

Artikel: **Projektmanager dürfen Konflikte nicht scheuen**

in: projektMANAGEMENT aktuell 3/2003 die Zeitschrift für:
"Der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement" (GPM)

„Projektmanager dürfen Konflikte nicht scheuen!“

von Dipl.-Kfm. Jürgen Hansel

Jürgen Hansel warnt vor übertriebener „Harmoniesucht“ in Projekten

Oliver Steeger

Projektmanagement heißt täglich Konflikte managen, mit Macht und Unternehmenspolitik gehen und gezielt Autorität einsetzen. Projektleiter müssen mehr Macher-Qualität beweisen und Prozesse gestalten, behauptet der Projektmanager und Buchautor Jürgen Hansel. Seine Kritik: Viele Projektleiter agieren zu sehr auf der Ebene der Methodik und des Fachwissens.

Die Führung blenden sie aus. Was der rheinländische Unternehmensberater in einem Gespräch mit der „Projektmanagement aktuell“ äußerte, findet nicht immer Beifall bei seinen Kollegen. Neugierde weckt es allemal. Sein (gemeinsam mit Gero Lomnitz verfasstes)

Buch „Projektleiter-Praxis“ wurde von der Kritik gelobt und ging kürzlich in die vierte Auflage.

Rundheraus gefragt: Was entscheidet aus Ihrer Sicht über den Erfolg eines Projekts?

Jürgen Hansel: Ich antworte fast so, wie die meisten Projektmanager antworten würden: Sage mir, wie du das Projekt beginnst ...

... so sage ich dir, wie das Projekt endet ...

Jürgen Hansel: ... eher, wie der Projektmanager selbst endet.

Oha! Wie darf ich das verstehen?

Jürgen Hansel: Projektmanagement besteht auf der einen Seite aus einer Vielzahl von Methoden. Auf der anderen Seite gibt es eine psychosoziale Dimension, also Fragen von Führung, Hierarchie,

Autorität, Konflikten und persönlichen Eigenschaften des Projektleiters. Die Frage ist, wie Projektleiter neben ihrem Methoden-Know-how ihr Führungsverhalten ausbilden können.

Sind das nicht Nebenschauplätze des Projektmanagements?

Jürgen Hansel: Keineswegs. Es mag sein, dass solche Fragen in Studium und Ausbildung stiefmütterlich behandelt werden. In der Praxis zeigt sich schnell, dass Projekterfolge nicht nur durch Methodik und Fachwissen entschieden werden. Im Arbeitsalltag stellt sich schnell die Frage, wie sie beispielsweise mit ihrem Auftraggeber und dem Team umgehen sollen, wie sie Konflikten begegnen, wie sie ihre Autorität erarbeiten und einsetzen sollen.

Ein Beispiel?

Jürgen Hansel: Da haben wir zum einen die typische Situation eines Projektauftrags. Ich kolportiere gerne die Szene, in der ein potentieller Projektmanager morgens am Kaffeeautomaten steht, von seinem Vorgesetzten angetippt wird mit den Worten: „Sie haben doch bestimmt Interesse, ein Projekt zu leiten.“

Der klassische, bekannte Überraschungsangriff...

Jürgen Hansel: ... der den Projektmanager sofort in die Defensive bringt. In diesem ersten Moment wird viel für das Projekt entschieden, zumindest in psychosozialer Richtung. Viele Projektleiter nicken sofort und nehmen den Projektauftrag an. Die wenigsten bitten um Bedenkzeit, um Grundsätzliches zu reflektieren. Ist es wirklich das richtige Projekt für mich? Motiviert mich das Projekt, kann und will ich es führen? Kann ich hinter dem Projekt stehen, kann ich es meistern? Welche Unterstützung brauche ich? Stimmt der Rahmen? Ist der Auftrag einigermaßen klar?

Leicht gesagt. Nur die Glücklichen haben immer die Wahl!

Jürgen Hansel: Da sind wir schon mitten in der psychosozialen Dimension. Hier spielen Ängste eine Rolle, wenn Projektmanager einen Projektauftrag nicht kritisch hinterfragen. Sie wollen das Management nicht versetzen. So in die Enge gedrängt, meinen sie, sie würden mit dem Projekt

schon fertig. Ich bezweifle, dass dies ein gutes Vorzeichen für ein Projekt ist.

Was halten Sie dem entgegen?

