

Die Bedeutung der Ampelsteuerung in Projekten

Warum über die Bedeutung der Ampelfarben Klarheit bestehen muss und warum die Projektampel auch die Gelbphase benötigt

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Große Projekte werden häufig über Ampeln gesteuert. Auf einem One-Pager für den Lenkungskreis zeigen Rot, Gelb und Grün auf einen Blick, wo ein Projekt steht. Das Verfahren wirkt einfach und eindeutig. Genau darin liegt jedoch ein Risiko: Die Farben schaffen nur dann Orientierung, wenn alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen.

Diese Erfahrung habe ich selbst als Projektleiterin eines unternehmensweiten globalen Projekts gemacht. Mehrere Teilprojekte waren kritisch, deshalb hatten wir ihre Statusampeln auf Rot gesetzt. Im Steering Committee blickte ein Geschäftsführer auf die roten Felder und fragte beunruhigt: Dann ist doch alles verloren, oder?



Ein Missverständnis mit Folgen

Für ihn bedeutete Rot, dass keine Gegensteuerung mehr möglich war. Für das Projektteam bedeutete Rot etwas anderes: Die Lage ist kritisch, Ziel oder Termin sind gefährdet, und das Thema braucht sofortige Aufmerksamkeit, Entscheidungen und wirksame Maßnahmen. Beide Sichtweisen waren nachvollziehbar. Sie waren nur nicht miteinander vereinbar.

Der entscheidende Fehler lag nicht in der Farbe. Wir hatten ihre Bedeutung nie gemeinsam definiert und deshalb auch nicht erklärt, welche Reaktion ein roter Status auslösen sollte. Eine Kennzahl oder Ampel ist jedoch keine neutrale Information. Sie beeinflusst Wahrnehmung, Entscheidungen und Verhalten. Unklare Statusbegriffe erzeugen daher schnell falsche Sicherheit, unnötige Unruhe oder verspätete Eskalation.

Was die drei Farben leisten müssen

01 Grün bestätigt den belastbaren Plan

Grün bedeutet, dass Ziel, Termine, Budget, Qualität und wesentliche Abhängigkeiten nach aktuellem Kenntnisstand beherrscht werden. Kleinere Abweichungen können innerhalb der vereinbarten Toleranzen aufgefangen werden. Grün darf nicht bedeuten, dass lediglich noch kein Problem gemeldet wurde.

02 Gelb fordert Aufmerksamkeit und frühe Maßnahmen

Gelb zeigt, dass ein Risiko oder eine Abweichung relevant geworden ist, der Projekterfolg aber noch durch konkrete Gegenmaßnahmen gesichert werden kann. Es braucht erhöhte Aufmerksamkeit, einen Verantwortlichen und einen Termin für die nächste Bewertung. Gelb ist damit die Farbe der aktiven Steuerung.

03 Rot verlangt Entscheidung oder Eskalation

Rot bedeutet, dass vereinbarte Ziele oder Toleranzen wesentlich gefährdet oder bereits verletzt sind. Das Projektteam kann die Situation nicht mehr allein innerhalb seines Mandats lösen. Der Lenkungskreis muss entscheiden, etwa über Prioritäten, zusätzliche Ressourcen, eine Anpassung von Termin oder Scope oder über einen bewussten Stopp.

Rot ist damit keine Aussage darüber, dass alles verloren ist. Es ist eine Aussage über den erforderlichen Steuerungsbedarf. Wird Rot als persönliches Versagen verstanden, werden kritische Entwicklungen häufig zu lange verborgen.

Was ohne die Gelbphase passiert

Wenn eine Projektampel nur Grün und Rot kennt, fehlt die Phase zwischen Normalbetrieb und Eskalation. Genau in dieser Phase könnten Risiken bewertet, Optionen entwickelt und Entscheidungen vorbereitet werden. Eine Rot-Grün-Steuerung ohne Gelb erzeugt eine binäre Logik: Solange der Misserfolg nicht sicher ist, bleibt der Status grün. Sobald die Abweichung nicht mehr zu übersehen ist, springt er auf Rot.

01 Probleme bleiben zu lange unsichtbar

Teams melden einen Status häufig erst dann als Rot, wenn eine Zielverletzung nahezu sicher oder bereits eingetreten ist. Frühindikatoren wie sinkende Kapazität, offene Entscheidungen oder wachsende Risiken erscheinen nicht im Gesamtbild. Dem Management fehlt damit die Möglichkeit, rechtzeitig zu unterstützen.

