

**STEFAN KÜHL** arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan für verschiedene international tätige Unternehmen. Zur Zeit lehrt er als Vertretungsprofessor Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationssoziologie an der Universität Hamburg. Zuletzt erschien von ihm Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt a.M.; New York: Campus, 2003.

stefankuehl@metaplan.com

**WOLFGANG SCHNELLE** ist Mitbegründer der in Quickborn bei Hamburg, Paris und Princeton ansässigen Firma Metaplan. Er arbeitet als Organisationsberater in mehreren größeren Reorganisationsprojekten. Zuletzt erschien von ihm der Artikel «Moderieren von Verständigungsprozessen - Ein Weg soziologisch orientierter Organisationsberatung» in der Zeitschrift für Führung und Organisation, 5/2002.

wolfgangschnelle@metaplan.com

## Jenseits der Win-Win-Mythologie

### Projektmanagement als Organisation mikro-politischer Spiele

**D**as «Verheizen von Projektbeteiligten in Macht- und Politikspielchen» wird häufig als ein Hauptproblem in Projekten betrachtet (vgl. Winkelhofer 2001: 735). 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 «Lagerzimmersynndrome» und dringen aus Interesse am Projekterfolg in die «Hoheitsgebiete» der Bereichs- und Abteilungsleiter ein (vgl. Krüger/Bauermann 1986: 6f; Kraus/Westermann 1997: 196).

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 (Burnett 1998: 111f; Graham 2000: 777ff). Machtkämpfe haben danach nicht statt zu finden.

Ohne Zweifel gibt es Projekte, die ohne Machtprozesse zu ihrem Ziel kommen. Wir bezeichnen sie als Projekte bei

*well-defined problems*. Von *well-defined problems* sprechen wir, wenn ein Problem im Detail beschrieben werden kann, die beteiligten Akteure über die Problemdefinition übereinstimmen und alle notwendigen Informationen über das Problem beschaffbar sind.

Das Idealbild des harmonischen Zusammenwirkens stösst jedoch bei Projekten, bei denen die Probleme nicht gut definierbar sind, auf Grenzen, beispielsweise bei Aufgaben, die «kein eindeutiges Ende haben», «sehr stark durch den Faktor Mensch beeinflusst werden» und bei denen zu „Beginn des Projektes noch gar nicht klar ist in welche Richtung es gehen soll» (vgl. Kraus/Westermann 1997: 187f).

Die Probleme scheinen in diesen Fällen nicht eindeutig bestimmbar zu sein – sie sind *ill-defined*. Unter einem *ill-defined problem* verstehen wir 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.

### 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 organisa-

torische 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 Telefonbuches, 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 Projektes aufgestellt werden können. Diese Wenn-dann-Regeln reduzieren die Möglichkeiten für die Entwicklung von Machtspielen im Rahmen des Projektes. 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 (Doppler/Lauterburg 1997: 290): Welche verdeckten Ziele könnten die Auftraggeber eventuell verfolgen? Besteht die Möglichkeit, dass wichtige Betroffene im Hintergrund bleiben und dort die Drähte ziehen, so dass 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 Harmonieformel 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 (z.B. «Sind unsere Mitarbeiter ausgebildet und in der Lage, die 1a-Qualität zu gewährleisten?», «Kostet der 'beste Service' nicht zu viel?» etc.). Die ausgeblendeten Aspekte werden durch die Konflikte zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Ressorts, Abteilungen oder Geschäftseinheiten wieder entdeckt und diskutierbar (vgl. grundlegend Luhmann 1973: 229ff).

