

Studie

„Gelebtes Projektmanagement im Verhältnis zu den Zertifizierungselementen der IPMA im Bereich der Sozialkompetenz“

Mag. Dr. Bernadette Orasch-Horn Mai 2017 – Dezember 2017

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	3
HINTERGRUND	3
FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE	4
WAS IST PROJEKTMANAGEMENT? (VON EM. UNIV.-PROF. DR. PETER HEINTEL)	6
SOZIAL- UND ORGANISATIONSKOMPETENZ	8
SOZIALKOMPETENZ ALS „KOLLEKTIVES GUT“	9
BEDEUTUNG UND UMGANG MIT „SOFT-FACTS“	11
GRENZZIEHUNGEN: DIE „DIALEKTISCHE“ VERFASSTHEIT DER SOZIALKOMPETENZ	15
DIE „ERMÖGLICHUNG“: SOZIALKOMPETENZ AUF DER METAEBENE	18
SCHNITTSTELLENMANAGEMENT	22
WIDERSPRÜCHE DER FUNKTIONSLOGIKEN	25
ORGANISATIONSWIDERSPRÜCHE: MOTIVATION UND DIE BEDEUTUNG DER FRAGE	27
INFORMELLE ORGANISATIONSBEREICHE	29
VERSCHIEDENE PROJEKTARTEN	32
PROJEKT UND IDENTITÄT	32
DIE BEDEUTUNG DER GESCHICHTE: DIE ZEITDIMENSION	35
ÜBER DIE „EINTEILUNG“ VON PROJEKTEN NACH GRÖÖE	38
ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG VON 2017	43
ZUSAMMENFASSUNG – AUSBLICK	54
LITERATURVERZEICHNIS	57

Einleitung

Betreut wurde die Studie von Sen. Scientist Mag. Dr. Ruth Erika Lerchster, Kompetenzbereich Sozialkompetenz und Gruppendynamik (KUWI, WIWI) und ausgeführt von Mag. Dr. Bernadette Orasch-Horn.

Die Studie umfasst die Sichtung des bisher vorhandenen Forschungsmaterials der Forschungsarbeit „Sozialkompetenz im Projektmanagement“, die im Jahre 2009 von der Project Management Austria (PMA, Ländergesellschaft der International Project Management Association, IPMA) und dem Kärntner Wirtschaftsförderung Fonds bei der Alpen-Adria-Universität in Auftrag gegeben wurde.

Außerdem wurden in der Studie zertifizierte Projektmanager kontaktiert und befragt. Weitere Arbeitsschritte beinhalteten die Identifikation der Schwerpunkte und die sich daraus ergebenden Forschungsfragen.

Hintergrund

Die IPMA bemüht sich international gültige Standards der Projektabwicklung zu etablieren. Projektmanager können sich bei dieser Gesellschaft zertifizieren lassen, wobei zwischen verschiedenen „levels“ unterschieden wird. Das Forschungsprojekt sollte den Stellenwert der Sozialkompetenz im Projektmanagement erforschen und anschließend überlegen, wie die Assessments im Zertifizierungsprozess die Dimensionen Sozialkompetenz fokussieren können.¹

Die International Project Management Association (IPMA) hat mittlerweile die Sozialkompetenz in den Zertifizierungsstandard aufgenommen. Dieser besteht nun bereits in der 4. Auflage und ist ein fester Bestandteil im Zertifizierungskatalog der IPMA.

Kompetenz wird in diesem Katalog als die Kombination von Wissen, persönlichem Verhalten, Fertigkeiten und spezifischer Erfahrung beschrieben, die nötig ist, um in einer bestimmten Funktion erfolgreich zu sein. Um die Kandidaten bei ihrer eigenen Bewertung und Weiterentwicklung und die Assessoren bei der Beurteilung der Qualifikation eines Kandidaten zu unterstützen, wird die Kompetenz in verschiedene Bereiche unterteilt. Dabei handelt es sich in erster Linie um Aspekte, die relativ unabhängig voneinander sind, zusammen aber die Funktion beschreiben.

¹ Vgl. Krainz, E. E. (2009): Sozialkompetenz im Projektmanagement: Eine unterschätzte Dimension, Online: VS-Verlag , S. 237

Diese drei Bereiche sind:

1. technische Kompetenz (bspw. Planung)
2. persönliche und soziale Kompetenzen (bspw. Führung)
3. Kontext Kompetenz (bspw. Schnittstellenmanagement)

Die Kompetenzelemente werden aus den 3 Blickwinkeln Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement betrachtet.

Installierte Projektmanagement-Karrieren in den Unternehmen und die Möglichkeit diese zertifizieren lassen zu können, erwecken den Eindruck einer gesteigerten Expertise im Bereich des Projektmanagements. Andererseits schwindet die Sicherheit, in der Planung, Entscheidungsfindung und Steuerung angesichts der steigenden Komplexität und der Schnelllebigkeit immer enger werdender Märkte. Zusätzlich werden Projekte weiterhin mit den systeminhärenten Herausforderungen einer Organisation/ eines Unternehmens konfrontiert.

Fragestellungen der Studie

Die Studie soll die aktuelle Situation der zertifizierten Projektmanager einbeziehen. Dazu wurden folgende Fragestellungen mit Hilfe von Interviews und Gesprächen analysiert:

- Welche Rolle spielen persönliche und soziale Kompetenzen wie beispielsweise Führung, Selbstreflexion, Beziehungen und Engagement, Umgang mit Konflikten und Krisen in den Unternehmen, in denen die zertifizierten Projektmanager tätig sind?
- Wie werden die persönlichen und sozialen Kompetenzen im Vergleich zu den technischen oder zu den kontextualen Kompetenzen gelebt und umgesetzt?
- Welche Erfahrungen machen zertifizierte Projektmanager im gelebten Projektmanagement?
- Wie planbar ist Projektmanagement? Wie kann mit der inhärenten Unsicherheit umgegangen werden? Welche Rolle spielen die vom IPMA definierten Verhaltenskompetenzen in diesem Zusammenhang?

Die Ergebnisse können als Evaluierungsmaßnahme der Zertifizierungsstelle IPMA genutzt werden.

Nach der Sichtung des Materials aus der Studie von 2009, scheint es mir als sinnvoll die theoretischen Ausführungen von Prof. Heintel hier einzufügen. Die Ausführungen zum Thema Sozialkompetenz im Projektmanagement sind aktueller denn je. Die von ihm angeführten Herausforderungen in Bezug auf die widersprüchlichen Entscheidungsprozesse in

hierarchischen Systemen und in der Projektarbeit, die Auseinandersetzungen der unterschiedlichen Organisationsfunktionen und ihrer Logik des Handelns sowie die neue Führungsaufgabe von Projektmanagern werden auch in meiner Interviewanalyse als relevante Themen sichtbar. Projektmanagement existiert zwar schon lange, die schwierige Einführung bzw. Umsetzung der Einführung und Erhaltung von gelungenem Projektmanagement ist allerdings noch nicht in der Form geglückt, dass es möglich ist, unterschiedliche Systeme in einer großen Organisation gleichwertig existieren zu lassen. Es gibt zwar immer mehr Projektarbeit und es gibt auch immer mehr Möglichkeiten, diese Arbeit anerkennen zu lassen, Ausbildungen zu machen und auch Karrierewege zu begehen. Die Schwierigkeiten der Einführung, Etablierung und Erhaltung von Projektmanagement in Unternehmen haben sich aber in den letzten neun Jahren laut der mir vorliegenden Daten nicht geändert. Hier kann Sozialkompetenz einen Beitrag leisten, nämlich im Sinne einer Prozessbeobachtungshaltung, die kompetent genug ist, die bestehende Situation immer wieder zu hinterfragen und die es schafft, die nötigen Reflexionsräume zu schaffen, die geprägt sind von Offenheit und der Möglichkeit, Konflikte sichtbar zu machen, anzusprechen und auszutragen: denn nur so kann eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Projektmanagement fruchtbaren Boden bietet.

Was ist Projektmanagement? (von Em. Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel)

Jedes Projekt in einem Unternehmen stellt eine Organisationsfigur innerhalb einer Organisation dar. Dies gilt zwar auch für Abteilungen und Bereiche, die eigenen Funktionslogiken gehorchen und in ihnen ein Eigenleben entwickeln können mit einer Tendenz zur Abschottung nach außen (Bereichsegoismus). Im Allgemeinen verfügt aber ein Unternehmen in seiner Gesamtorganisation über durchgängige Strukturierungselemente, die es verhindern, dass Bereiche allzu eigenständig werden. Immerhin gibt es immer noch, und wie es scheint unverzichtbar, Hierarchien, die für eine nötige Einheitlichkeit sorgen, notfalls zur Kooperation zwingen können. Grundsätzlich gilt die übergeordnete Hierarchie auch für Projekte, die innerhalb einer Organisation angesiedelt sind, die Beziehung zueinander gestaltet sich aber weitaus diffiziler als es im „normalen“ Arbeitsalltag üblich ist. Dies liegt an einer notwendigen Widersprüchlichkeit die bewältigt werden muss. (Ursache des „Konfliktklassikers“ Linie versus Projekt).

Projekte werden nämlich deshalb eingerichtet, weil man sich von ihnen einen größeren Nutzen erwartet, als von der bestehenden hierarchischen Organisation. Dieser Nutzen wird aber nur dann erreicht, wenn gesamtverbindliche Strukturelemente außer Kraft gesetzt werden; (abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sprengt tendenziell die eingerichteten Abteilungsgrenzen, was sozial gesehen Zugehörigkeitsdiffusitäten erzeugen kann, zumindest Loyalitätsprobleme). Projektmanagement braucht funktionierende Teams, die zwar auch in Hierarchien immer sinnvoller werden, notfalls können Hierarchien aber auch zeitweise auf sie verzichten und trotzdem überleben; Projektteams sind oft zu Beginn so „zusammengewürfelt“, dass sich seine Mitglieder gar nicht oder nur flüchtig kennen, also zunächst Teambildung angesagt ist, während Abteilungen meist eine längerfristige Kontinuität für sich zum Aufbau einer Binnenstruktur nutzen können; Projektleiter haben schwerpunktmäßig die „soziale“ Aufgabe, arbeitsfähige Teams zustande zu bringen, Gruppen zu steuern, Motivationen zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, Konflikte zu managen, etc.: in die bestehende Hierarchie wird damit eine „Parallelhierarchie“ eingezogen, die aber anders gestaltet ist, andere Aufgaben zu bewältigen hat.

Es handelt sich meist aber nur um eine Leitung „auf Zeit“, während Linienvorgesetzte ihr „Ablaufdatum“ nicht so klar vor Augen haben. Diese Tatsache führt zu einem weiteren „Klassiker“: Vor allem bei großen Projekten, zumal wenn sie erfolgreich verlaufen sind, ist es schwer, ihre Projektleiter in der Linie, womöglich in untergeordneter Position wieder

„unterzubringen“; ebenso wenig hilft der Ausweg, einen Projektleiterpool einzurichten, wo Projektleiter gleichsam „auf Halde“ ihrer nächsten Aufgabe entgegen harren, er hat daher oft nur einen „virtuellen“ Charakter oder drängt Organisationen in die Einrichtung neuer Projekte, deren Sinn zweifelhaft ist. Die Bemühungen, *neben* den Linienkarrieren auch Projektleiterkarrieren einzurichten, sind immer weiter verbreitet und schaffen jedenfalls Unruhe.

Projektarbeit erzeugt formelle Netzwerke quer über die Organisation, die imstande sind, hierarchische Zuteilungs- und Auswahlmacht zu unterlaufen. Dies geschieht vor allem dort, wo man es präsumtiven Projektleitern gestattet, sich seine Projektmitarbeiter selbst zu suchen; man wird sich nur die „Besten“ suchen, jedenfalls jene, mit denen man gute Erfahrungen gemacht hat. Bekommt man sie, verstärkt dies die Stabilität der Netzwerke.

Aus der Linienroutine ausgelagerte Projekte entwickeln ein Eigenleben – das müssen sie auch zu ihrem Überleben *in* der Organisation – das zwar auffällt, aber von außen weder durchschaut noch kontrolliert werden kann. Das „Fremde“ im eigenen Bereich macht misstrauisch, manchmal abwertend aggressiv, jedenfalls aber unsicher. Projekterfolg geht nicht immer Hand in Hand mit Lob und Anerkennung; er produziert Neider. Umsetzungswiderstände resultieren aber auch aus der Tatsache, sein Eigenleben nicht rechtzeitig „geöffnet“ zu haben (Umsetzungsthemen nicht *in* das Projekt als Element aufgenommen zu haben).

Wir haben uns hier einige Themen und Probleme in Erinnerung gebracht, die sich mit der Einrichtung von Projekten einstellen. Wir können sie fast beliebig erweitern. Uns ging es hier aber nur um eine Beschreibung jener Phänomene, die unsere Anfangsfeststellung stützen: Projektmanagement durchbricht das Zusammenspiel jener Strukturelemente, die ansonsten für Zusammenhalt und Einheit der Organisation sorgen. Der dabei entstehende konfliktträchtige Widerspruch lautet zugespitzt: Projekte nützen der Organisation, weil sie gerade deshalb eingerichtet werden, um konzentrierter, schneller Aufgaben zu erledigen, Probleme zu lösen, als es die Organisation kann. Erfolgreich können sie aber nur sein, wenn sie für sich Strukturen einrichten, die von denen letzterer abweichen. Damit können sie der Organisation auch schaden, jedenfalls ihren inneren Zusammenhalt stören.

Als man vor 40, 50 Jahren in Unternehmen begann, Projektmanagement einzuführen, hatte man sich das anders vorgestellt. Man meinte offenkundige Defizite der Hierarchie beheben zu können und verstand daher Projektmanagement als Ergänzung mit ausschließlich positiver Wirkung. Dass man sich durch die Erhöhung innerorganisatorischer Komplexität auch

Widersprüche und Konflikte einhandelte, überraschte zunächst und man war geneigt, sie dem Mangel an Erfahrung, einem unprofessionellen Umgang, Führungs- und Leitungsversagen zuzuschreiben. Erst allmählich, nachdem der Linie- – Projektkonflikt zu einem „Dauerbrenner“ wurde, nahm man zur Kenntnis, dass doch tiefere Ursachen für ihn verantwortlich sein könnten.

Sozial- und Organisationskompetenz

Hierarchien sind nun strukturbedingt weder „widerspruchsfreundlich“, noch halten sie es im Allgemeinen für nötig, eine besondere Konfliktkultur zu entwickeln. Für Konfliktlösungen, sollten sie notwendig werden, ist der jeweilige Vorgesetzte zuständig, jedenfalls verantwortlich, dass „in seinem Laden Ruhe herrscht“. Hierarchien sind nach dem Lösungsmuster Delegation aufgebaut. Daher hielt sich lange Zeit die Ansicht: „Konflikte sind Führungsfehler und Fehler können vermieden werden“. Diese Zuschreibungen sind bis heute noch nicht gänzlich verschwunden; immer noch werden Projektleiter, manchmal auch Auftraggeber, für das Auftreten von Konflikten verantwortlich gemacht. Man erspart es sich, dadurch nach weiteren Ursachen zu suchen; macht schon weit vor den organisationsnotwendig gewordenen Widersprüchen Halt.

Anfangs wollte man mit bewährten Mitteln antworten. Man ließ die Projekte nicht wirklich „frei“, hängte sie direkt an Linienvorgesetzte an, beschränkte Handlungs- und Entscheidungsermächtigungen. Dies konnte aber gerade jene Vorteile, die man sich vom Projektmanagement versprach, nicht wirklich voll zur Entfaltung bringen. Allmählich „erfand“ man vermittelnde, intermediäre Organisationselemente, denen das fällige Schnittstellenmanagement zugewiesen wurde (Steuer- und Leitungskreise, Projektportfoliomanagement, etc.). Es wurde klar, dass man organisatorisch antworten musste; das aber erhöhte die Organisationskomplexität. Auch wenn in der Handhabung dieser Ausgangslage inzwischen mehr Routine eingetreten ist, bleiben die Konfliktpotentiale und fordern immer wieder ihre Bearbeitung.

Dieser, über den jeweiligen inhaltlichen Projektauftrag hinausgehende „Zusatzaufgabe“, wird sehr oft nicht der nötige Platz eingeräumt. Sie soll gleichsam ohne viel Aufwand so ganz nebenbei geschehen. Man weiß zwar längst, dass Konflikte zu managen etwas mit Sozialkompetenz zu tun hat, weniger nimmt man aber wahr, dass sie hier durch eine Organisationskompetenz zu erweitern ist. Sozialkompetenz unter diesem Aspekt betrachtet ist nicht bloß auf das Funktionieren der eigenen Projektgruppe beschränkt, sie muss vielmehr die Organisation, das Unternehmen als „Ganzes“ im Auge behalten, mitdenken,

ihre diversen Einflüsse auf das Projekt mitberücksichtigen. Womit man in *seinem* Projekt zu rechnen hat, hat oft mit ihm selbst sehr wenig zu tun. Wie aber begegnet man ihm?

Meist wird unter Sozialkompetenz eine Fähigkeit von Menschen verstanden, im unmittelbaren Umgang mit Menschen eine gewisse Tüchtigkeit erlangt zu haben; oft bleibt sie daher nur auf Konstellationen direkter Kommunikation bezogen. Projektgruppen steuern, in ihr Konflikte zu managen, Motivationen aufzubauen, Teams arbeitsfähig zu erhalten, all das bedarf, so hört man jedenfalls von allen Seiten, der Sozialkompetenz; fachliche Tüchtigkeit ist zwar unverzichtbar, reicht aber nicht aus. Selten scheitern Projekte ausschließlich an einem Mangel an Fachkompetenz. Sozialkompetenz ist aber nicht nur innerhalb der eigenen Projektgrenzen relevant; auch wenn in ihren Bereich das Hauptaktionsfeld liegt, Projekte sind selten „Inseln“, oft starken Einflüssen von außen ausgesetzt. Diese müssen zwar innerhalb „behandelt“ werden, man muss sich aber ebenso um ihren Ursprung und ihre Gründe in der Organisation kümmern; sonst bleibt man ihnen, ohne sie verändern zu können, auch weiterhin ausgesetzt. Um also in seiner Sozialkompetenz bestmöglich wirksam sein zu können, muss sie um eine „Organisationssensibilität“ erweitert werden.

Für ein „Sozialleben“ im Projekt ist es zunächst einmal von nicht geringer Bedeutung, ob ein Unternehmen „projektfreudig“ oder eher skeptisch ist; wie die leitenden Führungskräfte zu ihm stehen, welche Erfahrungen die Organisation bisher mit Projekten gemacht hat, ob „Scheiternsgeschichten“ noch nachhängen, ja, ob man in manchen „Kreisen“ dem Projekt Scheitern wünscht. Es ist auch nicht unerheblich, wie lange Projektmanagement schon existiert, wie viele Führungskräfte bereits Projektleitererfahrung haben, wie insgesamt mit Konflikten und Fehlern umgegangen wird, welchen Stellenwert Erfolg hat, wie mit „Rückkehrern“ umgegangen wird; welches Ansehen bestimmte Projektleiter in der Organisation haben, auf welche informellen Netzwerke sie zurückgreifen können, wie viel es Vertrauen in die selbständige Arbeit gibt, wie viel Kontrolle angestrebt wird, bzw. üblich ist. Braucht man ein innerbetriebliches Marketing für die Projekte oder genügen vierteljährliche Informationsnotizen im Intranet? Wie steht die Organisation zu Qualifizierungsmaßnahmen? Gibt es ausreichende Fachkompetenz oder muss „zugekauft“ werden? Gibt es bereits Routine in den Projektsteuerungen oder müssen Organisationsformen erst neu entwickelt werden, usw.?

