



Das ist das Ende!

Wie man Projekte zu Ende bringt

Von guten oder glanzlosen Enden,  
Ziehwegen und Tourenabbrüchen und  
allem dazwischen

# Worum es heute geht

---

- Erfolgreiche und nicht so erfolgreiche Projekte: Was können wir daraus lernen?
  - Das glanzlose Ende verhindern - Konzepte und Instrumente, um Projekte zu Ende zu bringen
  - Es ist vorbei, bye, bye: Erkennen, wann etwas zu Ende ist
  - Lernen und Aufräumen
  - Bonustrack: Roadmap-Methode
-

# Schlaue Zitate

---

- #1 *„Im Leben gibt es zwei Tragödien. Die eine ist die Nichterfüllung eines Herzenswunsches. Die andere ist seine Erfüllung.“*  
(George Bernard Shaw)
  - #2 *„Wenn das Ziel in weiter Ferne liegt, begreift auch der Dümme, dass der Weg dorthin lang und beschwerlich und die Reisevorbereitungen umfassend und zeitraubend sind. Da soll einen nur jemand dafür tadeln, noch nicht einmal aufgebrochen zu sein – und noch weniger droht einem Kritik, wenn man, einmal unterwegs, vom Weg abkommt und im Kreis marschiert oder längere Marschpausen einlegt.“*  
(Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein)
  - #3 *„Was Du nie beginnst, dauert am längsten.“*  
(J.R.R. Tolkien – Der Herr der Ringe)
  - #4 *„Nichts macht einen müder als die ständige Erinnerung an eine unvollendete Aufgabe.“*  
(William James, Amerikanischer Psychologe und Philosoph)
-

---

Erfolgreiche und nicht so erfolgreiche Projekte: Was können wir daraus lernen?

---

# Die Reise der Satoshi: Ein absehbares Scheitern

---

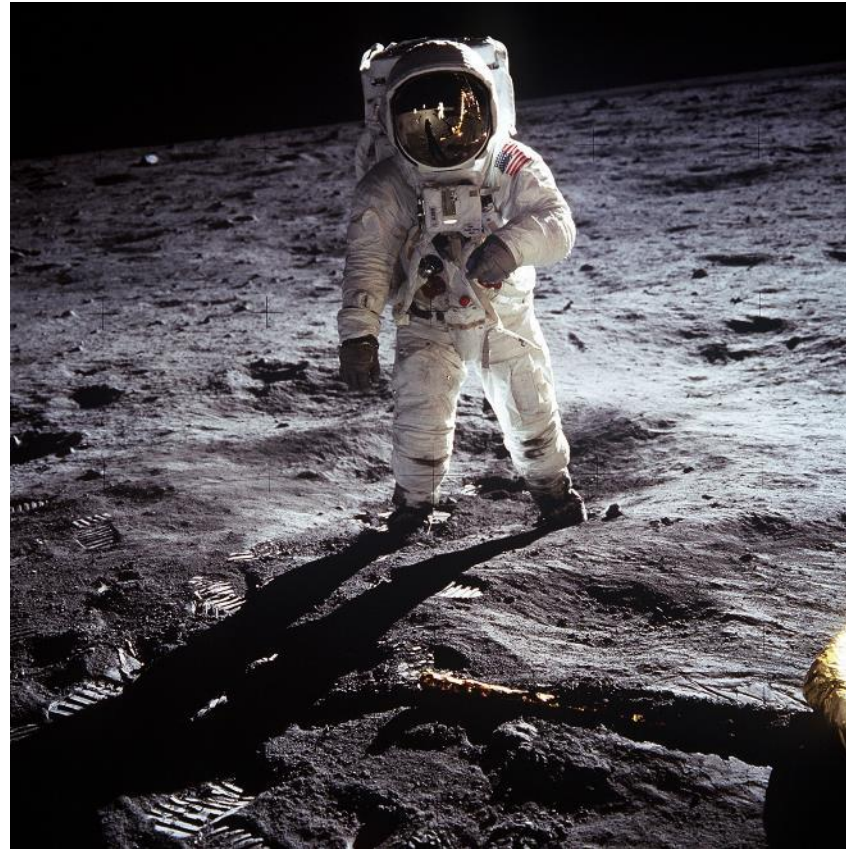


*Die Satoshi in einem Hafen von Montenegro Quelle: Kolma8, CC BY-SA 4.0 , via Wikimedia Commons)*

---

# Die Mondlandung der Apollo 11: Eine Bravourleistung

---



20 July 1969—Astronaut Edwin E. Aldrin Jr., lunar module pilot, walks on the surface of the moon near the leg of the Lunar Module (LM) “Eagle” during the Apollo 11 extravehicular activity (EVA).

NASA

---

# Der Bau der Hamburger Elbphilharmonie: Über die Krise zum Erfolg

---



Abbildung 3 Die illuminierte Elbphilharmonie Quelle: Alexander Svensson –  
<https://www.flickr.com/photos/svensson/31423763713/>, CC BY 2.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=55153648>

---

# Eine nicht repräsentative Umfrage nach der Erfahrung mit Projekten

---

- #1 „Ich fische aus dem prall gefüllten Kleiderschrank immer was vorne oder oben liegt. Wenn ich doch einmal tiefer grabe, bin ich erstaunt, wie viele kaum gebrauchte Teile drin sind und nehme vor, den Schrank aufräumen. Aus diesem Projekt ist noch nie etwas geworden.“
  - #2 „Ich habe ein kleines Projekt, das keine hohe Priorität genießt. Mehrmals musste es deswegen für Wichtigeres unterbrochen werden. Jedes Mal kostet es unheimlich Überwindung sich wieder daran zu setzen. Jetzt ist es fast fertig, es fehlt noch eine letzte Anstrengung. Ich frage mich, lohnt sich Aufwand? Oder gibt es eine Möglichkeit es elegant für fertig zu deklarieren, so wie es jetzt ist?“
  - #3 „Auf meinem PC sammeln und sammeln sich die Fotos: Urlaubsbilder, Schnappschüsse, alles durcheinander und nicht gescheit benannt. Genauso oft wie ich angefangen habe Ordnung hineinzubringen, genauso oft bin ich dabei stecken geblieben.“
-



---

Das glanzlose Ende verhindern  
Konzepte und Instrumente, um Projekte zu Ende zu bringen

---

# Das glanzlose Ende verhindern



Aller Anfang ist schön



Ob ein Unwetter droht?



