



aus der

Die Expo 2000 in Hannover besuchten noch nicht einmal 20 statt der prognostizierten 40 Millionen Menschen. Die Weltausstellung hinterließ einen Schuldenberg von weit über einer Milliarde Euro. Toll-Collect scheiterte bei dem Versuch, termingerecht ein Lkw-Mautsystem auf deutschen Autobahnen einzuführen. Die Bundeswehr stoppte die Planung für das Projekt Herkules, bei dem ein privates Konsortium einen Großteil der Informationstechnik für die Streitkräfte managen sollte. Das Vorhaben erwies sich als nicht durchführbar.

Die Liste von Großprojekten, welche die einmal gesetzten Ziele nicht erreichten, ist lang. Die meisten Fälle werden in der Öffentlichkeit nur

nicht so bekannt wie die eingangs genannten Beispiele: Wie Studien zeigen, benötigen etwa Softwareprojekte regelmäßig doppelt so viel Geld wie geplant, sie dauern in der Regel fast doppelt so lange und werden im Laufe ihrer Geschichte meist neu gestartet. Die Kosten für gescheiterte Projekte insgesamt in Deutschland schätzt Manfred Gröger, Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule München, jährlich auf einen dreistelligen Milliardenbetrag. Ähnliches gilt für Beratungsvorhaben und Neuorganisationen der Geschäftsprozesse.

Scheitern Projekte, beschwören Manager, Berater und Wissenschaftler immer wieder die gleichen, weithin anerkannten Prinzipien des Projektmanagements: Die Verantwortlichen hätten

Illustrationen: Ralph König





Raus Routine

ORGANISATION: Klassisches Projektmanagement funktioniert nur bei klar definierten Aufgaben. Viele Probleme sind aber sehr komplex. Fünf überraschende Regeln helfen, schwierige Projekte besser zu managen.

Von Stefan Kühl, Kai Matthiesen und Thomas Schnelle

die Ziele klarer definieren, die Probleme sorgfältiger analysieren, die nötigen Maßnahmen genauer planen, die Mitarbeiter besser einbinden und alles noch sorgfältiger überwachen müssen.

Aber vielleicht stimmt ja gerade mit diesen Grundprinzipien des Projektmanagements etwas nicht. Vielleicht verschärfen Führungskräfte durch ein Mehr an klassischem Projektmanagement die Probleme nur noch. Wir brechen mit dieser Ideologie des Projektmanagements und stellen unter dem Begriff des *Netzmanagements* eine neuartige Konzeption vor, die sich an fünf Regeln orientiert:

1. Die Verantwortlichen verzichten auf eine genaue Definition von Zielen und legen nur einen breiten Zielkorridor fest.

2. Das Projektteam beginnt mit der Arbeit, bevor alle Aspekte des Vorhabens zu Ende gedacht sind. Die Phasen Problemanalyse, Maßnahmen-erarbeitung und Umsetzung sind nicht voneinander getrennt.

3. Es wird auf Projekt- und Lenkungsausschüsse verzichtet und stattdessen mit wechselnden Gruppen gearbeitet.

4. Die zuständigen Führungskräfte verkürzen nicht die in Projekten üblichen Machtspiele, sondern verlängern diese sogar.

5. Die Verantwortlichen arbeiten mit Erfolgssurrogaten, weil sich bei komplexen Projekten ein objektiver Erfolg meist nicht nachweisen lässt.

Wir haben dieses Netzmanagement in den vergangenen zehn Jahren in Projekten für Unternehmen der Pharma-, der Automobil-, der Maschinenbau-, Konsumgüter- und Medienbranche aus Deutschland, Frankreich und den USA sowie für öffentliche Verwaltungen verschiedener Länder entwickelt und erprobt. Dabei ging es um komplexe Reorganisationen, strategische Neuausrichtungen, die Einführung neuer Produktionssysteme und den Aufbau neuer Systeme für Informationstechnik (IT).

Einem an rationale Planung und Kontrolle gewöhnten Manager mögen unsere Vorschläge den Atem stocken lassen. Unseren Beobachtungen zufolge spiegeln die hier vorgestellten Regeln aber die Realität vieler Projekte wider. Wir wollen mit unserem Ansatz auch nicht die klassische Herangehensweise im Projektmanagement verwerfen – wir halten diese Vorgehensweise aber vorrangig geeignet für Aufgaben mit so genannten gut definierten Problemen. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die sich im Detail beschreiben lassen, bei denen die beteiligten Akteure in der Problemdefinition übereinstimmen und alle notwendigen Informationen beschaffbar sind. Daher lässt sich die Problemlösung effektiv planen; in der Regel sind es Aufgaben für operative Mitarbeiter.

STEFAN KÜHL

ist Professor für Organisationssoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg und arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan für verschiedene international tätige Unternehmen.

KAI MATTHIESEN

ist Partner der Beratungsfirma Metaplan.

THOMAS SCHNELLE

ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma Metaplan.

KOMPAKT

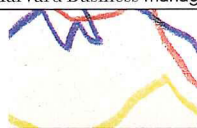
Projekte gehören zu den am meisten verbreiteten Organisationsformen in Unternehmen. Dennoch sind viele der an diesen Vorhaben Beteiligten frustriert. Sie haben das Gefühl, mit viel persönlichem Einsatz nur wenig zu erreichen.

Komplexe Probleme: Dieses Phänomen ist meist bei ambitionierten Projekten zu beobachten, bei denen es um nur schwer zu definierende Probleme wie Reorganisationen oder die Einführung einer komplexen Software geht. Hier versagen fast immer die traditionellen Werkzeuge des Projektmanagements. In diesen Fällen lassen sich nur selten exakte Ziele definieren, verbindliche Vorgehensweisen festlegen und anschließend Erfolge messen.

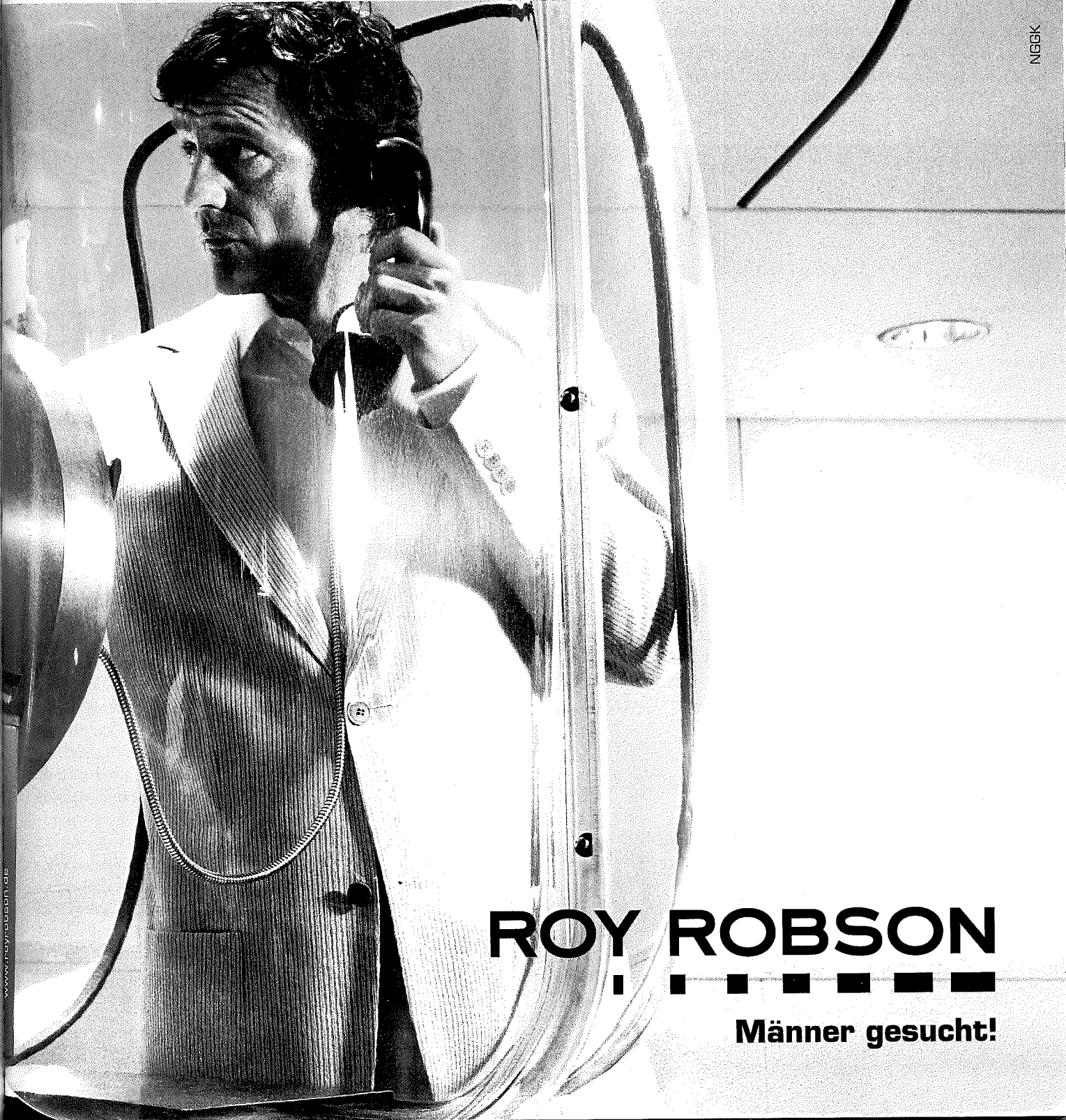
Neue Wege: Die Beteiligten müssen mit der Arbeit an einem anspruchsvollen Projekt beginnen, noch ehe sie alle Aspekte durchdacht haben. Sie werden ihre Ziele während des Vorhabens laufend anpassen müssen. Aufkommende Machtspiele dürfen die Verantwortlichen nicht verkürzen; und sie müssen damit leben, dass sich der Erfolg eines Projekts nicht exakt ermitteln lässt.