Sozialkompetenz als „kollektives Gut“

Ebenso wie Sozialkompetenz nicht bloß als individuelle Eigenschaft angesehen werden kann, die gleichsam wie ein Instrument zur Verfügung steht und vom Projektleiter verwendet wird, kann sie nicht auf den Binnenraum des Projektes beschränkt werden. Sozialkompetenz ist

sozusagen in beiden Fällen ein „kollektives Gut“, das es immer erst herzustellen gilt. Eine individuelle Fähigkeit mag Anstoß und Ausgangspunkt sein, zur Geltung kommt sie erst dann wirklich, wenn die Anderen „mitspielen“. Dies zu ermöglichen und dann zu erreichen setzt zunächst zwar individuelle Kompetenz voraus, diese erzielt aber ihre Wirkung nur dann, wenn es ihr gelingt, die Anderen mitzunehmen, sie also selbst „kompetent“ werden zu lassen. *Verwirklichte Sozialkompetenz ist das Resultat komplexer sozialer Prozesse.*

Die Einbeziehung der Organisation verlangt Zusätzliches: Auf Organisationsthemen und -probleme muss ebenso *organisatorisch* geantwortet werden; es handelt sich um ein anderes „Kollektiv“ als jenes, das in direkter Kommunikation entstehen kann. Wenn nun aus der Organisationsumgebung Einflüsse auf das Projekt genommen werden, die in ihm Probleme und Konflikte auslösen, kann auf zweifache Weise reagiert werden: Man kann sie im Team bearbeiten und dort seine Sozialkompetenz bewähren oder man muss sich „außerhalb“ um organisatorische Lösungen kümmern. Beide Maßnahmen sind zu empfehlen. Die erste ist notwendig, um die jeweiligen Probleme zu identifizieren, sie zu analysieren, nach ihrer Herkunft zu erfassen; schließlich können sie ja auch selbst verursacht sein.

Aber auch wenn sie außenverursacht sind, kann Zweifaches überprüft werden: Wie stark ist ihre Wirkung? Welche Konsequenzen ergeben sich aus ihr? Wie findet man gemeinsam einen bestmöglichen Umgang mit ihnen? Letzteres ist dann besonders angesagt, wenn man erkennt, dass man die Vorgaben von außen akzeptieren muss, sie nicht verhindern oder ignorieren kann; zu wenig Macht hat, um Negatives abzuwehren, bzw. ihre Herkunftsursachen zu verändern. Sozialkompetenz besteht hier in der Ermöglichung von Besprechungs-, Analyse- und gemeinsamen Entscheidungsprozessen. Aus ihnen leiten sich dann oft auch die zweiten Maßnahmen ab. Man versucht, an die Ursachen in der Organisation heranzukommen, ihnen ebenso organisatorisch zu antworten. Zieht man dieses Vorgehen nicht in Betracht, begibt man sich nicht nur einer Chance, die Projektkultur des Unternehmens zu verändern, man bekommt die Probleme nicht los und wird sich immer wieder mit ihnen zu befassen haben. Letzteres führt meistens zu einer resignativen Selbstbemitleidung, zu einem Klagen über schicksalhafte Ausweglosigkeit. Schlimmer ist es aber noch, wenn die Themen und Probleme überhaupt keinen Ort ihrer Besprechung haben; wenn man sie verdrängt, bzw. bei ihrem Wiederauftreten jene beschuldigt und als Ursache nimmt, die für ihre Wiedererinnerung gesorgt haben. Das ist zwar kein adäquater Gebrauch von Sozialkompetenz, läuft aber manchmal unter ihrem Titel.

Bedeutung und Umgang mit „soft-facts“

Wenn Befragte aus der Befragung 2009 sagen, dass es in der Projektarbeit zu 80 % um „soft-facts“ geht, daher um einen adäquaten Gebrauch seiner Sozialkompetenz, vermitteln solche und ähnliche Aussagen meist eine Doppelbotschaft. Eine, die von der Relevanz der Sozialkompetenz berichtet, eine weitere, die deshalb zu einer so hohen Prozentzahl im Anteil von soft-facts kommt, weil von Sozialkompetenz entweder zu wenig oder ein falscher Gebrauch gemacht wird. Tatsächlich nehmen ungelöste Konflikte, unbehandelte emotionelle Belastungen oft viel Raum ein, kosten Zeit und Energie; gehen auf Kosten eines Fortschritts in der Aufgabenbewältigung. Für „Sand im Getriebe“ sorgt schon ihr latentes Vorhandensein.

„Aufrechte“ Hierarchien haben in Anwendung ihres Strukturvorteils Delegation, wie schon gesagt, früher dafür gesorgt, dass die soft-facts sich nicht zu sehr in den Vordergrund drängten. Dies hatte zwar einerseits den Vorteil, vor allem dann, wenn man sich selbst mit diesem System identifizierte, dass die Aufgabe, „die Sache“ im unbestrittenen Mittelpunkt steht (Konflikte waren Führungsfehler, Probleme sollten durch Chefentscheidungen aus der Welt geschafft werden, Emotionen waren überhaupt tabu; von eigener Angst oder Unsicherheit zu sprechen wurde jedenfalls als Schwäche ausgelegt und führte nicht selten zu konsequenzenreichem Zweifel an der Führungskompetenz des Vorgesetzten).

Die allorts sich ausbreitende Hierarchiekrisis, hervorgerufen durch den Verlust ihres Strukturvorteils (er bestand in der Möglichkeit, in Knotenpunkten Informations- und Kommunikationsmonopole einzurichten, was jeweils Übersicht brachte und Einzelentscheidungen mit den nötigen Basisinformationen versorgte), sowie die komplexer werdenden Entscheidungsmaterien sorgten dafür, dass Einzelne ständig überfordert waren, Spezialisten in untergeordneten Positionen über jenes Wissen und Know-how verfügten, das eigentlich an hierarchische höherer Position angesiedelt sein sollte. Es änderten sich Szenerie und Anforderung.

Vorgesetzte waren immer mehr gezwungen, sich auf die Expertise ihrer Untergebenen, Mitarbeiter verlassen zu müssen, gerieten zunehmend in den Widerspruch, einerseits hierarchisch führen zu sollen, andererseits kooperativ steuern zu müssen. (Man rückte den „kooperativen Führungsstil“ in den Vordergrund). Da die Entscheidungsverantwortung aber bei ihnen blieb, stieg die Angewiesenheit auf gute Zusammenarbeit, die besondere Rolle des Vertrauens wurde entdeckt, aber auch die Fragilität von Verbindlichkeiten, wenn sie nicht autoritätsgesichert sind.

Die zumindest verbale Aufwertung des Untergebenen zum Mitarbeiter, zum „Humankapitel“, als wichtigster Säule für Erfolg, der Rollenwechsel vom Anweisungsausgeber zum Koordinator, Moderator in Vorgesetztenpositionen und vieles mehr, öffneten den früher tabuisierten Bereich, Emotionen wurden immer mehr zugelassen, schließlich zu einem Motivations- und Kreativfaktor erklärt; zumindest war es erlaubt, über sie zu sprechen.

Die zögerliche Anerkennung des Wissens um die Bedeutung der „soft-skills“ hatte aber noch lange nicht zur Folge, dass wir mit ihnen einen guten Umgang mitgeliefert bekamen. Die „alten“ Organisationen/ Hierarchien boten kein Übungsfeld. Die klassische Trennung von Berufs- und Privatleben tat ein Übriges. Im Beruf sollte der Mensch stellenbeschreibungsadäquat funktionieren, seine Gefühle aber draußen lassen. Für deren Bedürfnisse und ihre Befriedigung soll das Privatleben Sorge tragen. Abgesehen davon, dass es kaum möglich ist, eine Person in dieser Weise zu „spalten“, war, wie wir wissen, auch der private Bereich kein sonderlich geeignetes Übungsfeld zum Erwerb von Sozialkompetenz. Ein Agieren von Emotionen und Konflikten bedeutet vielleicht ein Abreagieren, eine Auslebensmöglichkeit, keineswegs aber ein kompetentes Umgehen mit ihnen. So kann man auch heute noch hören, dass jemand der Sozialkompetenz „verdächtig“ wird, der imstande ist, „frei“ und ohne Umschweife seine Emotionen zu äußern, „Ich-Botschaften“ auszusuchen, Ängste zuzugeben. Manchmal kann man den Eindruck gewinnen, dass der Tabubruch Schleusen geöffnet hat, die Überschwemmungen nach sich gezogen haben. Über seine Gefühle sprechen zu können, mag dort und da wichtig sein, auch für eine Klärung von Situationen Anfang sein, Sozialkompetenz ist damit aber noch lange nicht erreicht. Der „Psychoboom“, der uns alle in gewisser Weise beeinflusste, wenn nicht „ansteckte“, hat zwar seinen Zenit überschritten, uns aber um eine Erfahrung reicher gemacht. Sehr oft beanspruchten nämlich Gefühlsäußerungen einen unrelativierbaren Absolutheitsanspruch – was soll man schon dagegen sagen, wenn jemand sagt, „ich empfinde es aber so ...“, „du sollst wissen, welche Gefühle du in mir auslöst“ – der in Gefühlsdingen das alte hierarchische Machtspiel wiederholte. Überhaupt sollte man auch nicht vergessen, dass *über* Gefühlsprechen bereits Distanzeinnahme bedeutet, was Äußerungen dieser Art übrigens erst kommunikativ aufschließt; um zum Anderen zu kommen, müssen sie ein klein wenig zumindest von mir weggerückt werden, nicht mehr nur „*meine*“ sein.

Projektmanagement, so haben wir bereits früher vermutet², kann als eine organisatorische Antwort auf die beschriebene Hierarchiekrisis verstanden werden. Es richtet Organisationsformen ein, die diejenigen Maßnahmen ermöglichen und befördern, die auch für die übrige hierarchische Organisation immer notwendiger werden, in ihr aber schwerer zu verwirklichen sind. Allein die Einrichtung von abteilungsübergreifenden, interdisziplinären Teams von Spezialisten für Spezialaufgaben macht deutlich, dass man in ihnen nicht mehr auf die gewohnte alte Art hierarchisch steuern kann. Will man weiter nicht bloß Spezialistenwissen akkumulieren, sondern Gruppenvorteil für überraschende und kreative Lösungen nutzen, müssen die Gruppenmitglieder weit über ihre Funktion hinaus angeregt werden mitzudenken, mitzuarbeiten. Um bestmögliche Gruppenergebnisse zu bekommen, wird einfach ein „Mehr“ an Person verlangt, als sonst üblich. Das schätzen Individuen, weil sie gefordert und gefragt sind, allerdings kann dies wiederum dazu führen, dass sie vor allem in kritischen Situationen von sich „mehr“ geben, als ihnen normalerweise zugemutet werden kann; hoch motivierte Projektmitarbeiter neigen zur Selbstausschöpfung, was einen vorsichtigen Umgang mit ihrem Einsatz empfiehlt.

Sozialkompetenz ist weder etwas, das ausschließlich Individuen als eine ihnen eigene Fähigkeit zugeordnet werden kann, so sagten wir bereits, noch im Agieren von „soft-facts“ besteht. Sozialkompetenz als „kollektives Gut“, setzt zwar einerseits Fähigkeiten voraus, damit diese aber in ihrer Form wirksam werden können, muss man wissen bzw. erproben können, welche wann und wo gebraucht werden und wirksam sein können. Es liegt nämlich die Vermutung nahe, dass (fast) alle Menschen unmittelbar über Sozialkompetenz verfügen, die schließlich ihr Zusammenleben ermöglichen, dass aber wenig bewusster Gebrauch von ihnen gemacht wird; man mehr *in* ihnen lebt, als mit ihnen. Ihre Verankerung in Gewohnheiten, Umgangsformen, Mustern, Normen, Rituale etc. hat sie sowohl bestimmt, orientiert, wie auch konkret gemacht. Institutionen und Organisationen schützen diese Verankerung und hatten dafür auch die nötige zuerkannte Autorität.

Dies bedeutete aber auf der anderen Seite, dass sie dieser auch entsprechen. Gestalt und Form der jeweiligen Institution spiegeln sich in der Art der Verfasstheit der Sozialkompetenzen wieder. M. a. W., man muss für sie eine durch lange Zeit begründete hierarchische Prägung annehmen; unterstützt auch durch die Abhängigkeiten in der Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen. Die Verführung in diese alten Prägungen dürfte auch heute noch stattfinden, schließlich waren sie ja lange Zeit nützlich. Auch wenn sie jetzt nicht mehr

² Heintel, P., & Krainz, E. E. (2001). Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

tauglich erscheinen – allein die Erfindung des Wortes „Sozialkompetenz“, die Aufrufe hier Lernen zu gestalten, sind ein Indiz dafür, dass es um eine Entwicklung *neuer* Fähigkeiten, oder zumindest veränderter geht, ebenso um neue Verankerungen.

Der Weg dorthin muss sich insofern als mühevoll darstellen, weil wir vergeblich nach Institutionen und Organisationen Ausschau halten, in denen neue Verankerungen platzierbar wären. Daher, und das sollte ja auch der Zweck dieses Kapitels sein, wird die eigene Organisationsumgebung so wichtig: Was erlaubt, gestattet, fördert die Organisation? Wie kann sie zu einem Klima beitragen, das Entwicklungen von Sozialkompetenz und nicht nur in Projekten ermöglicht? Trotz vielfacher Angewiesenheit auf Projekte, scheint uns die derzeitige Situation nicht günstig. Es kann sogar, was unser Thema betrifft, ein gewisser Rückschritt beobachtet werden. Ob in der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung usw. es dürfte eine „Rehierarchisierung“ im Gange sein, die auch auf Projekte und ihr Management zurückschlägt (alte hierarchieorientierte Sozialkompetenz ist trotz aller gegenteiligen Versicherungen wieder gefragt). Ob es sich hier um ein „normales“ Rückfallgeschehen handelt (Neues produziert, weil es ein Hineinbewegen in Unsicherheit bedeutet, immer wieder Rückfälle, bis es sich durchsetzt oder in ihnen untergeht), ob eine durch die Dominanz einer bestimmten Ökonomie und Technologie arrangierte Globalisierung dafür Ursache ist, kann hier nicht weiter überlegt werden. Klar ist aber, dass wachsender Zeitdruck, eine Zeitverdichtung Einzelentscheidungen präferieren müssen (sie gehen am schnellsten) und überhaupt für zögerliche Entwicklung von neuem Gift sind. Nicht nur die Entwicklung (neuer) Sozialkompetenz braucht ein anderes Zeitmaß als ihr derzeit weitgehend geboten wird, auch die derzeit in bedrohlichem Ausmaß auftretenden gesellschaftlichen Probleme brauchen längerfristig orientierte Zeitperspektiven und jene „Ruhe“, die man gerade dort braucht, wo sich Schnellschüsse in den Vordergrund drängen. Jeder erfahrene Projektleiter weiß, dass gerade in kritischen Situationen Ruhe und distanzierte Betrachtung sozialkompetentes Verhalten auszeichnen.

Eine Analyse der Bedeutung der Organisationsumgebung für Projektmanagement lässt also erkennen, dass Sozialkompetenz weder bloß eine individuelle Fähigkeit ist, noch sich auf das jeweilige Projekt beschränken kann. Unternehmenskulturelle und organisationsdynamische Umgebungsbedingungen fließen immer mit ein, beeinflussen individuelles Verhalten, die Situation der Projektteams, können Krisen ebenso auslösen, wie Fortschritten förderlich sein. Sozialkompetenz heißt nun alle diese Einflüsse mit zu beachten, mit ihren Auswirkungen einen Umgang zu finden.

Grenzziehungen: Die „dialektische“ Verfasstheit der Sozialkompetenz

Nun wissen wir aus der Gruppendynamik, auch aus der Systemtheorie, dass soziale Systeme, insbesondere Gruppen, auf Abgrenzungen aus sind. Zugespitzt führt diese sozial notwendige, weil identitätsstiftende Tendenz zu folgender Widersprüchlichkeit: Gruppen, Teams „funktionieren“ dann besonders gut, wenn die Grenze „dicht“ ist, möglichst wenig Außeneinflüsse das Innenleben „stören“. Auf Letzteres bezogen, könnte Sozialkompetenz daher darin bestehen, die Grenzen nach außen möglichst zu befestigen, als Projektleiter über seine Gruppe den Schutzmantel zu breiten. Da sich die Gesamtorganisation manchmal auch als „unfreundlich“ gegenüber dem Projekt verhält, fällt Grenzziehung emotionell auch nicht so schwer. Außenfeindkonstruktionen haben immer schon innere Identitäten gestärkt und entschlossene Wir-Gefühle erzeugt.

Bestünde Sozialkompetenz, um der Gruppe willen nun darin, in problematischen Situationen immer einen Außenfeind aus dem Talon zu ziehen? Die Frage ist weder mit ja, noch mit nein zu beantworten. Sie macht vielmehr die *dialektische Verfasstheit* von Sozialkompetenz deutlich und problematisiert eindeutige Kompetenzdefinitionen. Grundsätzlich würde man Außenfeindkonstruktion sicher nicht zu den erwünschten sozialen Fähigkeiten eines Projektleiters zählen; wohl aber eine gewisse Schutzfunktion nach außen, die unnötig störende Eingriffe abfedert, verhindert. Nicht immer zu verhindern sind allerdings weichenstellende Maßnahmen der Organisation wie Budgetkürzungen, Aufgabenanreicherungen, Zieländerungen. Vor allem im Wechselspiel politischer Wahlperioden kann es passieren, dass sich Projektaufträge während laufender Prozesse völlig verändern. Wie kann in diesen manchmal zermürenden Situationen die Motivation aufrechterhalten werden? Ein „wenig“ Außenfeindbeschimpfung kann da schon nützen und alle Projektmitglieder ins gemeinsame Boot eines unabwendbaren Schicksals zusammenholen. Jedenfalls wäre ein Projektleiter, der die störend eingreifenden Maßnahmen gleichsam mit aller Wucht auf seine Mitarbeiter herab prasseln ließe, der sich uns mehr als gefügiger Befehlsempfänger der Organisation darstellt, schnell unglaubwürdig. Er würde schnell Loyalitäten gefährden und verlieren.

Sich als „Kollektivopfer“ gegenseitiges Bedauern zu versichern, „Wunden zu lecken“ führt zusammen und kann kollektive Energie fördern. „Opferbildung“ rangiert auch nicht unter den Sozialkompetenzen an vorderer Stelle und sicher kann sie auch zu kollektiver Lähmung und Depression führen. Ebenso weiß aber jeder von uns, welche „tröstende“ und wiederaufbauende Wirkung es haben kann, ein Schicksal gemeinsam zu tragen.

Mit den unbestritten positiv gesetzten sozialen Fähigkeiten geht es uns aber auch nicht viel besser, bzw. eindeutiger. Ein nach außen hin in die Organisation hinein wirkender „durchschlagskräftiger“ Projektleiter wird von seinen Teams vielleicht als sozialkompetent angesehen, Auftraggeber oder Geschäftsleitungen können in ihm demgegenüber einen hartnäckigen, kompromisslosen sozial unsensiblen Mitarbeiter sehen. Umgekehrt kann von der Organisation der bereitwillige Projektleiter als verständnisvoll, sozial sensibel angesehen werden, während ihn seine Gruppe als „Umfaller“ klassifiziert.

Das Team empfindet dann den Projektleiter als besonders sozial kompetent, wenn er sich bemüht, alle Teammitglieder in wichtigen Entscheidungen mit einzubeziehen, in der Außensicht ist er ein „Softy“, der aus seiner Gruppe eine „Quatschbude“ macht. Die Beispiele ließen sich beliebig ergänzen. Ihre Darstellung verfolgt hier den Zweck, jene Schwierigkeiten zu betonen, die mit einer klaren Bestimmung sozialer Fähigkeiten und Kompetenzen verbunden ist. Ihr Bedeutungsinhalt ändert sich nämlich mit der Sozialkonstellation, in der sie ausgeübt werden sollen; was für Gruppen „gut“ ist, ist nicht dasselbe, als das, was für Organisationen gut ist.

