

Thomas Schleiken

Eingeübte Inkompetenz im Projektmanagement¹

Merkmale der Unterscheidung zwischen heroischem und postheroischem Projektmanagement

In diesem Beitrag werden einige Besonderheiten zum Projektmanagement skizziert. Zudem wird auf einige, beispielhaft benannte Wirklichkeitskonstruktionen eingegangen, die im Projektalltag problemaufrechterhaltende Muster herbeiführen oder sie verstärken. Im Umgang mit Projektmanagern sind sie in der Trainings- und Beratungspraxis häufig vorzufinden. Aus ihnen ergibt sich das Potential für die systemische Organisationsberatung und die Organisationsaufstellung.

Besonderheiten des Projektmanagements

Ordnung, Übersicht, Kontrolle – das sind die Trugbilder,
mit denen sich die Manager über Wasser halten.
(Oswald Neuberger)

Projektmanagement stellt eine der langlebigsten und beliebtesten Managementansätze dar. In nahezu jeder Organisation werden komplexe Aufgaben in Form des Projektmanagements abgewickelt. Einige Branchen, wie zum Beispiel die IT-Branche, wickeln nahezu sämtliche Aufträge und damit einen Großteil ihrer gesamten Geschäftsprozesse mit den Strukturen und Werkzeugen des Projektmanagements ab. Die Besonderheiten dieses Managementansatzes fordern sowohl die Manager als auch ihre Berater immer wieder heraus.

Dies liegt zunächst in der Tatsache begründet, daß Projektmanagement ein spezielles, auf zeitliche Befristung angelegtes, Managementkonzept ist. Im Beitrag „Systemaufstellungen im Umfeld von Projektmanagement“ (Schleiken, 2004) wurde auf die herausfordernden Aspekte in diesem Zusammenhang ausführlich eingegangen.

Besonders hohe soziale Komplexität

Darüber hinaus ist es die besonders hohe Komplexität inhaltlicher und vor allem sozialer Art, die das Projektmanagement zur ständigen Herausforderung macht. Die zwei wichtigsten Faktoren, die ein Projektmanager in diesem Zusammen-

¹ Erschienen in: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 02/2006, S. 52 - 55

hang zu berücksichtigen hat, sind das Gefüge der Anspruchsgruppen, der sogenannten Stakeholder und die Prozeßgestaltung der Entscheidungsfindung.

Die häufig zahlreichen Stakeholder bringen sich mit vielschichtigen, bisweilen einander widersprüchlichen, Ansprüchen und Zielen in die Projektarbeit ein. Auch die mit den Stakeholdern einhergehenden Machtverhältnisse im Projekt sind in den wenigsten Fällen offenkundig und einfach strukturiert. Sie weisen weitreichende Vernetzungen und tiefgreifende, diffizile Interdependenzen auf. Verteilungs- und Entscheidungskonflikte, die bei weitem nicht immer funktional sind, scheinen hier vorprogrammiert zu sein.

Solch interdependente Stakeholder-Strukturen erschweren dem Projektmanager häufig die Wahrnehmung für ein hinreichendes Maß an Wahlmöglichkeiten (vgl. auch Schleiken, 2004 (2)/53). In Engpässen und Konflikten sehen sie sich daher nicht selten vor eine unüberwindbare Wand gestellt. Hierzu ein Beispiel:

Im Rahmen eines Projektes soll in einem herstellenden Betrieb (Unternehmen A) ein umfangreiches Managementinstrumentarium an allen 32 Standorten (Tochterunternehmen A1 – A32) und in der Zentrale (Unternehmen AZ) implementiert werden. Dafür wird ein Projektleiter von einem Consultingunternehmen engagiert (Unternehmen B). Zur Bewältigung der Aufgabe steht diesem ein Kernteam zur Verfügung. Es besteht aus Mitarbeitern der Unternehmen AZ, B und zusätzlich aus Mitarbeitern eines dem Unternehmen B verbundenen Unternehmens (Unternehmen C), das als Subdienstleister vom Unternehmen B beauftragt wurde. Zudem wurden in den Unternehmen A1 – A32 lokale Projektteams eingerichtet, die dem Gesamtprojekt zuarbeiten. Damit das Projektteam seine Arbeit bewältigen kann, greift es auf Produkte eines weiteren Dienstleistungsunternehmens (Unternehmen D) zu. Dieses Unternehmen D hat in jedes der lokalen Projektteams (A1 – A32) Mitarbeiter entsandt, die die Arbeit unterstützen.

