

Eine Spielanleitung für die Organisation von Projekten

Die Projektorganisation erfreut sich einer unverändert hohen Attraktivität. Grundlegend geändert haben sich allerdings die Einsichten in den Erfolgsfaktoren der Projektarbeit: Nicht das Bemühen um die einzelnen Bausteine der Projektarbeit, sondern die Handhabung der Schnittstellen zwischen diesen Komponenten ist der Schlüssel zum erfolgreichen Projektmanagement.

Prof. Dr. Michael Reiss,
Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

DK 65.012.2.0.17.1

Organisatoren in Praxis und Wissenschaft neigen dazu, das Erfolgsrezept der Projektorganisation auf einen Erfolgsfaktor zu fokussieren: Erfolgsentscheidend ist die richtige Wahl zwischen den Optionen der reinen Projektorganisation, der Stabs-Projektorganisation bzw. der Matrix-Projektorganisation. Als Dreh- und Angelpunkt für den Projekterfolg fungiert damit die optimale Installation der Projektorganisation im Organigramm. Sie bildet die aufbauorganisatorische Voraussetzung für die Entfaltung der Chancen und zugleich für die Vermeidung der Risiken des Projektmanagements.

Das Zusammenspiel der Kräfte

Bei dieser Sichtweise wird die Aussagefähigkeit der gängigen organisatorischen Charts erheblich überschätzt. Anhand von konventionellen organisatorischen «Landkarten» lassen sich Chancen- und Risikenpotentiale in der Unternehmung kaum lokalisieren, geschweige denn evaluieren. Noch weniger gelingt es, Kräftefelder abzubilden und das Zustandekommen von resultierenden Kräften zu verstehen. Unklar bleibt beim Projektmanagement folglich, wie das Kräftespiel von Promoti-

onskräften und Oppositionskräften angelegt ist, auf welcher Basis Promotion bzw. Opposition pro bzw. contra ein Projekt betrieben wird (Expertenmacht, Verfügungsmacht über Budgets usw.) und wer eigentlich die «Täter» (Beteiligten) und die «Opfer» (Betroffenen) der Projektarbeit sind. Wie die Harmonisierung der entgegengesetzten Kräfte erfolgt und welches Handwerkszeug für eine solche Harmonisierung eingesetzt wird, lässt sich aus der Gegenüberstellung der Charts für die drei archetypischen Grundformen – reine Stabs- bzw. Matrix-Projektorganisation – bestenfalls erahnen.

Diese Kräftefelder determinieren aber Erfolg oder Misserfolg der Projektarbeit. Projekterfolg basiert im wesentlichen auf einem integrativen Zusammenspiel der Kräfte. Mit dem blossen Installieren solcher Potentiale, sprich mit der Einrichtung von Projektgruppen, der Ernennung von Projektleitern, dem Training von Moderatoren, der Unterrichtung des Managements usw. ist es nicht getan. Zusätzlich muss man sich intensiv um die Schnittstellen zwischen diesen Bausteinen der Projektorganisation kümmern. Kein anderer Weg führt zu einem integrativen Zusammenwirken als der Weg über das Management der projektrelevanten Schnittstellen.

Eine Spielanleitung für Projektorganisatoren

Ein Umdenken im Projektmanagement in Richtung auf ein intensiveres Schnittstellenmanagement ist also angesagt. Um ein solches Umdenken in die richtigen Bahnen zu lenken, sollte man zunächst das Bild des mechanischen Kräftespiels übersetzen in das Bild eines sozialen Interaktionsspiels zwischen den projektbeteiligten Menschen, Gruppen, Abteilungen, Firmen usw. Benötigt wird dann eine Anleitung für das so definierte «Projektspiel». Hierbei handelt es sich um einen Katalog von Empfehlungen, Tips, Geboten, Regeln für die Planung und Organisation der Projektorganisation. Sie bilden den Kern dessen, was in nüchterner planungstechnischer Ausdrucksweise auch als «Meta-Planung» bzw. «Meta-Organisation» bezeichnet wird. Mit der Spielanleitung will man in erster Linie die neuralgischen Schnittstellen des Projektspiels in den Griff bekommen. Die Formulierung einer solchen Spielanleitung muss den zentralen Postulaten für inner- und zwischenbetriebliche Interaktionsspiele gehorchen. Sie muss vor allem also eine unbürokratische Reglementierung von fairen und kooperativen Interaktionen gewährleisten.