Sozialkompetenz und ihre Bedeutungsinhalte konstituieren sich daher aus zumindest zwei Faktoren: Die genannten Sozialkonstellationen und die Situationen und Prozesse, in die hinein Sozialkompetenz wirksam gemacht werden soll. Damit zeigt sich, dass eine gleichsam „vorgeordnete“ Sozialkompetenz jene ist, die weiß, in welcher Umgebung man zu welcher Zeit wovon (den Fähigkeiten) den adäquaten Gebrauch macht, situative Sensibilität ist hier ebenso gefragt, wie die jeweilig zu bewältigende Situation zum gemeinsamen Thema zu machen; letzteres geschieht am besten durch eine „Befragung“ der Situation, die eine kollektive Betrachtung ermöglicht, eine ebensolche Selbstreflexion initiiert.

Es ist für uns immer wieder verwunderlich, wie selten das Fragen zu den Sozialkompetenzen gezählt wird. Zuhören-können kommt gerade noch vor, meist geht ihm aber eine Frage, zumindest eine fragende „Haltung“ voraus. Die Meinung, dass es sich bei Sozialkompetenzen um individuelle zuordenbare Eigenschaften handelt, die man gleichsam als Instrumente im Sinne sozialer Technikern anwenden kann, scheint immer noch so verbreitet zu sein, dass man weder ihren Prozesscharakter, noch ihre situative Bezogenheit auf jeweilige Sozialkonstellationen ins Auge fasst. Schon gar nicht will man zur Kenntnis nehmen, dass ihre Bedeutungsinhalte in sich widersprüchlich sind. Dementsprechend können zwar befragte Projektleiter fast in Windeseile Eigenschaften aufzählen, die für sie zur Sozialkompetenz

dazugehören. Fragt man allerdings weiter, verschwimmen ihre Inhalte oder entschwinden in eine blasse Abstraktion.

Die Sozialkompetenz im Verhältnis von Projekt und Organisationsumgebung und das verlangte „Schnittstellenmanagement“ ist unseren Ausführungen nach nichts anderes, als ein ständiges Ausbalancieren jener Widersprüche, die aus den jeweils unterschiedlichen Situationen heraus das „Innerste“ der Sozialkompetenzen selbst ausmacht. Was in einer Situation verlangt wird (z. B. Kompromissbereitschaft, Standfestigkeit, die Bereitschaft, auf Konflikte einzugehen und sie zu analysieren, etc.), kann in der anderen kontraproduktiv sein.

Dieser Befund gilt nicht nur für die Relation Organisation – Projekt, auch wenn er hier am besten deutlich gemacht werden kann, er trifft auf das Projektgruppengeschehen selbst zu. Auch wenn z. B. Konflikte anstehen oder ausbrechen, das Klima im Team nach Verbesserungen ruft, ist es nicht immer gleich möglich, sich dieser Ereignisse anzunehmen. Selbst wenn man weiß, dass eine Intervention in die bezeichneten Richtungen sinnvoll wäre, verlangen Zeit- und Ergebnisdruck Aufschub. Man leidet zwar unter dem „Knirschen im Gefüge“, ein Dahinstottern im Arbeitsprozess, wagt aber nicht, diese Situation anzusprechen, macht aus Gründen des Organisationsdrucks von seiner Sozialkompetenz keinen Gebrauch. Manchmal gelingt es diesem Verzicht, seinen Gruppenmitgliedern plausibel zu machen, Aufgabe, Zielverfolgung als notwendige Priorität in den Vordergrund zu rücken, dann war das wohl vielleicht sozialkompetent gehandelt. Oft aber ist festzustellen, dass Ungeübtheit und Angst aus mangelnder Erfahrung mit eigener und kollektiver Sozialkompetenz diesen Verzicht motiviert.

Auch hier geht es wahrscheinlich nicht bloß um mangelnde Ausbildung, sondern um das oben erwähnte falsche Verständnis von Sozialkompetenz. Projektleiter fühlen sich in ihrer verantwortlichen Rolle schnell dazu gedrängt, bzw. aufgefordert, etwas tun zu müssen, einzugreifen. Das falsche Verständnis dabei beruht in einer Ignoranz des „Sozialen“ im Wort Sozialkompetenz. Im Eingreifen direkter Art machen sie sich gewollt oder ungewollt zur Autorität, die meint, ein eigener Gebrauch von Sozialkompetenz genüge, um die Situation zu verändern. Im Machtgefälle hierarchischer Organisation mag dies gelingen, oft auch um den Preis der latenten Perpetuierung der Probleme, die man meint „gelöst“ zu haben, im Projektmanagement ist ein solches Vorgehen eher kontraproduktiv.

Die „Ermöglichung“: Sozialkompetenz auf der Metaebene

Wiederum geht es hier nicht um die „Anwendung“ eigener Kompetenzen, sondern um deren *Ermöglichung* im gesamten sozialen Verband (kollektive Selbstermächtigung, Sozialkompetenz als „kollektives Gut“ wie bereits erwähnt). Diese Ermöglichung „zwingt“ Sozialkompetenz auf eine „Metaebene“. Es muss erst der Platz geschaffen werden für Spezialkompetenzen, die im Team vorhanden sind. Problematische Situationen müssen gemeinsam bewältigt werden. Schließlich sind ja auch bekanntermaßen Kompetenzen, Fähigkeiten unterschiedlich aufgeteilt. Zur Geltung gebracht bringt ihr Zusammenspiel jedenfalls die besseren Lösungen. Wie ist nun aber diese Metaebene der Ermöglichung zu erreichen? Wie wird aus individuellen Fähigkeiten ein kollektives Gut? Wir nähern uns hier jener Sozialkompetenz, die der Realisierung aller anderen zugrunde liegt.

Die Unterscheidung von individuellen Fähigkeiten und einem kollektiven Gut mag befremden. Es geht uns auch nicht darum, die Bedeutung individueller Kompetenz zu schmälern. Sie bleibt Ausgang und Voraussetzung. Wohl aber ist uns eine Antwort auf die Frage wichtig, wie aus einer individuellen eine soziale Kompetenz wird. Jede Projektgruppe verfügt, über die einzelnen Individuen unterschiedlich verteilt, über ein Bündel an individuellen Fähigkeiten, die mehr oder weniger koordiniert agiert werden. Keine Gruppe bewegt sich, auch wenn sie es meint, ausschließlich in Aufgabe und Sache. Schon, weil oft unterschiedliche „Sachen“ vertreten, unterschiedliche Bewertungen von Dringlichkeiten, Vorgehensweisen etc. vorhanden sind, gibt es vorerst einmal nicht die gemeinsame Sache, die müheloses Vorkommen garantiert. Wir wissen aus gruppenspezifischer Erfahrung, auch wenn nicht explizit wahrgenommen, was hinter, neben und über der Sachebene sich alles Mögliche an zusätzlichen Prozessen abspielt. Es ist zwar die Aufgabenstellung im Projekt zunächst das einzig wirklich und notwendig Verbindliche. Alles andere kann sozusagen mit dem Hinweis auf sie als peripher in den Hintergrund gerückt werden. Meist ist auch die Rolle des Projektleiters mit der Aufgaben- und Zielsetzung am engsten verknüpft, schließlich ist er ja auch für den Erfolg verantwortlich. Es ist daher verständlich, dass er dazu neigt, sie so dominant zu machen, dass anderes nicht mehr aufkommt. Aus dieser Verknüpfung bezieht er auch seine Positionsautorität.

Verwunderlich ist es daher nicht, dass im Projektmanagement lange Zeit die „hard-facts“, auch in Schulungen und Zertifizierungen eine beherrschende Rolle spielten. Hinzu kommt, dass sie technisch und methodisch leichter fassbar sind, so wie anderer Instrumentengebrauch auch unproblematischer erlernbar. Gediegenes, handwerkliches

Können ist gefragt, sein Sinn muss nicht näher befragt werden, auch wenn verschiedenste Instrumente und Methoden vorhanden sind. Man kann ja nach eigener Kenntnis die brauchbarsten für die jeweilige Situation auswählen. Insofern sind sie eigentlich „anschmiegsam“ und elastisch, was einen Zweifel an ihrer Bezeichnung aufkommen lassen könnte. Wer die „geballte“ Wirkung von „soft-facts“ in Konflikte z. B. erlebt hat, wird auf der anderen Seite dieselben Zweifel an der Bezeichnung „soft“ anmelden können. „Sanfte“, weiche Faktoren, und das wird von vielen Seiten bestätigt, können eher zum Scheitern eines Projektes führen, als kleine Mängel im Beherrschen des Methodenarsenals. Darauf hingewiesen wird ergänzt, dass auch die beste Kompetenz im hard-fact-Bereich nicht ausreicht Projekte zu steuern, man in ihnen nicht die Schwierigkeiten in anderen Zonen auffangen oder bereinigen kann.

Da zu allen Zeiten ein mehr oder weniger starker Einfluss der soft-facts nicht wirklich vermeidbar ist (man darf hier nicht, was oft üblich, nur die negative Seite sehen; sie bewirken schließlich auch das „gute“ Vorankommen in der Sache, fördern Kooperationsbereitschaft, Teamverständnis, Einsatzwilligkeit etc.), er aber nicht so klar und greifbar ist, wie die „Sache“ und die hard-facts, befinden wir uns hier auf einem ständig schwankenden Boden. Dessen Hin- und Herschlingern erklärt sich aus der vorhin festgestellten Tatsache, dass die soft-facts eher unmittelbar agieren als in ihrem Einsatz bewusst gesteuert werden. So gilt auch jener als sozialkompetent, der besser agiert, zur rechten Zeit am rechten Ort von seiner Kompetenz in Soft-Dingen Gebrauch macht. Oft hört man daher auch die Meinung, dass Menschen eben Sozialkompetenz „haben“, gleichsam von Natur aus für sie befähigt wurden, andere eben nicht; damit verbunden wird auch die Skepsis, sie lernen zu können („man hat sie oder nicht“). Bloßes Agieren macht auch Lernen schwierig, jedenfalls aber eher zu einem individuellen Prozess. Man sammelt seine Erfahrungen aus unmittelbarem Erleben, das man meist individuell verarbeitet (womit hat man Erfolg gehabt, womit nicht). Es bleibt Sozialkompetenz mit dem Individuum verhaftet, sie wird somit kein kollektives Gut. Dem entspricht auch die genannte Tendenz, soziale Fähigkeiten zu individualisieren. Beide Seiten verstärken sich gegenseitig.

Wollen wir im Projektmanagement in diesem Bereich einen Schritt weiter kommen, bedarf es der Entwicklung und Ausbildung einer „besonderen“ Sozialkompetenz, nämlich einer, die das bloße Agieren unterbricht, es „sich selbst verdeutlicht“, sein Geschehen in ein gemeinsames Bewusstsein erhebt. Was hier so kompliziert klingt, ist in der Praxis vergleichsweise einfach. Es genügt aus dem laufenden Prozess zeitweise „auszusteigen“, um ihn selbst zum Gegenstand der Betrachtung zu machen; eine „Metaebene“ einzunehmen. Auch dieser

Münchhausenakt ist weniger dramatisch, als oft angenommen wird. Um ihn tätigen zu können, genügt eigentlich eine einzige schlichte Frage: „Was ist unsere Situation“? Man kann sie natürlich zu einer Feedback-Maßnahme ausbauen und weiterfragen (was funktioniert gut bei uns, was weniger und warum, wo besteht dringender oder längerfristig zu planender Handlungsbedarf?), was jedenfalls sinnvoll ist und eine eigene Position im Projekt einnehmen sollte, oft und situationsbezogen, vor allem wenn „Sand im Getriebe“ ist, genügt diese einfache Frage, um einen laufenden Prozess, bloßes Agieren zu unterbrechen. Sie ist eine Aufforderung zu kollektiver Selbstreflexion; erst sie ist imstande, individuelle Sozialkompetenz zu bündeln, für gemeinsamen Gebrauch zur Geltung zu bringen. Damit wird sie aus mehreren Gründen vor allem im „Soft-Bereich“ zu einem unverzichtbaren Steuerungsmittel.

Es ist ja nicht so, dass Gruppenmitglieder ausschließlich individuell agieren. Sie lassen sich ebenso wenig ihr ebenso individuelles Denken und Reflektieren nehmen. Alle haben daher auch für sich Einschätzungen der Situation gemacht, sie bewerten die jeweils Anderen, haben sich aus ihrer Warte Perspektiven zurechtgelegt. Dies alles bleibt aber sozusagen ihr „geistiges Eigentum“, wird selten der „Öffentlichkeit“ zugänglich gemacht. Auch wenn es daher den Anschein haben könnte, dass damit gleichsam ständig ein Film in zwei Parallelprozesse abläuft, sind diese nicht voneinander unabhängig, etwa nach der „Nestroyschen Devise“: *„Die Gedanken sind solange frei, solange sie in unserem Kopf bleiben“*. Die Prozesse beeinflussen sich gegenseitig, sind miteinander verwoben. Weil aber die individuellen Reflexionen und mitwirkenden Perspektiven der Gruppenöffentlichkeit nicht zugänglich gemacht werden, weiß man als Gruppenmitglied oft nie, warum gerade dies oder jenes im Prozess geschieht; die Motive bleiben im Verborgenen. Wir sind auf Vermutungen angewiesen. Das Problem dabei ist nur, dass wir weder wissen, ob letztere „richtig“ sind, noch ob unsere Einschätzungen Berechtigung haben. Es ist aber gerade wieder die mit dieser Sachlage verbundene Unsicherheit, die uns davon abhält, sie mitzuteilen; ein *„Selbstverhinderungszirkel“*.

Es wird immer wieder in Argumentationen, die sich mit den soft-facts befassen, ins Treffen geführt, dass ihr Umgang mit ihnen deshalb so schwierig ist, weil sie so „subjektiv“ sind, jede Person sie anders bewertet, wie überhaupt ihre Verbundenheit mit Emotionen sie schwer „greifbar“ machen; wir uns hier auch einem Bereich persönlicher Verletzlichkeit gefährlich annähern. Zweifellos können wir uns von ihnen schwerer distanzieren, eben weil unsere „ganze Person“ ins Spiel gebracht wird. *Ein* Grund für unsere Schwierigkeiten liegt aber gerade in dem oben genannten Sachverhalt. Er sorgt schon von seiner Anlage her da-

für, das soft-facts „*subjektiv*“ bleiben *müssen*; eingeschlossen in den „Innenraum“ des Individuums.

Verletzlichkeit entsteht nicht bloß durch die Gefahren, die mit einer Preisgabe eigener Eindrücke und Einschätzungen verbunden sind (schließlich gibt man „Persönliches“ von sich preis, was wir ohnehin nicht geübt haben), sie besteht auch in der vorweggenommenen Angst, falsch zu liegen, sich zu blamieren, etc.; es ist nachvollziehbar, dass sie den Selbstverhinderungszirkel kräftig unterstützt.

Die unreflektierte Verwobenheit der genannten zwei Prozesse hat mindestens zwei nicht sehr förderliche Konsequenzen. Sie tragen einerseits zur Undurchschaubarkeit, zur Verworrenheit der Gruppenprozesse bei und wenn sich niemand mehr so richtig auskennt, steigert das sowohl die Quantität der Vermutungen, wie das Blühen der Phantasie; man *will* sich schließlich auskennen. Die Schwierigkeit, Gruppenprozesse zu steuern, liegt weniger an der „realen“ Komplexität von Gruppen und ihren Prozessen, sondern an einer selbstinitiierten „Selbstverkomplizierung“, die dadurch entsteht, dass man sich gegenseitig undurchschaubar macht. Hingegen werden Gruppen viel „einfacher“ und für alle übersichtlicher steuerbar, wenn es die Gelegenheit gibt, seine verborgenen Reflexionen zur Verfügung zu stellen. Feedback geübte Gruppen wissen das und wollen sich diese Gelegenheit meist auch nicht mehr entgehen lassen. Wir wissen allerdings, dass es zu ihrer Einrichtung einige nun vielleicht auch verständlich gemachte Hürden zu überwinden gilt. In diesen allmählich sich selbst steuernden Gruppen erfährt man auch Aufschlussreiches über Angst und Verletzungsgefahr. Sie sinkt nämlich signifikant, schon allein deshalb, weil das „Öffnen des Innenraumes“ eine situative Transparenz schafft, die aus dem Misstrauen der Unsicherheit, nicht zu wissen, was andere denken und im Schilde führen in ein Klima kalkulierbaren Vertrauens hinüberführt. Diese positiv erlebte Gruppenerfahrung bestärkt auch immer wieder eine Vermutung: Angst, Unsicherheit, Verletzlichkeit werden in ihrer Intensität gerade dadurch verstärkt, dass man mit seinem Denken und Fühlen allein, bei sich selbst bleibt; daher auch seine sozialen Fähigkeiten nicht wirklich gut einsetzen kann.

Wir wollten hier einen Hinweis auf eine ermöglichende vorgeordnete Sozialkompetenz geben. Er hat ergeben, dass jene Sozialkompetenz die wichtigste und allen anderen vorausgesetzte Kompetenz ist, die das Einnehmen einer selbstreflexiven Metaebene und damit das zur Geltung-Kommen und bewusste Einsetzen aller individueller vorhandenen Sozialkompetenz ermöglicht. Ihre Wahrnehmung sichert den Prozess von den individuellen Fähigkeiten zu einem „kollektiven Gut“ zu kommen und macht Sozialkompetenz erst tatsächlich wirksam. Man muss sich dann auch nicht mehr abquälen mit einem

Herbeibeschwören von individuellen Eigenschaften, die ebenso individuell gelernt und angeeignet werden sollen. Sich selbst reflektierende Gruppenprozesse der beschriebenen Art sind nämlich selbst die beste Lerngelegenheit, in der man erfahren kann, was man sich zutraut, was man kann, wo man sich weiterbilden will.

D. h. nun freilich nicht, dass man nicht auch als Individuum im Soft-Bereich lernen kann. Vor allem ist Selbsterfahrung wichtig, um zu wissen, welchen Reflexionskanälen, welcher Perspektivenbildung man zugeneigt ist. Selten gewinnt man aber Selbsterfahrung nur aus sich selbst, indem man allein über sich nachgrübelt. Man braucht hier ebenso die Anderen. Das Selbstbild braucht seinen „Abgleich“ durch Fremdbilder. Das gruppendynamische Lernsetting einer Trainings-Gruppe ist immer noch ein gut geeigneter Ort für Übungen in dieser Selbsterfahrung.

Schnittstellenmanagement

Wir sind in diesem Kapitel vom Einfluss der Organisationsumgebung auf das Projektmanagement ausgegangen und wollen nun wiederum dorthin zurückkehren. Sozialkompetenz, so sagten wir, braucht man für ein gutes Schnittstellenmanagement. Nun ist, wie wir wissen, eine Organisation nicht eine Gruppe; gehorcht, zumal hierarchisch-funktional verfasst, anderen „Sozialgesetzen“. Wenn wir im vorigen von einer sozialen Grundkompetenz, jener der „Ermöglichung“ gesprochen haben, wäre jetzt anschließend zu fragen, wie diese im Verhältnis von Projekt und Organisation aussehen könnte.

Von der Zielsetzung her sollte eigentlich diese Frage leicht zu beantworten sein: Die Organisation will einen Projekterfolg, ebenso das Projekt. Hier also wäre man sich, Ausnahmen ausgenommen, einig. Schwierigkeiten ergeben sich daher selten aus Aufgabenstellung und Zielsetzung. Sie kommen daher von woanders her, und diese Herkunft betrifft vor allem den Bereich der soft-facts. Zwar können auch von der Organisation getätigte Eingriffe von außen, wie Budgetkürzungen, Personalabzug, Laufzeitverkürzung, etc., erhebliche Wirkung auf die Aufgabenstellung haben, Planungen über den Haufen werfen und dementsprechende Aufregung verursachen, für Schnittstellenkonflikte sorgt bereits die Tatsache, dass zwei unterschiedliche Organisationsformen *innerhalb einer* Organisation angesiedelt sind.

