

Warum Projekte nicht an Methoden scheitern – sondern an Verantwortung.

Agil, klassisch, hybrid – die Debatte über die richtige Projektmethode lenkt vom eigentlichen Problem ab. Die meisten Projekte scheitern nicht am falschen Framework. Sie scheitern an unklaren Zuständigkeiten, fehlendem Sponsoring, unkontrolliertem Scope-Wachstum, Ressourcen die auf dem Papier stehen aber nicht verfügbar sind – und daran, dass niemand bereit ist, diese Probleme früh genug beim Namen zu nennen.

Christian Teitrine · keinwenn
Projektmanager & Unternehmensberater
keinwenn.de · info@keinwenn.de

© 2026 Christian Teitrine · keinwenn

Die falsche Debatte

In Unternehmen wird viel Zeit damit verbracht, die richtige Projektmethode zu wählen. Agil oder klassisch? Scrum oder Kanban? SAFe oder LeSS? Diese Fragen sind nicht unwichtig – aber sie sind in den meisten Fällen auch nicht das eigentliche Problem.

Nach mehr als 25 Jahren in komplexen Projekten ist eines immer wieder erkennbar: Projekte scheitern selten an der Methode. Sie scheitern daran, dass Verantwortung nicht klar zugeordnet ist, dass Sponsoren fehlen wenn es darauf ankommt, dass Scope wächst ohne dass jemand stoppt, dass Ressourcen verplant aber nicht verfügbar sind – und dass die Person fehlt, die noch da ist, wenn es zäh wird.

„Eine schlechte Methode, konsequent angewendet, schlägt eine gute Methode, die niemand wirklich lebt.“

Was Studien zeigen – und was sie verschweigen

Die Standish Group wertet seit 1994 IT-Projekte aus: In ihren Erhebungen werden nur rund 29 Prozent als vollständig erfolgreich eingestuft, 32 Prozent werden abgebrochen. Die Größenordnungen ändern sich je nach Erhebung und Definition, bleiben aber über viele Ausgaben hinweg ähnlich – trotz immer neuer Methoden.¹ Eine Analyse von Flyvbjerg & Budzier zeigt, insbesondere für große und komplexe Vorhaben: Projekte überschreiten ihr Budget im Schnitt um 27 Prozent, jedes sechste sogar um über 200 Prozent.²

Was dahinter steckt, wird seltener benannt: In fast allen Fällen fehlt es an einer Person, die klare Entscheidungen trifft und Verantwortung nicht delegiert. Das PMI Pulse of the Profession (2023) bestätigt: Über 50 Prozent aller Projektprobleme sind auf ungenügende Kommunikation zurückzuführen – und damit auf Führungsdefizite, nicht auf methodische Mängel.³

WANN METHODE DOCH ZÄHLT

- Hohe Unsicherheit und Exploration: Wenn Anforderungen sich während des Projekts wesentlich ändern, braucht es iterative Ansätze – ein klassischer Wasserfall lässt hier keinen Spielraum.
- Skalierung über mehrere Teams: Sobald viele Teams an einem Ziel arbeiten, brauchen Abhängigkeiten und Schnittstellen einen expliziten Koordinationsrahmen.
- Regulatorische Anforderungen und Übergaben: In sicherheitskritischen oder compliance-relevanten Kontexten ist Dokumentation und Nachvollziehbarkeit keine Option – sondern eine Voraussetzung für Abnahme und Betrieb.

¹ Standish Group (2022). CHAOS Report. Über 40.000 IT-Projekte seit 1994. Nur 29 % vollständig erfolgreich; 32 % abgebrochen.

² Flyvbjerg & Budzier (2011), HBR. 1.500 Großprojekte (Ø 170 Mio. USD): Ø 27 % Kostenabweichung, jedes 6. >200 %.

³ PMI. Pulse of the Profession 2023. >50 % der Projektprobleme auf Kommunikationsdefizite zurückzuführen.

Die acht häufigsten Muster des Scheiterns

Projektprobleme haben viele Gesichter – aber hinter den meisten stecken immer wieder die gleichen strukturellen Ursachen. Wer sie früh erkennt, kann gegensteuern.

