

Soziale Kompetenzen und Lernen im Projektmanagement

Susanne Weber

Zusammenfassung

Viele Projekte enden nicht erfolgreich, weil kein angemessenes Kooperations- und Beziehungsmanagement vorhanden ist. Diesen „sozialen Kompetenzen“ wird im Projektmanagement noch nicht genügend Bedeutung beigemessen. Im ersten Teil wird Supervision vorgestellt als ein Instrument, um wesentliche Kompetenzen für Projekt- und Teamarbeit zu entwickeln. Im zweiten Teil geht es um eine andere Weise des Lernens in Projekten, auch in „gescheiterten“: Wie können erworbenes Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen über das Projekt hinaus produktiv genutzt werden? Ein „Kick-Out-Workshop“ zum Abschluß von Projekten wird vorgestellt.

Schon seit einiger Zeit werden in Fachkreisen „neue Wege“ im Projektmanagement diskutiert.¹ Die Chaos-Theorie hat Eingang in diese Überlegungen gefunden, und vom „Projektmanagement 2. Ordnung“ ist die Rede, eine Sichtweise, die aus dem systemischen Denken stammt.

Ein weiterer Punkt in dieser Auseinandersetzung um eine grundlegende Neuorientierung im Projektmanagement ist die Bedeutung, die den sogenannten „weichen“ Faktoren, den „sozialen Kompetenzen“, beigemessen wird. Unter sozialen Kompetenzen wird z.B. Konfliktfähigkeit verstanden (Konflikte erkennen und Lösungen in Gang bringen), die Fähigkeit, Kooperation und Kommunikation zu organisieren und die Fähigkeit, eigenes Denken und Verhalten zu reflektieren.

Arbeit in Projekten

Circa 70% aller begonnenen Projekte verlaufen nicht erfolgreich bzw. scheitern - so die Einschätzung interner und externer Experten. Die damit verbundenen Kosten materieller und nicht-materieller Art dürften erheblich sein. Nach übereinstimmender Erfahrung vieler PraktikerInnen liegen dabei die wesentlichen Ursachen nur zum geringeren Teil im Bereich der „harten“ Planungs- und Kontrolltechniken. Das fachliche know-how der Beteiligten ist meist in hohem Maße vorhanden. Viel häufiger scheitern Projekte, weil soziale Kompetenzen fehlen, d.h. angemessenes Kooperations- und Beziehungsmanagement nicht oder nur unzureichend vorhanden ist: ProjektleiterInnen haben keine Erfahrung damit, wie sie in einem Team Konflikte produktiv managen können, oder: Anzeichen von Widerstand werden nicht rechtzeitig und angemessen berücksichtigt, oder: Interessenskollisionen zwischen Linie und Projekten behindern die Arbeit...

1) s.z.B. in *Projektmanagement* 4/96

Supervision in Projekten

Zum einen ist also eine intensivere Qualifizierung vor allem von ProjektleiterInnen im Bereich Konflikt- und Kommunikationsmanagement notwendig, die die fachliche Qualifikation ergänzt. Zum anderen kann die Einrichtung projektbegleitender Supervision, d.h. Praxis-Beratung mit externen ExpertInnen, für das gesamte Team „on the job“ zusätzliche Lernmöglichkeiten schaffen. Supervision kann in diesem Kontext ein wirkungsvolles Klärungsinstrument sein,

- weil die Sichtweisen der Projektbeteiligten erweitert werden durch den Blick „von draußen“, der unbelastet ist vom akuten Termin- und Aufgabendruck
- weil Konflikte meist leichter lösbar werden durch die Unterstützung neutraler „Dritter“
- weil neue Impulse für die Veränderung von Kommunikationssackgassen und untauglichen Problemlösungsmustern leichter von außen gegeben werden können.

