

Thomas Schleiken

Skizzieren, formulieren, konzipieren – Projekte planen¹

Geht es um die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Steigerung der Effizienz und Innovationskraft von Organisationen, gilt Projektmanagement als universaler Problemlöser. Eine Hoffnung, die sich in der Realität in keinsten Weise bestätigt findet. Rund 70 Prozent aller Projekte sind wenig erfolgreich, viele scheitern gänzlich, so die Einschätzung von Experten. Wie sehen die typischen Fehler in Projekten aus, was sind ihre Auslöser? Man kann dies auf einen einfachen Nenner bringen: Es sind meist unzulänglich beachtete Unsicherheiten in der Startphase von Projekten beziehungsweise in ihrem Vorfeld.

Angst, Unsicherheit und Unkenntnis

In den Direktionen, Bereichen, Profitcentern oder Abteilungen der Unternehmen fallen täglich unzählige Probleme an und ebenso viele Aufgaben, die zu ihrer Lösung beitragen sollen. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, daß vielfach nicht einmal die Ausformulierung eines Ziels vorhanden, geschweige denn, dokumentiert ist. Hiervon einmal abgesehen, handelt es sich dann oft um ein Problem, das aufgrund seiner Eigenschaften (hohe Komplexität, Einmaligkeit, begrenzte Ressourcen ...) eine Projektaufgabe impliziert. Aus Angst oder Unsicherheit vor Verantwortung, Überlastung, negativer Erfahrungen in der Vergangenheit oder sonstiger ähnlicher Gründe wird das Problem aber nicht als Projekt abgewickelt, sondern meist als Aufgabe, mit der Assistenten und fachkompetente Mitarbeiter der eigenen Reihen betraut werden (womöglich sogar mit dem Siegel der Verschwiegenheit). Hinzu kommt, daß die Methode des Projektmanagement vielfach gar nicht bekannt ist. Dabei sind solche Unsicherheiten verständlich und gehören zum Alltag des Projektmanagements. Gerade bei Veränderungsprojekten in Organisationen ist oftmals gar nicht bekannt, in welche Richtung eine Veränderung erfolgen soll. Vielfach ist nur eines sicher: Der Status Quo soll nicht gegeben werden. Schnell sind Einzelpersonen oder Teams beauftragt, neue Konzepte zu entwickeln. Strategiepapiere werden *entworfen*, präsentiert und wieder *verworfen*. Dazu kommt, daß die 'Rechnung' meist ohne die wirklich Betroffenen gemacht wird. Da werden Ideen zu Papier gebracht, wird geplant und

¹ Erschienen in: ManagerSeminare. Heft 26/1997, S. 81 - 88

entwickelt, ohne daß die Hauptbetroffenen in die Projektarbeit einbezogen werden, ja sogar nicht einmal befragt werden. Eine goldene Regel bei der Durchführung von Veränderungsprojekten lautet, *Betroffene zu Beteiligten zu machen*. Das fördert nicht nur die Motivation und die Einsatzbereitschaft, es ist sogar unabdingbar, will man die Komplexität, die an die Projektaufgabe geknüpft ist, in ein planbares und steuerbares Instrumentarium bringen.