Jürgen Hansel: Ich halte dem entgegen, dass in diesem Moment der Projektmanager gerade durch kritisches Hinterfragen, durch Erbitten von Bedenkzeit und sachlicher Diskussion seine Position festigt. Er beweist Führungsqualität gegenüber den Vorgesetzten, eine Strategie, die sich später auszahlen wird. Der Projektleiter hat mit seinem Projekt dann beim Top-Management ein ganz anderes Standing. Und noch etwas: Ich kenne genug Projektleiter, die nur halb oder gar nicht hinter einem solchen „aufgezwungenen“ Projekt stehen. Wie sollen sie ihr Team motivieren, wenn sie selbst nicht motiviert sind ...?

Da erwarten Sie eine Menge Rückgrat von einem Projektmanager. Sie erwarten von ihm, dass er sich – obwohl er in einem Unternehmen eingebunden ist – seine Handlungsfähigkeit bewahrt.

Jürgen Hansel: Genau. Management heißt Handeln. Projektleiter, die sich von Anfang an in die Ecke gedrängt und ihre Handlungsfreiheit eingeschränkt sehen, haben – bei allem Methodenwissen – nur einen beschränkten Erfolgshorizont. Der Wind ist rauer geworden, die Anforderungen an Projekte haben sich erhöht.

Hier kommt Ihre zentrale These ins Spiel, dass ein Projektleiter Konflikte nicht scheuen darf ...

Jürgen Hansel: Der Vorstandsvorsitzende eines großen deutschen Konzerns hat einmal die Harmoniesucht, den Harmonieterror in den Unternehmen angeprangert. Viele technisch gut ausgebildete Projektmanager weichen systematisch Konflikten und allem „Politischen“ aus. Sie gehen davon aus, allein gute Fach- und Methodenkompetenz zeichne sie aus, und vermeiden Auseinandersetzungen, die nichts mit der Sache zu tun haben.

Sie behaupten weiterhin, dass die Position des Projektmanagers geradezu den Umgang mit Konflikten erfordert, dass der Umgang mit Konflikten eine wichtige Aufgabe im Projektmanagement ist.

Jürgen Hansel: Es ist nicht die Arbeit mit Konflikten allein. Ich beobachte, dass Projektleiter allgemein mit ihrer Rolle als Führungskraft schwer zurechtkommen. Das zeigt sich in mehreren Punkten.

Welche Punkte sind dies?

Jürgen Hansel: Wenn Projektleiter einen Projektauftrag

annehmen, erhalten sie nicht automatisch Führungskompetenz. Sie mögen die Befugnis, das Projekt zu managen, erhalten. Ihr Standing, ihre Führungsakzeptanz müssen sie sich erarbeiten, manchmal auch erkämpfen – häufig auch dem gegenüber, der ihnen den Auftrag erteilt hat. Das wird gerne vergessen.

Sie denken in punkto Konflikte auch an die Teamarbeit?

Jürgen Hansel: Ja, auch an Teamarbeit. Viele Projektmanager halten ein Team überspitzt gesagt für eine Kuschelgruppe. Dass Teamarbeit extrem schwierig ist, dass Konflikte vorprogrammiert sind, dass sich Projektleiter ihre Position geschickt erarbeiten müssen – das blenden sie aus.

Wie zeigt sich dies?

Jürgen Hansel: Nehmen wir die erste Sitzung des Teams, die das künftige Arbeitsklima prägt. In dem Team sitzen womöglich gleichrangige Kollegen des Projektleiters. Er vermittelt: Ich bin zwar Teamleiter, aber ansonsten bleibt alles, wie es ist.

Ein Fehler?

Jürgen Hansel: Zumindest eine sehr gefährliche Strategie. Seine für kritische Situationen dringend benötigte Autorität ist verloren.

Was heißt denn nun genau, mit Autorität umzugehen und sie einzusetzen?

Jürgen Hansel: Es kann heißen, deutlich Grenzen zu ziehen, die erläutert, aber nicht diskutiert werden müssen. Nehmen wir die erste Teamsitzung als Beispiel. Ich empfehle eine doppelgleisige Strategie. Bei den Regeln der Zusammenarbeit sollte der Projektleiter Grenzen setzen und nicht diskutieren. Hier ist er gefordert, genau zu formulieren, was er vom Team und der Zusammenarbeit erwartet. Bei inhaltlichen Fragen kann und muss er dann durchaus den Konsens oder Kompromisse suchen, beispielsweise bei Fragen der Termingestaltung oder bei der Verteilung der Aufgaben.

