

**Warum gibt es so viele Defizite im Projektmanagement? Wieso gibt es so viele Pseudo-Projekte? Und was sollen wir tun, um Projektmanagement wieder zu einem nützlichen Management-Verfahren zu machen? Mit diesen und weiteren Fragen haben wir in Heft 3/03 ein Forum zum aktuellen Zustand und der notwendigen Entwicklung des Projektmanagements begonnen. Wir setzen die Diskussion mit weiteren Beiträgen in diesem Heft fort.**

# Projektmanagement (weiterhin) auf dem Prüfstand (2)

**D**ie Veröffentlichung der verschiedenen Beiträge zur kritischen Analyse des Projektmanagement im Forum dieser Zeitschrift (ZOE 3/2003, Seite 80–101) haben ein wesentlich lebhafteres Echo ausgelöst, als wir es eigentlich erwartet hatten.

Einige Autoren wenden sich zwar gegen modischen Aufgeregtheiten, andere warnen vor dem übereilten Versenken von bewährten Konzepten, aber alle zeigen aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und mit bisher weniger beachteten und nur teilweise in das Projektmanagement (PM) eingewobenen Ansätzen, dass das PM nicht obsolet, wohl aber aktualisierungsbedürftig ist. Das – und nicht mehr – war auch unser Ziel mit diesem Forum, was wir jetzt mit interessanten Thesen und Meinungen abschließen wollen. Eines wird dabei sehr deutlich: Im Vordergrund stehen weniger die

Strukturen, sondern die (sozialen) Kooperationsprozesse im PM.

Und noch etwas ist hervorzuheben: nur durch intensive Kommunikation – so schrieb uns ein Leser – kann es gelingen, die jeweils sehr verschiedenen mentalen Modelle, die den Ansichten zum PM zugrunde liegen, aufzudecken und bewusst zu machen. Nur so kann ein konstruktiver Dialog zustanden kommen, bei dem wir alle etwas lernen können.

Die Debatte – eine Form der Kommunikation als basalem Element des Management – soll Ihnen Gelegenheit geben, sich das als verantwortliche(r) GestalterIn herauszufiltern, was für Sie nützlich ist. Hier gibt es keine Normen, aber Anregungen, Unterstützung und Ideen. Wir würden es begrüßen, wenn unsere Zeitschrift nützliche Impulse zur Weiterentwicklung des Projektmanagement geben konnte.

Karsten Trebesch

## Abschied vom «Alles ist möglich!»

In der letzten Zeit häufen sich Umfragen, die gravierende Mängel in der Planung und Durchführung von Projekten deutlich machen (vgl. u.a. OE 3/03). Die diesbezüglichen Aussagen decken sich in vielen Punkten mit unseren eigenen Erfahrungen als Trainer, Fach- und Prozessberater zum Thema Projektmanagement. Einige Aspekte davon haben wir kürzlich in einer eigenen Untersuchung (Finck, Longmuss 2003) aufgezeigt: Terminverzögerungen, Kostenüberschreitungen, Qualitätsmängel treten mit beunruhigender Häufigkeit auf: Vielfach werden kritische Linienaufgaben in Projekte verlagert und für Aufgaben, die zwar schwierig, aber keineswegs neuartig sind, Projekte ins Leben gerufen. Damit werden eine Projektinflation und eine Verwässerung des Projektmanagement erzeugt.

Gleichzeitig entwickelt sich in verschiedenen Organisationen ein unübersichtliches Nebeneinander bis hin zum Gegeneinander von Projekten, weil ein sinnvolles Multi-Projektmanagement fehlt. Darüber hinaus stellen wir immer wieder fest, dass selbst offensichtlich unrealistische Planungen nicht geändert werden. Verschärfend kommt hinzu, dass Projektleiter auf ihre Rolle kaum vorbereitet werden und für sie wenig bis keine flankierenden Massnahmen bereit stehen wie zum Beispiel Coaching, Mentoring oder projektübergreifender Erfahrungstransfer.

Parallel zu diesen Symptombeschreibungen wird eine Diskussion über das Wesen von Projektmanagement geführt (vgl. z.B. PM aktuell, 2/2002 und 4/2003). All dies mündet in der Frage, ob «das Projektmanagement in der Krise» ist (PM-Forum in der OE 3/03). Wir halten es für erforderlich, in dieser Diskussion modische

Aufregtheiten von grundlegenden Fragen und behebbare Mängel von strukturellen Problemen zu unterscheiden. Dabei fallen in der aktuellen Diskussion fünf scheinbare Verständigungsschwierigkeiten auf. Sie verweisen einerseits auf die Potenziale und andererseits auf die Risiken und Grenzen, die die Organisationsform «Projekt» mit sich bringt. Gleichzeitig lassen sich daran aussichtsreiche Möglichkeiten zum Umgang mit den auftretenden Problemen beschreiben.

### Das Projekt, eine einzigartige Veranstaltung

Auffällig ist, dass in vielen Beiträgen der oben angesprochenen Grundsatzdebatte kaum davon die Rede ist, auf welche Art von Projekten sich die Feststellungen und kritischen Aussagen beziehen: Geht es z.B. um die Produktentstehung, um Change-Projekte oder um Softwareeinführungen? Viele Fragen lassen sich aber nur klären, wenn die Art der Projekte benannt wird, von denen die Rede ist. Für manche Projekttypen und Branchen ist die jeweilige Aussage ganz unsinnig, während sie für andere Projekttypen und Branchen eine sehr treffende und erhellende Zustandsbeschreibung darstellt.

Der Artikel von Doppler in der OE 3/03 liefert ein gutes Beispiel für das Problematische einer solchen Abstraktion, wenn er die Fusion von Projektmanagement und Change Management postuliert. Seine konkreten Einzelaussagen (z.B. über «Betroffene», «Umsetzung» etc.) stammen aus der Welt der Change-Projekte, in denen es um eine Veränderung von Organisationsstruktur, Strategie etc. geht. Er kritisiert fundiert und offensichtlich aufgrund umfangreicher eigener Erfahrungen ein weder aufgaben- noch situationsangemessenes Herangehen an diese dezidiert innovationsorientierten (und obendrein selbstbezüglichen) Projekte. Darüber hinaus erhebt er aber gleichzeitig den Anspruch, über Projektmanagement insgesamt zu sprechen, wenn er eine lineare Vorstellung von Projektentwicklung als «das alte Modell» kritisiert



**DIPL.-ING. DIPL.-PSYCH. WOLFGANG KÖTTER**, arbeitet als Arbeitswissenschaftler und Organisationsberater bei der GITTA mbH in Berlin und ist dort verantwortlich für das Geschäftsfeld Projektmanagement. Er ist Lehrbeauftragter für Projektpsychologie an der TU Berlin.

GITTA mbH  
Kreuzberstrasse 37-38  
D-10965 Berlin  
Fon +49-30-7852082  
Fax +49-30-7852072  
E-Mail: koetter@gittambH.de



**DR.-ING. JÖRG LONGMUSS** arbeitet bei der GITTA mbH in Berlin als Organisationsberater und Teamcoach mit den Schwerpunkten Produktentstehungsprozesse und internationale Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Er ist Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der TFH Berlin.

GITTA mbH  
Kreuzberstrasse 37-38  
D-10965 Berlin  
Fon +49-30-7852082  
Fax +49-30-7852072  
E-Mail: gmuss@gittambH.de

**ABBILDUNG 1**

# Unterscheidungsmöglichkeiten von Projekten und sich daraus ergebende Konsequenzen für das PM

UNTERSCHIEDUNGEN/ MERKMALE	EIGENARTEN U.A.:	KONSEQUENZEN FÜR DAS MANAGEN VON PROJEKTEN U.A.:	BEISPIELE:
<b>Vorhersehbarkeit des Ergebnisses</b>			
innovationsorientiert	Erreichbarkeit des Ergebnisses bei Projektbeginn nicht sicher, u.U. sind die Ziele nicht einmal genau definierbar, «Floating Targets»	Schrittweise Konkretisierung von Zielen und nächsten Phasen; i.d.R. Richtungsentscheidungen an Meilensteinen	Forschungsprojekte, z.T. Change-Projekte
koordinationsorientiert	Ergebnis bei Start der Umsetzung genau beschreibbar	Detaillierte Planung über Laufzeit vor Projektstart; Steuerung ablaforientiert (Modell «geölte Maschine»)	Bauprojekte, z.T. Marketingkampagnen
<b>Abnehmer des Ergebnisses</b>			
Ergebnis muss im Markt bestehen	Klärung von Rahmen und Anforderungen im Wechselspiel interner Fachfunktionen (z.B. Technische Entwicklung, Vertrieb, Controlling, Marketing etc.)	Interne Aushandlungsprozesse sind zu organisieren; Ziele können eher an Zwischenergebnisse angepasst werden	Massenprodukte, z.B. Autos, Druckmaschinen, Finanzprodukte
Ergebnis muss gegenüber einem konkreten Kunden bestehen	Contracting mit konkretem Gegenüber, Gefahr des «Scope Drifts», wenn zu Projektbeginn beim Kunden noch Klärungen im Gange sind	Verantwortung eher für Einhaltung des Auftrags als für Sinnhaftigkeit des Ergebnisses; grosse Bedeutung des Claim-Managements	Anlagenbau, Lieferant im Unterauftrag, oft auch Beratungsprojekte
<b>Zentrale Restriktion(en), z.B.:</b>			
___ Zeit ___ Projektbudget ___ Produktkosten ___ Qualität/Funktion	Unterschiedliche Zwänge und damit Steuerungsmöglichkeiten; wird eine Grösse im «magischen Dreieck» (Kosten, Termine, Inhalt/Qualität) fixiert, ändert sich beim Verschieben eines anderen Punktes i.d.R. auch der dritte. - z.B. erfordert eine Verkürzung der Laufzeit bei gleichem Inhalt meist eine Budgeterhöhung	___ Zusätzliche Ressourcen in Reserve halten ___ Ziele ggf. während der Laufzeit anpassen ___ Ggf. bestimmte Produktfeatures reduzieren/ändern ___ Termine und Kosten ggf. nachverhandeln	___ Projektverträge mit Konventionalstrafen ___ öffentlich geförderte Forschungsprojekte ___ Automobil-Entwicklung ___ Software als Auftragsentwicklung
<b>Schlechte Beurteilbarkeit des Sachstandes durch Projektleitung</b>	Fachliche Breite/Umfang / Komplexität u.U. zu gross, um von einer Person überblickt zu werden	Ggf. erheblicher Aufwand für das Projekt-Controlling, komplexe Steuerungsprozesse nötig	Interdisziplinäre Projekte; kombinierte Fach- und Prozessberatung
<b>Projektsumfang und Zahl der Schnittstellen gross</b>	Veranschlagter Bedarf an Personenjahren und Zahl der Beteiligten sehr hoch/räumliche Entfernung zwischen ihnen unter Umständen sehr gross	Umfangreiche Abstimmungsprozesse sowie ggf. Einrichtung von Teilprojekten und eines Steuerungsgremiums erforderlich; Teamentwicklung kann entscheidende Bedeutung haben	Grossprojekte aller Art, EU-Projekte mit vielen Partnern

und ein Denken in Regelkreisen postuliert. Allerdings nimmt er dabei nicht zur Kenntnis, dass diese Konzepte längst ausgearbeitet sind (vgl. z.B. Patzak/Rattay 1998, Schelle 2001). Zum anderen sorgt er ironischerweise für eine ganz neue Begriffsverwirrung: In technischen Entwicklungsprojekten ist «Change Management» ein etablierter Bestandteil der Projektabwicklung, bedeutet dort aber den systematischen Umgang mit der Vielzahl von Änderungen, die in diesen Projekten (für materielle Produkte wie für Software) zwangsläufig anfallen.

Um sinnvoll über Projekte sprechen zu können, ist es also wichtig, Unterscheidungen zu treffen. Abb. 1 stellt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – eine Reihe von wichtigen Unterscheidungen und möglichen Konsequenzen vor. Mit Hilfe dieser – und bei Bedarf weiterer – Unterscheidungen lassen sich jeweils erforderliche Herangehensweisen an ein Projekt näher bestimmen.

### Kein Projekt ohne Risiko

So lange unklar ist, was mit «Projekt» eigentlich gemeint und wodurch es gekennzeichnet ist, wird leicht übersehen, dass Projekten notwendigerweise und per definitionem Risiken innewohnen. Ein Projekt ist «ein Vorhaben, das in der Gesamtheit seiner Bedingungen einmalig ist» (DIN 69 900) oder schlicht im Wortsinn (pro jacere – «nach vorne werfen») ein Vorentwurf, den sich jemand macht und den er dann zu realisieren sucht. Um diesem Begriff Konturen zu geben, halten wir es für sinnvoll, eher hohe Anforderungen an die Einmaligkeit und die Komplexität des Vorhabens zu stellen. Projekte sind nun einmal nicht «well-defined» (Kühl/Schnelle, OE 3/03), wenn sie die Bezeichnung «Projekt» wirklich verdienen. Es sind gerade die so genannten «Routineprojekte», die wesentlich zur Projektinflation und zur Verwässerung von Projektmanagement als Konzept beitragen.

Diese Definition eines Projektes als eines in seiner Gesamtheit einmaligen

Vorhabens verweist darauf, dass ein Projekt immer auch ein Risiko beinhaltet, weil mit dieser speziellen Aufgabe noch keine sichere Erfahrung vorliegt und auch nicht vorliegen kann. In der Projektwirklichkeit werden jedoch immer wieder mit aggressivem Optimismus Ziele und Rahmen festgelegt ohne vorherigen Abgleich, ob sich diese Ziele in diesem Rahmen überhaupt erfüllen lassen. Gleichwohl gehen die Auftraggeber häufig davon aus, dass mit genügend Energie, Talent und den richtigen Tools diese Ziele sicher zu erreichen wären – bis zum Beweis des Gegenteils.

Entsprechend scheint es für einige Autoren in der laufenden Diskussion zweifelsfrei an schlechtem Projektmanagement zu liegen, wenn Projekte die an sie gestellten Anforderungen (oder die mit ihnen gehegten Hoffnungen) nicht erfüllen. Um es am Beispiel von eher privaten Projekten zu sagen: Beim Bergsteigen erkennt man die wirklich guten Bergsteiger bekanntlich unter Anderem daran, dass sie wissen, wann Zeit zum Umkehren ist. Warum ist eigentlich nie davon die Rede, dass ein verlustträchtiges oder in anderer Hinsicht zum Scheitern verurteiltes Projekt dank ausgezeichnetem Projektmanagement rechtzeitig abgebrochen wurde?

### Was ist denn nun die Aufgabe?

Eine Konsequenz des oben angesprochenen, zu abstrakten Blicks scheint zu sein, dass von der inhaltlichen Aufgabe eines Projekts – den fachlichen Herausforderungen, ohne die es ja keinen Grund gibt, das Projekt zu betreiben – in den meisten Diskussionsbeiträgen gar nicht erst die Rede ist. Ist aber eine Loslösung des Projektmanagements vom Projektinhalt einmal zum anerkannten Denkmodell geworden, geht schnell der Blick dafür verloren, was von Projektleitung und -beteiligten vor allem verlangt wird. Im Kern geht es in Projekten um die inhaltlichen Leistungsprozesse bzw. die «Ergebnis-Erzeugungs-Prozesse», die unmittelbar dem inhaltlichen Projektziel zuarbeiten. Um

**Die Schere zwischen der «Ingenieursicht» und der «OE-Sicht» hat sich sehr weit geöffnet.**

dieses inhaltliche Projektziel zu erreichen, sind zugleich immer auch Steuerungs-, Entscheidungs- und Teamentwicklungsprozesse erforderlich (die von den Fachspezialisten häufig nicht ernst genug genommen werden).

Diese vier Prozesse sind aber nicht im Gleichgewicht: Projektmanagement ist ursprünglich als eine «Hilfswissenschaft» entwickelt worden, um extrem komplexe inhaltliche Aufgaben wie den Bau der ersten Atombombe oder den ersten bemannten Mondflug zu bewältigen. Heutzutage entfernt sich die PM-Theorie demgegenüber immer weiter von den inhaltlichen Arbeitsaufgaben der Projektverantwortlichen und -teams. Offensichtliche Unzulänglichkeiten, die zuerst bei den Steuerungsprozessen (dem Projektmanagement im engeren Sinne), dann bei den Entscheidungsprozessen und schliesslich auch bei den Teamentwicklungsprozessen deutlich wurden, haben die Aufmerksamkeit der Theorieentwicklung wie der Berater (soweit das zu trennen ist) auf diese Prozesse gelenkt.

