

# Am Rande des Chaos

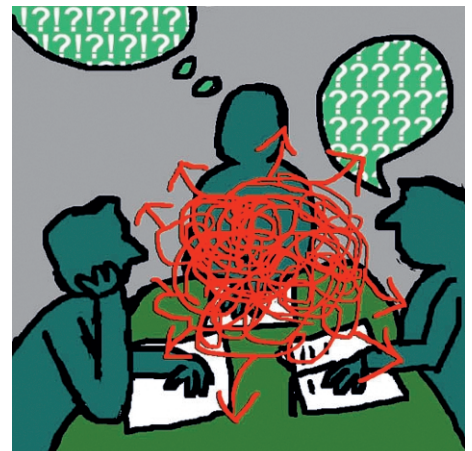
Projektmanagement beginnt jenseits von Planungstools und Spiegelstrichlisten – ein Essay von Olaf Hinz.

**Die Planwirtschaft lebt. Mitten im Kapitalismus: als Projektmanagement. Dort regiert ein mechanistisches Planungsverständnis, wird auf Jahre hinaus im Stundentakt geplant, werden Termine wie Ikonen angebetet. Doch es geht auch anders. Wer Projekte als gemeinsame Unternehmungen von Menschen begreift, Pläne nicht für die Wirklichkeit hält und Zukunft als offen sieht, der kann Projekte mit Neugier, Risikobewusstsein und Gelassenheit führen. Das heißt offen sein, mit Menschen reden, Neues kennenlernen – und sich auch mal überraschen lassen.**

Sie dachten, die Planwirtschaft sei mit dem Fall des Eisernen Vorhanges untergegangen? Irrtum, sie hat es sogar bis in die Mitte des Kapitalismus geschafft – getarnt als Projektmanagement. So, wie der wissenschaftliche Sozialismus den Weg in die glorreiche Zukunft mit Präzision vorzeichnete, werden heute Leitlinien für das richtige Management von Projekten verkündet – der Gültigkeitsanspruch ist derselbe: Wissenschaftlich exakt soll auch das Management von Projekten sein. So heißt es im Standardwerk des einflussreichen Project Management Institute: „Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.“ Menschen kommen in dieser Definition nicht vor. Nicht anders verhält es sich mit der viel zitierten Projektdefinition nach DIN 69901: „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“

Immerhin gibt diese Definition einen methodischen Hinweis: So, wie die Definition die Eigenheit von Projekten aufgliedert, so tut dies auch Projektmanagement mit dem Gegenstand von Projekten. Auch hier lohnt ein Blick in das Standardwerk des Project Management Institute: Systematisch wird in jedem Kapitel das Thema Projektmanagement in Schritte, Teile und Unterpläne, in Eingangswerte, Werkzeuge, Methoden und Ausgangswerte zergliedert, um schließlich die notwendigen Schritte in Form von Spiegelstrichen hübsch zu veranschaulichen. Und so funktioniert auch die gängige Projektmanagementsoftware: Da werden Aktivitäten und Arbeitsschritte in beliebiger Detailliertheit eingegeben, werden „Vorgänger“- und „Nachfolger“-Aktionen definiert, Meilensteine bestimmt und Termine zugeordnet. Heraus kommt am Ende ein Gantt-Diagramm, ein Gesamt-Terminplan, mit dem sich mühe-los die Wände des gesamten Projektbüros tapezieren lassen.

Das klingt ironisch, doch die Realität ist schlimmer. Zwar mag sich in der Literatur über Projektmanagement langsam ein differenzierteres Verständnis – verbal zumindest – durchsetzen. Im Konkreten, wenn also in der Tiefe von Organisationen Projekte gemanagt werden sollen, herrscht hingegen pure Planwirtschaft. Hier regiert ein mechanistisches Planungsverständnis, in dem Menschen, Interessen und Zufälle keinen Platz haben. Dass Projekte von Menschen in



Organisationen betrieben werden, also Verhalten, Haltungen und Gruppendynamik auch zum Erfüllen der Projektanforderungen gehören, wird fast vollständig ausgeblendet. Menschen kommen lediglich als Eingangswert im operativen, qualitativen Risikomanagement vor. Warum auch, wo es doch für quasi alles ein informationstechnisches Tool oder einen Plan gibt.