Projekte zum Lösen gut definierter Probleme haben Wiederholungscharakter und sind durch Routinen zu erledigen. Dazu zählt etwa das Verlegen von Stromkabeln für einen neuen Hausanschluss durch die lokalen Stadtwerke. Das Problem ist klar umrissen (der Haushalt will einen Stromanschluss haben), die Kosten sind definierbar (die durchschnittlichen Kosten für die Verlegung eines Meters Stromkabel mal Zahl der Meter), und der Arbeitsablauf ist für alle Beteiligten klar (entsprechend den Arbeitsrichtlinien der Stadtwerke).

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steigt, desto mehr ist sie mit einem ganz anderen Typ von Projekt beschäftigt. Der Topmanager, der eine große Reorganisation in seiner Firma vorantreibt, die Leiterin einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die ein neues Produkt zur Marktreife bringen soll, oder der Verantwort-



**Männer sind einfach gestrickt.
„Ja“ und „Nein“ sind für sie
durchaus akzeptable Antworten.**



INGGK

ROY ROBSON



Männer gesucht!

www.royrobson.de

liche eines großen IT-Vorhabens haben es mit Aufgaben zu tun, die der US-Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon als schlecht definierte Probleme beschrieben hat.

Zu ihnen zählen Probleme, über deren Struktur ein Verantwortlicher nur wenig weiß, deren Definition von Akteur zu Akteur unterschiedlich ist und zu deren Lösung die Beteiligten auf Grund der Komplexität nicht alle Handlungsalternativen erwägen und auf ihre Folgen hin abklopfen können.

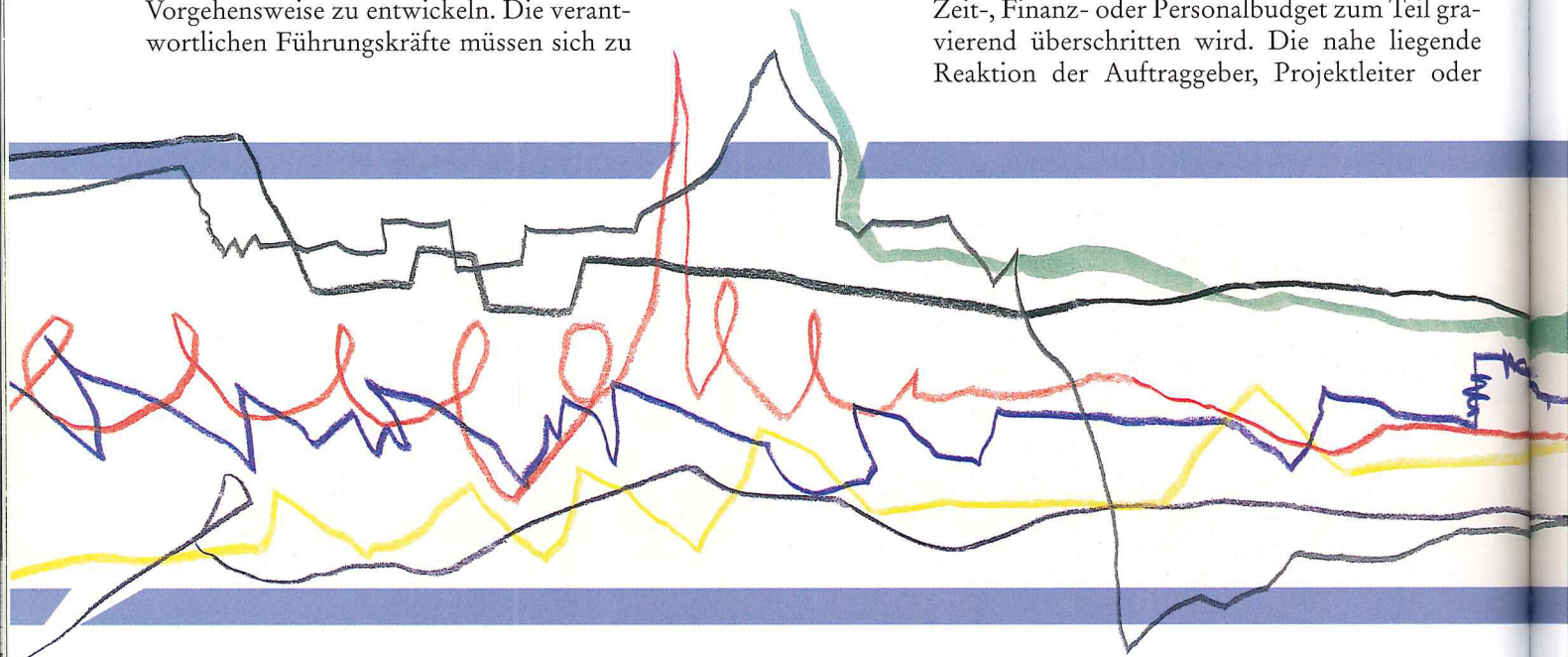
Die Herausforderung des Netzmanagements ist es, auch bei solchen Projekten eine schlüssige Vorgehensweise zu entwickeln. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen sich zu

ermöglichen es, ein Projekt zu planen. Die Verantwortlichen könnten nur dann entscheiden, unter welchen Rahmenbedingungen, auf welchen Wegen, mit welchen Schritten und in welcher zeitlichen und organisatorischen Abfolge die Beteiligten vorgehen sollten.

Routine:

Echternacher SpringprozeSSIONen

Wie wirkt sich diese lineare Vorgehensweise bei Projekten mit schlecht definierten Problemen aus? In der Realität kommt es immer wieder zu Planabweichungen, bei denen das vorgesehene Zeit-, Finanz- oder Personalbudget zum Teil gravierend überschritten wird. Die nahe liegende Reaktion der Auftraggeber, Projektleiter oder



Lösungen durchringen, obwohl sie nicht über ausreichend Informationen verfügen oder nicht genügend Zeit zur Vorbereitung haben. Sie müssen voranschreiten, obwohl die Präferenzen in der Organisation unklar sind, nur vage Vorstellungen über die nötige Technik existieren und der beteiligte Teilnehmerkreis immer wieder wechselt. Kurz: Sie müssen handeln, obwohl sie im engeren Sinn nicht rational handeln können.

