

Dennoch: Gemäß den Interviews geben alle befragten Organisationen an, dass das, was sie unter Projektmanagement verstehen, Wert für sie schafft. Dies wird damit erklärt, dass für die Organisationen jeweils eine sehr spezifische Passung („Fit“) aus Projektmanagementimplementierung, Kontext und jeweils angestrebtem Wert vorliegen muss. Eine statistische Analyse solcher Zusammenhänge ist generell nicht einfach und eine Stichprobe von 65 Organisationen ist hierfür auch zu gering.

Dieses Buch ist ein englischsprachiger Forschungsbericht mit einem hohen Anteil an statistischen Analysen und anderen forschungsmethodischen Ausführungen. Es ist strukturiert und sachlich geschrieben. Zwar werden auch Aussagen und Beispiele von den 65 Unternehmen eingeflochten. Lebendig geschriebene, inspirierende Fallbeispiele dominieren jedoch nicht. Wenn man gezielt nach

interessanten Aspekten sucht, kann man jedoch sicher interessante Inhalte finden. Beispielsweise, dass keine der befragten Organisationen die klassische Wertkennzahl „Return on Investment (ROI)“ verwendet oder die Diskussion von „Wertrends“ durch Projektmanagementimplementierungen.

Dieses Buch ist ein sehr wertvoller Zwischenbericht, aber sicherlich nicht ein Abschlussbericht hinsichtlich der zentralen Frage „Welchen Wert hat Projektmanagement für Organisationen?“. Fundiert ist es durch eine groß angelegte, internationale empirische Studie. Für Wissenschaftler im Projektmanagement und wissenschaftlich interessierte Personen ist dieses Buch auf jeden Fall zu empfehlen. Wünschenswert sind empirische Studien, die auf diesen Befunden aufbauen und weiter gehende Antworten geben.

Martin Haberstroh ■

## Buchbesprechung

# Wenn die Wahrheit das Geschäft stört

Irrgang, J.: *Tatort Projekt. Wenn die Wahrheit das Geschäft stört.* Wiley-Verlag Weinheim 2012, ISBN 978-3-527-50661-3, 253 S., EUR 16,90



Vor vielen Jahren bekam ich einmal einen recht unhöflichen Brief eines enttäuschten Lesers unserer Zeitschrift. Er beschwerte sich, dass wir keine Artikel über fehlgeschlagene Projekte bringen. Ich gab ihm recht und machte den Vorschlag,

dass wir eine eigene Rubrik mit dem Arbeitstitel „Hall of Shame“ aufmachen. Der erste Beitrag – so mein weiterer Vorschlag – sollte von seiner Firma kommen, die – so meine Vermutung – doch auch nicht nur erfolgreiche Projekte habe. Ich habe nach meinem Brief nichts mehr von dem Beschwerdeführer gehört. Seit seiner Klage hat sich nicht viel geändert. Analysen von Projektmisslingen sind immer noch sehr selten. Die wenigen Beispiele, so die Studie von P. Mer-

tens (Fehlschläge bei IT-Großprojekten der Öffentlichen Verwaltung. Universität Erlangen-Nürnberg, Wirtschaftsinformatik I, Arbeitspapier 1/2009) und die Untersuchung zum Denver International Airport (Kerzner, H.: *Applied Project Management. Best Practices on Implementation.* New York 2000, S. 482 ff.), zeigen, was man aus derartigen Arbeiten lernen könnte, blieben aber bis zum heutigen Tag Ausnahmen. Überdies sind sie von Projektexternen geschrieben worden.

Das ist bei dem vorliegenden Buch ganz anders. Die Autorin, eine Unternehmensberaterin mit interessantem beruflichem Werdegang und sehr viel Erfahrung beim Aufbau von Kundenservice-Centern, war selbst an dem Vorhaben maßgeblich beteiligt – ob als Coach oder als Teilprojektleiterin, wurde im Vorhaben nie so ganz geklärt – und hat ihre Erfahrungen in der Form eines Tagebuchs so ausführlich beschrieben, dass man durchaus



asta powerproject

Jetzt durchstarten mit  
Version 12

Neue Ribbon Oberfläche, Vorgangspool, Liniendiagramm, verbesserter Datenimport, ...

