

Ehil-Grober, Birgit (Hg)  
 Handbuch Innovative  
 Projektmanagement  
 Kissing, Wella Media,  
 6.5.1. 51-24.

## 6.5 Wenn klassisches Projektmanagement in die Sackgasse führt

Stefan Köhl, Wolfgang Schnolke

### 6.5.1 „Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist.“ Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

#### Projektmanagement bei „ill-defined problems“

Die in der Managementpraxis und -literatur favorisierte lineare und zielverpflichtete Herangehensweise an Projekte ist nur dann geeignet, wenn man es mit so genannten *well-defined problems* zu tun hat. Bei Projekten, die sich mit *ill-defined problems* beschäftigen, führen die Prinzipien des klassischen Projektmanagements jedoch nicht weiter: Projektmanager versuchen vergeblich, eine lineare Vorgehensweise aufrechtzuerhalten, wenn Zielkorridore, Betroffene und Rahmenbedingungen nicht genau zu bestimmen sind.

In diesem Beitrag wird für Projekte, die sich mit *ill-defined problems* auseinandersetzen, eine grundlegende Veränderung der Betrachtungs- und Herangehensweise beschrieben: In diesem Fall wird auf das Durchhalten anfänglicher Zielsetzungen verzichtet. Erprobungen beginnen, bevor überhaupt zu Ende gedacht wurde. Die Evaluation von Projekten setzt nicht an Ziel-Ist-Vergleichen an, sondern setzt darauf, ob es gelungen ist, Stagnation zu überwinden, Konflikte auszuräumen und Verständigung über neue Handlungsmöglichkeiten herbeizuführen. Projektgruppen und Lenkungsausschüsse werden gar nicht erst eingerichtet. Macht-„Spiele“ werden nicht unterbunden, sondern genutzt.

#### 1 Die Crux mit den schlecht definierten Problemen: die Grenzen des klassischen Projektmanagements

In kaum einem Feld des Managements scheint eine so große Einigkeit über die „richtige Vorgehensweise“ zu herrschen wie bei der Durchführung von Projekten. Manager, Organisationsentwickler, IT-Berater und Expertenberater stimmen weitgehend überein, wie ein Projekt nach „allen Regeln der Kunst“ abgewickelt werden sollte. Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist, so die Annahme, die genaue Bestimmung der Projektziele. Im „Pflichtenheft“ für das Projekt sollen die Ziele so konkret beschrieben werden, dass man sich die angestrebte



## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

Zukunft plastisch vorstellen kann, und die Aufgaben und Tätigkeiten, die zur Zielerreichung nötig sind, aufgelistet werden können. Das klassische Projektmanagement sieht ferner vor, dass quantitative und qualitative Kriterien festgelegt werden, mit denen der Erfolg (oder Misserfolg) eines Projekts genau festgestellt werden kann.

Das Projekt sollte, so der überwiegende Tenor in der Projektmanagementliteratur, immer in „typischen, klar unterscheidbaren Phasen und Schritten“ ablaufen. Zu Beginn eines Projekts müssen Projektpläne erstellt werden, in denen Zeitpunkte für Auftaktveranstaltungen, Analyse und Diagnose, Datenfeedback, Projektkonzeption, Präsentationen, Umsetzung und Projektabschluss festgelegt werden. Als zentral wird angesehen, dass besonders mit den Umsetzungen erst dann begonnen wird, wenn die Problemdiagnose abgeschlossen ist.

Als organisatorisches Mittel der Wahl gilt im Projektmanagement die Einrichtung von Projektteams. Diese Projektteams sollen bei komplexeren Projekten durch Lenkungsausschüsse koordiniert und gesteuert werden.

Machtkämpfe in Projekten werden in der klassischen Projektmanagementliteratur als Störungen angesehen. Es wird angestrebt, dass sich die Beteiligten über das Ziel einig sind und sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise einigen. Es geht darum, dass alle an einem Strang ziehen.

#### Charakteristika des klassischen Projektmanagements

Klare Zielbestimmung zu Beginn des Projekts, die Ziele sollen mittels konkreter Maßnahmen erreicht werden.

zeitlich deutlich voneinander getrennte Problemanalyse-, Maßnahmenerarbeitungs- und Implementierungsphasen

Evaluation des Projekts am Ende und Überprüfung der Ergebnisse anhand der anfangs formulierten Ziele

Einrichtung von Projektteams, die für die Durchführung des Projekts verantwortlich sind

bei komplexeren Projekten Einrichtung von Lenkungsausschüssen zur Steuerung und Kontrolle des Projekts

Bestimmung aller Beteiligten und ihre Festlegung auf das Projektziel und auf die Vorgehensweise, um Machtkämpfe im Rahmen des Projekts möglichst zu verhindern

Die hier nur kurz skizzierte Logik des klassischen Projektmanagements ist geprägt durch „Vorstellungen von geplantem Wandel“, durch „rationalistische Sichtweisen des Managements von Veränderung“.

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

Aber zunehmend kommen Kratzer in den Lack des klassischen Projektmanagements. Untersuchungen, die in den neunziger Jahren über durchgeführte Business-Process-Reengineering-Projekte durchgeführt wurden, kamen zur Einschätzung, dass weit über die Hälfte dieser Projekte scheiterten. Interne Studien der Unternehmensberatungsfirma McKinsey zufolge scheitern zwei Drittel ihrer Vorschläge in der Umsetzungsphase. Bei Untersuchungen über Software-Projekte wurde festgestellt, dass Projekte häufig ihren Kostenrahmen um das Doppelte überschreiten, die Projektdauer in der Regel fast doppelt so lang ist wie geplant und die meisten Projekte im Laufe ihrer Geschichte einen Neustart erleben.

Es ist von der „Krise des Projektmanagements“ die Rede. Im Ablauf viele Projekte scheinen sich die hehren Ideale des Projektmanagements abzunutzen. Je länger ein Projekt läuft, desto mehr Widersprüchlichkeiten brechen auf. Je stärker ein Projektteam auf die Zielvorstellungen eines Projekts fokussiert wird, desto deutlicher werden die Brüche in der Zielvorstellung.

Für dieses Brüchigwerden der Projektmanagementstandards findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Erklärungen: mangelnde Qualifikation der Projektbeteiligten, widerständige, durch tayloristische Arbeitsstrukturen geprägte Mitarbeiter, fehlende Einsichtigkeit der mittleren Linienmanager in die Notwendigkeit des Projekts, mangelnde Kooperation zwischen Organisations-, Weiterbildungs- und IT-Abteilungen, die Unfähigkeit der Berater. Es wird eine Diskrepanz zwischen den logischen, rationalen und schlüssigen Projektmanagementstandards und dem irrationalen, emotionalen Verhalten der Mitarbeiter aufgebaut.

Die Probleme des Projekts werden auf Personen geschoben: „Wenn die Mitarbeiter mitziehen würden ...“, „Wenn der Berater diesen Aspekt nicht übersehen hätte ...“ oder: „... wenn das Vorstandsmitglied seine Energie nicht in andere Angelegenheiten gesteckt hätte ...“ Diese Personalisierung von Problemen ermöglicht es, die Standards des klassischen Projektmanagements auch angesichts negativer Erfahrungen in der alltäglichen Praxis aufrechtzuerhalten: Der Plan war gut, bloß leider waren die Menschen noch nicht weit genug. Aber diese Herangehensweise kann auf die Dauer nicht befriedigen.

