

Projektführung als politischer Prozess

lassen sich Projekte überhaupt managen oder müssen sie diskursiv geführt werden?

Frank Ibold

Bremen
27.3.2014

eine kurze Vorstellung

eine kurze Auftaktdebatte

mit einer Impulsprovokation

Projekte und Organisation

warum Projekte stets eine (mikro-)politische Dimension haben

Projekte haben stets einen 'schlecht definierten' Anteil

welche Herausforderungen erwachsen daraus?

wie kann man vorgehen

was kennzeichnet 'diskursive' Projektführung

als eine Möglichkeit zu agieren

welchen Unterschied macht es, ob man managet oder führt?

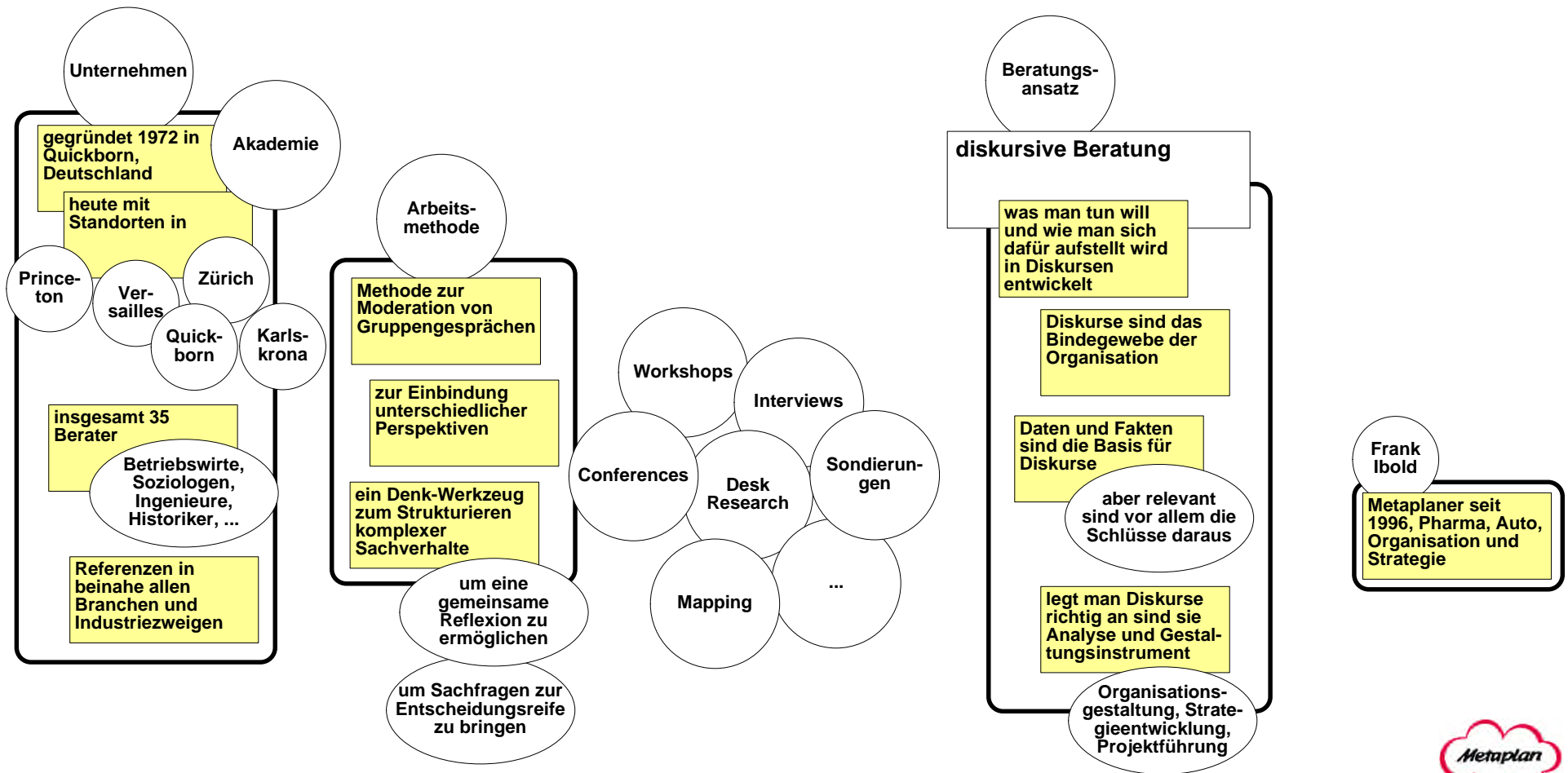
Metaplan
Gesprächsregeln

30 Sekunden Redezeit
schriftlich diskutieren

bei Einwänden blitzen

Argument dazuschreiben

was ist Metaplan?

