



Dr. Nils Reschke

TRAINING - COACHING - MODERATION

Kurzinterview mit dem Deutschen Hochschulverband (DHV) zum Projektmanagement in der Wissenschaft

Warum ist Projektmanagement auch an der Hochschule wichtig?

Projektförmigkeit ist zum zentralen Paradigma in der Wissenschaft geworden. Früher hing der Erfolg wissenschaftlicher Karrieren im Wesentlichen von den Kernkompetenzen Forschung und Lehre ab. Wer sich demgegenüber heute in der Förderlandschaft behaupten will, braucht neben fachlicher und didaktischer Expertise auch starke Netzwerke und eben Fähigkeiten, Wissenschaft projektförmig zu organisieren. Dies zeigt sich konkret z.B. darin, dass DFG- oder EU-Anträge nur bewilligt werden, wenn ihnen glaubhafte Zeit- und Kostenpläne zugrunde liegen. Management-*know-how* ist heute also schon aus forschungsstrategischer Sicht unverzichtbar. Darüber hinaus führt die Anwendung von Methoden aus dem Projektmanagement auf die wissenschaftliche Arbeit zu mehr Planungssicherheit und dadurch auch zur Reduktion von Versagensängsten. Wer seine Forschung zielorientiert konzipiert und plant, Ressourcen abschätzt und die Umsetzung der Planung kontrolliert, minimiert Risiken, die Projekten – auch wissenschaftlichen – zwangsläufig innewohnen. In meinen Workshops erlebe ich oft, wie der `technische` Zugriff auf die eigene Forschung *als Projekt* häufig überhaupt erst zum Gefühl führt, diese zu beherrschen, anstatt von ihr beherrscht zu werden. Projektplanung steht also nicht im Gegensatz zur wissenschaftlichen Freiheit, sondern schafft überhaupt erst Platz für sie: Wer solide plant hat den Kopf für kreatives Chaos frei.

Wo gibt es bei der Projektarbeit die meisten Schwierigkeiten?

Nach einer Untersuchung der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) scheitern Projekte am häufigsten an unklaren Zielen. Im Rahmen eines Projekt-Kick-Off-Meetings sollte man sich daher Zeit nehmen, die in Antragsprosa häufig (nur) wohlklingenden Ziele zu operationalisieren und in konkrete Arbeitsschritte zu übersetzen. Für die Zielerreichung ist ferner hilfreich, am Anfang eines Projekts Erwartungen, Aufgaben und Verantwortungen zu klären, sich auf *ways of working* zu verständigen und diese auch zu dokumentieren. Häufig wird das Verständnis von Projektmanagement hingegen nur auf die Anwendung von Planungstechniken reduziert – und gelegentlich erwarten Workshop-Teilnehmende auch, z.B. mit Software-Programmen als Wunderwaffen sämtliche Projektprobleme lösen zu können. Um nicht missverstanden zu werden: Techniken helfen, Projekte zu steuern und demgemäß führen meine Workshops auch in geläufige Techniken wie

Projektstrukturpläne (PSP) oder Ablaufpläne (Gantt-Charts) ein. Daneben sollte man aber den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt stellen, denn wie Tom de Marco treffend bemerkt hat scheitern Projekte i.d.R. nicht an der Technik, sondern an Menschen. Gemäß einer Studie der drei deutschsprachigen Forschungsgemeinschaften lässt sich das Gelingen wissenschaftlicher Projekte zu 30% auf Methoden und zu 70% auf die Verhaltensdimension (Führung, Kommunikation, Motivation) zurückführen.

Worin liegen die Besonderheiten des Projektmanagements in der Wissenschaft?

Selbstverständlich lässt sich `Wissensproduktion` nicht im gleichen Maße planen wie der Produktionsprozess eines Wirtschaftsunternehmens, sagen wir der Bau eines Autos. Kreativität und Forschungsfortschritte fügen sich nicht – v.a. nicht in den Sozial- und Geisteswissenschaften – restlos dem Willen und Planungslogiken. Darüber hinaus stellen die Rahmenbedingungen des Öffentlichen Dienstes besondere Herausforderungen für die Projektleitung dar. Denn anders als im Unternehmenskontext hat die Projektleitung an Hochschulen selten freie Personalauswahl, weil die Projektmitarbeiter ja i.d.R. auch in Linienfunktion tätig sind. So gefährden etwa befristete Verträge und hohe Mitarbeiterfluktuation, aber auch mangelhafte Projekt-Dokumentationen häufig die Kontinuität wissenschaftlicher Projekte. Hinzu kommt schließlich, dass Projektleitungen aufgrund der Gleichberechtigung der Peers – v.a. auf derselben Karrierestufe – häufig keine unmittelbare disziplinarische Weisungsbefugnis haben.

All dies bedeutet nun allerdings nicht, dass Projektleitungen in der Wissenschaft machtlos sind oder Projektmanagement-Instrumentarien an Hochschulen versagen. Vielmehr gilt es die Besonderheiten wissenschaftlicher Arbeit z.B. durch angemessene Puffer bei der Zeitplanung zu berücksichtigen und das Projekt-Team mit Techniken der Lateralen Führung zum Erfolg zu führen. Win-Win-Situationen und Deals, Motivation und Identifikation, stringente Führung und nicht zuletzt die Qualität des gemeinsamen Forschungswegs haben schon manchen Einzelgänger in der Wissenschaft zum Projekt- und Teamplayer aus Überzeugung werden lassen.