



Kurt Guwak

Jahrgang 1959;  
nach kaufmännischer Ausbildung erste berufliche Stationen in der Personalentwicklung im Bereich der damaligen ÖIAG und des „KURIER“;  
1988–2000 bei ABB Österreich in diversen HR Leitungsfunktionen (u. a. Personalentwicklung und Personalleiter);  
2001–2005 bei VA TECH als Personalleiter und Geschäftsführer „VA TECH Management Services GmbH“;  
seit November 2005 Leiter „HR Strategy & Policies“ bei Bank Austria-Creditanstalt

## Zum Projektmanagement sozialer Prozesse

Der historische Ausgangspunkt des Projektmanagements liegt im Anlagenbau und bei Investitionsgütern. Dieses „klassische Projektmanagement“ hat sich in den 80er und 90er Jahren auf den Weg in immer neue und breitere Anwendungsfelder gemacht. Marketingprojekte, Reorganisationsprojekte, Strategiprojekte, Projekte in der Industrie, im Tourismus, in der Politik, bei NGO's. Parallel zu dieser inhaltlichen Reise hat die Disziplin, wohl auch unter dem Eindruck der Erfahrungen in den neuen Feldern, das Projekt zunehmend auch als soziales System entdeckt. Neben den klassischen Ansätzen und Tools sind zunehmend Themen aufgetaucht wie „Führung in Projekten“, „Kommunikation“ oder „Krisen und Konflikte“.

In der Personal- und Organisationsentwicklung andererseits wurde seit dem Entstehen dieser Ansätze immer schon projektähnlich gearbeitet. Kein Wunder also, dass man in diesem Bereich die Gedanken und teilweise auch die Terminologie des Projektmanagements immer mehr als Werkzeug erkannt und übernommen hat. Kaum eine Reorganisation, kaum ein Changeprozess, kaum ein Kulturentwicklungsvorhaben, in dem nicht Elemente wie Auftraggeber, Projektleitung/Steuergruppe, Milestones, Projektarchitektur oder Monitoring auftauchen.

Gibt es hier eine konvergente Entwicklung? Das klassische Projektmanagement entdeckt die sozialen Aspekte des Projekts, das Management von sozialen Prozessen entdeckt das Projektmanagement als Werkzeug? Zweifellos gibt es da viele Gemeinsamkeiten und Analogien. Aber es macht auch Sinn, auf die Unterschiede in den beiden Fällen zu schauen und zu prüfen, ob man anhand dieser Unterschiede interessante Anregungen im einen oder anderen Feld finden kann. Diese Unterschiede sollen im Folgenden anhand eines zentralen Elementes näher betrachtet werden: den Projektzielen.

### Projektziele bei sozialen Prozessen

„Implementierung des neuen EDV-Systems lt. Projektplan zum 1. Jänner“, „Inbetriebnahme der Anlage mit 1. Juni; Vollbetrieb gemäß Leistungsbeschreibung mit 1. Oktober“. So oder ähnlich sind Aufgaben und Projektziele im klassischen Projektmanagement beschrieben. Wie lauten die Zielsetzungen bei sozialen Prozessen?

„Schaffung einer kunden- und serviceorientierten Kultur“, „Erfolgreiche Integration von zwei Organisationseinheiten“, „Verbesserung der Führung, Entwickeln von „Leadership“, „Erhöhen von Motivation und commitment der Mitarbeiter“...

In beiden Bereichen sind die Ziele oft global; d. h., sie sind hinsichtlich relativ weniger Kriterien festgelegt. Das gilt besonders in sozialen Prozessen. Aber sie unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Klarheit. Klar sind Ziele dann, wenn man bei einer Evaluierung eindeutig und einfach feststellen kann, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Das ist im Bereich des klassischen Projektmanagements faktisch immer der Fall, bei sozialen Prozessen ist es eher die Ausnahme.

Bei näherer Betrachtung fallen noch andere unterschiedliche Tendenzen auf: Im klassischen Projektmanagement werden auch oft Teil- oder Subziele definiert. Und die Abhängigkeit dieser Subziele voneinander ist weitgehend bekannt. Eine Verkürzung des Termins bedeutet höheren Ressourceneinsatz und damit in der Regel Mehrkosten; oft lassen sich diese sogar ziemlich genau berechnen. Eine Erhöhung der Planungsgenauigkeit verkürzt die Ausführungsphase, eine neue Technologie erhöht das Risiko etc.