Ein paar Wölkchen, die uns nicht stören



Retten, was zu retten ist



Ein friedlicher Abend kündigt sich an



Im Nebel vom Kurs abgekommen



Den Projekterfolg gemeinsam feiern  
(auch ein vorzeitig beendetes, nicht  
ganzvolles Projekt)

Aller Anfang ist schön

---

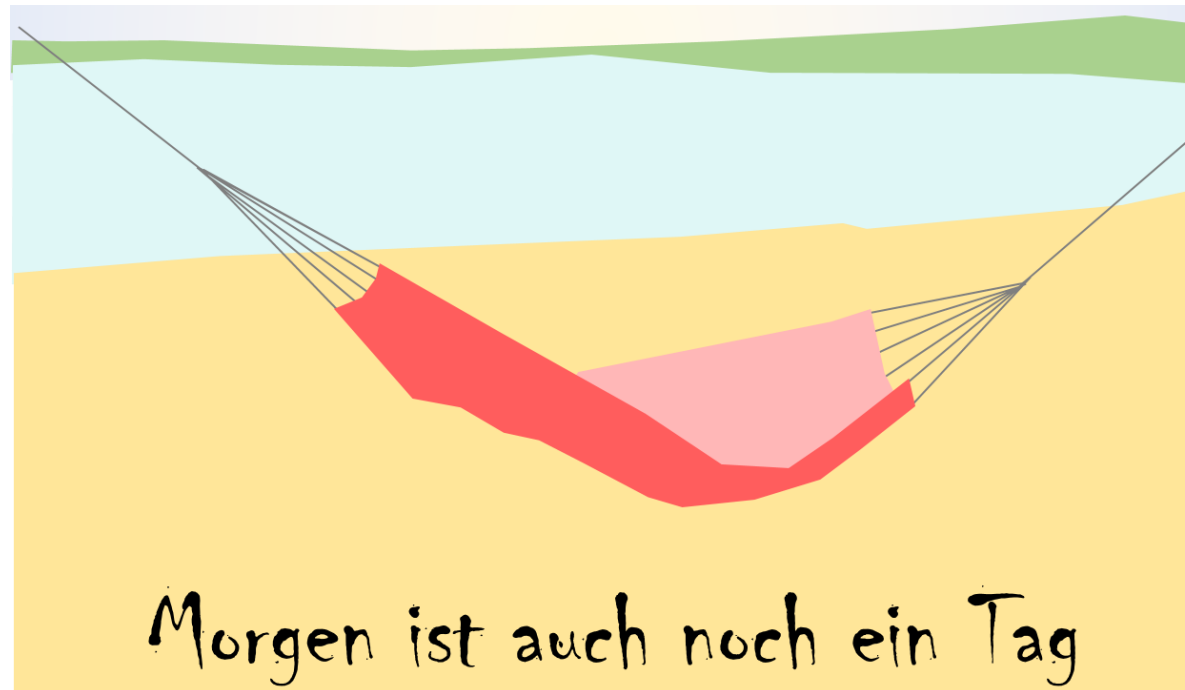


# Aller Anfang ist schön?

---

*„Also eigentlich wollte ich heute die Welt retten, aber es regnet.“*

Gabriele Kuhn ihren Artikel „Diagnose: Aufschieberitis“ im Österreichischen Kurier vom 27. Juli 2017.



Morgen ist auch noch ein Tag

---

# Aufschieberitis (Prokrastination)



Nach "A Map of procrastination" von Gemma Correll für Evernote

# Das weiße Blatt starrt mich an

---

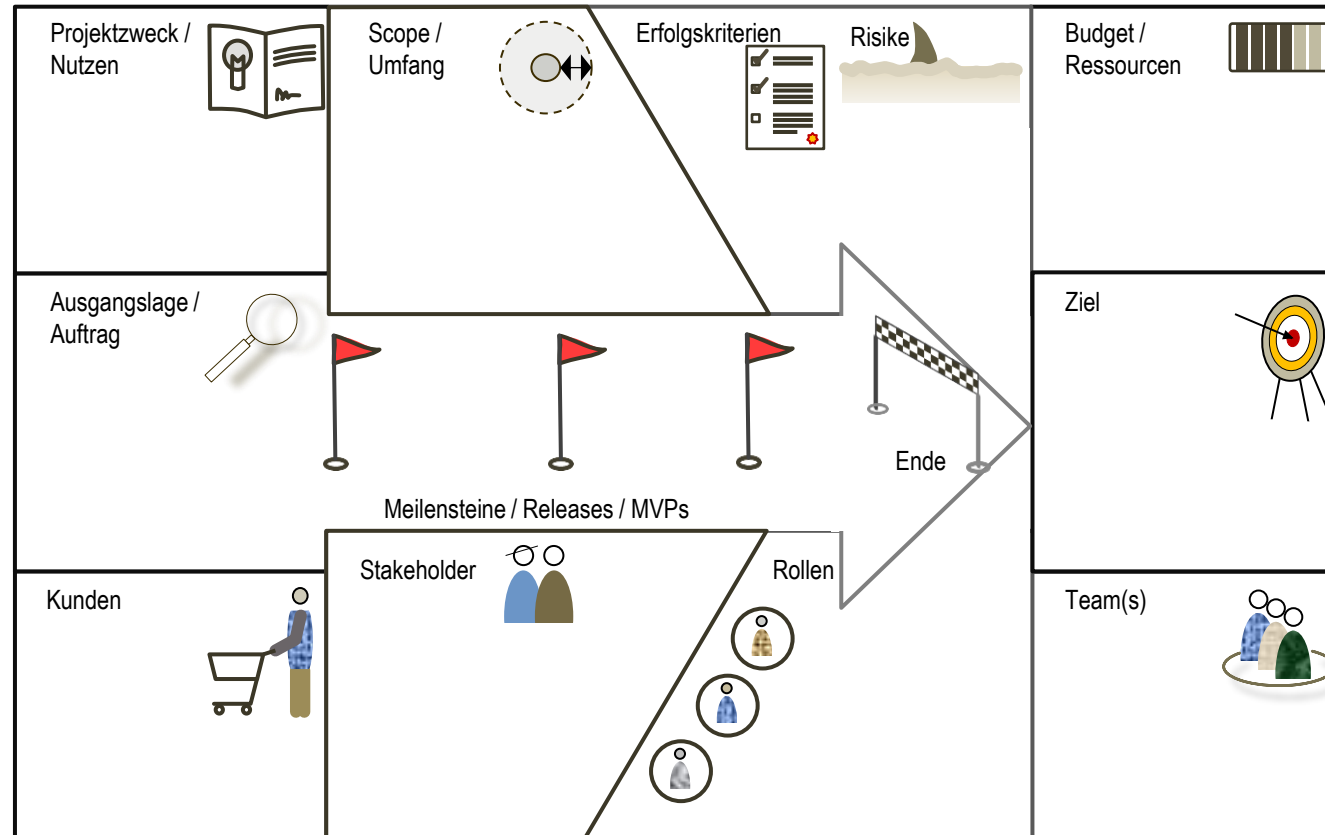
1. Pairwriting oder Pairworking: Man setzt sich zu zweit zusammen, vereinbart einen Zeitraum – 20, 30 oder 90 Minuten zum Beispiel – und startet ein leeres Dokument. Eine Person beginnt zu schreiben, sagen wir 5 Minuten lang, die andere schaut zu. Danach wird gewechselt. Die andere Person ergänzt, modifiziert überschreibt, was zuvor geschrieben wurde. Diese Methode funktioniert auch sehr gut online. Man braucht dazu nur ein Tool, das die gleichzeitige Arbeit an einem Dokument erlaubt.
2. Fallkonferenz: Aufgaben des Tages oder der Woche in einem zeitlich klar abgegrenzten Schema vorstellen, im Team diskutieren und die Lösungsansätze notieren.
3. Sich nicht leerschreiben\*. Bei längeren Aufgaben macht es Sinn mitten im Fluss aufzuhören. Die Arbeit geistert so noch eine Weile im Kopf. So hat man am nächsten Tag Anknüpfungspunkte, um leichter in den Fluss hineinzufinden.

