

Wenn die Erfahrung fehlt

Warum junge Projektmanager oft scheitern - ein Beitrag von Dr. Georg Kraus

BRUCHSAL. Bauunternehmen sowie Architektur- und Planungsbüros übertragen oft Nachwuchskräften die Verantwortung für Großprojekte - als Chance sich zu bewähren. Häufig scheitern diese, auch weil sie denken: **Projekte kann man wie Maschinen steuern.**

Projekte managen - das ist heute eine Alltagsaufgabe in Unternehmen. Deshalb gehört eine Projektmanagement-Ausbildung für den Führungsnachwuchs in Großunternehmen inzwischen fast schon zum guten Ton. Meist werden die Nachwuchskräfte in diesen Seminaren aber kaum auf das Leiten von Großprojekten vorbereitet, in die viele Parteien oder „Stakeholder“ mit oft gegensätzlichen Interessen involviert sind. Als Beispiel seien hier Public Private Partnership-Projekte genannt; des Weiteren grenzüberschreitende Bauvorhaben, an denen „Partner“ aus mehreren Ländern und somit Kulturen mitwirken. Dabei scheitern gerade solche Projekte oft. Das heißt, die Ziele werden nicht oder nur teilweise erreicht, weil das Projektteam ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch auf das Einhalten des Zeit- und Kostenrahmens achtet. Koste es, was es wolle.

„Jungspunde“ sollen sich im Projekt bewähren

Eine Ursache hierfür ist: Bei der Suche nach einem Projektmanager fällt die „Wahl oft auf noch relativ junge Mitar-

beiter mit großem Potenzial, aber mit wenig Erfahrung. Gemäß der Maxime: „Das soll der Huber machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt.“ Für den Leiter soll das Projekt also eine Chance sein, sich zu bewähren. Eine häufige Folge: Viele Bereichsleiter und Spezialisten akzeptieren „den Jungspund“ nicht als gleichrangigen (Gesprächs-)Partner - entweder weil ihm Erfahrung fehlt oder weil sie ihn sogar als Konkurrenz erleben.

Ein weiterer Grund, warum junge Projektmanager oft scheitern, ist: Sie lernten in ihrer Ausbildung nicht, Spannungen und Interessengegensätze, aus denen Probleme erwachsen könnten, frühzeitig zu erkennen. Dabei wäre dies gerade bei so komplexen Projekten wie PPP-Projekten wichtig. Denn in ihnen prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Und sie sind für manch Projektbeteiligten mit einem Abschied-Nehmen von Gewohntem verbunden. Entsprechend skeptisch und abwartend stehen sie dem Projekt gegenüber. Und häufig entwickeln sie gar (verdeckte) Widerstände, weil sie sich bei der Veränderung als

Verlierer fühlen. Die Gerüchteküche brodeln. Aufgaben werden nicht erledigt und Absprachen nicht eingehalten. Ein Intrigenspiel beginnt, das den Erfolg des Gesamtprojekts gefährdet.

Gespür für Widerstände und Risiken schulen

Entsprechend wichtig ist es, dass Projektmanager Vorbehalte, aus denen sich Widerstände entwickeln könnten, früh erkennen. Doch genau dies lernen die Projektmanager in ihren Ausbildungen meist nicht. In ihnen liegt der Fokus meist auf den harten Erfolgsfaktoren. Die Teilnehmer lernen, einen Projektplan zu erstellen und Zeit- und Kostenpläne zu kontrollieren. Nur gestreift wird aber zum Beispiel das Thema: „Wie erkenne ich Widerstände und gehe ich mit diesen sinnvoll um?“ Und werden solche Themen doch behandelt, dann wird den Teilnehmern meist nur Faktenwissen vermittelt. Nur selten sind in die Weiterbildung Projekte eingebunden, in denen der Nachwuchs sein Gespür dafür schärfen kann, wo sich ein Unwetter zusammenbraut und wann die Projektleitung eingreifen sollte.

Dies wäre aber wichtig. Denn wenn ein Projektmanager die möglichen Störfaktoren kennt, heißt dies noch nicht, dass

er diese auch rechtzeitig wahrnimmt und angemessen hierauf reagiert. Hinzu kommt: Oft treten Widerstände nicht in der Planungs-, sondern erst in der Umsetzungsphase eines Projekts zutage - wenn die Verantwortlichen denken: „Jetzt haben wir alles unter Dach und Fach“. Denn nun spüren die Betroffenen: Es wird ernst. Völlig unerwartet für das Projektteam kochen dann die Emotionen hoch.

Dass dies so oft geschieht, liegt auch daran: Viele Projektmanagement-Ausbildungen verstärken eher das, zum Beispiel bei Ingenieuren oft ohnehin vorhandene Gefühl, „Projekte lassen sich wie Maschinen planen und steuern“, als dass sie dieses reduzieren. Dabei sind an jedem Großprojekt sind nicht nur zahlreiche Menschen beteiligt, die oft (scheinbar) irrational reagieren, sondern auch Organisationen — also soziale Systeme. Für deren Dynamik werden die angehenden Projektmanager nicht ausreichend sensibilisiert.

Nicht starr an Plänen und Standards festhalten

In vielen Ausbildungen erstellen die Teilnehmer zudem Projektpläne so, als liefen die Projekte ohne äußere Einflüsse im Labor ab. Bei großen Bauvorhaben än-

dern sich die Rahmenbedingungen aber ständig. Unvorhergesehenes ist sozusagen vorhersehbar. Deshalb genügt es nicht, einmal einen Projektplan zu erstellen, der dann abgearbeitet wird. Vielmehr muss während des Projekts regelmäßig geprüft werden: Was hat sich geändert? Und: Was bedeutet das für unser Vorgehen und den Projektplan? Diese Fragen stellen sich unerfahrene Projektmanager selten. Sie trauen sie sich vielfach auch nicht, sich folgende Frage zu stellen: Fördern die in unserer Organisation geltenden Projektmanagement-Standards und genutzten Instrumente das Erreichen der Ziele oder nicht? Denn sie befürchten oft zurecht: Ich bekomme von meinem Chef „eine auf den Deckel“, wenn ich vom vorgegebenen Verfahren abweiche. Ihnen fehlt noch die Gelassenheit und das Standing der „alten Hasen“, die wissen: Standards sind wie Pläne letztlich nur Werkzeuge. Deshalb muss man sie zuweilen über Bord werfen, um das Ziel zu erreichen.

Der Autor des Beitrags, Dr. Georg Kraus, ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal, für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Außerdem ist er Mit-Herausgeber des „Handbuch Change-Management“ sowie Autor zahlreicher Projektmanagement-Bücher.