Abgestufte Entscheidungsprozesse

Eine weitere Besonderheit des Projektmanagements ist in der Qualität der Entscheidungsprozesse zu sehen. Diese verlaufen in der Regel zeitlich abgestuft auf der Ebene ganz unterschiedlicher Subsysteme, die wiederum miteinander verlinkt² sind. Über das eigentliche Projekt hinaus finden häufig ebenfalls solch abgestufte Entscheidungsprozesse statt, zum Beispiel mit Anknüpfung an das Multiprojektmanagement oder an die Linienstruktur der Organisation. Wenn man zudem obiges Beispiel zugrunde legt, dann wird leicht ersichtlich, daß an derartigen Entscheidungsprozessen nicht nur ein, sondern gleich mehrere Unternehmen beteiligt sind.

² Als sogenannte Linking-Pin-Struktur bezeichnet man solche Systemstrukturen innerhalb von Organisationen, bei denen bestimmte Mitglieder eines Subsystems auch Mitglied mindestens eines weiteren Subsystems sind. Der Projektleiter ist Mitglied des Subsystems „Projektteam“. Darüber hinaus ist er beispielsweise Mitglied des Subsystems „Steuerkreis“.

Die zielführende Frage bei Managementengpässen oder gar Konflikten lautet also zunächst immer: Was muß unbedingt einbezogen und was darf ungestraft ausgeblendet werden?

Nur begrenzt zur Verfügung stehende Führungsinstrumente

Projektmanager haben, ganz im Gegensatz zu ihren Kollegen aus dem Linienmanagement, nur ein sehr begrenztes Repertoire disziplinarischer Führungsinstrumente zur Verfügung. Das Organisationsprinzip des Projektmanagements stellt ihm diese erst gar nicht zur Verfügung. Das macht die Bewältigung der ohnehin schon komplexen Führungsaufgaben nicht gerade leichter.

Eingeübte Inkompetenz im Projektmanagement – oder: Erfolgreich scheitern will gelernt sein!

So kommen Projektmanager, das ist die leidige Erfahrung, häufig an ihre Leistungsgrenzen. Nicht selten scheitern sie sogar vollends bei der Bewältigung jener Aufgaben, die sie einst mit viel Engagement und Herzblut übernommen haben. Die Folgen sind gravierende Zusatzkosten, ein erhöhter Zeitbedarf und Einbußen in der Qualität, ganz zu schweigen von den dysfunktionalen psychosozialen Aspekten symmetrischer Eskalationen, also jenen weichen Faktoren die berüchtigt dafür sind, in Organisationen äußerst harte Wirklichkeiten zu erzeugen.

Welche typischen Fallstricke sind es, denen Projektmanager erliegen? Was ist es, das sie immer wieder, trotz wachsamen Auges, in die Falle laufen läßt, auch wenn sie nach bestem Wissen und Gewissen handeln?

Einige schlüssige Erklärungen für das erfolgreiche Scheitern finden sich, wenn man auf die Leithypothesen und die damit einhergehenden Wirklichkeitskonstruktionen schaut, mit denen Projektmanager ihr Handwerk ausüben.

Darüber hinaus scheinen heroische und paradoxe Mythen, die im organisationalen Alltag das Projektmanagement umranken, ein ebenso relevanter Auslöser für Fehleinschätzungen zu sein. Beides fördert und verstärkt dysfunktionales Managementverhalten in der Projektarbeit. Es gefährdet die Leistungswirksamkeit und damit den Projekterfolg und führt darüber hinaus zu defensiven Organisationsstrukturen, die jedwede Form des Lernens verhindern.

