



## Prof. Dr. Phil. Dipl.-Psych. Heidi Möller

Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie, Leiterin des Instituts für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Dekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften Universität Innsbruck.

**Kontakt:** E-Mail: Heidi.Moeller@uibk.ac.at



## Mag. Martina Pfeifer

Erziehungswissenschaftlerin, Studienassistentin am Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

**Kontakt:** Leopold Franzens-Universität Innsbruck  
Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstrasse 3, A-6020 Innsbruck,  
E-Mail: Martina.Pfeifer@uibk.ac.at

# Das Scheitern von Projekten - Chancen, Herausforderungen und Stolpersteine

*Projekte und Projektmanagement sind zunehmend wesentliche Merkmale heutiger Unternehmen. Nicht alle diese Projekte verlaufen jedoch erfolgreich. Der vorliegende Beitrag soll aufzeigen, wie mit Krisen im Projektverlauf oder mit scheiternden Projekten umgegangen werden kann, damit sie zu einem guten Ende gebracht werden können. Daraus entstehen gewinnbringende Lernchancen, die sowohl der Einzelne als auch die Gesamtorganisation konstruktiv nutzen können.*

## Die Projektorientierung in Unternehmen nimmt zu

Organisationen im Profit- und Not-for-profit-Bereich sind immer schnelleren Wandlungsprozessen unterzogen. Um den heutigen Anforderungen nach Flexibilität und Dynamik nachzukommen, sind die Unternehmen gezwungen, zunehmend auf projektbasierte Organisationsformen zurückzugreifen. Die Projektorientierung eines Unternehmens ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden und unternehmerische Projektkompetenz stellt inzwischen eine strategische Kernkompetenz dar. Mangelhafte Projektkompetenz kann jedoch zu einem gravierenden Problem beim Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit werden: Gröger nennt in seiner Studie «Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung» Unzulänglichkeiten in der Projektabwicklung – im ökonomischen Sinn – die «Wertvernichter Nummer 1» (Gröger 2004).

Projekte und Projektmanagement sind aus der heutigen Unternehmenskultur nicht mehr wegzudenken. In fast allen Betrieben nimmt die Projektorientierung zu – wie aber lässt sich nun ein Projekt definieren?

In einem Wirtschaftsunternehmen gibt es zumeist eine Linienorganisation, die in der Regel Produkte erstellt oder Leis-

tungen anbietet, die dann vermarktet werden. Dabei handelt es sich meist um sich wiederholende, standardisierte Routineprozesse. Neben diesen Routinearbeiten, gilt es zunehmend, Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Diese «Innovationsaufgaben» erfordern oft eine andere Abwicklungsart und Vorgehensweise als es für Verfahren aus der Linienorganisation nötig ist. Das Bewältigen dieser Aufgaben wird meist in einem «Projekt» umgesetzt (vgl. Kraus/Westermann 1998, 11). Die Anzahl der Projekte in den Unternehmen ist von Jahr zu Jahr steigend und der Begriff Projekt wird zunehmend zu einem Modebegriff, daher bedarf es einer genaueren Definition von Merkmalen, die ein Projekt ausmachen:

- Ein wesentliches Merkmal für ein Projekt ist dessen Neuartigkeit. Bei der Durchführung eines Projektes kann nur bedingt auf bereits bestehende Erfahrungswerte und Wissen aus dem Unternehmen zurückgegriffen werden. Projekte haben einen hohen experimentellen Charakter und sind demzufolge auch meistens risikoreich.
- Zudem ist ein Projekt eine temporäre Aufgabe, das heißt sie endet mit der Erreichung des davor bestimmten Zieles. Durch die zeitliche Begrenzung werden zumeist auch keine speziellen Ressourcen, wie etwa zusätzliches Personal, geschaffen.
- Ein drittes prägnantes Merkmal ist die Komplexität. Das bedeutet, es gibt eine Vielzahl von Wirkungszusammenhängen im Bereich von Planung, Durchführung und Wirtschaftlichkeit, die den gesamten Betrieb betreffen.
- In engem Zusammenhang mit der Komplexität steht das vierte Merkmal: Projekte sind Aufgaben, die meist über mehrere Abteilungen/Bereiche realisiert werden. Das bedeutet mehrere Stellen werden in einem Projekt gemeinsam eingebunden – sie sind somit abteilungs- bzw. bereichsübergreifend.