Nur leider lösen auch diese Tools nicht das Grunddilemma: Das Problem sitzt ja immer noch vor dem Bildschirm! Solange die Software ihre eigenen Projekte noch nicht selbst managen darf und sich Menschen – in Form von Projektmanagern – immer noch einmischen, muss das Risiko begrenzt, also geregelt und verplant werden. Nur kein Chaos! Das ist die Devise des zertifizierten Projektmanagements. Weil nicht sein kann, was nicht geplant wurde. Pläne werden so zu Realität, vereinbarte Termine zu Ikonen, denen man in Form rein formaler Projektabschlüsse huldigt. Hier passt nur eins: der Endtermin. Zu welchen Kapriolen dies führt, kann öffentlich besichtigt werden, wenn zum Beispiel eine Software für die Bundesagentur für Arbeit live geht, die zu niedrige Sozialversicherungsbeiträge für Arbeitslose zahlt, oder ein Großraumflugzeug zur Fertigung freigegeben wird, das zu lang für seine im Innenraum verlegten Kabel ist – Planungsspannen eben!

Dabei haben solche Pannen Methode. Nicht nach Plan laufende Projekte sind Legende. Millionenbeträge werden in den Sand gesetzt. Besonders spektakulär: Toll Collect, das neue elektronische Mautsystem, das erst nach einem Neustart in die Gänge kam, oder Herkules, ein Projekt zur Modernisierung der IT der Bundeswehr. Die Masse aber wird gar nicht bekannt. Meist sind die Schuldigen für solche „Pannen“ schnell gefunden. Nur, dass die Fehler im System liegen, sagt niemand. Schuld ist der mechanistische Ansatz, Pläne für die Realität zu halten.

*Hauptsache, der  
Endtermin ist fix.*

Schauen wir uns ein Beispiel an. Ich erinnere mich an einen großen deutschen Konzern, der seine gesamten Prozesse auf eine weltbekannte Managementsoftware umstellte. In einem sehr sorgfältigen Prozess hatten die Führungskräfte Angebote und Referenzen eingeholt und ein realistisches Bild von einem Projekt „Einführung der Standardsoftware“ erhalten. Der vom Vorstand gewünschte Projektplan war mit Pufferzeiten versehen und vom Projektteam als „vorstellbar“ getragen. Das Projekt lief bis zum zweiten Meilenstein im Plan, und dann kam es doch, wie es kommen musste. Als die ersten „power user“ das Produkt genau unter die Lupe nahmen, traten Schnittstellenprobleme und Hürden bei der Datenintegration auf. Eine Anpassung des Projektplans in Zeit und Budget war unumgänglich. Die Projektleitung, selbstbewusst ob des bisherigen Lobes durch den Vorstand, erarbeitete einen neuen Plan, präsentierte diesen – und kassierte eine Abfuhr. Auf keinen Fall sei dieser Plan akzeptabel, eine Verschiebung unvorstellbar, wo den Analysten an den Kapitalmärkten doch bereits der planmäßige Projektabschluss verkündet sei, beschied man der Projektleitung. Der Endtermin sei fix und einzuhalten, etwas anderes sei nie vereinbart und die Erfüllung vom Projektleiter ja auch zugesagt worden. Und damit offenbart sich wieder der planwirtschaftliche Charakter von praktischem Projektmanagement: Was geplant ist, hat zu passieren!

Und geplant wird wie der Teufel. Alle Aktionen, Aktivitäten und Termine werden mit hohem Detaillierungsgrad eingegeben, wobei schon manche Software zu lückenloser Planung zwingt, und so geht das über die gesamte Projektlaufzeit. So kommt es vor, dass Projektplaner Projekte mit einer Laufzeit von zwei oder drei Jahren auf halbe Tage genau planen – und somit genau sagen können, was zum Beispiel in 685 Tagen exakt zu dieser Zeit der Fall sein wird. Ist das nicht wunderbar?

Dabei würde ein wenig Lebenserfahrung der Effektivität von Projekten viel nützen. Wer weiß schon, was in soundso viel Tagen sein wird? Projekte er-

*Es kommt immer anders,  
als man denkt.*

folgreich zu führen bedeutet doch immer Prozessmanagement am Rande des Chaos. Denn es liegt im Wesen eines Projekts, dass sich Ziele im Ablauf ändern, dass Mitglieder krank werden oder das Team wechseln, dass Termine verändert werden, technische Lösungen scheitern und neue Wege gesucht werden müssen oder der Markt neue Anforderungen stellt. Unvorhersehbarkeit ist gerade eine Grundeigenschaft von Projekten.