Heroische Mythen, paradoxe Anweisungen und der inflationär gebrauchte Begriff Projektmanagement

Ein Schlüssel für erfolgreiches Scheitern im Projektmanagement liegt begründet im inflationären Gebrauch des Begriffes Projektmanagement durch das Linien-

management. Projektmanager erfahren hier leidig den Grundsatz, daß die Struktur eines Systems das Verhalten der Systemteilnehmenden und damit ihr eigenes Verhalten bedingt (vgl. Senge, 1996/57). Bei näherem Hinsehen erweist sich dann bei weitem nicht jedes sogenannte Projekt auch als ein solches im Sinne der DIN-ISO 69901.

Was man statt dessen vorfindet, sind Muster der Entantwortung, bei denen Linienmanager mit paradoxen Aufforderungen, frei nach den Prinzipien des „Management by machen’s se mal!“ ihre Belegschaft bei der Stange halten (vgl. Schleiken, 1997/82). Damit sei ihnen keine böse Absicht unterstellt. Vielmehr tun sie dies eher unbewußt und in der besten Absicht, die Produktivität ihrer Subsysteme zu fördern. Und sie folgen dabei einem impliziten heroischen Managementansatz. Dieser nährt sich aus der tradierten Annahme heraus, daß der Manager ein Held, ein Hero ist, der, einem Feldherrn gleich auf dem Feldherrnhügel steht, und den Überblick über das Ganze hat. Von hier aus ließe sich, so die Annahme, die Organisation „im Griff“ halten.

Auf diese Weise werden dann beispielsweise Projekte beauftragt, ohne, daß sie wirklich beauftragt werden. Die Folge sind sogenannte defensive Routinen, Verteidigungsmuster ganzer Organisationsbereiche, die organisationsales Lernen erfolgreich verhindern. Und dies obwohl (oder gerade weil) die Belegschaft emsig an Projekten zur Problemlösung arbeitet. In solchen Fällen folgt das Führungsverhalten der Linienmanager folgenden impliziten Grundannahmen (vgl. Argyris, 1993/133 f.):

1. Entwirf eine Anweisung, die ganz klar zweideutig ist und ganz präzise unpräzise (beispielsweise: „Sei innovativ und risikofreudig, aber sei vorsichtig, daß du andere nicht gegen dich aufbringst!“)
2. Handle daraufhin stets so, als sei deine Anweisung nicht widersprüchlich.
3. Stelle die Mehrdeutigkeit und damit die Widersprüchlichkeit deiner Anweisung als nicht diskutierbar, nicht verhandelbar hin.
4. Enthebe die Nichtverhandelbarkeit der Nichtverhandelbarkeit jeder Verhandbarkeit.

Ein auf diese Weise ge(-nas-)führter Projektmanager sieht sich am Ende seiner Handlungsmöglichkeiten angelangt, paradoxerweise angesichts bester eigener Absichten und auch der besten Absichten des Linienmanagements.

Gefährliche Wirklichkeitskonstruktionen im Projektmanagement

In weiterer Folge sind es die impliziten Leithypothesen der Projektmanager selbst, die zu defensiven Mustern führen. Anhand dreier Beispiele sei exemplarisch dargestellt, zu welchen problemfördernden und -aufrechterhaltenden

Wirklichkeitskonstruktionen sich Projektmanager verleitet sehen, wenn sie jenen Leithypothesen folgen, mit denen sie ausgebildet und durch ein heroisches Linienmanagement bestärkt werden. Es sei noch einmal betont, daß diese und ähnliche Leithypothesen erstaunlich häufig und vielerorts im Projektmanagement beobachtbar sind.

Der Projektleiter ist eine Führungskraft

Die Annahme, daß der Projektleiter eine Führungskraft ist, verleitet in schwierigen Projektsituationen zu Verhaltensmustern, die man üblicherweise bei Linienmanagern mit Weisungskompetenz findet. Beobachtbar wird ein zunehmend autoritäres Projektleiterverhalten mit dem beispielsweise bestimmte (Mehr-)Leistungen eingefordert werden.