Regel 1: Kontingenz erzeugen

Idee des klassischen Projektmanagements ist es, sich zu Beginn eines Projekts auf eindeutige Ziele festzulegen. Sie sollten so konkret formuliert werden, dass sich ihr Erreichen eindeutig feststellen lässt. Alle Ziele, heißt es in der einschlägigen Literatur, müssten messbare, widerspruchsfreie Größen enthalten. Erst diese eindeutigen Ziele

Controller ist es dann meist, auf die Einhaltung des festgelegten Rahmens zu bestehen.

Die Planabweichung wird höchstens als Anlass genommen, die Ziele nachzubessern. Das Projektteam stellt fest, dass es die Kostenüberschreitung um 25 Prozent oder den mehrmonatigen Zeitverzug nicht durch eine größere Disziplin in den Griff bekommen kann. Es regt deswegen an, die Ziele neu zu formulieren: etwa Ansprüche an die Qualität einer neuen Software herunterzuschrauben, den Leistungskatalog für eine Produktentwicklung zu reduzieren oder die Ansprüche an die Effekte eines Projekts zur Organisationsentwicklung zu modifizieren.

Je undurchsichtiger das Problem, desto häufiger müssen die Beteiligten bei einem logisch-linearen Planungsprozess zurückspringen und Ziele modifizieren. Es entsteht eine „Echternacher SpringprozeSSION“, in der es zwei Schritte vorwärts und einen schräg zurückgeht.

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

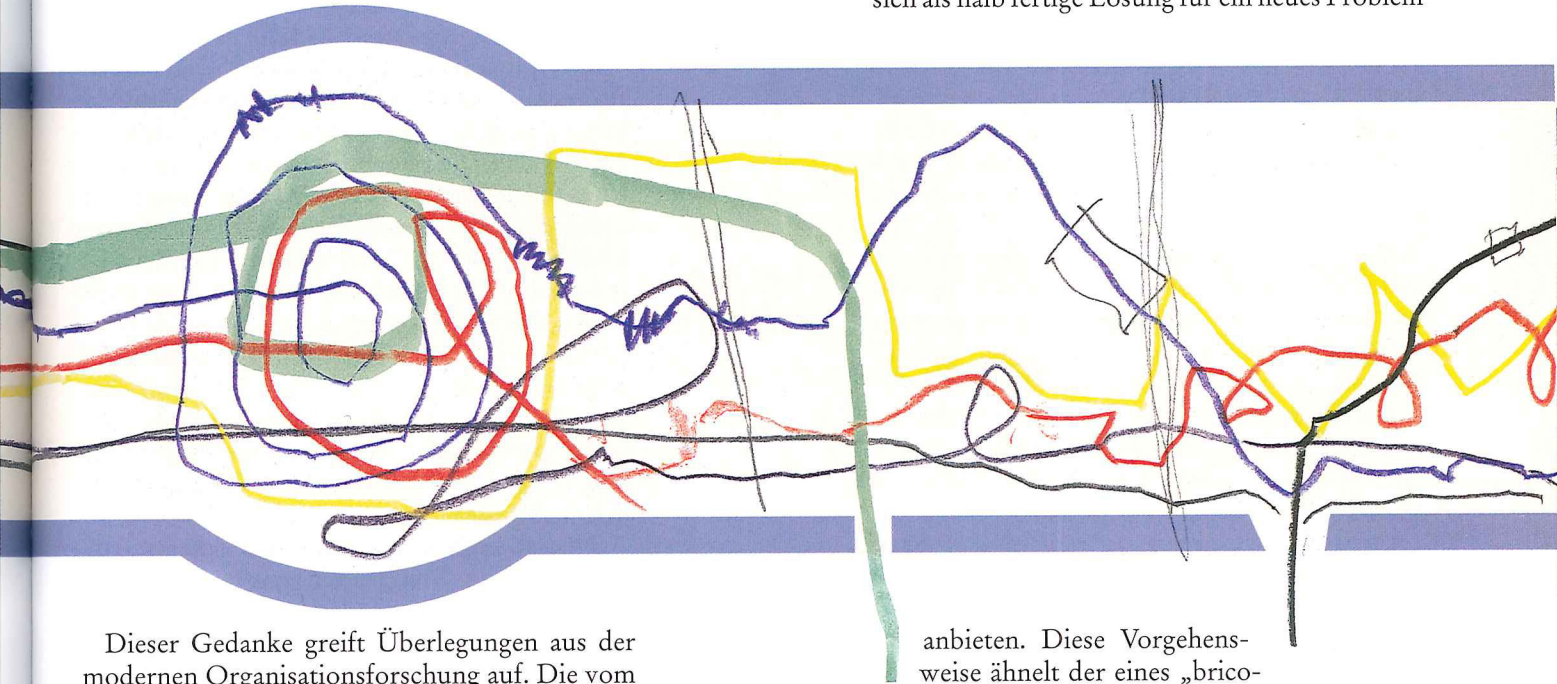
Alternative:

Kontingente Vorgehensweise

Das Netzmanagement macht letztlich nichts anderes, als diese Rücksprünge in die eigene Planungsphilosophie zu integrieren. Die Idee ist, den Projektprozess kontingent zu halten. Der Begriff bezeichnet die Offenheit einer Situation: „Es geht so, aber auch anders, allerdings keineswegs beliebig.“

grob den Projektverlauf. Es geht also gerade nicht darum, Ziele möglichst verbindlich zu formulieren, sondern nur darum, die Richtung abzustechen. Ein unklarer Auftrag gilt bei schlecht definierten Problemen nicht mehr als krankhafter Zustand, sondern als unvermeidbarer Aspekt.

Auf diese Weise kann der Manager falls nötig Lösungsansätze, die schon in der Organisation vorhanden sind, in das Projekt einbauen. Er kann Elemente aus der nie vollendeten Softwareentwicklung eines früheren Projekts für das aktuelle Vorhaben reaktivieren. Die Strategieüberlegungen, die das Topmanagement drei Jahre zuvor bei einer Reorganisation verworfen hatte, die aber noch in den Köpfen der Beteiligten sind, können sich als halb fertige Lösung für ein neues Problem



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 Praxis viel seltener vor als gemeinhin angenommen. Eine Gruppe um den US-amerikanischen Organisationsforscher James March hat festgestellt, dass bei Entscheidungsprozessen in Unternehmen häufig Lösungen existieren, an die sich dann Probleme anlagern. Eine Druckerei besitzt teure Maschinen, und das Management überlegt, für welche Probleme es diese einsetzen kann. In der Privatbank gibt es eine kompetente Mitarbeiterin, die durch ihre ursprüngliche Aufgabe nicht mehr ausgelastet wird; sie übernimmt neue Aufgaben

Diese Erkenntnis hat für das Projektmanagement weit reichende Folgen: Um den Prozess möglichst kontingent zu halten, bespricht der Projektmanager mit seinem Auftraggeber nur

anbieten. Diese Vorgehensweise ähnelt der eines „bricoleurs“, eines Bastlers, der mit in der Organisation bereits vorhandenen Lösungssplintern hantiert.

Bei einer solchen Vorgehensweise sind die Beteiligten auch offen für unerwartete Lösungen ei-

Bei komplexen Projekten machen exakte Zielvorgaben meist keinen Sinn. Sie verbauen nur den Weg zu unerwarteten Lösungen.

nes Problems. So gelang es etwa dem Leiter eines Automobilwerks, die Vorgabe des Vorstands zu erfüllen, indem er auf einen kontingenten Prozess setzte. Der Produktionsvorstand hatte verlangt, die Herstellungskosten um 10 Prozent zu senken. Bei Fertigung und Montage waren aber die Rationalisierungspotenziale bereits ausgeschöpft. Da-

her wollten die Verantwortlichen nun in Bereichen wie Produktionsplanung, Arbeitsvorbereitung oder Qualitätskontrolle sparen und somit an die „Schlipsträger“ heran.