*\*Hemingway-Effekt (dem Hörensagen): „Am besten hört man immer dann auf, wenn es gut läuft und man weiß, wie es weitergeht. Wenn Sie das jeden Tag tun, werden Sie nie stecken bleiben.“*

---

# Auftragsklärung im/mit dem Team

## Projekt-Canvas (klassisch-agil-hybrid)



**Stoppkriterien festlegen**

# Team aufbauen

- Erstes Meeting/Workshop, Sprint 0: Glossar der wichtigsten Begriffe des Projekts erarbeiten → erzeugt gemeinsames Verständnis der Projektaufgabe.
- Projektvision gemeinsam (mit Auftraggebern, Stakeholderinnen und Führungskräften) formulieren. (z.B. auf Flip-Chart, alle unterschreiben die Vision)
- Teamregeln gemeinsam festlegen.

Beispiel für eine Projektvision als Fließtext:

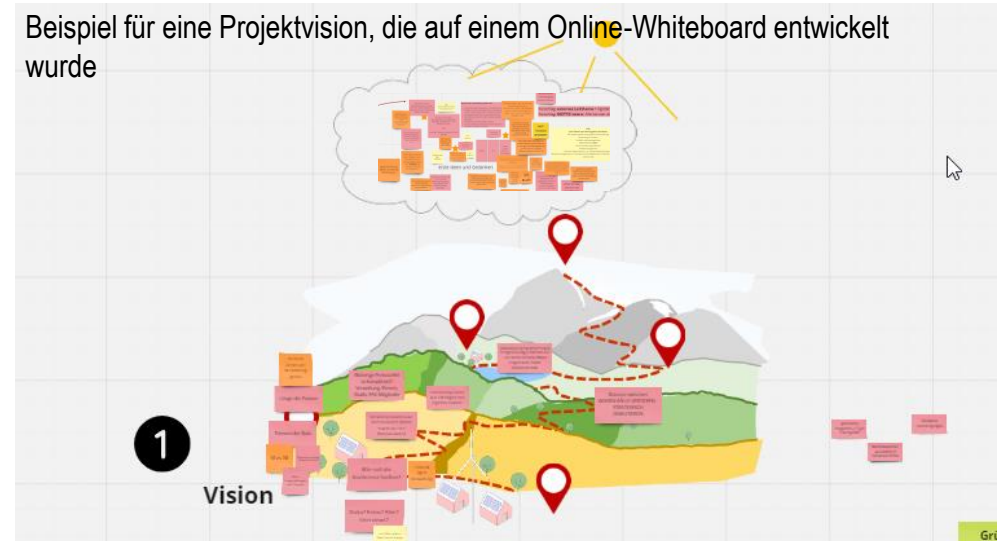
„Wir wollen eine Feier für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veranstalten, um uns für den Einsatz für den sehr erfolgreichen Tag der offenen Tür zu bedanken.“

Bei diesem Fest soll es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostenlose Getränke und Essen geben.

Das Fest findet an einem besonderen Ort statt.

Es gibt ein kleines Programm, das die referatsübergreifende Zusammenarbeit stärkt und den Dank für die gelungene Projektarbeit ausdrückt“.

Beispiel für eine Projektvision, die auf einem Online-Whiteboard entwickelt wurde



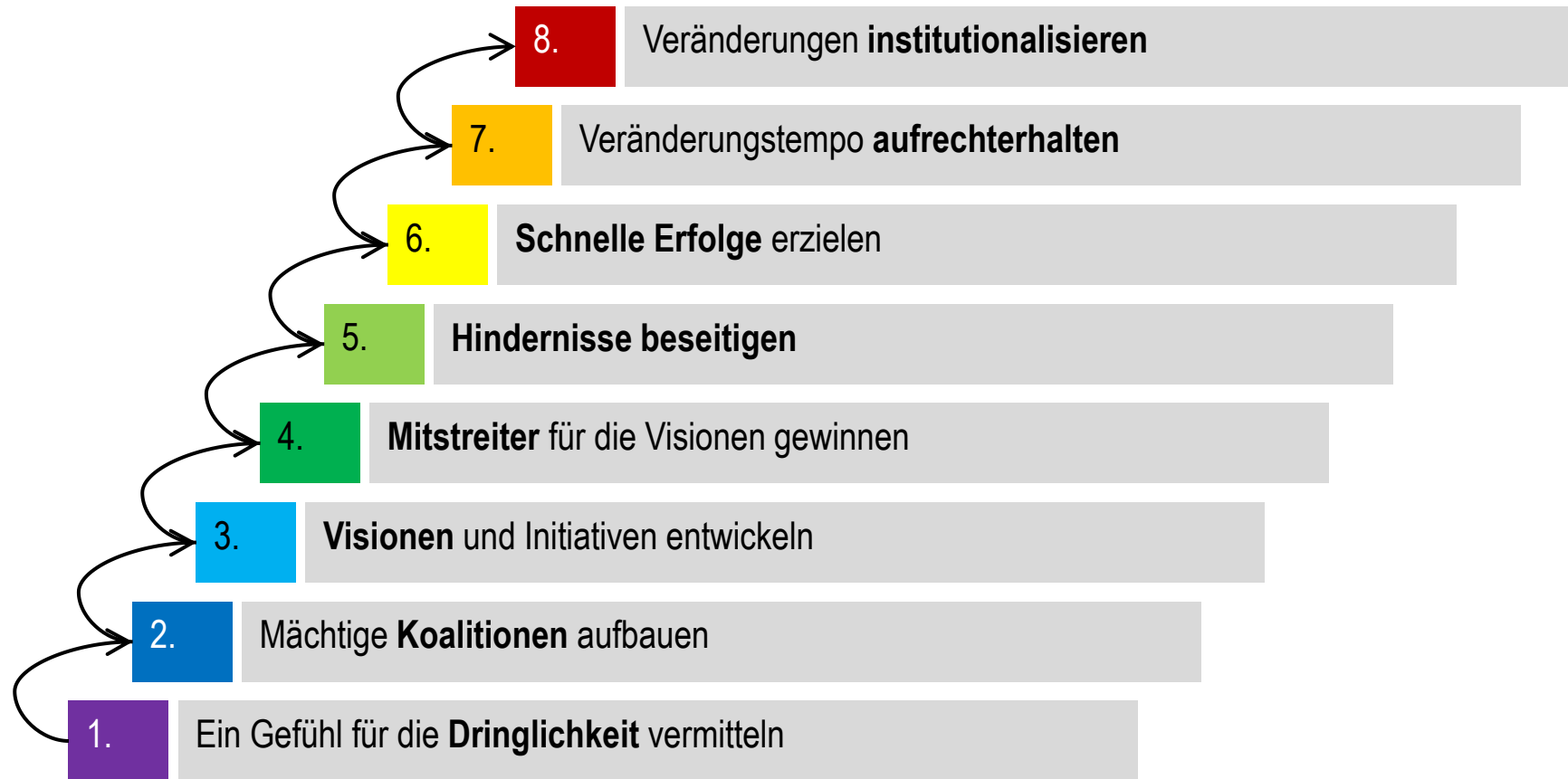


Ein paar Wölkchen, die uns nicht stören

---



# Changemanagement betreiben: 8-Stufen-Modell nach Kotter



<https://digitalneuordnung.de/blog/kotter-modell/#:~:text=Das%20Kotter%20Modell%20geht%20davon,durchlaufen%20werden%20haben%20Ver%C3%A4nderungen%20Erfolg.>

# Gute Teamarbeit ist wichtig

## Psychologische Sicherheit nach Edmondson\*

---

Psychologische Sicherheit ist das Fundament wertschaffender, agiler Zusammenarbeit  
Scheitern ist kein Fehler beim Lernen, sondern ein Merkmal des Lernens\*

Psychologische Sicherheit ist eine Atmosphäre, in der sich die Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern.

Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern sind Voraussetzungen, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen.

Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, eröffnet größere Handlungsmöglichkeiten.

---

\*Amy C. Edmondson, Die angstfreie Organisation, Vahlen Verlag

# Psychologische Sicherheit - Indizien

## Redeanteile



Person 1



Person 4



Person 2



Person 5



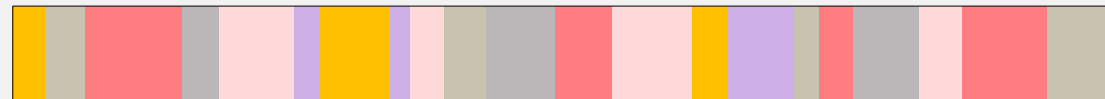
Person 3



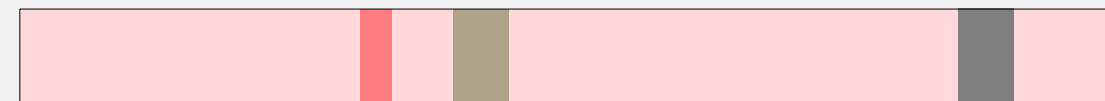
Person 6

Effizientes Team

(gleichmäßige Redeanteile → Indiz, dass psychologische Sicherheit etabliert ist)



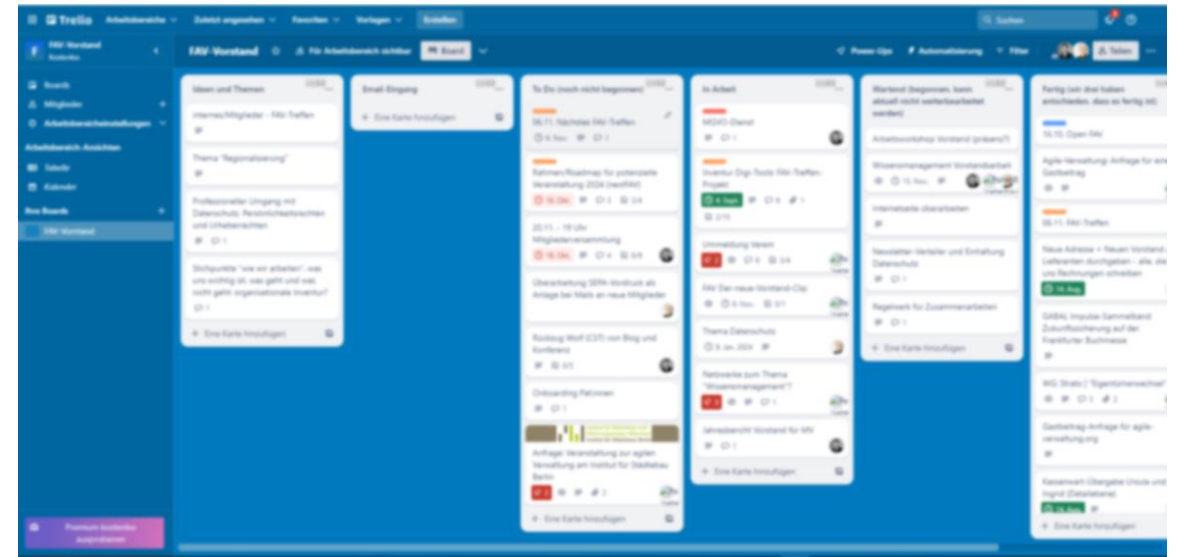
Ineffizientes Team



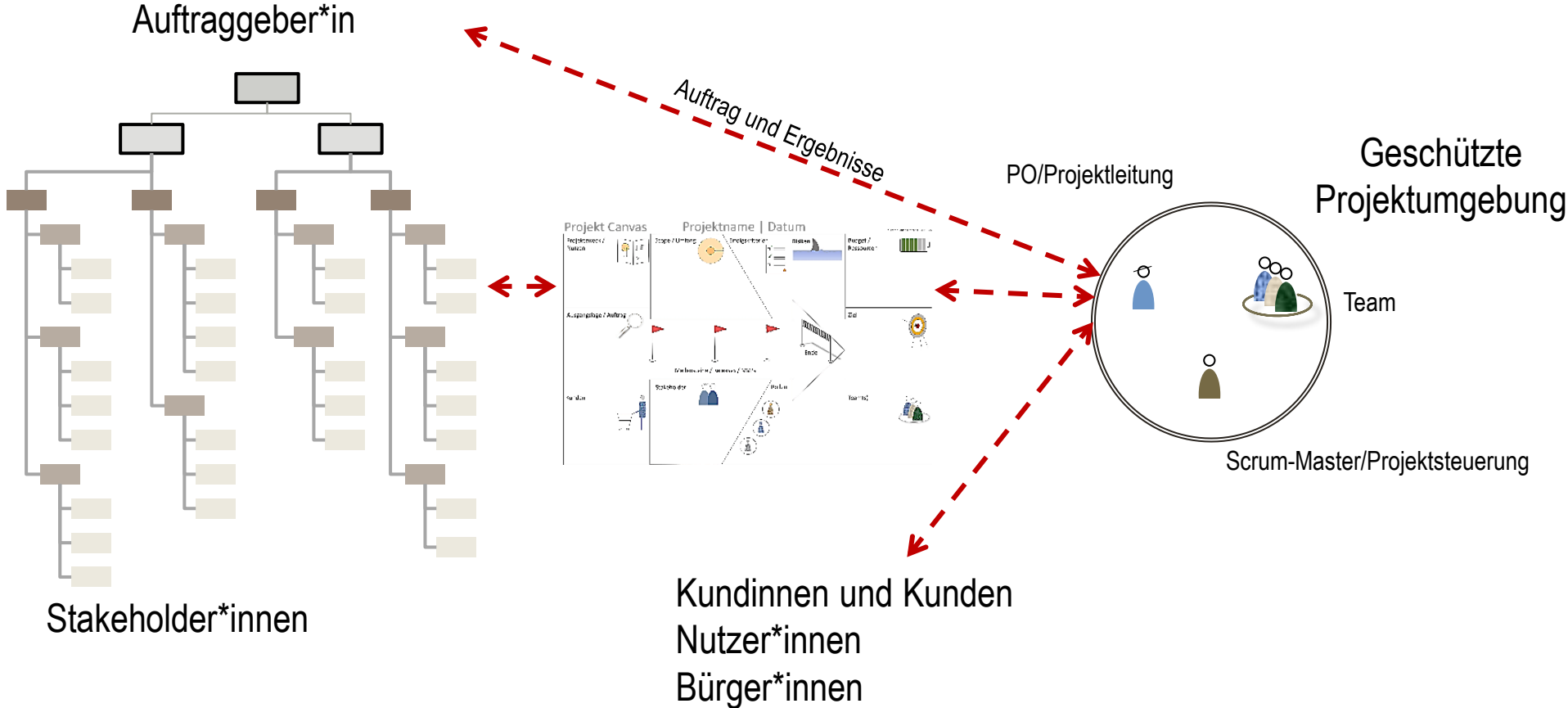
# Mit MVPs arbeiten (Minimum viable Products, werthaltige Teilprodukte)



# Das Projektgeschehen transparent visualisieren (analog oder digital)



# Projektblase außerhalb Linie aufbauen



---

Es ist vorbei, bye, bye: Erkennen, wann etwas zu Ende ist

---



# Ob ein Unwetter droht?

---



# Merken, wann ein Projekt in der Krise ist oder „Das tote Pferd reiten“

---

- Angeblich besagt eine uralte Weisheit der Dakota-Indianer:
- „Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab.“

Das halten moderne Menschen wie wir natürlich für antiquiert, geradezu peinlich naheliegend.  
In unseren Verwaltungen haben wir viel bessere Strategien entwickelt:

---

# „Das tote Pferd reiten“

---

Wir erklären dem toten Pferd, dass wenn es sich weiter so verhält, seine Aufgabe künftig extern eingekauft wird.