Projekte sind das Feld in Organisationen, in denen Machtspiele sich besonders heftig entwickeln. Heikle Transmissionsspiele zwischen den Routinenspielen an der Basis der Organisation einerseits und den Innovationsspielen des Top-Managements und seiner «Variationspezialisten» andererseits sind an der Tagesordnung. Der Betriebswirt Günter Ortman (1995: 65) 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 sind

- \_\_\_\_\_ Prolongiere die Machtspiele während des Projektes, 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

**Projekte sind das Feld in Organisationen, in denen Machtspiele sich besonders heftig entwickeln.**

bist. Negiere diese nicht, bewahre aber eine «relative Neutralität»

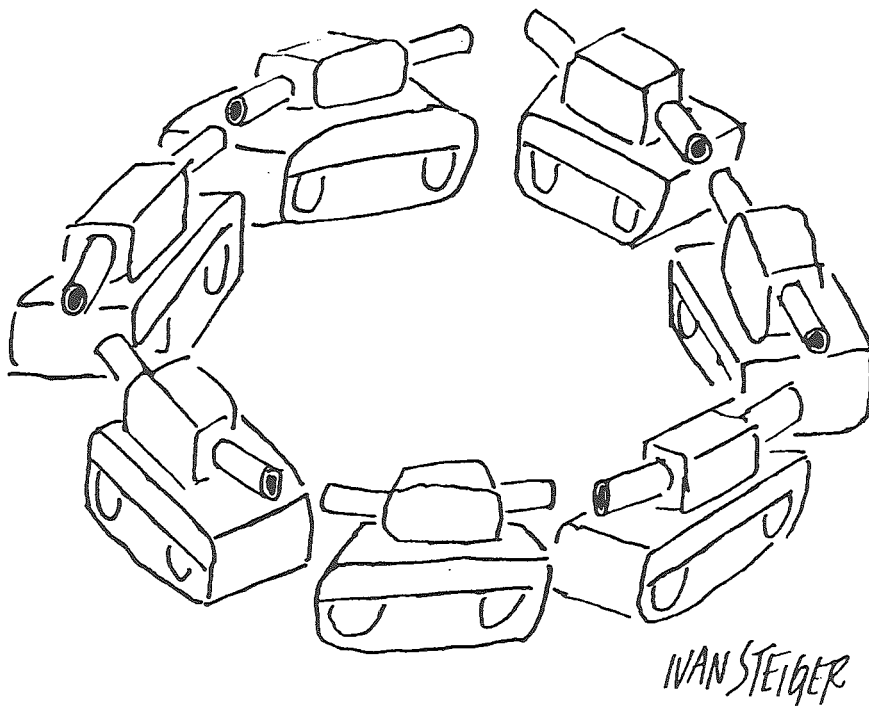
Bei Projekten, die sich mit *ill-defined problems* befassen, ist es ein Fehler, die Machtspiele abkürzen zu wollen. Der Projektprozess kann so lange nicht vorkommen, bis die mikropolitische Lage «geklärt» wurde. Während einer einmaligen Sitzung ergibt sich kaum Gelegenheit, dass sich die Herausforderer 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 Entfaltungsraum 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 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 Projektes 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 entgegen zu stellen.

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 Verständigungs-Prozessen in Unterneh-



men 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 Projektes ein Machtwort des Herrn weiter helfen.

Welche Rolle nimmt der Projektmanager im Machtspiel des Projektes 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 ihn 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 Neutrali-

tät» 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 Kontingenz 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 Aushandlungsprozessen 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» (vgl. Iding 2000: 195). ]

## LITERATUR

**Burnett, K. (1998):** The Project Management Paradigm. London.

**Doppler, K.; C. Lauterburg (1997):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 7. Aufl. Frankfurt a.M.; New York.

**Graham, B. (2000):** Managing Conflict, Persuasion and Negotiation. In: Turner, J. R.; S.J. Simister (Hg.): Gower Handbook of Project Management. 3. Aufl. Aldershot, S. 777-792.

**Iding, H. (2000):** Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen.

**Kraus, G.; R. Westermann (1997):** Projektmanagement mit System. 2. Aufl. Wiesbaden.

**Krüger, W.; R. Bauermann (1986):** Projekt-Management in der Krise. Probleme und Lösungsansätze. In: Krüger, W. (Hg.): Projektmanagement in der Krise. Frankfurt a. M.; Bern; New York, S. 1-50.

**Luhmann, N. (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a.M.

**Ortmann, G. (1995):** Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.

**Winkelhofer, G. A. (2001):** Projektmanagement. In: Zollondz, H.-D. (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München; Wien, S. 729-337.