



PROJECT SPECIAL - No.1

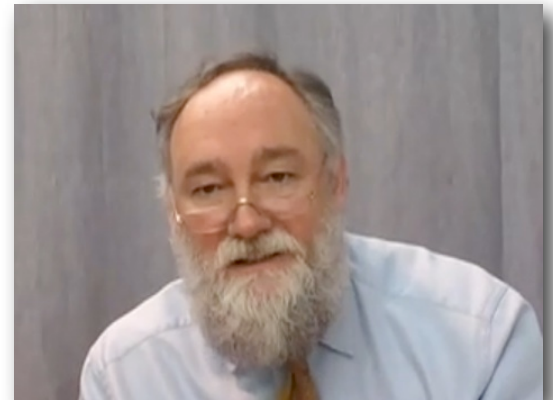
03 / 2010

Bleiben Sie wach und vernetzen Sie sich...!

Komplexität kennt keine Grenzen...

In einer immer schneller wachsenden Projektwirtschaft werden sich die Unternehmen bzw. Organisationen nicht nur einer größeren Anzahl von Projekten stellen müssen, sondern auch einer deutlich höheren Komplexität in den Projekten, im Systemverbund von Projekten sowie in ihrem Projektportfolio. Das heißt auch, dass sich die Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter in gleicher Weise anpassen müssen und zwar so, wie es eben die Komplexität erfordert. Nun ist Komplexität nicht einfach messbar und im allgemeinen nicht begrenzt. Sie kann ein Ausmaß annehmen, das die Ratio des Einzelnen hart an seine Grenzen führt oder eben auch übersteigt. Diese Art der „Überforderung“ tritt bei jedem Menschen früher oder später ein. Trotzdem gelingt es Menschen immer wieder in neue Sphären vorzudringen. Denken sie nur an die unzählig vielen Erfindungen oder an die Bauwerke, die durch Menschenhand geschaffen worden sind. Allen war etwas gemeinsam, nämlich die Visionäre, die mit ihrer Vorstellungskraft bereits Grenzen durchbrochen, bevor überhaupt ein Mensch den Weg dorthin kannte.

Der Organisationspsychologe und Experte für Komplexitätsverarbeitung Prof. Peter Kruse versucht in seinem Filmbeitrag (*) "Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität?" stückweit eine Antwort darauf zu geben und zeigt in diesem Zusammenhang fünf generelle Lernstrategien auf. Die letzte betrachtet er als die Schlüsselstrategie, die eine hohe Komplexitätsbewältigung durch Menschen überhaupt erst ermöglicht. Emotionale Intelligenz und Intuition sind aus seiner Sicht die maßgeblichen Treiber dafür. In dem vorliegenden Artikel greife ich die Strategien von Prof. Kruse auf und übertrage diese auf eine in unseren Breiten typische Projektlandschaft. Die verwendeten Beispiele sind vielleicht an der einen oder anderen Stelle etwas überspitzt gezeichnet, sollen aber damit zu einem klareren Verständnis führen. Sie verdeutlichen auch das Spannungsfeld, in dem sich viele Projektbeteiligte, und eben vielleicht auch sie, tagtäglich befinden. Mit Vorschlägen und Anregungen möchte ich ihnen einige mögliche Wege durch ihren Projektalltag aufzeigen.



Du schaffst das schon...

Die erste Lernstrategie von Prof. Kruse beschreibt mit dem „Ausprobieren“ ein eher kindliches Muster. Learning by doing nach dem Prinzip "Trial and Error" ist sicherlich eine weit verbreitete und beliebte Methode im Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen oder im Erlernen von Fähigkeiten. Allerdings ist diese Methode weniger geeignet in Umsetzungsphasen von Projekten, die einen seriösen, geschäftlichen Hintergrund haben. Trotzdem treffe ich Grundzüge dieser Methode immer wieder in Projekten an, vor allem dann, wenn die Rahmenbedingungen unzureichend gesetzt sind. So werden Teams z.B. nicht in der Form zusammengestellt, wie man sie für die Bewältigung der Aufgaben eigentlich benötigt. Schnell müssen Mitarbeiter auch Tätigkeiten übernehmen, für die sie im Grunde nicht qualifiziert sind. Entweder stehen die erforderlichen Experten nicht im geplanten Zeitraum zur Verfügung, weil sie gerade in anderen Projekten gebunden sind, oder das Budget lässt keine Rekrutierung externer Kräfte zu. Sind die Alternativen knapp, wird schnell mal ein junger talentierter Mitarbeiter mit Schulterschlag und

