Konsequenzen für das Projekt deutlich – am besten schriftlich und mündlich. Formulieren Sie die daraus resultierenden Erfordernisse klar. Zeigen Sie auch auf, was passiert, wenn "nichts passiert". Entlassen Sie Ihren Auftraggeber oder die Mitglieder der Projektmanagementgremien nicht aus ihrer Verantwortung, fordern Sie klare Entscheidungen.
- Setzen Sie sich auch mit Ihrer eigenen Unsicherheit auseinander und haben Sie den Mut, Probleme klar zu formulieren. Das gehört zur Führungsaufgabe des Projektleiters.
- Es ist wichtig, den Überblick zu bekommen, zu ordnen und zu bewerten, um die richtigen Forderungen zu stellen oder Prioritäten zu setzen. Anregungen und Erfahrungen von internen oder externen Projektleitern können Ihnen dabei helfen, ein Lotse bietet Sicherheit.

-
- Ein fachlich und methodisch fundiertes Review, durchgeführt von projektneutralen internen oder externen Experten, kann einen sehr wichtigen Beitrag zur Analyse der Fehlentwicklungen und zur Ausarbeitung geeigneter Maßnahmen leisten.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2005 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.