

## Schwerpunkt: Vom Wissen zum Können



# Nur Erfahrung leitet die Zukunft ein

Veränderungen, mit denen Unternehmen ihre Zukunft sichern sollen, werden meist über Projekte eingeleitet. Dies erfordert ein souveränes Management des weitgehend Unplanbaren. Doch viele Projekte scheitern auch deshalb, weil sie unerfahrenen Nachwuchskräften als Bewährungschance übertragen werden und erfahrene Projektmanager in gut bezahlte Linienpositionen streben.

Der Alltag in vielen Unternehmen sieht so aus, dass mehrere Großprojekte, die sich wechselseitig beeinflussen, parallel laufen. Bei einem soll eine neue IT-Infrastruktur in der Organisation geschaffen, bei einem anderen die Zusammenarbeit mehrerer Bereiche optimiert werden. Und beim dritten Projekt lautet das Ziel: Die Zufriedenheit unserer Kunden soll steigen. Gemeinsam ist solchen Projekten, dass sie neben den Arbeitsinhalten vieler Mitarbeiter auch die Arbeitsstrukturen und -beziehungen verändern - und dass ihr Erfolg oft über die Zukunft des Unter-

nehmens entscheidet. Dass mehrere strategische Projekte in ihrer Organisation zugleich stattfinden, ist heute in den meisten Unternehmen Alltag. Also müssen sie koordiniert werden. Entscheider in größeren Unternehmen haben das schon vor Jahren erkannt. Deshalb etablierten sie in ihrer Organisation ein Projektmanagementsystem, das Fragen beantwortet wie:

- Was ist überhaupt ein Projekt und was nur eine Sonderaufgabe?
- Wie sollten Projekte geplant, durchgeführt und gesteuert werden?

- Welche Instrumente nutzen wir für unsere Projekte?

Außerdem hat sich das Ausbilden der Mitarbeiter im Bereich Projektmanagement zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Weiterbildung entwickelt. In fast allen größeren Unternehmen werden die Mitarbeiter heute ebenso selbstverständlich in Sachen Projektmanagement geschult wie in den Bereichen Führung und Verkauf. Also könnte man annehmen, dass das Managen von Projekten den Unternehmen keine Schwierigkeiten bereitet. Schließlich existieren die nötigen Strukturen und die Mitarbeiter verfügen über das erforderliche Know-how. Die betriebliche Realität ist anders: Projektziele wer-

### Mehr zum Thema

**Kraus, G.:** Change Management Handbuch. Cornelsen Verlag 2004.

**Beck, Ch.:** Projektmanagement in der Personalabteilung. Luchterhand 2003.

den oft nicht oder nur teilweise erreicht. Das belegen zahlreiche Studien. Und noch häufiger werden die Ziele zwar auf dem Papier erreicht - doch nur zu dem Preis, dass Folgeprobleme in Kauf genommen werden. So agiert ein Projektteam beispielsweise ab irgendeinem Zeitpunkt nur noch nach der Maxime: Wir müssen, koste es, was es wolle, den gesteckten Zeit- und Kostenrahmen einhalten, sonst werden wir sanktioniert. Qualitätsmängel werden also bewusst akzeptiert. Dies kann dann zu Rückrufaktionen führen oder auch dazu, dass das neue Managementsystem von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird.

### **Oft fehlt die Verankerung im Betrieb**

Eine Ursache hierfür ist: In vielen Unternehmen besteht zwar ein Konsens darüber, dass in den großen Changeprojekten die Basis für den künftigen Erfolg gelegt

wird. Bei der Entscheidung, wer die Verantwortung für die Projekte übernimmt, fällt die Wahl aber oft auf Mitarbeiter, die zwar ein großes Entwicklungspotenzial haben, aber noch keine gereiften Führungskräfte und Projektmanager mit starkem Rückgrat und fester Verankerung in der Organisation sind. Die Projekte werden also so besetzt, dass sie für die Projektleiter eine Chance sind, sich zu bewähren. Nur selten wird ihre Leitung einem mit allen Wassern gewaschenen Projektmanagement-Profi übertragen.

Hieraus ergeben sich Folgeprobleme - etwa, weil die Nachwuchskräfte von den Bereichsleitern und den Spezialisten nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden. Diese sehen in den hochmotivierten und nach oben strebenden Projektmanagern oft auch Konkurrenten. Also versuchen sie, diese klein zu halten. Der entscheidende Nachteil eines solchen

Vorgehens ist aber: Wenn die Nachwuchskräfte ein, zwei Großprojekte mit Erfolg gemanagt haben, erwarten sie die - zumindest zwischen den Zeilen - versprochene Belohnung: eine exponierte Führungsposition in der Linie, die in der Regel besser dotiert und mit einem höheren Ansehen verbunden ist. Das bedeutet aber auch, dass nun die erfahrenen Projektmanager nicht mehr als Leiter von Großprojekten zur Verfügung stehen. An ihre Stelle treten erneut junge und unerfahrene Projektmanager, die oft dieselben Fehler wie ihre Vorgänger machen.