Damit hat sich die Schere zwischen der «Ingenieursicht», die – neben den «harten» Aspekten der Steuerung – vor allem die Fachprozesse auf dem Weg zum Projektziel in den Blick nimmt, und der «OE-Sicht», die vor allem auf die anderen (organisationalen und sozialen) Prozesse

schaut (vgl. Abbildung 2), sehr weit geöffnet. Die inhaltliche Aufgabe als Kern jedes Projektes ist dadurch in der Debatte um Projektmanagement teilweise aus dem Blick geraten. Projektleitung ist jedoch nicht sinnvoll möglich ohne Verankerung in der inhaltlichen Aufgabe und ohne die Kompetenz, diese Aufgabe handhaben zu können. Dies wird u.E. in den Beiträgen der laufenden Debatte vernachlässigt und in seinen weitreichenden Implikationen oft ignoriert. Hier können sich dann auch die (häufig unprofessionellen) «Verfechter des PM» (Trebesch, OE 3/03) nicht nur rücksichtslos, sondern auch besonders leicht vermarkten. Sie müssen sich nicht mehr der Mühe unterziehen, sich auf den inhaltlichen Kontext zu beziehen, weil «das ja ohnehin läuft».

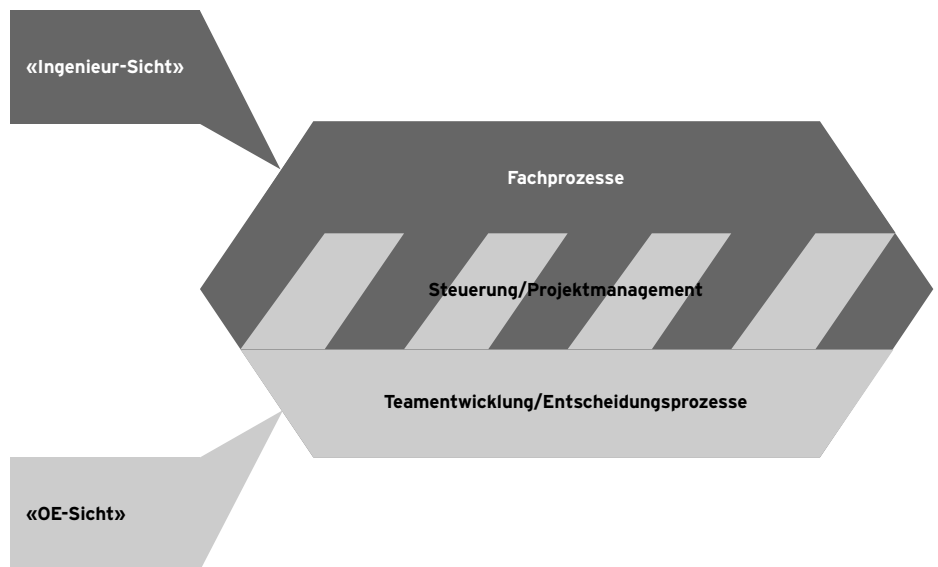
### Die Veränderung des Umfeldes

Vom Projektumfeld und damit von den spezifischen Randbedingungen, unter denen heute Projektarbeit stattfindet und unter denen sich Projektmanagement bewähren muss, ist erstaunlich wenig die Rede. Trebesch weist in seinem Beitrag zur Eröffnung der Diskussion im OE-Forum zwar auf die Umfeldveränderungen als Anstoss für die aus seiner Sicht erforderliche Weiterentwicklung des Projektmanagement hin, benennt die kon-

**Projektmanagement  
musste als fast konkurrenzlose «Antwort auf die Hierarchiekrise» erscheinen.**

**ABBILDUNG 2**

## Die «Aufteilung» der Blickrichtungen auf die Prozesse im Projekt (in Anlehnung an Mayrshofer/Kröger 1999)



kreten Defizite jedoch nicht. Dabei ist Projektmanagement von diesen Umfeldveränderungen in seiner Attraktivität und Wirksamkeit als Managementsystem tatsächlich elementar betroffen:

Als sich ab der Mitte des vorigen Jahrhunderts «Projektmanagement» nach und nach zum anerkannten «Königsweg» bei der Bewältigung neuartiger, komplexer Aufgaben entwickelte, konnte ziemlich umstandslos davon ausgegangen werden, dass die Stammorganisation der Unternehmen und Institutionen, die diese Projekte starteten, nach dem Stab-Linien-Prinzip aufgebaut, funktional arbeitsteilig strukturiert und u.a. auf hierarchische Koordination, fachliche Standardisierung, verbindliche Organisationsroutinen und eine hocheffiziente Abwicklung des Routinegeschäfts ausgerichtet waren (Vgl. Mintzberg 1983). Demgegenüber konnte und musste Projektmanagement als fast konkurrenzlose «Antwort auf die Hierarchiekrise» (Heintel/Krainz 1988) erscheinen. Seitdem sind jedoch in diesem Zusammenhang in der Stammorga-

nisation und ihrem Umfeld sowie auf dem Gebiete der Managementkonzepte drei Entwicklungen bedeutsam geworden:

#### Die Zergliederung der Stammorganisation

Restrukturierungskampagnen wie Outsourcing, Segmentierung, Dezentralisierung, Centerbildung etc. haben die Stammorganisation nach und nach immer weiter (bis hin zur «Netzwerkorganisation») zerpflückt und dabei mit dem Zugewinn an Flexibilität zugleich eine neue Unübersichtlichkeit mit neuen Schnittstellen, Rollenunklarheiten und Zuständigkeitskonflikten geschaffen, die den Projekten das Contracting zu Beginn und die Projektsteuerung unterwegs eher schwerer als leichter macht.

#### Instabilität als Dauerzustand

Im Zuge von Dezentralisierung, Globalisierung, Fusionitis, Re-Zentralisierung etc. etc. ist mittlerweile die Halbwertszeit der Visitenkarte aus der Stammorganisation in vielen Unternehmen auf deutlich unter

## ABBILDUNG 3

## Beispiele für «harte» und «weiche» Aspekte von Projektmanagement

Projektmanagement «hart»	Nahtstellen, Bindeglieder	Projektmanagement «weich»
___ Zieldefinition	___ Contracting	___ Offene oder verdeckte Interessenunterschiede und Zielkonflikte
___ Projektplanung (Struktur, Ablauf/Termine, Kosten)	___ Zirkuläre Zieldefinition, Recontracting	___ Unterschiedliche Arbeitsweisen, Fachsprachen- und Abteilungskulturen
___ Projektsteuerung, Projektcontrolling	___ Projektumfeldanalyse, Kraftfeld-Analyse	___ Verzögern und Vermeiden nötiger Entscheidungen
___ Projektdokumentation	___ Projektmarketing	___ Verdrängen und Verleugnen von Krisensymptomen
___ Projektabnahme	___ Projekt - Regelkommunikation	

ein Jahr gesunken – und zwar nicht, weil der Inhaber der Karte neue Aufgaben bekommen oder gar Karriere gemacht hat, sondern weil sich wieder mal die Organisationsstruktur verändert hat.

#### Die Einführung von Prozessmanagement

Im Zuge der «Business Process Re-engineering» – Welle hat als mit dem Projektmanagement eng verwandtes, in vielen Fällen jedoch konkurrierendes Managementsystem das Prozessmanagement an Bedeutung gewonnen.

Diese drei hier nur benannten Entwicklungen des Projektmanagement-Umfeldes bringen zwei Konsequenzen mit sich. Als erstes haben die Umfeldveränderungen aus Sicht derjenigen, die Projekte leiten und in Projekten arbeiten, die Projektarbeit um Einiges schwerer und weniger attraktiv gemacht. So, wie die Attraktoren für Projektarbeit strukturell sind und in ihrer Auswirkung (Aufbruch-

stimmung, Entwicklung einer Projekt-szene, überraschende Anfangserfolge in mittlerweile legendären Pilotprojekten) überbetrieblich beobachtet werden konnten, so sind die jetzt wirksam gewordenen Motivationsbremsen ebenfalls strukturell und überbetrieblich wirksam: Fehlende Standards, vermiedene Klärungen zu Projektbeginn und ständiges Kompetenzgerangel in den instabilen Matrixstrukturen bringen rund um die Projekte die Schattenseiten der anfangs herbeigesehnten «Spielräume» zum Tragen.

Als zweite Konsequenz ist eine Neuordnung des Verhältnisses von Stammorganisation und «Projektwelt» erforderlich. Teile der Projektmanagement-Szene und der Projekt-Praktiker haben diese Anforderungen schon eine Weile im Blick, und es sind auch bereits praxistaugliche Antworten verfügbar. So gibt es aussichtsreiche (Prozess-) Organisationskonzepte zum Multi-Projektmanagement wie z.B. die Einrichtung einer Projektrahmenorganisation und von Projektempfehlungen mit gemeinsamen Stand-

ards, die Bildung von Personalpools für Projektmitarbeiter und die Schaffung von Projekt-Karrieren als Gegengewicht zum Aufstieg in der Linie, die leider bislang in der Unternehmenspraxis viel zu wenig Beachtung gefunden haben. Diese Umsetzungslücke wird u.E. auch von der «OEGemeinde» nur zögerlich angegangen.

### Fragmentierung in «hartes» und «weiches» Projektmanagement

Im Subtext der gesamten Diskussion werden, wie oben schon angedeutet, zwei unterschiedliche Blickrichtungen auf Projektmanagement deutlich:

\_\_\_ Für die eine ist Projektmanagement die Summe der «Tools»: der Planungsinstrumente, der Verfahren des Controllings, der IT-Unterstützung etc.; sie könnte verkürzt als die «Ingenieursicht» (das «harte» Projektmanagement) bezeichnet werden.

\_\_\_ Aus der anderen Blickrichtung – der «OE-Sicht» – ist (das «weiche») Projektmanagement ein Organisationskonzept, das sich mit dem Aufbau von Projektgruppen und ihrer Einbettung in die meist vorhandenen Organisationen, kurz: mit dem Projekt als sozialem System befasst.

**Als zweite Konsequenz ist eine Neuordnung des Verhältnisses von Stammorganisation und «Projektwelt» erforderlich.**

Das Einnehmen der einen Blickrichtung scheint dabei regelmässig die andere zu verstellen: Beklagen die einen, dass nicht genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen, kritisieren die anderen an demselben Projekt vielleicht eine Diffusion von Verantwortung aus der Linienorganisation (kleiner Selbsttest: Was für ein Bild entsteht vor Ihrem geistigen Auge, wenn Sie das Wort «Projektmanagement» hören: Ein Organigramm, ein Netzplan, eine Teamsitzung...?). Beide kümmern sich häufig nicht gross um die Sicht der jeweils anderen. Demgegenüber kann nur eine integrierte Perspektive – von PM-Tools und Organisationsentwicklung – ein einigermaßen vollständiges Bild liefern. In Abb. 3 haben wir einige wesentliche Aspekte des Projektmanagement den unterschiedlichen Blickrichtungen zugeordnet.

## Konsequenzen

**A**ngesichts dieser Unschärfen und Leerstellen möchten wir festhalten, dass es sich beim Projekt zunächst einmal nur um eine spezifische Organisationsform handelt, die für bestimmte Aufgaben unter bestimmten Bedingungen gut geeignet ist. Was zur Zeit als Krise des Projektmanagements daherkommt, ist womöglich einfach Teil des Erkenntnisprozesses, dass diese Organisationsform «Projekt» genauso ihre Stärken, Schwächen und Grenzen hat wie andere Organisationsformen auch.

Die grundlegende Konsequenz daraus ist in der Tat die von Trebesch postu-

lierte «Reduzierung des Projektmanagements auf seinen Kern». Aus unserer Sicht bedeutet das vor allem

- \_\_\_\_\_ Zuspitzung auf Projekte, die diese Bezeichnung verdienen
- \_\_\_\_\_ Entmystifikation, insbesondere Anerkennung der fachlichen Herausforderung und der damit verbundenen Misserfolgs-Risiken aus dem Projektauftrag
- \_\_\_\_\_ eine konsequente, systematische Abgrenzung zwischen Projekt- und Prozessmanagement

Dies muss verbunden werden mit der Anerkennung der Tatsache, dass zum Managementsystem Projektmanagement ein Werkzeugkasten gehört, der Führungs-, Planungs- und Steuerungsinstrumente für eine Vielzahl von strukturell verwandten, aber in anderer Hinsicht sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen bietet. Die Kunst des Projektmanagements besteht gerade im differenzierten, situations- und aufgabenangemessenen Einsatz dieser Instrumente.

Aus der dafür erforderlichen integrierten Betrachtung von «hartem» und «weichem» Projektmanagement ergeben sich als Empfehlungen für die Praxis u.a.

- \_\_\_\_\_ integrierte Curricula zur Projektleiter-Weiterbildung, in denen beide Aspekte bewusst in ihrer dynamischen Wechselwirkung betrachtet und vermittelt werden,
- \_\_\_\_\_ projektbezogene Karrierepfade und Personalentwicklungs-Massnahmen jenseits der «Linien-Logik» an Stelle des heute gängigen Sprungs ins kalte Wasser und
- \_\_\_\_\_ ein integriertes Angebot zur Fach- und Prozessberatung für Projektleiter, Projektentscheider und Projektteams. ]

## LITERATUR

**Finck, Gunnar; Longmuss, Jörg:** Projektmanagement bei Entwicklungspartnern – Wie zukunftsicher arbeiten die Zulieferer; in: Automotive Engineering Partners 5/2003; Vieweg Verlag Wiesbaden

**Heintel, Peter; Krainz, Ewald:** Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise; Gabler, Wiesbaden 1988

**Mayrhofer, Daniela; Kröger, Hubertus:** Prozesskompetenz in der Projektarbeit; Windmühle Verlag, Hamburg 1999

**Mintzberg, Henry:** Structure in fives; Prentice Hall, New Jersey 1983

**Patzak, Gerold; Rattay, Günter:** Projekt Management; Linde, Wien 1998

«**projektMANAGEMENT aktuell**», herausgegeben von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement; TÜV-Verlag Köln

**Schelle, Heinz:** Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt; dtv, München 2001

# Implementierung eines Projektmanagement-Systems mit den Methoden der Organisationsentwicklung bei der Deutschen Post Express

**D**ie Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems (PM-System) in ein Unternehmen kann erhebliche Widerstände hervorrufen. Neue Arbeitsstrukturen wirken sich deutlich auf die Unternehmenskultur aus. Die unterschiedlichen Formen des passiven und aktiven Widerstandes der betroffenen Mitarbeiter können ein solches Vorhaben scheitern lassen.

Bei der Entwicklung und Einführung eines standardisierten Projektmanagement-Systems bei der Deutschen Post Express GmbH wurde von Anfang an auf den Einsatz von Methoden und Prinzipien der Organisationsentwicklung gesetzt. Die bei den Mitarbeitern erreichte Akzeptanz des PM-Systems spricht für dieses Vorgehen.

Um in der täglichen Arbeit schnell und flexibel auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren, ist es zunehmend notwendig, wichtige Themen in Projekten zu bearbeiten. Die Geschäftsführung der Deutschen Post Express GmbH entschied sich deshalb für eine Stärkung der Projektarbeit im Unternehmen durch die Einführung eines neuen einheitlichen PM-Systems.

Vor der Einführung des neuen Projektmanagement-Systems gab es 138 so

genannte Projekte und entsprechend viele Projektleiter, Projektkoordinatoren und Projektmanager. Der Begriff Projekt wurde inflationär verwendet – nicht nur in Bezug auf die Quantität der Projekte, sondern auch in Bezug auf die Themen.

Wann eine Aufgabe ein Projekt ist, musste unzweifelhaft definiert werden. Die Terminologie und das Vorgehen in den Projekten wurde in Abhängigkeit von den beteiligten Projektmitarbeitern unterschiedlich verwendet und musste oftmals neu ausgehandelt werden. Auch gab es bei der Deutschen Post Express keine strukturierte, zentrale Projektkoordination oder -kommunikation und niemanden, der den Projektleitern als Coach unterstützend zur Verfügung stand. Kompetenzstreitigkeiten, Informationsdefizite, unklare Ziele, Doppelarbeit, nicht beachtete Schnittstellen, überschrittene Zeit- und Budgetvorgaben u.s.w. waren nicht selten die Folgen.

## Auf dem Bestehenden aufsetzen und bisherige Vorgehensweisen nicht abwerten

Der Ausbau und die Stärkung der Projektarbeit in dem bisher eher hierarchisch-funktional gesteuerten Unternehmen war ein tiefgreifender Veränderungsprozess, von dem nicht erwartet werden konnte, dass er ohne Probleme und Widerstände akzeptiert werden würde.

*Für eine erfolgreiche Umsetzung war deshalb auf dem Bestehenden aufzusetzen, z.B.:*

1. Durch die Einführung eines neuen PM-Systems durften die bisherigen Vorgehensweisen der Mitarbeiter nicht abgewertet werden. Es gab auch vorher bereits Mitarbeiter mit viel Erfahrung in der Projektarbeit, und viele Projektmanagement-Instrumente wurden genutzt, wenn auch nicht nach einheitlichen Regeln.
2. Die Notwendigkeit, einen Projektauftrag zukünftig klar und eindeutig zu definieren, erforderte ein verändertes Kommunikationsverhalten im Unternehmen.