Wir beauftragen ein Unternehmen mit einer Untersuchung, die uns dann sagt: Tote Pferde kosten weniger, weil sie kein Futter brauchen. Empfehlung: nur noch tote Pferde einsetzen, weil billiger.

Wir stellen dem Pferd Leistungsprämien in Aussicht, um die Motivation zu erhöhen.

Wir weisen darauf hin, dass die Zuständigkeit für das Pferd bei einem anderen Amt liegt.

Wir machen eine interkommunale Umfrage, um in Erfahrung zu bringen, wie man in anderen Städten tote Pferde reitet.

Wir schlagen ein extern moderiertes Teamgespräch vor, um die Kommunikation zwischen Reiter und totem Pferd zu verbessern.

Wir richten die Funktion eines Totepferd-beauftragten ein.

Wenn jemand darauf hinweist, dass das Pferd tot ist, kanzeln wir die Person als Bedenkenträger ab und legen die Teilnahme am Seminar „Positiv denken in der Verwaltung“ nahe.

Wir sagen „Wo ist das Problem? So haben wir das Pferd doch schon immer geritten“.

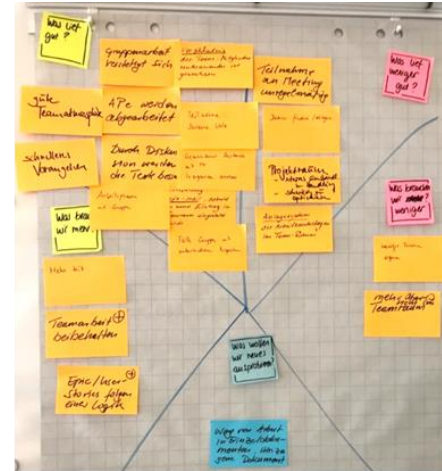
---

# Trennungscheckliste (offene Liste zum Fortsetzen)

---

- Die Abstände zwischen den Projektmeetings werden immer länger.  
Ein Zeichen für abflauendes Interesse und Engagement.
  - Mehr und mehr Themen werden ins Projekt eingebracht.  
Einflussnahme und Druck von außen steigen. Oder das Projekt dient als Abschiebebahnhof für anderweitig unerledigte Aufgaben.
  - Termine werden immer wieder nach hinten verschoben und der Zeitplan läuft völlig aus dem Ruder.  
Ein sicheres Zeichen dafür, dass etwas nicht stimmt: Unsauberer Projektauftrag, falsche Aufwandkalkulation, fehlende Ressourcen, usw.
  - Die Meetings werden immer weniger besucht.  
Auch ein Zeichen, dass etwas nicht stimmt. Vielleicht zieht sich das Projekt schon zu lange hin, oder es fehlen motivierende (Zwischen)-Ergebnisse. Eventuell auch ein Zeichen dafür, dass unerschwellige Konflikte bestehen. Oder das Ziel ist nicht mehr allen klar.
  - Immer mehr Personen erscheinen unvorbereitet zu den Meetings.  
Möglicherweise ein Problem der Projektorganisation: Es fehlen klaren Aufgabenformulierungen, Zuständigkeiten, Zeitziele oder Qualitätsvorgaben.
  - Nach Wochen sind Aufgaben immer noch nicht begonnen, laufende Aufgaben werden nicht termingerecht erledigt.  
Ebenfalls ein Problem der Projektorganisation. Vielleicht sind zu geringe Ressourcen vorhanden.
  - Im Team kochen immer wieder Diskussionen über Ziele oder Schlüsselbegriffe hoch.  
Ursache ist wahrscheinlich eine mangelhafte Projektvorbereitung und Initiierung.
  - Was ich tue, fühlt sich nicht mehr richtig an.  
Unbedingt auf das Bauchgefühl hören und den Ursachen nachgehen.
  - Die Einflussnahmen von außerhalb des Projekts nehmen zu.  
Hier ist die Projektleitung gefragt. Wenn man dafür gesorgt hat, dass der Projektauftrag klar ist, hat man gute Karten bei Abwehren der Einflussnahmen.
  - Die Projektziele sind eigentlich schon erreicht, aber es wird weiter perfektioniert, um 120 Prozent zu erreichen.  
Hier muss man sich selbst am Riemen reißen. Spätestens (!) bei 100 Prozent ist Schluss. Wenn noch etwas nachkommen soll, ist ein neuer Auftrag fällig.
  - Das ursprüngliche Ziel ist hinfällig geworden.  
Sofort stoppen und Erreichtes so sichern, dass es eventuell anderweitig verwendet werden kann.
  - Der Aufwand gerät außer Kontrolle und steht in keinem Verhältnis mehr zum möglichen Ergebnis.  
Stoppen und das Projekt neu aufstellen. Ziele überprüfen.
  - Es haben sich äußere Widerstände aufgebaut, die im Rahmen der Projektarbeit nicht überwunden werden können.  
Sofort stoppen und sich um die Widerstände kümmern. Wenn sie nicht aufgelöst werden können, ist das Projekt am Ende.
  - Alle sind froh, wenn Sitzungen abgesagt werden.  
Das Projekt braucht unbedingt einen Motivationsschub, eventuell stimmen auch die Ressourcen nicht mehr. Eventuell sind Prioritäten (Linie vor Projekt) falsch gesetzt.
-

# Probleme erkennen - rechtzeitig gegensteuern mit Retrospektiven (auch für Linienarbeit)



- Nacheinander auf Karten abfragen; je 3 bis 5 Minuten

- (Blick auf die vergangene Teamarbeit)

1. Was lief (im vergangenen Sprint) gut?
2. Was lief weniger gut?

(Ideen sammeln, was man künftig besser machen oder weglassen sollte)

3. Was/wovon brauchen wir mehr?

4. Was/wovon brauchen wir weniger?

(aus 3. und 4. konkrete Maßnahmen ableiten und priorisieren)

5. Was wollen wir Neues ausprobieren?

(Davon maximal 2 Punkte umsetzen)