Korrespondierend mit den insgesamt fünf neuralgischen Punkten einer schnittstellenbewussten Projektorganisation enthält die Spielanleitung fünf Regelungsbereiche:

– *Spielsystem* Alle Spieler in der Projektorganisation übernehmen jeweils spezifische Rollen. Insgesamt existieren drei unterschiedliche Typen von solchen Promotoren-Rollen: *Experten* (Funktion: Einbringung von Fachwissen), *Sponsoren* (Funktion: Einbringung von Ressourcen) und *Champions*

(Funktion: Integrative Handhabung von Experten und Sponsoren unter Einsatz von Projektmanagement-Methoden). Wie beim Fussballspiel die zahlenmässige Besetzung von Verteidigung, Mittelfeld und Sturm ist auch beim Projektspiel die ausgewogene Besetzung dieser drei Rollen spielentscheidend. Gewinnen kann nur, wer bei Projekten *alle drei* Promotorenposten ausreichend besetzt.

– **Spielanlage:** Das Projektspiel muss so angelegt sein, dass alle Projektspieler aktiv involviert sind. Die Einbeziehung *aller Spieler* kann man auf unterschiedlichen Wegen erreichen: Wie im Fussball manchmal zuerst in die Breite und dann nach vorn oder in anderen Fällen direkt und steil nach vorn gespielt werden muss, kann das Projektspiel entweder primär als Top-down-Spiel oder aber als Bottom-up-Spiel angelegt werden. Gewinnen kann nur, wer die spielerischen Fähigkeiten aller Spieler nutzt!

– **Spielplätze:** Das Schnittstellenspiel wird auf drei Spielplätzen («Arenen») zugleich gespielt: *projektintern* zwischen Projektmitarbeitern, *projektübergreifend* zwischen Vertretern unterschiedlicher Projekte und *unternehmensweit* zwischen der Projektorganisation und der Linienorganisation. Gewinnen kann nur, wer sich auf *allen drei* Spielplätzen behauptet!

– **Spielregeln:** Alle Spieler in der Projektorganisation sollen kooperieren. Zur Wahl stehen zwei unterschiedliche Spielregeln der Kooperation: Die Spielregeln der *Partnerschaft* schreiben vor, dass alle Beteiligten intensiv, harmo-

nisch und gleichberechtigt kooperieren. Demgegenüber besagen die Spielregeln der *Führerschaft*, dass bei einer wenig intensiven, nicht durch und durch harmonischen Form der Zusammenarbeit, eine der beteiligten Kooperationsparteien das Sagen haben soll. Gewinnen kann nur, wer für unterschiedliche Projekte die jeweils passenden Spielregeln festlegt!

– **Spielvorbereitung:** Um die Spieler optimal auf das Projektspiel vorzubereiten, muss ein Projektorganisator verbindliche *Verhaltensregeln* für Standardsituationen aufstellen, die *Rollenverteilung* unter den Beteiligten festlegen, alle Spieler einem intensiven *Training* unterziehen und ständig über Spielstand und Spielweise informiert sein und informieren. Gewinnen kann nur, wer das gesamte Handwerkszeug der optimalen Spielvorbereitung beherrscht!

Die Anleitung zum erfolgreichen Schnittstellenspiel lässt sich in fünf Schnittstellen-Geboten für den Projektorganisator zusammenfassen.

Spielsystem: Promotions-Schnittstellen

1. Gebot (Promotions-Schnittstelle)
Gib Deinen Projekten die lebensnotwendigen Kräfte, indem Du sie mit Experten und Sponsoren und Champions ausstattest!

Eine weit verbreitete Schwachstelle bei der Besetzung der einzelnen Promotorenposten kann man folgendem «Spielbericht» entnehmen [1]:

Für die Entwicklung von *Standardsoftware* als Ablösung («Migration») einer gewachsenen Software-Landschaft in einer Bank wurde vom Softwarehaus ein evolutionäres Projektentwicklungsmodell gewählt. Auf diesem Wege sollten die anfänglichen Schwierigkeiten mit einem streng reglementierten Projektmodell überwunden werden. Die erforderliche Fachkompetenz (Experten) und das Durch-

setzungspotential (Sponsoren) waren sowohl beim Auftraggeber als auch beim Softwarehaus vorhanden. Schwierigkeiten bereitete jedoch die Tatsache, dass die erfolgreiche Projektentwicklung einen sehr hohen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand sowohl im Projekt selbst als auch zum Auftraggeber nach sich zog, der angesichts der *unabdingbaren Autonomie* der installierten Teilprojekte nicht via Entscheidungshierarchisierung verringert bzw. gedeckt werden konnte. Genau in diesen Fällen sind Projekt-Champions erforderlich, die auf der Basis ihrer Methoden- und Interaktionskompetenz in nicht-direktiver Weise für eine Koordination der zahlreichen Projektbeteiligten zu sorgen haben.

Die Zusammenstellung der erforderlichen Promotionskräfte (Abbildung 1) für die Projektarbeit gewährleistet ein adäquates Problembewusstsein in Sachen «Zugkräfte» für Projekte.

Spielanlage: Diffusions-Schnittstellen

2. Gebot (Diffusions-Schnittstelle)
Sichere die Einbeziehung von zentralen und von dezentralen Promotoren nach Top-down-Prinzipien und Bottom-up-Prinzipien!

Die folgende Auswertung mehrerer Berichte über *Reorganisationsprojekte* macht klar, dass die einzelnen Promotoren eines Projekts in recht unterschiedliche Reihenfolgen in das Projektgeschehen involviert werden können [2]:

Gemeinhin wird das Organisieren als die exklusive Domäne der Organisationsspezialisten in den zentralen Organisations- und DV-Abteilungen betrachtet. Reorganisationsprojekte nehmen nach gängiger Auffassung dort ihren Ausgangspunkt und diffundieren dann top-down mit Rücken-deckung der Unternehmensleitung in die Fachabteilungen hinein. Empirische Untersuchungen räumen mit dieser einseitigen Sichtweise von Diffusion auf. Vor allem die *dezentralen* Fachabteilungen im Leistungsbereich (Fertigung usw.) sind nach diesen Ergebnissen die eigentlichen Leitungsstellen mit Organisationsfunktion in der Unternehmung. Bei ihnen beginnt dann auch die Einbeziehung anderer Fach- und Machtpromotoren in den Reorganisationsprozess.

Abb. 1

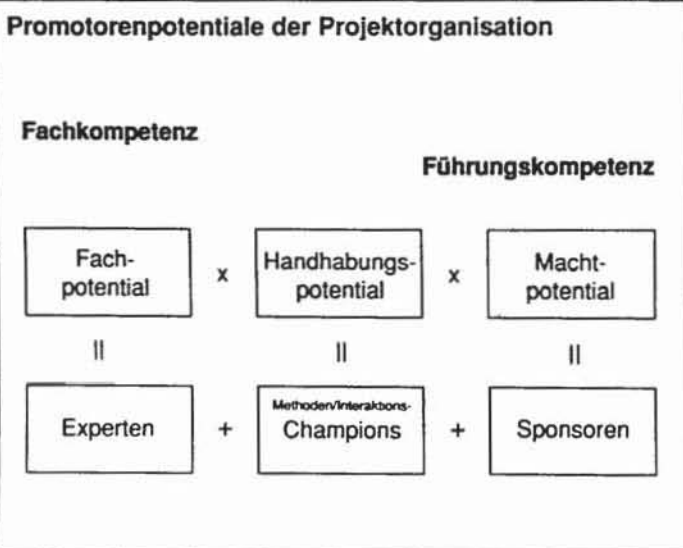
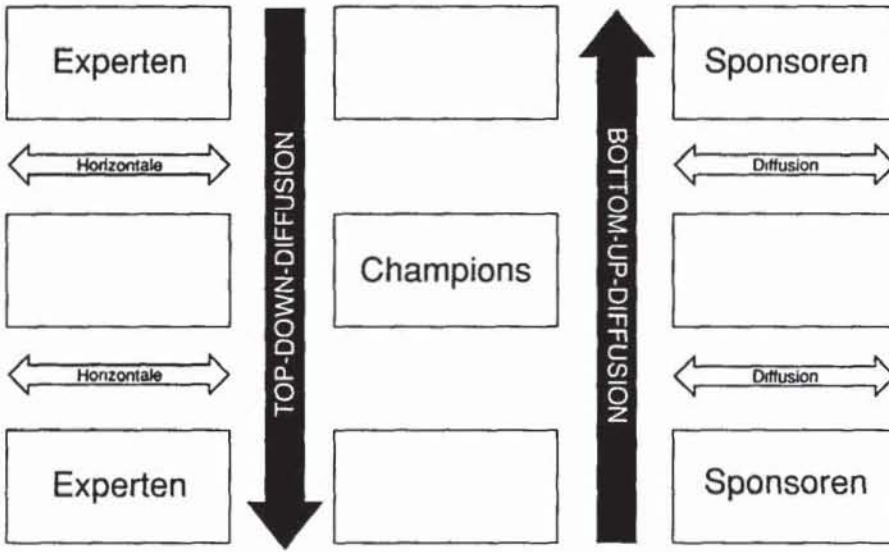