Das klassische, auf einem chronologischen Zyklus von Problembestimmung, Ursachenanalyse, Lösungsgenerierung und Maßnahmenbestimmung basierende Projektmanagement ist für den Typ der „gut definierten Probleme“ (so genannte *well-defined problems*) gut geeignet. Von *well-defined problems*

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

spricht man, wenn ein Problem im Detail beschrieben werden kann, die beteiligten Akteure mit der Problemdefinition übereinstimmen und alle notwendigen Informationen über das Problem beschaffbar sind. Dies ermöglicht eine effektive Vorausprogrammierung der Aufgabenerfüllung.

Der Idealtypus von Projekten zur Lösung von *well-defined problems* sind technische Projekte, die einen Wiederholungscharakter haben und durch Routinen zu regeln sind. Zum Beispiel ist das Verlegen von Stromkabeln durch die lokalen Stadtwerke so ein Projekt. Wenn ein neuer Anschluss gelegt werden muss, ist das Problem klar umrissen (der Haushalt will einen Stromanschluss haben), die Kosten definierbar (die durchschnittlichen Kosten für die Verlegung je Meter Stromkabel  $\times$  Anzahl der Meter) und der Arbeitsablauf für alle Beteiligten klar (entsprechend den Arbeitsrichtlinien der Stadtwerke).

In der Regel lassen sich Projekte mit *well-defined problems* in „Wenn-dann-Programme“ (so genannte Konditionalprogramme) übersetzen. Ein Projekt zur Erstellung eines neuen Telefonbuchs im Unternehmen besteht beispielsweise aus der Aneinanderreihung solcher Wenn-dann-Regeln: Wenn es neue Mitarbeiter gibt, erstelle ein neues Telefonbuch. Wenn du ein neues Telefonbuch erstellst, dann nutze dafür die Namen aller Mitarbeiter des Unternehmens. Wenn ein Nachname mit A beginnt, dann kommt er vor einem Namen, der mit dem Buchstaben B beginnt usw.



Das klassische Projektmanagement stößt jedoch bei Projekten, bei denen die Probleme nicht gut definierbar sind, an Grenzen, beispielsweise bei Aufgaben, die „kein eindeutiges Ende haben“, „sehr stark durch den Faktor Mensch beeinflusst werden“ und bei denen zu „Beginn des Projekts noch gar nicht klar ist, in welche Richtung es gehen soll“. Bei Reorganisationsprojekten scheitern die klassischen Projektmanagementtools, weil die Findungsphase nie eindeutig abgeschlossen ist, meistens die Aufgaben kein eindeutiges Ende haben und notwendige Ressourcen nur ungefähr abzuschätzen sind. Es gibt zwar Projekte, in denen die Ziele und die Methoden klar definiert sind (z.B. viele Engineering-Projekte), vielfach hat man es aber mit Problemen zu tun, wo wohl die Ziele relativ klar, aber die Methoden nicht gut definierbar sind (z.B. viele Produktentwicklungsprojekte) oder wo umgekehrt die Methoden einigermaßen klar sind, aber die Ziele nicht stimmen (z.B. viele IT-Projekte). Das klassische Projektmanagement stößt an Grenzen, wenn wie im Fall von Organisationsentwicklungsprojekten oder auch Forschungsprojekten weder die Ziele noch die Methoden einigermaßen klar definiert sind.

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

Die Probleme scheinen in diesen Fällen nicht eindeutig bestimmbar zu sein – sie sind *ill-defined*. Unter einem *ill-defined problem* versteht man ein Problem, über dessen Struktur man nur begrenzte Informationen hat, dessen Definition von Akteur zu Akteur unterschiedlich ist und zu dessen Lösung aufgrund der Komplexität nicht alle Handlungsalternativen erwogen und auf ihre Folgen abgeklopft werden können.

Zu solchen *ill-defined problems* gehörten besonders komplexe Organisationsprobleme. Die Probleme, auf denen Reorganisationsprojekte aufsetzen, werden im Verlauf des Projekts häufig undefiniert: Ging es anfangs um Kosteneinsparung, verlagert sich das Ziel mehr zu einer strategischen Neuausrichtung. Kreise des Managements, die das Projekt anfangs betrieben haben, ziehen sich zurück, andere Akteure kommen hinzu.

Auch komplexe EDV-Projekte setzen an *ill-defined problems* an. Die Software, die am Ende eines Projekts herauskommt, hat häufig wenig mit den im Pflichtenheft festgelegten Zielsetzungen und Vorgehensweisen zu tun. Die Softwaretechnologie entwickelt ein so starkes „Eigenleben“, dass man eher von den vorhandenen Tools daraus schließt, was am Ende herauskommt, als dass man für sauber definierte Ziele die entsprechenden Tools heranzieht.

**Woran erkennt man Projekte, die sich mit *ill-defined problems* auseinandersetzen?**

Die Definition des Problems, mit dem sich ein Projekt auseinandersetzen soll, ist vor Beginn oder während der Projektarbeit Teil eines intensiven Verständigungs- und Aushandlungsprozesses.

Es ist unklar, wer der tatsächliche „Herr“ eines Projekts ist. Häufig ist es eine „latente“ und labile Koalition (z. B. aus einigen Mittelmanagern, dem Betriebsrat und einer Top-Führungskraft).

Jedoch man muss auch in Projekten, die an *ill-defined problems* ansetzen, zu einer schlüssigen Vorgehensweise kommen. Man muss sich zu Lösungen durchringen, obwohl man nicht ausreichend Informationen zur Verfügung oder nicht genügend Zeit zur Informationsverarbeitung hat. Man muss voranschreiten, obwohl die Präferenzen in einer Organisation unklar sind, obwohl nur vage Vorstellungen über die Technologien herrschen, die man anwenden könnte oder sollte, und obwohl der beteiligte Teilnehmerkreis immer wieder wechselt. Kurz: Man muss handeln, obwohl man nicht rational handeln kann.

Ziel dieses Beitrags ist es, für fünf zentrale Qualitätskriterien des klassischen Projektmanagements – klare Zielsetzung (Abschnitt 2), klare Phasenabfolge (Abschnitt 3), Evaluierung des Projekts (Abschnitt 4), Einrichtung von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen (Abschnitt 5) und Konzentration auf



Sachfragen (Abschnitt 6) – zu zeigen, welche Auswirkungen es hat, wenn man diese auf *ill-defined problems* anwendet. Auf der Basis dieser Analyse wird für jedes der fünf Qualitätskriterien eine alternative Sicht- und -vorgehensweise beschrieben.

## 2 Jenseits von klar definierten Projektzielen: kontingente Prozessführung

Die Idee der klassischen Projektmanagementphilosophie ist es, sich zu Beginn eines Projekts auf eindeutige Ziele festzulegen. Unter einem Projektziel wird dabei ein Zustand in der Zukunft verstanden, der durch das Projekt erreicht werden soll. Dabei wird davon ausgegangen, dass Projektziele so konkret formuliert werden sollten, dass die Erreichung eindeutig festgestellt werden kann. Alle Ziele, so der Tenor, müssten messbare Zielgrößen enthalten, die frei von Widersprüchen seien.

Erst die eindeutige Zielformulierung ermögliche es, eine Projektplanung vorzunehmen, indem durch Abschätzungen, Entwürfe und Entscheidungen festgelegt wird, unter welchen Rahmenbedingungen, auf welchen Wegen, mit welchen Schritten und in welcher zeitlichen und organisatorischen Abfolge vorgegangen werden soll. Oder kürzer ausgedrückt: ohne eindeutige Ziele keine klare Festlegung der einzusetzenden Mittel.