Die folgenden Beispiele zeigen Situationen, in denen nicht fachliches Wissen den Ausschlag gibt für eine produktive Lösung, sondern nur ein kluges Konfliktmanagement:

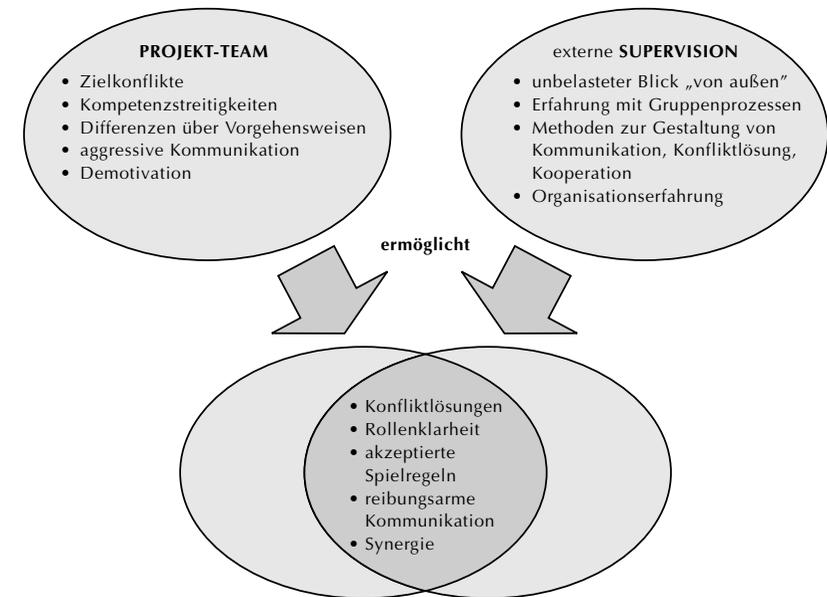
Der Leiter eines Projektteams, das vor einigen Wochen seine Arbeit aufgenommen hat, steht ratlos vor der Tatsache, daß sich nach anfänglichem klarem Commitment inzwischen zwei „Fraktionen“ in seinem Team herausgebildet haben. Sie streiten sich um Zeit- und Zieldaten für den nächsten Abschnitt des Projekts. Die Versuche des Projektleiters, die verhärteten Fronten durch sachliche Argumente aufzulösen, scheitern, er selbst fühlt sich im Zwiespalt. Die Zeit läuft davon in ergebnislosen Auseinandersetzungen.

In einem anderen Projektteam wird die gemeinsame Arbeit regelmäßig durch nicht rechtzeitig gelieferte Beiträge zweier Teammitglieder kompliziert. Kritik wird jedoch nur hinter vorgehaltener Hand geäußert, es besteht die Sorge, daß andernfalls das Projekt „platzt“. Das Klima ist gedämpft bis gereizt, an die in den nächsten Tagen fällige Zwischenpräsentation denken die meisten mit großem Unbehagen.

Produktive Konfliktlösungen im Team

Im ersten der beschriebenen Fälle könnte im Rahmen der Supervision das festgefahrene Streitmuster (Argument/Gegenargument) aufgelöst werden, etwa durch die Anwendung einer kreativen Problemlösungsmethode, die nicht die Differenzen, sondern die Übereinstimmungen in einem Konflikt in den Vordergrund rückt.² Auf diese Weise kann z.B. deutlich werden, ob es um einen Sach- oder eher um einen Beziehungskonflikt geht. Für die Lösung sind dann jeweils unterschiedliche Verfahren zu wählen. Darüber hinaus könnte ein Supervisor in diesem Fall für zukünftige Konfliktsituationen gemeinsam mit den Beteiligten „Spielregeln“ vereinbaren, die Zeit und Energie sparen, z.B. am Ende jeder Projektsitzung

2) zu verschiedenen kreativen Problemlösetechniken s. z. B. de Bono (1970, 1972)



ein 10-minütiger „Check“ zur Klärung von Mißverständnissen, Meinungsverschiedenheiten, Irritationen - ein institutionalisiertes „Frühwarnsystem“ für Konflikte, geeignet, kräftezehrende Eskalationen zu verhindern.

Im zweiten Beispiel würde es in einer Supervision darum gehen, die latenten Spannungen, die die Arbeit behindern, ansprechbar zu machen. Um dies zu ermöglichen, könnte der Supervisor als Nicht-Beteiligter zunächst eine neue Sichtweise anbieten: Widerstand (hier in Form verspäteter Beiträge) als wertvolles Signal für mögliche Fehlentwicklungen oder Versäumnisse. Vielleicht hat der Projektleiter bisher Rivalitäten unter den Teammitgliedern unabsichtlich gefördert (Zeit- und Ergebnisdruck verleiten dazu), vielleicht hat er frühere Beiträge der „Säumigen“ nicht genügend gewürdigt...

Der Grund für die Verspätungen mag aber auch ein ganz anderer sein: was aus der Sicht des Projektleiters und des Teams wie Inkompetenz oder Obstruktion aussieht, erweist sich vielleicht als Ausdruck ihrer Sorge, am Ende des Projektes am alten Arbeitsplatz nicht wieder Fuß fassen zu können...