Während des Prozesses verlagerte sich die Stoßrichtung. Es bildete sich die Überzeugung, dass sich die Kosten nur im unmittelbar produktiven Bereich einsparen ließen – und zwar durch eine Erhöhung der Auslastung der Maschinen von 75 auf 85 Prozent. Kürzere Stillstandszeiten ließen sich aber nicht allein durch eine effizientere Wartung erreichen, sondern nur durch eine bessere Organisation des Produktionsprozesses. Jede Maschine musste möglichst reibungslos mit den Vorprodukten anderer Fertigungslinien versorgt werden. Gefragt war also zusätzliche Fantasie der Ingenieure, um diese Verknüpfung zu verbessern. Dafür waren aber mehr und nicht weniger „Schlipsträger“ nötig.

Die weit reichenden Konsequenzen dieses Ansatzes dürfen nicht übersehen werden: Beim Netzmanagement bleibt unbestimmt, welche Mitarbeiter welches genau definierte Ziel in welcher Zeitspanne erreichen sollen. Dieses Offenhalten einer Situation verträgt sich im Allgemeinen nicht mit dem Anspruch auf klare Vorgaben, klare Verantwortlichkeit und klare Terminplanung, die in vielen Organisationen eine Art „Managementmantra“ ist. Der Auftraggeber eines Projekts muss deswegen nach außen so tun, als ob Ziele und Vorgehensweise im Projekt klar wären, um darüber die nötige Legitimität zu erzeugen; intern muss er dagegen für ein möglichst hohes Maß an Kontingenz sorgen.

Regel 2: Versuch und Irrtum zulassen

Projekte werden üblicherweise in Phasen wie Problemdiagnose, 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 Konzeptionsphase beginnt, wenn die Problemdiagnose abgeschlossen ist. Die Implementierung startet, wenn die Konzeption zur allgemeinen Zufriedenheit ausgefallen ist.

Diese Philosophie entspricht der häufig propagierten entscheidungsrationalen Vorgehensweise. Dazu müssen die Beteiligten die Ursachen von Problemen genau analysieren, möglichst viele verschiedene Akteure hinzuziehen, anschließend möglichst viele Lösungsalternativen bestimmen

sowie gewollte Folgen und ungewollte Nebenwirkungen der verschiedenen Alternativen abwägen. Diese Vorgehensweise funktioniert in der Regel bei gut definierten Problemen. Wie wirkt sie sich aber bei schlecht definierten Problemen aus?

Routine: Starres Festhalten an Projektphasen

Projektverantwortliche entdecken bei schlecht definierten Problemen oft erst in einer späten Phase, dass die von ihnen bevorzugte Lösung nicht oder nicht mehr den Interessen wichtiger Beteiligter entspricht. Es wird ein Rücksprung erforderlich, oder das Projekt wird abgebrochen, da die vorgesehenen Ressourcen bereits verbraucht sind.

Der schwedische Organisationsforscher Nils Brunsson begründet dieses Phänomen mit der fehlenden Motivationskraft entscheidungsrationaler Vorgehensweisen. Je mehr Alternativen einbezogen werden, desto weniger überzeugt die Handlungsempfehlung: „Wir könnten ja auch ganz anders.“ Je detaillierter die Beteiligten die Folgen betrachten, desto mehr zweifeln sie am Sinn der Entscheidung. „Bei all den Gefahren – sollen wir es wirklich so machen?“ Da schlecht definierte Probleme meist keine richtigen Lösungen haben, lassen sich gegen alle Vorschläge berechnete Einwände vorbringen. Die Folge: scheinbar endlose Diskussionsschleifen in Projektteams.

Offiziell bemühen sich die Beteiligten in solchen Fällen um Entscheidungsrationale, in der Realität folgen sie aber anderen Maximen: Nur wenige sind an den Entscheidungen beteiligt; sie betrachten vorrangig deren positive Folgen; sie vergleichen ihr Konzept nur mit wenigen, offensichtlich nicht wirklich geeigneten Alternativen.

Ein Projekt als Experiment darzustellen hilft, dieses wenigstens teilweise gegen Widerstände aus der Organisation zu schützen.

Diese Vorgehensweise widerspricht eigentlich, so Brunsson, allen Regeln des Change-Managements wie Partizipation, genaue Analyse oder Abwägung möglichst vieler Alternativen. Dennoch sei sie am ehesten geeignet, Handlungsrationale in einer Organisation zu erzeugen.

Welche Folgen ergeben sich daraus für ein Projektmanagement bei schlecht definierten Problemen?



Alternative:

Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist

Es lässt sich immer wieder beobachten: Bei komplexen IT-Projekten sind die Programmierer gar nicht in der Lage, alle Ideen zu Ende zu denken oder alle Komponenten erschöpfend zu prüfen. Bei der Entwicklung von Medikamenten testen Mediziner die Substanzen am Patienten, bevor alle Erkenntnisse über Wirkungen und Nebenwirkungen vorliegen. In Reorganisationsprojekten führt das Management neue Regeln ein, bevor es deren Folgen durch Gutachten oder Workshops im Einzelnen evaluiert hat.

Bei der Erprobung von Ideen können Führungskräfte mehrere unvollständige und widersprüchliche Konzepte gleichzeitig anstoßen. Es gehört zu den Stärken von Organisationen, dass sie widersprüchliche Arbeitsweisen verkraften können. Diese beachtliche Fähigkeit kann ein Projektmanagement für schlecht definierte Probleme nutzen, in dem es die verschiedenen Stoßrichtungen nur teilweise aufeinander abstimmt. Dabei kann die eine oder andere Initiative scheitern, wenn sie sich als nicht machbar herausstellt, oder sie kann sich als Durchbruch erweisen. Während der Erprobung können auch neue Konzepte entstehen, die bis dahin unbeachtet blieben.

So ist es auch dem neuen Geschäftsführer eines Werkzeugmaschinenbauers ergangen. Er hatte seinem Unternehmen mit insgesamt 10 000 Mitarbeitern an 18 Standorten einen Strategieprozess verordnet, mit dem er auf die wachsende Konkurrenz bei Fräsmaschinen reagieren wollte. Dabei entstand die Idee, das Produkt neu zu definieren. Statt wie bisher einzelne Maschinen zu verkaufen, sollten die Vertriebsleute das Fräsen als Anwendung verkaufen. Das Management wollte auf diese Weise die Kunden davon wegbringen, die Preise der Maschinen der verschiedenen Anbieter zu vergleichen und stattdessen darauf zu schauen, wie hoch die Stückkosten bei den offerierten Anwendungen waren.

Vorbild war Black & Decker. Der Hersteller von Elektrowerkzeugen hatte, so jedenfalls der Mythos im Management, die Kunden dazu gebracht, tatsächlich nur noch die Kosten pro Bohrloch statt pro Bohrmaschine zu kalkulieren. Da das Management die Tragweite dieser strategischen Neuorientierung in einem turbulenten Markt kaum überblicken konnte, entschied es sich, die Vor- und Nachteile dieses neuen Ansatzes nicht endlos zu analysieren. Stattdessen forderte der Geschäftsführer ein Werk in Schweden auf, diese Strategie einfach auszuprobieren. Sollte sich diese Vorgehensweise bewähren, würden, so seine Über-

legung, die anderen Werke schon allein wegen des Wettbewerbs zwischen den Fabriken nachziehen.

Die Stärke der Erprobung ist, dass sie gegen Widerstände aus der Organisation wenigstens teilweise geschützt ist. Die Darstellung von Reformen als Experiment dient der Abschirmung gegen den Normalbetrieb. Durch die Begriffe Erprobung, Experiment oder Versuch wird der Eindruck erweckt, als werde nichts festgelegt und alle Maßnahmen ließen sich wieder zurücknehmen.

