

Dipl.-Psych. Lothar Panten

## **Rohrkrepierer**

### **Plädoyer für eine erweiterte Projektleiter-Qualifikation**

Im Frühjahr 2003 wurde ich Zeuge eines dramatischen, aber nicht seltenen Vorgangs: Ein Projektleiter in einem Versicherungsunternehmen quälte das Gefühl, ein Projekt direkt „vor die Wand zu fahren“. Der Auftrag sei den Beteiligten und den Auftraggebern nicht klar, die Termine würden nicht eingehalten usw. Dabei hatte alles eigentlich unspektakulär angefangen: Es sollte eine Lösung gefunden werden für die schlechte Zusammenarbeit zwischen der IT als Projektabteilung, dem Vertrieb als „Kunde“ und den vertriebsnahen Bereichen der Sachbearbeitung. Insbesondere die IT-Dienstleistungen standen in der Kritik: zu aufwendig, zu undurchsichtig, im Ergebnis nicht überzeugend. Der Vorstand wollte in einem Projekt unter Mitwirkung aller beteiligten Bereiche die Zusammenarbeit neu ordnen.

Mit diesem Mandat begann die Arbeit. Zur Mitte des Jahres kamen erste Zweifel auf, ob rechtzeitig vernünftige Ergebnisse zu erreichen wären. Denn es gab noch keine Zwischenstände. Die Antwort lautete stets: „Ist in Arbeit“, „Kommt in den nächsten Wochen“. Aber „in der nächsten Woche“ kam nichts, nicht einmal „Alibi-Ergebnisse“. Als dann doch erste Ergebnisse vorlagen, waren sie nicht überzeugend. Der bisherige Aufwand war plangemäß, der Ergebnisstand war es nicht. Zähneknirschend wurden Fristverlängerungen und höherer Aufwand akzeptiert. Aber es wurde deutlich: Das Projekt steuerte auf ein Scheitern zu.

Warum war das Projekt in die Krise geraten? Genauere Betrachtungen zeigten folgendes Bild: Bereits zu Beginn hatten die Beteiligten keine ausreichenden gemeinsamen Zielvorstellungen erarbeitet. Während der IT-Bereich nur einen besseren Überblick anstrebte, wollten „die internen Kunden“ eine völlig neue Grundlage für die Zusammenarbeit schaffen. Mit dieser Unschärfe in der Zieldefinition haben sich zunächst alle begnügt. Denn alle konnten an ihre Bereiche berichten: Wir packen die Probleme in der Zusammenarbeit an, in 2003 wird etwas geschehen. Dies reichte zunächst einmal aus, um ein Budget zu bekommen und in die Projektliste aufgenommen zu werden.

Zwar gab es in diesem Unternehmen durchaus den Grundsatz: Kein Projekt ohne Auftrag und ohne Projektplan. Aber da der Wunsch für dieses Projekt von „höherer Stelle“ kam, wurde auf den Projektplan zunächst verzichtet. Er sollte später geliefert werden, geriet aber dann unter die Räder. Hier zeigte sich: Selbst wenn passende Verabredungen vorhanden sind, kann es für die Projektleitung schon eine Aufgabe sein, nur das ohnehin Verabredete einzufordern.

Das Projekt startete also, ohne dass notwendige Auseinandersetzungen geführt, Ziele geklärt und latente schwelende Konflikte angegangen wurden. Alles, was dann im Projekt folgte, trug an dieser Hypothek: Sobald sich Ergebnissen abzeichneten, brachen an ihnen die Konflikte wieder auf und verhinderten, dass es zu Beschlüssen kam.

In dem sich abzeichnenden Scheitern bezogen alle Beteiligten ihre Verteidigungspositionen. Die Projektleitung argumentierte: „Wenn ich nicht die richtigen Leute im erforderlichen Umfang bekomme, dann muss dem Auftraggeber klar sein, dass er nicht die Ergebnisse bekommt, die er wollte.“ Die Projektmitarbeiter meinten: „Sagt mir, was ich tun soll, und ich mache es. Sagt mir aber auch, wie ich dabei noch mein Tagesgeschäft schaffe.“ Die Auftraggeber beteuerten: „Wenn mir die Projektleitung sagt, sie wäre auf dem Weg, verlasse ich mich darauf, auch wenn mir mein Gefühl etwas anderes sagt.“

So entstand der Projektkrise zweiter Teil: Nach der verpassten Eingangsklärung wurden schwierige, aber notwendige Schritte unterlassen, obwohl der Handlungsbedarf längst klar war. In jedem Lehrbuch zum Projektmanagement steht, dass so was nicht vorkommen darf. Aber offenbar gibt es nicht-rationale Zusammenhänge in Projekten. Organisationspsychologisch lassen sich hier die klassischen Prozesse ausmachen: Erst werden Probleme verdrängt und dann müssen Realitäten verleugnet werden, wenn sich die Nachteile zeigen. Ein Anfangsproblem zieht viele weitere nach sich.