Ein weiterer Aspekt ist, dass bei klassischen Projekten die kritischen Punkte und der kritische Pfad weitgehend bekannt sind. Man weiß, was jedenfalls rechtzeitig fertig sein muss, funktionieren muss, damit das Projektziel erreichbar ist.



Und wie ist die Situation bei sozialen Prozessen? Hier gibt es oftmals überraschende Abhängigkeiten von Teilzielen. Beispiele: in einem Veränderungsprozess herrscht Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern über zu wenig Information, also informiert man intensiv. Die Folge ist möglicherweise, dass die Unzufriedenheit und Angst weiter steigt, weil man eigentlich auf Beruhigungen und Bestätigungen gehofft hat und nicht auf offene unangenehme Informationen. Oder in einer Organisation versucht man die Leistungsorientierung und Motivation mit entsprechenden Vorgaben und Anreizen zu erhöhen, de facto sinkt die Motivation und es steigen das Konkurrenzdenken und die Verunsicherung.

Auch das Erkennen der kritischen Punkte und des kritischen Pfades ist bei sozialen Projekten oftmals schwierig. Die Fragen „Was ist wirklich das zentrale Problem?“ und „Was zuerst?“ lassen sich in vielen Fällen nicht oder nicht eindeutig beantworten. Sie bleiben mitunter eine Glaubensentscheidung.

Der zentrale Punkt, der sich aus diesen Unterschieden bei Projektzielen ableiten lässt, ist, dass sich in klassischen Projekten bei ausreichender Professionalität ein weitgehend vollständiges Realitätsmodell der Projektplanung zu Grunde legen lässt. Es können klare Ziele und Teilziele definiert werden und die Wirkungszusammenhänge sind meist bekannt und einschätzbar. Das Projekt scheint grundsätzlich beherrschbar, wenn man die richtigen Dinge in der richtigen Weise zur rechten Zeit tut.

Beim Management sozialer Prozesse fehlt dieses Realitätsmodell oft, bzw. es ist lückenhaft oder uneinheitlich. Das komplexe Projektziel kann nicht in gleicher Weise konkretisiert und systematisch in Teilziele zerlegt werden. Dort, wo man es doch tut, begibt man sich rasch in Gefahr, haargenau an der Realität vorbei zu planen. Das soziale System ist nicht auszurechnen und damit nicht in gleicher Weise beherrschbar. Es können Interventionen und Impulse

gesetzt werden, aber es bestehen bestenfalls Wahrscheinlichkeiten, wie darauf reagiert wird.

### Der Umgang mit Komplexität

Während man also im klassischen Projektmanagement konkrete Ziele definiert, einen Projektplan erstellt und diesen dann im Wesentlichen abarbeitet, einigt man sich bei sozialen Prozessen meist auf ein grobes Ziel, setzt erste Maßnahmen und startet einen Prozess. Es ist oft eine Reise in eine widersprüchliche, komplexe und manchmal irrationale Welt, die nicht in gleicher Weise zu managen ist wie der Bau einer Anlage.

Diese Begrenzung, soziale Systeme zur Gänze zu verstehen und ihre Reaktionen sicher vorherzusagen, darf nicht dazu führen, dass man es gar nicht versucht. Im Gegenteil: gerade angesichts der Komplexität sozialer Prozesse sind eine fundierte Analyse und eine klare Zielbestimmung angesagt. Allerdings im Wissen, dass man sowohl bei der Analyse als auch bei der Annahme möglicher Reaktionen und Wirkungen mit Wahrscheinlichkeiten arbeitet. Das Denken in Hypothesen und Szenarien ist unausweichlich. Auch das Nachdenken darüber, wie man die wesentlichen Annahmen plausibilisieren könnte, welche Informationen dazu beitragen können und wie diese zu gewinnen wären. Ein solcher Zugang ist anspruchsvoll und unterscheidet sich in seiner Professionalität deutlich vom „Jetzt machen wir mal ein Workshop, erarbeiten die Themen und dann sehen wir schon weiter“-Ansatz. Damit sei nichts gegen die Arbeitsform eines Workshops oder von moderierten Problemlisten gesagt, sehr wohl aber etwas gegen die naive Annahme, dass man dann wirklich weiß, was in der Organisation los ist und vor allem wie man die Probleme alle beseitigen könnte.