Regel 3:

Projektinstanzen abschaffen

Im klassischen Projektmanagement ist es üblich, die Arbeit auf einzelne Gruppen zu verlagern. Wenn die Aufgabenstellung überschaubar ist, wird nur eine Projektgruppe, ein Arbeitsteam, ein Projektausschuss, eine Task-Force oder ein Entwicklungsteam mit der Bearbeitung beauftragt. Diese Gruppe bekommt dann alle nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.

Sind nur Projektteams für Veränderungen zuständig, ignorieren die übrigen Mitarbeiter leicht deren Vorschläge.

Wenn die Aufgabenstellung komplex ist, hoher Zeitdruck herrscht oder sehr viele unterschiedliche Gruppen in das Projekt eingebunden werden müssen, betrauen die Verantwortlichen in der Regel mehrere Teams parallel mit der Bearbeitung der Aufgabe. Sie richten dann einen Lenkungsausschuss ein, um die Gruppen zu koordinieren. Dort können wichtige Vertreter der Organisation an das Projekt angebunden werden. Die Aufgabe dieser Ausschüsse ist die Festlegung der Strategie, das Formulieren von Richtlinien, das Überwachen des Fortschritts und das Controlling.

Routine:

Raumschiff-Logik in Projektgruppen

Der Mannheimer Betriebswirt Alfred Kieser hat gezeigt, dass Organisationen dazu tendieren, Spezialbereiche für Variation auszubilden. Abteilungen für Szenariomanagement, für Organisationsentwicklung oder Forschung und Entwicklung sind dafür zuständig, Wissen zu produzieren. Deren Ideen, Anregungen und Konzepte müssen dann Routinespezialisten im operativen Bereich in die Praxis umsetzen. Projektgruppen und Lenkungsausschüsse sind typische Beispiele für dieses Phänomen.

Ungewollte Folge: Die Variationsspezialisten geraten in eine Raumschiff-Situation. Unterstützt durch die Zentrale, funken sie zwar ihre Probleme, Informationsbedürfnisse und Ideen an die verschiedenen operativen Einheiten, aber letztlich bilden sie eine eigene, vom Rest der Organisation entkoppelte Denk- und Handlungswelt aus.

Sind nur Spezialeinheiten für Veränderungen zuständig, darf das Topmanagement sich nicht wundern, wenn sich alle anderen Abteilungen auf Routineaufgaben zurückziehen und Neues als unwillkommene Störung abweisen. Auf diese Weise entstehen leicht Planungsruinen. Projektteams entwickeln etwa IT-gestützte Wissensmanagement-Programme, welche die

anderen, sondern zieht als Koordinator die Beteiligten aus der Linienorganisation punktuell hinzu. Bei den Gesprächsrunden variiert er nach Möglichkeit die Zusammensetzung, sodass nie exakt die gleichen Teilnehmer zusammenkommen. Der Austausch des Personals verhindert, dass sich Positionen (zu früh) festigen. Die Kontingenz lässt sich relativ lange aufrechterhalten.

Dieser Wechsel der Zusammensetzung erfordert eingespielte Routinen der Ergebnissicherung. In den von uns begleiteten Projekten stellen wir dies sicher, indem wir während der Workshops die Diskussionen für alle Teilnehmer auf Postern dokumentierten. Der Projektmanager verdichtet die Ergebnisse anschließend auf zwei oder drei Postern. Diese dienen dann als Einstieg bei den nächsten Treffen.

Mitarbeiter nicht nutzen. Strategiegruppen erstellen neue Organigramme, welche die herrschenden Machtgeflechte nicht ausreichend berücksichtigen und sich deswegen nicht mit Leben füllen.

Alternative:

Besprechungen mit wechselnden Teilnehmern

Alternativ zu den vorherrschenden Managementmodellen setzen die Hauptverantwortlichen im Unternehmen nur noch einen Projektmanager als Planungsinstanz ein, der direkt an sie berichtet. Auf Projektgruppen oder Lenkungsausschüsse verzichten sie. In der Literatur wird dieser Ansatz auch als „Einfluss-Projektmanagement“ oder „Laterales Führen“ bezeichnet (siehe Servicekasten Seite 35).

Der Projektmanager hat in diesem Modell keine hierarchischen Weisungsbefugnisse gegenüber

Auf den ersten Blick liegt der Nutzen dieser Vorgehensweise darin, dass sich die Freistellung von Personal für ein Projekt erübrigt und die nur kurzen Besprechungen das Alltagsgeschäft der meisten Beteiligten kaum beeinträchtigen. Der Hauptnutzen liegt aber im Verzicht auf Projektinstanzen. Das Projekt entfernt sich so nicht zu stark von den Alltagsproblemen der Organisation. Unsere Erfahrungen mit Reorganisationen, IT-Projekten und Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen bestätigen dies.

So war es auch bei dem Reorganisationsprojekt eines Werkzeugmaschinenbauers. Der Geschäftsführer wollte die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Werken des Unternehmens stärken. Es kam der Vorschlag, wie gewohnt Projektgruppen und Lenkungsausschüsse einzurichten. Wir fragten, wozu dies gut sein sollte. In den Gruppen würden sich besonders die Skeptiker formieren.

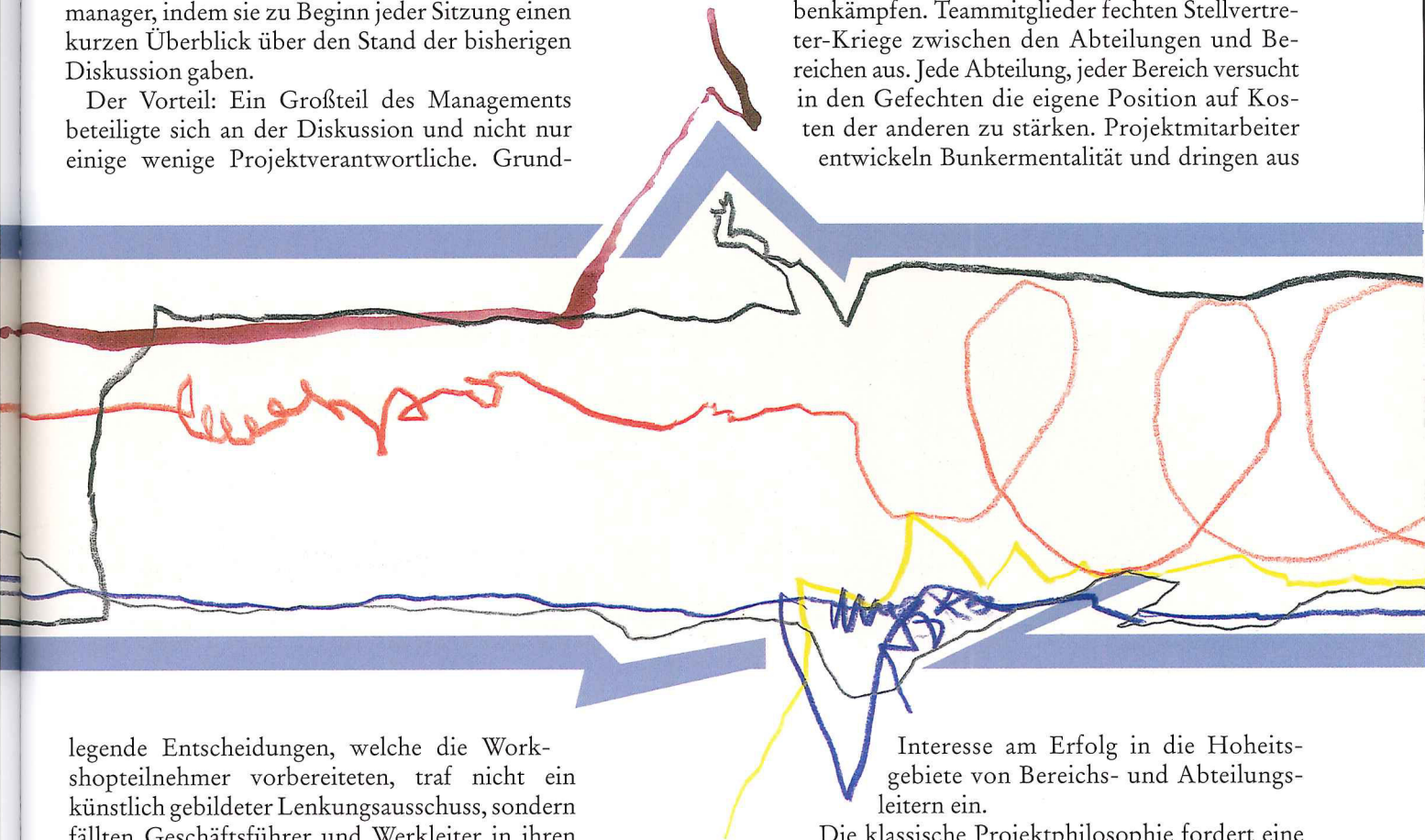
Der Maxime des Netzmanagements folgend, wurden keine festen Projektinstitutionen gebildet, sondern Workshops mit permanent wechselnder Zusammensetzung durchgeführt. Am Ende jedes Treffens erarbeiteten die Teilnehmer eine Liste von Themen. Dann überlegten sie, wer bei der nächsten Zusammenkunft nochmals teilnehmen sollte und welche neuen Mitarbeiter hinzugezogen werden sollten. Für Kontinuität zwischen den Workshops sorgten der Geschäftsführer, einer der Teilnehmer oder der Projektmanager, indem sie zu Beginn jeder Sitzung einen kurzen Überblick über den Stand der bisherigen Diskussion gaben.