Abb. 2

Diffusionsprozeduren der Projektorganisation



Projektideen können mehrere Pfade einschlagen, um materielle, fachliche und moralische Unterstützung in der Unternehmung zu finden. Ein Wegeplan (Abbildung 2) dient der besseren Orientierung des Projektorganisations.

Spielplätze: Arenen-Schnittstellen

3. Gebot (Arenen-Schnittstelle)
Organisiere stets gleichzeitig das Innenleben eines Projekts, sein Verhältnis zu anderen Projekten und seine Beziehung zur Linienorganisation!

Wie wichtig die Präsenz auf allen drei Arenen der Projektorganisation ist, veranschaulicht der folgende Projektbericht [3]:

Die Einführung von CIM-Komponenten erfolgt gemeinhin im Rahmen von Projekten, die technikorientiert angelegt sind. Vernachlässigt wird hierbei die Schnittstelle zwischen der automatisierten Fertigungstechnik einerseits und der Fertigungsorganisation sowie dem Personalmanagement andererseits. Folge: Es kommt entweder gar nicht zur Auslösung oder nicht zu einem gleich intensiven Sponsoring komplementärer Reorganisationsprojekte. Arbeitsorganisatorische Veränderungen in Richtung auf eine Arbeitserweiterung und -anreicherung werden auch durch CIM – trotz der allorts betonten Notwendigkeit – nur langsam in Angriff genommen. Insbesondere eingespielte Macht- und Interessenkon-

stellationen wirken sich hemmend auf Versuche der Reorganisation der betrieblichen Abläufe aus.

Um derartige Fehler zu vermeiden, sollte man sich stets das Gesamtspektrum der Schau- und Spielplätze einer kooperativen Projektarbeit vor Augen halten (Abbildung 3).

Spielregeln: Kooperations-Schnittstellen

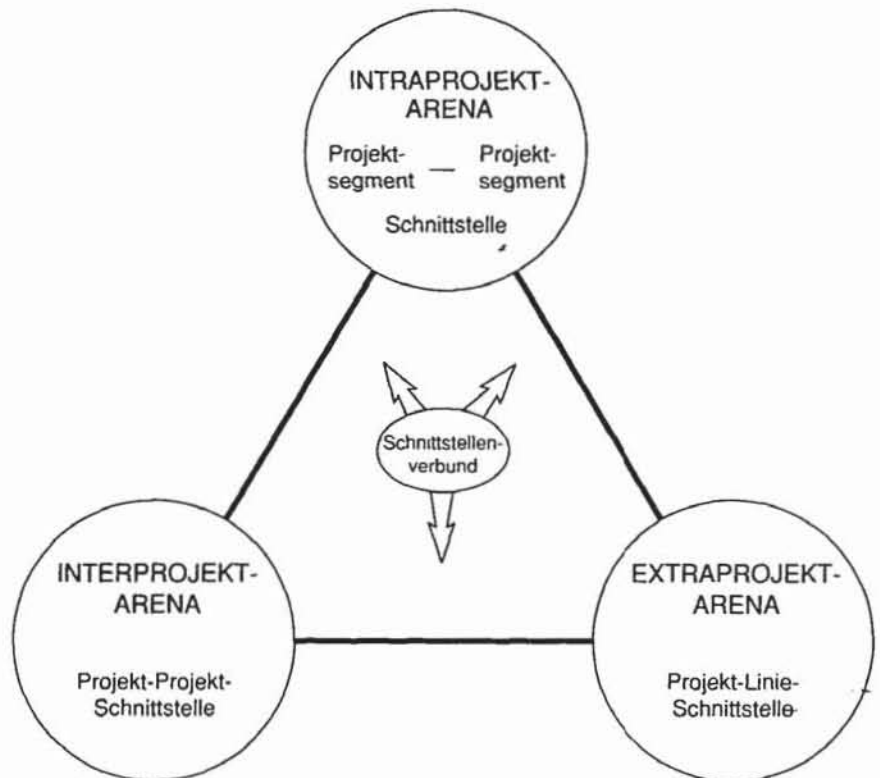
4. Gebot (Kooperations-Schnittstelle)
Prüfe, ob die Kooperation der Projektbeteiligten eher nach den Spielregeln der Partnerschaft oder der Führerschaft erfolgen soll!

