

Erfolgsfaktor im Projektmanagement: Das Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Auftraggeber

Mag. Clemens C. Schmoll

Das Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Auftraggeber ist die Achillesferse des Projektmanagements. Funktioniert diese Beziehung nicht, dann schwebt das Projekt förmlich in der Luft und es entsteht eine für beide Seiten unbefriedigende Situation. Im folgenden Artikel wird die Beziehung Projektleiter - Auftraggeber beleuchtet, die Gründe für die Spannungsfelder aufgeführt und Lösungsvorschläge für die Gestaltung dieses Beziehungsgeflechtes dargestellt.

Was ist Projektmanagement?

Projekte sind gekennzeichnet durch nachstehende Gegebenheiten:

- Sie sind inhaltlich, zeitlich und ressourcenmäßig begrenzt
- Sie zeigen eine gewisse Form der Neuartigkeit und der Einmaligkeit
- Sie sind Kennzeichen der Teamarbeit

Alle diese Faktoren zeigen eines auf: Projekte sind gekennzeichnet von Unsicherheit und auch von Unwissenheit. Damit wird offensichtlich: Die Beziehung zwischen Projektleiter und Auftraggeber muss so strukturiert sein, dass sie mit jener Unsicherheit umgehen kann – dass dies immer so ist, erscheint fraglich.

Phänomene in der Beobachtung des Zusammenspiels

Phänomen I: Der Wissenskomplex

Bei Projekten ist oft zu beobachten, dass der Auftraggeber (der über einen gewissen Informationsvorsprung verfügt) einen Projektleiter rasch und oftmals auch oberflächlich über die Projektziele informiert. Die Gespräche enden oftmals mit der Frage: „Ist alles klar?“. Auf Grund der Schnelligkeit des Gespräches und der Sorge vor dem Gesichtsverlust bleibt dem Projektleiter oft nichts anderes übrig, als „ja“ zu sagen. Der Projektleiter verlässt den Dialog und erkennt für sich: „Eigentlich ist nichts klar – aber ich werde mir die Informationen schon beschaffen“. (Es gibt allerdings keinerlei Sicherheiten dafür, dass er sich die gleichen Informationen beschaffen kann, die sich der Auftraggeber für die Entscheidungsfindung wünscht und selbst schon für sich gefunden hat. Es gibt also seitens des Projektleiters einen Komplex: Nicht-Verstehen und Unwissenheit.) Zugegeben – dies ist eine Auswirkung des hierarchischen Verständnisses: Es ist nicht opportun, sein Nichtwissen gegenüber einer hierarchisch höheren Instanz zuzugeben. Die Folge ist entweder ein „Gefühl des Alleingelassenseins“ des Projektleiters oder es entsteht eine unangenehme Stimmung gegenüber dem Auftraggeber. Der Projektleiter kommuniziert an sein Team, wie unfähig der

Auftraggeber ist, da dieser (er) die Ziele nicht klar vorgegeben hat. Zu beachten ist allerdings: Der Projektleiter hat nicht entsprechend nachgefragt.

Der Projektleiter wird aber häufig durch die Verhaltensweise des Auftraggebers in seinem „Nichtfragen“ bestärkt: Der Auftraggeber zeigt nur mäßiges Interesse an einer Diskussion mit dem Projektleiter. Ein Grund dafür könnte sein, dass er erleichtert ist, das Projekt nun vom Tisch zu haben, denn er befürchtet, dass durch Hinterfragen augenscheinlich werden könnte, dass der Auftrag tatsächlich nicht durchdacht ist oder er merkt, dass er doch komplexer ist als angenommen. Typische Aussagen des Auftraggebers auf Fragen des Projektleiters zu den Zielen oder inhaltlichen Themenstellungen können sein:

„Wie auch immer....“, „Dafür werden Sie dann sicher eine Lösung finden.“, „Da haben sie völlig freie Hand.“ oder sonstige vage und weniger vage Aussagen, die eine Hintertür offen lassen.