Der Vorteil: Ein Großteil des Managements beteiligte sich an der Diskussion und nicht nur einige wenige Projektverantwortliche. Grund-

nicht auf Projektteams und Lenkungsausschüsse abschieben, sondern steht selbst im Zentrum des Geschehens.

Regel 4: Machtspiele ausleben

Das Verheizen von Projektbeteiligten in Machtspielen gilt häufig als ein Hauptproblem von Projekten. Beschreibungen des Alltags klingen wie Berichte aus Kriegsgebieten: Es kommt zu Grabenkämpfen. Teammitglieder fechten Stellvertreter-Kriege zwischen den Abteilungen und Bereichen aus. Jede Abteilung, jeder Bereich versucht in den Gefechten die eigene Position auf Kosten der anderen zu stärken. Projektmitarbeiter entwickeln Bunkermentalität und dringen aus



legende Entscheidungen, welche die Workshopteilnehmer vorbereiteten, traf nicht ein künstlich gebildeter Lenkungsausschuss, sondern fällten Geschäftsführer und Werkleiter in ihren regelmäßigen Sitzungen. Sie übernahmen damit für die gesamte Organisation sichtbar die Verantwortung für die Entscheidungen und konnten sich nicht hinter einem Lenkungsausschuss verstecken.

Wo liegen die Schwächen dieser Vorgehensweise? Die Kompetenzen des Projektmanagers sind gering. Es gibt keine Instanz, auf die er sich beziehen kann. Die Konsequenz ist, dass der Hauptverantwortliche eines Projekts (im Beispiel oben der Geschäftsführer) stark gefordert ist. Er muss für die Rückendeckung des Projektmanagers und die nötigen Ressourcen sorgen. Dies ist aber nicht unbedingt ein Nachteil. Im Gegenteil: Der Geschäftsführer kann die Verantwortung

Interesse am Erfolg in die Hoheitsgebiete von Bereichs- und Abteilungsleitern ein.

Die klassische Projektphilosophie fordert eine weit gehende Übereinstimmung aller Beteiligten

Machtspiele sind kein krankhafter Zustand, sondern unvermeidbare Folge der Arbeitsteilung in Unternehmen.

in Bezug auf Projektziele, Vorgehensweise und Evaluationskriterien. Der Konsensfindung im Projektteam – und darüber hinausgehend aller Beteiligten – wird deshalb eine große Bedeutung zugemessen. Das Idealbild scheint das eines harmonischen Zusammenwirkens aller Organisationseinheiten zu sein.

Routine:

Machtprozesse werden ausgeblendet

Oft präsentierten Teilnehmer Auseinandersetzungen in Projekten, die sich mit schlecht definierten Problemen beschäftigen, als Konflikte um Sachfragen. Die Machtprozesse werden ausgeblendet. Die Projekte werden als unpolitische Vorhaben beschrieben.

Doch Machtspiele entstehen auf Grund unterschiedlicher Interessenlagen. Dies ist nicht ein krankhafter Zustand, sondern unvermeidbare Folge der Arbeitsteilung. Eine Organisation ist darauf angewiesen, eine Gesamtaufgabe in unterschiedliche Pakete zu zerlegen, die dann unterschiedliche Abteilungen, Geschäftsbereiche und Arbeitsgruppen abarbeiten. Die Einheiten richten

Fäden, sodass das Ganze im Endeffekt ein Marionettenprojekt werden könnte? Versuchen Gruppen im Unternehmen, bisher erfolglose Konzepte unter der Tarnkappe einer neuen Bezeichnung erneut anzuschieben? Gibt es Anzeichen für eine reine Alibiübung, die nur beweisen soll, dass das Ziel gar nicht erreicht werden kann? Welche Tabus könnte es geben? Wo sind die heiligen Kühe versteckt?

Grundvoraussetzung eines Projektmanagements bei schlecht definierten Problemen ist die Akzeptanz von Machtspielen. Alltägliche Konflikte („Konflikte“ ist ein anderes Wort für „Machtspiele“) sollte niemand verdammen oder vorschnell durch Harmonieformeln kaschieren. Im Gegenteil: Konflikte, Auseinandersetzungen,

sich dabei in ihren Kalkülen jeweils an ihren Arbeitsaufgaben aus.

Arbeiten Vertreter dieser Bereiche in einem Projekt zusammen, führt dies fast zwangsläufig zu Konflikten. Jeder beherrscht eine andere Unsicherheitszone, einen Bereich, in dem nur er die nötigen Informationen oder den Zugang zu den Informationen besitzt. Wer eine solche Zone dominiert, hat Macht gegenüber den anderen Beteiligten, die auf dieses Wissen angewiesen sind.

Bei Projekten mit gut definierten Problemen bleibt wenig Spielraum für Machtspiele. Denn hier lassen sich klare Wenn-dann-Regeln für die Abwicklung des Projekts aufstellen. Bei schlecht definierten Problemen gibt es solch eindeutige Regeln nicht. Deshalb kommen hier Fragen nach den Motiven der Beteiligten auf wie: Welche verdeckten Ziele könnten die Auftraggeber eventuell verfolgen? Bleiben wichtige Betroffene möglicherweise im Hintergrund und ziehen dort die

Machtspiele sind für das Funktionieren einer Organisation unverzichtbar.

Das Problem ist, dass durch die schlüssigen Zweckformeln der gesamten Organisation (in der Regel die Firmenvision wie „Wir produzieren 1a-Autos“, „Wir bieten den besten Service aller Hotels“ et cetera) viele Aspekte ausgeblendet werden („Sind unsere Mitarbeiter ausgebildet und in der Lage, die 1a-Qualität zu gewährleisten?“, „Kostet der beste Service nicht zu viel?“ und so weiter). Diese werden durch die Konflikte zwischen den Vertretern unterschiedlicher Ressorts, Abteilungen oder Einheiten wieder entdeckt und diskutierbar.