Die klassische Projektmanagementphilosophie geht davon aus, dass über ein permanentes Projektcontrolling die Abweichungen zwischen vorgegebenen Soll-Zuständen und den Ist-Zuständen ermittelt und beurteilt werden können.

### Der lineare Planungsprozess bei *ill-defined problems*

Wie wirkt sich diese lineare Vorgehensweise bei Projekten mit *ill-defined problems* aus? In der Projektmanagementliteratur wird festgestellt, dass es immer wieder Planabweichungen in Form von Zeit-, Budget oder Personalkapazitätsüberschreitungen gibt (die Unterschreitung wird interessanterweise in der Regel nicht als Problem angesehen). Die nahe liegende Reaktion der Auftraggeber des Projekts, der Projektleiter oder der Projektcontroller ist es, auf die Einhaltung des festgelegten Rahmens zu bestehen und von den Projektmitarbeitern eine größere Zeit-, Budget- und Kapazitätsdisziplin einzufordern.

In Projekten kann die Zeit-, Budget- und Kapazitätsüberschreitung als Anlass für eine „Nachbesserung“ der Ziele dienen. Das Projektteam stellt fest, dass man die 25 % Kostenüberschreitung oder den mehrmonatigen Zeitverzug bei der Errei-

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

chung eines Meilensteins nicht durch ein besseres Projektmanagement oder eine größere Disziplin in den Griff bekommen kann, es regt deswegen eine Reformulierung der Ziele an. Die Qualitätserwartungen an ein zu entwickelnde Software-Programm werden heruntergeschraubt, der Leistungskatalog für eine Produktentwicklung reduziert oder die Ansprüche an die Effekte eines Organisationsentwicklungsprojekts modifiziert.

Je undurchsichtiger das Problem, mit dem sich ein Projekt auseinandersetzt, desto häufiger muss in einem logisch-linearen Planungsprozess zurückgesprungen werden, um die Zielerreichung zu modifizieren. Im Projektablauf entstehen so genannte „Echternacher Springprozeptionen“, in denen es zwei Schritte vorwärts und einen zurückgeht. Der Projektverlauf ist keine stetige Fortentwicklung, in der ein Entwicklungsstand eine feste verbindliche Basis für den nächsten Schritt darstellt. Vielmehr bildet sich ein Rückkopplungskreis aus, in dem immer wieder zurückgesprungen werden kann, um Planungen zu revidieren.

Durch diese Rücksprünge kann sich das Projekt zwar immer mehr der Realisierung annähern, aber die Planungssystematik verliert an Linearität. Die Komplexität wächst sehr stark an.

### Die Alternative: ein kontingenter Planungsprozess

Der Ansatz eines Projektmanagements für *ill-defined problems* macht letztlich nichts anderes, als diese Rücksprünge in die Planungsphilosophie zu integrieren. Die Idee eines solchen Projektmanagements ist es, den Projektprozess *kontingent* zu halten. Was meint kontingent? Kontingenz bezeichnet die Offenheit einer Situation: „Es geht so, aber auch anders, allerdings nicht beliebig.“

Eine Haltung des „anything goes“ wäre eine Entartung des kontingenten Prozesses, in der immer nur die Lösung verfolgt wird, die im Moment – für bestimmte Akteure – als günstig betrachtet wird. Der Grundgedanke der Kontingenz ist es, dass es keinen „one best way“ bei *ill-defined problems* gibt, sondern verschiedene Wege existieren, um voranzukommen. Welche eingeschlagen werden, hängt von der Situation ab, den Entwicklungen der Organisation, den Machtkonstellationen oder zufälligen Veränderungen in der Umwelt.

Dieser Gedanke greift Überlegungen aus der modernen Organisationsforschung auf. Die vom Management häufig favorisierte Vorgehensweise, für ein Problem eine beste Lösung zu suchen, kommt in der organisatorischen Praxis viel seltener vor, als man gemeinhin annimmt. Eine Gruppe um den Orga-

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

nisationssoziologen James March hat festgestellt, dass in Entscheidungsprozessen häufig die Situation auftritt, dass in der Organisation Lösungen „herumschwirren“, an die sich dann Probleme anlagern. Man hat in der Organisation teure Maschinen stehen und überlegt, für welche Probleme man sie einsetzen kann. Man hat eine kompetente Mitarbeiterin, die durch ihre ursprüngliche Aufgabe nicht mehr ausgelastet wird. An sie lagern sich neue Aufgabenfelder an. Es schwirren die gerade aktuellen Vorstellungen von „gutem Management“ durch die Organisation. Für die Vorstellungen von Lean Management, Business Process Reengineering oder Kaizen werden dann Probleme gesucht, die damit bearbeitet werden können.



Wenn man diese Auffassung ernst nimmt, dann hat dies für das Projektmanagement eine weitreichende Konsequenz: Es werden für das Projekt Ziele nicht mehr ein für alle Mal festgelegt oder – etwas moderater formuliert – es werden in Projekten Ziele formuliert, um der Projektarbeit einen Anfang zu geben, aber ob nachher diese Ziele oder ganz andere erreicht werden, ist eine zweitrangige Frage. Unzureichende Klarheit des Projektauftrags wird bei *ill-defined problems* nicht mehr als Pathologie begriffen, sondern als unvermeidbarer Aspekt.

Was bedeutet dies konkret? Um den Prozess möglichst kontingent zu halten, trifft der Projektmanager mit dem „Auftraggeber“ nur eine grobe Absprache bezüglich des Projektverlaufs. Es geht also gerade nicht darum, eine möglichst verbindliche Zielformulierung für das Projekt herauszuarbeiten, sondern lediglich Richtungen abzustecken.

Das bedeutet, dass Lösungsansätze, die schon in der Organisation vorhanden sind, in das Projekt eingebaut werden können, wenn es die Projektdynamik ergibt. Elemente aus der Software-Ruine eines früheren Projekts können für das anders ausgerichtete Projekt reaktiviert werden. Die Bausteine, die für die Produktentwicklung für einen anderen Kunden entwickelt wurden, werden recycelt. Die Strategieüberlegungen, die vor drei, vier Jahren bei einer Reorganisation verworfen wurden, aber noch in den Köpfen der Beteiligten sind, können sich als „Halbfertig-Lösung“ für ein neues Problem anbieten.

Diese Vorgehensweise eines Projektmanagers ähnelt dem eines „bricoleurs“, eines Bastlers. Der Projektmanager geht wie ein Bastler vor, der mit in der Organisation bereits vorhandenen Lösungssplintern hantiert. Der Vorwurf gegen Berater, dass sie nur das wiedergeben, was sich sowieso im Unternehmen vorfindet, ist aus dieser Perspektive kein Argument gegen Berater, sondern eher Ausdruck einer Professionalität.



Die folgenreichen Konsequenzen dieses Ansatzes dürfen nicht übersehen werden: Die Ressourcen an Geld, Personal und Zeit können in diesem Modell nicht mehr aus der Zielplanung des Projekts abgeleitet werden. Aber selbstverständlich müssen im Rahmen einer solchen Vorgehensweise auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen beachtet werden.