Management by *Machen-Sie-mal*

Ein ebenso weit verbreiteter Fehler liegt darin, daß irgendwo durch irgendwen in der Organisation Ideen zu Projekten ernannt werden. Man beschäftigt zunächst zwei bis drei untergeordnete Mitarbeiter der eigenen Linie. Nach und nach wächst das Ganze zu einem unternehmensweiten Problem und es beschäftigen sich inzwischen fünf bis zehn Mitarbeiter. Nach einiger Zeit ist für keinen im "Projekt" arbeitenden erkennbar, wer eigentlich der Auftraggeber ist und worum es überhaupt geht. Dem entsprechend gibt es auch niemanden, der die Verantwortung trägt. Das aus der Linienarbeit altbewährte Delegationsprinzip wurde wieder mal erfolgreich mißbraucht und Projektmanagement degradiert zum "*Management by machen-Sie-mal*". Bei gelegentlichem Dokumentenstudium oder einem offenen Interview mit dem ein oder anderen Organisationsmitglied stellt man dann fest, daß das aktuelle Problem, das gerade in Form eines "Projektes" abgearbeitet wird, bereits mehrfach bearbeitet wurde und genau so oft wieder in der Schublade verschwand. Diese Vorgehensweise ist übrigens ein typisches Phänomen, das in Organisationen immer wieder lernen verhindert. Argyris brachte dies einmal auf einen treffenden Nenner: "Sichere die Diskussion der anderen ab, so daß negative Gefühle gar nicht erst entstehen. Kontrolliere das Geschehen im Betrieb und die Aufgaben, indem eine eigene Meinung gebildet, diese jedoch privat gehalten wird."

Standardisiertes Vorgehen für Veränderungsprozesse

In vielen Organisationen werden zwar Innovationsprojekte abgewickelt, es fehlt jedoch an einem einheitlichen und standardisierten Vorgehen. Hier ist nicht davon die Rede, für jede Phase des Projektes und jede Position im Projektteam eine detailgenaue Beschreibung bzw. Vorgabe zu machen. Nein, vielmehr geht es darum, durch ein einheitliches Vorgehen eine übergeordnete strategische Projektsteuerung zu ermöglichen. Nur durch ein hinlänglich auf einander abgestimmtes Vorgehen bei verschiedenen Projekten ist die notwendige Transparenz möglich. Fehlt eine solche Einheitlichkeit, so werden in der Regel, bereits beim Start des Projektes Ziele anvisiert, die entweder völlig den Rahmen sprengen oder die teilweise die Ziele anderer Innovationsprojekte abdecken. Damit entstehen redundante Projektprozesse im Unternehmen, die viel Ressourcen binden

und häufig zu nichts weiter führen, als zu einer allgemeinen Verwirrung und einem Kompetenzgerangel zwischen Projektleitern. Und auch bei der Frage, welches Know-how in welchen Projekten notwendig ist, kann durch eine durch Standardisierung gewährleistete Transparenz hinreichender geklärt werden, ganz abgesehen von der Tatsache, daß gerade in Projekten ein wesentlich höheres Know-how entsteht, als bei der Linienarbeit. Auch dies gilt es - im Sinne einer *Prozeßkompetenz* - für die Unternehmenssicherung der Zukunft nutzbar zu machen.

Notwendige Systembeschreibung zur Integration der Projektarbeit in die Organisation

Bei der Integration der Projektarbeit in die Organisation wird ein Leitkonzept unabdingbar, welches a) das Projektsystem selbst beschreibt und b) die Verknüpfungspunkte des Projektsystems mit dem der Organisation beschreibt. Beide Bereiche der Systembeschreibung regeln dann die Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen, Prozesse, Rollen, Dokumentation und Kommunikation.