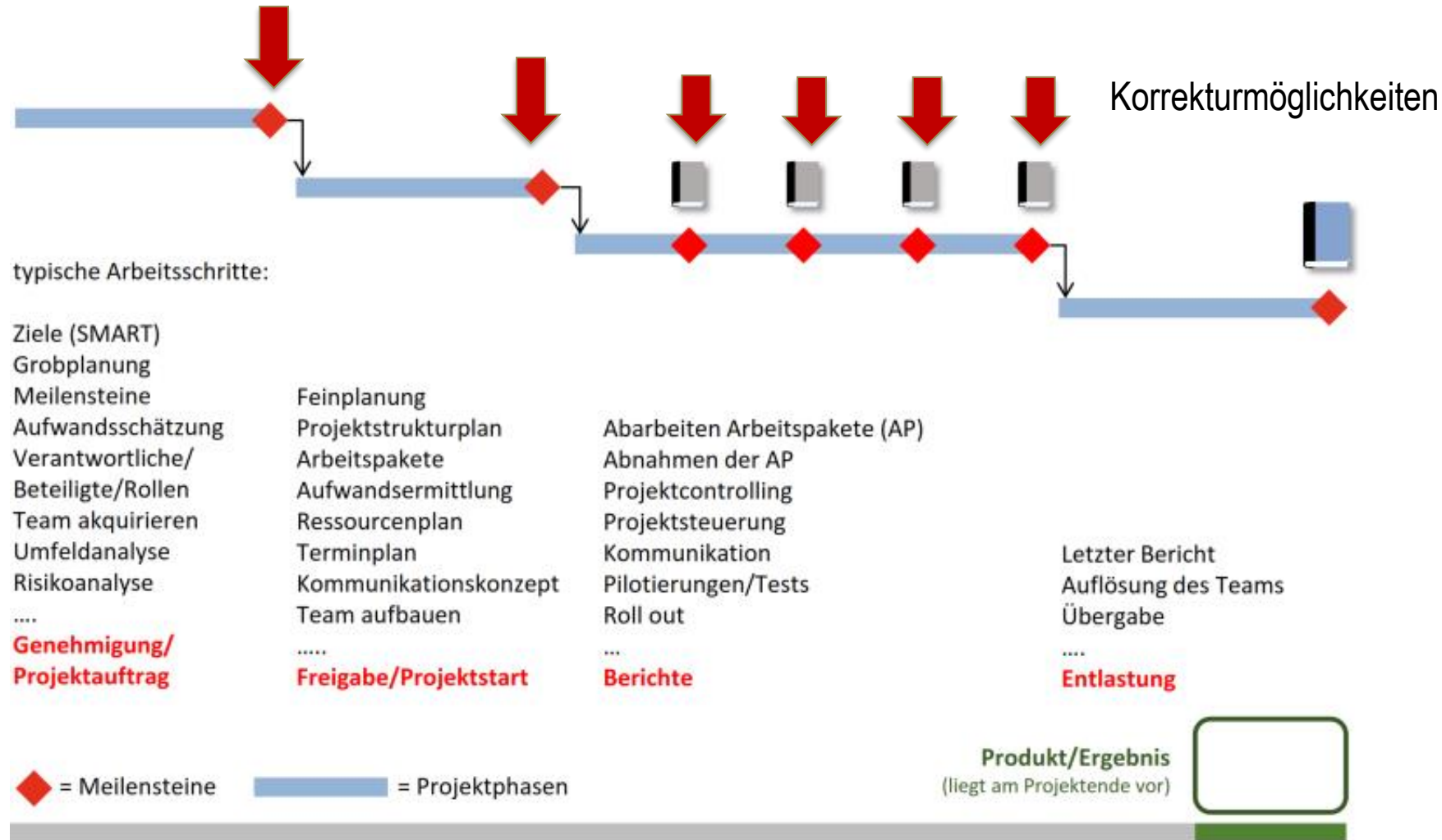
# Im Nebel vom Kurs abgekommen

---



# Qualitätsgatter verwenden

Ziele mit SMART-Kriterien definieren – Zielerreichung (ehrlich) kontrollieren



# SMART-Kriterien

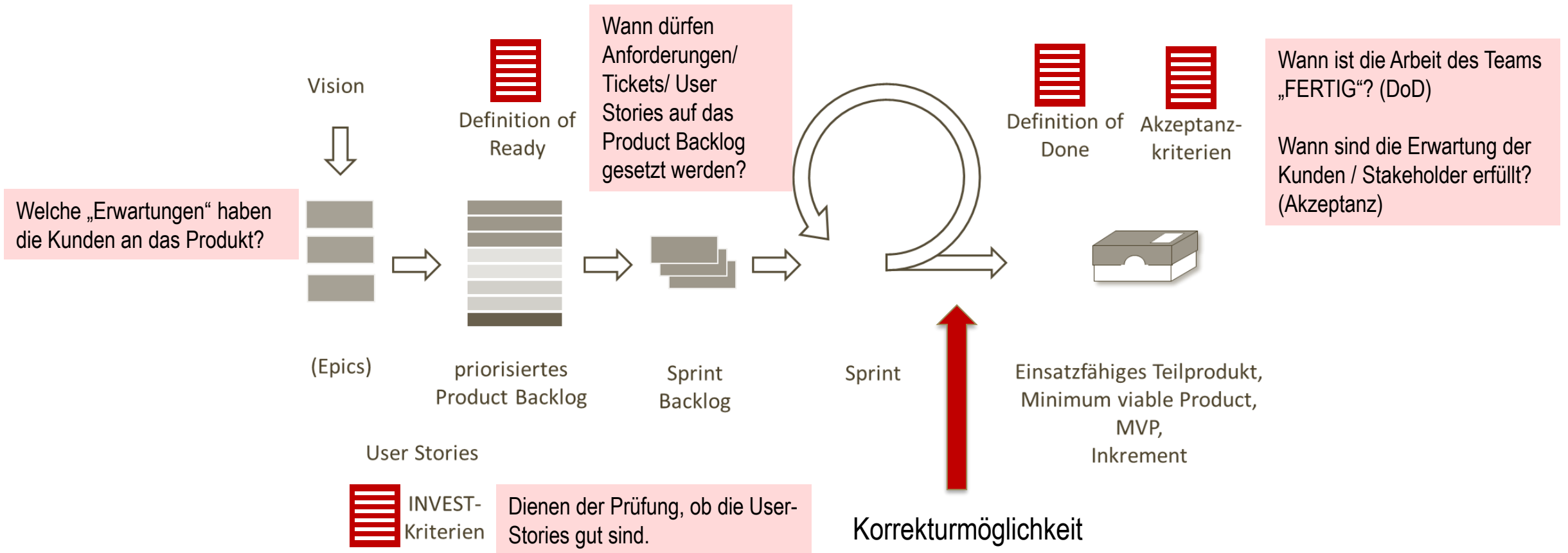
---

- Ziele müssen
  - **S**pezifisch,
  - **M**essbar,
  - **A**traktiv,
- **R**ealistisch und
- **T**erminiert sein.



# Qualitätsgatter verwenden

## Definition of Ready & Definition of Done oder wann ist fertig, fertig?



---

# Lernen und Aufräumen

---

Retten, was zu retten ist

---



---

Retten, was zu retten ist

# Toxische Durchhalteparolen (vermeiden)

---

- „Augen zu und durch“, „Nur die Harten kommen in den Garten“, „Wir sind kurz vor dem Durchbruch“
    - versus
    - „Ende mit Schrecken besser ist als ein Schrecken ohne Ende“
      - Problem:  
Sich engagieren, für eine Sache zu kämpfen ist positiv besetzt  
Aufhören wird mit Aufgeben, Schwäche, Versagen und Scheitern konnotiert → deswegen schwer
    - Symptome früh erkennen, → Zeit gewinnen, um zu reagieren.
    - Entscheiden: Weitermachen oder einen guten Abschluss finden?
-

# Projekt vorzeitig beenden

---

- Auch unvollständige Projekte offiziell beenden (damit man sie aus dem Kopf bekommt)
  - Wenn viele offene Projekte „herumgeistern“:
    - Liste der noch offenen Projekte machen
    - entscheiden, was realistisch zum vorgesehenen Projektziel geführt werden kann oder
    - entscheiden, welcher Fertigstellungsgrad wirklich benötigt wird und ob es sich lohnt, Arbeit (und Geld) zu investieren.
    - Alles andere für beendet erklären.
  - Wenn im Projekt iterativ gearbeitet wurden, besteht die Möglichkeit, einiges aus der Konkursmasse zu retten.
  - Eventuell Folgeprojekt ansetzen
-

# Aufräumen – keine lästige Pflicht, sondern Seelenhygiene „KonMarie“ fürs Büro oder systemisches Aufräumen nach Drucker

---



# Beim nächsten Mal wird alles besser – „Lessons learned“ Das Konto „Lebenserfahrung“ ist immer im Plus

---

Am Ende jedes Projekts einen „Lessons-learned-Workshop“ durchführen und dokumentieren.