Muster 1 – Niemand ist wirklich zuständig

In vielen Projekten gibt es formal einen Projektleiter – aber informell werden Entscheidungen im Lenkungsausschuss getroffen, beim Auftraggeber abgeholt oder in Abstimmungsrunden aufgelöst. Das Ergebnis: Alle sind beteiligt, niemand ist verantwortlich. Sobald es kritisch wird, zeigt sich wer wirklich entscheiden kann – in unklaren Zuständigkeitsstrukturen ist die Antwort meist: niemand.

Muster 2 – Risiken werden erkannt, aber nicht gemanagt

Risikolisten in Projektstatus-Reports sind weit verbreitet. Risikolisten, die tatsächlich zu Entscheidungen führen, sind selten. Häufig werden Risiken dokumentiert um Dokumentationspflichten zu erfüllen – nicht um gegengesteuert zu werden. Wirksames Risikomanagement braucht klare Eskalationswege und eine Führungskraft, die bei Bedarf tatsächlich handelt.

Muster 3 – Der Rhythmus geht verloren

Projekte brauchen Takt. Wenn Meetings zu lang werden, zu unregelmäßig stattfinden oder keinen klaren Entscheidungsfokus haben, verlieren Projekte ihre Dynamik. Kleinigkeiten stauen sich auf, bis sie zu Krisen werden.

Muster 4 – Am Anwender vorbei entwickelt

Das Projekt läuft technisch korrekt und formal im Rahmen – und liefert trotzdem kein Ergebnis, das die eigentlichen Nutzer brauchen oder wollen. Der Standish Group zufolge ist fehlende Nutzereinbindung einer der am häufigsten vernachlässigten Erfolgsfaktoren.¹ Wer Anwender nicht regelmäßig einbindet, entwickelt am Ende für einen Bedarf von vor 18 Monaten.

Muster 5 – Fehlende Sponsor-Unterstützung

Projekte brauchen nicht nur ein genehmigtes Budget – sie brauchen eine Führungskraft, die aktiv hinter dem Vorhaben steht, wenn Widersprüche entstehen, Ressourcen knapp werden oder Abteilungen nicht mitziehen. Die Standish Group nennt Executive Support konsistent als einen der stärksten Einzelfaktoren für Projekterfolg.¹

Muster 6 – Scope Creep: der schleichende Umfangswuchs

Einzelne Anforderungen werden nachträglich ergänzt, Änderungen ohne formale Bewertung eingebaut, Stakeholder-Wünsche still akzeptiert. Das Ergebnis: Das Projekt wächst, ohne dass Budget oder Zeitplan angepasst werden. Scope Creep entsteht selten durch technische Gründe – sondern weil niemand bereit ist, klar „nein“ zu sagen.

Muster 7 – Zu groß, zu lang geplant

Die Standish Group zeigt: Ab einer Laufzeit von zwei Jahren und mehr als 40 Beteiligten steigt das Scheiterrisiko drastisch – bei Laufzeiten über drei Jahren liegt die Erfolgsquote unter 20 Prozent.¹ Kleine Projekte scheitern seltener – nicht weil sie einfacher sind, sondern weil Verantwortung klarer zugeordnet werden kann.

Muster 8 – Die Ressourcen-Illusion

Im Projektplan stehen zehn Personen mit jeweils 50 Prozent Verfügbarkeit. In der Realität sind alle zehn parallel im Tagesgeschäft eingebunden, zugleich in zwei weiteren Projekten verplant und spätestens bei der nächsten Produktionskrise abgezogen. Der Unterschied zwischen „resource allocated“ und „resource available“ kostet mehr Projekte als jede Methodenfrage.

MUSTER 1-4 – STRUKTUR& PROZESS

- Unklare Zuständigkeit: Alle beteiligt, niemand verantwortlich.
- Risikomanagement ohne Wirkung: Dokumentiert, nicht gesteuert.
- Fehlender Rhythmus: Dynamikverlust durch orientierungslose Meetings.
- Am Anwender vorbei: Entwickelt für einen Bedarf von gestern.