Um die obigen Beispiele aufzugreifen: Derlei Eingriffe von außen sind nur möglich, wenn die Projektorganisation der anderen hierarchisch untergeordnet ist, sich nicht gegen solche Zumutungen zur Wehr setzen kann. Wir haben früher dieses Verhältnis mit dem Begriff „Identität“ versehen: Projekte werden direkt an Linienvorgesetzte „angehängt“, Projektleiter sind ihnen allein berichtspflichtig, sie treffen alle wichtigen Entscheidungen, die das Projekt dann

zu vollziehen hat. Diese enge Anbindung hat den Vorteil, dass das Projekt sich kaum vom Alltagsgeschehen der Organisation entfernen kann, seine Arbeit ständig rückgekoppelt werden muss, die Hierarchie informiert ist, den Nachteil, dass sich letztere um alles das kümmern muss, was eigentlich delegiert werden sollte und das operative Geschäft belastet wird, zugleich das Projekt nicht jene Selbständigkeit entwickeln kann, die für kreative Entwicklungen Nährboden ist.

Die Sozialkompetenz eines Projektleiters in solchem und ähnlichem Abhängigkeitsverhältnis besteht daher immer wieder darin, seinen Mitarbeitern Beschlüsse „von oben schmackhaft“ zu machen, bzw. mit ihnen daran zu arbeiten, wie man „das Beste aus ihnen machen kann“. Diese Kompetenz kann in den hierarchischen Organisationsformen bestens eingeübt werden, sie gehört dort gleichsam zum Alltag. Man kann sich aber im Projekt hin und wieder fragen, warum man überhaupt eingerichtet wurde.

Wird aber die Abhängigkeit gelockert, treten unvermeidlich jene Probleme auf, die als „Konfliktklassiker“ immer noch viele Projekte begleiten. (Diese Klassiker spielen sich im Übrigen auch auf einem anderen Organisationsfeld in ähnlicher Form ab: Dezentralisierungen werden oft deshalb vorgenommen, damit durch zugeteilte Eigenständigkeit mehr Motivation, Engagement, „Unternehmergeist“ vor Ort entsteht, Verantwortung und Entscheidungen dorthin delegiert werden, wo man auch die bessere Informationslage vermutet. Nimmt aber eine dezentrale Einrichtung ihre Selbständigkeit extensiver wahr, fürchtet die Zentrale, „dass alles aus dem Ruder läuft“, was wiederum zu einem festeren „Anziehen der Zügel“ führt. Auch dieses „Hin und Her“ kann kaum als effiziente Strategie bezeichnet werden.) Die Frage, die es zu beantworten gilt, lautet nicht, „wie lassen sich Konflikte vermeiden“, sie sind nämlich notwendig, sondern, wo bekommen sie einen Ort, an dem sie bestmöglich ausgetragen, bzw. „verwaltet“ werden.

Diese Forderung ist nicht so selbstverständlich, wie sie klingt. Ihr entgegen steht schon unser Akzeptanzmangel gegenüber Konflikten. Glaubt man Befragungen über die wichtigsten Fähigkeiten innerhalb der Sozialkompetenz, stehen „Konflikte behandeln und austragen können“ an vorderer Stelle. Zugleich wird gerade an diesem Thema klar, dass Sozialkompetenz im Umgang mit Konflikten wiederum mindestens auf zwei Ebenen zu betrachten ist: Individuelle Konfliktfähigkeit und Bereitschaft, sich auf Konflikte einzulassen, bringt gar nichts, wenn die Anderen nicht mitziehen. Konflikte lassen sich nur gemeinsam lösen, daher muss diese Bereitschaft erst hergestellt werden. Dafür sind diverse vorbereitende Maßnahmen zu treffen (z. B. der Vertrauensaufbau durch eine Feedback-Einrichtung).

Vor der Ausübung seiner spezifischen Sozialkompetenz müssen also Aktivitäten stattfinden, die diese erst ermöglichen. Diese Tatsache weist nicht nur auf ein prozessuales Geschehen hin, das organisatorisch verankert werden muss (wenn Konflikte auftreten, ist es meistens zu spät: Betroffenheit, und emotionelle „Überschwemmung“ verhindern nüchterne Distanz; diese wäre aber vonnöten, um sich gemeinsam auf Lösungsverfahren einzulassen und nicht nur in alten Reaktionsmustern zu streiten, sie zu verdrängen, sie mit schicksalhafter Resignation zu erleiden oder sie durch schnelle Entscheidungen, „Schüsse aus der Hüfte“ vom Tisch zu bekommen) es zeigt uns die Nicht-Isolierbarkeit sozialer Fähigkeiten. Für die Wahrnehmung von Konfliktlösungskompetenz braucht man andere Kompetenzen, damit diese überhaupt zur Geltung kommen kann.

Auch die innere „Verschränktheit“, „Aufeinanderbezüglichkeit“ einzeln benennbarer Sozialkompetenzen machen isolierte Definitionen und Bestimmungen schwierig und da einzelne Individuen kaum über den Gesamtkomplex dieser Fähigkeitsbündel verfügen, zeigt diese innere Bezüglichkeit ihre Angewiesenheit auf andere. Diese müssen also vorerst einmal „mit ins Boot“ geholt werden. Das ist bekanntermaßen in Gruppen, in denen man direkt miteinander kommuniziert, leichter als in Organisationen, in denen es schon quantitative Grenzen gibt. Es finden sich zwar dort und da vereinzelt Unternehmen, denen es gelungen ist, ein gesamtorganisatorisches Feedback-System einzurichten und damit ein Fundament gelegt haben, das für eine Verwirklichung von Sozialkompetenz beste Voraussetzung ist, sie sind aber selten genug. Wenn dieses aber nicht vorhanden ist, wie kommt man in unserem Schnittstellenmanagement vom Fleck?

Wir haben es am Anfang des Kapitels schon erwähnt: Organisationen brauchen insbesondere organisatorische Antworten. Einzelkämpfende Projektleiter sind gegenüber der Organisation immer auf verlorenem Posten. Was uns fehlt, wofür wir auch noch wenig Erfahrung gesammelt haben, sind „intermediäre Organisationen“, eigene Einrichtungen, in denen alles Platz hat, was weder in der Hierarchie, noch im Projekt fruchtbringend entschieden werden kann. Die Voraussetzung für die positive Wirksamkeit von Sozialkompetenz im Verhältnis Linie – Projekt ist daher die beidseitige Wahrnehmung einer Organisationskompetenz: Welche Einrichtungen müssen wir uns schaffen, damit das Verhältnis bestmöglich geregelt werden kann? Die Sinnfälligkeit solcher Einrichtungen ist längst erkannt: Steuerkreise, Lenkungsausschüsse etc. werden überall dort etabliert, wo man über direkte hierarchische Anbindungen hinausgehen will. Es ist auch kein Zufall, dass auf Gruppen, Konstellationen di-

rekter Kommunikation zurückgegriffen wurde, dürften sie doch eine Eignung zum „Scharnier“ darstellen.

Freilich wiederholt sich oft in ihnen dasselbe Spiel. Die „überlappenden“ Gruppen können entweder projektanalog funktionieren (was z. B. hieße, dass der Projektleiter plus Stellvertreter in ihnen Mitentscheidungsrecht haben), oder hierarchieanalog (Projektleiter sind bloß repräsentierende Auskunftspersonen). Es finden sich in der Praxis vielerlei abgestufte Facetten in diesem neuerlichen Widerspruchsfeld. Eine besondere Form der Sozialkompetenz ist gefragt, nämlich eine, die sich besonders dieses intermediären Raumes annimmt; Sozialkompetenz, sowohl auf organisationsrelevante und organisationsdynamische, wie auf projektgruppenspezifische Themen ihr Augenmerk richtet. Vermittlungsaufgaben stehen im Vordergrund.

Widersprüche der Funktionslogiken

Organisationen sind nun selbst, wie wir alle wissen, keine einheitlichen Gebilde. Arbeitsteilung, Funktionszuweisungen entwickeln auch eigene Funktionslogiken, die sich voneinander unterscheiden, oft widersprüchlich sind. Arbeitsteilung ist sowohl unverzichtbar, ihr Funktionieren macht die Stärke von Organisationen aus, als sie auch Probleme schafft; nicht nur der Koordination (z. B. hierarchisch funktionale Organisation versus Prozessmanagement entlang der Wertschöpfungskette, versus einer Matrixorganisation mit Profitcenter und zentralen Bereichen), sondern auch der Bewertung, Einschätzung, etc. Es eröffnet sich uns hier ein weiteres Feld organisationsdynamischer Relevanz, in ihrer Auswirkung auf Projekte.

Organisationen richten sich nämlich keineswegs nach idealtypischen Vorstellungen (die unterschiedlichen Funktionslogiken greifen harmonisch wie ein Rädchen ins andere ineinander). Jede Funktionslogik stellt eine eigene „Wertfigur“ dar, die ein bestimmtes Verhalten, bestimmte Verpflichtungen einfordert. Techniker müssen zum Perfektionismus neigen, Verkäufer brauchen gewisse großzügigere Toleranzen. Personalbereiche haben gegenüber den Mitarbeitern selbst auferlegte, bzw. rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen zu bewähren, die nicht immer zur Logik der share-holder-Abhängigkeit passen. Zentrale Controlling-Stellen sind bericht- und datenabhängig, müssen „hieb- und stichfestes“ Zahlenmaterial liefern, wofür sie eine Informationsstandardisierung brauchen, die vor Ort nicht immer Anerkennung findet. Forschung und Entwicklung möchten sich gerne in der Uferlosigkeit ihrer Ideen und ihrer Kreativität ungehemmt bewegen, der Vertrieb fordert Produkte in einer möglichst raschen Abfolge, will als erster am Markt sein. Mediziner wollen die besten technischen Geräte und zwar jeder für *seine* Klinik, die Verwaltung verwehrt sie ihnen aus Kostengründen. Daneben wird die Pflege zwar als notwendig angesehen, weil aber sozusagen ständig im

soft-Bereich unterwegs, als eher nicht-wissenschaftlich fassbar, mit geringerem Prestige ausgestattet. In Ministerien verfolgen Minister (Politiker) wahlperioden- und parteiabhängige Zielsetzungen, Beamte können meist aus einer längerfristigen Perspektive Probleme und deren Lösungsstrategien betrachten. Universitäten in ihrer dominant disziplinorientierten Ausrichtung entwickeln Terminologien und Fachsprachen, die eine oft beschworene „Interdisziplinarität“ von vornherein verunmöglichen. Naturparkprojekte müssen überhaupt erst einmal identifizieren, wer denn alles betroffene Stakeholder sind, um sich dann mit ihren unterschiedlichen Wertfiguren zu befassen. (Grundbesitzer, Bauern versus Naturschutzvertreter, Fischer gegen Kormoran-Umweltschützer, Jäger gegen Waldbesitzern, Touristiker gegen Naturschützer etc.). Mediations- und Bürgerbeteiligungsprojekte haben hauptsächlich auch deshalb eine immer größere Bedeutung gewonnen, weil diese systemischen Wertfiguren immer heftiger aufeinanderprallen, ohne dass autorisierte Entscheidungsinstanzen in Sicht wären, die mit idealen Lösungen aufwarten könnten. Die Beispiele ließen sich fortsetzen.

Projektmanagement ist nun sehr oft mit diesen Wertfiguren, den ausdifferenzierten Eigenlogiken und ihren Widersprüchen in den Organisationen und über sie hinaus konfrontiert. Alle fach- und systemübergreifenden Projekte sind jedenfalls damit befasst; müssen integrieren, was in den Organisationen oftmals fein säuberlich voneinander getrennt ist. Aus vielen Gründen ist diese Integrationsarbeit kein einfaches Akkumulieren und Aneinanderfügen von Funktionslogiken und Spezialisierungen, wo Werte und Verhaltensmuster tangiert werden, bewegen wir uns direkt hin zu den soft-facts. Auftretende Unterschiede, Widersprüche, oft auch gegenseitiges Unverständnis lösen Emotionen, auch Konflikte aus. Nach bekannten Mustern streiten wir dann meist darum, welche Logik die Bessere ist, ohne den Hintergrundursachen nachzugehen. Überhaupt wird der (Wert-)Analyse von Funktions- und Systemlogiken viel zu wenig Beachtung geschenkt. Die Folge davon: Gegenseitige Verständigungsprozesse verlaufen oft mühsamer als erwartet.

Eine neue Facette der Sozialkompetenz wird sichtbar: Es muss eine ihrer Aufgaben sein, sich des Verständnisses der Eigenlogiken zu versichern. Wir bemerken hier eine eigentümliche Verschränkung einer praktischen Kompetenz mit theoretischen Einsichten, die Projektmanagement nachhaltig erleichtern können. In gewisser Weise vermuten oder kennen wir ja Charakteristika von Funktionslogiken und ihrer Verhaltensweisen, wir sind es nur nicht gewohnt, miteinander über sie zu sprechen, vor allem darüber, was aus ihnen und ihrem Aufeinandertreffen folgt, wir schaffen eher Stereotypen, manchmal auch abwertende Typologien („ein typischer Controller“, ein „Fachidiot“, typisch „sturer Beamter“ usw.). Diese

stellen zwar eine bestimmte „Erkenntnis“ jeweils anderer Systeme dar, sie bleiben aber in ihrer verallgemeinernden Festlegung eher starr und wenig zugänglich; dienen eher der Aufrechterhaltung von Abgrenzung, als der Einleitung von Verständigungsprozessen.

Abgrenzungen sind zwar, wie bereits erwähnt, für innere Identitätsbildung notwendig und auch rein „technisch“ handelnsorientierend, zeitökonomisch. Psychologisch formuliert fürchtet man bei Grenzauflösung also eine gewisse Identitätsdiffusion, jedenfalls aber eine Wertrelativierung. Dennoch muss klar sein: Funktionslogiken und die mit ihnen verbundenen Werthaltungen *müssen* entwickelt werden, um eine „Systemtüchtigkeit“ zu gewährleisten, sie müssen aber ebenso in Bewegung gebracht, manchmal aufgelöst werden, damit fachübergreifende Resultate möglich werden. Die Vermittlung eines gegenseitigen Verständnisses eröffnet die Wege dazu. Es ist aber empfehlenswert, sich dafür die nötige Zeit zu nehmen. Sozialkompetenz besteht also hier darin, über das Aufspüren „theoretischer“ Hintergrundsfolien, deren praktische Auswirkungen besser begreifen zu können.

Organisationswidersprüche: Motivation und die Bedeutung der Frage

Da sich Projekte in ihrer Einrichtung manchmal matrixartig gestalten, ist es wiederum nicht unwesentlich, welche Erfahrung Unternehmen mit dieser Organisationsform haben; ob überhaupt, ob eine konfliktbeladene, ob eine weitgehend geglückte (was meistens bedeutet, über eine reife Konfliktkultur zu verfügen). In jedem Fall beeinflusst diese Erfahrung auch den Umgang mit den Projekten. Ein besonderes Kapitel hier ist die Unterscheidung von Linienvorgesetzten und Projektvorgesetzten und wie diese geregelt ist; wo liegt welche disziplinarische Zuständigkeit? Welche Einigungen gibt es zwischen den unterschiedlichen Vorgesetzten und ihren Einflussphären? Was bedeutet eine geteilte Personalverantwortung? Wie geht es einem Projektleiter, der gegenüber seinen Projektmitarbeitern keine disziplinarische Vorgesetztenposition besitzt, zur Kenntnis nehmen muss, dass er ihnen nichts vorschreiben, keine disziplinarischen Maßnahmen ergreifen kann?

Es ist uns wohl bekannt, dass projektorientiertere Unternehmen versuchen, Doppelzuordnungen eindeutiger zu regeln; aber erstens bleiben meist „Grauzonen“, und zweitens gibt es tatsächlich Unternehmen, in denen der Projektleiter über keine hierarchische Macht verfügt; wo man ihm „als Trost“ für ihr Fehlen gleichsam dafür „gestattet“, sich sein Projektteam selbst zusammenzustellen. Wie aber kann er das? Mit einem Vorstandsauftrag ausgestattet kann er sich nun auf Wanderschaft begeben in der Hoffnung, verständnisvolle Linienvorgesetzte zu finden, die bereit sind, Mitarbeiter abzustellen. In Zeiten enger Personalkapazitäten keine leichte Aufgabe, stehen doch auch Fachabteilungen und Funktionsbereiche unter

Dauerdruck. Gehört die Ausbildung zum „Wanderprediger“ in den Bereich der Sozialkompetenz? Jedenfalls muss man Linienvorgesetzte überzeugen können, was meist nur dadurch geschehen kann, dass auch sie irgendwelche Vorteile vom Projekt oder seinen Ergebnissen haben.

Ebenso muss man fähig sein, Mitarbeiter, denen man nichts anbefehlen kann, zu motivieren, für eine Aufgabe zu begeistern. Dieser Kontext also zwingt zu besonderen Sozialkompetenzen. Man muss sich kundig machen, über die Sorgen und Nöte der Fachabteilungen, sich also für „fremde“ Funktionslogiken sensibilisieren und man muss motivieren können. Letzteres mag leichter sein, wenn es sich um Innovations-Forschungsprojekte handelt, wo die Aufgabe schon eine gewisse Begeisterungsfähigkeit vermitteln kann, vielleicht kommen noch Investitionsprojekte dazu, weil man sich von ihnen eine „bessere Zukunft“ verspricht. Was aber ist mit den ungeliebten Restrukturierungsprojekten, jenen inneren IT-Projekten, bei denen es um neue Standardisierungen, zentrale Verfügbarkeiten, um Transparenz und Kontrolle geht?

Andere Menschen motivieren zu wollen geht immer noch von einer problematischen Modellvorstellung aus; Überzeugung, Beeinflussung, Überredung sind die Begriffe, die im Hintergrund eine Rolle spielen. Andere sollen tun, was ich will; sollen sich mit meinen Vorstellungen, Wünschen identifizieren; um das zu erreichen, muss ich es mit allen möglichen „Motivationsstrategien“ versuchen. Diese Modellvorstellung trifft das, was Motivation ist, nicht. Warum sollen andere tun, was ich will? Sie tun es nur dann, wenn sie selbst etwas davon haben. Daher heißt motivieren zunächst einen Austausch von Motiven und Interessen vorzunehmen, in ihnen zu erfassen, worin denn der Vorteil für die Anderen sein könnte.

Es ist immer wieder zu beobachten, dass versucht wird, durch Auftrag und „Sache“ zu motivieren. Man alle Überredungskünste aufwendet, um andere „ins Boot“ zu holen. *Seine* Sache anderen plausibel zu machen, ist aber nur die eine Seite, gibt nur meine Motivationslage bekannt. Die Hoffnung, mit seiner Begeisterung, so sie vorhanden, andere mitreißen zu können, kann dort und da funktionieren. Erfolgversprechender ist es aber, die andere Seite einzuholen, nach den Motiven und Interessen der anderen im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung und dem möglichen Projekt zu fragen.

Wiederum sind wir hier bei einer Grundtugend sozialer Kompetenz angelangt; der *Frage*, die schon des Öfteren eine zentrale Rolle gespielt hat. Ihre Bedeutung wächst mit der Schwäche hierarchischer Strukturen. In unserem besonderen Beispiel dort, wo ein präsumtiver Pro-

Projektleiter keine formalen Vorgesetztenfunktionen und disziplinären Möglichkeiten hat. Will er in seinem Projekt erfolgreich sein, *muss* er motivieren, da ihm Sanktionsmöglichkeiten fehlen und das heißt eben, sich eine Fragehaltung angewöhnen. Als eine „Grundtugend“ bezeichneten wir Fragen auch deshalb, weil sie für unsere „Bewegung“ zwischen individueller Kompetenz und „kollektivem Gut“ zentral ist.

Was hier im Zusammenhang mit Motivation angedeutet wurde, lässt sich auch für Konflikte anmerken. Allgemein wird Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz zum Bündel der Sozialkompetenzen gezählt. Lösungskompetenz individualisiert führt aber zu keinen Lösungen; ich kann so viel auch immer zum Lösen bereit sein, wenn die anderen nicht mittun, nützt mir meine ganze Kompetenz nichts. Auch hier ist die Frage das Mittel der Wahl, das an die Anderen herankommen lässt, Distanz zur aufgeladenen Situation schafft. *In* Konflikten, *in* Streitereien wird nicht gefragt, was uns folgendes „Sozialgesetz“ formulieren ließ. Die Wahrscheinlichkeit adäquater Konfliktlösungen verhält sich direkt proportional der Anzahl der Fragen, die gestellt werden. Es ist uns schon klar, dass man Wahrscheinlichkeiten nicht mit zählbaren Quantitäten in ein „exaktes“ Verhältnis setzen kann, es handelt sich daher „nur“ um ein richtungsweisendes „Sozialgesetz“.

