

Irrtümer des Mainstream-Projektmanagements

METHODE. Ist die Methode des klassischen Projektmanagements mit den Erfordernissen unserer Zeit mitgewachsen? Diese Frage stellt der Projekt-Experte Peter Brix und warnt vor sieben drohenden Irrtümern des klassischen Mainstream-Projektmanagements. Beispielsweise rückt die Bedeutung der „soften“ Faktoren immer weiter in den Vordergrund.

„Projektmanagement“ ist zur Mode geworden. Aber wird es auch kritisch reflektiert und gelegentlich einmal entrümpelt? Mit den folgenden durchaus auch ketzerisch formulierten Statements soll die bereits vorhandene kritische Einstellung vieler Projektprofis gestärkt werden.

Irrtum Nr. 1: Viel hilft viel

Muss ein mittelständisches Unternehmen wirklich sein Projekthandeln in die Begriffe Integrationsmanagement, Scopemanagement, Timemanagement, Costmanagement, Qualitymanagement, Human Resource Management, Communicationsmanagement, Riskmanagement und Procurementmanagement zwingen oder würde es nicht auch genügen, sich darüber einig zu sein, wie man ein Angebot abgibt, ein Vorhaben startet, durchführt und abschließt und wie man miteinander umgeht? Müssen Handbücher 100 oder 200 Seiten umfassen oder erfüllen kleine Leitfäden (Was-Wann-Womit) den angestrebten Zweck genauso gut?

Irrtum Nr. 2: Mehr Planung – mehr Sicherheit

Die Flucht ins Detail bringt nicht zwangsläufig mehr Sicherheit und Steuerbarkeit eines Projektes mit sich! Damit wir uns nicht falsch verstehen: Brücken sollten schon so geplant und gebaut sein, dass sie nach menschlichem Ermessen, auch unter extremen Bedingungen, nicht einstürzen. Aber kann die Planung eines Geschehens, also die geistige Vorwegnahme einer Dynamik in der Zukunft, Überraschungen ausschließen? Soll heißen, wir halten die ein oder andere Detail-

methodik für übertrieben? Ja! Sicherheit ist wohl eine der größten menschlichen Sehnsüchte, und zwar möglichst absolute Sicherheit, und die auch noch für immer. Ist das realistisch oder sollten wir nicht doch lieber lernen, mit der Unsicherheit besser umzugehen, die Beobachtung und die Reaktion weiter auszubauen statt das Vermeidungsstreben? Die Entdeckung und Verabschiedung einer Illusion, hier die der absoluten Sicherheit, hilft oft mehr als die zum Scheitern verurteilte Bemühung, sie weiter aufrechtzuerhalten. So könnten wir uns auch den ein oder anderen Planungs- und Darstellungsmehraufwand sparen und die damit verbundenen späteren Kontroll-Exzesse. Wir jedenfalls halten den Projektleiter vor Ort, auf der Baustelle, bei den Problemen und Menschen, für eine schöne Vorstellung und weniger den Projektverwalter, der Tage vor seinem Bildschirm verbringt, um dort Rechtfertigungen und Zahlenberge zu produzieren. Eine zu kleinteilige Planung erhöht demgegenüber den formellen Steuerungsaufwand und verbaut den Blick auf das Wesentliche.

Irrtum Nr. 3: Es geht um ein Projektmanagement

Ein gemeinsames Verständnis, wie man ein Projekt angeht, ist sicher von Vorteil – aber weltweit? Schön und bereits realistischer ist es, erst einmal in jeweils einem Unternehmen eine gemeinsame Anschauung darüber zu haben, wie man alle Projekte handhabt. Aber Stopp: sind nicht Projekte aufgrund der Definition unterschiedlich und brauchen deswegen auch ein hinreichend schlankes und angepas-

tes Tool-Set? Demnach wäre es eher weniger zweckdienlich, die Erfordernisse beispielsweise eines Anlagen-Großprojektes fast eins zu eins auf ein kleines Unternehmen oder kleineres Projekt anzuwenden. Aber was geschieht in der Praxis? Da wird schon gelegentlich mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Aus welchen Gründen auch immer eine pauschalisierende Vereinheitlichung angestrebt wird (mangelnde Einsicht, Gewinnstreben, „Methoden-Narzissmus“), an den messbaren Erfolg dieses Vorgehens zu glauben, wäre dann wohl eher ein drohender Irrtum.