einem "Du schaffst das schon...!" auf die Aufgabe losgelassen. Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen werden durch Pioniergeist und Engagement zunächst ausgeglichen. Nach dem Trial-and-Error-Prinzip wird sich langsam aber sicher an die Lösung herangetastet. Wäre da bloß nicht die Zeit, die immer knapper wird und den Druck erhöht. Nur ein glücklicher Umstand kann dieser Methode recht geben, in der Regel bedeutet es jedoch eine Verschlechterung der vorhandenen Engpässe oder ein Hinzukommen neuer Probleme. Ob als Projektmanager oder Projektsponsor sollten sie sich zu keiner Zeit etwas vormachen, sondern frühzeitig auf das richtige Pferd setzen, indem sie einen professionellen Lösungsweg einschlagen, so schwierig er auch im ersten Moment erscheinen mag. Selbst wenn Ihnen dieser Weg in puncto Kosten oder Aufwand zunächst Schmerzen bereitet, können sie sich anschließend sicher sein, dass ein Schnellschuss am Ende weitaus teurer gekommen wäre. Reagieren Sie stets mit Besonnenheit und Weitsicht auf noch so schwerwiegende Probleme und lassen sie sich nicht davon abbringen, in jeder Situation professionellen Projektmanagement-Prinzipien zu folgen. Nehmen Sie sich die Zeit, die sie brauchen, um eine gute Entscheidung zu treffen, denn später werden sie diese investierte Zeit mit einer exzellenten Rendite zurückbekommen. Eine umfassende Analyse der vorliegenden Probleme und eine realistische Bewertung aller Lösungsalternativen werden ihnen helfen, eine für die Situation angemessene Entscheidung herbeizuführen.

Wenn es plötzlich knallt...

Eine ebenfalls sehr beliebte Methode zur "Problembeseitigung" in Projekten ist das Ausblenden von Fakten, die Prof. Kruse in seiner zweiten Strategie beschreibt. Die Betroffenen wollen zunächst nicht wahrhaben, dass die (Projekt-)Welt, die sich fortlaufend weiterdreht, mittlerweile eine andere geworden ist. Probleme, Veränderungen oder sonstige Erkenntnisse werden zwar am Rande erfasst, jedoch nicht weiter bedacht oder verarbeitet, im Gegenteil, teilweise sogar verdrängt. Solche Verhaltensmuster kann man in Projektorganisationen auf allen Ebenen und in allen Teilbereichen aufspüren. Dabei wird die "neue" Wahrheit solange ignoriert, bis der Missstand so offensichtlich ist, dass er auch nicht mehr wegdiskutiert werden kann. Die Nicht-Einhaltung von Terminen oder ganzer Terminreihen führen sehr schnell dazu, dass Projekte in eine Schiefelage geraten. Denken sie nur an das berühmte Beispiel vom Debakel der deutschen LKW-Maut-Einführung. Selbst 2 Monate vor dem geplanten Go-Live-Termin wurde dieser beharrlich dem Kunden (Bund) zugesichert. Wenig später musste dieser Meilenstein um mehr als 15 Monate verschoben werden, was nicht nur aus Sicht des Projektmanagements einer Katastrophe gleichkam. Dieses Beispiel lässt sich sicherlich auf eine Vielzahl anderer Projekte mit gleicher Grundproblematik übertragen. Wie aus dem nichts kommend, steckt das Projekt plötzlich in einer Krise oder es muss sogar einer Sanierung unterzogen werden. Meistens ist damit ein drastischer Personalwechsel verbunden, wodurch das Projekt in dieser Phase zusätzlich geschwächt wird. Insbesondere in Kundenprojekten geht dann schnell die Reputation verloren, in Einzelfällen sieht man sich sogar einer Rückabwicklung konfrontiert. Meine Erfahrung zeigt, dass solche Szenarios weitgehend vermieden werden können, wenn man sich in jedem Moment eines Projektes die Tatsachen ehrlich vor Augen führt und bei Störungen oder Abweichungen sofort entsprechende Konsequenzen auf der jeweiligen Umsetzungsebene zieht. Eine offene und durchgängige Kommunikationsstrategie bewahrt das Projekt zwar nicht vor Hiobsbotschaften, aber vor extremen Überraschungen. Hierzu gehört auch die Bewusstmachung von Risiken und Gefahren, die im Projektumfeld eintreten können. Sorgen sie also für ein Frühwarnsystem in Ihrem Projekt, dass das Team in die Lage versetzt, aufkommende Probleme möglichst schnell und umfassend zu beseitigen. Versuchen sie alle direkt und indirekt Betroffenen im Projekt (Stakeholder) aktiv einzubinden, insbesondere auch ihre Kunden und Lieferanten. Das sorgt für Transparenz, fördert das gegenseitige Vertrauen und schafft eine wachsende, gemeinsame Interessenlage.