Das Problem dieser Vorgehensweise ist, dass sich das Offenhalten einer Situation im Allgemeinen nicht mit dem Anspruch auf klare Zielsetzung verträgt, die in vielen Organisationen eine Art „Managementmantra“ ist. Der Auftraggeber, der „Herrn“, muss deswegen einerseits nach außen so tun, als ob die Ziele und Vorgehensweise im Projekt klar wären, um darüber die nötige Legitimität zu erzeugen. und andererseits intern ein möglichst hohes Maß an Kontingenz zuzulassen.

### **3 Jenseits der klaren Projektphasenabfolge: Erproben, ehe es zu Ende gedacht wurde**

Projekte werden üblicherweise in Projektphasen wie Problem diagnose, Konzeption, Spezifikation und Implementierung unterteilt. Unter einer Phase wird dabei in der Regel ein in sich abgeschlossener Arbeitsabschnitt verstanden, der mit einem überprüfbareren Meilenstein endet. Die Idee ist dabei, dass die Phasen eines Projekts voneinander unterscheidbar sind. Die Projektkonzeption setzt an, wenn die Problem diagnose abgeschlossen ist. Die Implementierung beginnt, wenn die Projektkonzeption zur allgemeinen Zufriedenheit ausgefallen ist.

Diese Projektmanagementphilosophie entspricht der häufig propagierten entscheidungsrationalen Vorgehensweise. Damit Organisationen rationale Entscheidungen fällen, müssen sie die Ursachen von Problemen unter Hinzuziehung möglichst vieler Akteure genau analysieren, dann in einem nächsten Schritt möglichst viele Lösungsalternativen bestimmen und die gewollten Folgen und ungewollten Nebenfolgen der verschiedenen Alternativen abwägen.

Die Vorstellung der klassischen Projektmanagementphilosophie ist es, dass aus dieser entscheidungsrationalen Vorgehensweise die Motivation der verschiedenen Handelnden entspringt, Entscheidungen auch umzusetzen.

Diese Annahme stimmt vermutlich auch für das Projektmanagement bei *well-defined problems*. Weil durch die klare Problem bestimmung der Rahmen des Projekts genau vorgegeben wird, können die Ursachen eines Problems genau bestimmt werden, die Lösungsalternativen sind übersichtlich und auch

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

die Abwägung der Folgen der verschiedenen Alternativen gestaltet sich übersichtlich.

Wie wirkt sich aber diese Vorgehensweise bei *ill-defined problems* aus?

**Klare Phasenabfolge behindert die Bearbeitung von *ill-defined problems***

Es sprechen einige Indizien dafür, dass die sauber getrennte Unterteilung in Phasen, der Erarbeitung von Lösungsalternativen, deren Bewertung und die Implementierung der „besten“ Lösungsalternative zwar dem Modell der Entscheidungs rationalität entspricht, aber bei *ill-defined problems* oft erst in einer späten Phase entdeckt wird, dass die präferierte Lösung nicht oder nicht mehr den Interessen und Auffassungen gewichtiger Beteiligter entspricht. Jetzt wird ein Rücksprung erforderlich oder das Projekt wird abgebrochen, da die vorgesehenen Ressourcen verbraucht sind.

Der Organisationsforscher Nils Brunsson beschreibt dieses Problem mit der fehlenden Motivationskraft entscheidungsrationaler Vorgehensweisen. Je mehr Alternativen einbezogen werden, desto weniger überzeugend ist die Handlungsempfehlung: „Man könnte ja auch ganz anders.“ Je genauer die Folgen betrachtet werden, desto zweifelhafter ist es, dass im Sinn der Entscheidung gehandelt wird: „Bei all den Gefahren sollen wir es wirklich so machen?“ Je mehr Akteure einbezogen werden, desto unwahrscheinlicher wird es, für eine bestimmte Handlung motivieren zu können.

Bei Projekten, die an *ill-defined problems* ansetzen, kann dieses Problem der Handlungsmotivation eskalieren. Da bei *ill-defined problems* gar keine „richtigen“ Lösungen vorstellbar sind, können gegen alle Vorschläge berechnete Einwände vorgebracht werden. Wie man an den endlos scheinenden Diskussions Schleifen in Projektteams beobachten kann, können Lösungsansätze bei *ill-defined problems* „zugrunde gezwifelt“ werden.

Der Effekt ist, dass man sich in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Universitäten offiziell um Entscheidungs rationalität bemüht, in Wahrheit folgt man aber anderen Maximen: Nur wenige werden in die Entscheidung mit einbezogen. Vorrangig werden die positiven Folgen einer Entscheidung betrachtet. Man vergleicht nur mit wenigen, offensichtlich nicht geeigneten Alternativen. Diese Vorgehensweise, die allen Regeln des Change Management wie Partizipation, genaue

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

Analyse oder Abwägung möglichst vieler Alternativen widerspricht, seien – so Brunsson – am ehesten geeignet, Handlungs-rationalität in einer Organisation zu erzeugen.

Welche Folgen lassen sich daraus für ein Projektmanagement bei *ill-defined problems* erschließen?

### Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist!

Die Maxime eines Projektmanagements für ill-defines problems lautet: „Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist“. In Software-Projekten werden Programme lanciert, bevor sie zu Ende durchdacht sind. Es ist bei komplexen IT-Projekten gar nicht möglich, alle Ideen zu Ende zu denken oder alle Komponenten erschöpfend zu prüfen. Bei der Entwicklung von so sensiblen Produkten wie Medikamenten geht man in die Erprobung, bevor letzte Erkenntnisse über die Wirkungen und Nebenwirkungen vorliegen. In Reorganisationsprojekten werden neue Regeln erprobt und eingespielt, bevor deren Folgen durch Gutachten oder Managementworkshops im Einzelnen evaluiert wurden.

Bei der Erprobung können mehrere unvollständige und widersprüchliche Konzepte gleichzeitig angestoßen werden. Es gehört zu den Stärken der Organisation, dass sie widersprüchliche Arbeitsweisen, gegensätzliche Zielrichtungen und konfliktschaffende Vorgehensweisen verkraften kann. Diese beachtliche Fähigkeit kann ein Projektmanagement für *ill-defined problems* ausnutzen, indem die verschiedenen Stoßrichtungen nur begrenzt aufeinander abgestimmt werden müssen.

Durch das Ausprobieren verschiedener Stoßrichtungen kann die eine oder andere „abstürzen“, wenn sie sich als nicht tragbar erweist, oder sie kann neue Qualität hinzugewinnen, wenn die Umsetzung erfolgversprechend ist. Während der Erprobung können auch neue Stoßrichtungen entstehen, die bislang nicht beachtet wurden.

Die Stärke der Erprobung ist, dass sie gegen die Widerstände aus der Organisation wenigstens teilweise geschützt ist. Die Darstellung von Reformen als Erprobungen dient der Abschirmung gegen den Normalbetrieb. Durch die Begriffe Erprobung, Experiment oder Versuch wird der Eindruck erweckt, als sei nichts festgelegt – alle Maßnahmen könnten wieder zurückgenommen werden.

Aber diese Vorgehensweise hat Grenzen. Mitunter ist es nicht möglich in eine Erprobung zu gehen, weil die Versuchsanord-



## 6.5.1

Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

nung mit zu hohen Kosten verbunden ist. Wenn beispielsweise eine Erprobung die Einführung eines teuren neuen EDV-System nötig macht, kann man diese manchmal nicht riskieren. Ein weiteres Problem kann sein, dass die Erkenntnisse aus einem Versuch sich erst zu einem zu späten Zeitpunkt herausstellen.