MUSTER 5-8 – FÜHRUNG& RESSOURCEN

- Fehlender Sponsor: Eskalationen laufen ins Leere.
- Scope Creep: Wachsender Umfang, unverändertes Budget.
- Zu groß, zu lang: Über 3 Jahre Laufzeit – unter 20 % Erfolgsquote.
- Ressourcen-Illusion: Eingeplant auf dem Papier, abgezogen in der Praxis.

Was wirksames Projektmanagement ausmacht

Wirksames Projektmanagement ist kein Methodenpaket – es ist eine Haltung. Und es braucht strukturelle Voraussetzungen, die unabhängig vom gewählten Framework gelten.

1. Klare Rollenverteilung von Anfang an

Wer entscheidet was? Wer eskaliert wohin? Wer hat das letzte Wort bei Budget, Scope und Qualität? Diese Fragen müssen bei Projektstart verbindlich geklärt sein – nicht erst wenn ein Konflikt entsteht.

2. Ehrliche Statusberichte

Ein Statusbericht, der nur grüne Ampeln zeigt, ist kein Projektmanagement-Instrument – er ist Selbstschutz. Wer früh gelbe und rote Signale setzt, schafft Handlungsspielraum. Wer sie verbirgt, verliert ihn.

3. Kurze Entscheidungswege

Jede Woche, die eine Entscheidung wartet, kostet Momentum und Geld. Entscheidungswege müssen im Vorfeld definiert sein – und die zuständigen Personen müssen tatsächlich verfügbar und entscheidungsbereit sein.

4. Schlanker Rhythmus statt Bürokratie

Wöchentliche 30-Minuten-Updates mit klarem Format schlagen monatliche 3-Stunden-Steuerungenrunden. Der Takt muss zum Projekt passen – nicht zu einer Methoden-Vorlage.

5. Jemand, der noch da ist, wenn es zäh wird

Projekte haben kritische Phasen. In diesen Phasen brauchen Teams eine Führungsperson, die nicht wegläuft – sondern stabilisiert, entscheidet und Orientierung gibt.

„Der Unterschied liegt nicht im Plan. Er liegt darin, ob jemand noch da ist, wenn es zäh wird.“

Woran man es frühzeitig erkennt

- Entscheidungen werden vertagt, obwohl alle Informationen vorliegen.
- Statusberichte zeigen dauerhaft Grün – obwohl Termine rutschen.
- Niemand kann in einem Satz sagen, wer bei Budgetfragen das letzte Wort hat.
- Meetings werden länger, häufiger und ergebnisloser.
- Das Projektteam vermeidet direkte Aussagen – weil niemand schlechte Nachrichten überbringen will.

Playbook: Ein Projekt auf Kurs bringen

Dieses Playbook gilt für den Moment, in dem ein Projekt ins Stocken gerät – oder von Anfang an solide aufgesetzt werden soll. Es ersetzt keine Projektmethode. Es stellt sicher, dass die Voraussetzungen für Wirksamkeit vorhanden sind.

A – ZUSTÄNDIGKEITEN KLÄREN (WOCHE 1)

Ziel: Verbindliche Rollenklarheit herstellen

- Minimal-Rollenmodell verbindlich benennen: Sponsor (entscheidet und entblockt auf Führungsebene), Projektverantwortlicher (führt, eskaliert, hält Takt), Fach-Owner (Anforderungen und Prioritäten), Betrieb/Übergabe (wer übernimmt das Ergebnis). Alle vier Rollen müssen besetzt sein.
- Drei Kernfragen schriftlich beantworten: Wer entscheidet bei Budgetüberschreitung? Wer bei Scope-Änderungen? Wer bei technischen Eskalationen?
- Eskalationsweg festlegen: Was wird wann an wen eskaliert? Ohne definierte Schwellen gibt es keine Eskalation.
- Alle Beteiligten über diese Festlegungen informieren. Was nicht kommuniziert wurde, gilt nicht.

B – STATUS EHRlich MACHEN (WOCHE 2)

Ziel: Transparenz über den tatsächlichen Projektstatus

- Aktuellen Status ohne Schönfärberei erheben: Was ist wirklich auf Kurs? Was hat sich verzögert, was ist unklar, was fehlt?
- Ampelsystem einführen, das tatsächlich genutzt wird: Gelb und Rot sind keine Niederlage – sie sind Frühwarnsignale.
- Offene Risiken mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Gegenmaßnahme dokumentieren. Nicht zur Ablage – zur Steuerung.
- Ersten ehrlichen Statusbericht erstellen und mit dem Auftraggeber besprechen.