**UWE FEDDERN**, Dipl.-Informatiker, Geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung step process management, Darmstadt/Bonn,

step process management  
Karthäuserstrasse 20  
D-53129 Bonn  
Fon +49-228-3909718  
feddern@step-pro.de



**ANDREAS WINKELMANN**, Dipl.-Verwaltungswirt, Senior Coach Projektmanagement bei der Deutschen Post Express GmbH, Hauptverwaltung, Bonn,

Deutsche Post Express GmbH  
Dreizehnmorgenweg 44-48  
D-53175 Bonn  
Fon +49-228-306-1540  
Fax +49-228-306-1549  
andreas.winkelmann@postexpress.de



3. Die zunehmende Einbeziehung der Mitarbeiter in die Projektarbeit und der dadurch wachsende Zeitaufwand stellte neue Anforderungen an die Ressourcenplanung in der Linie.

4. Bestehende Strukturen der Linie können in einer Projektorganisation auf den Kopf gestellt werden, wenn z.B. ein Mitarbeiter als Projektleiter eine hierarchisch höher positionierte Führungskraft als Projektmitarbeiter im Projekt führen muss.

Bei der Einführung des PM-Systems in der Deutschen Post Express wurde deshalb nach den Prinzipien der Organisationsentwicklung gearbeitet. Denn die Organisationsentwicklung (OE) stellt Methoden und Prinzipien für eine bewusst gesteuerte Entwicklung von Organisationen in Veränderungsprozessen bereit; dabei wird die Veränderung an der konkreten Ausgangssituation der Organisation ausgerichtet und unter Beteiligung der darin arbeitenden Menschen gestaltet.

*Wichtige, angewandte Methoden und Vorgehensweisen der OE waren:*

— Einsatz gezielter Diagnoseinstrumente zur Situationsklärung

— Beteiligung der von der Veränderung betroffenen Menschen

#### **DEUTSCHE POST EXPRESS**

Die Deutsche Post Express GmbH ist eine 100-prozentige Tochter der Deutschen Post AG. Rund 800 Mitarbeiter erbringen deutschlandweit Kurier- und Express-Dienstleistungen für unterschiedlichste Kunden, was eine umfangreiche Versandlogistik erfordert. Das Unternehmen versteht sich als «Netzwerkmanager», da ein Grossteil der reinen Umschlag- und Zustelltätigkeiten an Service Partner ausgelagert ist. Die Mitarbeiter der Deutschen Post Express definieren, optimieren und steuern die Produktionsprozesse.

— geplante Kommunikation im Unternehmen

— Absicherung der Massnahmen durch aktive Einbindung des Top-Managements

— Arbeit an der Kultur des Unternehmens

— regelmässige Reflexion des laufenden Prozesses

— Einsatz von Multiplikatoren und Coaching zur Sicherung der Nachhaltigkeit

### **Einführung des PM-Systems als eigenes Projekt unter Einbeziehung wichtiger Schlüsselpersonen**

Was sicher nicht funktioniert hätte, und vielfach auch schon in anderen Unternehmen gescheitert ist, wäre «das Standard-Projektmanagement-System von der Stange auf den Tisch der Mitarbeiter» mit der Anweisung: «Ab jetzt wird es so gemacht!»

Die Erarbeitung, Schulung und Einführung des neuen PM-Systems der Deutschen Post Express wurde deshalb selbst als Projekt aufgesetzt, um das neue System mit internem Markennamen «XPro» gemeinsam zu erarbeiten und die entwickelten Methoden, definierten Begriffe, neuen Abläufe u.s.w. «live» zu testen.

Das Projektteam setzte sich aus Führungskräften der Fachabteilungen und Niederlassungen, Vertretern des Gesamtbetriebsrats, dem zukünftigen Senior Coach sowie einer externen Beratung zusammen. Die Zusammensetzung dieses Teams war ein wichtiger Schritt, um möglichst viele Schlüsselpersonen des Unternehmens und des Betriebsrats zu beteiligen. Mit dem Auftraggeber des Projektes, der Geschäftsführung, wurden ausserdem von Beginn an Regeltermine vereinbart, um durch eine enge Kommunikation die Akzeptanz des Vorgehens und somit die Erreichung des Projektziels sicher zu stellen.

Für eine Analyse der Ausgangssituation führte das Projektteam eine Reihe strukturierter Interviews mit projekterfahrenen Mitarbeitern und Führungskräften

des Unternehmens durch. Zum einen wurden dadurch bisherige Stärken und bereits vorhandene Potenziale durch entsprechende Fragen hervorgehoben und gewürdigt, zum anderen diente dieses Vorgehen der Ermittlung der grössten Schwachstellen in der bisherigen Projektpraxis und somit auch der Ableitung wichtiger Anforderungen an ein zukünftiges PM-System.

Darüber hinaus fragte das Projektteam auch nach persönlichen Erwartungen an die Einführung des neuen PM-Systems und damit verbundenen Befürchtungen, um mögliches Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls im Vorgehen zu berücksichtigen.

Ein Kernteam begann dann damit, einen allgemeinen Baukasten für ein PM-System an den spezifischen Bedarf des Unternehmens anzupassen. Zum Beispiel musste zunächst geklärt werden, wie in Zukunft der Begriff Projekt in diesem Unternehmen genau definiert sein soll, mit welchen Strukturen die Projektarbeit unternehmensweit gesteuert wird, oder auch schlicht, wie der Vordruck für den Projektstart, der so genannte «Projektantrag», aussehen soll.

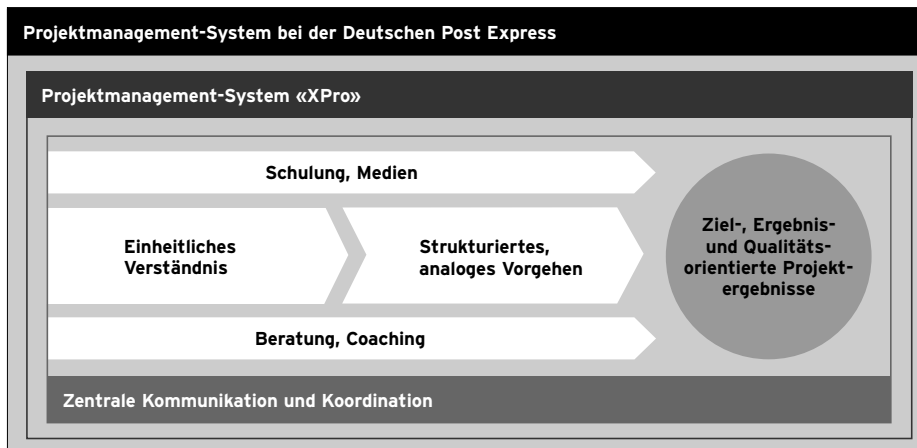
Das Kernteam prüfte in regelmässigen Reviews mit anderen erfahrenen Mitarbeitern aus dem Unternehmen die Praktikabilität und Verständlichkeit der neuen Projektarbeitsbestandteile und passte sie gegebenenfalls an. Damit erhöhte sich die spätere Akzeptanz wesentlich. Da viele der genauer zu bestimmenden PM-Instrumente und Vorgehensweisen direkt im Einführungsprojekt angewendet wurden, konnte so eine schnellstmögliche Rückmeldung erzielt werden.

Auch während der ersten Schulung, an der vor allem Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene teilnahmen, wurde aktiv um Rückmeldung zum neuen PM-System gebeten. Dies führte zu einer weiteren Anpassung an die wirklichen Belange des Unternehmens, andererseits gab es den Teilnehmern aber auch das Gefühl, dass ihre Mitwirkung erwünscht und noch nichts «in Stein gemeisselt» war.

Die Geschäftsführung unterstützte die Implementierung des Projektmanage-

ABBILDUNG 1

## Das Projektmanagement-System XPro der Deutschen Post Express



ment-Systems u.a. durch aktive Teilnahme an einem Schulungsseminar und signalisierte damit die hohe Bedeutung.

Die Teilnahme aller Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene an den ersten Schulungen führte zu einem «Schneeballeffekt»: Das neue System fand frühzeitig ihre Unterstützung und sie forderten diese auch bei ihren eigenen Mitarbeitern ein.

### Transparenz über das Vorgehen schaffen

Die Entwicklung eines neuen Regelwerks für die Projektarbeit kann bereits vor dessen Einführung zu kontroversen Diskussionen und Mutmassungen führen und dadurch den Start erschweren. Deshalb musste auch die Kommunikation über das, was geplant war, rechtzeitig und gezielt erfolgen. Bereits vor Beginn des Einführungsprojektes wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Geschäftsführung schriftlich über das Vorhaben informiert.

Der zweite wichtige Meilenstein in der Kommunikation war der Kick-off für den Beginn der ersten Schulungen. Das Projektteam informierte alle Teilnehmer

der ersten vier Seminare in einer Veranstaltung über die Ergebnisse der Analyse der Ausgangssituation, über das bisherige Vorgehen des Projektteams und die geplante Schulung.

Das Projektteam bewertete die Kommunikation als Schlüsselfaktor für den dauerhaften Erfolg des Systems. Deshalb wurden verschiedene Massnahmen für den Regelbetrieb festgelegt, die die Kommunikation intensivierten. So wurde z.B. eine interaktive Informations-CD erstellt, der Intranetauftritt mit zahlreichen Statusinformationen und «Tipps und Tricks» ausgebaut und auch in der Unternehmenszeitschrift über weitere Erfolge während der Umsetzung des neuen PM-Systems berichtet.

### Die neuen Haltungen in der Unternehmenskultur verankern

Um das neue Projektmanagement-System in der Deutschen Post Express wirklich «zum Leben zu erwecken» war es notwendig, auch an der Unternehmenskultur zu arbeiten, d.h., auf die im Unternehmen gelebten Werte und Haltungen Einfluss zu nehmen. Geprägt wird die Kultur eines Unternehmens vorwiegend

durch das Verhalten seiner Führungskräfte. Insofern war deren frühzeitige Einbindung und Akzeptanz des neuen Systems ausschlaggebend für die Definition und Einführung der neuen Projektkultur in der Deutschen Post Express. Zu den neuen Haltungen in der Projektarbeit gehören u.a.:

- \_\_\_\_\_ Risiken transparent zu machen und pro-aktiv zu managen
- \_\_\_\_\_ die Mitarbeiter zu ermuntern, bei unklar formulierten (Projekt-)Aufträgen nachzufragen
- \_\_\_\_\_ die Betroffenen zu informieren und zu beteiligen (Kommunikationsmanagement)
- \_\_\_\_\_ Transparenz über Zielkonflikte zu schaffen und diese zu klären (Konfliktmanagement)
- \_\_\_\_\_ Austausch von konstruktivem Feedback

Die neue Kultur wurde vor allem durch erlebnisorientierte Gruppenarbeit und deren Reflexion in den Schulungen verankert. Bisheriges Verhalten und Vorgehen in der Projektarbeit analysierten die Teilnehmer kritisch und übten neues Verhalten und neue Methoden gemeinsam ein. Durch die hierarchie- und standortübergreifend zusammengesetzten Teilnehmergruppen fand zusätzlich eine neue Vernetzung im Unternehmen statt.

**Um das neue Projektmanagement-System wirklich «zum Leben zu erwecken» war es notwendig, auch an der Unternehmenskultur zu arbeiten.**

Wenn sich in einem Unternehmen eine Veränderung der Kultur durchsetzt, macht diese natürlich nicht an den Grenzen der Projekte halt. Die neuen Werte werden auch in den Regeltätigkeiten der Mitarbeiter zunehmend gelebt. Bei der Deutschen Post Express sind inzwischen Ein- und Ausstiegsreflexionen, aktives Zuhören und qualifiziertes Feedback selbst in hochrangig besetzten Geschäftsleitungsmeetings Standard.

### Coaching als Garant für die Weiterführung des PM-Systems

Für die Nachhaltigkeit des neuen PM-Systems war die Schaffung der Funktion eines «Senior Coach» im Anschluss an das Einführungsprojekt zentral. Der Senior Coach berichtet als Stabsfunktion direkt an die Geschäftsführung und ist u.a. verantwortlich für das Coaching der Projektleiter, für die Identifizierung von Weiterbildungsbedarf bei den Projektbeteiligten, für die Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der Lenkungsausschusssitzungen, für das zentrale Reporting und allgemein für die kontinuierliche Weiterentwicklung des PM-Systems und dessen Einhaltung und Umsetzung.

Zudem hat der Senior Coach ein systematisches Wissensmanagement über die in den Projekten gemachten Erfahrungen eingeführt. Alle Projektteams tragen zum Projektabschluss ihre positiven und negativen Erfahrungen sowie Vorgehensweisen zusammen und stellen diese über das Intranet zur Verfügung.

Im jährlich stattfindenden Reflexionsworkshop beleuchten Projektbeteiligte den Stand der Projektarbeit im Unternehmen Deutsche Post Express kritisch. Die Teilnehmer formulieren neue Anforderungen an das PM-System, ändern Inhalte ab oder streichen sie. Die Ergebnisse des Workshops bilden die Basis für die Ausarbeitung einer neuen Version des PM-Systems.

Weiterhin wurde ein Projektcoaching institutionalisiert. In festen Coachinggruppen mit rund fünf Projektbeteiligten wird über einen Zeitraum von

ABBILDUNG 1

## Zugang zu «Xpro» über verschiedene Methoden und Medien



sechs bis acht Monaten in monatlichen Sitzungen kollegiale Beratung durchgeführt. Die Teilnehmer tauschen sich über ihre positiven Projekterfahrungen sowie über Hindernisse in der Projektarbeit aus. Die Gruppen werden vom Senior Coach moderiert und geleitet. Das Angebot wird gerne angenommen: «Man erhält konkrete Hilfe», «Ich bin mit meinen Problemen nicht allein», «Der Informationsaustausch zu anderen Projekten ist hilfreich» und «Coaching hilft mir auch im Linienalltag», sind nur einige Reaktionen auf die regelmässigen Prozessreflexionen im Rahmen des Coachings. Dieser Ansatz unterstützt demnach die ziel- und qualitätsorientierte Projektarbeit am aktuell laufenden Projekt, ist aber auch wesentlicher Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes. Die im Coaching angewandten Methoden (Konfliktlösungsstrategien, Kreativitätstechniken, etc.) werden den Teilnehmern auch erläutert und können von diesen somit schrittweise selber angewendet werden.

Heute, zwei Jahre nach der Einführung, ist das PM-System aus der Deutschen Post Express nicht mehr wegzudenken. Rund 150 Mitarbeiter wurden geschult, sein interner Markenname «Xpro» ist je-

dem Mitarbeiter ein Begriff. Nicht mehr 138 als Projekte bezeichnete Themen oder Aufgaben werden «irgendwie» bearbeitet, sondern 12 bis 18 parallel laufende «echte» Projekte mit einer Laufzeit von drei bis fünfzehn Monaten werden strukturiert durchgeführt. Seit der Einführung von Xpro wurden rund 30 Projekte nach diesem PM-System erfolgreich bearbeitet. Jeder im Unternehmen ist über das Intranet über die aktuelle Projektlandschaft des Unternehmens informiert. Die Begriffe sind vereinheitlicht worden und die Projektbeteiligten wenden Methoden der Organisationsentwicklung sowohl bei der Projektarbeit als auch im Regelgeschäft erfolgreich an.

Die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung, wie sie bei diesem Projekt der Deutschen Post Express angewendet wurde, ist allgemein in der Projektarbeit und in der Ausbildung von Projektmanagern eine wichtige und notwendige Ergänzung der «harten» Projektmanagement-Methodik. Die Zukunft des Projektmanagements liegt deshalb in einer engen Verzahnung «weicher» und «harter» Methodiken und dies muss sowohl in der PM-Ausbildung als auch in der Projektpraxis seine Berücksichtigung finden. ]

**XPRO - DAS PROJEKTMANAGEMENTSYSTEM BEI DER DEUTSCHEN POST EXPRESS GMBH**

Ziel der Geschäftsführung war es, ein im ganzen Unternehmen transparenten und einheitlichen Prozess für die Projektarbeit zu entwickeln und einzuführen:

Dabei sollte folgendes berücksichtigt werden:

- \_\_\_ Möglichkeiten des standardisierten *Projektreportings*
- \_\_\_ Eine firmenspezifische und damit *bedarfsorientierte* Ausrichtung
- \_\_\_ Die Sicherstellung einer kontinuierlichen Nutzung durch praxisnahe Methoden und Tools
- \_\_\_ Unterstützung der laufenden Projektarbeit durch Implementierung einer *zentralen Projektkoordination und Projektunterstützung* (Senior Coach)
- \_\_\_ Nutzung des bei den Mitarbeitern vorhandenem und Aufbau neuen Know-hows durch Beteiligung
- \_\_\_ Aufbau und Förderung *fachbereichsübergreifender Kommunikation* in der Entwicklungs-, Implementierungs- und Anwendungsphase

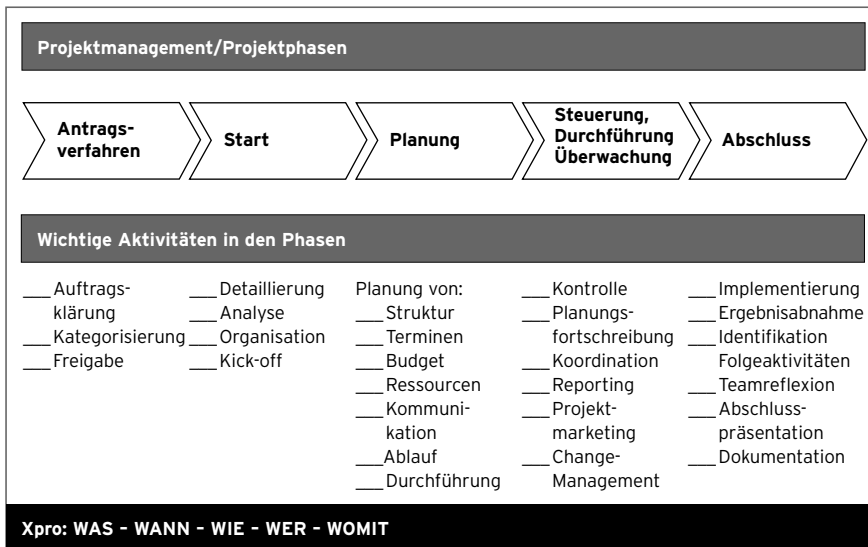
Bei Xpro handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz:

- \_\_\_ Die Definition und Erläuterung von *Begriffen, Vorgehen, Methoden und Hilfsmitteln* und
  - \_\_\_ Festlegung, *wer was wann* mit *wem* und mit *welchen* Methoden macht,
  - \_\_\_ *Hierarchieübergreifende*, modulare Schulung,
  - \_\_\_ *Coaching*, u.a. durch den Aufbau kollektiver Coachinggruppen
  - \_\_\_ *Multimediale* Darbietung der Inhalte (Handbuch, Ordner/CD/Intranet/Coach),
- um erfolgreich, ziel- und qualitätsorientiert ein Projekt in kürzestmöglicher Zeit kostengünstig abwickeln zu können.