Die Mitarbeiter/-innen eines Projektes sind also meist ein «bunt zusammen gewürfelter Haufen» aus verschiedenen Bereichen des Betriebes, und oft ist für die Projektaufgaben wenig Zeit. Das bedeutet, es werden häufig keine zeitlichen Ressourcen einkalkuliert, vielmehr wird ein Projekt neben den Routineaufgaben noch «eingeschoben». Projekte werden daher oft als „ungeliebte Kinder“ der Linienorganisation gesehen. Durch diese besonderen Arbeitsbedingungen sind auch die Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich häufig gravierender als in feststehenden Abteilungen. (vgl. Kraus/Westermann 1998, 11 ff.).

### Aber: Nicht alle Projekte verlaufen erfolgreich

Aus diesen Besonderheiten resultieren die Herausforderungen für einen gelungenen Projektverlauf: Denn eine Vielzahl der Projekte verläuft nicht erfolgreich, vielmehr enden sie einfach «irgendwie», und unzählige Unternehmen haben so genannte «Projektleichen» im Keller liegen.

In diesem Beitrag werden Möglichkeiten geschildert, auch weniger erfolgreiche bzw. gescheiterte Projekte nicht einfach «im Sande verlaufen» zu lassen, sondern sie zu einem guten Ende zu bringen. Denn daraus – so unsere These – erwachsen für die Gesamtorganisation neue und in jedem Sinne gewinnbringende Lernchancen.

Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte beteiligen sich verständlicherweise deutlich lieber an der Entwicklung und Progression von Projekten als an einem befriedigenden Abschluss oder gar an der Aufarbeitung gescheiterter Unterfangen. Viele der Probleme und Schwierigkeiten, die während eines Projektverlaufes entstehen können – wie mangelndes Vertrauen zwischen Mitarbeiter/-innen der Linienorganisation und Projektmitarbeiter/-innen oder Kommunikationsprobleme zwischen Projektleitung, Vorstand und Mitarbeiter/-innen – um nur beispielhaft einige anzuführen, sind Faktoren, die den Erfolg eines Projektes und einen befriedigenden Abschluss verhindern können.

Eine Befragung von Projektleiter/-innen, Geschäftsführer/-innen und Vorständen aus unterschiedlichen Branchen im Jahre 2006, die von der PA Consulting Group und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement durchgeführt wurde, zeigt Folgendes (vgl. Abbildung 1): Vor allem «weiche Faktoren» sind die Ursache für das Scheitern von Projekten, während beispielsweise zu hohe technische Anforderungen nur wenige der Befragten als Grund für den Misserfolg eines Projektes angeben: Weiche Faktoren beeinflussen also wesentlich den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Die Art der Branche – so die Studie – spielt dabei eine untergeordnete Rolle (vgl. Engel/Menzer/Nienstedt 2006).

### Kaum jemand mag sich mit dem Scheitern von Projekten befassen

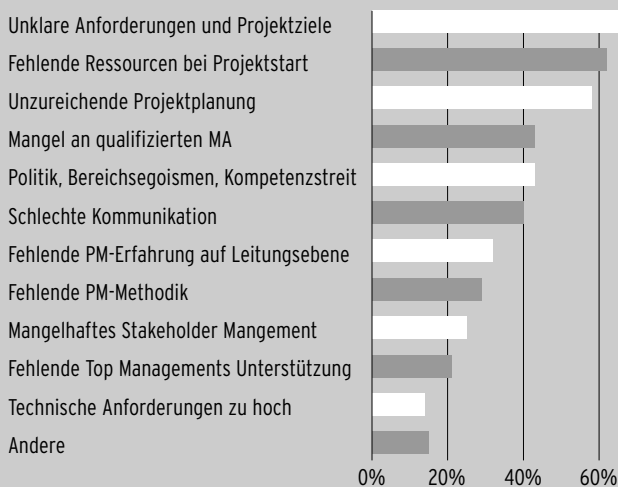
In der Literatur zu Projektmanagement findet man zahlreiche Hinweise und Anleitungen zum Start und Aufbau eines Projektes; oft finden sich auch Beschreibungen und Anleitungen wie nun ein Projekt gelungen zu Ende geführt werden soll. Michael Beers und Nitin Nohrias Buch «Breaking the Code of Change» (2000) beschäftigt sich beispielsweise damit wie Change Management und Veränderungsprojekte gelingen können und geht den Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung auf den Grund. Martin Schindler und Martin J. Eppler liefern wertvolle Impulse und Methodenansätze, wie bereits gemachte Schlüsselerfahrungen aus Projekten und Projektverläufen wieder erfolgreich und gewinnbringend in zukünftige Projekte einfließen können – und somit Erfahrungslernen zum Erfolg von Projekten beiträgt. (vgl. Schindler/Eppler 2003; OrganisationsEntwicklung 1/02). Allerdings bietet die Literatur – trotz dieses weit gefächerten Spektrums an Beiträgen, Projekte erfolgreich verlaufen zu lassen – wenig Aufschluss darüber, was mit Projektkrisen, vom Scheitern bedrohten oder bereits gescheiterten Projekten zu tun ist.