Verfügbar  
Ende September

asta  
Development GmbH  
An Eleco plc Company

www.astadev.de

von einer Projektmikroanalyse sprechen kann. Meines Wissens gibt es kein vergleichbares Werk auf der Welt. Natürlich ist es die ganz subjektive Sicht des Projekts, die hier sehr lebendig geschildert wird, der große Detaillierungsgrad und die sozusagen mikroskopische Sicht auf ein Projekt lassen mich freilich keinen Moment daran zweifeln, dass Frau Irrgang kein oder ein nur ganz geringfügig verzerrtes Bild zeichnet. Meine Meinung wird durch die Stellungnahme eines Rezensenten in Amazon bestätigt, der an dem Projekt selbst beteiligt war und u. a. schreibt: „Ich kann der Autorin eine hohe Authentizität und Wahrhaftigkeit der Darstellung bescheinigen.“ Ich zitiere in aller Regel keine Klappentexte, weil ich mir einen eigenen Eindruck von einem Buch durch vollständiges Lesen bilden will, dieses Mal mache ich es aber, weil wahrhaftig nicht übertrieben wird, wenn dort über Frau Irrgang geschrieben steht: „Sie zeigt schonungslos auf, wie Geld verschleudert wird, an welchen Stellen es immer wieder klemmt und warum so oft die Wahrheit verschwiegen wird.“ Wer das Buch dann aufmerksam liest und selbst einige Projekterfahrung hat, wird vermutlich an eigene Erlebnisse erinnert werden und beständig nicken, wenngleich sicher nicht alle Vorhaben eine solche Häufung von Fehlern und Pannen aufweisen. Hier nur eine kleine Auswahl von Mängeln:

- ungenügende Projektmanagementkenntnisse der Beteiligten
- undurchsichtige Projektorganisation

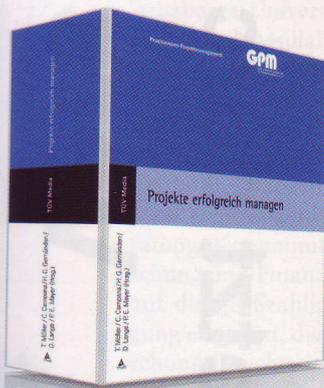
- zu späte Stakeholderanalyse
- Spielregeln im Team werden nicht eingehalten
- inkompetente Mitarbeiter und Vorgesetzte, die ihre Inkompetenz zu verschleiern suchen und überdies unzuverlässig sind
- unklare Rollenzuweisungen
- unpräzise Zielvorgaben
- ständiges Kompetenzgerangel
- fehlende Bereitschaft, ehrlich und vollständig zu kommunizieren
- unendliche, unergiebigere Sitzungen und
- Fluten von E-Mails zur Abwälzung von Verantwortung

Aber lesen Sie selbst. Es ist keines der üblichen PM-Bücher, von denen wir schon viel zu viele haben. Das Buch wird die Projektmanagementwelt und das Verhalten von Menschen in Vorhaben nicht wesentlich verändern, uns aber vielleicht ein klein wenig sensibler machen für den „ganz normalen Wahnsinn“ in Projekten. Ich habe großen Respekt vor dem Mut, den hier eine Unternehmensberaterin bewiesen hat.

**Heinz Schelle**

PS: Sie wollen wissen, wie die Sache für Frau Irrgang ausgegangen ist? Ihr Vertrag wurde noch vor Abschluss des Projekts ohne Angabe von Gründen gekündigt. Sie war, wie sie selbst schreibt, erleichtert. ■

Anzeige



Möller, Campana, Gemünden, Lange, Mayer  
**Projekte erfolgreich managen**  
 (In Zusammenarbeit mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.)  
 DIN A5, 1 Ordner + CD-ROM, ca. 6.100 Seiten  
 159,00 EUR  
 Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung  
 4-mal jährlich, Preis pro Seite 0,33 EUR  
 Bestell-Nr. 90829

## Projekte erfolgreich managen

Steigende Kundenanforderungen, großer Zeitdruck und begrenzte Ressourcen sind permanente Herausforderungen für das Management von Projekten. Um Projekte effektiv, termingerecht und kostengünstig zum Erfolg zu führen, sind Projektmanager auf wirksame Methoden und Werkzeuge angewiesen.

Das Handbuch „Projekte erfolgreich managen“ beinhaltet das gesamte theoretische und praktische Instrumentarium für ein modernes Projektmanagement. Neben umfassenden Fachbeiträgen zu Themen wie Organisation, Kostenrechnung, Risikomanagement und Qualitätssicherung liefert es Ihnen wertvolle Arbeitshilfen wie Checklisten, Musterformulare und Praxistipps.

Infos, Leseproben und 14-Tage-Testbestellung unter:  
[www.pem-aktuell.de](http://www.pem-aktuell.de)

TÜV Media GmbH

 **TÜVRheinland®**  
 Genau. Richtig.