Wie leicht Projekte trotz hochkarätiger finanzieller und fachlicher Ausstattung infolge einer Fehlentscheidung bei den Spielregeln scheitern können, verdeutlicht der Bericht über ein Grossprojekt [4]:

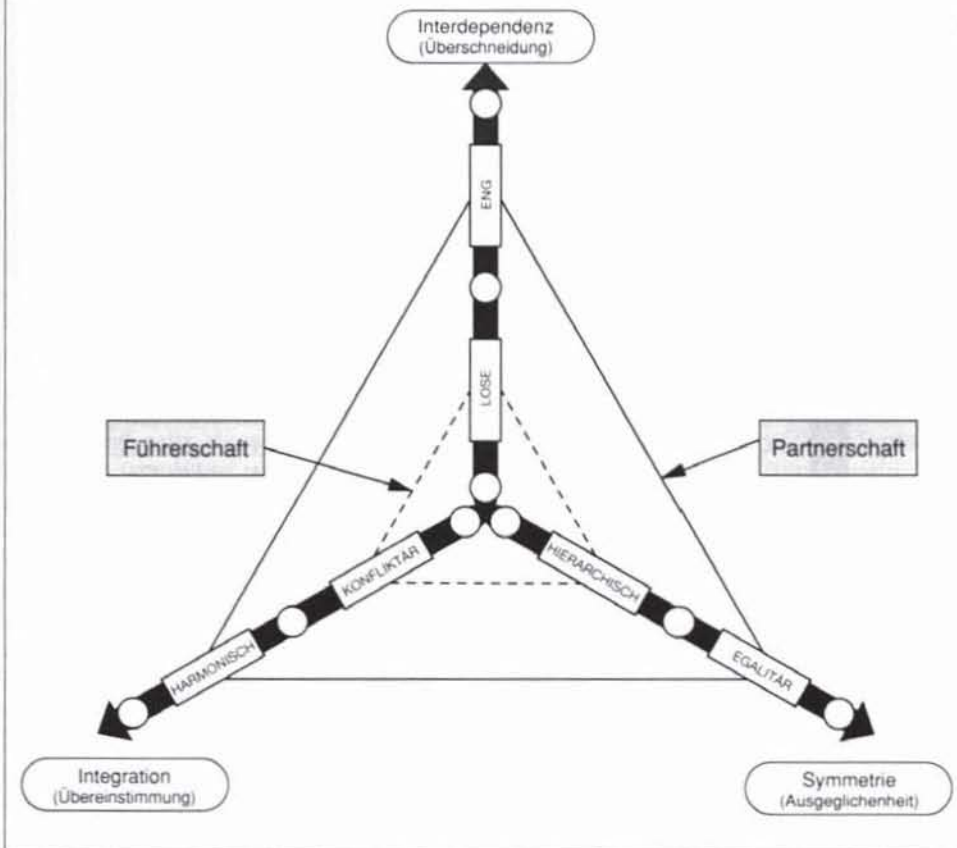
Der Fehlschlag des Europa-Raketenprogramms ist auf einen gravierenden organisatorischen Fehler zurückzuführen. Das zentrale Sekretariat ELDO konnte die Rolle eines Koordinators mangels Kompetenzausstattung nicht ausüben. Statt der Führerschaft einer zentralen Koordinationseinheit wurde eine Partnerschaft der im jeweiligen nationalstaatlichen Interesse agierenden Behörden praktiziert. Folge: Die dritte Stufe der Europa-II-Rakete enthielt Komponenten, die getrennt in Holland und Grossbritannien entwickelt wurden, allerdings technisch infolge

Abb. 3

Arenen der Projektorganisation



Kooperationsformen der Projektorganisation



der geteilten Systemverantwortlichkeit nicht kompatibel waren. Der Fehlstart von Europa II führte schliesslich zur Einstellung des Trägerraketenprogramms ELDO.