Ihr Ende verläuft im Sande, es wird gemeinsam vermieden darüber zu sprechen und wir gehen zur Tagesordnung über. Sicherlich, diese kollektive Abwehrformation in Organisationen ist verständlich und nachvollziehbar, schützt sie doch vor recht unangenehmen Affekten. Dem alten Gestaltgesetz folgend, drängen unvollendete Gestalten nun aber auf Schließung. Nicht abgeschlossene Prozesse erzeugen Spannung, sie lassen uns nicht wirklich los. Zur Spannungsreduktion im Einzelnen, im Projektteam und der Gesamtorganisation ist eine proaktive Haltung zur Beendigung von Projekten notwendig, unabhängig davon, wie erfolgreich sie verliefen. Die Gesamtorganisation verschenkt Lerneffekte, wenn sie sich scheut hinzusehen und das Ende bewusst zu gestalten.

Der Abschied, das Ende von Projekten, ihr mögliches Scheitern und die damit verbundenen Abschiede sind noch immer tabuisiert. Wie lässt sich aber das Ende eines gescheiterten Projekts konstruktiv begleiten, und welche Lernchancen ergeben sich daraus? Welche emotionale Arbeit ist nötig? Welches Aufgabenprofil ergibt sich daraus für die Projektleiter/-innen? Der gezielte Einsatz von «Sterbebegleitung» von Projekten hat individuell, psychohygienische Funktion für jede einzelne Mitarbeiterin/jeden einzelnen Mitarbeiter. Es geht um das Durcharbeiten der Affekte Enttäuschung, Trauer und Ärger. Daneben finden wir interaktionelle und gruppendyna-

Abbildung 1

### Ursachen für das Scheitern von Projekten



An der Befragung haben 90 Unternehmen aus Deutschland unterschiedlicher Branchen mit meist mehr als 1000 Mitarbeiter/-innen teilgenommen

Quelle: Engel/Menzer/Nienstedt 2006, Studie GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group

# «Nicht abgeschlossene Prozesse erzeugen Spannung, sie lassen uns nicht wirklich los.»

mische Spezifika. Fragen tauchen auf wie: Wer ist schuld? Wer profitiert gegebenenfalls vom Scheitern eines Projektes? Wer leidet daran Schaden? Die Suche nach dem Sündenbock beginnt. Unser Beitrag will der Frage nachgehen, wie verhindert werden kann, dass die Krise im Verlauf einer Projektarbeit eine destruktive Wende nimmt, und wie die konstruktive Bearbeitung des Scheiterns denkbar ist. Diese wiederum kann im Anschluss Vorbildfunktion auf systemischer Ebene haben.

Das Scheitern von Projekten ist als Thema nicht allzu beliebt, viel lieber sind wir an Systembildung als an Systemverfall beteiligt. Die Beteiligung am Aufbau von Systemen verspricht sicherlich viel mehr narzisstische Gratifikation. Aber auch dem «natürliche Ende» durchaus erfolgreicher Projekte wird selten viel Zeit des Innehaltens gewidmet. Schnell sind wir mit unserer Aufmerksamkeit beim nächsten Neubeginn, denn jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.