Das Management sozialer Prozesse fordert also in bestimmten Phasen ein kritisches und kreatives Nachdenken, eine „Entschleunigung“. Diese Notwendigkeit ist im klassischen Projektmanagement zwar auch gegeben – speziell in der Planungsphase und im Start –, aber die Notwendigkeit ist hier viel einsichtiger. Es ist jedem Profi klar, dass es Zeit braucht, für ein komplexes Bauwerk einen genauen Projektstrukturplan, Terminplan oder eine Risikoanalyse zu erarbeiten. Niemand würde beginnen, eine umfangreichere Software neu zu implementieren, ohne vorweg diese und noch andere Überlegungen anzustellen. Bei sozialen Prozessen besteht die Gefahr zu glauben, dass man sich diese „Nachdenkphase“ in hohem Maße ersparen kann. Dazu trägt auch die hohe Handlungsorientierung bei, die man zur Recht von Managern erwartet. Manager sind „Macher“; es kommt auf das Tun, das Umsetzen an. Das Bild von den „Analyse-Riesen“ und den „Umsetzungs-Zwergen“, die man in manchen Organisationen findet, beschreibt das mit hübscher Ironie.

Aber es ist ein Unterschied zwischen „Umsetzungs-zwergen“ und jenen, die angesichts der Komplexität und Mehrdeutigkeit sozialer Prozesse in die Aktionismusfalle gehen.

### Die Aktionismusfalle

Drei typische „Fallen“, um die Komplexität in sozialen Prozessen unangemessen zu reduzieren, sollen im Folgenden angesprochen werden:

#### a) Die reduktive Grundhypothese

Man steht vor einer globalen Zielsetzung für einen sozialen Prozess und ist dabei voller guter Absichten, das Ziel zu erreichen. Es zeigt sich dann aber rasch, dass es nicht so einfach ist, das komplexe Ziel (wie etwa „mehr Commitment“) zu konkretisieren und in klare Teilziele und Zusammenhänge zu fas-

sen. Die erste Falle ist es jetzt, das Thema auf einen Faktor, eine Grundhypothese zu reduzieren. Im Falle des Commitments könnte das z.B. sein: „uns fehlt das Leitbild“ oder „die Führungskräfte können keine Ziele vermitteln“ oder „die Leute brauchen Anreize“.  
Leitsatz: „Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung!“ (nur die ist meist falsch).

b) Die Reparaturfalle

Das globale Ziel ist klar, viel weniger klar ist, was man konkret tun kann und wie die Etappenziele und Hintergründe aussehen. Also sucht man nach problemrelevanten Missständen und beginnt diese zu bekämpfen. Eine elegante Variante ist es dabei, die Betroffenen zu befragen und sich dann auf jene Themen und Probleme zu konzentrieren, die am häufigsten genannt werden. Damit soll keineswegs gesagt sein, dass Instrumente wie gut durchgeführte Mitarbeiter-Befragungen nicht wertvolle Orientierungen liefern können. Gefährlich ist aber die oberflächliche, kurzfristig aktionsorientierte Interpretation. „Die Leute wünschen sich mehr Bildungsangebote, also machen wir das!“ – vielleicht liegt der Kern des Problems in fehlenden Karriereperspektiven, in intransparenten Auswahlkriterien und -prozessen oder in an die Mitarbeiter unklar kommunizierte Erwartungen und Leistungsstandards.  
Leitsatz: „Wir tun, was wir können – das muss reichen!“