Xpro beschreibt also die bei der Projektarbeit in der DPE zu beachtenden Vorgehensweisen, definiert Begriffe, stellt Methoden und Formblätter zur Verfügung und sorgt damit für ein einheitliches Verständnis bei der Projektarbeit.

Bei der Entwicklung von Xpro wurde natürlich nicht nur auf die bestehenden Erfahrungen der Mitarbeiter und die Kenntnisse der Berater zurückgegriffen, sondern auch auf die allgemein bekannten und bewährten Vorgehensweisen bei der Projektarbeit.

- \_\_\_ Beratung/Unterstützung/Coaching bei laufenden Projekten
- \_\_\_ Praxisnähe (unternehmensspezifische Bedarfsorientierung) und Anwenderfreundlichkeit («Soviel Standards wie nötig, so wenig Formalismus wie möglich»; z.B. einfaches Berichtswesen)
- \_\_\_ Restriktive Anwendungsdurchsetzung (Angebot der freiwilligen Vorlagennutzung führte zur Anwendung fast aller Standards und Methoden; einheitlich vorgegeben ist bei Xpro lediglich das



Kriterien, die die Entwicklung, Einführung und Anwendung von Xpro deshalb erfolgreich verlaufen haben lassen, waren insbesondere:

- \_\_\_ Bekenntnis und Unterstützung der *Geschäftsführung*
- \_\_\_ Entwicklung unter *Einbeziehung der Betroffenen* und der späteren *Linienfunktion* (zentrale Projektkoordination)
- \_\_\_ An realen Projektbeispielen orientierte Schulung, die auch die «weichen» Faktoren berücksichtigt

Antrags-, Änderungs-, Reporting- und Abschlussverfahren)

Xpro ist keine Einzelmaßnahme, sondern in die vorhandenen Managementsysteme integriert. Massnahmen, die zum Beispiel aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung oder aus der Selbstbewertung nach EFQM resultieren, werden - soweit diese Projektqualität haben - nach Xpro bearbeitet und damit auch im Unternehmen transparent dokumentiert.



**DR. VOLKER BIETA** ist Partner/Gründer der RISKVISION (Köln) und Lehrbeauftragter für Spieltheorie/Projektmanagement an der U-Trier.

Riskvision GmbH  
Fon +49-2203-371666  
Fax +49-2203-9131166  
www.risk-vision.de

## Was ist die Logik von Projekten

**P**rojektmanagement (PM) muss Komplexität geeignet abbilden können, um sie handhabbar zu machen. Es ist erfolgreich und wird verstanden darin, wie Akteure im Spannungsfeld der Imponderabilien Qualität, Kosten und Termine ticken. Es scheitert und wird nicht verstanden darin, wie Akteure zu organisieren, Zusammenhänge zwischen Mensch, Ziel, Mitteln und aktuellen Aufgaben zu erkennen und neue Erfahrungen und Entwicklungen einzuordnen sind. Ist der Mensch kritischer Erfolgsfaktor, muss dem Verhalten der Träger von Projekten Rechnung getragen werden. Dies bedarf einer analytischen Vorbereitung: Modelle, die mit klarem Fokus den Prozess einer Problemlösung nachbilden und praxisnah umsetzen.



**JOHANNES KIRCHHOFF** ist Partner/Gründer der RISKVISION (Köln) und Lehrbeauftragter für Spieltheorie/Projektmanagement an der U-Trier.

Riskvision GmbH  
Fon +49-2203-371666  
Fax +49-2203-9131166  
www.risk-vision.de

### Den Ernstfall ernsthaft simulieren

Damit Projekte Wirklichkeiten schaffen, müssen Modelle abbilden und bewerten, wie Menschen entscheiden und auf Entscheidungen anderer reagieren. Im bipolaren Kräftefeld von «well defined/ill defined problems» muss die Einmaligkeit eines Projekts und der Einsatz von Verfahren zu seiner Abwicklung kompatibel sein. Beides steht für Problemlösungskompetenz durch Strategie(Denk) Modelle. Dabei rechnet PM in der Logik von Strategie mit dem Unvorhergesehenen, wenn es simuliert, dass Bedingungen nicht mehr passig sind, weil ein Projekt von einer Partei stark bekämpft wird. Dabei werden Verhaltensprinzipien für die Zwecke von PM nutzbar, wenn durch projektnahe Einstiegs-, Durchführungs- und Ausstiegsszenarien abgebildet wird, wie Projekte auf Zeit anzulegen und kontrolliert zu beenden sind.

Der Beitrag fokussiert den bisher kaum beachteten Aspekt, dass praxistaug-

liche Projektmodelle genuin Konfliktlösungsmodelle sind. Mit Spieltheorie wird der Ansatz skizziert, der PM in einem klaren Fokus dadurch umsetzt, dass Spielmodelle Einfluss quantifizieren. Es ist die These «Projektrisiken müssen qualitative Modelle steuern», d.h. zu erkennen, was Komplexität ist, wie komplexes Verhalten in Projekten erzeugt wird und warum sich Projekte so verhalten, wie sie sich verhalten – oft enttäuschend, unerwartet oder kontra-intuitiv.

### Spielfeld Projektmanagement

Kann die Bewertung von Projektrisiken nicht nach Standardverfahren ablaufen, weil Projekte spezifisch sind, sind Lösungen, die im Detail genaue aber im Resultat isolierte Befunde liefern, eine bedenkliche Verengung. Sind in Projekten heute Entscheidungen zu treffen, deren Folgen von dem abhängen, was morgen geschieht, dann gibt es nicht das perfekt planbare Projekt. Ist PM als Reaktionsverbund zu begreifen, ist die Frage gestellt: Wie komplex soll ein Modell sein?

Nach ganzheitlicher Theoriebildung, die in systemischen Denkmodellen aus der Biologie der lebenden Organismen wurzelt, sind im PM keine Punktlösungen zu realisieren: Projektziele sind ein Raum von Möglichkeiten und der Weg dorthin ist ein Korridor. Projektrisiken quellen auf, weil niemand weiss, welchen Wert Beteiligte bestimmten Szenarien zuweisen. Täuscht der Eindruck nicht, dass PM allzu oft mechanisch betrieben wird, dann konturiert der Zwang, spezifische Vorstellungen darüber entwickeln zu müssen, was ein Projekt ist und was ein Modell zu modellieren hat, ein Dilemma. Es lautet: Wird auf Grund nur bedingt messbarer Verhaltensmuster perfekte Information, die Standardkennzahlen liefern, auf unvollständige Information reduziert, ist Erfolgskontrolle, die Ereignissen nur mechanisch Werte zuweist, zu wenig.

Dass mit einer bewährten Messbarkeitslogik (PM im Status Quo) nicht alles perfekt kontrollierbar ist, heisst im Umkehrschluss nicht, dass Dinge zufällig pas-

sieren. Vielmehr ist auf die wirklichen Ursachen von Projektrisiken zuzugreifen. Hier kommen Verhaltensrisiken (Komplexität) ins Spiel, entscheiden widergelagerte Interessen, ob ein Projekt gelingt oder misslingt. Hier müssen hinreichend komplexe (verhaltensorientierte) Modelle zu einfache Vorstellungen über die Projektdynamik (Kooperation/Nicht-Kooperation) aufbrechen. Hier sind Strategien (Problemlösungen) ein Set richtig auszubalancierender Maßnahmen: Sie sind in einem zu engen Kennzahlenfokus nicht begreifbar, weil sie in weiten Bereichen ungenau bis unbekannt sind.

Sieht man, dass Konflikte (Machtspiele) natürliche Begleiterscheinungen von Projekten sind, muss Konfliktmanagement (Systematik zur Beherrschung/Vorhersage von Verhalten) zum Teil von PM werden. Dies identifiziert Verhaltensmodelle als hinreichend dehnbare Rahmen, die PM bei der systematischen Abschätzung der Folgen eigener und fremder Entscheidungen unterstützen: Spieltheorie liefert diese Schemata. Sie quantifiziert Verhalten (Risiken) in Projekten dadurch, dass sie die Projekte treibenden Machtspiele identifiziert und bewertet.

### Den Schritt von der Optimierung zur Designaufgabe tun

Ihrem Wesen nach sind Projekte komplexe Netzwerke, die eher Beziehungsmuster situativ konfigurieren als dass sie Checklisten wirklich steuern. Ist eine Option, die es gestern noch nicht gab, heute die beste Wahl, sind Projekte wie (Gesellschafts)Spiele im Ergebnis offen. Dabei sind Beteiligte die Spieler. Technische Definitionen sind die Spielregeln. Das Ergebnis ist der Spielgewinn. Das Reporting regelt mit der Steuerung von Information den Spielverlauf. Das Verhalten der Beteiligten sind die Strategien. Mit dieser Analogie verbinden PM und Spiel hochsignifikante Fragen wie:

- \_\_\_\_\_ Wann wird mit der richtigen Strategie das richtige Spiel gespielt?
- \_\_\_\_\_ Wie wird erkannt, dass ohne die Sicherheit im richtigen Spiel zu sein, der Erfolg ungewiss ist?

- \_\_\_\_\_ Wann sind für bewährte Strategien neue Anwendungen zu suchen?
- \_\_\_\_\_ Wann sind mit neuen Strategien neue Lösungen zu finden?

Das Schachspiel erhellt das Gesagte. Hier zeichnet einen guten Spieler neben der Fähigkeit des Vorausberechnens von Zugfolgen auch die Qualität seiner Einschätzungen und die Flexibilität seiner Taktik aus. Hier müssen Spieler herausfinden, welche Strategie in welchen Situationen zu welchen Ergebnissen führt. Dabei ist die Analogie zu Machtspielen evident, weil in beiden Spielformen bei vielen Zügen offen ist, ob es sich um Angriffs- oder Verteidigungszüge handelt. Die Analogie zum PM als Problemlösungsansatz liefert der Sachverhalt, dass eine Möglichkeiten austestende Strategiebetrachtung die Probleme nicht perfekt lösen kann, wohl aber ihre Entstehung begreifbar machen muss.

Hält man fest, dass Spieltheorie auf alle Entscheidungssituationen anwendbar ist, weil sie das Verhalten, Taktieren und strategische Vorgehen von Menschen durch stark vereinfachte Modelle nachbildet, dann ist die These nicht gewagt: Durch Projekt-Spiel-Modelle (PSM), die konsistente Schemata zur Strukturierung komplexer Zusammenhänge sind, fordert und fördert Spieltheorie die Verzahnung von strategischem Denken und operativer Umsetzung von Strategie auch im PM. So ist PM, das sich mit seinem Beschreibungsmittel geeignet zum Gegenstand verhält, problemlösungsorientiert, weil sich ein Entscheider, der in der Spielanalogie denkt, wie ein guter Schachspieler verhält: Er rechnet mit der Enttäuschung von Erwartungsmustern, weil er in Rechnung stellt, dass der Zusammenhang von Handlungen und Handlungsfolgen unscharf werden kann. Er experimentiert systematisch mit dem Wandel von Kontexten, wenn er sich klar macht, welche Konsequenzen eine Entscheidung voraussichtlich haben wird, und diese Erkenntnis verwendet, um die beste Entscheidung zu treffen.

### Mit Entscheidungen spielen

Durch Projektspielmodelle sind viele Entwicklungspfade zu durchdenken: So haben Spiele (Projekte) ihre Grenzen nicht dort, wo Regeln sie setzen und Beteiligte sie zu ziehen glauben. So hängt der Ausgang eines Spiels und die beste Strategie (Projektlösung) vom Spiel ab und wie es gespielt wird. Dass nach dieser Logik keine Strategie funktioniert, wird nur lange genug optimiert, verändert die Qualität: PM ist nicht routinemässig zu betreiben. Sei es darum, dass Prozesse nicht nur in Fakten und Zahlen, sondern auch in die kulturellen und sozialen Bestandteile zu zerlegen sind, die Fakten und Zahlen produzieren. Oder sei es darum, dass Projektrisiken zurechen- und verantwortbar aus Handlungen und deren Umsetzung entstehen.

Dass die Macht der Entscheidung respektierende Projektspielmodelle nie ganz fertig sein werden, ist das Entscheidende: Sie entwickeln sich bei jeder Anwendung weiter. Sie erfassen, dass sich in Projekten ein Wertekanon ändern kann. Sie fixieren als wahrgenommene Abbilder der Realität nur eines von vielen möglichen Szenarien. Sie sind Konfliktlösungsmodelle und nicht konfliktäre Schablone, wenn sie im Konsens der Beteiligten mitteilen, wie sich etwas entwickeln könnte und wie das sich Entwickelnde zu

**Ihrem Wesen nach sind Projekte komplexe Netzwerke, die eher Beziehungsmuster situativ konfigurieren als dass sie Checklisten wirklich steuern.**

ABBILDUNG 1

## Bausteine eines Projektspielmodells

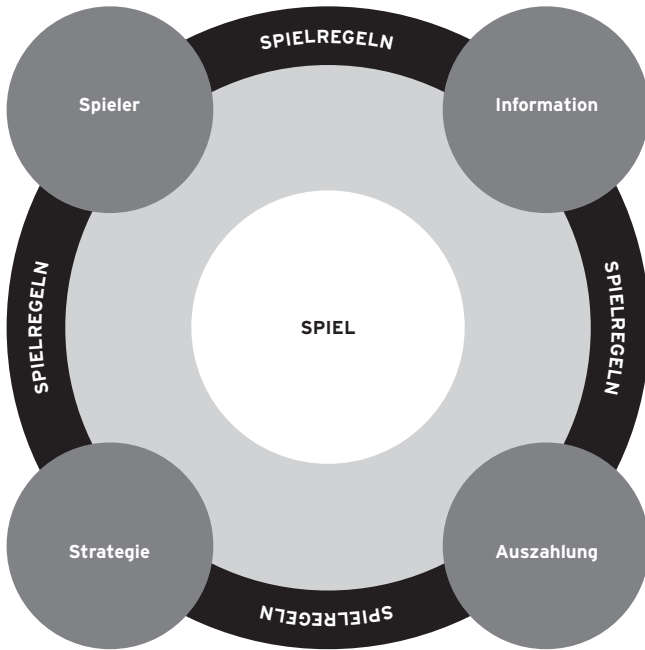
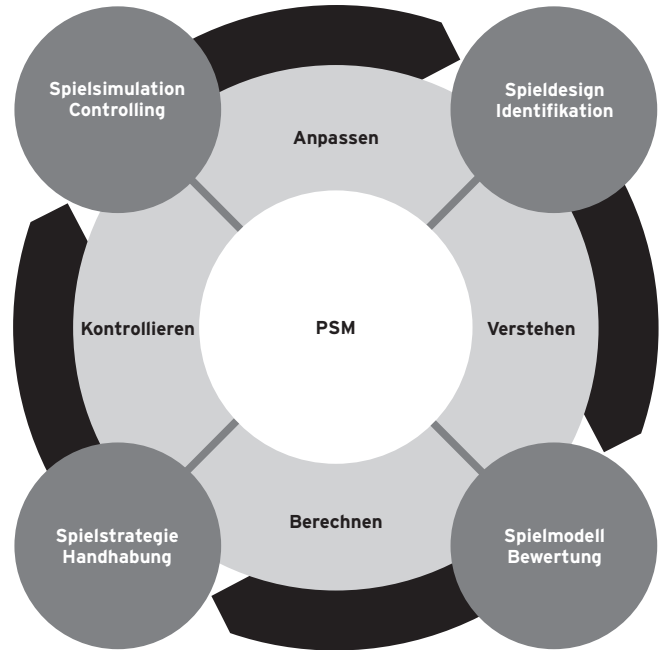


ABBILDUNG 2

## Konstruktionsprinzip eines strategischen Projektmanagementsystems



beeinflussen ist. Dabei quantifizieren sie Projektrisiken qualitativ, weil durch das Verbinden von Kennzahlen, Werten und Eigenschaften strategische Risiken modelliert werden: Strategische Risiken quantifiziert Spieltheorie. Die beiden Grafiken (Abb. 1 und 2) zeigen die Bausteine eines Projektspielmodells (Grafik links) und das Konstruktionsprinzip eines strategischen Projekt-Management-Systems (Graphik rechts).

