

# Das Mautprojekt: Ein Stück aus dem Toll-Haus oder die Eigendynamik unrealistischer Termine

von Reinhard P. Oechtering

Das in massive Terminprobleme geratene LKW-Mautprojekt des Bundesverkehrsministeriums und des Konsortiums Toll-Collect macht seit Wochen Negativschlagzeilen. In manchen Kommentaren wird gar der Technologiestandort Deutschland angezweifelt. Doch wo sind die Gründe und wo die Schuldigen für den Fehlschlag zu suchen?

Im Zentrum dieses Beitrags steht die – per Ferndiagnose aufgestellte – These, dass unrealistische Terminziele und weniger die Projektdurchführung als Hauptursache in Frage kommen. Anhand eines Rollenspiels mit einer frei erfundenen Handlung sowie fiktiven Rollen und Namen wird deutlich, wie realistische und fundierte Kalkulationen einer Eigendynamik zum Opfer fallen können, die bei Großprojekten weit verbreitet ist: Die Eigendynamik zur Erzeugung unrealistischer Projektpläne. Auftraggeber und Auftragnehmer sind gleichermaßen in diese Dynamik verstrickt.

In der Analyse des Rollenspiels werden die Voraussetzungen aufgezeigt, die die Eigendynamik zur Erzeugung unrealistischer Projektpläne in Gang setzen. Sie bilden gleichzeitig die Angriffspunkte, um die Dynamik besser kontrollieren zu können. Im letzten Kapitel des Beitrags geht es um Ansatzpunkte, dieser Eigendynamik entgegenzutreten. Allerdings bleibt es trotz aller Kenntnis ihrer Wirkungsweisen eine besondere Herausforderung für jedes betroffene Projekt, nicht ihr Opfer zu werden.

## Was haben 60 Grad im Wohnzimmer und das Mautprojekt gemeinsam?

Ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen worden ist, entscheiden die Verantwortlichen in der Regel auf Basis eines Soll-/Ist-Vergleichs. (Die erfolgreiche Verwertung des Projektergebnisses selbst soll in diesem Beitrag nicht betrachtet werden). Halten sich die negativen Abweichungen von der Planung in einem tolerierbaren Rahmen, spricht man von einer erfolgreichen Projektdurchführung. Dieses Kriterium ist aber nur gültig, so lange man davon ausgehen kann, dass eine vernünftige Planung zugrunde liegt.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen:

Wir kennen den Thermostatregler, der unsere Wohnzimmertemperatur unabhängig von der Außentemperatur auf konstantem Niveau hält. Was würde passieren, wenn man das Wohnzimmer im Winter kurzfristig in eine Sauna verwandeln wollte und den Temperaturregler deshalb auf 60 Grad einstellt? Die meisten Heizungen würden wahrscheinlich spätestens bei 35 Grad versagen.

Sind wir von der Leistungsfähigkeit der Heizung enttäuscht und machen wir dem Installateur Vorwürfe? Sicher nicht. Denn der erste Mensch, dem wir die Geschichte erzählten, würde nur den Kopf schütteln und uns darauf hinweisen, dass der eingestellte Sollwert von 60 Grad für eine Wohnzimmerheizung weit überhöht sei.

### Unerreichbarer Planwert

In diesem Beispiel ist unmittelbar ersichtlich, dass ein unerreichbarer Planwert verwendet wird. Bei großen, komplexen Projekten ist dagegen auch für Experten nicht sofort erkennbar, ob es sich um einen vernünftigen oder einen utopischen Planwert handelt. Denn diese Projekte bestehen aus vielen voneinander abhängigen Komponenten und werden mit einer großen Zahl von Subunternehmern realisiert.

Bezüglich des Mautsystems, das im August dieses Jahres in Betrieb gehen sollte, liegt die Vermutung nahe, dass der Projektfortschritt an einem unerreichbaren Plantermin gemessen wird. Das Projekt steckt also hauptsächlich deshalb in einer Krise, .....

**Wenn Sie am Fortgang der Geschichte interessiert sind, fordern Sie den vollständigen Artikel kostenlos über eine Mail bei [info@merathor.de](mailto:info@merathor.de) an. Bitte geben Sie Ihren Namen und Ihre Funktion an.**