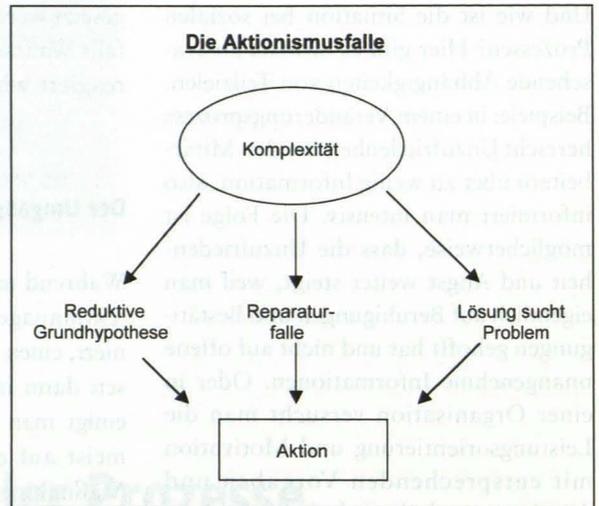
c) Problem sucht Lösung

Etwas, was in der Praxis gar nicht so selten passiert, ist, dass man angesichts einer komplexen Problemstellung sich schlicht auf jenen Problemaspekt konzentriert, für den man gerade Lösungskompetenz besitzt. Da hat eben ein Berater ein wirklich interessantes Bonifikationsmodell vorgestellt, man „erkennt“, dass das Commitmentproblem dadurch verursacht ist, dass es kein effektives Anreizsystem gibt, und hat damit den gordischen Knoten durchschlagen und

den Handlungsansatz gefunden. Oder – Variante – man hat für einen bestimmten Aspekt des Problems in der Organisation gerade ein geeignetes „Delegationsopfer“ zur Verfügung, also delegiert man es. Und je nach Stellung und Rolle des „Delegationsopfers“ ist es jetzt tendenziell ein Personalproblem oder ein IT-Problem oder ein Problem der internen Kommunikation.  
Leitsatz: „Hammer sucht Nagel“ und (frei nach Watzlawick) „Wer nur einen Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel!“.

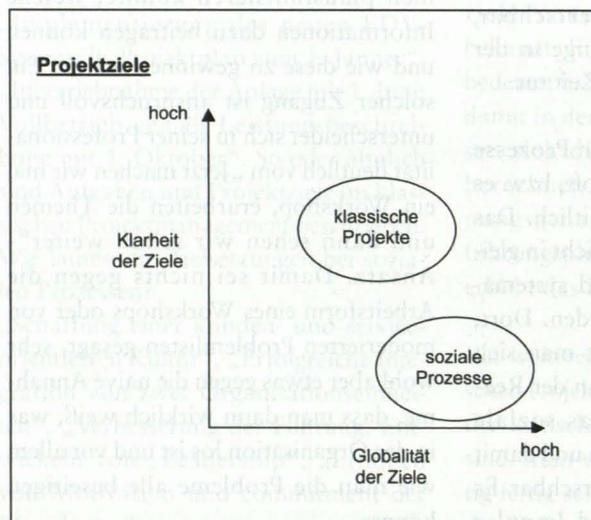
Konsequenzen aus diesen Unterschieden

Diese Gedanken sollen beispielhaft zeigen, dass zwischen der Qualität der Ziele im klassischen Projektmanagement und im Projektmanagement sozialer Prozesse tendenziell ein Unterschied besteht. Dieser Unterschied rührt im Wesentlichen aus der höheren Komplexität, Irrationalität und schlechteren Vorhersagbarkeit sozialer Prozesse her. Natürlich gibt es derartige Probleme auch bei klassischen Projekten; meist sind sie dann genau durch die sozialen Aspekte im Projekt begründet – wie Probleme in der Teamarbeit, Beziehungsprobleme mit



dem Kunden oder Konflikte mit anderen Gruppen im Projektumfeld.

Diese hohe Komplexität sollte aber bei sozialen Prozessen nicht dazu führen, gar nicht erst zu versuchen, die innere Logik des Problems zu verstehen. Dazu bedarf es oft einer vertieften Auseinandersetzung, der Fähigkeit, Unklarheiten, Unsicherheiten und verschiedene mögliche Wahrheiten eine gewisse Zeit auszuhalten und nicht gleich dem Handlungsdruck, unter dem Manager stehen, nachzugeben. Es braucht dann auch den Mut, sich rechtzeitig doch auf den Weg zu machen, obwohl man weiß, dass man noch nicht alles verstanden hat, und die Offenheit, die eigenen Annahmen und Hypothesen zu relativieren oder aufzugeben, wenn während des Prozesses neue Erkenntnisse und Einsichten auftauchen.



Das Management sozialer Prozesse braucht also neben den Kompetenzen im Projektmanagement in besonderem Maße reife, differenzierte Persönlichkeiten, die gelernt haben, sich von zumindest einigen ihrer Vorurteile und Lieblingshypothesen immer wieder zu distanzieren, und diese Notwendigkeit auch rechtzeitig erkennen. Billiger ist persönliche Professionalität in diesem Feld nicht zu haben.