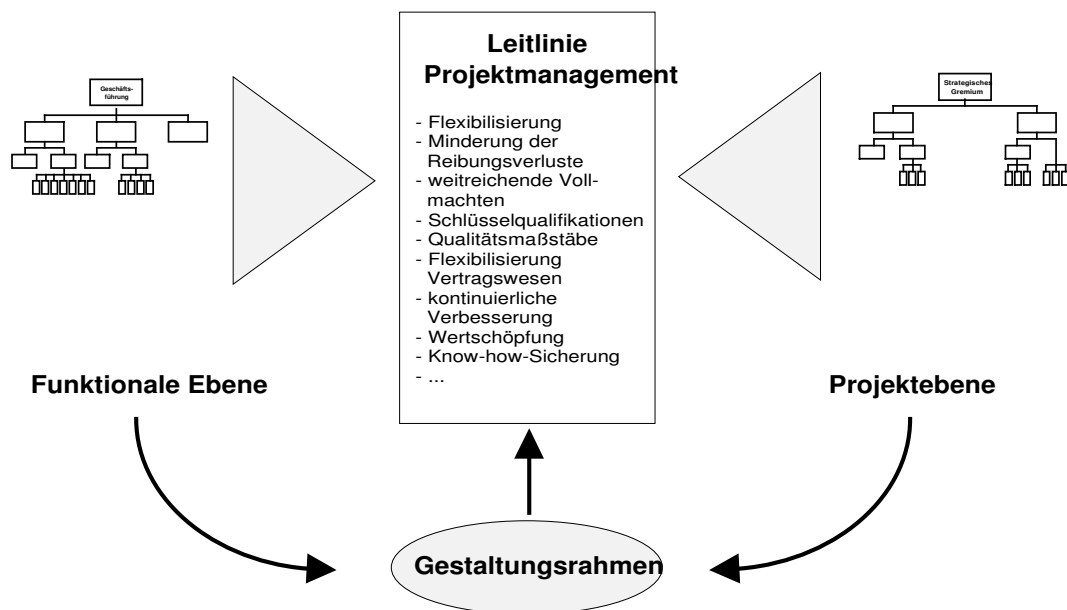


Abb.1: Betriebliches System (funktionale Ebene) und Projektsystem (Projektebene) bilden den Gestaltungsrahmen für das Leitkonzept

Hier wird die Komplexität der Systembeschreibung deutlich. Ein Projektmanagementhandbuch - das man übrigens in vielen Organisationen findet - macht nur dann Sinn, wenn es die Systemkomplexität adäquat herunterbricht, also die gerade genannten Aspekte handlungsorientiert beschreibt. Und soll es nicht, wie so viele Projektmanagementhandbücher, in der Schublade der Führungskräfte für immer verschwinden, so bedarf es einer ebenso handlungsorientierten Beschreibung der Systemimplementierung. Mit anderen Worten: Es ist nicht damit getan zu beschreiben, wie Projektmanagement funktioniert, man muß sich auch die

Mühe machen zu beschreiben, wie das Projektsystem eingeführt werden und damit *lebendig* werden soll, ein Grundsatz, der vielfach mißachtet wird.

Soll ein Projektmanagement unternehmensweit funktionieren und auch entsprechend werteorientierte Innovationen hervorrufen, bedarf es eines einheitlichen Verständnisses. Es ist ungeheuer wichtig, die gleiche Sprache zu sprechen. Jeder, der Innovationen einzuführen versuchte oder an Innovationsprozessen beteiligt war, kennt das Problem, das hier mit der Sprache einhergeht. Sich der Bilder bewußt zu werden, die man im Kopfe mit sich herumträgt und der Bilder der anderen fördert die Zusammenarbeit und damit auch die Unternehmenskultur in jeder Hinsicht. Daher gilt es eben auch im Vorfeld der Implementierung von Projektmanagementsystemen die Sensibilität zu fördern und das Verständnis für das, was man eigentlich erreichen will.

Klare Ziele sind der Schlüssel zum erfolgreichen Projekt

Es gibt nur zwei Sünden:
Zu wünschen ohne zu handeln - und zu handeln ohne Ziel
(Ayn Rand)

Das gilt vor allem für die Startphase eines Projektes. Je besser das Ziel oder der Zielkorridor formuliert wird, um so erfolgreicher wird das Projektteam an seinen Aufgaben arbeiten können und um so nutzbringender sind die Projektprodukte für die Organisation. Und wer formuliert das Projektziel? Moderne Projektmanagementsysteme als Instrumente des Management of Change sehen eine Projektvereinbarung zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter vor. Weshalb Vereinbarung? Dies wurde bereits angesprochen. Häufig weiß der Auftraggeber - und das ist in aller Regel die Geschäftsleitung - gar nicht, was eigentlich erreicht werden soll. Meist stellt sich ein flaes Gefühl in der Magengegen ein, das dem Auftraggeber lediglich signalisiert "Diese Situation ist so nicht mehr akzeptabel". Geschäftsführer als Auftraggeber wollen natürlich zunächst immer die eierlegende Wollmilchsau. Doch ihre Verantwortung im Rahmen eines organisationsweiten Projektmanagements beginnt bereits hier. Die Auftraggeber müssen bereits an dieser Stelle eine grobe Analyse hinsichtlich Kosten/Nutzen und Chancen/Risiken vornehmen, zu der im Bedarfsfall die kompetenten Fachbereiche der Linienorganisation (beispielsweise Controlling, Organisation, Finanzierung, Personalwesen) hinzugezogen werden. Erst zum Ende dieser Arbeit steht die Entscheidung der Auftraggeberseite, ein Projekt auszulösen und damit einen Projektleiter zu beauftragen.