Dabei ist die Lesart der linken Grafik: Die Beteiligten (Spieler) und ihre Strategiewahl bestimmen mit Auszahlungen (Mass des Erwünschtheits von Projektausgängen) die Ausprägung der Projektergebnisse. Das anzulegende Informationskonzept erfasst das Wissen der Spieler. Eine Strategie eines Spielers ist ein Plan passender Handlungsschritte, der in jeder Projektsituation (Informationslage) vorschreibt, welche Alternative der Spieler zu wählen hat. Die Spielregeln erfassen die im Projekt liegenden Möglichkei-

ten der Spieler. Die Logik der Spielmetapher erfasst die Projektdynamik (neue Informationslagen) aus sich heraus.

Dabei erfasst das Integrative von Projektlösungen ein zweistufiges Verfahren: Ein Projektspielmodell identifiziert mit Spielern als zeitgenössischer Risikoquelle die für das Projekt relevanten in/externen Faktoren kontextbezogen (Stufe I). Das Strategiekonzept fixiert das zum Erreichen des Projektziels geeignete Instrumentarium (Stufe II). Dabei heisst mit der Wahl der Bausteine ein einheitliches Denkmodell der Situation aufzustellen, dass Projekte vor dem sich entwickelnden Ganzen überschaubar durch ein nicht weiter reduzierbares Schema abgebildet werden.

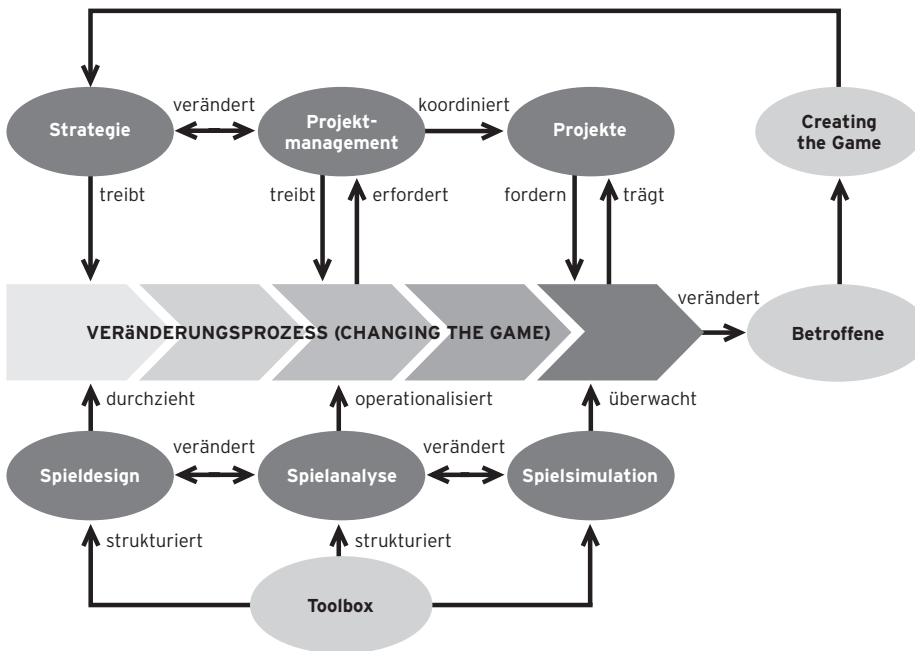
Dass konsistente (Denk)Modelle nach der Grafik oben rechts durch Lernprozesse zu praxistauglichen Projektmodellen fortzuentwickeln sind, macht PM strategisch: Die Exploration von Handlungsmustern und das Überstülpen von

bekanntem Strategien über neue Probleme sind nicht Prämisse. Dabei ist Spieltheorie als Vermittlungsinstanz für Strategie die gemeinsame Projektsprache, in der klar und konfliktminimal über das geeignete Projektspielmodell zu kommunizieren ist. Dabei ist die für alle harten und weichen Methoden offene Spieltheorie die ausbaufähige Systematik, die mit diesem Anspruch die Tiefe und Breite des Modells festlegt.

Dass Wissen und Analyse verzahnende spieltheoretische Überlegungen mehr als betriebswirtschaftlichen Argumenten folgen müssen, setzt mit dem Gesagten die Ausgangspunkte anders als PM im Status Quo: Exakte Definitionen fixieren das Projektspielmodell nach Regeln, die die Kalküle der Akteure sind. Nach dem Prinzip «respite finem (bedenke das Ende)» werden Alternativen aus der für möglich gehaltenen Zukunft bewertet. Dabei ist von allen möglichen Spieldesignen auszugehen; auch vom ungünstigen

ABBILDUNG 3

## Prozessschema zur Projektsteuerung



tigten. Dabei beginnen Überlegungen für ein komplexes Projekt mit dem Endpunkt und arbeiten sich zurück bis in die Gegenwart, um einen Zeitplan und einen möglichen Ablauf zu entwerfen. Dabei ist PM ein sich optimierender Prozess, weil Projektspielmodell-Bausteine die Hebel zur Gestaltung von Projekten sind: Es lernt aus der Vergangenheit. Es nutzt bewährte Konzepte. Es beeinflusst Projekte wenn nötig. In conclusio ist PM mit seiner durchgehend wissens- und verhaltenensorientierten Basis bestmöglich vorbereitet, um Projekte mit bekanntem Know How auch in Korridoren erfolgreich zu steuern.

### Rechnen mit dem Unvorhergesehenen

Der Rückgriff auf Bewährtes, ohne Wandel ignorieren zu müssen, ist entscheidend dafür, dass Spieltheorie auch pragmatisches Umsetzungswerkzeug ist.

Dabei heisst eine Strategie (Projektlösung) nach den Regeln der Spieltheorie zu erarbeiten, zumindest 3-fach kreativ zu sein:

- \_\_\_\_\_ 1. ist das Spiel zu erkennen, das ein Projekt im aktuellen Zustand hält,
- \_\_\_\_\_ 2. sind Lösungen zu erdenken und vorstellbar zu machen,
- \_\_\_\_\_ 3. sind Wege zu zeigen, wie durch «changing/creating of games» Lösungen umzusetzen sind.

Dabei sind Projekte verschiedenster Art mit der gleichen Systematik in hoher Qualität steuerbar, weil sie in Übereinkunft mit den Beteiligten definiert sind und als gemeinsame Aufgabe glaubwürdig präsentiert werden.

So philosophisch die obigen Zeilen auch erscheinen mögen; sie sind es nicht. Spieltheorie ist kein «story telling». Kooperation/Nicht-Kooperation (Projektdynamik) ist eine ernste Angelegenheit. Bei weniger Eindeutigkeit und mehr Optionen, schafft Spieltheorie erst den Raum zur konfliktminimalen Auseinan-

dersetzung mit Optionen; wahrscheinlichen, unwahrscheinlichen und solchen, die man nicht zu kennen glaubt. So ist PM umfassend. Es liefert nachhaltige Lösungen, weil es vorausschauend ist. Abbildung 3 zeigt das Prozessschema. Seine Teile verbindet der Qualitätssicherungsaspekt, dass Spielanalysen durch das Vorgehensmuster: Design, Lösung, Simulation mit neuen Vorstellungen von Strategie die Begrifflichkeit von Planbarkeit und selbst- und fremderzeugter Ungewissheit umstellen.

### Dauerbaustelle PM - (Um)Denken tut Not

Obwohl Spieltheorie mit der Axiomatisierung von Strategie am schnellsten auf ein Niveau führt, was Problemlösungen formal umsetzt, sind Projektspielmodelle natürlich noch keine Innovation: Das Bild vom Entscheider, der unsicher ist, widerspricht dem herrschenden Selbstverständnis. Investitionen in fortschrittliche Modellierungstechnik und Analysesoftware sind gewöhnungsbedürftig, langwierig und teuer.

Und dennoch: Sind im PM nicht simplifizierende Lösungen und standardisierte Instrumente, sondern tiefes Verständnis und dezidiertes Wollen gefragt, ist Spieltheorie aus prinzipiellen Gründen der umfassendste Ansatz zur notwendigen Neuorientierung. Genannt sei hier nur:

- \_\_\_\_\_ 1. das Projektspielmodell-Auswahlproblem: Mit der Fähigkeit, Projektrisiken zu erkennen, um sie strategisch zu handhaben, ist PM eine Methode, die sich selbst beschränkt,
- \_\_\_\_\_ 2. Projektspielmodelle sind Konfliktlösungsmodelle: Durch Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung abbildende Projektspielmodelle wird das Verständnis vom Projekten gefordert und gefördert. so ist darstellbar, wie Strategie von der Entwicklung bis zur Umsetzung zu organisieren ist.
- \_\_\_\_\_ 3. Projekte sind nicht bedenkenlos aus ihren Beziehungen zu lösen: Erinnert PM in seiner Darstellungsform an Problemlösung, steigt die



Wahrnehmung, dass Projekte nur dann gelingen, wenn sie weitsichtig entwickelt, gewollt und konsequent umgesetzt werden.

4. eine offene Projektkultur: Ist das bei Planern unbeliebte Moment auch Teil von PM, dass bei komplexen Projekten routinemässiges Vorgehen und einfache Instrumente versagen, ist über Grundsätzliches erst ernsthaft nachzudenken.

Auch wenn viele Details bei einer groben Skizze unscharf bleiben müssen, es ist Fakt: Nicht gegen das Prinzip (Spieltheorie) nur gegen den Zugang (Spieltheorie als Konfliktlösungsmodell) kann sich Kritik richten. Dies ist notwendig, folgt die Logik von Projekten doch strategischen Prinzipien, die sich letzten Regelungen entziehen. Hier ist eine wichtige Facette des Wertes von Spieltheorie: Als konsensfähige Strategie(Denk)Modelle sind Projektspielmodelle nur gute Modelle auf Zeit. Sie sind so lange praxistauglich, wie sie relevante Faktoren fokussieren. Ist das der Fall, sind sie empirisch basiert, theoretisch fundiert und kohärent. Sie erzeugen Mehrwert durch einen überprüfbareren und transparenten Prozess, der Management, Kontrolle und Verständnis von Projekten verbessert. Dabei muss schwer wiegen, dass nur strategische Modelle rechtzeitig die Bedingungen erkennen, unter denen man Projekte nicht durchführen sollte. ]

## LITERATUR

**Besanko, D; Dranove, D; Shanley; Schaefer, S: M:**  
Economics of Strategy, NewYork 2003

**Bieta, V; Kirchhoff, J; Milde, H; Siebe, W:**  
Risikomanagement und Szenarienplanung,  
Weinheim 2003

**Bieta, V; Kirchhoff, J; Milde, H; Siebe, W:**  
Risikomanagement und Spieltheorie, Bonn 2002

**Douma, S; Schreuder, H:** Economic Approaches  
to Organizations, Essex 2002

**Kelly, A:** Decisionmaking Using Game Theory,  
Cambridge 2003

**Terry, W:** Modeling Complex Projects, Chichester  
2002

## BASISWISSEN SPIELTHEORIE

**Geschichte:** Mit der Spielmetapher als zeitloser Denkfigur zum Strukturieren komplexer Zusammenhänge liegen die Wurzeln von Spieltheorie in der Antike. Das babylonische Talmud kennt Vorschriften zur Aufteilung des Vermögens von Mann/Frau. Die katholische Kirche institutionalisierte früh das Spiel von Advocatus Die/Advocatus Diaboli, um Konflikte bei der Heiligsprechung zu lösen. Ins 18. Jahrhundert datiert der Beginn mathematischer Analyse von Gesellschaftsspielen. Spieltheorie greift heute bei: (1.) Entscheidungen über Preise, Mengen, Marktzutritt, Produktdesign, (2.) Verhandlungssituationen, (3.) Bietverhalten bei Auktionen, (4.) strategisches Verhalten in Konflikten/Wettbewerb, (5.) Kontrakt-/Mechanismusdesign. Sie strahlt als universeller Ansatz auch in Quantenphysik und Evolutionsbiologie aus.

**Logik:** Spieltheorie analysiert Entscheidungssituationen, in denen mehrere Akteure agieren, die ihre Ziele verfolgen. Dabei ist ein Spiel jede Situation, in der Beteiligte (Spieler) strategisch entscheiden. Dies heisst: Jeder Spieler zieht die Aktionen/Reaktionen der Mitspieler ins Kalkül. Strategische Entscheidungen (Spielzüge) resultieren in verschiedenen Spielausgängen (Auszahlungen). In einem gegebenen Spiel bestimmt Spieltheorie für jeden Spieler die optimale Strategie. Dabei ist eine Strategie ein Spielplan, nachdem ein Spieler seine Wahlmöglichkeiten für jeden Spielzug bestimmt. Eine Spiellösung charakterisiert die Handlungen/Auszahlungen, die unter bestimmten Verhaltensannahmen beobachtbar sind. Dabei liefert Spieltheorie zur Beschreibung/Vorhersage ein abstraktes formales Instrumentarium.

**Lösungskonzepte:** Der Durchbruch kam 1951, als John Nash bewies, dass Spiele unter allgemeinen Annahmen mindestens ein Gleichgewicht haben. Er untersuchte, welche Lösung resultiert, wenn alle Spieler unabhängig voneinander, ohne die Strategien der anderen Spieler zu beobachten, allein aus der Kenntnis des Spiels eine rationale Prognose über das Spielergebnis anstellen. Dabei kann in einem NG kein Spieler eine Steigerung seines aus dem Spiel gezogenen Nutzens erreichen, folgen alle Spieler ihrer Gleichgewichtsstrategie. Wie das Prisoner's Dilemma (s.u.) zeigt, sind im NG die Erwartungen aller Spieler erfüllt: Ihre Strategiewahl ist optimal.

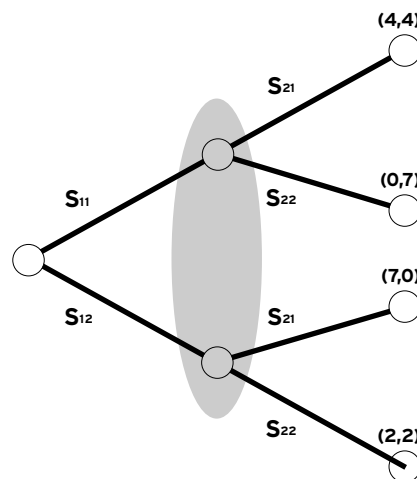
**Ein (Bei)Spiel:** Zwei Verdächtige sind in Einzelhaft. Sie haben ein Kapitalverbrechen begangen, können aber nicht überführt werden. Im getrennten Verhör können sie Gestehen (Strategie  $s_{11}/s_{21}$  für Spieler 1/2) oder

Schweigen (Strategie  $s_{12}/s_{22}$  für Spieler 1/2). Gestehen beide, werden sie als Geständige mit 4 Jahren nicht zur Höchststrafe verurteilt. Schweigen beide, werden sie wegen Waffenbesitz zu 2 Jahren verurteilt. Gesteht einer, bleibt er straffrei. Der andere wird mit 7 Jahren zur Höchststrafe verurteilt.

Die Regeln des Spiels liefert das Szenario: Die Spieler müssen unabhängig voneinander entscheiden. Absprachen sind nicht möglich. Damit ist klar: Für die Spieler ist unabhängig vom Verhalten des Anderen Gestehen die beste Strategie. Man erhält als NG mit ein Strategienpaar, wo kein Spieler ein Interesse hat, von seiner Strategie abzuweichen, folgt der andere Spieler seiner NG-Strategie. Hier ist das Dilemma: Obwohl beide Spieler wissen, dass Schweigen die beste Strategie ist, setzt sich mit Gestehen die nicht-kooperative Lösung durch.