### **Projektmanagern mangelt es an Führungserfahrung**

Ein weiterer Knackpunkt ist, dass das Leiten von Projekten in vielen Unternehmen primär als Management- und weniger als Führungsaufgabe betrachtet wird. Dabei kommen reine Macher beim Planen und

## Schwerpunkt: Vom Wissen zum Können

Durchführen größerer Projekte meist nicht weit. Da diese Projekte das Unternehmen meist für die Zukunft fit machen sollen, sind mit ihnen viele Änderungen verbunden. Entsprechend skeptisch und abwartend stehen ihnen die Mitarbeiter anfangs gegenüber. Und sei es nur aus Angst, dass bestimmte Arbeitsroutinen und Gewohnheiten hinfällig werden.

### Das Projekt im Unternehmen bekannt machen

Deshalb ist es eine zentrale Aufgabe von Projektmanagern, für die geplanten Veränderungen zu werben. Und zwar primär dadurch, dass sie die Betroffenen früh und umfassend über die Ziele des Projekts und dessen Verlauf informieren; außerdem sollten sie die betroffenen Mitarbeiter, soweit möglich, in das Projekt integrieren. Diese Aufgabe überfordert viele Projektmanager - unter anderem, weil sie selbst meist keine erfahrenen Führungskräfte sind. Hinzu kommt, dass der Fokus der meisten Projektmanagementausbildungen auf den harten Erfolgsfaktoren liegt. Hier lernen die Teilnehmer zwar »Wie erstelle ich einen Projektplan?« und »Wie kontrolliere ich, ob die Zeit- und Kostenpläne eingehalten werden?«. Themen wie »Wie analysiere ich, wer betroffen ist?« und »Wie erkenne ich Widerstände und wie gehe ich mit ihnen um?« werden aber nur gestreift. Werden solche Problemstellungen doch behandelt, dann wird den angehenden Projektmanagern oft nur Faktenwissen vermittelt. Selten sind in die Ausbildungen Projekte integriert, in denen die Teilnehmer ihr Gespür für problematische Situationen schärfen können. Fragen wie etwa »Wo braut sich in der Organisation ein Unwetter zusammen?« und »Wann sollten wir als Projektteam intervenieren?« werden nur selten angesprochen.

### Widerstände frühzeitig erkennen

Projektmanager müssen sensible Antennen haben. Das ist wichtig, weil eine Person, wenn sie die möglichen Störfaktoren kennt, diese noch lange nicht recht-

zeitig wahrnehmen und adäquat darauf reagieren kann. Hinzu kommt: Bei jedem Changeprojekt gibt es Gewinner und Verlierer - auch wenn viele Unternehmen dies negieren. Zumindest gibt es Personen, die sich als Verlierer fühlen oder befürchten: wenn ich nicht aufpasse, zähle ich zu ihnen. Sie befürchten, dass ihnen Privilegien gestrichen werden oder ihr Einfluss sinkt. Deshalb gibt es bei jedem Changeprojekt Widerstände. Die Frage ist nur: Wie groß sind, beziehungsweise werden sie? Und: werden Bedenken, aus denen sich Widerstände entwickeln könnten, rechtzeitig erkannt?

Mit solchen Fragen adäquat umzugehen, überfordert viele Projektmanager - auch weil die Betroffenen ihren Widerstand selten offen zeigen. Doch plötzlich brodeln die Gerüchteküche und Aufgaben werden nicht mehr so zuverlässig wie zuvor erledigt. Treten die emotionalen Widerstände doch offen zutage, dann meist in der Form, dass die Betroffenen Einwände gegen die geplanten Änderungen vortragen und Kleinigkeiten zu Schicksalsfragen hochstilisieren. Oft geschieht dies nicht unmittelbar, wenn das Projekt verkündet wird, sondern erst, wenn die Umsetzung beginnt und die Betroffenen allmählich die Folgen der Veränderung spüren. Dann kochen plötzlich, für das Projektteam völlig unerwartet, die Emotionen so hoch und die Diskussion über scheinbare Kleinigkeiten gewinnt eine solche Eigendynamik, dass der Erfolg des gesamten Projekts gefährdet wird.