Irrtum Nr. 4: Es geht überhaupt um Projektmanagement

Mit dem, was wir zu „Irrtum 3“ etwas überspitzt gesagt haben, stellen wir die Überbetonung des Instrumentellen infrage und ordnen dessen Bedeutung hinter dem eigentlichen Projekterfolg ein. An dieser Stelle sei unterstrichen, dass geordnetes Projektmanagement ein (Hilfs-) Mittel zum Zweck bleiben muss und dass es kostet. Also sollte es möglichst wenig Aufwand mit sich bringen und einen möglichst großen Beitrag zur Problemlösung leisten. Wie und nach welchen Prioritäten wir handeln, nach Norm 1 oder 2, nach Handbuch, mit Menschenverstand oder mehr in guter, eingeübter, fast wortloser Zusammenarbeit – wie beispielsweise ein Handwerkerteam – ist womöglich entscheidend! In erster Linie geht es um Erreichung der Projektziele, den wahrgenommenen Erfolg beziehungsweise Zufriedenheit mit dem Projekt, und erst in zweiter Linie kann es natürlich durchaus sein, dass uns Ideen und An-

leitungen aus dem Projektmanagement dabei helfen. Jedenfalls muss ein gutes Regelwerk als solches nicht unser primäres Ziel sein. Damit ist sicher nicht der Beliebigkeit, der Schlamperei oder dem Rückschritt das Wort geredet. Vielmehr empfehlen wir, der Projekt- und Teamkultur mehr Augenmerk zu schenken und damit einen direkteren Weg einzuschlagen.

Irrtum Nr. 5: Projekte sind logisch und rational

Vielleicht ist es ganz interessant, einmal einen Blick darauf zu werfen, welche Berufsmoralität die meisten Projektmanagement-Experten in die Szene einbringen. Wir werden hier sehr viele Ingenieure und Techniker, Naturwissenschaftler, Ökonomen und sonstige Problemlöser entdecken. Das könnte erklären, weshalb diese Branche verstärkt deterministisch und mechanistisch denkt und ein Projekt möglichst tief in gut berechenbare Elemente zerlegen und anschließend möglichst geradlinig auf der Schiene halten möchte.

Was aber, wenn Projekte sich wie lebendige Organismen verhalten, gerne unberechenbar sind, sich am Rande des Chaos wohlfühlen und obendrein mit Menschen besetzt wären, die ihrerseits nicht vollständig rational agieren? Es gibt Leute, die das behaupten. Wir müssten uns dann zur Sicherheit immer wieder die Frage nach der Priorität stellen von einerseits Vermeidung von Risiko und Eigendyna-

mik und andererseits der Freude an Überraschungen und dem Umgang damit. Letzteres bedeutet nicht unbegründetes, „spontimäßiges“ Herumwursteln, sondern lediglich ein Um- und Weiterdenken in anderen als tayloristischen Denk- und Handlungsweisen.