Informelle Organisationsbereiche

Auch in größeren Konzernen wird für die oben geschilderte Problemlage die Wichtigkeit informeller Netzwerke und Kontakte betont. Konnte man früher behaupten, dass Projektmanagement in gewisser Weise ohnehin eine Formalisierung des Informellen bedeutete, was einerseits eine offizielle Anerkennung bereits vorhandener Strukturen war, andererseits auf Widerstand traf, weil es Seilschaften transparent machte (deshalb auch manche Betriebsräte ihre Schwierigkeiten mit dieser Organisationsform hatten), beobachtet man jetzt sozusagen im Gegenzug ein Erstarken eines „neuen“ Informellen durch die Projekterfahrung in abgeschlossen vergangenen Projekten. Man hat zusammen gute und schlechte Erfahrungen gemacht, sich über die Fachabteilungen hinweg kennengelernt und kann diese Erfahrungen bei neuen Projekten reaktivieren. Man weiß, an wen man sich wenden will, wen man braucht, mit wem man gut zusammenarbeiten kann.

Die Linie, die einzelnen Funktionsbereiche versetzt dieses Erstarken des Informellen in eine ambivalente Einschätzungssituation: Einerseits sollte sie um der Projekte willen die informelle Struktur stärken, zumindest nicht gegen sie arbeiten. Andererseits können sie mit Recht einen Schwund an Einflussmöglichkeiten befürchten. Ein Weg aus dieser Widersprüchlichkeit war, auch dieses „neue“ Informelle offiziell zu machen; eigene

Projektmanagementabteilungen zu schaffen oder zumindest Projektleiterpools einzurichten. In eher projektorientierten Organisationen sah man sich gezwungen, Projektportfolioeinrichtungen zu schaffen. Alle diese Einrichtungen können projektunterstützend wirken und scheinen für Unternehmen ab einer gewissen Größe und Anzahl von (Groß-)Projekten unverzichtbar, müssen aber nicht. Institutionalisiertes Projektportfolio *muss* formalisieren, manchmal bürokratisieren und zumindest tendenziell die erwünschte Flexibilität von Projekten stören.

Nicht unproblematisch ist auch, wie schon erwähnt, ihre Verfasstheit im Rahmen der bestehenden Linienorganisation: Wie viel „Selbständigkeit“ hat sie, trifft sie selbst Prioritätsentscheidungen oder ist sie eine „reine“ Dienstleistungseinrichtung, „aufgehängt“ in der Linie mit Vorgesetzten, die ihre Richtung bestimmen – und: gibt es so etwas überhaupt. Auf der anderen Seite schaffen solche Einrichtungen nicht nur die notwendige Transparenz, die für projektintensive Unternehmen zu ihrer Steuerung notwendig sind, sie schützen die Organisation auch vor Willkür und Überlastung. Es kann dann weder der Geschäftsleitung noch irgendeinem Fachbereich so einfach möglich sein, eine Projektidee in den laufenden Betrieb hineinzudrücken.

Auch Projektleiterpools sind mit einer Reihe von Schwierigkeiten konfrontiert. Problematisch ist vor allem ihr „virtueller“ Charakter; kein Unternehmen kann es sich leisten, gute Projektleiter zu „parken“. Wenn sie nicht gerade in einem Projekt leitend tätig sind, müssen sie eben in der Linie eingesetzt werden. Kommen neue Projekte von innen oder außen herein und will man auf den Pool zurückgreifen, ist keiner da und man muss gleichsam immer wieder von vorne anfangen. Der Vorteil ist, man weiß wer in Frage kommt, oft sind auch die unterschiedlichen Qualifikationen bekannt (Projektleitungserfahrung auf den verschiedenen „levels“ A bis C). Der Pool ist aber selbst wegen seines virtuellen Charakters kein Ort von Aufstieg und Karriere; der „Poolverwalter“ kann nicht Personalentwickler für die Linie sein wollen. Dies wirkt sich vor allem bei Projektleitern von Großprojekten aus (Level A, Projektprogrammmanagen). Was sollen sie „zurückversetzt“ in einem Pool, wo sie doch *im* Projekt eine Leitungsposition innehatten, die einem Bereichsleiter der Linie vergleichbar war. In manchen Fällen wechseln diese Projektleiter nach erfolgreichem Abschluss ihres Projekts das Unternehmen.

Der andere Weg besteht in der Stärkung des Informellen, aber nicht durch Formalisierung und Offizialisierung, sondern zeitweilige organisatorische Unterstützung von Veranstaltungen, die den Erfahrungsaustausch, der Erneuerung von Bekanntschaften, einen „Vetera-

nentreffen“ in nostalgischer Absicht, eventuell einer gemeinsamen Fortbildung liegen. Wir wissen bereits, welche Gefahren in einer solchen Stärkung des Informellen drohen, dennoch sind aber die Vorteile gleichermaßen nicht unrespektabel. Sie bestehen nicht nur darin, dass man sich nicht „aus den Augen verliert“ – bei kommenden Projekten dann eventuell wichtige Personen „vergisst“ – auch nicht bloß darin, als Netzwerke Anerkennung zu bekommen und Orte bereitgestellt zu haben, an denen „Verknüpfungsarbeit“ geleistet werden kann (Netzwerke brauchen relativ viel Zeit für „kommunikative Selbstbestätigung und –erneuerung“, das Vertrauen muss immer wieder „hergestellt“ werden, diese Stützung des Informellen kann gleichsam ein Ort werden, an dem das Unternehmen selbst über *sein* Projektmanagement nachdenkt, über Funktionierendes, über Probleme, über mögliche Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen; eine Stelle also für Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.) Wie schon früher im Zusammenhang mit Feedback-Überlegungen berichtet, sind solche Veranstaltungen der beste Ort der Weiterbildung auch in kollektiver Sozialkompetenz und sie können auch rückgekoppelt an die Organisation Entwicklungspotentiale aktivieren, die es sonst nicht gäbe.

Wie das bisher Ausgeführte zeigt, kommen wir in allen Maßnahmen nicht um Ambivalenzen und Widersprüchen diversester Art herum. Sie lassen sich auch nicht in einem Mustermodell ein für allemal lösen; man kann nur jeweils Balancen herstellen, Einseitigkeiten vermeiden helfen, Simplifikationen und Patentlösungen kritisch zu betrachten. Wenn es möglich wäre, durch die Anwendung ausgeklügelter Verfahren und Methoden (die für sich genommen zur operativen Bewältigung seiner Aufgaben notwendig sind) zugleich auch alle Widersprüche los zu werden, wäre Sozialkompetenz nicht so wichtig, wie in unseren Recherchen immer wieder betont. Sie wäre eigentlich unnötig. Es kann zwar durch das Praktizieren von formalen Verfahren eine Weile zurückgedrängt werden, was darüber hinaus noch beschäftigt. Wir wissen aber hinreichend, welcher Verdrängungsenergie das manchmal bedarf, einer, die uns in Motivation und Kreativität abgeht. Wenn es aber schon für Projekte selbst nutzbringend ist, von Zeit zu Zeit über Standortbestimmungen und Feedback-Schleifen sich seine Gesamtsituation klar zu machen und daraus Konsequenzen zu ziehen, warum sollte Ähnliches nicht für ein ganzes Unternehmen möglich sein. Im Projektmanagement läuft vieles zusammen, was an Aufgabenstellungen und Problemen im Grunde die ganze Organisation beschäftigt und „in Atem hält“, insofern wäre der zweite Weg nicht bloß für den Aufbau einer Projektkultur dienlich, er würde auf die Gesamtkultur des Unternehmens Rückwirkungen haben und Organisationsentwicklungen befruchten.

Verschiedene Projektarten

Es ist für unser Thema nicht gleichgültig, welcher Art ein Projekt ist. Hierbei geht es uns zunächst weniger um branchenspezifische Unterschiede. Dennoch einige Bemerkungen dazu: Ein Projekt der Autoindustrie, z. B. Entwicklung eines neuen Prototyps, ist nicht dasselbe wie eines der IT-Branche, das womöglich noch *in* Kundenfirmen stattfindet, wo die Projektmitarbeiter oft monatelang vor Ort beim Kunden tätig sind und die „Heimorganisation“ an „Nähe“ und Identifikation verliert. Ein Bauprojekt im Auftrag öffentlicher Hand mit Subunternehmen und Kooperationspartner ist etwas anderes als ein Forschungsprojekt an einer Universität, ein solches in der öffentlichen Verwaltung mit einem Auftrag aus der Politik nicht ohne weiteres vergleichbar mit einem Mediationsprojekt; Instrumente, Methoden, das gängige Management-Know-how mag in großen Teilen austauschbar sein, ihre Konkretisierung und Anwendung bedarf aber der Spezifikation; ebenso die Wahrnehmung sozialer Kompetenz. Es mag trivial klingen, aber ein geglückter Gebrauch des Methodeninstrumentariums hängt stark davon ab, mit welcher Sensibilität sich ein Projektmanager seiner spezifischen Branche annähert. Wer meint, es gäbe eben ein „ABC“ des Projektmanagements, das überall in gleicher Weise passt, dass man egal in welchem Kontext gleichsam aus der Tasche ziehen kann, wird wahrscheinlich rasch auf Schwierigkeiten stoßen. Fassen wir kurz zusammen, was über das hinaus, was wir schon breiter ausgeführt haben, für eine bestmögliche Einbettung des Projektes beachtet werden muss: Die eigene Organisation selbst ist ein höchst differenter Umgebungsfaktor mit großem Einfluss. Zu ihr gehören aber ebenso unterschiedliche Einflüssebenen, die sich klar zu machen empfehlenswert ist.

Projekt und Identität

Zunächst ist jede Organisation ein eigenes Individuum. Sein Eigensinn und seine Eigenständigkeit sind ein „Produkt“ (jeweiliges Resultat), ein Ingesamt aus vielerlei Prozessen, Rückkoppelungen, Normen, Muster, Verhaltenskodizes, Abgrenzungen nach außen bestehendes, das allerdings nie „fertig“ ist, sondern sich ständig wiederherzustellen versucht; sich dabei immer auch mehr oder weniger verändert. Manches wird hier bewusst arrangiert, manches „passiert“ einfach; und obwohl immer wieder vieles in Bewegung gerät, gibt es doch so etwas wie eine („Unternehmens“-)Identität; eine solche, die sich von anderen unterscheidet. Selten ist sie im Detail beschreibbar, kaum gibt es so etwas ganz „Typisches“, das man nicht auch woanders finden könnte. Und dennoch ist es nicht bloß der Wunsch nach Zugehörigkeit, Stabilität, Sicherheit, der Identität konstruiert, auch wenn er wichtig sein mag.

Es ist wie mit allen „Ganzheiten“: Sie haben eher einen ideellen, denn einen real-empirisch nachweisbaren Charakter; man kann sie nicht aus Einzelteilen zusammensetzen: Sie sind anscheinend auch „fragiler“ als man es sich wünscht. Sind äußeren Einflüsse und Gefährdungen ausgesetzt, aber auch inneren Widersprüchen (einer, der sich immer und jedenfalls zur Geltung bringt, ist jener der Generationen; die Älteren, meist Normträger bestehender Identität würden wahrscheinlich im Konflikt rasch unterliegen, hätten sie nicht die machtvollere hierarchische Position. Ein Beispiel für die Ambivalenz der Identität: Wird ihre Aufrechterhaltung und Bewahrung vor allem den älteren Generationen überlassen, kann das ebenso zu einer Erstarrung führen, wie umgekehrt ein zu schneller Übergang in die Vorstellungen und Änderungswünsche der Jüngeren Bewährtes zu eigenem Schaden vernichten kann). Die Dialektik der Individualität einer Organisation, einer Unternehmensidentität lässt sich in der alten Formel zusammenfassen, sie ist eine Identität der Identität und Nichtidentität. Unphilosophisch ausgedrückt: Es gibt sie, aber man muss ihr ständig hinterher sein. Krisen stellen meist radikalere Identitätsbrüche dar, können aber gerade dadurch entstehen, dass man allzu unbeweglich an bisherigen Identitätsvorstellungen festgehalten hat (eine Krisenreaktion besteht in Wiederherstellungsversuchen; mit kleinen Korrekturen soll der alte Zustand, in den man sich „auskennt“, restauriert werden. Unsere gegenwärtigen Reaktionen auf die Wirtschaftskrise könnte in vielen Hinsichten als Beispiel herangezogen werden.

Für Projektleiter ist dieses Thema Identität in vielerlei Aspekten interessant und er bekommt aus der Projektmanagementliteratur darüber wenig weiterhelfende Auskünfte; dies liegt sicher auch daran, dass es sich der bekannten Methodik entzieht. Man kann nämlich die Einführung von Projektmanagement als Identitätsstörung ansehen (die Konflikte zwischen Linie und Projekt) oder als wichtigen Identitätsfaktor. Aus dieser Alternative stellen sich weitere Fragen für ein Projektmanagement: Passt Projektmanagement überhaupt zu unserer Kultur und wenn ja, welches? Wenn es schlecht passt, was ist an der Identität, dem Selbstverständnis der Organisation zu verändern, wie kann eine neue aussehen, sich auch symbolisch begreiflich machen? Wenn wir ein projektorientierteres Unternehmen werden wollen, was müssen wir tun? Einfach nur Projekte aufzusetzen, ohne unterstützende Begleitmaßnahmen, kann leicht zu einem indirekten „Systemwiderstand“ führen, den wir an anderer Stelle beschrieben haben.³

Es gibt viele Unternehmen, die sich diese Fragen stellen und sich unterschiedliche Antworten geben. Die einen senden ihre Führungskräfte auf externe Schulungen, was zwar Initiation

³ Heintel, P., & Krainz, E. E. (2001). Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

sein und zur Aufmerksamkeitserweiterung beitragen kann, nicht aber mit der eigenen Organisation konfrontiert. Manche wählen das System der „Machtpromotoren“, „hängen“ Projekte hoch an, wieder andere richten sich eine kluge „Mentorenbetreuungsmaßnahme“ ein, in der ältere erfahrene Projektleiter jüngere begleiten und beraten, dafür sogar freigestellt werden. Im Großen und Ganzen reagieren Unternehmen auf diese Identitätsstörung schon angemessen, es hat aber alles mehr einen Zufallscharakter; so nach „trial and error“. Uns sind kaum Unternehmen bekannt, die unsere vorhin gestellten Fragen selbst zum Thema machen, dem Projektmanagement damit seine Bedeutung für die Identität der Organisation vorenthalten. Dieser Mangel wird vor allem bei einer Art Projekte folgenreich, die in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen haben: Organisationsentwicklungs- und Umstrukturierungsprojekte. Wahrscheinlich liegt diesem Versäumnis immer noch die alte Vorstellung von der Organisation als eines Instrumentes zugrunde: Projektmanagement ist ein gutes Instrument, wir brauchen es, wieso gibt es eigentlich Probleme? Wie unterschiedlich Projekte zu den jeweiligen Identitäten passen, davon berichten Projektleiter, die z. B. aus einem größer gewordenen „start-up“ Unternehmen der IT-Branche in einen traditionellen Industriebetrieb gewechselt haben.

Zur Identität eines Unternehmens zählen auch seine Geschichte, seine Herkunft, die Erinnerungen, die tradiert werden, die „Heldenmythen“, Glorifizierungen, Leidensgeschichten. Auch wenn Unternehmen Unternehmensgeschichten in Auftrag geben, sind sie weniger an historischer Objektivität interessiert, die es im oft beschworenen Sinn ohnehin nicht gibt, sie wollen vielmehr der Gegenwart eine Identitätsstütze liefern; oft handelt es sich um bibliophile Ausgaben, an deren liebevollen Gestaltung man die Wertschätzung ablesen kann, die man seiner Geschichte zollt. Es gibt nun Unternehmen mit langer wechselreicher und solche einer kurzen Geschichte. Unternehmen sind auch nicht abgekapselte Inseln, gesellschaftliche Enklaven, sind vielmehr von den Entwicklungen ihrer Zeit mitgeprägt. Die Geschichte eines Stahl- oder Bergbauunternehmens, das die Anfänge der Industriegesellschaft mitgeprägt hat, Weltkriege überdauert, von Diktaturen benützt wurde, lautet anders, als der Eintritt einer „geschichtslosen“ Investmentbank in die Wirtschaftsszene, die sich keiner eigenen Tradition verpflichtet fühlt oder eines IT-Dienstleistungsunternehmens, das den Banner neuer revolutionärer Technologien vor sich herträgt und gewohnt ist, im Team zu arbeiten. Die Rückbesinnung der Raiffeisenbanken auf ihren Gründer und seine Intentionen bei Gedenkubiläen war zweifellos dazu angetan, „moderne“ Entwicklungen kritisch zu befragen, zur Befriedigung und Freude der Primärbanken; und Familienunternehmen pflegen sehr oft einen Gründermythos, der zwar nicht immer zu neuen Entwicklungen passt, dennoch aber

aufrechterhalten wird, wohl auch deshalb, weil man mit Recht stolz darauf ist, über mehrere Generationen das Unternehmen erfolgreich geführt zu haben.

Die Bedeutung der Geschichte: die Zeitdimension

Was hat dieses Thema mit Projektmanagement zu tun, mögen sich ungeduldige Leser fragen. Gehört „historische Sensibilität“ etwa auch in den Bereich der Sozialkompetenz? Ist dieser Zusammenhang nicht doch etwas zu weit hergeholt? Bereits die oben angeführten Beispiele weisen in eine Richtung: In welcher Form und mit welchem Erfolg und zugleich auch Schwierigkeiten Projektmanagement in Unternehmen eingerichtet ist oder werden kann, hängt wesentlich auch von seiner Geschichte ab. Weder kann es ein Zufall sein, dass es im Bereich der öffentlichen Verwaltung relativ spät Fuß fassen konnte, noch dass z. B. Naturparkgründungen, in denen „gleichberechtigte“ Unternehmen, Instanzen, Interessen aufeinanderprallen mit der Idee der Partizipation im vornherein nur in Projektform abgewickelt wurden. In einer „Altindustrie“ Projektmanagement einzuführen, in dem man es mit klassisch funktionaler Hierarchie zu tun hat, mit eingefahrenen Bereichshierarchien, muss man mit einer anderen Problemlage rechnen als in „jungen“ Industriezweigen, die von ihrer Gründung her einen saloppen Umgang miteinander gewohnt sind, eher Schwierigkeiten haben, höhere Formalisierungsgrade über sich ergehen zu lassen. Interdisziplinäre Forschungsprojekte an Universitäten, in den Wissenschaften gehören zum Schwierigsten; eben auch weil Jahrhunderte alte organisationsgestützte Spezialisierungen Interdisziplinärität bis heute verhindern; Expertensysteme überhaupt zu einer Hierarchiebildung neigen, die in Wirtschaftsunternehmen kaum anzutreffen sind, weil sie letztlich ökonomisch schädlich sind.

