

Denkfallen im Projektmanagement

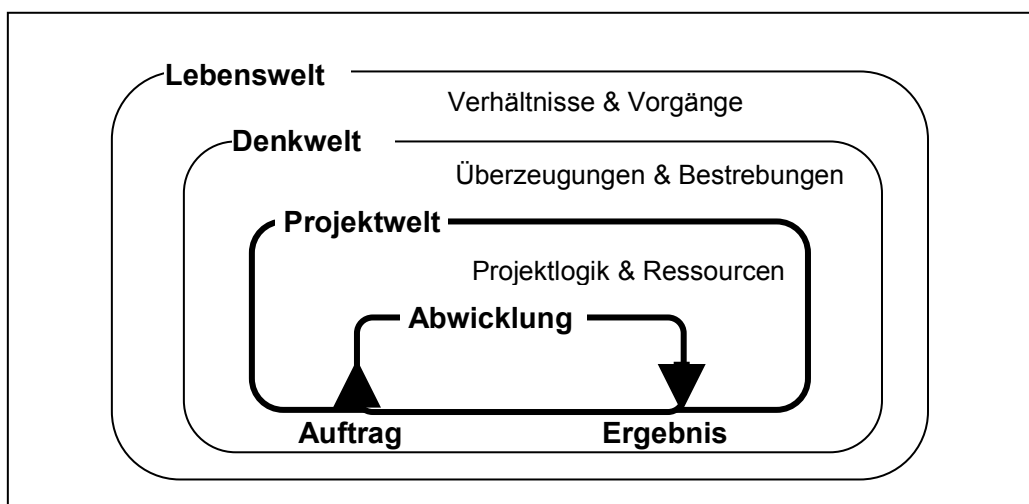
Elizabeth Loehnert-Baldermann

Denkfallen im Projektmanagement

Projektarbeit wird heute in Unternehmen fast durchgehend als **die optimale** Arbeitsform zur Entwicklung neuer Produkte und Strategien, zur Lösung komplexer Aufgaben, zur Einführung neuer Technologien und Organisationskonzepte, zur Verbesserung, Optimierung und Neuausrichtung von Prozessen angesehen. Projektarbeit ist ergebnis- und prozessorientiert, ermöglicht und fördert Innovation und Kooperation und ist für einmalige Vorhaben eine gute Alternative zu den traditionellen Arbeitsweisen in hierarchisch geprägten Linienstrukturen.

In der Praxis begegnet uns aber immer wieder auch die andere Seite der Projektarbeit: die problembehaftete, die konfliktreiche, die frustgenerierende und manchmal sogar die (für den Projektleiter) karriereknickende Seite. Wie kommt es dazu? Was ist da faul? Wo liegt der Haken? Organisationsprobleme, Ressourcenknappheit, schleichende Auftragsveränderungen, Abstimmungsquerelen, Unstimmigkeiten im Team oder aber Interessenskonflikte mit der Linie, sind nur einige der möglichen Erscheinungsformen.

Meine Erfahrung ist, dass Probleme dieser Art oft *nur* Folgeerscheinungen von Denkfallen sind, in die Projektbeteiligte und -unbeteiligte schon viel früher „reinetappt“ sind. Denn die unternehmerische Landkarte, in der Projektarbeit normalerweise Fuß fassen muss, ist nicht unbedingt dafür geschaffen, diese Art von *Zeltorganisationen auf Zeit* (Gomez, 1997, S. 64 ff.) aufzunehmen.



Die Landkarte: Projekte als Vorhaben in Unternehmen

Die **Lebenswelt** der meisten europäischen Unternehmen ist jahrzehntelang durch hierarchische **Verhältnisse** und den Dienstweg einhaltende **Vorgänge** geprägt worden. In der **Denkwelt** dieser Unternehmen ändern sich die mehr oder weniger lieb gewonnenen

Überzeugungen nur langsam, die Erwartungen und **Bestrebungen** zielen eher auf die Aufrechterhaltung der bestehenden Normalität, auf die Bewahrung der bekannten Ordnung und auf die Herstellung von Sicherheit.

Projektwelten aber sind gekennzeichnet durch eine völlig andere Logik: Sie sollen Ordnung stören um Neues zu ermöglichen, sie stiften eher Unsicherheit weil ihre Arbeitsweise normabweichend und innovativ sein muss, sie sorgen für Überraschungen und Chaos und handeln somit tendenziell erwartungsenttäuschend.

Projekte und Projektideen, so scheint es mir, nehmen im Leben der Unternehmen oft die Form von „nicht geplanten Schwangerschaften“ an: Ob sich die Umwelt darüber freuen und die weitere Entwicklung unterstützend begleiten wird oder ob es doch ganz anders kommt, inwieweit das „Ereignis“ mit freudiger Spannung oder mit pessimistischen Argwohn verfolgt wird, ob es begrüßt oder mit Kopfschütteln beobachtet wird, ist erstmal ungewiss. Denn Projekte und ihre Ergebnisse – so wie auch Schwangerschaften und ihre Folgen – werden auf jeden Fall die Verhältnisse und Vorgänge in der Lebenswelt verändern. Und schon diese Vorahnung kann vorhandene Überzeugungen und Bestrebungen in der Denkwelt des Unternehmens ins Schwanken bringen.

