



## Der Faktor Mensch

*Veranstaltung des Kompetenzzentrums Projektführung und Projektmanagement am 14.03.2005 in Solingen*

„Woran scheitern Projekte?“ Die Teilnehmer des Workshops „Der Faktor Mensch“ im Gründer und Technologiezentrum reagieren zunächst irritiert auf die Frage des Organisationspsychologen Alexander von Bülow, dann aber sprudeln die Antworten nur so heraus.

Die Projektfachleute und Manager, die sich zum „Jour-Fixe“ des Kompetenzzentrums Projektführung und Projektmanagement eingefunden haben, waren sich schnell einig. Mangelnde Kommunikation und unser aller Schwierigkeit, präzise Anforderungen zu formulieren, scheinen sich wie ein roter



*Alexander von Bülow*

Faden durch alle Projekte zu ziehen. Kommen noch pure Größe und Komplexität dazu, können Projekte schnell scheitern. Schlimmer noch - in vielen Projekten wird auf bewegte Ziele geschossen. Anforderungen und Vorstellungen ändern sich wie das Bergische Wetter - vor allem, da sind sich alle Beteiligten einig, wenn die Politik im Spiel ist. Ein wenig Toll-Collect ist überall.

Eine der großen Herausforderungen im Projektmanagement ist es, aus versteckten, unklaren und abweichenden Erwartungen klare und gemeinsame Ziele herauszuschälen. Dazu muss offen und fair kommuniziert werden, damit gar nicht erst ein Klima aufkommt, „das kritische Stimmen nicht zulässt“, wie der IT-Manager eines bekannten Konsumgüterherstellers formuliert. Leider hilft es aber auch nicht immer, wenn alle Projektbeteiligten einer Meinung sind. Denn hier droht Betriebsblindheit und das Risiko, die eigentlichen Ziele aus den Augen zu verlieren. Dies gilt umso mehr, je detailverliebter der Projektmanager ist. Manchmal ist Fachkompetenz weniger bedeutsam, als die Fähigkeit, strukturiert, aber auch kritisch und unbelastet, an ein Projekt heranzugehen. Der Projektmanager sollte sich weniger als „Realisierer“, denn als „Ermöglicher“ sehen. Hier kommen externe Projektmanager „mit gesundem Halbwissen und der Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen“, so ein Teilnehmer, meist schneller und reibungsloser zum Ziel, als die Fachleute aus dem eigenen Hause.

„Menschen können sich nicht an Komparativen orientieren“ betont Alexander von Bülow, der von großen Mobilfunkprojekten bis zur Reorganisation der Pflege in Krankenhäusern die unterschiedlichsten Projekte psychologisch betreut. Die Forderung, etwas „so schnell wie möglich“ machen zu müssen, bringt uns Menschen deshalb nicht weiter. Wie im Sport sind eindeutige Ziele und messbare Erfolgskriterien unabdingbar. Die Ziele müssen erreichbar sein, aber aus Sicht des Psychologen auch für jeden im Team eine persönliche Herausforderung darstellen.

Fehlen Ziele und Regeln, droht die „Verwahrlosung“ von Projekten. Dazu zählt von Bülow schlecht vorbereitete, lange und unproduktive Meetings sowie Schuldzuweisungen und eine sachlich unbegründete Verhärtung der Fronten zwischen den Beteiligten. Hat sich eine „Verwahrlosung“ erst einmal eingestellt,

lässt sich der Knoten von innen kaum noch lösen. Dann ist externe Unterstützung unumgänglich.

Als Organisationspsychologe rät von Bülow zur Strenge. So empfiehlt er ein System der konsequenten „Liefermeetings“, mit klaren Zielen und Regeln. Zu denen zählt er ausdrücklich die Pünktlichkeit. Die Meetings sollten regelmäßig stattfinden und spätestens nach einer Stunde beendet sein – vor „ad-hoc Meetings“ warnt von Bülow hingegen. Methodisch konzentriert sich von Bülow vor allem auf die Analyse von Abweichungen – was ist im Guten wie im Schlechten anders gekommen als erwartet? Welche Bedingungen müssen geschaffen werden, um negative Abweichungen künftig zu vermeiden?

„Wer den Erfolg will, muss das Scheitern einkalkulieren“ so von Bülows Fazit, denn: „Im Scheitern entdecken wir den Menschen“.

Dr. Lutz Becker  
www.inscala.com

*Das Kompetenzzentrum Projektführung und Projektmanagement ist eine Kooperation des GuT – Gründer- und Technologiezentrum Solingen ([www.gut-sg.de](http://www.gut-sg.de)) und der Inscala Consultants ([www.inscala.com](http://www.inscala.com)). Weitere Informationen auch unter <http://www.project-city.de>*