Augenblick! Ist nicht an einem gewissen Punkt der Projektmanager überfordert? Ich höre immer nur, was von ihm in Sachen Führung und Autorität erwartet wird. Projektleiter aber sind zumeist Fachspezialisten

Jürgen Hansel: Eben dieser Rückzug auf ein Fachgebiet erschwert ihnen doch die Projektleitung! Bleiben wir bei einem ungünstigen Beispiel. Der Projektleiter ist selbst Spezialist für seine Projektaufgabe. Um seine Autorität zu beweisen, mischt er sich immer wieder in die Arbeit seines Teams ein. Am Ende spielt er damit die

Einzel spezialisten an die Wand, und deren Motivation geht verloren. So wird der Autoritätskonflikt nicht auf der Beziehungsebene, sondern auf der Sachebene ausgefochten. Das lähmt das Projekt inhaltlich.

Was halten Sie entgegen?

Jürgen Hansel: Bei einem Team von fünf Spezialisten lohnt es sich nicht, als Projektleiter den sechsten Spezialisten zu spielen. Wesentlich effizienter ist es, aus der übergeordneten Position heraus den Prozess zu gestalten. Und damit sind wir bei einer weiteren Kernthese: Der Projektleiter ist Prozessgestalter, das ist seine Hauptaufgabe. Er muss auf der Ebene der Prozesse, der Konflikte und des Politischen agieren.

Es gibt eine Reihe von Praktikern, die ihre Rolle als Vermittler zwischen Interessengruppen verstehen.

Jürgen Hansel: Sofern sie damit im Sinne ihres Projekts arbeiten, ist dies in Ordnung. Gefährlich wird es, wenn der Projektleiter nur vermittelt und die eigenen Interessen nicht wahrhaft. Da ist beispielsweise der klassische Hierarchiekonflikt. Der eine Abteilungsleiter erwartet von dem Projekt genau das Gegenteil dessen, was der andere Abteilungsleiter anstrebt. Die meisten Projektleiter versuchen es dann, beiden recht zu machen – statt die beiden Abteilungsleiter zu einer Einigung zu zwingen. Genau diese Einigung brauchen sie aber, und in diesen Konflikt müssen sie reingehen.

Viele Konflikte entstehen, wenn einem Projekt nicht ausreichend Ressourcen gegeben werden.

Jürgen Hansel: Ja, gerade hier weichen Projektleiter aus. Sie meinen, mit einem Bericht an die Projektgeber sei das Problem gelöst ...

Ist es aber nicht?

Jürgen Hansel: Selbstverständlich nicht. Ressourcenkonflikte werden nur im Kampf entschieden, das ist ein typischer Kampf-Konflikt. Dann noch einen weiteren Konflikttyp als Beispiel, den Regelkonflikt. Mitarbeiter im Team halten sich nicht an die Regeln. Hier hilft meistens nur der Weg, dass Projektleiter Autorität beweisen und den Regelbruch nicht gestatten. Diese Konflikte lassen sich alle nicht allein auf der sachlichen Ebene lösen.

Das mögen sich einige Projektleiter am Anfang ihrer Karriere ganz anders vorgestellt haben ...

Jürgen Hansel: Möglich. Man kann es allerdings trainieren, ein Gespür für die psychosoziale Dimension der Projekte zu entwickeln, mit Konflikten umzugehen,

Autorität konstruktiv und fördernd einzusetzen, selbst Position zu beziehen und damit eine gewünschte Wirkung zu entfalten.

Gilt das auch für das vielfach verhasste „Politische“ eines Projektes?

Jürgen Hansel: Auch dort gilt dies. Politik heißt, Verbündete und Promotoren zu finden, Kontaktnetze zu bilden und Drähte ins Top-Management zu spinnen.

Die Regel, man solle nicht zum Chef gehen, wenn man nicht gerufen wurde ...

Jürgen Hansel: ... gilt im Projektmanagement schon lange nicht mehr. Gerade dort muss man für sein Projekt offensiv werben und darf den Konflikt nicht scheuen. Ziel muss immer sein, dass der Projektleiter seine Handlungsfähigkeit behält. Geht sie ihm verloren, dann ist das häufig das Todesurteil für sein Projekt.