Es braucht Zeit und Raum zur Teamentwicklung

Es ist eine Frage der Erfahrung und Methodenkompetenz des Projektleiters und seines Teams, die bestehende Problemlage handlungsgerecht zu deuten und ein

für die Organisation nutzvolles Ziel zu formulieren. Dabei ist eine erste Projektstudie (Datenerhebung) unabdingbar und selbstverständlich gilt es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Noch eines sollte grundsätzlich Beachtung finden: Ein Projektteam ist ein Team auf Zeit. Jede Projektstruktur, das heißt jede Zusammensetzung von Mitarbeitern zu einem Projektteam ist neu. Die meisten Gruppen - und dies gilt insbesondere für Projektteams - weisen Gruppendynamische Phänomene in ihrer Entwicklung auf. Ein arbeitsfähiges Projektteam besteht nicht vom Beginn der ersten Zusammenkunft, es entsteht erst allmählich. Im Grunde genommen ist jeder Teamentwicklungsprozeß einmalig, doch es sind gewisse Gesetzmäßigkeiten erkennbar, die auf eine Phasenschema übertragbar sind. Das Wissen um diese Gesetzmäßigkeiten hilft Ihnen in der Startphase von Projekten bei der Planung und Zusammenstellung des Projektteams aber auch ebenso bei der Begleitung des Projektteams über den gesamten Projektprozeß.

Jedes Teammitglied interessiert sich zum Start eines Projektes für seine eigenen Interessen und für die anderen im Team. An die Rolle des Projektleiters werden besonders hohe Erwartungen geknüpft. Es ist von hoher Bedeutung, daß das Teamgefüge erst zu einem Ganzen zusammenwächst, bevor man sich an die eigentliche Projektarbeit begibt (vom Ich zum Du zur Projektaufgabe).