Phänomen II: Das Vorgaukeln von Sicherheit

Wie oben beschrieben, sind Projekte gekennzeichnet von Unsicherheit. Verunsicherung ist aber im Management eher ein Tabuthema: Es herrscht immer noch ein starkes Bild vom „Macher“ im Management, der weiß, wo es langgeht und wie alles funktioniert. Im Gefüge Auftraggeber - Projektleiter treffen zwei Manager aufeinander. Hier kann ein Mikado-Effekt auftreten: Bevor einer seine Unsicherheit zugibt, erstarren lieber beide in Managementfloskeln, die Sicherheit und Kompetenz vortäuschen und bauen somit eine Schein- und Kommunikationswelt auf: Es finden Statussitungen statt, die von Floskeln geprägt sind und an der Oberfläche bleiben. Die bezeichneten Themen werden nicht angegangen, bis zum letzten Tag, an dem die Probleme des Projektes nicht mehr kaschiert werden können. Man kritisiert sich in diesen Kontexten nicht, weil man den anderen nicht „aufplatteln“ möchte und die Befürchtung hat, dass die eigene Unsicherheit auch thematisiert wird. Nützlicher wäre es, sich einzugestehen, dass man nicht genau weiß, wie sich das Projekt entwickelt und wie die Lösungen für die Hürden der Umsetzung aussehen. Dieses Bekennen führt zu einem Besprechbarmachen der Bedenken und somit zu einer vertrauensvolleren Beziehung. Es braucht dafür aber echten Mut: Es zeigt dem anderen, dass man nicht alles im Griff hat.

Phänomen III: „Das hat nichts mit uns zu – und warum wird alles so kompliziert?“

Bei der Einführung von Projektmanagement ist zu häufig zu beobachten, dass ein Leitfaden erstellt wird, die Mitarbeiter und vor allem die Projektleiter geschult werden - aber die Führungsebene davon Abstand nimmt. Dies führt dann dazu, dass oftmals die Führungsebene nicht qualifiziert ist, Projekte zu beauftragen oder diese entsprechend zu steuern. Sie haben sich nicht mit dem direkten Einflussverlust auseinandergesetzt, der durch die Installierung von Projektleitern entsteht. Zwischen ihnen und den Mitarbeitern steht jetzt ein Projektleiter. Es wird nun die Fähigkeit zum indirekten Führen und das Denken in Systemen/Strukturen verlangt. Eine Fähigkeit, die sich Führungskräfte häufig nicht entsprechend aufgebaut haben - fehlt diese, werden die Führungsimpulse durch das klassische Führungsverhalten ersetzt: Der Weg geht direkt zum Mitarbeiter und am Projektleiter vorbei. Ein ständiges Ändern der Projektziele ist auch ein Zeichen für dieses Phänomen.

Die Einführung von Projektmanagement erhöht die Organisationskomplexität, Auftraggeber, die sich dem nicht stellen, verhalten sich fortwährend störend im Projektgefüge. Aussagen die auf diese Realitätsverweigerung hinweisen:

„Es muss alles wieder einfacher werden.“ [Sinnvoller: Damit Komplexität behandelbar ist, ist es sinnvoller sich diese einzugestehen, somit können Kommunikations- und Entscheidungsformen gefunden werden, die wieder von allen als „einfach“ empfunden werden.]

„Wir müssen mehr Hausverstand einsetzen.“ [Sinnvoller: Auf Hausverstand vertrauen, aber auch überprüfen: Hat sich dieser an die neuen Organisationsrealitäten angepasst?]

„Wir haben den Leitfaden für den Projektleiter und sein Team erstellt.“ [Sinnvoller: Leitfaden als ein Regelwerk sehen, welches für alle gilt.]

Phänomen IV: Keine Wege zum Loslassen finden

Projektleiter beklagen sich häufig darüber, dass die Führungskräfte nicht loslassen: Es werden Entscheidungen am Projektleiter vorbei getroffen, Mitarbeiter ohne Wissen des Projektleiters befragt/angewiesen oder operative Schritte im Projekt gesetzt.

Diese Thematik hat viel mit Vertrauen zu tun. Funktioniert die Vertrauensbeziehung zwischen Projektleiter und Auftraggeber, dann hat diese einen katalysatorischen Effekt im Projekt. Es muss nicht alles niedergeschrieben, ausdifferenziert oder bestimmt werden. Man vertraut sich und dies reicht als Basis – dadurch können Entscheidungen leichter getroffen werden (da man es den anderen zutraut, diese Bestimmungen alleine zu treffen) und es kann besser mit Unsicherheit umgegangen werden.

Eine Vertrauensbeziehung kann leicht durch Faktoren wie Angst, Macht und Eitelkeit gestört werden.