Wenn also der Wandel normal ist, warum werden dann seine Symptome immer wieder mit Plänen und mechanistischen Tools bekämpft? Weil der Umgang mit Komplexität eben anstrengend und lineare Maschinenpläne so einfach auszuführen sind? Es ist wohl wie im alten Kinderspiel: Wenn ich mir die Hände vor die Augen halte, dann sehe ich dich nicht und du mich also auch nicht! Anders gesagt: Das zertifizierte Projektmanagement unterstellt, dass die einfachste Form von Komplexitätsreduktion funktioniert: Man baut sich sein Maschinenmodell und geht stillschweigend davon aus, alle Vorgänge seien linear und bis in eine beliebige Zukunft aneinanderreihbar. Insofern kann man exakt sagen, was in drei Monaten sein wird – wenn man an seinen Plan glaubt. Und das tun die Projektleute an der Basis nur zu oft. Sie halten ihren Plan für die Wahrheit. Und sind irritiert, wenn sich die Wirklichkeit dann nicht so verhält, wie sie sie mittels mathematischer Modelle und ingenieurtechnischer Extrapolationen beschrieben haben. Und finden dann ganz schnell einen Schuldigen für die Misere.

Um nicht missverstanden zu werden: Ich wende mich nicht gegen Projektmanagement und gegen die entsprechenden Tools und Methoden. Sondern gegen deren sklavische und mechanistische Anwendung. Große Projekte sind ohne Projektmanagementsoftware nicht effektiv durchzuführen. Nur gibt es ein Projektmanagement jenseits der Tools – und hier heißt es anzuerkennen, dass zum einen Projekte aus Menschen bestehen und zum anderen die Wirklichkeit etwas anderes ist als eine lineare Kette geplanter Ereignisse und Aktionen.

Zum ersten Punkt: Üblicherweise läuft es so: Die Projektverantwortlichen planen Aufgaben, unterlegen diese mit Terminen und schauen dann, welche funktionalen Kompetenzen sie brauchen, um die Aufgaben zu erfüllen. Menschen kommen dabei nur als Funktionsträger in den Blick – hier offenbart sich die gleiche mechanistische Herangehensweise wie zuvor schon bei der Planung der Termine. Der große Irrtum dabei: Man plant mit Funktionen, doch dann kommen Menschen mit ihren Interessen, Emotionen und Befindlichkeiten – und die gilt es einzubeziehen. So gesehen sind Projekte pure Emergenz – aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren entstehen neue, nicht vorhersagbare Qualitäten.

Zum zweiten Punkt: Projektleiter müssen sehen, dass ihr Plan nicht die Realität ist. Dass Dinge anders laufen als geplant. Dass die Wirklichkeit nicht linear, sondern höchst komplex ist. Es geht um den Abschied vom Maschinendenken und um die grundlegende Einsicht, dass „es“ immer anders sein kann als gedacht. Philosophen nennen das die Kontingenz der Wirklichkeit. Diese Einsicht muss beim Projektmanagement ankommen. Das bedeutet, in Alternativen zu denken und Pläne als einen möglichen Verlaufspfad zu begreifen, der jederzeit angepasst und verändert werden kann – und dies den Projektmitarbeitern gegenüber auch so zu vertreten.

Statt wegzusehen wie im Kinderspiel, lohnt sich aber frühzeitige Mikropolitik auf drei zentralen Feldern:

Erstens: Welche persönlichen Interessen haben die Projektbeteiligten? Welche Quellen der Motivation kann ich also bequem fließen lassen, ohne die Planungspumpe anzuwerfen? Entscheidend ist, die Projektmitarbeiter nicht nur als Funktionsträger zu begreifen, sondern sie mitsamt ihren Interessen einzubeziehen. Ist es das erste Projekt, das einer macht? Hat er

*Projekte bestehen aus Menschen.*

*Projekte sind Politik.*

Ambitionen, Wünsche, Ziele? Da war schon mancher Technokrat von dem Spaß seines Teams an der Komplexität überrascht: Wenn das Projekt den Freiraum und die Herausforderung bietet, die Mitarbeiter in der täglichen Sachbearbeitung nicht finden, wird die Arbeit des Projektteams von Motivation und dem notwendigen Mut zum Risiko getrieben. Da wird gar nicht nach vermeintlicher Sicherheit durch „harte“ Pläne gefragt und die Projektplanung gleich auf ein sinnvolles Maß begrenzt. Ergo: Statt Dienst nach Plan zu schieben, eine Koalition der Willigen etablieren!