**Ein Zusammenhang:** Aus Sicht der Institutionenökonomie ist Risiko eine spezifisch ausgeprägte Informationsstruktur. Akteure, die Information unter Zielen handeln, verhalten sich strategisch (wägend). Strategische Risiken (Verhaltensrisiken) analysiert Spieltheorie etwa mit dem Modell, dass Konflikte Begleiterscheinungen von Interaktion sind. Als oft konfliktärer Ansatz ist PM genau in Gegenstand der Spieltheorie: Ein Projekt ist ein Set von Beziehungen, wo sich Beteiligte nach im-/expliziten Regeln etwas unterstellen (Informationen handeln). Auf der fundamentalsten Ebene stellt sich die Frage: Was ist das NG (Lösung) des Spiels (Projekts)?, stabilisiert ein Projekt doch gerade die Nash-Eigenschaft, dass es sich für alle Projektbeteiligten nicht lohnen darf, ihre Absprachen (Projektvereinbarungen) zu brechen. Dabei gibt Spieltheorie Handlungsanweisungen für strategisches Konfliktmanagement (PM), wenn sie zeigt, wie strategisches Verhalten der Konfliktparteien durch direkte Verhaltenssteuerung oder Veränderung organisatorischer Rahmen geeignet beeinflussbar ist. Nimmt man Konflikte als Ausgangspunkt strategischer Überlegungen, ist für PM etwa relevant: Dass Akteure mit Projektspielmodellen die Bedeutung von Anreizen, Glaubwürdigkeit und Reputation erkennen, heisst, dass Akteure oft erst erkennen, warum es zu Konflikten (Projektrisiken) kommt.

	$S_{21}$	$S_{22}$
$S_{11}$	(4,4)	(0,7)
$S_{12}$	(7,0)	(2,2)





**MARTIN GÖSSLER** arbeitet als freiberuflicher Organisationsberater, Managementtrainer und Lehrsupervisor. Seine Schwerpunkte: Systemische Strategie- und Projektentwicklung, Management Development sowie Fortbildung von Beratern.

Strohgasse 19/5  
A-1030 Wien  
Fon +43-699-1-9208946  
E-Mail: martin.goessler@chello.at

## Projektmanagement - Mythen und Möglichkeiten

**Z**usammen mit anderen Organisationsleitbildern versprach das Konzept des Projektmanagement viel: Erhöhte Antwortfähigkeit auf Marktänderungen, Flexibilisierung von starren Hierarchien, mehr Motivation durch Teamarbeit. Die Projektorganisation wurde mancherorts gar als Ersatz der Hierarchie gesehen – zumindest jedoch als ein idealer Aspekt moderner Organisation. Nach einer rasanten Entwicklung fällt es in der Zwischenzeit schwer, überhaupt noch von einem Projektmanagement zu sprechen – haben sich doch sowohl in der Praxis wie auch am Markt der Managementkonzepte unzählige Projektmanagements ausdifferenziert. Nennen wir das klassische Projektmanagement Projektmanagement 1, dann folgt

### Projektmanagement 2 - Von der Manie zur Depression

Der Euphorie ist vielerorts Ernüchterung gewichen. Für manche unternehmerische Initiativen ist das Projektmanagement zu dem geworden, was einmal die Hierarchie für Projekte war: Bürokratisches Hindernis und demotivierender Formalismus. Bezugnehmend auf die vielschichtige Diskussion in dieser Zeitschrift lässt sich zusammenfassen: Das Konzept Projektmanagement ist in der Rezession. Die Lösung ist selbst zum Problem geworden. Nun ist Projektmanagement nicht nur ein gängiges Konzept zur Zusammenarbeit in Organisationen – wie andere Organisationskonzepte auch ist es Mode und Produkt. Nach Kieser (1996) haben Managementkonzepte ihre ProduzentInnen (vorwiegend BeraterInnen), ihren

Markt und ihren empirisch nachweisbaren Produktlebenszyklus. Das gilt wohl auch für Projektmanagement: Auf den Hype folgt die Rezession, auf die Manie die Depression.

Die Vorteile des klassischen Projektmanagement sind vielleicht nicht ohne den Preis massiver Ausblendungen und Folgekosten zu haben. Der Nutzen der gegenwärtigen kritischen Diskussion könnte also zuerst einmal darin liegen, die Täuschungen herauszuarbeiten, auf denen die Enttäuschung folgen musste. Dazu nun einige Thesen:

#### *1. Projektmanagement absorbiert Unsicherheit durch rationale Planung*

Das klassische Projektmanagement besteht im paradoxen Versuch, durch rationale Planung (tayloristische Teilung von Planung und Ausführung, Zerlegung der Gesamtaufgabe in segmentierte Arbeitspakete, zweckrationale Steuerung über klar definierte Ziele) die Unsicherheitszonen, die am Rande einer sich rational gebenden Hierarchie auftauchen, zu absorbieren. Der Rationalitätsmythos wurde quasi noch für eine Weile in die Unsicherheitszonen der Organisationen hinein verlängert.

Hier sei nur der Mythos der «klaren Ziele» herausgegriffen: Während populäre Projektmanagementratgeber von Empfehlungen zur Steuerung von Projekten über klare Zielformulierungen nur so strotzen, werden in der Alltagspraxis die Ziele oft in frappanter Weise unklar gehalten – oder es gibt «offizielle» und eigentlich steuerungsrelevante «inoffizielle» Ziele; einen offiziellen Projektauftrag (z.B. Einführung einer neuen IT-Architektur) und einen versteckten Projektauftrag (Abbau von Mitarbeitern). Die gängige Interpretation bei unklaren Zielfestlegungen lautet nun meist: Schlechtes Projektmanagement! Allerdings liesse sich die Divergenz von Konzept und Praxis, von Lehrbuch und

Anwendung, von Seminar und Transfer auch umkehren: Nicht die Praxis ist fragwürdig, sondern die Konzepte. Vielleicht sind ja manchmal unklare Ziele nützlicher als klare? Haben doch klare Ziele auch Folgekosten, wie Mintzberg dies für das strategische Management formuliert: «Setting out a predetermined course in unknown water is the perfect way to sail into an iceberg» (Mintzberg, 1998 S. 15).

#### 2. *Projektmanagement kann widerspruchsfrei der Hierarchie hinzugefügt werden*

In der Regel wurde davon ausgegangen, dass Projektmanagement additiv und kompensierend traditionellen Organisationsformen hinzugefügt werden kann – eine Annahme, die über die «wesenhafte Unverträglichkeit» (Heintel & Krainz, 1988) der Systemformen Gruppe und Organisation hinwegtäuscht: «Gruppen und Organisationen folgen jeweils völlig verschiedenen Strukturmustern. Während erstere von direkter Kommunikation, der Bedeutung von Personen und von Bindung und Vertrauen geprägt sind, ist das strukturelle Ordnungsprinzip der Organisation die Hierarchie mit unpersönlich-abstrakter, indirekter und ungleicher Kommunikation, Funktionsspezialisierung und Arbeitsteilung.» (Simsa, 2002, S. 224).

#### 3. *Teamarbeit – das Schweizermesser für alle Organisationsprobleme*

Team ist besser als Hierarchie lautet eine weit verbreitete Alltagstheorie. Teams scheinen «das Schweizermesser für alle denkbaren Managementprobleme zu sein: Ein Allzweckinstrument, mit dem man sowohl Büchsen öffnen, Madonnen schnitzen und Fingernägel reinigen kann» (Simon, 2004, S. 142). Die Mode Projektmanagement greift diese Bewertung von Teamarbeit auf und bezieht viel Energie aus der Ablehnung des Alten – der knöchernen Hierarchie

und dem gleichzeitigen Versprechen des Neuen – der «Steuerung über Verständigung» (Kühl, 2002). Der blinde Fleck ist dabei die Brillanz des Steuerungsprinzips Hierarchie, das «mit vergleichsweise geringen Verhandlungskosten, verhältnismässig schnell, relativ eindeutige Entscheidungen herzustellen» (Kühl, 2002 Seite 18) in der Lage ist.

Jenseits aller Organisationstheorie wissen Organisationen dies schon längst – vom «Ende der Hierarchie» oder der reinen Projektorganisation ist im Organisationsalltag nichts zu sehen. Vielmehr ist nach Phasen radikaler Projektorientierung vielerorts eine Renaissance der Hierarchie zu beobachten – sei es durch eine straffe Steuerung von Projektportfolios oder durch eine verstärkte Hereinnahme formalisierter, hierarchischer Kommunikation in die Projektstruktur selbst.

#### 4. *Projektmanagement verhindert Mikropolitik*

Mit der klassischen Organisationsentwicklung hat Projektmanagement eines gemeinsam: Den systematischen Versuch, mikropolitische Prozesse aus dem Geschehen herauszuhalten und durch etwas jeweils «Besseres» – technokratischer Planung oder Initiierung von Partizipation – zu ersetzen. Diese Versuche erodieren theoretisch – und vor allem praktisch. Gerade in Zeiten hoher Instabilität scheinen Organisationen vermehrt auf politische Netzwerke zum Prozessieren von Entscheidungen zurückzugreifen. Die Old-boys-networks (treffender vielleicht: Young-boys-networks) haben in und um Projekten ihre Renaissance. Bei den zunehmend häufigen Abstürzen der Autopilotensysteme Hierarchie und Projektmanagement wird in den Seilschaften für die notwendigen Informationsflüsse, Verhandlungsprozesse und Entscheidungen gesorgt.

#### 5. *Projekte ermöglichen Identifikation und erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit*

Wenn Niklas Luhmann schon in den 80iger Jahren in hoher Flughöhe mit gläserner theoretischer Härte anhand der Differenzierung von psychischen und sozialen Systemen den Menschen aus der Organisation hinausgeworfen hat, so ist in den späten 90iger Jahren diese sperrige Theorie in den Niederungen des Organisationsalltags zur einer geradezu sinnlich spürbaren Erfahrung geworden. Nach den Schockwellen radikaler Transformationen, Mergers und Downsizings ist der psychologische Vertrag Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität – gerade in den Projektwelten! – längst gekündigt. Organisationen haben ihren Mitarbeitern überdeutlich deutlich gemacht, dass sie sie (auch – nicht nur!) überflüssig halten müssen, um zu überleben. In den Arenen des Projekt- und Changemanagements wurden die Brüche am schnellsten spürbar. Das Versprechen einer «menschlicheren» Arbeit durch Team- und Projektarbeit schmeckt zwischenzeitlich recht schal und ideologisch motiviert.

### **Projektmanagement 3.0: Der Wiedereintritt des Ausgeblendeten**

Gegen diese Kritik an den Ausblendungen des klassischen Projektmanagements lässt sich zweierlei sagen:

— In der Diskussion um Managementmoden wird darauf hingewiesen, wie funktional die Vereinfachungen von populären Managementkonzepten im Organisationsalltag sind (Kühl, 2000; 2002; Jansen, 2002). Auch Projektmanagement hilft, durch die Konstruktion von Rationalität Unsicherheit und überbordende Komplexität auszublen- den, unsicheres Wissen wie sicheres zu behandeln und so Entscheidungs-

fähigkeit zu erhalten. Weiters: Durch das Versprechen einer planbaren Veränderung können Organisationen dazu bewegt werden, überhaupt vom Fleck zu kommen.

Die Kritik am Projektmanagement stimmt auch nur in die derzeit gängigste Managementmode ein: Der Mode der Modenkritik: «Der österreichische Habitus des lamentierenden Jammerns hat sich globalisiert» (Jansen, 2002).

Daher nun ein österreichischer Versuch zur Überwindung dieser «Managementmode 2. Ordnung». Dazu sollen einige der eben diskutierten Ausblendungen daraufhin untersucht werden, inwieweit sie durch ihren Wiedereintritt die Optionen eines Projektmanagements erweitern könnten.

### 1. *Jenseits des Rationalitätsmythos: Experimente statt Planung*

Aus dem Studium neuer Muster der Strategieentwicklung in hochvolatilen Branchen lässt sich einiges über Alternativen zu einem rationalen Steuerungsverständnis lernen. Wie Möller (2002a) herausarbeitet, beziehen Unternehmen wie Cisco oder Intel einen wesentlichen Teil ihrer Technologieentwicklung aus Corporate Venturing – einem relativ breit gestreuten Investieren in potentiell interessante Start-ups, die relevante Technologien entwickeln könnten. Diese «Netzwerke von Experimenten» ermöglichen eine breite Förderung von Ideen, die am Markt entstehen und deren Erfolg und Konnex zum eigenen Kerngeschäft anfänglich kaum prognostizierbar ist. Experiment und Lernen tritt anstelle von Planung; evolutionäre Selektion ist das bestimmende Prinzip. «Man braucht 1000 Ideen, um damit 100 Konzepte entwickeln zu können, von denen dann vielleicht 10 für ein Experiment ausgewählt werden, wovon wiederum eines wirklichen Erfolg bringt.» (Möller, 2002b)

Ähnlich wie im Unternehmensumfeld ist auch im Projektumfeld die inhaltliche und soziale Komplexität rasant gestiegen<sup>1</sup>. Ähnlich wie im strategischen

Management wird auch im Projektmanagement nach Alternativen gesucht. Was könnten also die Rahmenbedingungen eines eher experimentellen Projektmanagements sein?

\_\_\_\_\_ *Abbruchbereitschaft*: Es wird früh mit Ideen experimentiert, und an mehreren Selektionsstufen ausgeschlossen, was nicht funktioniert.

\_\_\_\_\_ *Scheiteroffenheit*: Wenn Kodak nur 4% seiner Produktideen auf den Markt bringt (The Open University, 1999), besteht die eigentliche Crux darin, wie es gelingt, 96% aller Ideen erfolgreich scheitern zu lassen. Weil der Erfolg der wenigen voraussetzt, dass viele scheitern.

\_\_\_\_\_ *Lose Kopplung Projekterfolg und Karriere*: Eine enge Kopplung von Projekterfolg und Karriere (auch durch entsprechende Bonifikationsssysteme) kauft den Nachteil ein, dass Projektmitarbeiter sich an die Durchsetzung ihres Projekts klammern. Eine lose Kopplung macht eher versteckte Lernpotentiale von Versuchsballonprojekten wahrscheinlich.

\_\_\_\_\_ *Lernen*: Misserfolge werden nicht reflexhaft Personen zugeschrieben, sondern als Systemleistung verstanden und in Post Mortem Prozessen (Kerth, 2003) reflektiert.

### 2. *Mikropolitische Projektmanagement*

Ein wichtiger Schritt einer Repolitisierung des Projektmanagements liegt simplerweise in Anerkennung des Nutzens mikropolitischer Aushandlungsprozesse im Projektalltag:

\_\_\_\_\_ Politik in und um Projekte kompensiert die Defizite anderer Steuerungssysteme;

\_\_\_\_\_ In Seilschaften lässt sich oft eine bessere Informationsbasis für Entscheidungen generieren als in der gefilterten, formalen Kommunikation;

\_\_\_\_\_ Durch die Aushandlung politischer Interessen im Vorfeld von Entscheidungen entstehen für deren Umsetzung eine tragfähigere Basis;

\_\_\_\_\_ Durch Machtkämpfe werden latente Themen und gegensätzliche Positionen aktiviert und bearbeitet.

### 3. *Projektmanagement mit vagen Zielen*

Ebenso wie erfolgreiche Projektmanager die Trickkiste der mikropolitischen Spiele anwenden, gehen sie auch in angemessen ambivalenter Weise mit Zielen um. Wie Mintzberg (1998) in seiner Kritik am Planungsfetischismus im strategischen Management herausarbeitet, hat es einige Vorteile, bei unklaren Zielen zu bleiben. Auf das Projektmanagement übersetzt: Das Projekt bleibt beweglicher und kann sich inkrementell neu orientieren. Was bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen natürlich von Vorteil sein kann. Unklare Ziele lassen mehr ins Blickfeld kommen, was in einem hart definierten Ziele-Massnahmen Korridor gar nicht mehr wahrgenommen werden kann. Unvorhersehbare Chancen und Gelegenheiten können so eher aufgegriffen werden. Zieländerungen lassen sich leichter durchsetzen, da sich davor ja auch niemand mit Zielen identifizieren konnte.

### 4. *Projektmanagement als Dissensmanagement*

Vor dem Hintergrund des veränderten Verhältnisses von Menschen und Organisation tritt das Management der Differenz vor das Management der Identität. Dies einmal anerkannt, lässt sich jenseits des normativen Drucks des «Wir sind alle in einem Boot» und von Romantik im Hochseilgarten pragmatisch über unterschiedliche Interessen verhandeln. Konflikte zwischen Individuen oder Teams und der Hierarchie können als Notwendigkeit, mehr noch – als notwendiger Motor organisationaler ebenso wie individueller Entwicklung gesehen werden. Nicht das Vorhandensein, eher das Fehlen von Konflikten sollte also Kopfzerbrechen machen.

Und auf die andere Seite des Dissens geblickt: Die Desintegration von Projekt und Projektmitarbeitern hat auch ihren Charme für die Mitarbeiterseite – ohne die Zumutungen die Organisationen ihren Mitarbeitern bereitstellen, leugnen

<sup>1</sup> Witschi et al (1998) arbeiten die unterschiedlichen Anforderungen an Projekte ja nach Komplexitätsausmass heraus.