Welche Chancen hatte der Projektleiter, damit umzugehen? Widerstand und Krise in Projekten sind an sich produktive Reaktionsmechanismen in Organisationen. Wirkliche Veränderungen werden Projekte aber nur erreichen, wenn sie in der Auseinandersetzung mit dem Traditionellen bestehen können. Darauf sollte sich ein Projektleiter von vornherein einstellen, z. B. indem er sehr genau überlegt, was er an Regeln, Vereinbarungen und Konfliktlösungsoptionen braucht.

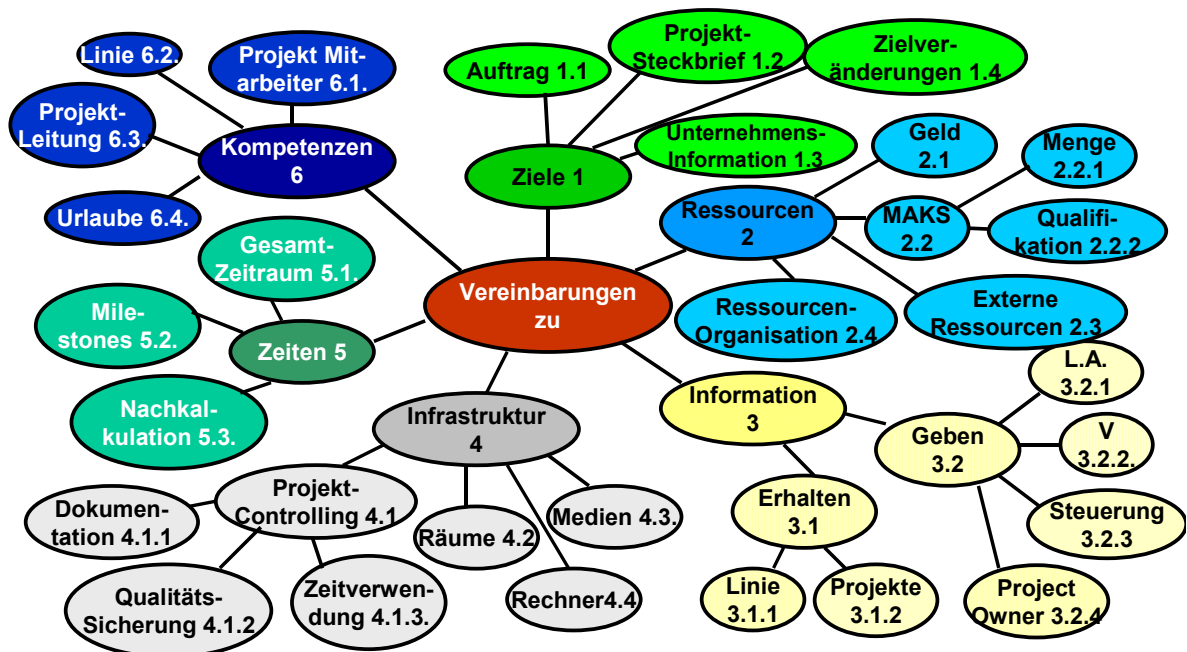
Die Krise ist eigentlich ein notwendiger Bestandteil eines Projektes. Jedes strategisch bedeutsame Projekt durchläuft eine Krise, aber für den Projekterfolg muss sie produktiv überwunden werden. Darauf sind viele Projektleiter nicht gut vorbereitet, weil das Umgehen mit organisationspsychologischen Problemstellungen noch nicht zum üblichen Profil eines „Projektleiters“ gehört.

Wichtig ist vor allem die Konfliktfähigkeit in Projekten von Anfang an. Von Anfang an muss man inhaltlich, zeitlich, ressourcenseitig und organisatorisch festlegen, was man will. Ergänzt werden muss dies durch einen Regelsatz, was passiert, wenn Schwierigkeiten und/oder Konflikte auftreten. So lassen sich auch große Konfliktthemen in viele kleine, beherrschbare Auseinandersetzungen portionieren. Das ist im Gesamtprozess durch die Projektleitung deutlich besser beherrschbar, erfordert allerdings einen Überblick, was an offenen und verdeckten Themen zu behandeln ist. Nötig ist die soziale Kompetenz, diese Erkenntnisse aktiv ins Projektgeschehen einzubringen.

In unserem Beispielfall, übrigens ein Echtfall, wurde der Keim der Probleme früh gelegt. Noch vor den Konflikten, die ein wichtiges Projekt mit sich bringen, sollte das Bemühen stehen, klare Vereinbarungen zu haben. Sehr oft wird in der Praxis hier schon einiges verpasst.

Die folgende Grafik soll Ihnen einen Überblick geben, zu welchen Bereichen Sie Vereinbarungen treffen sollten:

## Bereiche von Vereinbarungen (vor Projektstart)



Dipl.-Psych. Lothar Panten  
Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR

Else-Lang-Str. 1  
50858 Köln

Tel. 0221 / 92 15 95 -0  
Fax: 0221 / 92 15 95 -25  
[l.panten@evolog.de](mailto:l.panten@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)