Irrtum Nr. 6: Etwas richtig machen

„Wenn wir es machen, machen wir es richtig“. Das „richtig“ hat, insbesondere in Deutschland, zwei Bedeutungen: „gründlich“ und „fehlerfrei“. Die Gefahr bei gründlich ist natürlich, es zu übertreiben und bei fehlerfrei, dass wir dann konsequenterweise vielleicht sicherheitshalber lieber gar nichts tun sollten oder viel zu lange damit abwarten, um ja keine Fehler zu machen. Besonders dann, wenn wir schon öfter für Fehler negativ bewertet oder gar bestraft worden sind, ist unser Wunsch nach „richtig“ natürlich sehr groß. Wie aber nun, wenn wir uns in großer Komplexität und in Feldern mit Neuigkeitsgrad bewegen, was von der Projektarbeit behauptet werden kann? Wo ist dann der Maßstab für richtig oder falsch? Dann könnten wir, extrem gedacht, nur auf Verdacht handeln, die Reaktion abwarten und erneut handeln. Das Streben nach Richtigkeit wäre dann eine Illusion. Ein guter, „richtiger“ Plan und „Steuerung“ hätten dann jedenfalls weniger Bedeutung als eine gute Bereifung, falls unser „Schienenfahrzeug“ sich auch überraschend abseits, in unwegsamem Gelände bewähren müsste. Für uns sind

übrigens die Begriffe gültig oder angemessen statt richtig oder falsch hilfreich geworden, heißt „voraussichtlich und bis auf Weiteres gut zur Situation und dem Zeitpunkt passend“. Ein allzu monströser Methodenansatz könnte also leicht dazu führen, dass oft nichts mehr gemacht wird, anstatt das Wichtige zielführend.

Irrtum Nr. 7: Menschen sind Maschinen

Häufig ist im Projektmanagement von „Arbeitspaketbesitzern“ die Rede. Viele Projektleiter sind enttäuscht, wenn nicht genau das geschieht, was nach ihrer Vermutung eine korrekte Erledigung der Pakete bedeutet. Das könnte heißen, man müsste eben noch genauer zerlegen und beschreiben, alles enger fassen – der klassische tayloristische Weg eben.

Hilfreicher ist aber eine andere Sichtweise: Menschen machen, im Gegensatz zu Maschinen, gerne von ihrer Spontaneität, also ihren Wahlmöglichkeiten Gebrauch. Zudem haben Menschen Emotionen und werden auch von unbewussten Informationen beeinflusst, weswegen ihr Verhalten nicht immer als rational oder logisch empfunden wird. Aber ist deswegen ihr Eigenwille nichts wert und zu minimieren? Sollten wir nicht eher davon profitieren? Was könnte das für unseren Projektleiter bedeuten? Kontakt zum Geschehen und ein wohlwollendes Verstehen-Wollen von Reaktionen sind wichtig, damit nicht vorschnelle Lösungen in neue Enttäuschungen münden.

P. Brix, T. Lemann, M. Knodel ●

AUTOREN



Peter Brix

Jahrgang 1952, Dipl.-Ing., Projektmanagement-Fachmann und Coach.

Er kennt als Ingenieur die Welt der Lösungsorientierung, als Trainer und Coach setzt er auf die erforderliche Prozessorientierung. Er steht für eine klare Linie und unkomplizierte Zusammenarbeit im Team und mit Kunden.



Tanja Lemann

Jahrgang 1969, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Coach und Moderatorin.

Ihr Anspruch lässt sich so zusammenfassen: Führungskompetenz aufbauen, Selbstreflexion erhöhen, Projektleiter und Teammitglieder sensibel in ihren Rollen coachen. Sie steht für eine intensive Teamentwicklung und lebendiges Lernen in der Praxis.



Marcel Knodel

Jahrgang 1971, Dipl.-Ing., Internationales Projektmanagement. Seine

Kernkompetenzen sind internationales Projektmanagement und Simultaneous Engineering. Er ist Experte für Produktentwicklung, Innovationsmanagement und für schlankes Projektmanagement mit handfesten Ergebnissen.

**Peter Brix Training.Coaching.Beratung, Rosenstraße 5, 82377 Penzberg,
Tel. 08856 82167, peter.brix@PROJEKTKULTUR.INFO, www. PROJEKTKULTUR.INFO**