#### 4 Jenseits der klaren Projektevaluation: Was kann in einem kontingenten Projektverlauf noch als Erfolg oder Misserfolg gewertet werden?

Die klassische Projektmanagementphilosophie geht davon aus, dass am Ende des Projekts geprüft werden muss, ob die am Anfang definierten Projektziele erreicht wurden und ob die geplanten Ressourcen an Geld, Zeit und Personalkapazitäten eingehalten wurden. An den Kriterien „Zielerreichung“ und „Nichtüberschreitung der Ressourcen“ kann der „Projekterfolg unmittelbar bestimmt werden“.

#### Typische Erfolgskriterien für Projekte

The product delivered by the project achieves its stated business purpose.

It makes a profit for the owner, sponsor or promoter.

It meets the needs of the owner, the operators or users, the consumers and the community.

The project delivers the prestated objectives.

They are delivered with the required functionality and with the required quality.

They are delivered at an appropriate time and for an appropriate cost.

The project meets the needs of the project team.

The work makes a profit for the project team.



Häufig wird jedoch darüber geklagt, dass Projekte kein offizielles Ende hätten. Es werde „vergessen“, eine Projektabschluss-sitzung durchzuführen, in der unter Beisein des Auftraggebers der Abschlussbericht über das erreichte Ergebnis, die Kosten und die Projektdokumentation an die Linienorganisation übergeben werden und der Projektleiter und das Projektteam offiziell entlastet wird.

Effekt sei, dass Projektleiter sich deshalb noch Jahre, nach dem das Projekt abgeschlossen wurde, mit den „Nachwehen“ des Projekts herumschlagen. Wegen der mangelhaften Evaluation könnte dann auch kein „institutionalisierter Erkenntnisgewinn“ aus beendeten Projekten gezogen werden.

### Grenzen der Evaluation bei ill-defined problems

Das Problem ist, dass es oft zu lange dauert, bevor man feststellen kann, ob von dem Projekt eine Wirkung ausgegangen ist: Ist es dem Reorganisationsprojekt gelungen, ein neues Organigramm durchzusetzen, Kompetenzen neu zu verteilen – oder wurde lediglich alter Wein in neuen Schläuchen angeboten? Sind die neuen Erfolge im Markt auf das neue Produkt des Produktentwicklungsteams zurückzuführen oder hat sich lediglich die Marktlage günstig verändert? Hat das neue Software-Projekt eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern oder stellt man erst in zwei, drei Jahren fest, dass es sich um eine Software-Ruine handelt?

Nichtsdestotrotz darf nicht übersehen werden, dass auf die Evaluation von Projekten nicht völlig verzichtet werden darf. Wie erkennt man aber die Wirkungen eines Projekts? Wie kann man einschätzen, ob diese Wirkungen die Organisation vorangebracht haben oder nicht?

### Schaffen von Erfolgssurrogaten

Auch wenn es in Projekten mit *ill-defined problems* zu tun hat, sind sich die Projektbeteiligten häufig einig, ob das Projekt etwas bewirkt hat oder nicht: Es haben sich neue Spielregeln in der Organisation entwickelt; Daten werden jetzt anders interpretiert; Dogmen und Mythen in der Organisation wurden erschüttert, sodass neues Denken und Handeln auf den Weg gebracht wurde.

Das Problem dieser „Erfolge“ ist, dass die Erfolge häufig nicht (oder nur begrenzt) in der Formalstruktur der Organisation verankert sind. Es muss nicht eine Reorganisation von Abteilungen sein, sondern die Erfolge können aus neuen „Spielregeln“ bestehen, die die Kooperation zwischen Abteilungen erleichtern. Oder es findet sich in der Praxis der Akteure eine andere Interpretation der Daten wieder, wodurch neue Einsichten und Handlungsoptionen erwachsen sind. Dogmen und Mythen mögen erschüttert worden sein, die das Denken und Handeln der Akteure verengt hatten. Diese Dogmen und Mythen sind nie formal verkündet worden, dementsprechend findet auch deren Erschütterung jenseits der Formalstruktur statt. In der Managementliteratur wird dies als „organisationales Lernen“ bezeichnet.

Für die Projektmitarbeiter ist es wichtig, Projekte gegen Kritik abzuschotten. Gerade weil in Projekten, die an *ill-defined problems* ansetzen, die Ziele fluktuieren und die Zeit-, Geld- und

Personalressourcen zu Beginn kaum genau festgelegt werden können, können Kritiker in einer Evaluationsrunde ein einmal diskutiertes Ziel wieder ins Gespräch bringen und darauf verweisen, dass es nicht erreicht wurde. Weil es keine klar definierten Ressourcen gegeben hat, kann darauf verwiesen werden, dass der Nutzen im Vergleich zum eingesetzten Personal- und Geldbudget zu gering ist.

Wenn ein Projekt unter diesen Gesichtspunkten unter Druck gerät, kann es sinnvoll sein, zur Erzeugung von Legitimität Erfolgssurrogate zu schaffen: Es werden durch das Projekt erreichte Kosteneinsparungen „errechnet“. Es werden Umsatzsteigerungen auf den Erfolg eines Strategiprojekts zugerechnet und mögliche andere Erklärungen wie zum Beispiel eine Markterholung ignoriert.

Die Herausforderung für das Projektmanagement besteht darin, trotz der Unmöglichkeit eindeutiger Evaluationsprozesse so etwas wie Ansätze eines Projektlernens hinzubekommen. Das Dilemma für Projektbeteiligte ist es, dass sich diese beiden Prozesse tendenziell widersprechen. Die Präsentation von Erfolgen behindert Lernprozesse. Das Zugeständnis von Problemen oder die Formulierung von „learnings“ müssen so formuliert werden, dass sie in die aufgebaute Erfolgsmythologie passen.

## **5 Jenseits von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen: die Auflösung klassischer Projektinstanzen**

Im klassischen Projektmanagement ist es üblich, die Arbeit auf Projektgruppen zu verlagern. Wenn die Aufgabenstellung überschaubar ist, wird lediglich eine Projektgruppe, ein Arbeitsteam, eine Projektausschuss, eine Task Force oder Entwicklungsteam mit der Bearbeitung der Problemstellung beauftragt. Dieser Projektgruppe werden dann alle Ressourcen zur Verfügung gestellt, um das Problem zu lösen.

Wenn die Aufgabenstellung komplex ist, hoher zeitlicher Druck herrscht oder sehr viele unterschiedliche Gruppen in das Projekt eingebunden werden müssen, betraut man in der Regel mehrere Projektteams parallel mit der Bearbeitung der Aufgabe. Zur Koordination der verschiedenen Projektgruppen wird dann ein Lenkungsausschuss eingerichtet.

In einem Lenkungsausschuss können wichtige Vertreter der Organisation zusammengeführt und so die formal zuständigen Akteure an das Projekt angebunden werden. Die Aufgabe die-

ser Lenkungsausschüsse ist dabei die Festlegung der Projektstrategie, das Treffen von Richtlinienentscheidungen, die Überwachung des Projektfortschritts und das Projektcontrolling.

Die Einrichtung von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen wird aus verschiedenen Gründen als *state-of-the-art* des Projektmanagements bezeichnet: Die Steuerung und Koordination einer vollzeitig tätigen Gruppe ist einfacher. Das Projekt kann durch die voll verantwortliche Gruppe schneller abgewickelt werden, damit stehen der Organisation die Projektergebnisse schneller zur Verfügung. Durch die Kreativität der festen Gruppen lassen sich bessere Lösungen erwarten. Die Akzeptanz der Fachabteilungen kann dadurch gewährleistet werden, dass jede Mitarbeiter in das Projekt entsendet. Externe Spezialisten können in die Projektgruppe eingebunden werden.