Was lief gut?

Was lief nicht gut?

Welche  
Erkenntnisse sind für  
zukünftige Projekte  
zu beachten?

---

# Den Projekterfolg gemeinsam feiern (auch ein vorzeitig beendetes, nicht glanzvolles Projekt)

---



Da sitzt das  
Projektteam





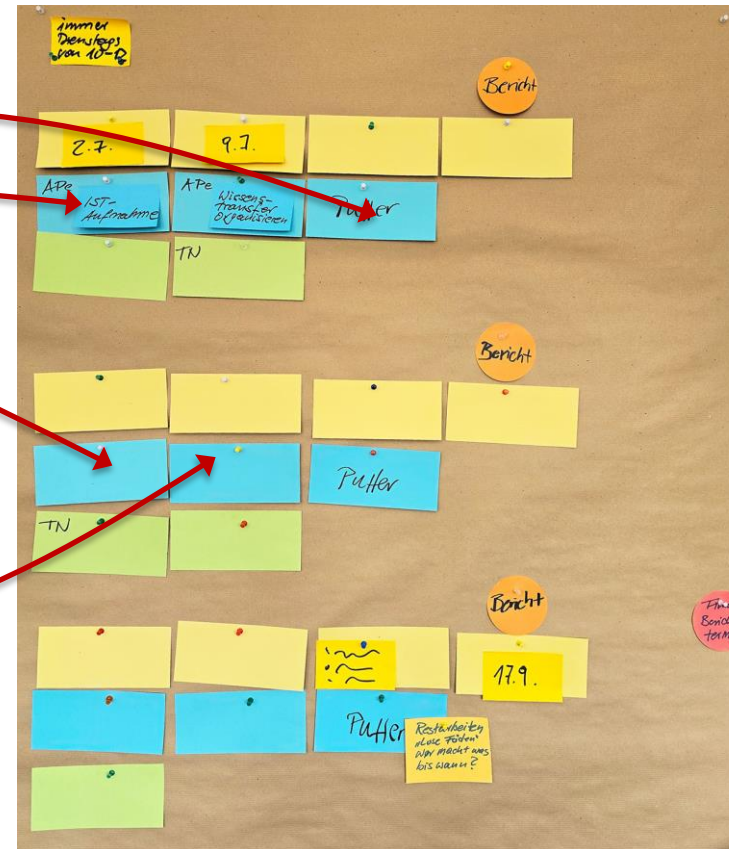
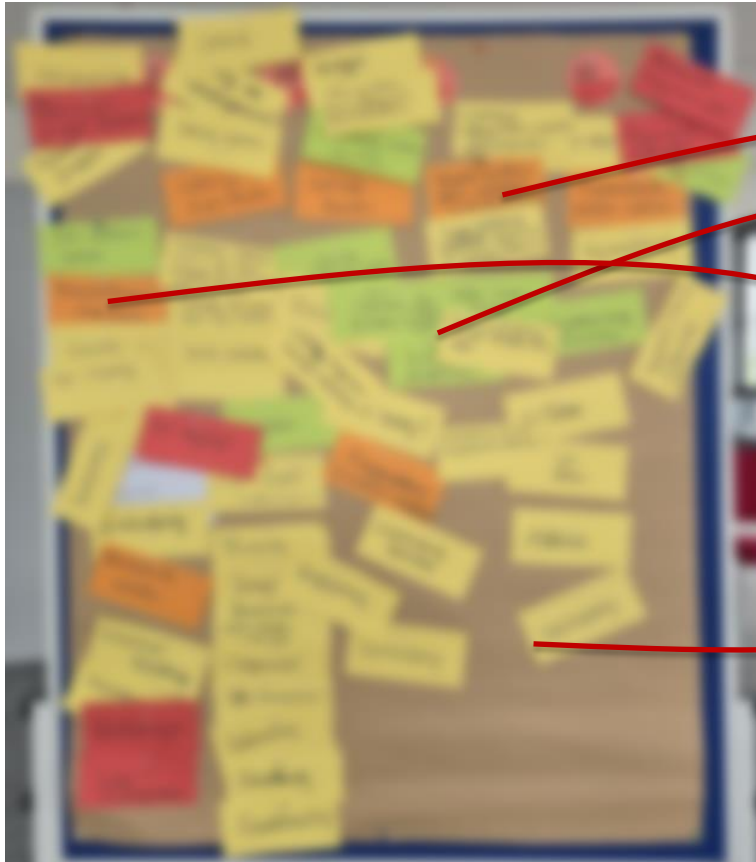
---

## Bonustrack: Roadmap-Methode

---

# Roadmap-Methode

## Initiales Backlog und Terminplan



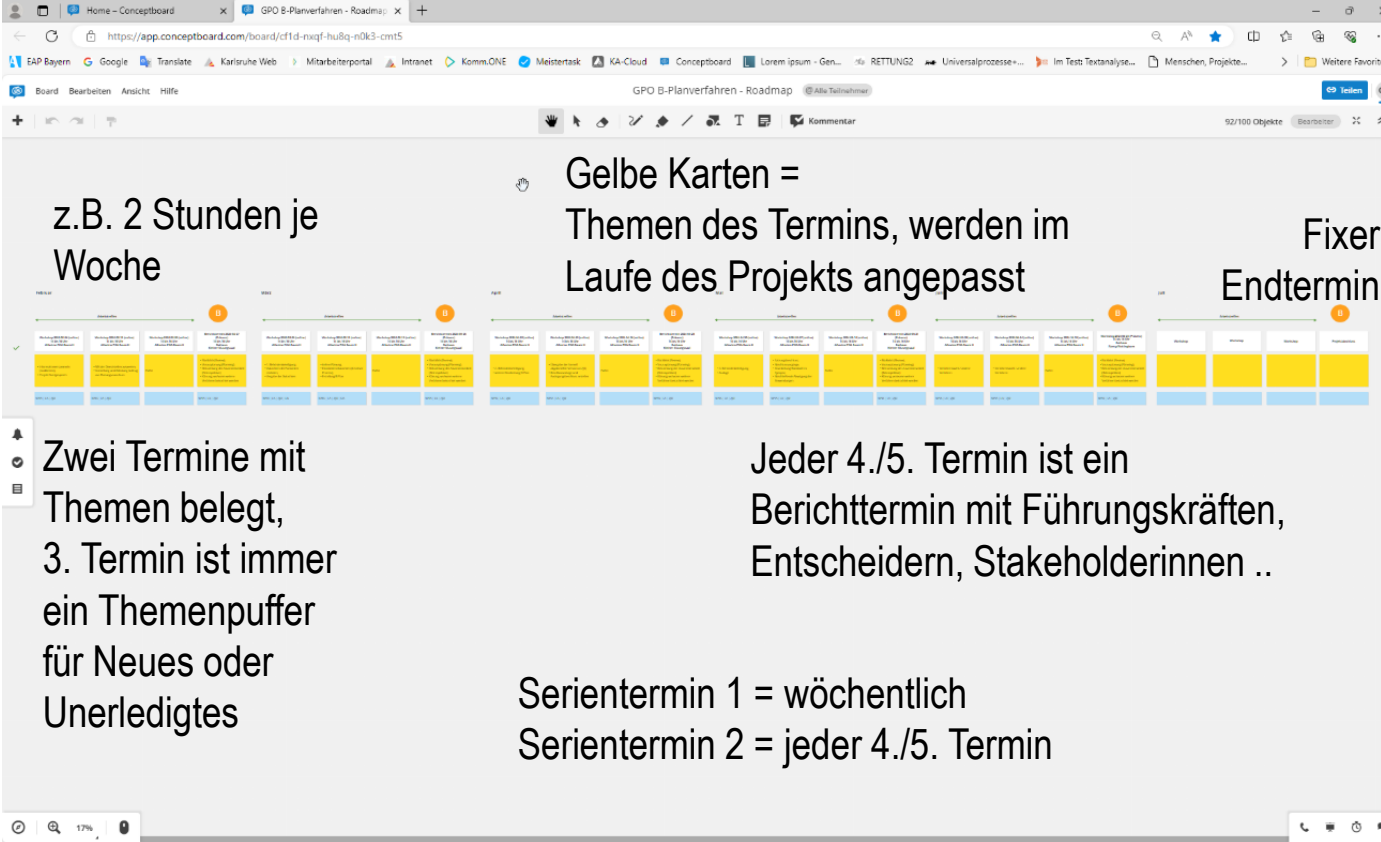
orangene Punkte = fixe Berichtstermine  
z.B. alle 4 Wochen, Mittwoch 10 bis 12 Uhr  
Team + Führungskräfte, Entscheider\*innen,  
Stakeholder\*innen, Einladung als  
Serientermin in Outlook,  
Abnahme der Leistungen, ev. Ergänzung  
der Aufgabenliste