Langsam wird es zu viel...

Die dritte Lernstrategie nimmt in Projekten eine genauso große wie bedeutsame Rolle ein. Es ist das rationale Durchdringen von Aufgabenstellungen und dem damit verbundenen Verstehen aller fachspezifischen Zusammenhänge in einer möglichst großen Detailtiefe. Bezogen auf das



Projektmanagement ist das noch nicht unbedingt ein Problem, solange die Projektaufgabe und das Projektumfeld überschaubar und weniger komplex sind. Gerade Mitarbeiter, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz ohnehin schon Verantwortung in Projekten tragen, sollten in der Regel auch für das Führen von kleineren Projekten gut geeignet sein. Der Overhead für das Projektmanagement hält sich damit in Grenzen, auf kostspielige Projektmanagement-Experten kann verzichtet werden. Die Gefahr ist jedoch, dass das Projektmanagement selbst immer ein Stück zu kurz kommt, weil sich der Mitarbeiter weit mehr mit den fachlichen Inhalten auseinandersetzt und sich im Rahmen der Lösungsfindung um viele Details persönlich kümmert. Das ist dann als kritisch anzusehen, wenn die Komplexität in einem Projektumfeld deutlich anwächst, wie z.B. in den Bereichen Führung, Controlling oder Changemanagement. Das rationale Durchdringen und Verstehen aller Zusammenhänge in einem Projekt - und darunter sind eben nicht nur die fachlichen Aspekte zu verstehen - kann ein Einzelner dann nicht mehr leisten, es tritt bei ihm gewissermaßen eine Überforderung ein. Wird das Problem nicht rechtzeitig erkannt, gerät ein solches Projekt langsam aber sicher aus den Fugen. Dabei bereitet den Beteiligten weniger die inhaltliche Umsetzung Kopfzerbrechen, als vielmehr die Einhaltung der Rahmenaspekte hinsichtlich Budget, Zeit und Qualität. Und auf der Beziehungsebene hat man zusätzlich noch mit Stresssymptomen zu kämpfen. Der Druck auf den Projektverantwortlichen nimmt dabei stetig zu, erste Negativreaktionen sind erkennbar. In Form einer Schutzreaktion zieht sich die Person immer ein Stück mehr aus dem allgemeinen Projektgeschehen zurück, das einem Ausblenden analog der zweiten Lernstrategie gleichkommt. Man reduziert sich wieder auf das, was man kann, in diesem Fall auf die fachspezifischen Tätigkeiten. Andere Themen, die der Betroffene als eher unwichtig oder lästig empfindet, werden nur noch angenommen, wenn er dazu aufgefordert wird. Die Kommunikation und das generelle Beziehungsmanagement werden sträflich vernachlässigt, schwerwiegende Störungen im Projekt sind oftmals die logische Folge. Für die betroffene Person, die bislang von allen sehr geschätzt wurde, sowie die Führungskraft kann das eine sehr schwierige und belastende Situation werden, die manchmal auch zu einer Zerreißprobe wird. Hier hilft jetzt nur noch die schnelle und kompromisslose Einführung eines expliziten Projektmanagements mit Hilfe eines erfahrenen Projektmanagers, um die Zufriedenheit aller Projektbeteiligten nach und nach wiederherstellen zu können. Es ist sicherlich nicht immer leicht für einen Projektponsor, aufkommende kritische Situationen rechtzeitig zu erkennen, um schnell mit geeigneten Maßnahmen dagegen zu wirken. Es wird weniger schwer fallen, wenn man sich regelmäßig auch ein wenig Zeit für die kleineren Projekte nimmt. Aber denken sie stets bei allem daran, dass das Projektteam und allen voran der Projektmanager die Chance erhalten, die Probleme zunächst selbst zu lösen. Unterstützen sie nur dort unmittelbar, wo ihre Hilfe auch erwartet und gebraucht wird. In diesem Zusammenhang passt ein Zitat von Theodore Roosevelt sehr gut dazu: "Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen."

Es läuft noch nicht rund...