## **Begleitphänomene des Scheiterns von Projekten**

Eine weitere Schwierigkeit ist die Wahrnehmung krisenhaften Geschehens innerhalb eines Projektes. Wann ist der richtige Zeitpunkt, es zu beenden? Wir erleben häufig blinde Flecke bei Projektleiter/-innen, die unter Umständen an der Strategie: «Erhalt um jeden Preis» verharren. Die Arbeit am Systemerhalt wirkt häufig wie ein Selbsterhaltungstrieb (vgl. Rappe-Giesecke, 2000). Immer mehr Energie wird in die Sicherung des Projekts gesteckt, in den Erhalt der Arbeitsaufgabe, ohne die grundsätzliche Frage der Sinnhaftigkeit dieses Tuns zu stellen. Es gibt oft ein starres Festhalten an Äußerlichkeiten wie Projektplänen, Kostenaufstellungen und Portfolios – solange diese Erfolg versprechend klingen, scheint alles in «besten Ordnung».

Gelingt es jedoch dann nicht mehr, diese Perspektive aufrechtzuerhalten, so ist es oft schon zu spät, innovative, eventuell das Projekt erhaltende Strategien zu ergreifen. Da oben beschriebene Prozesse oft stark emotionalisiert sind, ist es oft nur dem/der Projekt Außenstehenden (auch innerhalb der Firma) und Berater/-innen möglich, diese unangenehmen Fragen zu stellen. Bei der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten ist es deren Aufgabe, die zwischenmenschliche Ebene dieser bedrohlichen Prozesse zu bearbeiten und destruktive interaktive Prozesse einzudämmen. Projektleiter/-innen können dafür sorgen, dass die Kommunikation nicht abbricht, und dass eventuell Maßnahmen der Kurskorrektur mit dem Ziel grundlegender Neuerung in Angriff genommen werden.

Auch Berater/-innen entwickeln Veränderungswiderstand in der Projektbegleitung. Auch ihnen stellt sich die Frage: Stecke ich meine beraterische Energie in die Reparatur eines maroden Systems oder begleite ich den Verfall, der ja auch meinen Kontrakt ändert oder unter Umständen obsolet macht? Vielleicht mag sich der Leser oder die Leserin an dieser Stelle eigenes Scheitern und Trennungserfahrung im Arbeitsbereich vor das innere Auge holen. Es wird vermutlich schnell deutlich, wie schwer der Abschied oft fällt und wie wesentlich die Frage der Freiwilligkeit des Ausscheidens ist. Für die Begleitung scheiternder Projekte ist die persönliche Sensibilisierung für das Thema Abschied ebenso wichtig wie die Systematisierung von Trennungserfahrungen im Kleinen: Erfahrungen mit Stellenabbau, Arbeit in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), die immer nur auf Zeit angelegt sind, Arbeit in von Insolvenz bedrohten Firmen, etc.

Der Leser/die Leserin mag sich gelungene Ablöseprozesse vergegenwärtigen und sich der Frage zuwenden: Welche Bedingungen haben dies möglich gemacht?

Auch misslungene Prozesse gilt es zu analysieren nach dem Motto: Was ist schief gelaufen?

Die Sensibilisierung für folgende Fragen – Wie habe ich eigene Abschiede aus Projekten erlebt? Was war förderlich? Was hinderlich? Was hätte zu welchem Zeitpunkt anders laufen können, wenn vielleicht ein externer Berater/eine externe Beraterin hinzugezogen worden wäre? – stellt eine sinnvolle Voraussetzung für Berater/-innen und Projektleiter/-innen dar.

### Emotionale Prozesse

Die Belastung, die auf den Projektleiter/die Projektleiterin oder den Berater/die Beraterin zukommt, der/die sich einer solchen Aufgabe stellt, lässt sich wie folgt skizzieren:

- Es entsteht oftmals Wut in den Arbeitsteams, über die nun abverlangten Kurskorrekturen und Veränderungen. Ärger entsteht auch als Antwort auf die Kränkung, die die Konfrontation mit dem Realitätsprinzip häufig bedeutet. Gefühle von Zurücksetzung und Ohnmacht verschaffen sich durch Zorn Ausdruck. Im Prozess des Sich-Auflehns oder Klammerns wird die Lösung gesucht. Versuche, den Konflikt zu verschieben sind an der Tagesordnung und zeigen sich in zerstrittenen Teams, die ihre aggressive Trauerenergie gegeneinander richten, und damit nicht produktiv wenden können.
- Neben Trauerreaktionen finden sich misstrauische Atmosphären in Teams, die sich für einen gelungenen Verlauf auflösen müssten. Nicht selten sind wahnhaftige Verarbeitungsmodi zu finden, die sich in Verarmungsideen und übersteigert wahrgenommener existentieller Bedrohung äußern. Manchmal herrscht Realitätsverleugnung, Erstarren und Vermeidung der Auseinandersetzung mit der sich wandelnden Systemumwelt vor. Auf der anderen Seite finden wir auch Phänomene, die sich als «Flucht in den Aktivismus» beschreiben lassen: die Krise wird z.B. durch schnellen Leitungswechsel zu bewältigen versucht.

### Leitideen zur Prozessbegleitung

Die Teams brauchen häufig zunächst Hilfe beim Gewährwerden der Krise. Dem Projektleiter/Der Projektleiterin kommt die Aufgabe zu, die oft recht emotional aufgeladenen Gruppenprozesse zu «entschleunigen». Es gilt, mit maximalem Respekt zuzuhören und ein Containment bereitzustellen (Lazar, 1994). Die Haltung des Leiters/der Leiterin gleicht einem Erkunden des Ist-Zustandes, er/sie sollte so wenig Plädoyers wie möglich zulassen. In Krisen von Projekten ist es für den Projektleiter/die Projektleiterin oft vonnöten, ein höheres Aktivitätsniveau zu zeigen als üblich, emotional zu stützen und Zuwendung zu zeigen. Je nach emotionalem Zustand des Teams, müssen kathartische Reaktionen ermöglicht und unterstützt werden, Trauer, Ärger, Enttäuschung und Schuldgefühle zu zeigen. Bei drohender emotionaler Überschwemmung hingegen gilt es, Möglichkeiten der Eindämmung und Steuerung zu vermitteln (vgl. Möller & Bruns, 2001).

In dieser ersten Phase der Prozessbegleitung geht es nicht um Interpretieren oder Deuten, sondern um Stützen des Teams in der Konfrontation mit der Realität, um Verleugnungen, Realitätsverzerrungen und schädlicher Regression entgegenzuwirken. Die «Opfer» brauchen zunächst Raum zur Klage

## Hilfreiche Schritte zur Begleitung scheiternder Projekte

1. Hilfe bei Gewährwerden der Krise
2. Beachtung der persönlichen Geschichte der Organisationsmitglieder
3. Begleitung der auftauchenden Trauerprozesse
4. Aufrechterhaltung der Kommunikation
5. Verschiedene Konflikte benennen
6. Übertragungen ausfindig machen
7. Spannungstoleranz entwickeln
8. Das Geleistete würdigen
9. Eigenanteil am Niedergang ausfindig machen
10. Das Unvollendete benennen
11. Individuelle und/oder projektspezifische Perspektiventwicklung
12. Unterstützung bei einer Entscheidungsfindung
13. Schreiben einer neuen Geschichte über sich selbst
14. Einordnen des Scheiterns in einen größeren Sinnzusammenhang
15. Akzeptanz der veränderten Situation
16. Vertrauen entwickeln in das Neue, das kommt

(Loos 2002, mündliche Mitteilung). Auch Schuldzuschreibungen sollten begrenzt zugelassen werden, wenngleich der Projektleiter/die Projektleiterin sich im Klaren sein muss, dass sich die Organisationsmitglieder mit diesem Modus noch in einem alten Bezugssystem befinden, das als eher anklammernd und festhaltend beschrieben werden kann. Der Projektleiter/Die Projektleiterin oder der Berater/die Beraterin kann derweil Team- und Institutionskulturmerkmale im Umgang mit Krisenphänomenen diagnostizieren, ggf. Vorschläge zur Veränderung machen.

### «In der Arbeit mit scheiternden Projekten wird die persönliche Geschichte des Organisationsmitglieds mit Verlust, Abschied, Trennung aktualisiert.»