02 Der Sprung auf Rot wirkt überraschend

Ein Projekt, das im letzten Bericht noch grün war und nun plötzlich rot erscheint, erzeugt Erklärungsdruck. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Frage, warum das Problem nicht früher sichtbar war. Für die eigentliche Entscheidung bleibt weniger Zeit, und das Vertrauen in die Berichterstattung sinkt.

03 Gegensteuerung wird teurer und schwieriger

Je später eine Abweichung erkannt wird, desto weniger Handlungsoptionen bleiben. Zusätzliche Ressourcen müssen kurzfristig beschafft, Termine verschoben oder Inhalte gestrichen werden. Maßnahmen, die in einer Gelbphase noch überschaubar gewesen wären, werden unter Rot zu einer Eskalation.

04 Statusberichte werden politisch

Wenn Grün als Erfolg und Rot als Versagen bewertet wird, entsteht ein Anreiz, kritische Themen möglichst lange grün zu halten. Teams optimieren dann die Farbe statt die Situation. Eine offene Risikokultur kann sich unter diesen Bedingungen kaum entwickeln.

05 Unterschiedliche Unsicherheiten werden gleichbehandelt

Nicht jede Abweichung verlangt sofort den Lenkungsreis. Ohne Gelb landen beherrschbare Risiken entweder im grünen Bereich oder werden unnötig auf Rot gesetzt. Beides verzerrt das Bild: Das eine unterschätzt den Handlungsbedarf, das andere überlastet die Eskalationswege.

Gelb ist kein Zeichen von Unentschlossenheit

Eine gelbe Ampel darf nicht zur dauerhaften Komfortzone werden. Sie braucht einen klaren Anlass, konkrete Maßnahmen und einen festgelegten Zeitpunkt für die Neubewertung. Richtig eingesetzt macht Gelb Unsicherheit steuerbar. Es zeigt, dass das Team eine Entwicklung ernst nimmt, bevor der vereinbarte Handlungsrahmen überschritten wird.

Auch eine zusätzliche Farbe wie Orange kann sinnvoll sein, wenn sie für den jeweiligen Steuerungskreis einen echten Unterschied beschreibt. Mehr Farben ersetzen jedoch keine Definition. Entscheidend ist, dass jede Stufe eine eindeutige Bedeutung und eine erwartete Reaktion hat.

Wie eine Projektampel steuerungsfähig wird

Messbare Kriterien festlegen

- Für Termine, Budget, Scope, Qualität und Ressourcen konkrete Toleranzen definieren.
- Risiken, Abhängigkeiten und ausstehende Entscheidungen als eigene Statusfaktoren berücksichtigen.
- Festlegen, ob der Gesamtstatus dem kritischsten Bereich folgt oder nach einer vereinbarten Regel gebildet wird.

Jede Farbe mit einer Reaktion verbinden

- Bei Grün die reguläre Steuerung fortsetzen und Annahmen weiterhin überprüfen.
- Bei Gelb Maßnahmen, Verantwortliche, Termin und erwartete Wirkung dokumentieren.
- Bei Rot den konkreten Entscheidungsbedarf für Auftraggeber oder Lenkungsreis benennen.

Den Status nachvollziehbar machen

- Die Farbe mit wenigen belastbaren Fakten begründen, statt sie nur zu markieren.
- Trend und Veränderung gegenüber dem letzten Bericht sichtbar machen.
- Kriterien für die Rückkehr auf Gelb oder Grün vorab festlegen.

Eine offene Meldekultur schaffen

- Gelb als erwünschte Frühwarnung behandeln und nicht als Schwäche des Projektteams bewerten.
- Rote Statusmeldungen auf den Sachverhalt und die notwendige Entscheidung konzentrieren.
- Projektleitungen unterstützen, wenn sie Risiken früh und transparent adressieren.

Der nächste sinnvolle Schritt

Für ein laufendes Projekt lohnt sich eine kurze Überprüfung im Steuerungskreis: Was bedeutet Grün, Gelb und Rot bei Termin, Budget, Leistung und Risiko? Welche Handlung wird bei jeder Farbe erwartet? Und verstehen Projektteam, Auftraggeber und Geschäftsleitung diese Definition tatsächlich gleich?

Eine Projektampel muss keine komplexe Methodik sein. Sie muss früh genug warnen, Entscheidungen vorbereiten und Verantwortlichkeiten klären. Ohne Gelb fehlen genau diese Möglichkeiten. Dann beschreibt die Ampel den Schaden erst, wenn Steuerung bereits zur Eskalation geworden ist.

Herzlichst, Ute Raböse.