### Die Grenzen von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen

Der Betriebswirt Alfred Kieser stellt fest, dass Organisationen dazu tendieren, Spezialbereiche für „Variation“ auszubilden, deren Ideen, Anregungen und Konzepte dann von den „Routine-Spezialisten“ in die Praxis umgesetzt werden müssen. Abteilungen für Szenario-Management, für Organisationsentwicklung oder Forschung und Entwicklung sind dafür zuständig, Wissen zu produzieren, Bereiche im operativen Bereich wenden die Wissensbestände an. Organisationsexperten in den Stäben konzentrieren sich auf die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen und die in die Linie integrierten Abteilungen setzen diese Organisationsstrukturen dann um. Die Einrichtung von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen ist ein typisches Beispiel für die Ausdifferenzierung von „Variationsspezialisten“, deren Ergebnisse dann von den „Routine-Spezialisten“ umgesetzt werden.

Was passiert, wenn ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus oder eine Universität mit Projektgruppen und Lenkungsausschüsse „Variationsspezialisten“ ausbildet? Es bildet sich eine ungewollte Nebenfolge. Wenn die Veränderungsaufforderungen an Spezialeinheiten abgegeben werden, dann darf man sich nicht wundern, wenn sich alle anderen Abteilungen auf die Routineaufgaben zurückziehen und neue Entwicklungen als unwillkommene Störungen abweisen.

Im Alltag von Projekten lässt sich der Effekt an der Produktion von „Planungsruinen“ beobachten. Projektteams entwickeln IT-gestützte Wissensmanagement-Programme, die von den „Usern“ nicht genutzt werden. Strategiegruppen erstellen neue Organigramme, die die herrschenden Machtgeflechte nicht

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

ausreichend berücksichtigt haben und deswegen nicht „lebendig“ werden. Entwicklungsabteilungen erstellen neue Produkte, von denen sich erst spät herausstellt, dass sie sich gar nicht fertigen lassen.

Die Lenkungsausschüsse können nur begrenzt helfen, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Lenkungsausschüsse sind eine gute Versicherung gegen unbedachte Neuerungen (z. B. unerwünschte Machtverschiebungen). Sie zähmen die Innovatoren in den Projektteams, weil in ihnen die Verantwortlichen für den Lebenserhalt der Gesamtorganisation zusammenkommen. Über die Lenkungsausschüsse werden diejenigen, die später die Implementation verantworten müssen, frühzeitig eingebunden.

Aber der Preis ist hoch: Nicht selten müssen Projektteams (zu) viel Kraft aufwenden, um die Sitzungen des Lenkungsausschusses vorzubereiten; sie erschöpfen sich im Erstellen von Vorlagen. Die Vorlagen werden unter Umständen so oft zurückgewiesen, bis in dem Projektprozess alle Energie verbraucht ist.

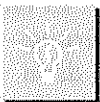
Wie könnte eine Alternative zu Projektgruppen aussehen?

#### Gesprächsrunden mit wechselnder Zusammensetzung statt Projektgruppen

Alternativ zu den vorherrschenden Projektmanagementmodellen wird als Planungsinstanz nur noch ein Projektmanager eingesetzt, der direkt an den „Herrn“ berichtet. Auf die Einrichtung von Projektgruppen oder Lenkungsausschüssen wird weitgehend verzichtet. In der Literatur wird dieser Ansatz auch als „Einfluss-Projektmanagement“ bezeichnet. Der Projektmanager hat in diesem Modell keine hierarchischen Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Projektbeteiligten, sondern zieht als Koordinator die Beteiligten aus der Linienorganisation punktuell hinzu.

Der Projektmanager zieht das obere und mittlere Management sowie die infrage kommenden Fachleute zu kurzzeitigen Gesprächsrunden zusammen. Bei den Gesprächsrunden wird nach Möglichkeit die Zusammensetzung der Teilnehmer variiert, sodass nie der gleiche Teilnehmerkreis zweimal zusammen kommt. Wenigstens ein Viertel aller Akteure wird von Workshop zu Workshop ausgetauscht.

Die permanent wechselnde Zusammensetzung soll verhindern, dass sich die eingefahrene, sich gegenseitig blockierende Machtkonstellation im Projektprozess verstärken könnte. Der Austausch des Personals verhindert, dass sich Positionen in





## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

Gruppen (zu früh) verfestigen. Die Kontingenz lässt sich relativ lange aufrechterhalten.

Auf den ersten Blick liegt der Nutzen dieser Vorgehensweise darin, dass sich die Freistellung von Personal für ein Projekt erübrigt und das Alltagsgeschäft der meisten Projektbeteiligten durch die nur kurzen Besprechungszeiten kaum beeinträchtigt wird. Der Hauptnutzen liegt unseres Erachtens nach jedoch in einem anderen Aspekt. Der Verzicht auf Projektinstanzen sorgt dafür, dass sich das Projekt nicht zu stark von der Logik der „Routine-Spezialisten“ entfernt.

Zugestanden: Auch in diesem Modell besteht die Gefahr, dass der Projektmanager Veränderungen vorantreibt, die angesichts der organisationalen Strukturen unangemessen sind. Dieses Risiko wird dadurch abgemildert, dass die Workshops und Konferenzen mit den Projektbeteiligten immer auch auf Reflexion gerichtet sind, also das Für und Wider der vorgestellten Konzepte abgewogen wird.

Wo liegen die Schwächen dieser Vorgehensweise? Die Durchsetzungskompetenzen des Projektmanagers sind schwach. Es gibt keine „Instanz“ in Form von Projektteams und Lenkungsausschüssen, auf die er sich beziehen kann.

Die Konsequenz ist, dass der hierarchisch hoch stehende Sponsor eines Projekts stark gefordert ist. Er muss für die Rücken- deckung, die Ressourcen des Projektmanagers sorgen. Dies muss aber nicht unbedingt als Pathologie dieses Modells angesehen werden. Im Gegenteil: Der Hierarch kann die Verantwortung nicht auf Projektteams und Lenkungsausschüsse abwälzen, sondern steht selbst im Zentrum des Geschehens.

## 6 Jenseits der Win-Win-Mythologie: Projektmanagement als Organisation mikropolitischer Spiele

Das „Verheizen von Projektbeteiligten in Macht- und Politik- spielchen“ wird häufig als ein Hauptproblem in Projekten betrachtet. Die Projektbeschreibungen aus dem Projektalltag klingen wie Beschreibungen aus Kriegsgebieten. In den Projekten herrschen „Stellungs- und Grabenkriege“. Es werden „Stellvertreter-Kämpfe“ zwischen den Abteilungen und Bereichen ausgefochten. Jede Abteilung, jeder Bereich versucht, in den „Projektgefechten“ die eigene Position auf Kosten der anderen zu stärken. Projektmitarbeiter entwickeln „Bunkermentalität“ und „Lagerzimmersyndrome“ und dringen aus Inter-

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

esse am Projekterfolg in die „Hoheitsgebiete“ der Bereichs- und Abteilungsleiter ein.