Führungskräfte haben mehrfach schlichtweg Angst, ob Mitarbeiter es genauso gut können wie sie selbst, oder ob Mitarbeiter die Aufgaben beherrschen, wenn sie als Führungskraft nicht alles direkt steuern und vorgeben. Darum werden sie nervös, wenn sie merken, dass ein Projekt anders verläuft, als sie es angehen würden, oder sobald es kritische Stimmen (über eine Gerüchteküche verbreitet) über das Projekt gibt. Aus Sorge, dass es schief gehen könnte, greifen sie sodann in das Projekt ein. Einerlei, ob es an dieser Stelle und zu diesem Zeitpunkt notwendig wäre. Zu beachten ist: Der Eingriff erfolgt aus Sorge gegenüber dem Projekt oder dem Unternehmen. Es erfolgt damit ein Dagegenhalten gegen den Projektleiter - nicht aus „Bösartigkeit“ sondern auf Grund der Unfähigkeit, mit den eigenen Ängsten bzw. mit der eigenen Unsicherheit umzugehen.

Projektleiter tragen aber auch dazu bei, dass diese Ängste vor dem Misserfolg verstärkt werden. Folgende Kommunikationsmuster sind hier anzuführen:

- Das Projekt wird als „Blackbox“ betrieben: Es gibt keine klaren Auskünfte über den Ablauf, der Dialog über Fragen/Risiken/Fortschritte mit dem Auftraggeber wird nicht gesucht und es scheint, als hätte sich das Projektteam nicht im Griff.
- Es gibt keine klaren Zwischenergebnisse.

- Der Projektleiter agiert als „Befehlsempfänger“, nicht als Person, die Verantwortung übernimmt und eine eigene Meinung in eine Diskussion einbringt. Zu wenig Konfliktfähigkeit ist spürbar.

Phänomen V: Eitelkeiten und Macht

Organisationen sind Schauplätze von Eitelkeiten – und dies ist gut so, denn Eitelkeit ist eine Antriebsfeder für Einsatz und Engagement. Gefährlich wird dies nur, wenn es zu einer Behinderung im Spiel der Zusammenarbeit kommt. Übermäßige Eitelkeit des Auftraggebers führt dazu, dass er dem Projektleiter wenig Raum gibt, sich selbst über das Projekt präsentieren möchte und es als seine Bühne betrachtet. Der Projektleiter hat sodann für sich keinen Gestaltungsfreiraum mehr.

Auch zu viel Eitelkeit des Projektleiters hat negative Auswirkungen: Das Projekt wird als Tribüne gesehen, um auf sich aufmerksam zu machen – es allen zu zeigen, wie Führung/Management nun wirklich geht. Der Inhalt des Projektes gerät dabei in den Hintergrund. Es wird nur einseitig über die eigene Rolle und Kompetenz geredet und nicht über inhaltliche Aufgaben des Projektes. Es entwickeln sich sehr leicht Starallüren – man wird sich zu schade für gewisse Aufgaben und hinterlässt gegenüber dem Auftraggeber ein unsicheres Bild.

Lösungswege

- I) Das Arbeiten an einem positiven und angenehmen Kommunikationsklima, wo man über Unsicherheit und Risiko offen diskutieren darf und soll, ist für den Erfolg wesentlich.
- II) Das Eingestehen und Annehmen der Komplexität macht diese bearbeitbar und steuerbar.
- III) Das Arbeiten am richtigen Kommunikationsverständnis: Im Sinne von Einbindung versus Schaffen von Freiräumen ist ein regelmäßiger Reflexionspunkt zwischen Projektleiter und Auftraggeber notwendig.
- IV) Sich als zusammenhängende Akteure in einer Projektorganisation zu sehen hilft mehr, als auf die Abgrenzungen zu pochen.
- V) Klare Gespräche im Rahmen der Auftragsvergabe sind wesentlich. Hier geht es um das Klären des Rollenverständnisses, um einen Beitrag jedes Einzelnen zum Projekterfolg und um den Umgang mit Unsicherheit.
- VI) Auftraggeber, die ihre Freude aus den Erfolgen ihrer Projektleiter ziehen und Projektleiter, die das Kommunikations- und Informationsbedürfnis der Auftraggeber anerkennen, sind eine gute Basis für Erfolg.