Ein Projektleiter jedoch ist „primus inter pares“ innerhalb des Projekts (vgl. Schleiken, 2004/61). Das gilt in nahezu ausnahmslos allen Fällen des Projektmanagements. Der Projektleiter hat den Mitarbeitern und den Projektbeteiligten gegenüber keine Weisungskompetenz. Ihm fehlt die Möglichkeit, aus Rolle des Hierarchen heraus im Zweifel autoritär anordnen zu können. Projektleiter sind den Teammitgliedern eben nicht hierarchisch vorgesetzt, sie sind ihnen disziplinarisch gleichgestellt. Hier geht es jedoch nicht darum, daß ein Hierarch im Zweifel autoritär anordnen könnte. Der Unterschied, der einen Unterschied macht, ist, daß ein Mitarbeiter die Annahme hegt, der Hierarch könnte dies im Zweifelsfalle tun. Genau dies ist es, das dem Projektmanager fehlt.

Was ihm bleibt, sind die Werkzeuge des Verhandeln und des demütigen Zustimmungens in seine, im Grunde genommen, ohnmächtige Position. Aus dieser eher paradoxen Haltung heraus ließe sich das Managementpotential für den Lösungsweg begründen. Ein erster Ansatz für postheroisches Projektmanagement.

Grundlegend für den Führungserfolg ist das Projektmanagement-Know-how und das Expertenwissen

Die meisten Projektleiter werden zu Projektleitern durch Reputation. Das heißt nichts anderes, als daß ihre Linienvorgesetzten sie dazu ernennen. Häufig sind diese dazu verleitet, weil der designierte Projektleiter sich fachlich besonders hervorgetan hat (sich ganz im heroischen Sinne einen „Orden verdient“ hat). Sodann wird ihm berufliche Zusatzqualifizierung zu Fragestellungen der Projektmanagementmethodik verordnet, bevor er zum Projektleiter berufen wird. Auf diese Weise wird sein Glaube daran gefestigt, daß man, ausgestattet mit einer solchen Reputation durch das Linienmanagement (der beste Beweis für die vermeintliche Relevanz von Erfahrungswissen) und dem Methodenkoffer, alles hat, um Projekte zum Erfolg zu führen.

Kommt es nun zu Reibungen in der Zusammenarbeit, zieht sich der Projektleiter auf seine Expertise, seine Erfahrungen und sein Methodenwissen zurück. Doch anstatt, daß es zu einer Lösung kommt, verhärtet sich das Problem, eskaliert der Konflikt. Anstatt sich darüber zu wundern, wie er in diese Sackgasse hineingeraten konnte, beginnt er eher, sich darüber zu ärgern, daß er in sie hineingeschlittert ist.

Was statt dessen hülfe, wäre die Annahme, daß wer viel weiß, ein schnelles Pferd braucht. „Drop your tools, or you lost“ fordert Weick (1985) angesichts der Dramatik, die solche Verhaltensmuster bisweilen mit sich führen.³ Hier erwiese sich die Einübung in die Haltungen der wohlwollenden Distanz, der absichtsvollen Absichtslosigkeit und der Entschleunigung, kurzum in die postheroische Haltung des Nicht-Wissens, geradezu als Turbolader für den Projektmanagementenerfolg (vgl. Kowalczyk/Schleiken, 2005/37). Meist geht dies mit bewußtem Entlernen einher (vgl. Fedler, 2003/36 f.), bei dem der scheinbar unentzerrbar kausale Zusammenhang zwischen Beobachtungen, Unterscheidung und Deutung aufgeweicht wird. Für den Projektmanager entsteht so die Möglichkeit, sich Neuem wirklich als Neuem im Sinne einer Lösungsoption zuzuwenden, sie entsprechend zu beobachten und zu deuten.

Konflikte in der Projektarbeit sind die Ausnahme und es gilt, sie zu verhindern

Bedingt durch eine tendenziell heroische⁴ Ausbildung beobachten Projektmanager Konfliktherde eher spät. Oft wird dies gestützt durch die Annahme, die Teammitglieder zögen an einem Strang. Wird der Konflikt dann bemerkt, ist er meist weit eskaliert. Darüber hinaus wird er als Ausnahme wahrgenommen. Ihn anzugehen oder gar bewältigen zu wollen, ist für den Projektmanager eine unliebsame Aufgabe, der man besser aus dem Weg geht. Das häufig beobachtbare Verhaltensmuster folgt dann dem Motto, daß nicht sein kann, was nicht sein darf (im Film hieße es: „Es kann nur einen geben!“). Es entwickelt sich die Grundhaltung, Konflikte möglichst schon vor ihrem Entstehen verhindern zu wollen.