Projekte sind das Feld in Organisationen, in denen Machtspiele sich besonders heftig entwickeln. Der Hamburger Betriebswirt Günther Ortman beschreibt, dass in Unternehmen einerseits an der Spitze Machtspiele um strategische Ziele, Modernisierung sowie 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, und häufig werden hier die Karten für die nächsten Parteien in den Innovations- und Routinespielen verteilt. Reorganisations-, Produktentwicklungs- oder große Informationstechnik-Projekte können als Metaspiele verstanden werden, weil es in diesen um die Regeln für zukünftige Machtspiele geht. Die häufig fälschlicherweise als Widerstand bezeichneten raffinierten Spielzüge in solchen Projekten sind deswegen nicht Ausdruck von

Diesen Rat haben wir auch dem Geschäftsführer eines Maschinenbauunternehmens für die Nahrungsmittelindustrie gegeben. Er hatte als Vision verkündet, die Maschinen aller Werke unter einem einheitlichen Markennamen zu vertreiben. Bisher waren die Maschinen entweder mit der Holding, mit dem einzelnen Werk oder mit dem Markennamen der Maschine identifiziert worden. Die Vorstellung des neuen Geschäftsführers stieß bei den Vertriebs- und Produktionsleitern der Werke auf Widerspruch. Sie fürchteten, darüber ihre Identität zu verlieren.

Statt diesen Konflikt durch eine Win-Win-Rhetorik zu verschleiern, verlängerte der zuständige

Irrationalität, Dummheit oder Trägheit, sondern ein durch die Organisation selbst produziertes Phänomen.

Alternative:

Die Beteiligten haben Zeit, sich zu arrangieren

Bei ambitionierten Projekten ist es ein Fehler, Machtspiele abkürzen zu wollen. Der Prozess kann so lange nicht vorankommen, bis sich die mikropolitische Lage geklärt hat. Während einer einmaligen Sitzung ergibt sich für Herausforderer und Herausgeforderte kaum Gelegenheit, sich zu arrangieren. Es ist Zeit nötig, um Interessen darzustellen, zu verteidigen oder schließlich zu Gunsten einer neuen Handlungsmöglichkeit aufzugeben. Maxime eines Projektmanagements bei schlecht definierten Problemen muss deshalb sein, den Machtspielern einen möglichst großen Entfaltungsraum zu geben und den Projektprozess sogar zu verlagern.

Projektmanager

künstlich den Prozess. In einer Reihe von Workshops wurde allmählich klarer, wie viel Rückendeckung der Geschäftsführer durch die Holding in dieser Frage hatte und wie stark die Fürsten in den einzelnen Werken sich gegen seine Vorstellungen wehren konnten. Das Ergebnis: Der Geschäftsführer hatte noch nicht die Kraft, die Markenentscheidung durchzudrücken. Er erreichte aber, dass ein einheitliches Ersatzteillager unter dem Markennamen des Konzerns die Kunden belieferte. Seine Hoffnung war, dass sich dadurch langfristig eine Vereinheitlichung des Markennamens ausbilden würde

Es kann vorkommen, dass sich ein Topmanager bei einer Unternehmenskrise in einem wichtigen Projekt durchsetzen kann. Die Rettung der Luftansa durch die Gründung der Star Alliance oder die Fusion von Daimler und Chrysler (jedenfalls in den ersten zwei Jahren) sind Geschichten, wel-

che die Medien als Musterbeispiele für starke Führung würdigten.

Aber in Projekten mit schlecht definierten Problemen gibt es selten diese Machtballung bei einer Führungsposition. Die Machtressourcen des Hauptverantwortlichen für ein Projekt sind begrenzt – es gibt Gegenspieler. Für einen Projektmanager heißt dies, die Machtressourcen seines Auftraggebers im Management 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 denen sich Akteure einigen, muss der Topmanager nicht eingreifen.

Die Projektliteratur erklärt diese Verständigungsprozesse häufig. Es darf aber nicht übersehen werden, dass es für den Projektmanager nötig sein kann, auf die Macht einer Führungskraft zurückzugreifen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Interessen der beteiligten Akteure so verschieden sind, dass der Verständigungsprozess an Grenzen stößt.

Regel 5: Erfolgssurrogate schaffen

Der klassischen Projektphilosophie zufolge sollte der Hauptverantwortliche am Ende des Vorhabens prüfen, ob die Beteiligten die zu Beginn definierten Ziele erreicht und die Geld-, Zeit- und Personalbudgets eingehalten haben.

Routine:

Streben nach dem Erfolgsbeweis

Häufig klagen Manager und Mitarbeiter darüber, dass Projekte kein offizielles Ende hätten. Die Verantwortlichen würden keine Abschlussitzung durchführen; der Projektleiter würde nur selten unter Beisein des Auftraggebers den Bericht über das Erreichte, die Kosten und die Projektdokumentation an die Linienorganisation übergeben und anschließend offiziell entlastet werden. Die Projektleiter müssten sich deshalb noch Jahre nach Abschluss des Vorhabens mit dessen Nachwehen herumschlagen. Weil die Evaluation fehle, könne die Organisation dann auch keinen institutionalisierten Erkenntnisgewinn aus den Projekten ziehen.

Oft dauert es zu lange, bis die Beteiligten feststellen können, ob ein Projekt eine Wirkung hatte: Ist es dem Reorganisationsprojekt gelungen,

Kompetenzen neu zu verteilen, oder füllten die Beteiligten nur alten Wein in neue Schläuche? Sind die Verkaufserfolge auf das neue Produkt des Entwicklungsteams zurückzuführen, oder hat sich die Marktlage positiv verändert?

Auf die Evaluation von Projekten darf nicht völlig verzichtet werden. Wie können die Beteiligten aber einschätzen, ob die Wirkungen eines Projekts die Organisation vorangebracht haben oder nicht?

Alternative:

Lernerfolge der Organisation schützen

Auch bei Projekten mit schlecht definierten Problemen sind sich die Beteiligten häufig einig, ob das Vorhaben etwas bewirkt hat oder nicht: Es haben sich neue Spielregeln in der Organisation entwickelt; Daten werden nun anders interpretiert; Dogmen und Mythen in der Organisation wurden erschüttert, sodass neues Denken und Handeln möglich wurde. In der Managementliteratur wird dies als „Organisationales Lernen“ bezeichnet. Das Problem dieser Erfolge ist, dass sie häufig nicht (oder nur begrenzt) in der formalen Struktur der Organisation verankert sind und sich leicht zerreden lassen.

Gerade weil sich in ambitionierten Projekten Ziele ständig ändern, können Kritiker in einer Evaluationsrunde eine einmal diskutierte Vorgabe wieder ins Gespräch bringen und feststellen, dass sie nicht erreicht wurde. Weil es keine klar definierten Budgets gegeben hat, können sie darauf verweisen, dass der Nutzen im Vergleich zum eingesetzten Personal- und Geldbudget zu gering ist.

Der Organisationssoziologe Niklas Luhmann stellte bereits heraus, dass es sinnvoll sei, wenn ein

Erfolge behindern Lernprozesse, weil sie davon abhalten, über neue Lösungen und Wege nachzudenken.

Projekt unter Druck gerate, zur Erzeugung von Legitimität Erfolgssurrogate zu schaffen: Die Verantwortlichen „kalkulieren“ durch das Projekt erreichte Kosteneinsparungen. Sie rechnen Umsatzsteigerungen dem Erfolg eines Strategieprojekts zu und ignorieren mögliche andere Erklärungen wie zum Beispiel eine Markterholung.

Auf vergleichbare Weise ist die Leitung einer Fernsehanstalt vorgegangen. Sie fragte sich, wie sie den Zugriff der Redakteure auf die Kameraleute, Cutter und Toningenieure besser organisie-

nte. Die Redakteure bevorzugten die Pro-
nskräfte, die sie kannten. Das führte bei die-
weise zu Engpässen, teilweise zu Leerlauf.
he liegende Lösung für die Anstaltsleitung
s, eine zentrale Disposition einzurichten,
e die Produktionskräfte unter Auslastungs-
tspunkten auf die Redakteure verteilte.
s erwies sich als unbefriedigend. Die Re-
ure kamen mit denen ihnen zugeteilten Leu-
icht zurecht. Sie verloren ihre persönlichen
ehungen zu den Produktionskräften. In
n Projekt erarbeiteten wir mit den Redakteu-
Produktionskräften und den Dispositions-
rbeitern Regeln, welche Qualifikationen bei
Zuteilung zu beachten waren, auf welche
ehungen die Beteiligten Rücksicht nehmen
ten und wie sich die Dispositionssituation
nsparent darstellen ließ. Die Anstaltsleitung
kündete die Regeln als verbindlich. Es stellte
n heraus, dass sie nur wenige Tage beachtet
rden.