Falle Nr. 1: Eine typische Denkfalle ist also zu glauben, dass Projekte entstehen, abgewickelt und umgesetzt werden können und dabei alles so bleiben kann, wie es ist: die Organisation mit den bestehenden Zuständigkeiten und Verantwortungen, die derzeitigen Ressourcenverteilung, die eingespielten Machtverhältnisse. Wenn sich dennoch etwas ändert oder ändern muss, weil das Projekt in der Organisation lebt, Ressourcen verbraucht und selbst gesteuert Relevanz entwickelt, dann haben wir schnell ein Problem!

Falle Nr. 2: Eine fast klassische Denkfalle ist die Illusion, das Problem bzw. die Aufgabe, mit dem sich das Projekt beschäftigen soll, sei in der Denkwelt des Unternehmens klar und deutlich erkannt und folgerichtig könnten die jeweiligen Ansichten und Bestrebungen der Auftraggeber, der Projektmitglieder, des Steuerkreises, der zukünftigen Betroffenen und Nutznießer zügig auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Wenn es Widererwartens anders kommt – und es wird anders kommen! – dann haben wir wieder ein Problem.

Falle Nr. 3: Eine weitere Denkfalle besteht darin, die Entwicklungsdynamik und Auswirkungen von Projekten entweder notorisch über- oder unterzubewerten: *„Dieses Projekt ist unsere Rettung, dann wird alles gut“* oder aber *„auch dieses Projekt wird nichts ändern, lass ihn doch an uns vorbeiziehen!“* Die Falle der Erwartungsenttäuschung ist schon in Sicht! Und dann haben wir auch ein Problem!

Falle Nr. 4: Dass Unternehmen keine Maschinen sind und dass Menschen sich nicht trivial verhalten, sondern im hohen Maße unvorhersehbare Denk- und Handlungsweisen an den Tag legen, ist wohl unbestritten. Projekte werden dennoch weitgehend als lineare

Problemlösungsprozesse verstanden und entsprechend inszeniert. Die Folge: Oft bleibt man an der erstbesten Lösung hängen, Alternativen werden nicht verfolgt, wirklich innovative Möglichkeiten werden ausgeblendet. Das Projekt dümpelt unspektakulär vor sich hin, die Energie verfliegt, im Flurfunk hört man es: „die Lösung hätten wir auch so hingekriegt, ohne Projekt-Tamtam“. Das Projektteam hat ein echtes Legitimationsproblem.

Falle Nr. 5: Gerade Projektarbeit sollte sich durch kooperative Arbeitsformen und Teamgeist auszeichnen, das ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. So wird es gerne verkündet. Die Denkfalle: Wettbewerb und Dissens im Team sind dementsprechend „*igit!*“, ein guter Projektleiter bemüht sich um Konsens unter den Projektmitgliedern. Die Folge: Auch bei wichtigen Entscheidungen kommt es zu einem zu schnellen und zu frühen Konsens, tragfähige Lösungen bedürfen jedoch des offen ausgetragenen Dissenses. Dass das ein Problem ist, das wird sich spätestens bei der Umsetzung der Ergebnisse zeigen!

Sicher gibt es noch weitere Fallen in der Denkwelt der Unternehmen, in die auch der begnadetste Projektleiter und das beste Projektteam „reintappen“ kann. Deshalb unsere Empfehlung: Erstmal Ausschau auf die (zum Teil selbst-) aufgestellten Fallen halten und erst dann mit der Projektarbeit beginnen! Hilfreich auf der Suche nach Denkfallen kann folgendes Suchraster sein:

- Wie ist die **Lebenswelt** unseres Unternehmens beschaffen? Wie kompatibel sind die bestehenden Verhältnisse – Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten, Zeit- und Raumordnungen, - mit dem Auf- und Abbau zeitbefristeter und dem schnellen Wandel unterworfenen *Zeltorganisationen*? Welche Reibungen können auftauchen? Welche Fallen lauern dort? Und wie können wir sie abbauen?
- Wie ist unsere Unternehmens-**Denkwelt** beschaffen? Welche Überzeugungen, Erwartungen und Absichten prägen unser Denken? Wie „projektverträglich“, im Sinne von Aufgeschlossenheit, Beweglichkeit und Lernbereitschaft, sind unsere Kultur, unsere Rituale, unsere Gewohnheiten? Welche Irritationen können beim *Zeltaufschlagen* auftreten? Wo sind hier die Fallen? Was ist zu tun?
- Und etwas näher betrachtet: Wer ist direkt oder indirekt von der eigentlichen **Projektwelt** betroffen? Welche Interessen und Bestrebungen könnten bei den Betroffenen berührt werden? Und in welche Fallen könnten wir dadurch geraten?

Literatur:

Gomez, P.; Zimmermann, T.: Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt am Main. 1997

Heidemann, C.: Darstellung, Verständnis und Verständigung. Hinweise zum Umgang mit semiotischen Tücken in der Planung. Karlsruhe 1990

Kurth, H. W.: Entwicklungsmanagement: Effizientes Projektmanagement. Dillenburg. 1996

Wildförster, R.; Wingen, S.: Projektmanagement und Probleme. Systemisch Perspektiven auf Organisationsberatung und Begleitforschung. Heidelberg 2001