Sobald Organisationen Projekte oder ganze Projektlandschaften mit hohen Komplexitätsgraden bewältigen müssen, ist eine Vorgehensweise notwendig, die über die individuelle Behandlung von Projekten hinausgeht. Hier greift im Grunde die vierte Strategie, die eine Konzentration auf bestimmte Faktoren beinhaltet und sich auf überschaubare Kriterien abstützt, was letztendlich einer Methodenbildung entspricht. Prof. Kruse spricht von einer Trivialisierung des Systems, dass auf den Projektmanagementkontext in Organisationen durchaus übertragen werden kann. Sobald das Projektportfolio hinsichtlich Anzahl, Inhalt und Umfang einen gewissen Komplexitätsgrad überschritten hat, reagiert eine Organisation in der Regel darauf, indem es zunächst bestimmte Abläufe systematisiert oder in einem weiteren Schritt eine standardisierte Projektmanagement-Methode einführt. Einheitliche Vorgehensweisen sollen die Komplexität reduzieren, Effizienzen steigern und Projekte damit leichter, sicherer und erfolgreicher zum Ziel führen. Ein entsprechendes Projektmanagement-System wird meistens mit hohem Aufwand eingeführt, ein eigenes Projektmanagement-Handbuch wird zur „Projekt-Bibel“ in der Organisation. Es werden



Methoden der Zusammenarbeit entwickelt, Prozessgruppen und Projektmanagement-Phasen definiert, projektrelevante Wissensfelder beschrieben und im Idealfall Templates, Tools und IT-Systeme zur Unterstützung des Projektmanagements eingeführt. Mitarbeiter werden hierin allgemein oder spezifisch ausgebildet, um das System anwendbar zu machen. Die Organisation hat jetzt alle Voraussetzungen geschaffen, um professionelles Projektmanagement einzuführen und kann damit nun große, herausfordernde und anspruchsvolle Projekte abwickeln. Trotzdem stellt man innerhalb der Organisation recht schnell fest, dass ein eingeführtes und angewandtes Projektmanagement-System noch lange kein Garant für gute und erfolgreiche Projektarbeit ist. Aus der Sicht der Mitarbeiter erscheinen die Projekte oftmals sehr viel komplizierter, was insbesondere bei weniger komplexen Projekten erkannt wird. In der Tat kann mit der Einführung einer einheitlichen Methodik sowie eines übergreifenden Projektmanagement-Systems ein (minder) komplexes Projekt zu einem komplizierten Projekt werden. Meistens lässt sich dabei erkennen, dass Mitarbeiter vermehrt über einen extrem hohen administrativen Aufwand klagen. Ein Grund liegt hier offensichtlich auf der Hand. Während in einem sehr großen Projekt viele administrativen Tätigkeiten durch dedizierte (Support-)Mitarbeiter unterstützt oder übernommen werden, erledigen bei mittleren bis kleineren Projekten solche Tätigkeiten oftmals die Projektmitarbeiter selbst. Sie sollten daher bei der Einführung eines Projektmanagement-Systems immer darauf achten, dass sich ihr Projektportfolio entsprechend skalierbar einbinden lässt. Neben den vielen inhaltlichen und prozesstechnischen Projektvorgaben sollten in ihrem System auch die Anwendungskriterien definiert sein. Kleinere Projekte haben in der Projektmanagement-Methodik meistens geringere Anforderungen als Großprojekte. Führen sie beispielsweise verschiedene Projektklassen ein und legen sie fest, welche Kriterien im Projektmanagement-System jeweils zu erfüllen sind. Mit einer "Kann-Soll-Muss"-Methode können sie den Anforderungskriterien unterschiedliche Verbindlichkeiten zuordnen.

Mit dem Bauch Erfolg haben...