Zweitens: Wo sitzen die Verbündeten, wo die Gegner meines Projektes? Wen muss ich frühzeitig einbinden, wen für das Projekt gewinnen, wen bewusst und gezielt informieren? Projekte sind Politik und kein Maschinenwerk. Erfolgreiche Projektleiter wissen das und stellen sich auf das Projektumfeld und die Machtverteilung aktiv ein. Nicht nur mit formellen „Stakeholderanalysen“ allein, sondern im Gespräch und durch die Aktivierung ihres Netzwerkes. Und dabei gilt es, Unterschiede einzuführen und situativ zu handeln: Der eine will nur im Überblick, dafür aber immer als Erster informiert, die anderen möchten nur in einem speziellen Teilgebiet intensiv eingebunden werden. Diese unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichen Grade der Einbindung gilt es zu berücksichtigen. Im Zweifel entscheiden sich effektive Projektkapitäne gegen eine große Projektsitzung, die den meisten Anwesenden ohnehin nur die Zeit stiehlt, und für direkte Dialoge. Statt einer Informationspolitik der Gleichmacherei besser die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten aktiv (aus)nutzen! Gut so!

Und drittens: Welche „hidden agenda“ gibt es? Hier gilt es die Vorgesichte des Projektes zu analysieren, geschickte Fragen zu stellen und im Vorfeld viele kleine Steine in das Wasser der Organisation zu werfen, damit Inoffizielles ans Licht kommt. Kein Projekt in Marktorganisationen entsteht aus einer Laune des Augenblicks. Immer gibt es interne Vorläufer, ist Ähnliches bereits beim Wettbewerb oder in der Grundlagenforschung gelaufen. Welche Erfahrungen sind also bereits gemacht worden, die zu nutzen wären? Doch statt im Unternehmen zu forschen, vielleicht auch den „dienstältesten“ Mitarbeiter im Team zu fragen, beginnen junge Projektleiter nicht selten mit Recherchen im Internet oder in Bibliotheken, nur weil man ihnen gesagt hat, sie sollten etwas Neues entwickeln. Doch zuallererst gilt es das Wissen zu nutzen, das bereits vorhanden ist. Nicht zuletzt, damit die gleichen Fehler nicht noch einmal gemacht werden. Immer noch gilt: Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß! Wie sagte Talleyrand so treffend: „Man muss die Zukunft im Sinn haben und die Vergangenheit in den Akten.“

Erfolgreiches Projektmanagement beginnt also weit vor dem Kick-off zur ersten Planungsrunde. Statt ausgefeilte Pläne zu schmieden, gehen erfolgreiche Prozessmanager mit seemännischer Gelassenheit hinaus in die Organisation und sichern ihr Projekt direkt und persönlich ab. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen der Willigen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um die Geschichte des Projektes.

Wer so agiert, der nutzt Planungstools und Spiegelstrichlisten als das, was sie sind: Methoden der Unterstützung. Entscheidende Eingangswerte erfolgreichen Projektmanagements sind Neugier, Risikobewusstsein und die Bereitschaft, „unentscheidbare Entscheidungen“ (Heinz von Foerster) zu treffen – also jene Entscheidungen, die nicht bereits durch Regeln und Routinen oder von Spezialisten vorentschieden sind. Das Werkzeug besteht aus Fragen und aktivem Zuhören, die Methoden sind Prozessmanagement, die Steuerung von Gruppendynamik und die nicht-disziplinarische Führung von temporären Teams. Und als Ausgangswert gibt es dann ein Projekt, das in großer Loyalität und Anbindung an die Organisation sein Ziel in einem Zeitraum erreicht, den alle mittragen.

*Mit seemännischer Gelassenheit.*

So macht Projektmanagement Laune: Unentscheidbare Entscheidungen treffen, neue Archetypen kennenlernen und manchmal auch überrascht werden. Sich einfach mit Lust in das kalte Wasser des Projektes stürzen, weil man eben gut vorbereitet ist. Also weg mit dem Neoprenanzug der Planwirtschaft und öfter mal kalt duschen – zum Abhärten!



*Olaf Hinz* berät und coacht als Partner von HRD Hamburg erfahrene sowie junge Führungskräfte und Projektleiter. Als bekennender Hanseat will er seine Kunden dabei unterstützen, ihre Aufgaben mit „seemännischer Gelassenheit“ zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache, entspannte und konsequente Haltung zu Herausforderungen und der eigenen Mannschaft.

**Kontakt:**

*hinz@hrd-hamburg.de*

oder *www.hrd-hamburg.de/hinz*

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.