Je nach Situation ist es sinnvoll, Supervision entweder für das ganze Team - inklusive Leiter - zu installieren. In vereinbarten Abständen werden dann aktuelle Anliegen aus der Projektarbeit unter Anleitung eines externen Supervisors erörtert. Oder die Einzel-Supervision ist die geeignetere Maßnahme, im Sinne einer individuellen Unterstützung des Projektleiters bei seiner komplexen Führungsaufgabe.

Supervision für die Projektleitung

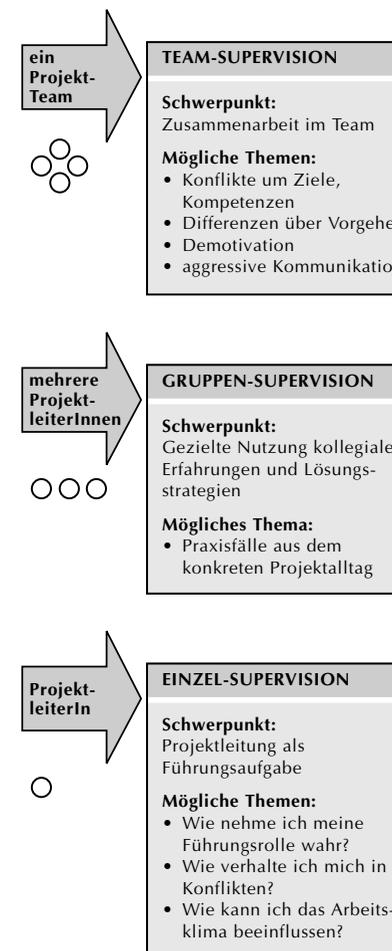
In einer Einzel-Supervision³ steht das Thema „Projektleitung als Führungsaufgabe“ im Vordergrund, und es geht um die Klärung konkreter Anliegen wie z.B.: „Ein Mitglied des Projektteams konkurriert mit mir um die Leitung, er macht laufend Gegenvorschläge, hat Einwände und kritisiert mich. Ich spüre zunehmenden Ärger und weiß nicht, wie ich ihn behandeln soll.“

Eine mögliche Einstiegsfrage des Supervisors in diesem Fall könnte sein „Wie reagiert denn das übrige Team auf das Verhalten, das sie gerade beschrieben haben?“ - damit wird eine neue Blickrichtung eröffnet: weg von der Konkurrenzperspektive „er oder ich“ zurück zum Team. Sehen die Teammitglieder das genauso oder vielleicht ganz anders? Gibt es vielleicht ein Führungsvakuum im Team, das der beschriebene Kollege ausfüllt?... Das Anliegen eines anderen Projektleiters: „In jeder Projektphase gibt es Streit mit einem der Linien-Vorgesetzten, und er droht, „seine Leute“ aus dem Projekt abzuziehen. Ich verstehe nicht, was abläuft, und wir können kaum noch sachlich miteinander reden.“ In diesem Fall bietet der Supervisor an, ein Gespräch zwischen Projektleiter und Linien-Vorgesetztem zu moderieren. In dessen Verlauf stellt sich heraus, daß der Linien-Vorgesetzte in seiner Abteilung mit der Abwicklung eines Auftrages unter Zeitdruck steht und „seine“ Leute dafür eigentlich dringend braucht, er scheute jedoch die offene Auseinandersetzung mit dem Projektleiter. Nach der erfolgten Offenlegung der Interessen beider Seiten schlägt der Supervisor vor, systematisch, d.h. mit bestimmten methodischen Verfahren Lösungsvorschläge für diese Interessenkollision zu entwerfen. In diesen Prozeß werden auch die beiden betroffenen Teammitglieder einbezogen.

Die Klärung der eigenen (Führungs-)Rolle und Funktion, Steuerung und Förderung der Zusammenarbeit im Team sowie die Kooperation mit dem gesamten Umfeld (AuftraggeberInnen, Linie, potentielle AnwenderInnen/NutzerInnen der Projektergebnisse) sind die zentralen Themen der Einzel-Supervision.