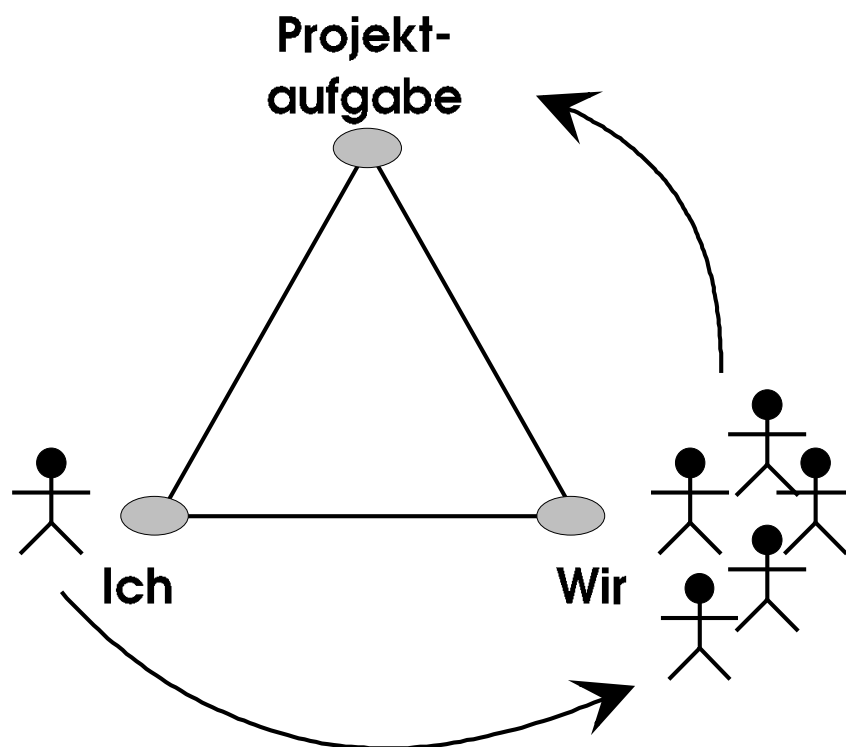


Abb. 2: Entwicklungsprozeß des Projektteams vom Ich zum Wir zur Projektaufgabe

Persönliche Differenzen, die Basis und die Grenze der Zusammenarbeit müssen genauso geklärt sein, wie eine für die Gruppe geltende Werte- und Verhaltensnormung. Hier spricht man von der Ausgestaltung der Gruppenkohäsion.

Gerade bei größeren Projekten, bei denen die Teams über eine längere Zeit zusammenbleiben, empfiehlt es sich, einen Moderator in der Starphase einzusetzen, der der Gruppe genug Zeit und Raum gewährt, um sich zu orientieren, zueinander zu finden und die verschiedenen Aspekte zu klären. In vielen Organisationen ist es Gang und Gäbe, zu Beginn eines umfangreichen Projektes einen Teamentwicklungworkshop durchzuführen. Auf diese Weise wird der gruppendynamische Prozeß durch einen kompetenten Teammoderator begleitet, die Teammitglieder aneinandergeführt und das Ziel des Projektes erörtert. Ein solcher Kick-Off-Workshop bringt Transparenz hinsichtlich Projektziel, Aufgabenverteilung und damit verbundene Rollen sowie hinsichtlich der Frage, wie das Projekt im Rahmen der gesamten Organisation einordnebar ist.

Sowenig Planung wie nötig, soviel ziieldienliche (!) Flexibilität wie möglich!

Scheinbar unterliegen Projekte einem gewissen Dilemma. Einerseits soll zielorientiert gearbeitet werden, das heißt die Ausformulierung eines möglichst eng umgrenzten Projektziels ist hierbei eine der wesentlichen Voraussetzungen. Andererseits wird ein Projektteam zusammengestellt, von dem man Kreativität und Flexibilität verlangt. Gerade Projekte zur Steigerung der Effizienz und Innovationsfähigkeit von Organisationen bedürfen eines hohen Grades an Flexibilität. Dies gilt nicht nur in bezug auf den Einsatz des entsprechenden Personals. Mitunter ist es überhaupt nicht gewünscht, einen bestimmten Zustand (ein bestimmtes Ziel) zu erreichen, sondern eher, einen bestehenden und als nicht mehr haltbar erkannten Zustand zu verändern. Die Richtung der Veränderung ist also weniger bekannt und sicher, als der Status Quo, der künftig so nicht mehr aussehen soll. Hier ist geistige Flexibilität, ist Ideenreichtum und Vielfalt gefragt, die das Projektteam entfalten soll. Genau diese Flexibilität des Projektteams steht und fällt mit dem Start des Projektes und mit den Rahmenbedingungen, in die es eingebettet ist.

Vom Kontrakt zur Projektstruktur

Bevor das Projekt starten kann, ist es daher sehr wichtig, einen sogenannten Kontrakt mit dem Auftraggeber zu knüpfen. Kontrakt bedeutet in diesem Zusammenhang eine Form von nicht juristischer Vereinbarung, bei der die zentralen Aspekte der künftigen Projektarbeit umgrenzt werden: Was möchte der Auftraggeber erreichen? Was hat das Projektteam zu erarbeiten? Wer trägt welche Verantwortung? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie werden Informationen weitergeleitet? Dies sind einige Leitfragen, die es gilt, im Kontraktgespräch zu klären. Ist ein solcher Rahmen erarbeitet, kann auch die Strukturierung des Projektes erfolgen. Für die erste Grobstruktur eignet sich dabei der Einsatz von Kreativitäts- und Visualisierungstechniken. Jedes Teammitglied soll-