Ganz unbeeinflusst blieben Organisationen, welcher Art auch immer, auch nicht von gesellschaftlichen Demokratisierungstrends, auch jenen der Ächtung autoritär-hierarchischer Strukturen und Führungsstile. Im Gefolge wurden die verschiedensten „Führungsstile“ kreiert, und man kann zusammenfassend sagen, dass sie tendenziell in Richtung Team und systemische Steuerung wiesen. Auch die Vermutungen humanistischer Psychologie und Gruppendynamik erwiesen sich als richtig, dass sich nämlich Individuen in der Teamarbeit wohler fühlen, motivierter sind, ja bis zu Selbstaubeutung einsatzbereiter. Projektmanagement bot sich hier beste organisatorische Möglichkeit an, die genannten Vorteile zu nützen und dazu noch als modern zu gelten. Vielfach wurde aber die „Passung“ nicht überlegt, wie sich Projektmanagement in dem Status quo und seiner Geschichte einfügen ließ. Dies führte zu einer verwirrenden Projektlandschaft. Es gab sozusagen alle Schattierungen: Von Projekten, die sich kaum von der Linienorganisation unterschieden, außer dass „Hierarchien“ über eine gewisse Zeit Zugriff auf mehr bzw. andere Mitarbeiter hatten, bis hin zu einer

laissez-faire „Projektitis“, in der nicht mehr sichtbar werden konnte, wofür sich Projektmanagement wirklich eignete, wofür nicht. Auch diese „Einführungsgeschichten“ wirken länger nach als zu vermuten ist. Immer wieder trifft man auf Erfahrungen positiver und negativer Art, die bei dem einen oder anderen Projektstart rekapituliert werden. Hier haben übrigens Formalisierung, methodisches Bemühen, Professionalitätsanforderungen, Zertifizierungen Verdienstvolles geleistet; es kann nicht mehr alles Mögliche unter dem Titel Projektmanagement firmieren.

Ein „historisches“ Thema prinzipiellen Charakters besteht in der unterschiedlichen Zeitdimension von Projektmanagement und Organisation. Organisationen sind seit es sie gibt, auf Dauerhaftigkeit, Langfristigkeit eingerichtet (auch wenn die share-holder-Ausrichtung zu einem „ungesunden“ Kurzfristedenken verführt hat). Dagegen spricht auch nicht, dass man heute viel von Flexibilität und Mobilität spricht; auch letztere sollen ja dem Überleben des Unternehmens, nicht seiner raum-zeitlichen Auflösung dienen. Auch wenn viele Organisationen kommen und gehen, gegründet und geschlossen werden, ein Ende in der Zeit finden, sind sie gleichsam auf Ewigkeit angelegt; sind die Überwindung individueller Endlichkeit. Auch Individuen wollen überleben, wissen aber von ihrem Tod, und sterben auch real. Allerdings kann der Tod kein dauerbegleitendes Motiv sein; wir wüssten dann nicht, wozu wir überhaupt etwas tun. Also leben wir so, als ob alles immer so weitergeht, als ob wir „unsterblich“ wären. Institutionen und Organisationen haben menscheitsgeschichtlich gesehen dieses Als – Ob als Auftrag übernommen. Sie sind so verfasst, dass sie die Personen in und außerhalb überleben. Personen sind austauschbar, Funktionen (Stellenbeschreibungen) nicht und letztere sollen auch jenseits aller individuellen Lebensläufe stabil bleiben. „Die Füße derer, die dich hinaustragen, stehen schon vor der Tür.“

Projektmanagement ist eine Veranstaltung auf Zeit; geradezu dadurch definiert, dass Projekte zeitlich begrenzt sind. Dennoch kann es auf Organisation nicht verzichten. Im Gegenteil, um gegenüber der bestehenden Organisation zu überleben, muss es ganz besonders „strikte“ organisiert sein, kann sich Großzügigkeit, Schlampereien weniger leisten als das Alltagsgeschäft. Sieht man sich in der Geschichte um, wird man kaum Organisationen finden, die auf Zeit, also mit absehbarem Ende eingerichtet wurden (sieht man von Kriegen ab, die aber ihrem Wesen nach auf Zerstörung und Vernichtung ausgerichtet waren). Man könnte also behaupten, ohne dass man diese Tatsache zu hoch aufhängen muss, Projektmanagement habe die Endlichkeit von Organisation zur Kenntnis genommen, damit einem weiteren Schritt der Säkularisierung, der Entmythologisierung von Organisationen getan.

Vielleicht werden hier unsere Gedanken als zu spekulativ und abgehoben beurteilt. Sie zu hegen, wurde aber nicht aus theoretischen Überlegungen gespeist. Praktische Erfahrungen im Umgang von Organisationen mit Projektmanagement waren ausschlaggebend. Beide Seiten tun sich nämlich mit diesem Widerspruch schwer. Organisationen, indem sie einerseits dem Projektmanagement gern ihren Organisationsgrad verweigern, unterlaufen, ihm Striktheit und Präzision nicht zubilligen, von ihm immer wieder unzumutbare Flexibilität verlangen.

Ein weiteres Indiz für die Beschwerlichkeiten ist der Umgang mit Projektleitern beim Thema Karriere und Personalentwicklung. Leistungen *in* der Linie sind sozusagen „Verdienst auf Ewigkeit“, d. h. in Anspruch auf Zukunft über ihr jeweiliges Stattfinden hinaus angesetzt. Leistung von Projektleitern, die sich ja auf eine beschränkte Zeit eingelassen haben, bleiben „in der Luft“ hängen, sind jedenfalls nicht leicht „rückübersetzbar“. Also greift man zu den genannten organisatorischen Zusatzmaßnahmen; wirklich zufriedenstellend sind sie jedoch selten.

Auf der anderen Seite würden Projekte ebenso gern „weiterleben“, zumal es oft attraktiver war, in ihnen tätig gewesen zu sein, als sich in der Linie abzustrampeln. Nicht jede Projektverlängerung lässt sich „sachlich“ begründen und „findige“ Projektleiter finden besonders gegen Ende wichtige attraktive Zusatzaufgaben, die dieses Ende hinausschieben. Ein besonderes Paradoxon stellt in diesem Zusammenhang der Zeitdruck dar, der manchmal auf Projekte ausgeübt wurde, genau aber kontraproduktiv wirkt. Die Linie operiert mit der Zeit, weil ja Projekte zeitbegrenzte Unternehmungen darstellen, also versucht man es besonders hier (in den Organisationen findet man sehr oft einen großzügigeren Umgang mit Zeit).

Es ist oft erstaunlich, wie bereitwillig sich immer wieder Projektleiter unter Druck setzen lassen, offensichtlich auch selbst der Meinung sind, es ließe sich aus der Projektgruppe „mehr“ herausholen; dass ist meist anders bei größeren Projekten, für die die Projektleiter und –mitarbeiter freigestellt sind. Bei Teilfreistellungen ist oft schon die Übersicht prekär. Wahrscheinlich wird auch vermutet, dass auch die Linie, weil doch aus ihr die neue Zeitregelung stammt, bereit ist, mehr Kapazität zur Verfügung zu stellen, was aber oft nicht der Fall ist. Also ist man gezwungen, Posten zu streichen, was wiederum meist auf Kosten der Einbeziehung von Nutzen geht, Kürzungen von Einschulungen zur Folge hat oder überhaupt die Umsetzungsfragen nicht adäquat berücksichtigt.

Betrachtet man die Geschichte, findet man bei der Einführung neuer Technologien immer wieder „Heilserwartungen“ auf der einen, „Verteufelungen“ auf der anderen Seite. Letztere waren nicht ausschließlich konservativ, motiviert, einem Veränderungsunwillen geschuldet, sondern aus enttäuschter Erwartung entsprungen. Was das Zeitthema anlangt, befindet sich die elektronisch gesteuerte Informationstechnologie ohnehin in einer besonderen Situation. Sie ist ja gleichsam das Versprechen von Gleichzeitigkeit, das Aussetzen eines Zeitabschnittsdenkens in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Gleichzeitigkeit war diesen in der Geschichte immer auch mit der Vorstellung von Ewigkeit verbunden, in der ja Zeit als Abfolge ebenso „ausgesetzt“ ist. Vielleicht stammen die Omnipotenzvorstellungen aus einer Übertragung dieser traditionellen Vorstellungen, denn schließlich wurden auch die mystischen Gotteserfahrungen in dieser Zeitlosigkeit angesiedelt. Vielleicht ist all das weit hergeholt, auffallend ist jedoch die Diskrepanz zwischen einer höchst zeitaufwendigen Forschung, Entwicklung, Systemerstellung und der „Kurzzeitigkeit“ ihres technischen Gebrauchs; man ist ja schließlich mit Recht auch auf die ständige Verkürzung der Rechenzeiten stolz. Umso lästiger werden von den Usern Wartezeiten empfunden und wenn sie auch nur mit dem „Anwerfen“ des Computers in Verbindung gebracht werden können.

Ähnlich wie früher bei den Überlegungen zum Eigensinn von Funktionslogiken schaden auch hier solche und ähnliche Hintergrundbetrachtungen u. E. nicht. Was nützt eine noch so kompetent ausgeübte Sozialkompetenz, wenn man nicht weiß, worin Spannungen, Widerstände, Qualitätsminderungen etc. verursacht sind. Wenn man sich diese Ursachen nicht gemeinsam klar macht, kann man vielleicht sozialkompetent Spannungen abbauen, Konflikte punktuell schlichten. Man wird aber damit rechnen können, dass sie wiederkommen. Sozialkompetenz ist daher gut beraten, wenn sie nicht bloß an den „Oberflächenphänomenen“, den Symptomen tätig wird, sondern sich Wege sucht, an die Ursachen heranzukommen, die den Betroffenen nicht immer klar sind, die sie aber agieren. Sozialkompetenz kann umso erfolgreicher sein, je besser es ihr gelingt, etwas zur Selbstaufklärung von Personen und Systemen beizutragen. Hintergrundüberlegungen und Ursachenkenntnis entlasten individuelle symptomatische Situationen. Somit scheuen wir uns nicht, selbstreflexive Distanznahme wie schon erwähnt, den Sozialkompetenzen zuzuordnen; jedenfalls wissen sie dann auch besser, wann und warum sie wirksam sind.

Über die „Einteilung“ von Projekten nach Größe

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Projekte einzuteilen und voneinander zu unterscheiden. Man kann *Größe* und *Laufzeit* ins Spiel bringen, wobei es sich ab einer gewissen Größe eingebürgert hat, von Programmen zu sprechen, für die ein eigenes Management vorzusehen ist. Mit

steigender Größe werden neben den Sozialkompetenzen organisationsdynamische Kompetenzen relevant. Diverse Subprojekte müssen zu einem Gesamtprojekt koordiniert werden, was den Aufwand an Kommunikations-Meetings erheblich erhöht. Darauf zu verzichten führt notwendigerweise zurück in hierarchieanaloge Strukturen, was Hierarchie doch seit jeher *die* Organisationsform anonymer, indirekter Kommunikation.

Auch der Gesamtprojektleiter (oder die Gesamtprojektleiterin) wird ohne hierarchische Elemente nicht auskommen können; die Steuerung von Größe verlangt zumindest potentielle Sanktionsgewalt. Dennoch sollte um der Verwirklichung von Projektmanagement und seiner Ideen willen von einer Rehierarchisierung Abstand genommen werden. Ein mehrseitiger Balanceakt ist also verlangt. Innerhalb des Gesamtprojektes muss jeweils entschieden werden, wo hierarchische Mittel eingesetzt werden müssen, wo alternative organisationsdynamische Steuerungsmethoden verwendet werden sollen.

Es bedarf aber auch des Verhältnisses zur Linie einer besonderen Pflege; ihr liegt ja eher hierarchische Steuerung nahe und sie hat für alternative Steuerungsformen wenig Verständnis. Letztere stehen auch nicht vorweg zur Verfügung. Wir sind gezwungen, hier neue Lernfelder zu beschreiten, zu experimentieren, Erfahrungen „on the job“ zu sammeln und aus ihnen gemeinsam Schlüsse zu ziehen. In besonderer Form geht es theoretisch formuliert um das Management eines Widerspruchs zwischen Teilautonomien und Gesamtverbindlichkeiten. Da sich außerdem dieser Widerspruch erst im Laufe des Projektes inhaltlich konkretisiert, kann man schwer bei Projektbeginn bereits Commitments abschließen, ausgenommen solche, die sich über das Verfahren verständigen. Da kann sich z. B. herausstellen, dass manche Teilprojekte einen hohen Autonomiegrad brauchen, andere eher straffer geführt werden müssen. Subprojekte entwickeln aber jedenfalls ihr Eigenleben, haben Abgrenzungsbedürfnisse, daher wächst der Koordinationsaufwand. Auch wenn man einzelnen Personen die Leitung solcher Projekte, bzw. Programme überträgt, bedarf es meist eines Steuerungsteams, das ausschließlich für das Projekt zuständig ist (das Schnittstellenmanagement zur Linie bedarf einer gesonderten Gruppe). In ihm sind üblicherweise die Teilprojektleiter vertreten, was organisationsdynamisch das Vertretungs- und Repräsentationsthema in den Mittelpunkt rückt. Emotionelle Auswirkungen und Konfliktpotentiale werden hier oft unterschätzt (im Übrigen: unsere parlamentarische, repräsentative Demokratie legt täglich davon ein Zeugnis ab).

Es ist nicht immer ganz leicht, in sich den Spagat zwischen den Interessen des Gesamtprojektes und den seines eigenen Teilprojektes zu meistern. Das klassische hierarchische Den-

ken sieht hier im Sinne des Über- und Unterordnungsschemas kein Problem. Für es geht natürlich das Gesamtinteresse vor. Im Projektmanagement ist man aber oftmals in der fatalen Situation, dass sich die konkretere Gestalt dieses Interesses erst im Prozess herausstellt; Über- und Unterordnungen hingegen setzen voraus, dass man das Gesamtinteresse schon kennt. Gerade bei großen Projekten weiß man zwar um das Ziel, worauf alles hinaus soll, man würde aber kein Projekt brauchen, wenn von vornherein feststünde, wie dieses im Detail aussieht. Es kann daher durchaus passieren, dass eine konkrete Zielausrichtung gerade von einem Subprojekt kommt, weil sich plötzlich neue Ergebnisse eingestellt haben. Sie tangieren dann die anderen und es muss darauf reagiert, neue Prozesse müssen abgestimmt werden.

In besonderer Weise sind wir hier mit dem Thema Selbststeuerung, Selbstorganisation konfrontiert, in der alle Elemente gegenüber hierarchischer Steuerung eine neue Rolle zugewiesen erhalten. In diese einzusteigen sind wir nicht gerade gewohnt, selten eingeübt. Auch der höhere Autonomiegrad ist durchaus ambivalent; einerseits freut man sich seiner „neuen“ Freiheit, ist motiviert und angeregt, kreativer als sonst zu sein, andererseits verliert man auch an Sicherheit, stellt sich aus den Routinen heraus und findet sich plötzlich in „dünner Luft“; zumal, wenn man nicht absehen kann, ob seinen Ideen tatsächlich ein Erfolg beschieden ist.

Erfahrene Programmleiter wissen um diese Problematiken und erweitern daher ihre Leitungsaufgaben. Sie verstehen die Gesamtprojektanlage eher nach dem Muster von Netzwerken, wissen, dass letztere einen besonderen Koordinations- und Kommunikationsaufwand brauchen, halten etwas von ständiger Kontaktpflege mit ihrem Subprojektleiter und der Anwendung von Feedback-Instrumenten. Es wird auch berichtet, dass sie sich als besondere Motivatoren verstehen, deren Aufgabe es vor allen am Projektbeginn ist, Energie in das Gesamte „hineinzupumpen“, zu interessieren, seine Identifikation mit der Aufgabe weiterzuvermitteln. Konsolidierung folgt nach, ist aber umso leichter, je besser der erste Schritt gelungen ist.

Mit diesen Aussagen wird eine Thematik angerissen, die in Selbstorganisationsversuchen zentral ist. Sie lautet in eine Frage gefasst: Wie schafft man für Aufgaben ein gemeinsames Interesse, das in „freiwilligen“ Verbindlichkeiten (Selbstbindungen) mündet? So einfach die Frage lautet, so schwierig die Beantwortung. Leicht wäre sie, würden alle Beteiligten von vornherein das Projekt als non plus ultra, als genau das Richtige zur rechten Zeit verstehen. Mit dieser Ausgangslage ist kaum zu rechnen. Es wird nicht nur Einschätzungsunterschiede

geben, manchen wird ein neues größeres Projekt gerade nicht in seine Planung passen. Wenn nun hierarchische Durchgriffsmöglichkeiten fehlen, auch gar nicht erwünscht wären, wie bekommt man alle ins Boot? Wie muss „der Anfang“ gemacht werden? Wer hat in Selbstorganisationen überhaupt das Recht, Richtlinien vorzugeben, mit seiner Projektidee die anderen zu belästigen? Schließlich ist es ja in größeren komplexeren Unternehmen gar nicht mehr so, dass Projektideen von der Hierarchiespitze kommen. Sie „passieren“ sie zwar, aber jeder im Unternehmen weiß, wer sie wirklich „ausgebrütet“ hat; und man weiß auch, dass sich Vorstände nicht ganz einig sind und nutzt dies für seine Zwecke.

Es ist überraschend, bemerken zu können, dass, wenn funktionale Hierarchien wie geschildert, ausfallen, man auf andere (ältere) Instanzen zurückgreift. Einzelne Personen, die ein gewisses Ansehen haben, denen etwas zugetraut wird, die selbst „Vertrauenspersonen“ sind, die vielleicht schon Erfolge in der Vergangenheit nachweisen können, denen man auch ein gewisses „standing“ gegenüber der Organisation zutraut, werden wichtig. Als Autorität, mögliche Gesamtprojektleiter, werden sie nicht bloß wegen ihrer Funktion oder individuellen Leistung anerkannt, es scheint viel an Emotionalität im Spiel. Irgendwie spielt auch Vorbildhaftigkeit eine Rolle, Hoffnungen, nicht enttäuscht zu werden; fast hat man den Eindruck, als wären „charismatische“ Personen verlangt.

Was hier alles in Selbstorganisationsformen eine wichtige Rolle spielt, ist noch zu wenig erforscht. Ob das Hierarchievakuum durch Rückgriffe auf längst überwundene Autoritätsvorstellungen gefüllt werden soll, oder man auf dem Weg zu neuen sich begeben hat, scheint noch nicht entschieden. Auffallend ist aber, dass ein weit größerer Bereich emotioneller Erwartungen zur Geltung gebracht wird und Personen wiederum eine bedeutendere Rolle zugewiesen bekommen. Charismatische Zuordnungen, auch wenn sie sich „säkularer“ als hohe Erwartungen definieren, können in mehrfacher Hinsicht belastend sein. Einmal für einen präsumtiven Projektleiter, der unter einen Entsprechungsdruck kommt, der nicht leicht zu bewältigen ist; dennoch darf er ihn nicht einfach zurückweisen, weil das zu einer Demotivation führen würde; wiederum ein Balanceakt, der viel an Kommunikation und Feedback benötigt, weil man sowohl die Rückmeldungen zur eigenen Orientierung braucht, wie auch immer wieder viel „erklären“ muss. Aber auch die Projektmitarbeiter müssen lernen, mit Enttäuschungen umzugehen, den Weg zur gemeinsamen „Ernüchterung“ zu beschreiten. Es ist in Netzwerk-Projektorganisationen eine der herausforderndsten Aufgaben auf diesem Weg, Energie und Motivation aufrecht zu erhalten.

Auch die Zertifizierungen richten sich im Wesentlichen nach der Projektgröße; sie unterscheiden bekanntlich nach den Kategorien A, B, C (manchmal D). Diese Unterscheidungen haben mehrfach Sinn. Sie lassen *erstens* Kompetenzen aufgliedern, was vor allem für den methodisch-instrumentellen Bereich Abgrenzungen ermöglicht. Ein Programm zu managen oder ein Multiprojektmanagement bedarf gegenüber einem „einfachen“ Projekt zusätzlicher Methoden, eines zusätzlichen Organisations-Know-hows. Es ändert sich auch die Bedeutung des Risikomanagements, die der Budgetverwaltung, des Budgetcontrollings etc.

Die Unterscheidung erlaubt *zweitens* einheitlichere Standardisierungen, die Entwicklung einer Projektmanagementsprache und -begrifflichkeit, die – vor allem bei der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen oder in der Kundenbeziehung – gegenseitiges Verstehen erleichtert und Zeit spart.