Die möglichen Rollen von SupervisorInnen sind ähnlich vielfältig wie in der Team-Supervision: als SparringspartnerInnen z.B. können sie Rückmeldung über beobachtetes Verhalten geben, als Lotsen durch schwieriges Gelände (Konflikte oder unvorhergesehen Verläufe) navigieren helfen, als Katalysatoren können sie bei grundsätzlicheren Fragestellungen Klärungen anleiten (wie ist mein Führungsstil? Will ich die Rolle eines Projektleiters überhaupt?...).

3) Ich bevorzuge für die beschriebene Form der Leitungs-/Führungskräfte-Beratung die Bezeichnung „Einzel-Supervision“ statt des in diesem Zusammenhang noch gängigen „Coaching“. Inzwischen wird „Coaching“ häufiger für die Beschreibung einer bestimmten Führungsaufgabe und ähnliche Konstellationen verwendet (Vorgesetzte „coachen“ ihre MitarbeiterInnen). Das Spezifische der Führungs-Beratung durch externe BeraterInnen kommt dementsprechend eher im Begriff „Einzel-“ oder „Führungs-Supervision“ zum Tragen.



Vom Kick-Off zum „Kick-Out“

Eine Redensart sagt: Der erste Eindruck entscheidet, der letzte aber bleibt. Das gilt in gewisser Weise auch für Projekte.

Erinnern wir uns: ca. 70% der begonnenen Projekte laufen nicht optimal oder scheitern - wie wirkt das weiter?

Dem Beginn von Projekten wird im allgemeinen und zurecht eine große Bedeutung beigemessen. „Kick-Off-Workshops“ am Anfang der gemeinsamen Arbeit bedeuten Startvorbereitung und offizielles Startsignal.

Und das Ende von Projekten?

Projekte sind definiert als zeitlich, inhaltlich und personell *begrenzte* Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Trotzdem kommt es nicht selten vor, daß sie aus nicht immer nachvollziehbaren Gründen

- in die Länge gezogen werden, obwohl die wesentlichen Ziele erreicht sind oder klar ist, daß sie nicht erreicht werden können
- „sang- und klanglos“ von der Bühne verschwinden
- „ausbluten“, weil Beteiligte nach und nach aussteigen
- „versanden“, d.h. niemandem sind Ergebnisse, Auswirkungen,... des Projektes präsent.

Beispiel: Wie ein Projekt „versandet“

Um die Kundenzufriedenheit bei den Seviceleistungen zu erhöhen, wird in einem Bereich eines großen Computer-Unternehmens ein Projekt beschlossen, das den MitarbeiterInnen eine neue Art von Problemlösungen durch Anwendung von Kreativitätstechniken nahebringen soll. Nach einer mehrmonatigen Vorlaufzeit, in der das Projektteam mit Hilfe eines externen Beraters das Design der ersten Phase entwickelte, wurde eine Serie von Workshops für die MitarbeiterInnen und ganze Teams des Bereiches erfolgreich durchgeführt. Den Startschuß hatte das Management vor dem ersten Workshop in einem Kick-Off gegeben.

In den einzelnen Workshops hatten die TeilnehmerInnen jeweils ganz konkrete Transfer-Vorhaben für ihre Alltagspraxis erarbeitet. Mit den Erfahrungen daraus sollte die nächste Phase des Projektes gestaltet werden.

Erfahrungen mit der ersten Anwendung der neuen Methoden, Widerstände und Konflikte bei der Implementierung und erweiterte Anwendungsmöglichkeiten sollten in der zweiten Phase im Mittelpunkt stehen.

Hier nun kam das Projekt ins Stocken: Die Sammlung und Auswertung der Ergebnisse der ersten Phase verzögerte sich, das anstehende Treffen des Projektteams zur Weiterplanung wurde mehrmals verschoben. Schließlich fand es statt, und die nächsten Aktivitäten schienen gesichert. Dann, kurze Zeit später, kam das „Aus“ - vom Management. Ein anderes - „aktuelleres“ - Projekt sollte jetzt Vorrang haben und band die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen. Die eigentlich notwendigen weiterführenden Impulse und begleitende Angebote für die Umsetzung entfielen, die zweite Phase des Projektes fand nicht mehr statt. So oder ähnlich „versanden“ Projekte. Aber was leider mit versandet ist viel mehr:

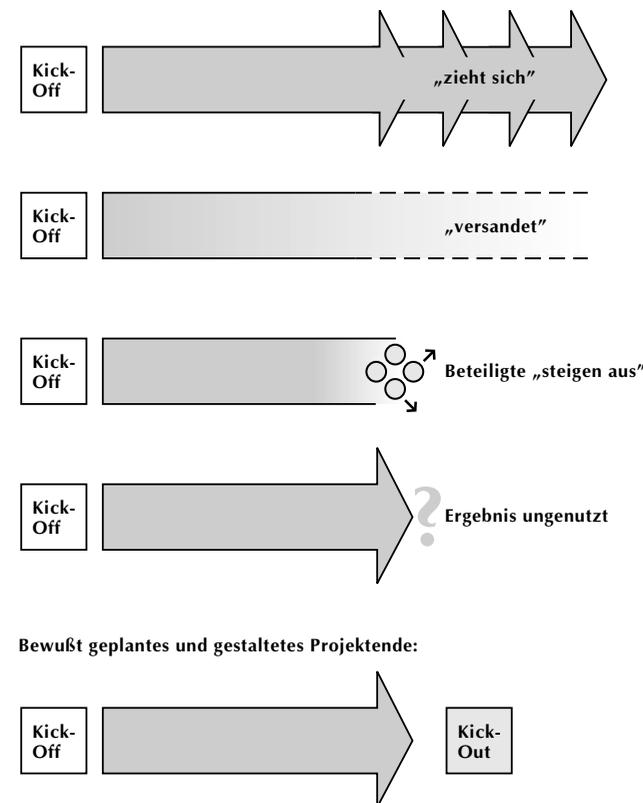
- Wissen, neu erworbenes, aber nicht angewendetes, geht verloren
- Fertigkeiten, nur durch Ausübung, feed-back und Austausch stabilisierbar, liegen brach
- Einstellungen, die in Bewegung geraten waren (Neues erproben, Risikobereitschaft,...), verfestigen sich wieder.

Gerade Unternehmen, die auf Innovation und Veränderungsfähigkeit setzen, sollten sich einen solchen Verschleiß von Ressourcen nicht leisten.

Solche Abschlüsse, die keine sind, können auf unterschiedliche Weise Nachwirkungen hervorrufen:

- Sinn und Nutzen von Projektarbeit werden insgesamt in Zweifel gezogen
- die in der Regel *auch* immer vorhandenen nutzbaren Ergebnisse von Projekten werden nicht honoriert
- die beteiligten MitarbeiterInnen fühlen sich in der geleisteten Arbeit nicht gewürdigt
- die Bereitschaft zur Beteiligung an und zur Unterstützung von Projekten wird geschmälert

Gründe also genug, um für ein „gutes Ende“ zu sorgen, oder? Um ein gutes Ende zu finden, sollte deshalb von vornherein die Einrichtung eines abschließenden Kick-Out-Workshops mit eingeplant sein, analog zum Kick-Off am Anfang eines Projektes. Als Abschluß „gelungener“ Projekte sowieso, besonders aber bei den ca. 70%, von denen hier vornehmlich die Rede ist.



Der „Kick-Out-Workshop“ - zurückschauen, um voranzukommen

Für die konkrete Gestaltung sollte auf jeden Fall ein/e externe/r Workshop-LeiterIn hinzugezogen werden, die/der den Ablauf steuert und den Prozeß professionell begleitet. Die ProjektmitarbeiterInnen sind damit von Strukturierungsaufgaben entlastet und können sich ganz auf die Auswertung konzentrieren. Mindestens ein Tag, günstiger sind eineinhalb, sollte dafür zur Verfügung stehen.

Vier Elemente bilden den inhaltlichen Rahmen:

- Ziele und Wege des Projekts
- Zusammenarbeit
- die Zeit „danach“
- Abschluß„ritual“

1. Ziele und Wege des Projekts

Ziele, erreichte und nicht erreichte, sowie die eingesetzten Verfahren und Instrumente werden dokumentiert, und zwar nicht in Form eines sachlichen Abschlußberichtes, sondern mit ungewohnten Mitteln, z.B. der gemeinsamen Gestaltung einer „Projekt-Landschaft“: Mit Hilfe von Begriffen, Bildern und Symbolen entsteht eine Landschaftsskizze mit Höhen und Tiefen des Projekts, mit „Sackgassen“ und „Sümpfen“, aber auch mit „Gipfeln“, „Brücken“ und „offenem Gelände“. Dieses spielerische aber auch motivierende Verfahren ermöglicht einen genügend großen Abstand und erleichtert damit die Sicht auf positive wie negative Erfahrungen innerhalb des Projekts. Auf diese Weise sortiert, können sie individuell und für weitere Projekte nutzbar gemacht werden.