Trotz aller Mühen sowie den zeitlichen und finanziellen Aufwänden während der Einführung einer einheitlichen Projektmanagement-Methodik und trotz einer konsequenten und verbindlichen Anwendung im täglichen Projektgeschäft geraten einzelne Projekte immer wieder ins Wanken oder erfüllen ihre Zielvorgaben nicht. Es tun sich schnell Fragen auf: Sind die Projekte zu komplex? Haben das System oder die Mitarbeiter versagt? Wird die richtige Methode angewandt? Scheinbar reicht es noch nicht ganz, ein Projektmanagement-System selbst nach internationalen Maßstäben und mit entsprechend ausgebildeten und zertifizierten Projektmitarbeitern implementiert zu haben, um Projekte auch tatsächlich erfolgreich abzuwickeln. Hier könnte die fünfte Strategie von Prof. Kruse einen wichtigen Hinweis geben. Weniger das System als vielmehr der Mensch ist dabei zu betrachten und weniger die Rationalität des Menschen als vielmehr seine grundlegende Fähigkeit zu emotionaler Bewertung und intuitivem Agieren. Wikipedia beschreibt Intuition wie folgt: "Eine Begabung, auf Anhieb eine gute Entscheidung treffen zu können, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge explizit zu verstehen. Umgangssprachlich "aus dem Bauch" ("Bauchgefühl"), spontan, ...". Prof. Kruse sieht in der Intuition die Fähigkeit des menschlichen Gehirns zur Musterbildung, die über das rationale Verstehen hinaus hilfreich ist, um Komplexität zu reduzieren. Wenn ihnen morgen also ein Projektmanager entgegentritt, der ihnen mitteilt, dass er die Entscheidung intuitiv getroffen hat, dann erwarten sie bitte nicht, dass er ihnen das auch noch erklären kann. Natürlich setzt das ein gewisses Maß an Vertrauen voraus, die andere Projektbeteiligte dieser Person entgegen bringen müssen, um solche Entscheidungen zu akzeptieren und mitzutragen. Bevor sie jedoch einer solchen Person ihr volles Vertrauen schenken, sollten sie die Empfehlung von Prof. Kruse annehmen und zunächst überprüfen, in welchem Rahmen dieser Mensch seine intuitive Kraft entwickelt hat. Andernfalls kann es eben auch passieren, dass ein solcher gar nicht mehr "up to date" ist und damit eine veraltete Intuition anwendet, die in der Gegenwart keine Gültigkeit mehr hat. In einem Projektumfeld mit gewachsenen Strukturen und reichlichen Erfahrungsschätzen sollte intuitives Entscheiden tendenziell immer möglich sein, wobei es letztendlich immer davon abhängt, wie gut die Fähigkeit des Einzelnen zur emotionalen Bewertung ausgeprägt ist. Eine mögliche Alternative könnte das



Zulassen der "kollektiven Intuition" sein, die eine Entscheidung über viele Beteiligte abstützt und damit die Wahrscheinlichkeit für eine richtige bzw. angemessene steigen lässt. Ich halte die Intuition für ein sehr mächtiges Instrument, das dem Antizipieren von Spielsituationen in einem Mannschaftssport gleichkommt. Für beides gilt das, was Prof. Kruse vorschlägt: "Bleiben sie wach, vernetzen sie sich mit allem was da ist und lassen sie intuitive Bewertungen zu!" Insbesondere im Rahmen der Kommunikation empfehle ich Ihnen, mit offenem Ohr und wachsamen Auge die Projekte zu verfolgen, um kritische Kommentare und Misstöne rechtzeitig wahrzunehmen und ihnen entgegenzutreten. Setzen sie dafür ein Beziehungsmanagement ein, das ihnen eine optimale Vernetzung in ihrem Projektumfeld sicherstellt. Eine ausreichendes Vernetzen zu allen Projektbeteiligten (Stakeholder) sehe ich als den wichtigsten Schlüsselfaktor in erfolgreichen Projektvorhaben. Sollten sie es schaffen, selbst komplexe Beziehungsstrukturen zu verstehen, wird ihnen ein hohes Maß an Intuition bei allen wichtigen Entscheidungen gewiss sein und ihnen zugleich eine deutlich größere Erfolgsquote ihrer Projekte sichern. (uk)

(*) Der Filmbeitrag kann unter folgendem Link abgerufen werden:
<http://www.kleist-project-services.de/service/news/project-special-no1/#c350>



Uwe Kleist
Unternehmensberater

Der Autor hat an der Universität der Bundeswehr Elektrotechnik studiert und als Diplom-Ingenieur abgeschlossen. Er blickt auf über 20 Jahre Berufspraxis im Projektmanagement zurück und hat viele Erfahrungen in verschiedensten Bereichen gesammelt. Ob als Kunde, Partner oder Lieferant hat er die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Themen im Projektmanagement kennengelernt. Als Projektmanager hat er nationale und internationale Großkundenprojekte in der Telekommunikation erfolgreich geleitet. Später führte er viele Jahre einen IT-Projektbereich und war in der Rolle als Projektsponsor für mehr als 100 Kundenprojekte verantwortlich. Darüber hinaus war er als Programmmanager in einem internationalen Projekt tätig. In 2009 hat sich Uwe Kleist als Unternehmensberater selbständig gemacht und bietet seitdem Project Services in den Feldern *Management, Consulting* und *Coaching* an.