Schließlich *drittens* kann zwischen Zertifizierungsinstanzen und Unternehmen eine Brücke hergestellt werden, die auch für innerbetriebliche Regelungen Anwendung erleichtert. So z. B. im Sinne von Qualifikationskriterien, Stellenbeschreibungen für Projektleiter, Personalentwicklungen, Budgetverantwortlichkeiten, so werden in manchen Unternehmen A, B, C nach Budgetgröße unterschieden.

Für unser Thema, die Sozialkompetenz ist die Unterscheidung nicht so leicht zu treffen. Zwar scheint auf der Hand zu liegen, dass, wie schon ausgeführt, mit der Größe die Anforderungen an eine organisationsdynamische Kompetenz steigen, dass Großprojekte eine ganz andere Stellung in der Organisation haben, mit unter heftigerer Beobachtung stehen, es sind aber auch kleinere Projekte keineswegs von der Organisationsumgebung unberührt. Allein die Frage nach der Autonomie, den Freiräumen des Projektleiters lässt eine Autonomie erscheinen, die diese Abhängigkeit zeigt. Man hat es sich in Großprojekten verbreitet angewöhnt, dem leitenden Projektmanager mehr Freiheit einzuräumen, sie autonomer zu stellen. Vielfach erfolgte dieser Schritt nicht freiwillig, eher der Not gehorchend (wer sollte in der Linie Verantwortung übernehmen, wenn klar ist, dass niemand dort über das Projekt wirklich im Detail Bescheid weiß, manchmal aber ad hoc wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, die durch längere Rücksprachen obsolet werden würden). Bei kleinen Projekten, die weit weniger bedeutend sind, ist man oft weniger „großzügig“, hängt sie straff an die Linie an, zwingt den Projektleiter zu ständigem Bericht. Die kleinen Projekte wären aber gerade das beste und „ungefährlichste“ Übungsfeld für Nachwuchsmanager; und diese wollen es auch als ihre Chance wahrnehmen; sich profilieren, für größere Aufgaben empfehlen. Wie soll dies aber gelingen, wenn ihnen laufend die Flügel „gestutzt“ werden? Zu-

mindest in der Leitung *ihrer* Projektgruppe würden sie zur Entwicklung eigener Sozialkompetenz oft mehr Selbständigkeit brauchen. Das Mentorensystem versucht dieser Sachlage besser Rechnung zu tragen. Mentoren sind Begleiter, Coaches, keine Vorgesetzten.

Die äußere Zwecksetzung reicht nicht aus, jede Organisation, jedes Unternehmen hat auch Selbstzweckcharakter. Zweitens: Es muss das Zu- und Miteinander aller Momente von den Kontexten bis zur Gestaltung von Abläufen in *eigenen* Prozessen gestaltet werden, Leben bekommen und diese Prozesse schreiben ihre eigenen Gesetze. Im „Insgesamt“ aller dieser Relationen entwickelt sich Kultur als ein „im Hintergrund“ wirkendes verbindendes Element. Die Unternehmenskultur ist deshalb für Projektmanagement und vor allem für die „soft-facts“ wichtig, weil sie förderlich, aber auch hemmend sein kann. Projektmanagement dient natürlich auch den beschriebenen Zwecksetzungen, liegt aber oft zu bestehenden Strukturen quer; dies gibt Schnittstellungsprobleme, wie allgemein bekannt.

Ergebnisse der Befragung von 2017

Befragt wurden von der IPMA zertifizierte Projektmanager, die in Österreich und Deutschland in Industriebetrieben und in der Versicherungsbranche tätig sind, sowie Leitungspersonen, die zwar nicht zertifiziert, aber in der Letztverantwortung der Projektergebnisse stehen.

Projektmanagement hat klare Ziele in Bezug auf Kosten und Dauer. Bei einigen Projekten funktioniert das auch ganz gut diese Ziele einzuhalten, aber oft ist es nicht möglich, die Zielsetzungen zu erreichen:

„Aber ich habe eine große Stückzahl an Projekten gesehen, die entweder zu schnell, zu teuer, zu verzögert, im geringeren Umfang in Produktion gegangen sind.“ (I1a, S.2)

Die Gründe des Scheiterns von Projekten liegen nach Meinung der Befragten oft darin, dass Termine von den Vorgesetzten der Projektmanager gesetzt werden, die nicht eingehalten werden können, die aber von Kunden oder anderen Stakeholdern gewünscht sind.

„So at T5 milestone I sit with the team and I say: okay guys, that’s our situation, that’s what you have to do. In order to reach T7, let’s work on the new timeline. So really all together, the team and I wanted to have from them the real timeline. That’s what I really did. But you know what we said: okay the T7 we can make in November. Then I communicated to the overall project manager and so on. And he said: No, the timeline stays in May.“ (I3, S.6)

Oft liegt es auch daran, dass die Auftragsklärung vernachlässigt wird. *„Auftragsklärung, was ist in scope, was ist out of scope. Das wird in weiten Teilen vernachlässigt. Und ich erlebe leider auch oft, dass die Dinge, die ganz am Anfang vom Projekt vorkommen, wo wir halt sagen, ähm, Stakeholderunterstützung oder die gesetzlichen Vorlagen, oder Zeit und Kostenrahmen ist nicht kalkulierbar, ähm, die werden gerade in der Analysierungsphase nach unten gespielt, also negiert. Ja, die Kosten, die kriegen wir schon hin und so nach dem Motto: Das kriegen wir schon“ (I1, S.2).*

Persönliche und soziale Kompetenzen wie beispielsweise Wertschätzung spielen eine große Rolle für den Erfolg von Projekten. *„(...)wenn alle gesagt haben, das ist ein Ziel, da steh ich dahinter und wenn halt die Wertschätzung im Team vorhanden war.“(I1, S.3)*

Als eine für die Projektmanager unerlässliche Kompetenz wird das Fragen beschrieben. Das Fragen, das Zuhören und das Verstehen der unterschiedlichen Perspektiven im Team werden als sehr relevant angesehen. *„Als Beispiel, früher hatten wir eine Protokolldatei, da haben wir „action items“ reingeschrieben, die Verantwortlichen und ein Datum. Und dann - ich naiv - da ging ich davon aus, bis zur nächsten Woche wird sich das jemand anschauen und dann wissen, dass er in 4 Wochen was abliefern muss. Die Realität an der Stelle ist: das funktioniert nicht. Da schaut keiner rein. Ich war frustriert - ich hab es ja da reingeschrieben, warum funktioniert das nicht? Ich setz das jetzt anders auf. Ich verwende keine Protokolldateien mehr als Arbeitsfiles, sondern eine power point (..) Ich frag so: pass auf, was kann ich in dieser Woche schaffen. Was meint ihr, schafft ihr in dieser Woche? Und dann sprechen wir das durch. Dann hab ich im Endeffekt auch gleich die Verantwortung bei den Leuten, weil dann sieht man: wenn ich jetzt die Woche was mache, dann hat der Kollege, der neben mir sitzt, nächste Woche die Möglichkeit gleich weiterzumachen. Die Änderung ist, ich frag die Leute aktiv, was können wir in diesem Monat, im nächsten Monat, was trauen wir uns zu? (...)Das ist so eine Änderung wo ich sage (Pause) da geb ich jetzt eigentlich mehr Gestaltungsspielraum an das Team ab.“(I2, S.4)*

Auch Feedback-Schleifen einzubauen und die gegenseitigen Erwartungshaltungen abzugleichen sind wichtige Schritte für den Erfolg von Projektmanagement:

„Und ich möchte da auch nächste Woche so eine ja Retrospektive machen und mit dem Team durchgehen: Passt euch das? So wie ich das gemacht habe und dann Feedback zu sammeln. Ich ändere eben die Vorgehensweise und gebe ihnen auch den Freiraum zu sagen: das ist meine Realität, das schaffe ich in zwei Wochen. Bitte plan nicht eine Woche, sondern zwei. Das zweite ist, ich hake es dann auch ab. Und das Feedback, je nachdem wie das Feedback ausgeht, werde ich das so anpassen, dass das Team gut damit arbeiten kann.

Ein konkretes Beispiel: ich hab mit den Leuten darüber gesprochen, also meine Erwartungshaltung, für das Thema an sich, das war eine extra Runde, und dann was ich von ihnen erwarte und wie ich mir vorstelle, zusammen zu arbeiten. Ähm, da gab es gar nicht so viel Widerspruch oder unterschiedliche Auffassungen. Das Feedback der Runde war: XY, es ist gut, dass du uns gesagt hast, nicht was du machen möchtest, sondern vor allem warum. Dass ich meine Motivationen ihnen erkläre. Und dann war das direkte Feedback auch: das war total gut, das war das erste Mal, dass jemand nicht sagt, ich mach 2000 Meetings, ändere aber mein Vorgehen nicht. Sondern ich frage auch nach dem Warum, damit die das auch einfach besser mitnehmen, verstehen können und auch besser mittragen können."(I2, S.4)

Neben dem Feedback wird auch das Einführen einer Metaebene als essentiell für das Gelingen eines Projekts betrachtet.

„(...)Und wir haben das auch ausgerollt und ähm, heute ist es gang und gäbe zu sagen, wir bestimmen z. B. den Prozessbeobachter, wir schauen uns an, was im Projekt passiert(...) Und das find ich sehr sehr gut."(I1, S.8)

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das situative und individuelle Eingehen auf Teammitglieder und Stakeholder, die mit dem Projekt zu tun haben. *„Hat der jetzt eine positive oder eine negative Einstellung, muss ich mehr dran arbeiten oder macht der mir in einem halben Jahr oder in zwei Monaten schon kein Problem, weil ich erkenne, der ist positiv eingestellt. Das sind Dinge, die ich beeinflussen kann. Aber es gibt dann natürlich auch Leute, die sich nicht festlegen wollen oder können."(I2, S.2)*

Dabei werden auch die Punkte aus dem Zertifizierungsprozess erwähnt und als nützlich empfunden.

„I try to be as close as possible to the team because when I took this position after one month I realized that the team was really demotivated. And I have to work really a lot to build again a team in order to be successful. And this I learned from the certification. Another thing that I learned from the certification is that I adopt my leadership style according to the situation. And from time to time also I have to cut it: maybe the team is in disagreement and then I say: okay now you do as I said. But then from time to time I also try to be democratic and I let them decide. And then from time to time I have to say: Hey guys, it is your responsibility. Do what you think is the best to do. But these are also things that I learned through the certification, through my study" (I3, S.7)

Ein Hindernis in der Umsetzung und Durchsetzungskraft der Projektmanager wird allerdings darin erlebt, dass die Entscheidungen über die Kompetenzen der Teammitglieder nur vom übergeordneten Management gefällt werden können.

„(...)And then for this project you have to decide do I take the good parts of the guy that he is technically good, or the bad parts and what can I do in order to improve his bad parts. But this is not my job, you know. Because then the senior leadership needs to discuss it. What you can do, you can just give a feedback. You have to say: this guy is maybe good, maybe should attend a training, with the HR or...“(I3, S. 3)

Projektmanagement besteht aus Sicht der Unternehmen darin, die Projekte zum Ziel zu bringen und die entsprechenden Produkte erfolgreich zu entwickeln. Welche Rahmenbedingungen oder Unterstützungen hier vonnöten wären, ist in den befragten Unternehmen noch nicht ausreichend reflektiert worden und zeigt abermals die Herausforderung, die das Projektmanagement in Bezug auf das meist hierarchisch strukturierte System eines Unternehmens zu meistern hat.“(...) the people here see the project manager as somebody who has the responsibility of the project and the task is to go through the milestones. That’s it. So, if I start to talk with them disciplinary or whatever, they don’t give a shit. They have their own legal manager. So the only thing I can do is to talk to their manager and maybe the manager adjust the situation.“

(I3, S. 4)

Dieser Widerspruch zwischen Projekt und Linienorganisation wird dann verstärkt, wenn die Mitarbeiterbewertung ausschließlich in der linearen Struktur stattfindet und die Leistung des Mitarbeiters in der Projektarbeit nicht miteinbezogen wird.

„And also theoretically the project manager should take part in the employees’ assessment. I should give a feedback during the process. To talk to the team member: Okay, what you did good, what you did bad. What could be improved and so and so. But the project manager does not take part in the assessment. And it is even getting worse: the project manager does not talk to the project owner. It’s like that you wanna build a house and you are the architect but we don’t know each other at all. “ (I3, S. 4)

Die oberste Führungsebene der Projektmanager steht trotz des geringen Einblicks in die Projekte vor der großen Herausforderung, Entscheidungen treffen zu müssen. Die Kriterien für diese Entscheidungen beziehen sich auf den Innovationsgrad des Projekts, auf die Kundenspezifikation (ist das Projekt exakt für einen Kunden zugeschnitten oder werden

damit mehrere, auch interne, Kunden bedient), auf das Team („Meine Pappenheimer kenn ich schon“) und die Risikospezifikation, die am Anfang durch eine Checkliste definiert wurde. Hier wird offen zugegeben, dass es sich vor allem in Bezug auf die schon bekannten „Pappenheimer“ um sehr subjektive Entscheidungen handelt, ob Projekte verlängert oder Budget und Ressourcen erhöht werden.

Projektmanager, die sich gut in den inhaltlichen Themen des Projektes auskennen, fällt es schwer, sich nicht zu viel inhaltlich einzumischen. *„One mistake as a project manager is that I know a lot from the technical point of view. And then I try all the time to jump in the technical topics.“ (I3, S. 7)*

Auch die unterschiedlichen Funktionslogiken innerhalb einer Firma können Auswirkungen auf die Einführung von Projektmanagement und den neuen Trend der Agilität haben. *„ (...)ich probiere agile Methoden wo es geht bei mir auch einzubauen, und steht halt auch im Widerspruch zum deutschen Ingenieurwesen und zum first time right, also im ersten Anlauf muss es richtig sein. Ja, und alles muss erst mal 10 Monate theoretisch durchdacht werden, bevor ich irgendwas mach, damit ich ja keinen Schiffsbruch erleide. Da muss sich, glaube ich einiges ändern. Ich hab in meinem Team das Motto aufgegeben: first time right. Weil wir machen das, fails fast. Schnelles Scheitern, weil durchs Scheitern lerne ich. Und das geht gar nicht so schlecht. Das gibt ihnen auch die Freiheit, zu sagen ich muss das jetzt erst mal Wochen oder Monate durchdenken, sondern ich mach jetzt einfach mal einen Testlauf. Erste Versuche halt. So, und das ist für mich so die größte Hürde, dem Thema zu begegnen und die Strukturen in der Organisation zu ändern. Vor allem auch, wenn du starken Einfluss aus der Fertigung hast. Weil die sind einfach, die müssen anders arbeiten. (...)Das ist die große Herausforderung, deren Bewusstsein aus dem traditionellen herauszuholen und zu zeigen, dass es jetzt auch anders ist.“(I2, S. 10)* und weiter *„Und das ist eben der Widerspruch. Und da will ich nächstes Jahr auch mit meinem Chef-Chef sprechen, weil der auch sagt, wir sollten uns Gedanken machen, wie wir noch schneller werden können. Aber das kannst du nicht innerhalb des Projektes machen. Da musst du im Endeffekt, die Bereiche mit dabei haben, Qualität und Fertigung. Und die Zusage, dass sie da auch mitmachen. (I2, S.11)*

Die Zertifizierung selbst wird als gute Lernerfahrung beschrieben. *„Und für mich war die Vorbereitung und auch die Zertifizierung sehr wichtig, weil es mir weiter die Augen geöffnet hat, nämlich zu führen, Krisen zu erkennen, Krisen vorzubeugen oder einzugreifen, nicht nur vom Technischen, sondern organisatorisch. Und auch die Reflexion, darüber nachzudenken, was hab ich eigentlich gemacht und war das gut oder schlecht.(...) Also, mir hat das sehr die Augen geöffnet, gerade eben auch die sozialen Kompetenzen weiter zu vertiefen, zu stärken*

für mich selbst. Aber auch den Sachen mehr Raum zu geben. Das ist so wie in unserem Kommunikationstraining, wo ich war, irgendwann im November, vor sechs Wochen. Mit dem Stichwort, das emotionale Feld zu beachten. Das hab ich dort nicht neu gehört, aber das trifft es für mich dann schon sehr, auch zu fragen: wo drückt der Schuh? Die Probleme - Wo kommen die her? Oder fühlen die sich einfach unwohl, weil ich zu forsch bin oder zu viel erwartet wird? Oder nicht genug erkläre? Das sind alles so Fragen, über die mach ich mir dann Gedanken. All das kommt aus meiner Sicht vor allem in der Vorbereitung für die Zertifizierung vor."(I2, S.3)

Besonders sinnvoll wird der zweite Tag der Prüfung angesehen, bei dem man ein praktisches Beispiel aus dem Projektmanagement in einem Workshop bearbeitet.

„(...)In this training you do not learn anything except the second day when there is, let's say, the case study. That you learn the procedure which is the best procedure to be fast, to finish in time, during the examination. (...)This was the most useful day in my opinion."(I3, S. 11) oder auch *„ (...)was mir nicht gefallen hat war der Theorieteil, dann hatten wir zwei Mal zwei Stunden Multiple Choice und die Prüfung war auch so angelegt, dass man gar nicht 100 % der Punkte machen konnte. Und das ist halt multiple choice, das heißt es ist halt aufwendig. Das hat mir nicht gefallen, weil das ist halt richtig pauken. Wie in der Schule, da musste man richtig durchbeißen."(I2, S. 8)*

Die Zertifizierung wird außerdem als das Tool gesehen, Karriere von Projektmanagern in den Unternehmen zu ermöglichen. *„That's why I strongly encourage the company that if you want to be a project manger in the career path, you must be certified." (I 3, S. 16)* Die Zertifizierung wird in den meisten Unternehmen nicht flächendeckend durchgeführt. Gründe hierfür: *„Ich glaub bei uns war das so, dass man dem Widerstand gefolgt ist, innerhalb der Organisation. Weil jeder sagt, ich bin ja eigentlich ein toller Projektleiter und ich brauche quasi auch keine Schulung und so. Ich glaube aber, was man sieht, zumindest für unser Haus kann ich das sagen: dass man halt es so angefangen hat, man hat mal ein kleines Projekt gemacht, dann noch ein kleines Projekt. Und dann hat man auch immer andere Stakeholder gehabt. Und da fehlt halt dann auch ein Stück Erfahrung, wie man es anders machen kann(...) Ich hab das damals auch interessant gefunden weil, weil unsere Abteilung hat dann auch Anbieter gegenüber gestellt. Und ich hab dann auch gesagt: Leute, ich glaube nicht, dass das so wichtig ist, von welchem Anbieter wir es machen lassen. Ich finde es einfach nur gut, wenn wir die gleiche Basis im Konzern haben oder wenn wir halt Risiko-Assessment machen oder wenn wir halt in Programme einsteigen, dass wir da dann halt die gleiche Methodik anwenden. (...)Und dann gab es noch einen anderen Aspekt, der mir*

gerade nochmals einfällt, ein paar Leute hatten das Gefühl, oder die Angst, dass wenn wir die Leute hier zertifizieren, dann schauen sie sich beim Wettbewerb um. Auch ein Punkt, der dazu geführt hat, dass man es nicht gemacht hat."(I1b, S. 6f.)

Problematisch wird der Umgang mit alten Mustern gesehen. Das Totschlagargument „das haben wir schon immer so gemacht“, prägt die Unternehmenskultur großer Unternehmen. Für neu zertifizierte Projektmanager kann es auch als große Herausforderung empfunden werden, gegen diese historisch geprägten Wertvorstellungen anzukämpfen.