gelb = fixe Termine für Projektarbeit z.B.  
immer Mittwoch 10 bis 12 Uhr  
gemeinsam vom Projektteam vereinbart,  
Einladung als Serientermin in Outlook

blau = Themen, die bei diesem Termin  
bearbeitet werden sollen, aus initialer  
Aufgabenliste entnehmen, genügend  
Puffertermine einplanen, wenn  
Puffertermine nicht nötig, weitere Aufgaben  
aus Liste bearbeiten

grün = wessen Expertise wird bei diesem  
Termin unbedingt benötigt?

# Roadmap-Methode



The screenshot shows a Conceptboard interface with a roadmap titled "GPO B-Planverfahren - Roadmap". The roadmap consists of a horizontal timeline with several yellow cards representing tasks or milestones. Orange circles with the letter 'B' are placed above the timeline, indicating specific points of interest. The interface includes a browser window at the top with the URL "https://app.conceptboard.com/board/cf1d-nxqf-hu8q-n0k3-cmt5" and various navigation and editing tools.

z.B. 2 Stunden je Woche

Gelbe Karten = Themen des Termins, werden im Laufe des Projekts angepasst

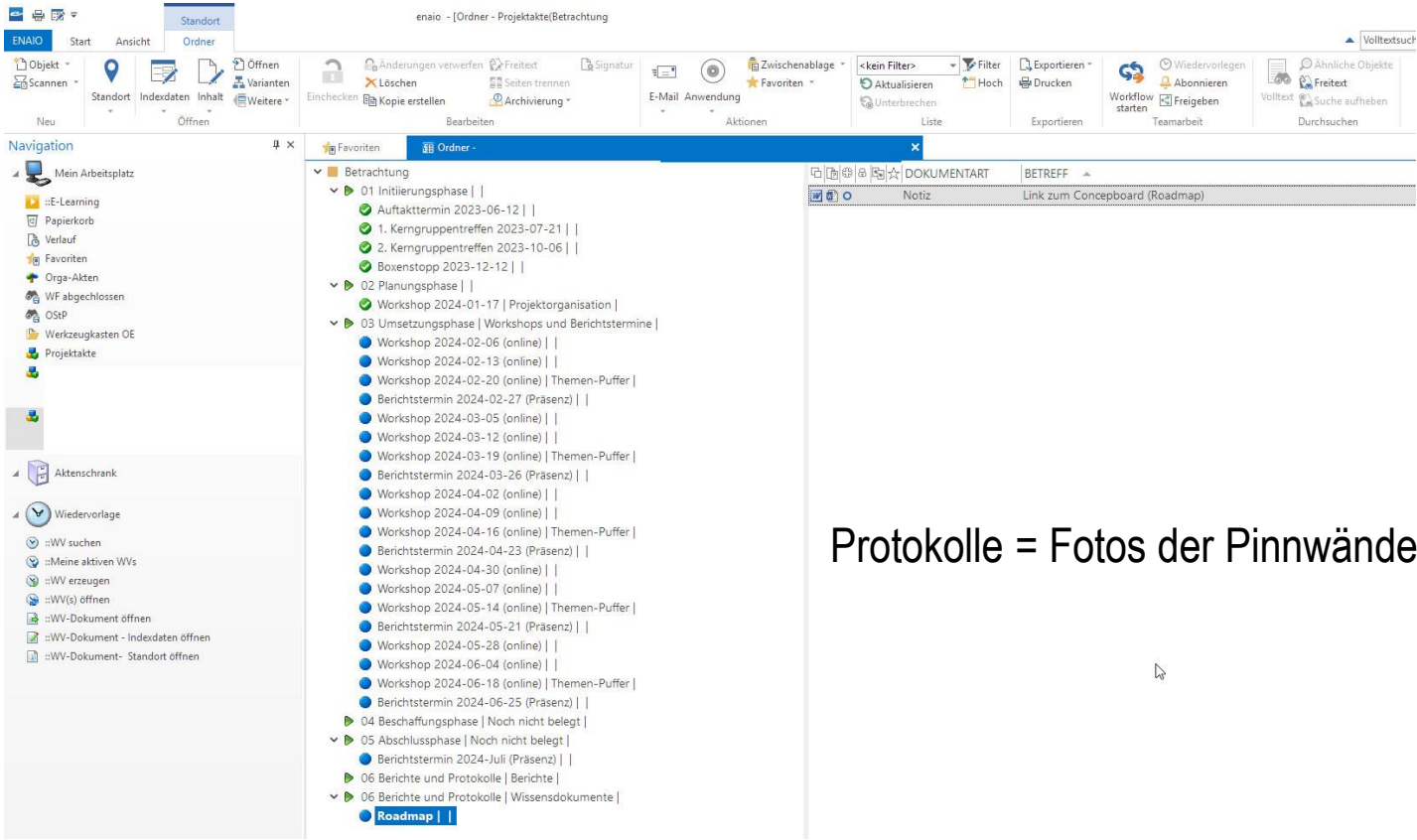
Fixer Endtermin

Zwei Termine mit Themen belegt, 3. Termin ist immer ein Themenpuffer für Neues oder Unerledigtes

Jeder 4./5. Termin ist ein Berichtstermin mit Führungskräften, Entscheidern, Stakeholderinnen ..

Serientermin 1 = wöchentlich  
Serientermin 2 = jeder 4./5. Termin

# Roadmap-Methode – Digitale Projektakte im DMS



Protokolle = Fotos der Pinnwände, Whiteboard-Exporte etc.

Was nehmt ihr mit?

---

Meine „Ernte“



Was ist die wichtigste Erkenntnis der Session? | Was war neu? | Was will ich gleich verwenden? | ...

---