2. Zusammenarbeit

Die Art und Weise der Zusammenarbeit im Projektteam und mit KooperationspartnerInnen und AnwenderInnen wird reflektiert. Dazu gehört ein professionell geleitetes feed-back der MitarbeiterInnen untereinander (inklusive ProjektleiterIn) mit dem Schwerpunkt „was war für unsere Zusammenarbeit förderlich?“.

Als weiterer Schritt könnten in diesem Abschnitt RepräsentantInnen z.B. der vorgesehenen Nutzer/Anwender der Projektergebnisse eingeladen werden, um aus ihrer Sicht die erfahrene Zusammenarbeit zu kommentieren: Fühlten sie sich genügend beteiligt? Sind ihre Interessen berücksichtigt worden?...

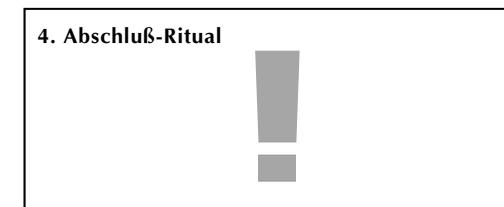
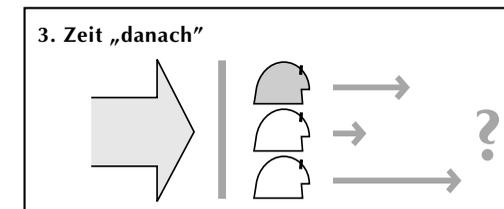
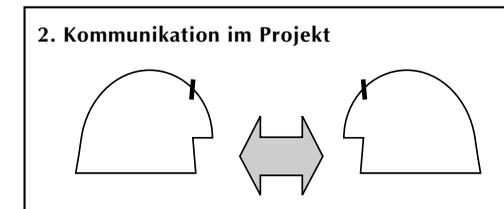
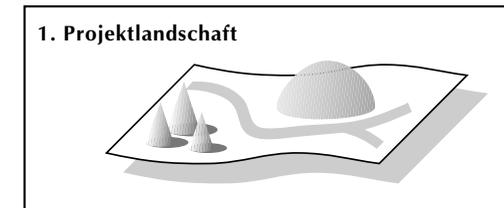
3. Die Zeit „danach“

Besonders in Projekten, für die die MitarbeiterInnen zeitweise ganz freigestellt wurden, ist es notwendig, Wünsche und Befürchtungen im Hinblick auf die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz zu thematisieren und nach Möglichkeit Lösungen zu entwerfen.

Ein weiteres Element ist hier das bewußte Nachdenken darüber, was für jeden einzelnen an Erfahrungen, Einsichten, Wissen,... wert ist, „mitgenommen“ zu werden aus der Arbeit im Projekt (individueller Transfer).

4. Abschlußritual

Schließlich gehört zu einem angemessenen Abschluß auch ein „Ritual“, eine „Zeremonie“, die den Schlußpunkt markiert. Damit wird symbolisch Raum geschaffen für Neues, etwas anderes kann neu anfangen. Ein gemeinsames Essen, ein Fest kann passend sein oder auch ein spektakulärer Schluß - Kreativität ist hier gefragt.



Susanne Weber

Auf eine solche Weise beendet, können auch „nicht erfolgreiche“ Projekte noch wertvolle Lernerfahrungen für die Beteiligten ermöglichen und Ressourcen gesichert werden für die weitere Arbeit. Dies gilt im besonderen für solche Projekte, deren Ziele *auch* auf Einstellungs- und Haltungsänderungen zielen, sei es bei der Einführung eines neuen Qualitätsmanagements, der Verbesserung von Kundenorientierung oder Entwicklung und Anwendung neuer technischer Systeme.

Das Lernen zu lernen gehört zu den in jüngster Zeit wieder intensiver diskutierten „sozialen Kompetenzen“ - der beschriebene Projektabschluß ist *eine* Gelegenheit dafür, und die Nutzung von Supervision eröffnet weitere Möglichkeiten, „on the job“ zu lernen und soziale Kompetenzen zu entwickeln.

Literatur

de Bono, E. (1970). Das spielerische Denken. Bern: Scherz.

de Bono, E. (1972). Laterales Denken für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt.

Susanne Weber M.A.
Friedrichstraße 36
57072 Siegen