„Bei uns in der Firma, wir sind eine sehr prozessorientierte Firma. Und wenn das dann einfach so abspult, dann fühlen sich einige ganz wohl und machen dann dasselbe 5 Jahre lang. Ja, das ist dann schon, bei so etwas Etablierten, da kostet es dich schon nochmal mehr an Überwindung und Überzeugungskraft zu sagen, lasst es uns mal anders probieren. Für einen selbst, weil man ein festgeschriebenes Gesetz sozusagen, weil man aufbricht."(I2, S.5)

Andererseits wird auch wahrgenommen, dass Unternehmen gute Konzepte entwickeln müssten, um mit dem Knowhow von altgedienten Mitarbeitern achtsam umzugehen. Es wird Agilität gefordert, auch im Projektmanagement, aber wie man die wertvolle lange Erfahrung mancher Mitarbeiter, mit der Anforderung nach Agilität am Markt und bei jungen und neuen Mitarbeitern gerecht werden kann, bleibt als Widerspruch bestehen. *„Ich glaube, das ist noch ein Punkt, den wir gerade jetzt in diesen Zeiten nochmals massiv angehen könnten: das Thema Agilität, das vor allem in den letzten 2 Jahren massiv angezogen hat. Wir als großer Konzern fangen jetzt auch aktiv an, mit Agilität zu arbeiten. Wir haben halt hier auch eine Mannschaft, zum Beispiel meine alte Abteilung, da sind Leute, die belegen einen Vorstandsposition und sagen, ich bin jetzt seit 30 Jahren da und die sind stolz drauf, dass sie seit 25, 30 Jahren auf der komplett gleichen Stelle, in der gleichen Rolle sitzen. Da entsteht dann so ein Kampfmonopol. Was einerseits extrem gut ist, weil die Kollegen halt in ihren Fachgebieten absolut erfahren sind. Aber auf einmal ist dieses Monopol nicht mehr, ähm, also auf einmal merkt man: Ah, der ist nicht Java affin. Die dann auch nicht anderen Methoden entwickeln können. Das ist mir so ein bisschen durch den Kopf gegangen. Ob da die Ausbildung des PMI nicht auch einen Schwerpunkt drauflegen sollte. Weil auch bei uns ist es, dass wir überlegen, welche Skills brauchen wir für die Zukunft. (...)Das man den Altgedienten halt auch dann relativ deutlich sagen müsste: Ne danke, brauchen wir nicht. Wir haben bereits jemand anderen den Auftrag gegeben. Und das man da dann einen gewissen menschlichen Bereich zerstört. (...)" (I1b, S.1)*

Es geraten verschiedene Generationen aneinander und die Bedeutung der Arbeit als solches verschiebt sich.

„(...) das wir da extrem hart gearbeitet haben, so bis 20 Uhr Projektarbeit, zurück ins Hotel, Bier getrunken und nächsten Tag ging es wieder weiter. Der sagt, ich hab jetzt neue Leute eingestellt und die sind auch extrem gut. Aber dann nach 3-4 Jahren kippen die und sagen: ich bin jetzt noch keine dreißig, verdien jetzt das und das und dann ist es aber so, dass die am Abend dann beispielsweise beim Fußballtraining dabei sein wollen. Das zeigt ja, dass die Karriere, rein für das Prestige, Dienstwagen und ich bin in tollen Hotels untergebracht und flieg um die Welt herum, dass das nicht immer mehr der Wert ist, den die Mitarbeiter suchen. Und ich merke auch bei unserem Konzern, wir haben jetzt in vielen Bereichen home office Plätze und die altgedienten Führungskräfte tun sich da echt schwer und sagen: ich kann den nicht mehr kontrollieren, wer weiß, was der den ganzen Tag macht. Ob der nicht nur auf Facebook unterwegs ist. Und ich glaube, auch diese neuen Formen der Arbeit, da müssen wir uns einfach drauf einstellen. (...)" (I1b, S.2f.)

In Bezug auf die Work-Life-Balance wird es als Aufgabe des Projektmanagers gesehen, die Regeln der Kommunikation mit zu definieren, damit es nicht zu einer Überlastung der Projektteammitglieder kommt.

„(...)Weil wenn ihr eurem Vorgesetzten angewöhnt, dass ihr Freitag, Samstag und Sonntag online seid, oder wenn ihr ihm angewöhnt, dass ihr das Mail in 2 Stunden beantwortet, und auf einmal dauert es 3 Stunden, fragt er sich: Hä? Und ihr müsst euch auch ganz klar abgrenzen, was die Work-Life-Balance angeht. Und das hab ich auch mir als Ziel genommen und mich gefragt, wie mach ich das." (I1b, S. 3)

Die Planbarkeit von Projekten wird schon aufgrund der oft sehr langen Laufzeit und der inhaltlichen Komplexität als Ding der Unmöglichkeit beschrieben. *„Übersetzt heißt dass, das ich nicht sagen kann, dass ich in 3,5 Jahren, also am 01.09.2020 fertig bin und so und so sieht es dann aus. Also von der Vorstellung, das hat auch ein bisschen gedauert, ja, hab ich mich verabschiedet." (I2, S.6)*

Außerdem wird auch die Zusammenarbeit mit Projektmanagern oder Projektverantwortlichen, die nicht zertifiziert wurden und historisch in die Position gewachsen sind, als Herausforderung angesehen.

„And this is let`s say, the weakness of my company. Because it has some project managers which studied and learned how to do it, we try to apply, but we are surrounded from other

managers which they became manager because of some business. Maybe they never studied project management. They just included the timeline from case to case." (I3, S.1)

Auf der anderen Seite spricht die oberste Führungsebene auch davon, dass die Projektmanager immer wieder mit denselben Themen kommen: Sie haben zu wenig Leute, zu wenig Geld bzw. Material und die anderen sind Schuld (andere Bereiche, Abteilungen usw.) Außerdem fällt immer mehr auf, dass das Projektmanagement oft nicht jene Ziele setzt, die schwer oder mit großem Aufwand zu erreichen sind. Hingegen werden Ziele gesetzt, die leichter zu erreichen sind, um dann den erfolgreichen Abschluss zu feiern. Nach Meinung des Managements wäre es aber besser, knapp bemessene, so genannte ambitionierte Ziele erreichen zu wollen und damit die Leistungsfähigkeit und das Selbstvertrauen der Teammitglieder zu stärken.

Die Möglichkeit einer gemeinsamen Lernerfahrung der Projektmanager innerhalb eines Unternehmens wird nicht genutzt. *„(...)wir hatten Projektleiteraustausch und auch eine Projektleitercommunity, die auf der Ebene Large und XL zusammengekommen sind. Und wo wir uns dann wirklich ausgetauscht haben: Erfolge, Misserfolge. Ich hatte halt damals auch öfters Schulungen gemacht, das ist dann aber letzten Endes alles zerschlagen worden und ich erlebe halt heute die Projektleiter so, dass die alle Einzelkämpfer sind, und teilweise find ich es sehr schade. Weil sehr viele Leute im Austausch auch so eine Art Coaching machen würden, ja, jeder hat einmal eine Projektkrise oder ja, jeder weiß mal nicht weiter. Das man da das Stückchen Selbstzweifel, das jeder hat, dann auch erlebbar macht und das man so Sachen, wie kollegiales Coaching, nicht mehr ausführt und wenn, dann passiert es nur individuell, weil man sich halt versteht oder halt jemanden kennt. Und das Zweite ähm (Pause) ist halt so, ist halt einfach so, dass viele Projektleiter Alphantiere sind. Die eigentlich auch nicht wirklich den Austausch haben wollen.“(I1b, S.7)*

Die positive Erfahrung, die mit dem Vertrauen in das Team entsteht, macht den Umgang mit der Unsicherheit im Projektmanagement erträglich und gestaltbar.

„Das Vertrauen eben auch darin, dass ich mein Team entsprechend motivieren kann. (...)und eben die Sicherheit, mit dem Team gemeinsam etwas aufzubauen. Einfach zu sagen: Ja, ich stimme euch zu, ihr habt hier recht. Wir sehen dann später, ob es funktioniert. Aber lasst uns mal A, B, C ausprobieren. Und dann ist schon so: Aha, B klingt gut, hast recht, lass uns Schritt für Schritt gehen.“(I2, S.7)

Dieses Vertrauen wird auch gestärkt, wenn man sich außerhalb der Firma befindet.

„(...)Und ich hab da aber einfach gute Erfahrungen gemacht, weil ich hab gesagt: wir grillen bei mir, ich hab ein großes Haus, ein großes Grundstück, ich besorg Getränke, Fleisch und wäre gut wenn der eine oder andere auch etwas bringen könnte. Und wir machen uns einen lockeren Abend. Die sind dann teilweise bis in die Nacht reingegangen. Und da kamen dann die Karten auf den Tisch.“(I1b, S.3f.)

Der Austausch und die Weiterbildung im Projektmanagement stellen für die zertifizierten Manager einen wichtigen Bestandteil im Umgang mit den Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit dar. *„Da sitzen dann Leute auch von anderen Bereichen, wie zum Beispiel auch Versicherungen oder Laborbau oder medizinische Geräte. Da bin ich auch mit denen ins Gespräch gekommen und hab auch Anregungen bekommen, was ich denn alles anders machen könnte.“(I2, S.7)* Die Anerkennung der Zertifizierung in der eigenen Firma und von der Führungskraft ist nicht immer gegeben. *„(...)Und es hat mir in der Firma eigentlich keiner gedankt. Ich hab das gemacht, hab gut 330 Stunden reingesteckt, auch im Urlaub gelernt und in der Zielerreichung, also als ich meine Prüfung abgelegt hatte, hörte ich halt von meinem Boss so: Gut, Ziel erreicht. Du hast 100% bekommen. Und da hab ich mich gefragt: Wieso hast du das getan? Der Mehrwert war für mich aber dahingehend, dass ich einfach gezwungen war, mich nochmals komplett durch die Theorie durchzuarbeiten. Und das ich halt dann auch etliche Dinge in die Praxis übernommen habe.“(I1b, S. 4f.)*

Die Sinnhaftigkeit der Re-Zertifizierung wird von einem Interviewpartner angezweifelt. *„(...)Was ich auch nicht gut finde, ist die Re-Zertifizierung, ich hab das auch 3 Jahre gemacht, hab es dann aber irgendwann sein lassen. Da geht man dann in irgendwelche Freitagabendveranstaltungen rein, setzt sich da hin und lässt sich 2 Stunden von Leuten berieseln und das fand ich eigentlich Schwachsinn. Weil das war meiner Ansicht nach auch eine dicke Gelddruckmaschine, und dann kamen auch fast jedes Monat irgendwelche Mails dazu. Das finde ich eigentlich nicht zielführend.“ (I1b, S. 5)*

Die Erfolgsfaktoren für ein Projekt bestehen aus sachlichen und sozialen Faktoren. *„Wann kommt es im Projekt zur Hochleistung? Und wir hatten uns mal so 2-3 Komponenten halt so aufgeschrieben. Motivation muss da sein, das Know-how muss da sein und man muss sich halt auch gegenseitig ein Stück mögen, oder halt auch akzeptieren. Und Empathie oder Menschlichkeit hab ich besonders an den Tag gelegt, wenn ich Recruiting gemacht habe, dann war es halt so: Passt der beste Programmierer für die Technologie rein oder nehm ich lieber den 2. oder 3. Besten, weil der einfach besser matcht mit den Kollegen.“ (I1, S. 5)*

Als Projektleiter muss man sich teilweise auch um die privaten Rahmenbedingungen seiner Mitarbeiter kümmern, damit diese leistungsfähig sein und bleiben können. *„Und ich hab auch teilweise sehr direkte Fragen gestellt und die Leute öffnen sich dann auch bei mir und erzählen mir ihre Krisen oder ihre Gesundheitsfragen. Also, wenn du weißt, da kann sich einer nicht konzentrieren, weil seine Mutter im Sterben liegt: pass auf, pack deine Sachen und hau ab. Wir kriegen das ohne dich hin. Schau zu, dass du das in den nächsten zwei Wochen wieder hinbekommst. Und wenn die zurückgekommen sind. (...)Das waren dann aber für mich auch die besten Mitarbeiter am Ende des Tages, weil, die wussten genau und auf die konnte man sich verlassen.“* (I1, S. 6)

Die Arbeit in virtuellen Teams über Standorte und Zeitzonen hinweg mit immer neuen Medientools ist eine Herausforderung.

„(...)Das hat sich in den letzten Jahren massiv geändert. Und zwar wählen wir uns durchgehend ins Skype for business ein. Und da passieren aber auch so Sachen, dass sie mich dann fragen: Warum hast du nicht angerufen. Und ich sag: Ja, aber ich hab ja über Skype angerufen. Also man merkt so, die Kommunikationskanäle verschieben sich. Und das ist momentan auch absolut state of the art und früher irgendwie, haben wir Stunden damit verbracht, irgendwelche Räume zu suchen. Und heute machen wir ein Skype meeting und es ist eigentlich egal, ob die Leute im home office sitzen oder sonst irgendwo. Also, die kriegen wir so zusammen. (...)Ich persönlich find es momentan schwierig, dass wir diesen Kommunikationsmix haben. Als Beispiel: Ich sitze in einem großen Meeting, mit 30-40 Leuten. Es geht darum, dass die Gesamtprojektleitung den Status dann top down weitergibt und von 2-3 Projekten die Information dann zusammenträgt. Wenn man sich das anschaut, dann hat man da 40 Leute und 35 Leute haben den Laptop an. Und die machen dann ihre Mails, sitzen aber trotzdem da drinnen. (...)Und da find ich halt, vertut man sich, weil viele sind gar nicht bei der Sache, kommen auch gar nicht mehr mit. Und ich ertapp mich auch regelmäßig dabei, dass ich in irgendwelchen Sitzungen bin und nebenbei über Skype, und dann kommt noch eine Anfrage rein und dann beantworte ich auch noch eine Mail. Ich finde halt einfach, das ist aus meiner Sicht schwieriger geworden. Und ist auch nicht effizienter geworden.“(I1b, S. 8f.)

Zusammenfassung – Ausblick

Scheitern und Erfolge feiern will gelernt sein, mit Unplanbarkeit umzugehen auch. In meiner Analyse der Interviews ist mir aufgefallen, dass alle Befragten in Bezug auf die Teilnehmerzahl, das Budget und die Zeitspanne für ihre Projekte keine eindeutigen Zahlenangaben. Da ist die Rede von 10-20 Mio. Euro, 2-3 Jahren, von 6-8 Mitgliedern usw. Die Unsicherheit im Projektmanagement wird hier deutlich. Obwohl Risikoanalysen gemacht werden, Checklisten gefüllt, Daten gesammelt und analysiert werden und klar definierte Ziele erreicht werden müssen, lassen sich die Projektmanager nicht festlegen und nehmen diese Variabilität und Flexibilität in ihre Sprache - in ihren Ausdruck - auf. Wenn man dieses Phänomen genauer betrachtet, könnte man die Hypothese aufstellen, dass Projektmanager unsicher sind, sich nicht festlegen wollen. Wenn man bedenkt, dass ein Abteilungsleiter nie sagen würde: „Na ja, ich habe so 10-12 Mitarbeiter, und ein Budget von ca. 10-15 Mio. Euro“. In der Linienorganisation hierarchischer Systeme wären solche unpräzisen Aussagen nicht vorstellbar. Da werden Budget und Mitarbeiteranzahl festgelegt und bleiben dann auch meistens so bestehen, zumindest wäre die Führungskraft immer genauestens aussagefähig, was die genaue Anzahl der Mitarbeiter, die exakte Höhe des Budgets usw. betrifft. Projektmanager haben gelernt damit umzugehen, sie nehmen die Unvorhersehbarkeit, den großen Einfluss von sich ständig ändernden Rahmenbedingungen in ihre tägliche Arbeit mit auf und versuchen damit umzugehen, trotzdem ihre Teammitglieder bei der Stange zu halten und gegen die Skepsis der Linienorganisation zu bestehen. Kein leichtes Unterfangen, vor allem wenn man den Aussagen Glauben schenken darf, dass die erbrachten Leistungen nicht ausnahmslos zu Anerkennung führen und man ständiger Rechtfertigungen seiner eigenen Arbeitsvorstellungen und den benötigten Rahmenbedingungen ausgeliefert ist. Und dann zu guter Letzt wird einem am besten noch ein ehemaliger Kollege zur Seite gestellt, der die Firma jetzt extern als Projekt-Programmer oder Portfolio-Manager berät, das doppelte Gehalt bekommt und seine Work-Life Balance nach dem Burnout gut gemeistert hat. Auch dieser wurde natürlich zertifiziert, hat aber nun ein ganz anderes Ansehen, weil er ja eben als Externer agieren kann und damit ein bisschen mehr Handlungsspielraum genießt.

Trotzdem: Projektmanager zu sein oder zu werden und sich zertifizieren zu lassen scheint tatsächlich mit einer hohen Sozialkompetenz zusammenzuhängen, die nämlich darin besteht, dass man den Menschen im Unternehmen entdeckt hat und den Sinn darin erkannt hat, mit diesen Menschen / Kollegen gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Und diese Zielerreichung besteht eben nicht nur darin, die Arbeitsschritte vorzugeben und zu bestimmen, sondern auch gemeinsam auf einer Ebene zu koordinieren und zu besprechen. Es scheint auch eine Hoffnung zu geben, dass sich etwas ändert, wenn man nur dranbleibt

und weiter erklärt, rechtfertigt, Fehler zugibt und hinterfragt, Erfolge einführt und auch kämpft. Und genau hier könnte m. E. die Zertifizierungsstelle ansetzen. Die Zertifizierungsstelle, die den Prozess der Selbstreflexion anstößt und damit am Hebel sitzt, auch das größere Ganze – das Unternehmen - aufmerksam zu machen.

- Wieso wollen Unternehmen zertifizierte Projektmanager?
- Wer tritt an die Zertifizierungsstelle heran? Sind das Führungskräfte, die Personalabteilungen oder die Projektmanager selbst?
- Wie könnte die Zertifizierungsstelle das Umfeld und die Rahmenbedingungen der Projektmanager mitgestalten?
- Welche Konditionen könnten auch für die Unternehmen gelten, die zertifizierte Projektmanager haben wollen?
- Wie könnten ganze Unternehmen zertifiziert werden und damit der Anreiz geschaffen werden, dass auch langgediente Projekt-, Programm-, oder Portfoliomanager in irgendeiner Form zertifiziert werden müssen?
- Wie kann die IPMA unter Umständen die Re-Zertifizierung so gestalten, dass ein interner und externer Austausch der Projektmanager stattfindet und damit die Lernerfahrungen, Reflexionsbereitschaft und Freude aufrechterhalten bleiben?

Die IPMA hat m. E. neben der Zertifizierung eine weitere zentrale Aufgabe: sie sollte ihren Einfluss ausbauen und Konzepte entwickeln, die über die offizielle Bescheinigung von einzelnen Personen, zukünftigen Projektmanagern, hinausgeht. Sozialkompetenz ist Kompetenz im sozialen Umgang - also mit dem Umfeld. Durch die Nähe der Zertifizierungsstelle - auch als Schnittstelle - zu den Projektmanagern und dem Unternehmen liegt es auf der Hand, dass die Steigerung der Entwicklung und die Stärkung der Sozialkompetenz im Projektmanagement durch den Einfluss der Zertifizierungsstelle auf das jeweilige Umfeld weiter verbessert werden könnte.

Allerdings wird die Zertifizierungsstelle weiterhin mit dem Widerspruch konfrontiert sein, Hard und Soft Skills zu zertifizieren. Hier ist vor allem anzudenken, ob man die Praxisreflexion verstärkter als Lernplattform von Hard und Soft Skills anbieten könnte. Die Lernerfahrung bei der Praxisreflektion im Zertifizierungsprozess wird von den Projektmanagern dieser Studie als sehr positiv beschrieben. Das bloße Auswendiglernen der Theorie dient zwar der Wiederholung, wird aber von den Befragten weniger effizient bewertet. Die Zertifizierungsstelle leistet einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung des Projektmanagements in den Unternehmen. Der Einfluss auf die innerbetriebliche Organisation und Einführung von Projektmanagement kann als notwendige Konsequenz

gesehen werden. Die Zukunft der Zertifizierungsstelle liegt m. E. in der Unterstützung der einzelnen Unternehmen, eine flächendeckende Zertifizierung zu etablieren.

Literaturverzeichnis

Heintel, P., & Krainz, E. E. (2001): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? (4. Aufl.), Wiesbaden: Gabler

Krainz, E. E. (2009): Sozialkompetenz im Projektmanagement: Eine unterschätzte Dimension, Online: VS-Verlag, S. 235-256