Gegen die Neigung, Projektarbeit immer nur einseitig mit einer Form von Spielregeln zu verbinden, hilft ein Blick auf die beiden Optionen für Projekt-Kooperation (Abbildung 4).

„ Vernachlässigt wird die Schnittstelle zwischen der Fertigungstechnik und dem Personalmanagement „

Spielvorbereitung: Instrumenten-Schnittstellen

5. Gebot (Instrumenten-Schnittstelle)
Setze Deine strukturellen, technokratischen, personellen und informationellen Integrationswerkzeuge immer so ein, dass sie sich in ihrer Integrationswirkung optimal ergänzen!

Projektorganisatoren müssen die Mitspieler unter Einsatz eines »Mix« von aufeinander abgestimmten Schnittstelleninstrumenten vorbereiten. Diese Werkzeuge stammen aus *allen Managementfunktionen*, d. h. aus dem Con-

trolling, der Organisation, dem Personal- und dem Informationsmanagement. Nur so gelingt es, Schwierigkeiten folgender Art zu vermeiden [5]:
Nach einer Projektlaufzeit von über vier Jahren wurde 1988 beim ADAC die Entwicklung eines neuen Informationssystems ADAM für die Mitgliederbestandsführung (10 Mio. Mitglieder, 6 Mio. Dialogvorgänge pro Jahr) abgeschlossen. Innerhalb dieses ADAM-Projekts wurde erstmalig mit einer neuen Methode der Funktions- und Informationsanalyse zur Konzeption des sogenannten fachlichen Modells gearbeitet. Defizite bei der *Rekrutierung und Methodenschulung* der Projektmitarbeiter führte zu erheblichen Schwierigkeiten, sowohl bezüglich der Projektlaufzeit als auch der Qualität des Softwarekonzepts. Erst nachdem man – unter einer neuen Projektleitung – auf altbewährte Methoden umgestiegen war, konnten Projektmethoden und Mitarbeiterqualifikation wieder in Einklang gebracht werden.

Damit Projektorganisatoren nicht in ihrer Funktion als »Multi-Instrumentalisten« überfordert werden, sollten sie sich permanent einen Überblick über die vielfältigen Werkzeuge (Abbildung 5) verschaffen, mit deren Hilfe sie die Projektarbeit integrativ vorbereiten und betreiben können. 

Literatur

- 1 Hoffman, M., Schwarz, G., Weber, P. M.: Projektmodell für die Abwicklung von Grossprojekten auf der Basis eines evolutionären Phasenmodells. in: Reuter, A. (Hrsg.): GI – 20. Jahrestagung, Informatik auf dem Weg zum Anwender. Band II, Stuttgart 1990, S. 435–443
- 2 Remer, A.: Zur Organisation des Organisationsprozesses, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (1985) 4, S. 358 ff.
- 3 Bullinger H.-J., Ganz, W.: Ohne Human Integrated Manufacturing kein CIM, in: *io Management Zeitschrift* 59 (1990) 6, S. 50 ff.
- 4 Herten, H.-J.: Internationales Projekt-Management. Gestaltung der grenzüberschreitenden Projektkooperation im Grossanlagenbau sowie in der Luft- und Raumfahrtindustrie, Köln 1988
- 5 Heydenreich, N.: Projektmanagement-Erfahrungen aus einem Grossprojekt, in: Reuter, A. (Hrsg.): GI – 20. Jahrgang, Informatik auf dem Weg zum Anwender. Band II, Stuttgart 1990, S. 425–434

Résumé

L'organisation de projets jouit d'un haut attrait inchangé. Ce qui pourtant a changé, c'est les vues des facteurs de succès du travail de projet: la clé d'une gestion réussie du projet n'est pas dans les efforts autour des éléments du travail, mais dans la manipulation des interfaces entre ces composants.

Summary

The project organization is still highly attractive. However, the insights into the success factors of the project work have changed fundamentally: the key to successful project management is not found in the concern for the individual modules of the project work, but in the handling of the intersection points of these components.

Abb. 5

Integrationswerkzeuge der Projektorganisation