In der klassischen Projektphilosophie wird eine weitgehende Übereinstimmung aller Beteiligten in Bezug auf die Projektziele, auf die Vorgehensweise und die Evaluationskriterien eingefordert. Der Konsensfindung im Projektteam – und darüber hinausgehend aller am Projekt Beteiligten – wird deshalb eine großen Bedeutung zugemessen. Das Idealbild scheint das eines harmonischen Zusammenwirkens aller Organisationseinheiten zu sein.

**Was passiert bei der Ausblendung von Machtprozessen bei *ill-defined problems*?**

Oft werden Auseinandersetzungen in Projekten, die sich mit *ill-defined problems* beschäftigen, als Auseinandersetzung um Sachfragen präsentiert. Die Machtprozesse werden ausgeblendet. Die Projekte werden als „unpolitische“ Vorhaben beschrieben.

Doch Machtspiele entstehen aufgrund von unterschiedlichen Interessenslagen. Die unterschiedlichen Interessenslagen sind nicht eine Pathologie von Kooperationsbeziehungen, sondern unvermeidbarer Ausfluss der Arbeitsteilung. Organisationen sind darauf angewiesen, eine Gesamtaufgabe in unterschiedliche Aufgabenpakete zu zerlegen, die dann von unterschiedlichen Abteilungen, Geschäftsbereichen und Arbeitsgruppen abgearbeitet werden können. Die organisatorischen Einheiten richten sich in ihren Kalkülen jeweils an ihren Arbeitsaufgaben aus.

Soll in einer Projektkonstellation eine Kooperation zwischen Mitgliedern eines Projektteams stattfinden, ergeben sich Konflikte zwischen Vertretern dieser Bereiche. Jeder beherrscht eine andere Unsicherheitszone, einen Bereich, wo nur er die nötigen Informationen oder den Zugang zu den Informationen besitzt. Wer eine Unsicherheitszone beherrscht, hat Macht gegenüber den anderen Projektbeteiligten, die auf dieses spezielle Wissen angewiesen sind.

Bei Projekten mit *well-defined problems* wie z. B. der Verlegung eines Kabels oder der Erstellung eines Telefonbuchs haben wir es in der Regel mit reduzierten Machtspielen zu tun. Das hängt damit zusammen, dass aufgrund der Eindeutigkeit der Problemlage klare Wenn-dann-Regeln für die Abwicklung des Projekts aufgestellt werden können. Diese Wenn-dann-Regeln reduzieren die Möglichkeiten für die Entwicklung von

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

## 6.5.1

Machtspielen im Rahmen des Projekts. Bei *ill-defined problems* stehen diese Wenn-dann-Regeln zur Reduzierung von Machtspielen nicht zur Verfügung.



Nicht umsonst kommen in Projekten mit *ill-defined problems* deswegen Fragen bezüglich der hintergründigen Interessen der einzelnen Akteure auf, Fragen wie: Welche verdeckten Ziele könnten die Auftraggeber eventuell verfolgen? Besteht die Möglichkeit, dass wichtige Betroffene im Hintergrund bleiben und dort die Drähte ziehen, sodass das Ganze im Endeffekt ein Marionettenprojekt werden könnte? Wie groß ist die Gefahr, dass man versucht, bisher erfolglose Bemühungen lediglich unter der Tarnkappe einer neuen Bezeichnung erneut anzuschieben? Gibt es Anzeichen für eine reine Alibiübung, die letztlich nur beweisen soll, dass das Ziel gar nicht erreicht werden kann? Welche Tabus könnte es geben? Wo sind die „heiligen Kühe“ versteckt? Gibt es tatsächliche oder im Projektumfeld vermutete „sachfremde Interessen“ des Projektteams oder des Projektleiters, die sich ungünstig auf den Projektverlauf auswirken könnten?

Was passiert jetzt, wenn in einem Projekt nicht der Platz geschaffen wird, dass sich Machtspiele zwischen den Akteuren mit unterschiedlichen Interessen entwickeln können?

### Verlängerung der Machtspiele

Grundvoraussetzung eines Projektmanagements bei *ill-defined problems* ist die Akzeptanz von Machtspielen. Alltägliche Konflikte (Konflikte sind ein anderes Wort für Machtspiele) in Organisationen sollten nicht verdammt oder vorschnell durch Harmonieformeln kaschiert werden. Im Gegenteil: Konflikte, Auseinandersetzungen, Machtspiele sind für die Organisation funktional.

Das Problem in Organisationen ist, dass durch die schlüssigen Zweckformeln der gesamten Organisation („Wir produzieren 1a-Autos“, „Wir bieten den besten Service aller Hotels“ etc.) viele Aspekte ausgeblendet werden („Sind unsere Mitarbeiter ausgebildet und in der Lage, die 1a-Qualität zu gewährleisten?“ „Kostet der „beste Service“ nicht zu viel?“). Die ausgeblendeten Aspekte werden durch die Konflikte zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Ressorts, Abteilungen oder Geschäftseinheiten wieder entdeckt und diskutierbar.

Projekte sind das Feld in Organisationen, in denen Machtspiele sich besonders heftig entwickeln. Heikle Transmissionsspiele zwischen den Routinenspielen an der Basis der Organisation

## 6.5.1

## Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

einerseits und den Innovationsspielen des Top-Managements und seiner „Variationsspezialisten“ andererseits sind an der Tagesordnung. Der Betriebswirt Günter Ortmann beschreibt, dass in Organisationen einerseits an der Spitze Machtspiele um strategische Ziele, um Modernisierung der Organisation und um Rationalisierung ablaufen (so genannte Innovationsspiele) und andererseits das mittlere und untere Management in den wertschöpfenden Bereichen um das Erreichen operativer Kleinstziele ringt (so genannte Routinespiele). In den Projekten stoßen diese sonst getrennt laufenden Prozesse aufeinander.

In den Projekten werden häufig die Karten für die nächsten Partien in den Innovations- und Routinespielen verteilt. Reorganisationsprojekte, Produktentwicklungsprojekte oder große IT-Projekte können als Metaspiele verstanden werden, weil es in diesen um die Regeln für zukünftige Machtspiele geht. Die häufig fälschlicherweise als Widerstand bezeichnete Raffinesse von Spielzügen in solchen Projekten ist deswegen nicht der Ausdruck von Irrationalität, Dummheit oder Trägheit, sondern ein durch die Organisation induziertes Phänomen.

Wie sollte im Projektmanagement mit Machtspielen umgegangen werden?

**Maximen eines mikropolitisch aufgeklärten Projektmanagements**

Prolongiere die Machtspiele während des Projekts, damit sich die Akteure neu arrangieren können.

Glaube nicht an die Illusion immer möglicher Win-win-Spiele, sondern halte für Verlierer Kompensationsmöglichkeiten parat.

Erkenne, dass du als Projektmanager Mitspieler im Machtgeflecht bist. Negiere dies nicht, bewahre aber eine „relative Neutralität“.

Bei Projekten, die sich mit *ill-defined problems* befassen, ist es ein Fehler, die Machtspiele abkürzen zu wollen. Der Projektprozess kann so lange nicht vorankommen, bis die mikropolitische Lage „geklärt“ wurde. Während einer einmaligen Sitzung ergibt sich kaum Gelegenheit, dass sich die Herausforderer und Herausgeforderten arrangieren. Dazu benötigt man Zeit, seine Interessen darzustellen und zu verteidigen oder schließlich zugunsten einer neuen Handlungsmöglichkeit aufzugeben. Maxime eines Projektmanagements bei *ill-defined problems* muss es deshalb sein, den Projektprozess zu prolongieren, um darüber den Machtspielern einen möglichst großen Entfaltungsräum zu geben.