Trotzdem empfanden die Beteiligten das Pro-
kt als Erfolg, weil alle durch das Arbeiten an
m Regelwerk die Strukturen der Disposition
sser verstanden hatten und die Redakteure in-
rmelle Strategien entwickeln konnten, mit de-
en sie von der Disposition den richtigen Mann
der die richtige Frau zugeteilt bekommen konn-
en. Das neue Regelwerk wurde offiziell als Er-
ebnis des Prozesses präsentiert, obwohl Insidern
lar war, dass nur Regelruinen entstanden waren.
m Schatten dieser Ruinen kam die Organisation
ber zur Ruhe.

Die Herausforderung für das Management be-
steht darin, trotz der Unmöglichkeit eindeutiger
Evaluationsprozesse so etwas wie Ansätze eines
Projektlernens zu erreichen. Das Dilemma für die
Beteiligten ist, dass die Präsentation von Erfolgen
Lernprozesse behindert, weil sie sich eher an ein-
mal scheinbar erfolgreichen Konzepten orientie-
ren, statt über neue Lösungen nachzudenken.

Fazit

In der Praxis ist der Schritt von einem bisher
praktizierten klassischen Projektmanagement hin
zum Netzmanagement nicht sehr groß. Projekte
sind jetzt schon Felder wilder Machtkämpfe, wel-
che die Projektmanager nur mühsam in den Griff
bekommen. Die Grenzen der Teams lösen sich
durch das Hinzuziehen weiterer Akteure auf, so-
dass sich häufig gar nicht mehr klar markieren
lässt, wer dazu gehört und wer nicht. Mit zu-
nehmenden Zeitdruck beginnen die Beteiligten,
Konzepte zu erproben, ohne die Reflexion ab-

geschlossen zu haben. Die Verantwortlichen
evaluieren die Projekte oft gar nicht, sondern
lassen sich von der Hektik des nächsten Projekts
erfassen.

Nötig ist aber der Abschied von den Planungs-
fantasien, wie sie viele Projektmanagement-Aus-
bildungen und -Bücher vermitteln. In Unterneh-
men, Verwaltungen, Krankenhäusern und Ver-
bänden tobt das wilde Leben. Wir brauchen ein
Verständnis von Projekten, das diesem wilden
Leben entspricht. ■

SERVICE

LITERATUR

Grundlegend:

SIMON, H. A.: *Entscheidungsverhalten in Organisationen, Moderne Industrie* 1981.

KÜHL, S.: *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Campus* 2000.

Regel 1: MARCH, J.: *Entscheidung und Organisation, Gabler* 1990.

Regel 2: BRUNSSON, N.; OLSEN, J. P.: *The Reforming Organization, Routledge* 1993.

Regel 3: KIESER, A.: *Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Kohlhammer* 1995, Seite 237 – 268.

Regel 4: ORTMANN, G.: *Die Form der Produktion, VS Verlag für Sozialwissenschaften* 1995.

Regel 5: LUHMANN, N.: *Organisation und Entscheidung, VS Verlag für Sozialwissenschaften* 2000.

HBM ONLINE

KÜHL, S.; SCHNELLE, TH.; SCHNELLE, W.:

Führen ohne Führung, in: Harvard Businessmanager, Januar 2004, Seite 70 – 79,

Produktnummer 200401070.

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

INTERNET

Seminartermine und weitere Informationen zum Netzmanagement unter: www.metaplan.de.

KONTAKT

stefankuehl@metaplan.com

kaimatthiesen@metaplan.com

thomasschnelle@metaplan.com

© 2005 Harvard Business School Publishing
Produktnummer 200505022, siehe Seite 138

Harvard Business manager



13
25 April 2005

Mai 2005

Harvard Business Review – erweiterte deutsche Ausgabe

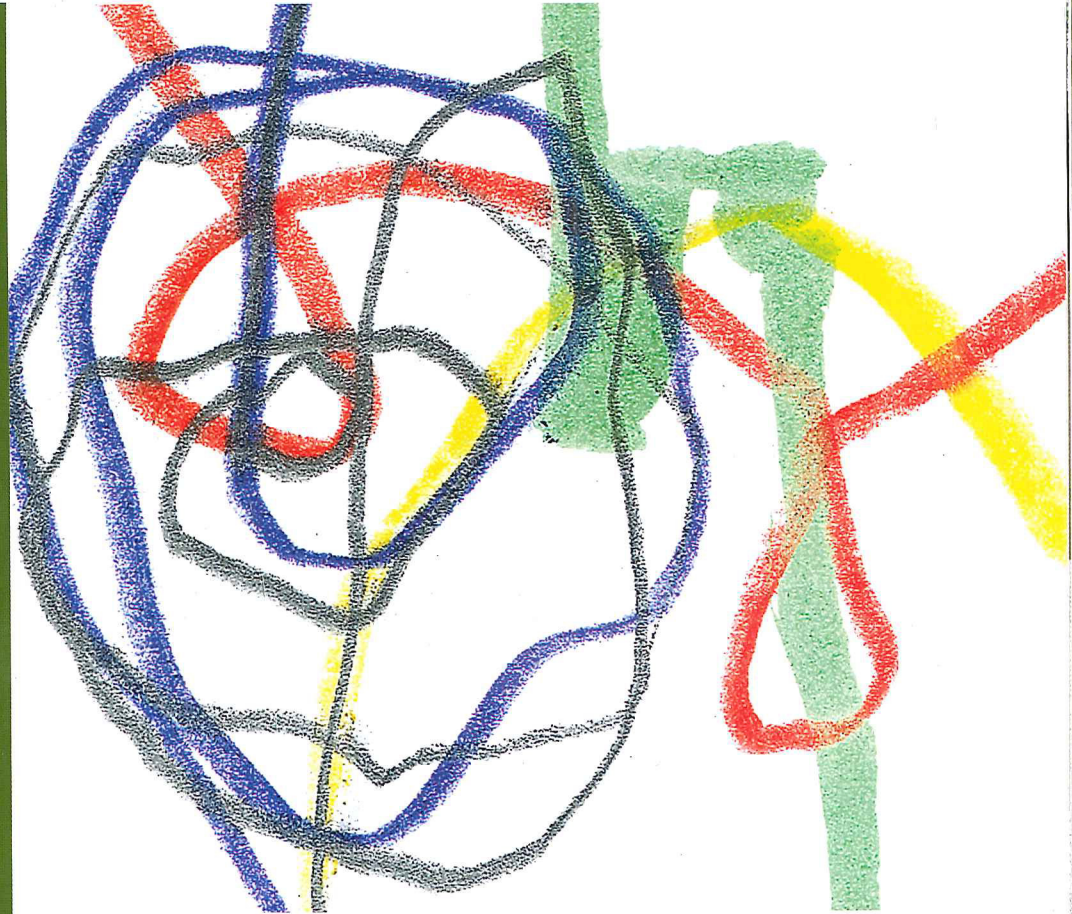
Deutschland € 11,80

■ **Ideenklau**
Wie Unternehmen
ihr geistiges
Eigentum schützen

■ **Kunden**
So setzen Sie
CRM-Systeme
profitabel ein

■ **IBM**
Wie Sam Palmisano
dem Konzern
neue Werte gab

■ **Controlling**
Prozesskosten
einfach und
genau berechnen



Raus aus der Routine

Fünf Regeln für besseres
Projektmanagement



4 190801 611805 05

Osterreich: € 14,-; Schweiz: sfr 21,-; Italien: € 16,-; Luxemburg: € 14,-; Spanien: € 10,-