Hier erwiese sich die Einsicht in die Dynamiken von Wirklichkeitskonstruktion sowie in die Wirkmechanismen sozialer Systeme als hilfreich. So würden Konflikte als natürlicher Bestandteil von Entwicklungen erkannt und damit eher als Normalfall. Der Fall des Nicht-Konflikts würde statt dessen beunruhigen.

³ Er bezieht sich auf eine Begebenheit, bei der amerikanische Feuerwehrleute ihr Leben im Kampf gegen die Flammen riskierten und zum Teil verloren. Sie hatten sich ihrer „eigentlich“ lebensrettenden Ausrüstung nicht entledigt, insbesondere der schweren Äxte. Das hinderte sie an einer schnellen Flucht.

⁴ und daher eine eher mangelhafte Ausbildung, bezugnehmend auf das Zusammenspiel innerhalb sozialer Systeme sowie zwischen sozialen Systemen und individuellem Verhalten

Anstatt Expertise und Methodenwissen erwiese sich Konfliktkompetenz, auch im Sinne des achtsamen und neugierigen Zustimmens zu den beobachtbaren Dynamiken, als elementarer Faktor für postheroisches Projektmanagement. Eigentlich scheint dies gerade und vor allem für das Projektmanagement geboten, handelt es sich doch dabei um ein Instrumentarium zur Bewältigung komplexer Problemstellungen. Diese sind deswegen nicht-trivial, weil gerade ein hohes Maß an, bisweilen paradoxem, Konfliktpotential vorhanden ist.

Vom Unsinn des Sinns und vom Sinn des Unsinn – oder die Möglichkeiten systemischer Beratung und der Organisationsaufstellung

Die Wahrheit klingt oft so, als sei sie voller Widersprüche.
(Lao Tse)

Die Ingredienzen für ein erfolgreiches, postheroisches Projektmanagement sind zunächst dieselben, wie für jedes andere Management auch (vgl. Schleiken, 2004(2)/52 f.). Auch Projektmanager tun nichts weiter, als beobachten und kommunizieren. Ihr Werkzeug ist die Fokussierung der Aufmerksamkeit und die Qualität ihrer Arbeit wird gemessen an der Qualität der Entscheidungen. Einzig die deutlich höhere Komplexität, mit der sie umzugehen haben und das gleichzeitig deutlich weniger umfangreiche Führungsinstrumentarium, auf das sie zurückgreifen können, sind die Merkmale der Unterscheidung zu ihren Kollegen aus dem Linienmanagement.

Gerade die Organisationsaufstellung als Instrument der systemischen Organisationsberatung bietet Projektmanagern in besonderer Weise die Möglichkeit, ihre Leithypothesen und damit die Qualität ihrer Beobachtungs- und Kommunikationsprozesse zu überprüfen und an ihnen zu zweifeln. Sie hilft dabei, die Aufmerksamkeit auf alternative Wirklichkeitskonstruktionen zu fokussieren, indem sie andere, lösungsorientierte Unterscheidungen einführt, Ausgeschlossenes einbezieht oder umgekehrt Einbezogenes ausgrenzt.

Doch die systemische Organisationsberatung und mit ihr auch die Organisationsaufstellung hat ein in hohem Maße experimentell orientiertes, man könnte sagen, postheroisches Selbstverständnis. In diesem Sinne propagiert sie nicht die beste Lösung, wie man fälschlicherweise annehmen könnte. Vielmehr fokussiert sie auf die mögliche Frage. Damit hält sie eben nicht den Stein des Weisen bereit, sondern ermutigt zur Einsicht, daß es einen solchen Stein nicht gibt (Baekker, 1994/145).

Eben auf diese Weise begleitet sie zur Wahrnehmung einer hinreichenden Komplexität. Im Idealfall beginnt der Projektmanager sich dazu zu entschließen, sich ganz im Sinne Friedrich Nietzsches bewußt zu verwirren. Ein äußerst produktiver Zustand, in dem es bisweilen gelingen soll, sich selbst zu überraschen.