C – RHYTHMUS HERSTELLEN (WOCHE 3)

Ziel: Verlässlichen Projekttakt etablieren

- Wöchentliches 30-Minuten-Update einführen: festes Format, festes Datum, klarer Entscheidungsfokus. Kein Statusmonolog – Entscheidungen und Blockaden.
- Entscheidungen aus Meetings innerhalb von 24 Stunden schriftlich festhalten und verteilen.
- Lange Steuerungsrunden durch häufigere, kürzere Formate ersetzen. Takt vor Tiefe.
- Prüfen: Gibt es Meetings ohne Agenda oder Ergebnis? Die abschaffen.

D – KRITISCHE PHASE MEISTERN (BEI BEDARF)

Ziel: Stabilität in der Krise herstellen

- Krisensituation klar benennen: Was ist das tatsächliche Problem? Nicht das Symptom, sondern die Ursache.
- Sofortmaßnahmen definieren: Was kann in den nächsten 72 Stunden entschieden oder geändert werden?
- Sichtbar präsent sein: Das Team braucht in der Krise eine Person, die nicht wegschaut – sondern Orientierung gibt.
- Nach der Krise: Ursache dokumentieren und Prozess anpassen. Jede Krise enthält Information für das nächste Projekt.

Fazit

Die acht Muster in diesem Papier haben eines gemeinsam: Sie sind keine technischen Probleme. Sie entstehen, wenn Verantwortung nicht klar zugeordnet ist, wenn Sponsoren fehlen, wenn Scope unkontrolliert wächst, wenn Ressourcen verplant aber nicht verfügbar sind – und wenn niemand bereit ist, diese Dinge früh genug beim Namen zu nennen.

Die gute Nachricht: Kein einziges dieser Muster ist eine Naturgewalt. Sie entstehen in Strukturen, die man ändern kann – mit klaren Zuständigkeiten, aktivem Sponsoring, Mut zur Scope-Begrenzung, ehrlicher Ressourcenplanung und dem Willen, Probleme anzusprechen, solange es noch hilft.

Ein wirksamer Projektmanager ist nicht derjenige mit dem besten Methodenwissen. Er ist derjenige, der noch da ist, wenn es zäh wird – und der Verantwortung übernimmt, auch wenn sie niemand sonst will.

„Methoden geben Struktur. Verantwortung gibt Richtung. Beides zusammen macht Projekte erfolgreich.“

Quellen (Auswahl)

[1] Standish Group (1994–2022). CHAOS Report. Langzeitstudie mit über 40.000 IT-Projekten. Nur 29 % vollständig erfolgreich; 32 % abgebrochen. Erfolgsquoten und Definitionen variieren je Edition.

[2] Flyvbjerg, B. & Budzier, A. (2011). Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. Harvard Business Review, September 2011. Analyse von 1.500 Großprojekten (Ø 170 Mio. USD); Ø 27 % Kostenabweichung, jedes 6. Projekt >200 % Überschreitung.

[3] Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession (diverse Jahre). Über 50 % aller Projektprobleme auf unzureichende Kommunikation zurückzuführen. Organisationen mit hoher PM-Reife scheitern mit 27 % ihrer Projekte, mit niedriger Reife mit 47 %.

Über den Autor

Christian Teutrine ist Unternehmensberater und Projektmanager mit über 25 Jahren Erfahrung in komplexen IT- und Veränderungsvorhaben, schwerpunktmäßig im Automotive- und Industrieumfeld. Er hat Vorhaben von der Klärung bis zur Übergabe in den Betrieb verantwortet – inklusive Budget, Risiken und Qualität, auch in sicherheitskritischen Kontexten. Er berät unter dem Label keinwenn in den Bereichen Unternehmensberatung, KI-Strategie und Projektmanagement.

Dieser Text wurde mit Unterstützung von KI-Werkzeugen entwickelt und vom Autor inhaltlich verantwortet.

© 2026 Christian Teutrine · keinwenn. Alle Rechte vorbehalten. keinwenn.de · info@keinwenn.de