In der Arbeit mit scheiternden Projekten wird die persönliche Geschichte des Organisationsmitglieds mit Verlust, Abschied, Trennung nahezu automatisch aktualisiert. Unbearbeitete Beendigungen beruflicher und persönlicher Art tauchen auf, Abbrüche statt Abschiede werden erneut wach. Dabei bietet eine gute Begleitung solcher Prozesse im Hier und

Der Projektleiter/Die Projektleiterin begleitet die Trauerprozesse, spürt auf, welche Hoffnungen, Erwartungen und Wünsche enttäuscht worden sind. Obacht sollte dabei immer darauf liegen, fruchtlose Kommunikation als solche zu deuten und andere konstruktive, weiterführende Kommunikationsmuster dagegen zu setzen. Entscheidend ist dabei, die Dialogarbeit aufrecht zu erhalten, dafür zu sorgen, dass die Verständigung nicht abbricht. Das kann auch dadurch geschehen, dass verschobene Konflikte als eben solche benannt werden. In der Begleitung geht es im Weiteren darum, Übertragungen ausfindig zu machen (vgl. Becker-Kontio 2000). Die in Beratungssettings typische Arbeit an der Übertragung kann es den Teammitgliedern ermöglichen, das Hier und Jetzt vom Dort und Damals zu unterscheiden und damit Souveränität in der aktuellen Situation zurückzuerobern. Erst dann wird es möglich sein, Ambiguitätstoleranz, das heißt eine Toleranz für das Sowohl-als-auch zu entwickeln. Das Team kann sich der Frage zunehmend rationaler stellen, was es wirklich verlieren kann und welcher Verlust unter Umständen eine Erleichterung, eine Entlastung, oder Erlösung eigener Mühsal bedeutet (Weigand 2000).

Für die konstruktive Verarbeitung des Scheiterns eines Projekts ist es für die Teammitglieder vor dem Hintergrund der Würdigung des Geleisteten unabdingbar, sich auch den



Jetzt durchaus die Chance emotional korrigierender Erfahrung im Dort und Damals. Gelungene Trennungsarbeit kann retrospektiv heilsam wirken, da durch die Verarbeitung heutiger Abschiede auch frühere Trennungen im Nachhinein verarbeitbar sind. Die Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit, der Komplementäraffekt zu Wachstumsorientierung und einem Leben nach dem Motto: «höher, schneller, weiter», das Erleben des Endes der Machbarkeit kann durchaus zu persönlichem Wachstum führen und die notwendige Abwehrformation für die moderne Arbeitswelt stärken.

eigenen Anteilen am Niedergang mitsamt den begleitenden Scham- und Schuldgefühlen zu stellen. Enttäuschung über nicht eingelöste Visionen und Phantasien müssen ausgedrückt werden, das Unvollendete benannt werden: Ungesagtes und Ungetanes, verpasste Möglichkeiten müssen angeschaut und die Unmöglichkeit der Wiedergutmachung gemeinsam ausgehalten werden. Die Phase der Arbeit ist gekennzeichnet vom Aushalten depressiver Phasen des Teams, der Projektleitern/der Projektleiterin und des Beraters/der Beraterin.

Erst dann kann Perspektiventwicklung, individuell und/oder auf Team- oder Teilteamebene erfolgen. Das Team beginnt allmählich, eine neue Geschichte über sich selbst zu schreiben. Ist diese Wendung vollzogen, ändert sich die Rolle des Projektleiters/der Projektleiterin oder des Beraters/der Beraterin. Er/Sie kann nun Hilfe bei der Entscheidungsfindung anbieten. Gelingt dieser konstruktive Wandel nicht, gleichgültig, ob nun interne oder externe Gründe dafür verantwortlich zu machen sind, wird es darum gehen, das Scheitern bzw. die radikale Veränderung in einen größeren Sinnzusammenhang einzuordnen (Mintzberg 1991) und dadurch zu Akzeptanz der veränderten Situation zu kommen.

### Die ökologische Perspektive

Rappe-Giesecke und Giesecke (2000) schlagen beim Werden oder Vergehen von Organisationen vor, sich das Lebenszyklusmodell Mintzbergs vor Augen zu führen: Organisationen formieren sich, entwickeln sich, reifen und gehen nieder. Sie betonen vor allem die Wichtigkeit des Mutes, den Projektleiter/-innen brauchen, um zu benennen, dass eine Dienstleistung nicht mehr gebraucht wird, weil z.B. das Klientel sich geändert hat.