## ABBILDUNG 1

## Beispiele von Dilemmas im Projektmanagement

Klare Zielvorgaben	Flexibilität im Projektverlauf
Engführung von Kommunikation durch Hierarchie	Öffnung der Kommunikation durch Teams
Straffe Planung	Freiraum für Experimente
Hierarchie	Selbststeuerung
Dezentralisierung von Entscheidungen	Zentralisierung von Entscheidungen
Der Mensch ist Mittelpunkt	Der Mensch ist Mittel. Punkt

zu wollen. Nach der gründlichen Demaskierung der «Pursuit of Happiness Approaches» (© F. Malik, 2000), nach dem Organisationen fälschlicherweise dazu da sind, Menschen glücklich zu machen, führt die anhaltende Dekonstruktion dieser (Alltags-)theorien viele schon längst an geeignetere Orte der Sinnstiftung und Identitätsentwicklung.

### Projektmanagement 4.0: Und auch das nicht

Eine Vereinfachung wäre nun, die eben vorgeschlagene Hereinnahme von Ausblendungen selbst als neuen «One best way» zu sehen. Jeder dieser Vorschläge produziert wiederum seine Ausblendungen und Folgekosten, muss seine Vorteile mit Nachteilen bezahlen. Unklare Ziele können Teams in die Irre, experimentelle Projektkulturen zu einem unsteuerbaren Projektwildwuchs führen. Und die dysfunktionalen Seiten von politischen Rangelen sind erst recht unbestritten. Grundsätzliche Widersprüche und Dilemmata tauchen auf – die Versionen 2.0 und 3.0 adressieren nur gegenteilige Pole derselben Dilemmata und Paradoxien.

Kühl (2000) plädiert in dieser Situation für eine übergreifende Perspektive – nämlich das Management von Wider-

sprüchlichkeiten und Dilemmata selbst in den Mittelpunkt zu stellen. Auch Projektmanagement ist letztlich in sich paradox, muss es doch durch eine Stabilisierung der Wandelfähigkeit Innovationsprozesse routinisieren<sup>2</sup>.

Simple Gegensätze von Richtig und Falsch lösen sich damit auf. Es gibt nur situativ bedingt intelligentere und weniger intelligentere Möglichkeiten des Umgangs mit Dilemmas. Eine wesentliche Funktion von Dilemmata liegt in ihrem Mobilisierungspotential: «Das Zulassen von Dilemmata (...) bewirkt, dass Komplexität aufgebaut wird. Ausblendungen werden deutlich, neue Ideen entwickelt, Alternativen formuliert und zusätzliche Varianten ins Spiel gebracht» (Kühl, 2000, S. 195). Diese Mobilisierung kann beispielsweise für das Dilemma «Klare Zielvorgaben versus Flexibilität» bedeuten, dass an einem geeigneten Punkt des Projektverlaufs thematisiert wird, welche Vor- und Nachteile, welche Nutzen und Kosten für unterschiedliche Interessensgruppen diese beiden Optionen haben.

Eine weitere, kreative Option im Umgang mit Dilemmas bleibt natürlich, diese auszublenden. So ist es sowohl realistisch wie auch intelligent, dass im Alltag unserer Organisationen weiterhin die Rationalität des Projektmanagement 1.0

ihren breiten Platz haben wird. Die Poesie der Projekthandbücher wird bestehen bleiben und helfen, Inseln der Ordnung zu konstruieren. Die anspruchsvollere Version 4.0 bietet allerdings die Möglichkeit, die mit der Version 1.0 verbundenen Festlegungen variabel zu halten und gegebenenfalls zu verlassen.

Wir sind somit bei einer entspannteren Haltung gegenüber unterschiedlichen Projektmanagementkonzeptionen angelangt. Jede Position ist eine mögliche – keine ist die bessere. Wobei natürlich andererseits in einem Projektmanagement 5.0... ]

## LITERATUR

- Heintel P. & Krainz E.:** Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 4. Auflage Gabler, Wiesbaden 1988.
- Jansen, S. (2002):** Managementmoden 3.0. Thesen zu Funktionalität und zu Folgen von Moden. Vortrag am 6. 9. 2002 im Rahmen des OSB Management Dialogs
- Kerth, N. (2003):** Post Mortem. IT-Projekte erfolgreich auswerten. Verlag moderne Industrie.
- Kieser, A. (1996):** Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56, 1, S. 21–39.
- Königswieser, R. (2002):** Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement. In: Best of Neuwaldegg. Artikel aus 21 Jahren Beratergruppe Neuwaldegg. Beratergruppe Neuwaldegg, Wien.
- Kühl, S. (2000):** Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Campus.
- Kühl, S. (2002):** Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Wiley.
- Malik, F. (2000):** Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne.
- Möller M. (2002a):** Die Renaissance der Strategie. Kaleidoskop der Forschergruppe Neuwaldegg. Vortrag am 28.2.2002. Wien.
- Möller M. (2002b):** Strategiewerbeit mit einem Netzwerk an Experimenten. In: Newsletter Controlling Finance 11/2002.
- Simon, F. (2004):** Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Carl Auer Verlag.
- Simsa R. (2002):** NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder. In: Schauer Reinbert (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung. Trauner, Linz 2002. S. 224.
- The Open University (1999):** Organizing for innovation. Walton Hall.
- Witschi, U., Schlager, G., Scheutz, U. (1998):** Projektmanagement in komplexer werdenden Situationen. Vom Nutzen des systemischen Ansatzes beim Projektmanagement. Organisationsentwicklung 1/98.



**KARSTEN TREBESCH** ist Berater für Unternehmensentwicklung und Veränderungs-Management.

Sürther Hauptstrasse 61-69  
D-50999 Köln  
Fon 0049-2236-967455  
Fax 0049-2236-967456  
E-Mail: trebesch@trebesch-asociados.de

## Auftragsmanagement

### Die Alternative zum Projektmanagement für die Linie

In der Pharma-Industrie ist es üblich, das sog. Launching (Markteinführung) neuer Produkte über ein mehr oder weniger formalisiertes bzw. stringentes Projektmanagement zu organisieren. Im Unterschied zum Marketing in der Investitionsgüter-Branche ist dieser Prozess in der Pharma-Branche durch Ganzheitlichkeit des Managements und der Prozesse gekennzeichnet. Von daher erscheint das Werkzeug Projektmanagement durchaus plausibel. Ich wurde deshalb vom Marketingleiter der deutschen Tochter eines erfolgreichen, und für seine Anwendung effektiver Management-Methoden bekannten, amerikanischen Pharma-Unternehmens gebeten, die Optimierung des Projektmanagement zu beraten, weil das die Erwartungen vor allem hinsichtlich der Leistungsfähigkeit nicht befriedigte.

### Der Kontext

Die ersten Sondierungen im Marketingbereich ergaben sehr deutlich, was Klaus Doppler in seinen Forderungen zu neuen mentalen Modellen im ersten Forum zum Projektmanagement (ZOE 3/2003, Seite 97) konstatiert: «Klarheit der Verantwortung und ownership sind gefragt. Nicht selten erhält das Projekt die Aufgabe zugeordnet, die Macht der Ressourcenzuteilung und die entscheidende Steuerung bei der Umsetzung bleiben aber in der Linie angesiedelt. In dem resultierenden Kampf zieht das Projekt häufig den Kürzeren.» Genau das passierte in diesem Unternehmen: die Projektmitarbeiter waren die ausführenden Arbeitssklaven und die Linie traf eigenwillig alle Entscheidungen. Leistung wurde vor allem durch das unermüdliche Lückenfüllen der Pro-

jektmitarbeiter und permanentes Krisenmanagement ermöglicht.

Ich habe deshalb vorgeschlagen, sich in diesem Markteinführungsverfahren vom Projektmanagement zu verabschieden und die Linie als Eigner und Durchführer verantwortlich zu machen, allerdings durch einen weitgehend für diese Aufgabe freigestellten Produktmanager. Diese Empfehlung habe ich nicht nur mit den vielen Defiziten des traditionellen und in diesem Forum diskutierten Projektmanagements, sondern insbesondere mit der Verantwortung für den komplexen Markteinführungsprozess eines neuen Produktes begründet.

Der Launch-Prozess eines Medikamentes, also nach dem Entwicklungsabschluss bis zum regulären Vertrieb – ist insofern ein komplexer Prozess, weil er nicht nur eine Vielzahl von Elementen (Produkt, Zulassung, Erprobung, Marketing, Werbung, Vertriebsvorbereitungen usw.) beinhaltet, die sehr vielfältig miteinander verknüpft sind, sondern weil er voller Überraschungen steckt, auf die schnell reagiert werden muss. Bisher wurden für jedes neue Medikament Projektteams zusammengestellt, die den Einführungsprozess managen, d.h. vorbereiten, steuern und umsetzen sollten. Das erwies sich nicht nur aufgrund der besonderen Anforderungen des Projekt-Managements als schwierig, sondern weil ständig zu den Business Unit-Leitern zurückgekoppelt werden musste, da die ja letztlich weiterhin die Einflussstrukturen und Ressourcen managten.

### Auftragsmanagement

Das Konzept des «Auftragsmanagement» geht jetzt aber davon aus, dass der verantwortliche Produktmanager für den Launch-Prozess unternehmerische Verantwortung erhält: Er erstellt ein Budget für den gesamten Prozess (und ist dafür verantwortlich), er erarbeitet einen Business-Plan für den Prozess und kann sich auch die MitarbeiterInnen dafür aus seinem oder Nachbar-Bereichen aussuchen. Natürlich wird das alles verhandelt, aber er muss die Initiative ergreifen und sein

unternehmerisches Denken und Handeln unter Beweis stellen.

Er managt zwar im umgangssprachlichen Sinne noch ein «Projekt», allerdings unter für diese Aufgabe geeigneteren und günstigeren Bedingungen.

Der Produktmanager hat (in dieser Reihenfolge) wesentliche Aufgaben durchgeführt:

- \_\_\_\_\_ Festlegung der Ziele und Aufgaben (Strukturplan)
- \_\_\_\_\_ PC gestützte Zeitplanung (mit MS Project)
- \_\_\_\_\_ Erstellung eines detaillierten und begründeten Business-Plans (das war qualitativ und quantitativ die herausforderndste Arbeit)
- \_\_\_\_\_ Auswahl von MitarbeiterInnen (direkte und temporäre) aufgrund von Kompetenzanforderungen
- \_\_\_\_\_ Zusammenstellung eines Launch-Teams (d.h. Experten aus den verschiedensten Funktionen wie Entwicklung, Vertrieb, Aussendienst usw.). Die Ergebnisse dieser Planung und Vorbereitungen mündeten dann in einen «Kontrakt» mit dem Leiter der Business-Unit, der das ja letztlich zu verantworten hatte.
- \_\_\_\_\_ Erarbeitung eines Controlling-Plans, um Review und Controlling des Projektes präzise und zügig gestalten zu können.

Das Aufgabenmanagement soll

- \_\_\_\_\_ 1. die Selbstverantwortung und Selbstorganisation des zuständigen Produktmanagers auf ein Maximum erhöhen. Wesentlicher Teil dieses Management ist eine intensive Rollengestaltung und Unterstützung bei den Geschäftsplanungen
- \_\_\_\_\_ 2. sicherstellen, dass der Leiter der Produktgruppe sich nicht abgekoppelt fühlt, d.h. die Kontrolle verliert, andererseits aber auch nicht permanent kontrolliert. Deshalb wird ein straffes, prägnantes Controlling erarbeitet.
- \_\_\_\_\_ 3. Der Schwerpunkt des Aufgabenmanagement liegt in der sozialen Gestaltung der Kooperationen. Das

sogenannte Launch-Team (aus Repräsentanten des Vertriebs, Forschung, Aussendienst usw.) wird in sehr sorgfältig vorbereitete Projekt-Treffen zur Abstimmung eingebunden. Der Fokus auf die Kommunikation als basales Element ist der entscheidende Erfolgsfaktor für Anwesenheit, Engagement und Effektivität der Zulieferungen und Informationen in das Unternehmen.

### Der Veränderungs- bzw. Entwicklungs-Prozess

Da der Marketing-Leiter diese Veränderung sehr gefördert und unterstützt hat (der Business-Leiter dagegen zögerlich), wurde bereits nach Wochen mit der Umsetzung begonnen und schon bald parallel ein weiteres Auftragsmanagement in einer anderen Business-Unit eingeführt. Die Diskussion mit den Unit-Leitern hatte am Anfang verständlicherweise nicht nur den Anschein, als ob Frösche die Trockenlegung ihres Teiches genehmigen sollten. Sie haben die Entscheidungshoheit über die Strukturen und Ressourcen behalten, deren Management aber in die Hände der Produkt-Manager gelegt, so dass diese wieder das machten, was ihr Funktionsbezeichnung eigentlich immer vorsah.

Sehr intensiv wurde die Teamarbeit des Launch-Teams (durchschnittlich 15 Mitglieder) vorbereitet, um den Nutzen und damit auch die Attraktivität zu steigern und um den Aufwand bei maximaler Ergebnissicherung so minimal wie möglich zu halten. Hier schlummerten wohl die umfangreichsten Produktivitätsreserven, die mit einem effektiven Prozess-Management mobilisiert werden konnten.

### Die Ergebnisse

Mit diesem Auftragsmanagement wurde erreicht, dass

- \_\_\_\_\_ die Kooperationen und Prozesse sehr viel effektiver wurden
- \_\_\_\_\_ sehr viel schneller auf Überraschungen aus dem Umfeld reagiert werden konnte

\_\_\_\_\_ einige wesentliche Verhaltensänderungen erzielt werden konnten.

Insgesamt wurden aber nicht nur ökonomische Erfolge erzielt, sondern die Arbeitszufriedenheit der verantwortlichen und unterstützenden MitarbeiterInnen konnte signifikant gesteigert werden. Es hat schlicht mehr Spass gemacht und die Arbeit selbst wurde belohnender. Die Kreativität für Lösungen stieg an, nicht nur das Engagement.

Das Unternehmen ist dann auf der Geschäftsführungsebene in Überlegungen eingestiegen, wie diese neuen Formen des Management und die Erfahrungen auf das Unternehmen im Sinne eines Gesamtkonzeptes der Führung und des Managements übertragen werden könnte. Um schneller, kostengünstiger und qualitativ besser werden zu können, müssen nicht nur die Strukturen optimiert, sondern auch die Kultur in kleinen Schritten modifiziert werden, um mehr Flexibilität, Engagement und Leistung zu erzielen. Das sind Anregungen und Aufforderungen, die so prägnant und eindringlich nie aus einem Projektmanagement resultieren können. ]

**Das Konzept des «Auftragsmanagement» geht davon aus, dass der verantwortliche Produktmanager unternehmerische Verantwortung erhält.**





**DR. BERND FITTKAU** ist Professor für Pädagogische Psychologie und Beratung am Pädagogischen Seminar der Universität Göttingen. Er ist Mitgeschäftsführer des Trainer- und Beraternetzwerkes «mtt» und arbeitet als Teamentwickler und Führungskräfte-Coach mit dem Schwerpunkt «Ressourcen-Aktivierung»

Nikolausberger Weg 56a  
D-37073 Göttingen  
Fon 0049-551-4956360  
Fax 0049-551-4956361  
E-Mail: bernd.fittkau@t-online.de

## Lernarchitekturen für professionelles Projektmanagement

**I**m folgenden soll ein Versuch vorgestellt werden, wie im Bereich Forschung eines global agierenden Pharmaunternehmens das Projektmanagement seit einigen Jahren erfolgreich professionalisiert wird. Startpunkt für dieses «Eliteprogramm» zur Projektleiter-Entwicklung war die strategische Entscheidung des Unternehmens, die Zahl der potentiellen Wirkstoffkandidaten zu erhöhen und die entsprechenden Forschungsprozesse zu optimieren und global auszurichten. Dadurch stieg die Aufgabenkomplexität der Wissenschaftler, die in ihrer Rolle als Projektleiter «ihre Wirkstoff-Kandidaten» für den Entwicklungsprozess in den Strategischen Geschäftseinheiten qualifizieren wollen.

### Teamarbeit und Projektmanagement (PM) ohne adäquates Training funktioniert nicht

Unsere Erfahrung ist: Wenn ein Unternehmen keine Möglichkeit sieht, in die Professionalisierung ihres Projektmanagements zu investieren, ist mit dem Scheitern von Projektarbeit als Normalfall zu rechnen (siehe Fröhlich 2002, Reiter 2003). Die Nebenwirkungen solcher gescheiterten Projektarbeit sind frustrierte «Team- und Projekt-Allergiker», die zu einer generalisierten Abwehrhaltung gegen «Projekte» beitragen können.

Organisationen mit gering ausgebildeter Personalentwicklungs- und Teamkultur sollten komplexe Aufgaben wie gehabt hierarchisch in Teilaufgaben zerlegen und in Form von «Einfluss-Projektmanagement» (siehe Kessler, Winkelhofer 1997, 28 f.) durchführen. Wenn der Projektleiter mit genügender hierarchischer Macht ausgestattet ist, sozial kompetent

ist und über ein gutes Beziehungsnetzwerk in den für das Projekt wichtigen Bereichen des Unternehmens verfügt, dann wird es ihm mehr oder weniger gelingen, die Projektgruppen-Effizienz relativ hoch nach der Formel «1+1=2» zu gestalten. Man sollte unter diesen Bedingungen unbedingt der «Teamverführungs-Formel 1+1=3» widerstehen. Sie macht ein Versprechen, das nur mit gezielten Trainings-Investitionen und einem teamunterstützenden Unternehmensumfeld einlösbar ist. Und das auch nicht immer und kontrolliert, wie die Bundesliga jede Saison aufs Neue belegt.