te einen Überblick darüber haben, was das eigentliche Ziel des Projektes ist, und in welcher Weise das Projektziel erreicht werden soll. Hierzu wird üblicherweise das Projektphasenschema eingesetzt. Mit seiner Hilfe ist es nicht nur möglich, die Gesamtaufgabe des Projektes prozeßorientiert in Teilprozesse zu bündeln. Darüber hinaus kommen phasenweise ganz bestimmte Techniken und Instrumente zum Einsatz. Publikationen hierüber gibt es zur Genüge. Bei Innovationsprojekten, die auf die Veränderung der Organisation ausgerichtet sind, erfolgt das Herunterbrechen des Projektziels auf Teilaufgaben und möglicherweise auch Teilprojektteams im Rahmen der ersten Projektteamsitzung unter aktiver Anteilnahme der Teammitglieder. Leider kommt heute noch allzu selten in diesen Sitzungen die Pinwandtechnik zum Einsatz, ermöglicht sie doch eine hohe Transparenz bei gleichzeitig lebendigem Gruppenprozeß und erfahrungsgemäß qualitativ hohem Ergebnis.

Tip zum Tool

Auf eines sei hier vielleicht noch hingewiesen: Häufig werde ich nach Erfahrungen mit Projektsteuerungstools gefragt. Gerade technikliebende Projektleiter erhoffen sich, mit der Anwendung solcher Tools eine hohe Effizienz und Transparenz im Projektprozeß. Der Einsatz von Projektsteuerungstools macht bei kleineren Projekten kaum Sinn. Aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes beim Erstellen von Projektstrukturplänen und dem Zuordnen von Ressourcen sind diese Tools erst sinnvoll, wenn das Projekt eine bestimmte Komplexität erreicht.

Einige Leitfragen zum Projektstart

Zu Beginn eines Projektes sind einige Schlüsselfragen zu beantworten. Mit ihrer Hilfe dürfte der Anfang des Projektes um einiges vereinfacht werden. Wir erinnern uns, das ganz zu Beginn gar nicht so recht klar ist, ob es zu einem Projekt kommt, weil eben nicht ganz klar ist, was man überhaupt erreichen will und ob die Charakteristika für ein Projekt überhaupt erfüllt sind.

- Welcher Zustand, welche Möglichkeiten sollen erreicht werden und gibt es möglicherweise Alternativen?
- Wie sehen dann die bestehenden und potentiellen Probleme aus, denen wir uns stellen müssen?
- Wer hat ein Interesse an den Neuerungen und wer könnte sie möglicherweise verhindern?
- Was sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg?
- Wie ist ein Innovationsprozeß idealerweise zu gestalten und welche Kompetenzen werden benötigt?

- Was kann beeinflusst und gesteuert werden, was hingegen nur schwer oder gar nicht?
- Welche Lösungen führen zu welchem Erfolg? Was ist dabei quantifizierbar, was nicht?
- Wer sollte in welcher Rolle in ein Projektteam integriert werden und warum?
- Welche Ressourcen wird die Durchführung des Projektes binden (persönlich, finanziell, materiell) und was bedeutet das möglicherweise für die Linienarbeit?

Zu guter Letzt

Ist der "Stein des Anstoßes" dann endlich gegeben, so ist bereits eine Menge gedacht, entschieden und gehandelt worden. Hoch motiviert begibt sich das Projektteam an die Arbeit. Wer dabei welche Rolle und welche Aufgaben erfüllt und wie die gesamte Projektarbeit im Detail strukturiert wird, sollte nicht vorgegeben sein. Viel besser ist es, dem Team selbst diesen Prozeß zu überlassen. Aufgaben und Verantwortungen finden sich im Entwicklungsprozeß des Projektteams beinahe von selbst. Übrigens auch etwas, das so mancher Projektleiter noch lernen muß.