Es kann vorkommen, dass ein Unternehmensleiter sich bei einer Unternehmenskrise in einem wichtigen Projekt durchsetzen kann. Die „Rettung“ der Lufthansa durch die Gründung der

### Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

#### 6.5.1

Star Alliance oder die Fusion von Daimler und Chrysler (jedenfalls in den ersten zwei Jahren) sind Geschichten, die von den Medien als Musterbeispiele für starke Führung gewürdigt wurden.

Aber in Projekten mit *ill-defined problems* hat man selten diese Machtballung bei einer Führungsposition. Die Machtressourcen des „Herrn“ eines Projekts sind begrenzt – es gibt Gegenspieler, die den Herren hindern. Für einen Projektmanager heißt dies, die Machtressourcen des „Herrn“ zu schonen, denn diese können sich verbrauchen, wenn er ihn zu oft darum ersucht, sich Widerständen entgegenzustellen.

Wie kann diese Schonung der Machtressource aussehen? Ein Weg besteht darin, einen Verständigungsprozess zwischen den Beteiligten in Gang zu setzen. Denn an den Punkten, an den sich Akteure einigen, braucht der „Herr“ nicht seine Drohkulissen aufzubauen.

Aber jenseits der häufig in der Projektliteratur zu findenden Verklärung von Verständigungsprozessen in Unternehmen darf nicht übersehen werden, dass es für den Projektmanager nötig sein kann, auf die Macht des Herrn zurückzugreifen. Gerade weil die Rationalitäten der beteiligten Akteure so verschieden sind, können Verständigungsprozesse schnell an ihre Grenzen stoßen. In diesem Fall kann zur Fortführung des Projekts ein Machtwort des Herrn weiterhelfen.

Welche Rolle nimmt der Projektmanager im Machtspiel des Projekts ein? Es wäre naiv, davon auszugehen, den Projektmanager als neutralen Mittler in Projekten zu betrachten. Auch wenn er als Externer in ein Projekt hineingezogen werden würde, würde ihm niemand die Rolle des neutralen Mittlers abnehmen, weiß doch jeder, dass er seinen Auftrag von dem „Herrn“ bekommt und sich in seinem Vorgehen gegenüber seinem „Herrn“ verantworten muss.

Die Strategie eines Projektmanagers muss es sein, eine „relative Neutralität“ zu erzeugen. Häufig erzeugt der Projektmanager diese relative Neutralität darüber, dass er Lösungsvorschläge anbietet, ohne auf die Machtspiele einzugehen. Die Kosten dieser Vorgehensweise sind allerdings, dass die Kontingenzen im Prozess beendet wird und die Lösung als „one best way“ ausgegeben wird.

Uns schwebt eher der Einsatz der „relativen Neutralität“ in der Art vor, dass der Projektmanager sich selbst als Mitspieler im Machtspiel ausgibt, aber gleichzeitig betont, dass er seine Macht für die Schaffung von Verständigungs- und Aushand-

## 6.5.1

Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements

lungsprozessen zwischen den Akteuren einsetzt. Die Macht des Projektmanagers ist zum Beispiel daran zu erkennen, dass es in seiner Verantwortung liegt, wer zu welchen Gesprächsrunden eingeladen werden soll. Der Projektmanager ist in dieser Form eine Art „Metaspieler“.

## 7 Ausblick: Grenzen und Möglichkeiten des Projektmanagements bei ill-defined problems

Die Methoden des Projektplanungsprozesses für *ill-defined problems* eignen sich nicht für alle Projekte gleichermaßen. Bei Projekten mit *well-defined problems* ist der Ansatz ungeeignet. Bei *well-defined*, standardisierbaren Problemen kommt es nicht so sehr auf das Aushandeln von Handlungsalternativen an, sondern auf die rasche Umsetzung der Ideen. Die Methode des kontingenten Planungsprozesses würde ein *well-defined* Projekt ineffizient umsetzen.

Aber: Die Grenzen zwischen *well-defined problems* und *ill-defined problems* sind fließend. Das Problem der Neuerstellung eines Telefonbuchs für eine Firma ist ohne Ansehen der Person *well-defined*. Man muss die Personen einfach alphabetisch anordnen und braucht keine Rücksicht auf die Person und ihre hierarchische Position zu nehmen. Wenn aber das Telefonbuch unter Ansehen der Person hierarchisch geordnet werden soll, kann es ein *ill-defined problem* sein, weil sich Machtinteressen einlagern können. Die Erstellung eines Fertighauses ist in der Regel ein *well-defined problem*, weil die Unsicherheiten vorher geklärt werden können und auf genaue Vorgaben Routineprogramme aufsetzen können. Sie können jedoch aufgrund renitenter Bauherren, überraschender Erdverschiebungen oder Insolvenzen von Zulieferfirmen schnell zu *ill-defined problems* werden.

### Kriterien für ein Projektmanagement für ill-defined problems

1. Es wird auf unumstößliche Zielfestlegung verzichtet.
2. Es wird mit den Erprobungen begonnen, bevor man zu Ende gedacht hat.
3. Es werden Erfolgssurrogate aufgebaut, weil „objektiver Erfolg“ nicht nachgewiesen werden kann.
4. Es wird auf die Einrichtung von Projektteams und Lenkungsausschüssen verzichtet.
5. Machtspiele werden nicht verkürzt, sondern prolongiert.

Wo verorten wir also unseren Ansatz in der momentanen Projektmanagementdiskussion? Unsere Vermutung ist, dass die Realität von Projektmanagement sehr nahe an dem von uns beschriebenen Ansatz dran ist: Die Ziele werden so abstrakt formuliert, dass sie kaum noch als Zielkorridor angesehen

werden können. Trotz Projektmanagementsoftware und Phasenüberschneidungen werden mit zunehmendem Zeitdruck Erprobungen begonnen, ohne dass die Reflektion abgeschlossen ist. Die Projekte werden häufig gar nicht evaluiert, sondern die Beteiligten werden von der Hektik des nächsten Projekts erfasst. Die Projekte sind Felder wilder Machtkämpfe, die der Projektmanager nur mühsam in den Griff bekommen kann. Die Grenzen des Projektteams lösen sich durch die Hinzuziehung weiterer Akteure auf, sodass häufig gar nicht mehr klar markiert werden kann, wer zu einem Projektteam dazugehört und wer nicht.

Es gibt in der Projektmanagementliteratur eine Tendenz, diese Projektrealität als pathologische Abweichungen von der eigentlich richtigen linearen Projektmanagementlogik zu bezeichnen. Wir plädieren dafür, statt der permanenten Klage über die Diskrepanz von Projektmodellen und Projektrealitäten einen Ansatz zu verfolgen, der der Realität von Projekten sehr nahe kommt, und die professionellen Standards für Projektmanagement zu verändern.

## 8 Literatur zum Weiterlesen

- Brunsson, N. (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change.* Chichester et al.
- Kieser, A. (1995): *Evolutionstheoretische Ansätze.* In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien.* 2. Aufl. Stuttgart; Köln; Berlin, S. 237–268.
- Kühl, S. (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation.* Frankfurt a.M.; New York.
- Kühl, S. (2002): *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur.* Weinheim et al.
- Ortmann, G. (1995): *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität.* Opladen.

---

**6**

---

**6.5**

Wenn klassisches Projektmanagement in die Sackgasse führt

24

**6.5.1**

Ein handlungsorientierter Ansatz des Projektmanagements