### Professionelles PM erfordert adäquate Lernarchitekturen

Bevor die Projektleiter für unser Intensivprogramm ausgewählt werden, haben sie im Rahmen des allgemeinen Entwicklungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte mindestens ein 3-tägiges Seminar zu «Grundlagen der Führung» und eine 4+2-tägige erfahrungs- und prozessorientierte Veranstaltung (mit einer 6 monatigen Umsetzungsphase persönlicher Praxisprojekte mit selbstorganisierter kollegialer Lerngruppenbegleitung) zum Thema «Kommunikation und Führung in Teams und Projekten» absolviert. Zusätzlich wurde in den letzten Jahren speziell für alle neuen Wissenschaftler der Forschung (und damit für viele der potentiellen Projektteammitarbeiter und alle potentiellen Forschungs-Projektleiter) ein mehrmoduliges «Projektleiter-Entwicklungs-Programm» mit den Basics des Projektmanagements (Organisation, Methoden, Tools, Probleme) anhand von Fallbeispielen angeboten, um für die Möglichkeiten und besonderen Schwierigkeiten von Projektarbeit vorzubereiten. – Dies alles sorgt für die Sensibilisierung und Entwicklung sozialer Basiskompetenzen und für ein Projektkultur-Verständnis. Darüber hinaus wurde für die Projektleiter wichtiger Projekte nach einer noch passgenaueren Lernarchitektur gesucht.

Im folgenden möchte ich über dieses intensive Projektleiter-Entwicklungs-Pro-

## ABBILDUNG 1

## Themenvorschläge Support- &amp; Challenge Learning Group (IV)

Im folgenden finden Sie das Themenspektrum, aus dem die anderen S&C-Lerngruppen ihr Programm zusammengestellt haben. Generell gilt die Spielregel: «Herzblutthemen» haben Vorrang! – also eine Praxissituation aus dem Projektalltag, die für ein S&C-Mitglied eine aktuelle Herausforderung darstellt. Wie interessant und wichtig erscheinen Ihnen die folgenden Themen zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Projektarbeit in der Forschung?

	weniger wichtig	∅	sehr wichtig								
— <b>Theorie der Projekt-Planung und -Steuerung</b> (Klärung von P-Zielen u. -Auftrag / P-Planungs-Instrumente kennenlernen: P-Stufen-, Struktur-, Ablaufs-, Termin-, Kosten-, Kapazitäts-, Arbeitspaket-, Aktions-Plan / Checklisten für P-Controlling u.-Kontrolle / Möglichkeiten der Beteiligung der P-Team-Mitglieder bei der P-Planung)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Praxis der P-Planung und -Steuerung</b> (Exemplarische Vorstellung der Praxis der P-Planung &-Steuerung in Forschungs-Projekten der S&C-Teilnehmer und Vergleich mit den «theoretischen» Standards)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Projekt-Vorfeld- &amp; -Risiko-Analyse</b> (Checklisten zur P-Vorfeld- und -Umfeld-Analyse, P-Risikofelder und Prophylaxe)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Zeit- und Prioritäten-Management</b> (Work-Life-Balance / persönliches Zeit-Mgmt-CheckUp / Prioritäten-Mgmt nach «80:20-Regel» und «Wichtig-Dringend-Matrix») / Delegation von Verantwortung im Projekt)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Präsentations-Training</b> (Vier Faktoren der Verständlichkeit / Zielgruppenorientierung / Foliengestaltung / technische und mentale Vorbereitung / Umgang mit kritischen Fragen / Video-Training mit Feedback)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Meetingvorbereitung und -Gestaltung</b> (Kick Off-Gestaltung / Meeting-Vorbereitung, -Steuerung, -Nachbereitung / Meeting-Moderation / Entscheidungsfindung / Meeting-Feedback)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Schwierige Meeting-Situationen bewältigen</b> (Vorbeugende Maßnahmen / Bedeutung der Beziehung / Umgang mit Widerstand / Macht-Spiele in Gruppen / Rollenspiel-Training)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Konflikt-Moderation</b> (Konflikt-Theorie / K-Diagnose / K-Vorbeugung / K-Regelung / K-Moderations-Übung)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Gespräche über Erwartungen an mich als PL führen</b> (Soziale Verhaltenssteuerung über Rollen-Erwartungen / Erwartungs-Analyse und Interviews / P-Mitglieder als «Kunden» des PLs / Erwartungen des PLs an die Teammitgl.)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Lernkultur-Entwicklung: Vernetzungen mit den anderen S&amp;C-Lerntteams und der PL-Werkstatt, Erfahrungs- und Ideenaustausch</b> («S&C» als Action Learning-Prozess / Lernumfeld von S&C / Lernhemmnisse in Organisationen und Orga-Subkulturen / Fünf Säulen einer Lernenden Organisation / Team-Lernkultur-CheckUp / Vernetzung der S&C-Teams und der PL-Werkstatt / Entwicklungs-Ideen für die Forschungs-Lernkultur in der SAG)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Spielauswahl und -Qualifizierung, Mannschaftsaufstellung, Potential-Entdeckung und -Entwicklung</b> (Typische Unterschiede zwischen Menschen /»Spielauswahl« und»Mannschafts-aufstellung« als Erfolgsfaktor von Teams / Rollen in erfolgreichen Teams / Mein Spieler-Portfolio im Projekt / Anforderungen an meine Spieler / Talent-Bilanz und Verhaltens-Screening für mein P-Team)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Zusammenspiel-Entwicklung</b> («Zusammenspiel»-Qualität als Erfolgsfaktor in Teams / Einschätzung der Kooperations-Qualität in meinem Team / Vertrauen als Basis für Zusammenarbeit / Spielregeln in P-Teams/ Konstruktives Kommunikations-Verhalten / Metakomm. zur Zusammenarbeitsverbesserung)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Interkulturelle Kommunikation</b> (Unterschiedliche Kulturtypen / Abendländischer Kulturraum / Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess zwischen D u. USA / Kulturübergreifend wirksame Spielregeln)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Führung im Projekt</b> (Leitungsaufgaben im Projektverlauf/ Zielvereinbarung-Delegation-Steuerung-Kontrolle / meine Führungsstärken als PL / Führungsaufgaben-Verteilung im Team)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Kollegiales Feedback im Team</b> (Feedback als Führungs-Aufgabe / konstruktives Feedback-Ritual / gegenseitiges Feedback im S&C-Lernteam)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Leistungen der Teammitglieder beurteilen</b> (Hilfen zur Leistungsbeurteilung von Teammitgliedern / Leitfaden für ein «Performing-Gespräch»)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Schlüsselprozesse im Projekt verbessern</b> (Schlüsselprozesse in Teams: Zielklärungs-, Infofluss-/Regelkommunikations-, Team-Anreiz-, Ressourcenbeschaffungs-, Qualifizierungs-, Feedback-, Störungsumgang-Prozesse)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Netzwerk-Entwicklung zum Projekt-Umfeld und Projekt-Marketing</b> (P-Netzwerk-Analyse / Möglichkeiten des Aufbaus und der Verbesserung von Netzwerk-Beziehungen / Kooperations-Spielregeln für den Umgang mit potentiellen Konkurrenten: TIT FOR TAT»)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Projekt-Übergabe, -Winddown, -Review</b> (P-Übergabe in die Entwicklung gestalten / P-Abschluss-Checkliste / P-Abschluss-Bericht / P-Review- und -Bilanz-Meeting / Möglichkeiten einer Winddown-Klausur)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Formen Kollegialen Coachings für «danach»</b> (Kollegialen Coaching-Struktur und -Leitfaden für die selbstorganisierte Lerngruppentreffen nach Beendigung des S&C-Programms erarbeiten und exemplarisch erproben)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>S&amp;C-Abschluss: Review, Evaluation, Zertifizierung, Abschluss-Feier</b> (Status-Erhebung und -Reflexion der Projekte und PLs nach dem 2-jährigen S&C-Prozess / S&C-Prozess-Reflexion und -Evaluation / Bedeutung von Abschluss-Feiern und Milestone-Erfolgsfeiern im Projektprozess)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Weiterer Themenwunsch (1):</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
— <b>Weiterer Themenwunsch (2):</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

jekt berichten, das jetzt seit 4 Jahren mit der vierten Projektleiter-Lerngruppe – die fünfte startet demnächst – erfolgreich läuft. Der Name ist Programm: «Support and Challenge Learning Groups», kurz «S&C» genannt. Die Lernform stammt aus dem Lernparadigma des «Selbstorganisierten Lernens» (Greif, Kurtz 1998) und lehnt sich an das «Action Learning» (Donenberg 1999) an:

\_\_\_\_\_ Eine Gruppe von Projektleitern (PL) mit wichtigen Forschungsprojekten aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens werden zusammen mit einem Senior-PL für einen zweijährigen S&C-Lernprozess ausgewählt.

\_\_\_\_\_ Diese Lerngruppe bekommt einen externen Lernbegleiter und -Berater an die Seite gestellt, der als Moderator, Trainer, Coach und Inputgeber für PM-Themen ihren Lernprozess und die Entwicklung ihrer Projekte und ihre persönliche Entwicklung zwei Jahre lang begleitet.

\_\_\_\_\_ Die Lerngruppe trifft sich etwa einmal pro Monat für einen halben Tag mit ihrem Lernberater, um ein von der Gruppe festgelegtes Thema zu bearbeiten und den Projektbezug herzustellen. Dabei gilt die Regel: «Aktuelle Herzblutthemen» vor «PM-Themen aus dem Angebotskatalog» (Abb. 1 gibt einen Überblick über das Themenspektrum, das den Teilnehmern momentan zur Auswahl steht). Diese «Herzblutthemen» ergeben sich oft aus den aktuellen Projekt-Status-Ratings, die von den Teilnehmern bei etwa jedem zweiten Meeting nach sechs Kriterien durchgeführt werden (siehe Abb. 2). Alternierend dazu schätzen die Teilnehmer den Status ihrer «Persönlichen Entwicklungs-Projekte» ein, die jeder Teilnehmer am Anfang des Programmes für sich definiert, eines eher projekt-/berufsbezogen (z.B. Erprobung PC-gestützter Planung), eines eher persönlichkeitsbezogen (z.B. mehr Gelassenheit in Stresssituationen). Auch aus diesem Rating

ABBILDUNG 2

## Aktueller Projekt-Status

Selbsteinschätzung: «Wie geht es meinem Projekt und mir?»



können sich besondere Themenwünsche ergeben.

\_\_\_\_\_ Zwischen zwei Lernteam-Meetings trifft sich die Lerngruppe noch einmal selbstorganisiert, um wichtige Schnittstellenpartner und Projekt-Kunden kennen zu lernen oder aktuelle Projekt-Engpässe in Form «Kollegialer Fallberatung» zu bearbeiten (Lauterburg 2001; Franz, Kopp 2003).

\_\_\_\_\_ Die Lernteam-Teilnehmer verstehen sich untereinander als Kollegiale Coaches bei aktuell auftauchenden Schwierigkeiten im Projekt und telefonieren oder treffen sich dann

bei Bedarf spontan, so dass die Coaching-Hotline zum externen Lernberater kaum genutzt werden muss. Auch nach Beendigung des zweijährigen Programms treffen sich die Lerngruppen selbstorganisiert weiter, um ihre Projekterfahrungen und Herausforderungen kollegial zu bearbeiten.

\_\_\_\_\_ Damit diese Potentiale kollegialer Lerngruppen flexibel genutzt werden konnten, musste jede Lerngruppe ihren eigenen Vertrauensbildungs-Prozess durchlaufen. Aus der Lerngruppe entwickelte sich ein Lernteam mit jeweils eigener Lernkultur.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Lernoffenheit und kommunikative Kompetenz des Senior-PLs, der eine starke Vorbild-Funktion übernimmt.

Dieses Lernprogramm ist formal ebenfalls als Projekt organisiert: Das Forschungs-Management des Unternehmens hat als Auftraggeber einen hochrangigen Forschungsmanager als Projekt-Sponsor und einen Steuerkreis eingesetzt (mit einem Abteilungsleiter aus dem Forschungsmanagement als Auftraggeber-Vertreter, der Leiterin der Abteilung Management-Training, den beiden Senior-PLs der beiden zeitversetzt laufenden Lerngruppen und dem externen PM-Lernberater als Gast). Der Steuerkreis trifft sich zweimal im Jahr für ca. 3 Stunden, um den aktuellen Stand der Lerngruppen auszutauschen, die Ergebnisse von Evaluations-Studien auf ihre Konsequenzen hin zu diskutieren, Konsequenzen aus Veränderungen in der Forschungsstrategie zu überlegen, Verbesserungsideen zu diskutieren etc.

Die «S&C-Learning Groups» haben mittlerweile den Charakter eines Führungskräfte-Nachwuchs-Programmes bekommen, da etwa 30% der bisherigen Lerngruppenmitglieder (über die erfolgreiche Teilnahme an einem Assessment-Center) in hierarchische Positionen aufgerückt sind und von hier aus das Programm unterstützen und geeignete Projektleiter benennen.

Bei dem beschriebenen Programm handelt es sich auch im Bewusstsein der Organisation um ein «Elite»-Programm, dass bisher seiner Vorreiter-Funktion gerecht wird: Es betont noch einmal die wichtigen Projekte der Organisation, würdigt die Bedeutung der entsprechenden ProjektleiterInnen, erzeugt in der Gruppe der PLs ein wachsendes Lern- und Weiterbildungsinteresse, hat einen Sog erzeugt zu einer sys-

tematischen Basisausbildung in PM-Kompetenzen bei allen wissenschaftlichen Mitarbeitern als Pool für zukünftige Projektleiter und strahlt über den europäischen Forschungsstandort aus in Richtung der anderen globalen Forschungsstandorte und in Richtung der Entwicklungsfunktionen, die Interesse angemeldet haben, ähnliche Programme durchzuführen.

### Auf dem Weg zu einer «Lernenden (Projekt-) Organisation»

Auf diese Weise kann sich eine globale Projekt- und Lern-Kultur entwickeln und damit eine der strategischen Leitideen dieses forschenden Unternehmens unterstützen. Für Unternehmen, die aus Wettbewerbsgründen ihre Flexibilität und globale Kooperationskompetenz verbessern und entwicklungsfähig halten müssen, scheint ein solches intensives und längerfristig angelegtes Lern- und Entwicklungsprogramm erfolgversprechend, die sich in einer spezifischen Lernarchitektur niederschlagen muss. ]

#### LITERATUR

**Donenberg, O. (1999):** Action Learning. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Franz, H.-W., Kopp, R. (2003):** Kollegiale Fallberatung. Bergisch-Gladbach: EHP.

**Fröhlich, A. (2002):** Mythos Projekt. Bonn: Galileo Press.

**Greif, S., Kurtz, H.-J. (Hrsg.) (1998):** Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen: Hogrefe.

**Lauterburg, C. (2001):** Gute Manager fallen nicht vom Himmel. In: OE 2\_01, 4–11.

**Kessler, H., Winkelhofer, G. (1997):** Projektmanagement. Berlin: Springer.

**Reiter, W. (2003):** Die nackte Wahrheit über Projektmanagement. Zürich: Orell Füssli.

**Trebesch, K. (2003):** Projektmanagement auf dem Prüfstand. In: OE 3/03, 80–85.

#### PROJEKTMANAGEMENT: KEINE KONTROLLE

Effektive Planung und effiziente Durchführung von Projekten haben in deutschen Unternehmen Seltenheitswert. Weder sind Manager in der Lage, die richtigen Projekte auszuwählen noch Projekte professionell durchzuführen. «Unzulänglichkeiten in der Projektabwicklung sind Wertvernichter Nummer eins in deutschen Organisationen», sagt Manfred Gröger, Professor für Betriebswirtschaft an der FG München.

Vier Jahre lang hat Gröger knapp 100 Führungskräfte in 650 Unternehmen befragt. Erschreckendes Ergebnis: Rund 30 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens entstehen durch Projektarbeit, Tendenz steigend. Aber nur jedes achte trägt zur Wertsteigerung bei. 87 Prozent aller Projekte, so Grögers Analyse, haben Werte vernichtet. Allein 2002 wurden so 150 Milliarden Euro verschwendet. Den Unternehmen ist das allerdings kaum bewusst. Kontrollieren doch gerade zwölf Prozent aller Unternehmen ihre Projekte über das Rechnungswesen. «Wertorientierung geht damit verloren», sagt Gröger. «Projekte sind das letzte Abenteuer in den Unternehmen.»

aus Wirtschaftswoche Nr. 20/6.5.2004  
Die Studie ist zum Preis von 219.- Euro zu beziehen über [mgroeger@mba-beratung.de](mailto:mgroeger@mba-beratung.de)