«Für die konstruktive Verarbeitung des Scheiterns eines Projekts ist es für die Teammitglieder unabdingbar, sich auch den eigenen Anteilen daran zu stellen.»

Entweder ist das Geld nicht mehr vorhanden (s. die Förderung West-Berlins vor der Wende) oder es wird – weil es politisch so entschieden wurde – für andere Zwecke verwendet. Dabei stellt sich zunehmend die Frage, wie viel Subvention gesamtgesellschaftlich zu verantworten ist. Das Lebenszyklusmodell Mintzbergs lässt sich auch auf das Subsystem einer Organisation – das Projekt – übertragen. Rappe-Giesecke und Giesecke (2000) halten es für entscheidend, dass Projektleiter/-innen folgende Perspektive einnehmen: Zerstörung und Entwicklung gehören zusammen. Es braucht immer wieder neue Ordnungen, wie wir aus sich selbst organisierenden Prozessen innerhalb der Chaostheorie gelernt haben, ob nun auf der globalen Ebene kultureller Ökosysteme oder der Mikroebene. Sie berufen sich auf Mintzberg (1991), der die Unterscheidung zwischen Art- und Individuumserhalt vorschlägt. Geburt und Tod sind demnach notwendige Voraussetzungen für den Erhalt der Art. Nur durch Zerfall oder Abtreten ist z.B. ein Generationswechsel möglich. Sie empfehlen als Haltung für den Projektleiter/die Projektleiterin, den Zerfall der Organisation bzw. Gruppe als eine mögliche Entwicklung zu betrachten. Aus der Grundhaltung lässt sich die Frage: Was stecke ich in den Erhalt? Was in die Veränderung? sowohl für externe Projektleiter/-innen als auch für die Systemmitglieder souveräner beantworten. Durch die Entwicklung einer Metatheorie im Sinne Mintzbergs, die als ökologisch beschrieben werden kann, entstehen neue Perspektiven, die die Möglichkeit schaffen, Vertrauen in das Neue, das kommt, zu entwickeln.

## Literatur

- **Becker-Kontio, M. (2000).** Abschied als Thema in Supervisionsprozessen. *Supervision* 1, 8–13.
- **Beer, M. & Nohria, N. (Hg.) (2000).** Breaking the Code of Change. Papers from a Summer 1998 Conference. Harvard Business School Press.
- **Engel, C & Menzer, M. & Nienstedt, D. (2006).** Ergebnisse der Projektmanagement Studie «Konsequente Berücksichtigung weicher Faktoren». Studie von GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group <http://www.gpm-ipma.de/php/download.php?download=PM-StudienergebnisseWeicheFaktoren.pdf> Download: 30.7.2006
- **Gröger, M. (2004).** Projektmanagement. Abenteuer Wertevernichtung. Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen.
- **Kraus, G & Westermann, R. (1998).** Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, Gabler, Wiesbaden.
- **Lazar, R. A. (1994).** W. R. Bions Modell «Container-Contained» als eine (psychoanalytische) Leitidee in der Supervision. In H. Pühl. (Hrsg.). *Handbuch der Supervision II*. Berlin: Edition Marhold, 380–402.
- **Mintzberg, H. (1991).** *Mintzberg über Management – Führung und Organisation – Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
- **Möller, H. & Bruns, M. (2001).** Suizid und Suizidgefährdung. In: A. Franke & A. Kämmerer (Hrsg.). *Klinische Psychologie der Frau. Ein Lehrbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- **Rappe-Giesecke, K. (2000).** Lernen, Zwang und Niedergang in der Organisationsentwicklung – Ein Plädoyer für komplexe mentale Modelle. *Gruppendynamik und Organisationsentwicklung* 31 (1) 69–80.
- **Rappe-Giesecke, K. & Giesecke, M. (2000).** Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. *Supervision*, 1, 19–22.
- **Schindler, M. & Eppler, M.J. (2003).** Harvesting project knowledge. A Review of project learning methods and succes factors. *International Journal of Project Management* 21. 219–228
- **Voß, G.G. & Pongratz, H.J. (1998).** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1). 131–168.
- **Weigand, W. (2000).** Jedem Anfang wohnt ein Ende inne... . *Supervision*, 1, 3–4.