### Changeprozesse sind nur begrenzt planbar

Dass so etwas immer wieder geschieht, liegt auch daran, dass viele Projektmanager nicht ausreichend sensibel für die Dynamik sozialer Systeme wie Unternehmen sind. Und schon gar nicht beherrschen sie das Instrumentarium, um auf Turbulenzen angemessen zu reagieren. Eine Ursache hierfür ist oft, dass den angehenden Projektmanagern in ihren Ausbildungen - gerade wegen deren Fixierung auf Methoden und Standards - das Gefühl ver-

mittelt wird, Changeprozesse ließen sich wie der Bau einer Maschine planen und steuern. Das ist nicht möglich, weil soziale Systeme lebende Gebilde sind. Außerdem nimmt jeder Projektentwurf die gedachte Zukunft vorweg. Entsprechend viele Annahmen fließen in ihn ein, die sich später auch als falsch erweisen können.

### Definierte Standards sind Werkzeuge

Eine weitere Ursache für das Scheitern von Projekten ist: oft werden die Projektpläne so erstellt, als fände deren Umsetzung in einem hermetisch abgeriegelten Labor ohne externe Einflüsse statt. Im betrieblichen Alltag ist das nie der Fall. Hier ändern sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich. Zwei Mitbewerber fusionieren, neue technische Lösungen kommen auf den Markt, der alte Vorstand wird durch einen neuen ersetzt oder die Erträge entwickeln sich nicht wie geplant. Dies sind nur einige der möglichen Faktoren, die neben dem Projektplan auch die Projektziele in Frage stellen können. Deshalb dürfen größere Projekte, die sich zum Teil über mehrere Jahre erstrecken, nicht mechanistisch geplant werden. Es genügt nicht, vor Projektbeginn einen Projektplan zu erstellen, der dann automatisch abgearbeitet wird. Vielmehr muss regelmäßig geprüft werden, ob das geplante Vorgehen noch dazu geeignet ist, die definierten Ziele zu erreichen oder ob sie modifiziert werden sollten. In den Projektverlauf müssen also Reflexionselemente integriert werden, bei denen die folgenden Fragen analysiert werden:

- Was hat sich in der Organisation und deren Umfeld geändert?
- Was bedeutet das für das Projekt?
- Welche Konsequenzen hat dies für das Vorgehen?

Thematisiert werden sollte in den Reflexionsrunden auch, ob die geltenden Projektmanagementstandards und genutzten Instrumente die Zielerreichung fördern oder behindern.

Diese Frage stellen sich die Projektverantwortlichen selten. Sie halten sich zuwei-

len sklavisch an die definierten Standards, weil sie wissen: ein Abweichen von ihnen wird sanktioniert. In Vergessenheit gerät, dass jeder Standard ebenso wie jedes Projektmanagement-Tool nur ein Werkzeug ist. Ein begründetes Abweichen von den Standards sollte in der Organisation also nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht sein. Das setzt allerdings eine Unternehmenskultur voraus, die dem Erreichen der Ziele eine höhere Priorität beimisst als dem Festhalten an starren Regeln.

### **Projekte müssen kontinuierlich angepasst werden**

Gerade bei langfristigen Projekten werden oft, weil sich die Rahmenbedingungen ändern, im Verlaufe des Projekts die definierten Ziele zum Teil obsolet. Das heißt, dass die Ziele und damit auch das Vorgehen dem veränderten Umfeld angepasst

werden müssen. Das setzt voraus, dass im Projektteam und in der Organisation offen darüber gesprochen wird, inwieweit die Ziele noch relevant sind beziehungsweise modifiziert werden sollten. Eine solche Kommunikation findet in vielen Unternehmen nicht statt - vor allem, weil das Aufgeben beziehungsweise Anpassen nicht nur inhaltlicher Ziele, sondern auch des gesteckten Zeit- und Kostenrahmens oft als Versagen interpretiert wird. Also halten alle so lange daran fest, bis auch der Letzte erkannt hat: Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit erreichen wir die gesteckten Ziele nicht.

Doch selbst dann werden in der Regel nicht die Ziele und das Vorgehen hinterfragt. Vielmehr wird das Projekt stärker an die Kandare genommen. Statt alle zwei Wochen sollen die Projektverantwortlichen nun alle drei Tage einen Report für den Vorstand über den Stand des Projekts

schreiben. Statt zu fragen, »Ist unser Vorgehen noch richtig?«, wird noch stärker auf das Einhalten der Pläne und Vorgaben gepocht. Und alle spielen aus der Angst: »Sonst stehe ich am Pranger«, dieses Spiel mit. Sinnvoller wäre es, wenn sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen und gemeinsam überlegen würden: Wie können wir die Weichen neu stellen?



**Autor**

**Dr. Georg Kraus,**  
Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner,  
Bruchsal, info@kraus-und-partner.de