IN GEBROCHENEN BILDERN

Er ist schnell und denkt in klaren Bildern;
Ich bin langsam und denke in gebrochenen Bildern.
Sein Vertrauen in seine klaren Bilder macht ihn dumm;
Mein Mißtrauen gegenüber meinen gebrochenen Bildern macht mich klug.
Er glaubt an die Bedeutsamkeit seiner Bilder, da er ihnen vertraut;
Ich stelle die Bedeutsamkeit meiner Bilder in Frage, da ich ihnen mißtraue.
Da er an ihre Bedeutsamkeit glaubt, glaubt er an ihre Realität;
Da ich ihre Bedeutsamkeit in Frage stelle, stelle ich ihre Realität in Frage.
Wenn die Realität ihn widerlegt, zweifelt er an seinen Sinnen;
Wenn die Realität mich widerlegt, gebe ich meinen Sinnen recht.
Er lebt weiter in seinen klaren Bildern, schnell und dumm;
Ich lebe weiter in meinen gebrochenen Bildern, langsam und klug.
Er in neuer Verwirrung seines Verständnisses;
Ich in neuem Verständnis meiner Verwirrung.
(Robert Graves, 1966)

Der verdeckte Handlungsspielraum – Oder: Wenn die Lösung das Problem ist

Das bisher Gesagte gilt zunächst nur für solche Fälle, in denen das Problem nicht die Lösung ist, es also einen Unterschied zwischen Problem und Lösung gibt. Anderes gilt dagegen, wenn das Konstruieren oder Aufrechterhalten komplexer Problemkonstellationen sich als Erweiterung des Handlungsspielraumes erweist, ein Fall, der in der Projektberatung hier und da zu beobachten ist.

Frei nach dem Motto „Mach’s kompliziert!“ bietet die Konstruktion komplexer Problemstellungen (Probleme sind immer eine Konstruktion von Wirklichkeit und niemals eine Wirklichkeit an sich) dem Projektmanager mitunter einen Bewegungsspielraum, der nicht gleich von anderen, beispielsweise den Vertretern der Anspruchsgruppen, zu durchschauen ist. Versucht er demnach, immer möglichst kompliziert ans Werk zu gehen, bzw. dies nach außen hin darzustellen, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß sich mehr Lösungen bieten, als Probleme sich stellen. Das hat zur Folge, daß er wählen kann, ein bekanntlich elementarer Aspekt für hinreichende Komplexität (vgl. Baecker, 1994/80 f.). In diesem Falle erweist sich also das Problem (zu hoher Komplexität) als verdeckter Gewinn, als Lösung für den eigenen Handlungsspielraum.

Ganz im Sinne von Robert Graves dürfte das Sichtbarwerden eines solchen verdeckten Gewinns, beispielsweise im Rahmen einer Organisationsaufstellung, daher schon als Schritt in die Richtung eines neuen Verständnisses der eigenen Verwirrung sein – freilich postheroisch.

Literatur

- Argyris, Chris: Eingeübte Inkompetenz – Ein Führungsdilemma. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln, 1993
- Baecker, Dirk: Postherosiches Management. Ein Vademecum. Berlin, 1994
- Fedler, Stephan: Ent-Lernen. In: Schleiken, Thomas (Hrsg.): Wenn der Wind des Wandels weht. Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. München und Mering, 2003, S. 27 - 44
- Graves, Robert: Collected poems. New York, 1966
- Kowalczyk, Achim/Schleiken, Thomas: Angewandte Ratlosigkeit in Management und Organisation. Einige Aspekte zur Unmöglichkeit der Außensteuerung in Beratungsprozessen. In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 2/2005. S. 37 - 38
- Schleiken Thomas: Skizzieren, formulieren, konzipieren. Projekte planen. In: ManagerSeminare, Heft 1, 1997, S. 80 - 88
- ders.: Systemaufstellungen im Umfeld von Projektmanagement. In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 1/2004, S. 60 – 63
- ders.: Leistungswirksamkeit im Management. Systemaufstellungen zur Verbesserung der Leistungswirksamkeit. In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 2/2004 (2), S. 52 – 55
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Stuttgart, 1996
- Weick, Karl E.: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M. 1985