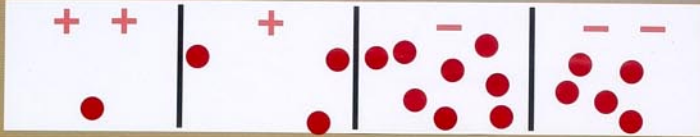


eine Annäherung an die Welt der Projektmacher
aus dem Zeitalter der Enzyklopädisten

Zedlers
Universal-
Lexicon
1750

Projectenmacher, heissen insgemein diejenigen, welche den Leuten dieses oder jenes Project, davon sie sich vor die Erfinder ausgeben, entdecken, und sie zu deren Ausführung unter scheinbaren Vorstellungen eines daraus zu erwartenden grossen Gewinnstes anermuntern. Einem solchen muß man nicht sogleich Gehör geben, weil sie insaemein Betrüger sind, vielweniger Geldsummen seinen hochherausgestrichenen Vorschlag damit auszuführen; geben, denn das und nichts anders ist es öftters, was solche Leute intendiren. Solche Projectmacher wagen sich öftters an hohe Häupter, und hat ein Minister hiebey alle Behutsamkeit anzuwenden, daß er erforsche, ob sein Landes-Herr mit einem ehrlichen Manne oder einem Betrüger zu thun habe, wel-

vor Leuten die Projekte führen, sollte man sich in Acht nehmen!



Arbeitet jemand
chaotisch, sollte man
sich sehr in Acht
nehmen

Man sollte sich vor den
Entscheidern, nicht
den Führenden in
Acht nehmen

für Projektmanager
kann das zutreffen

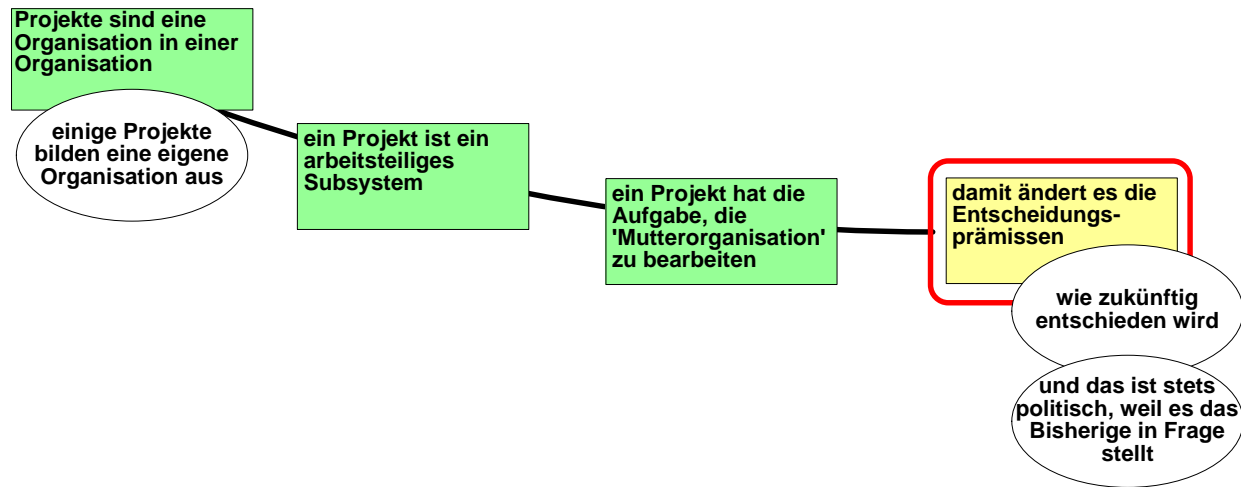
Wer Projekte führt
muss unterschiedliche
Interessen vertreten

Projektmanager
werden oft
ausgewählt

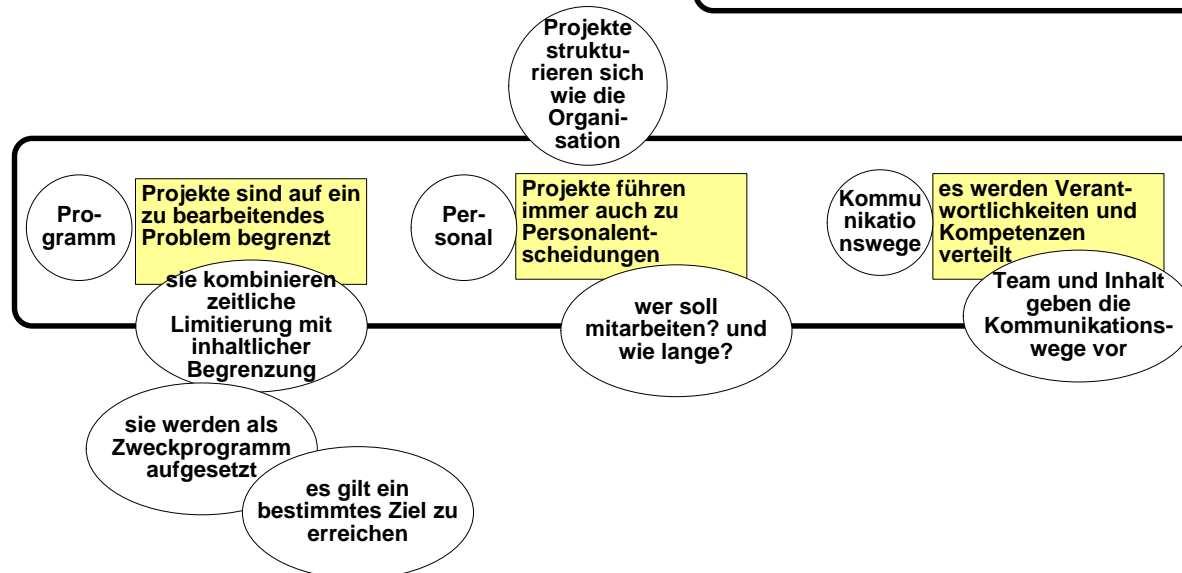
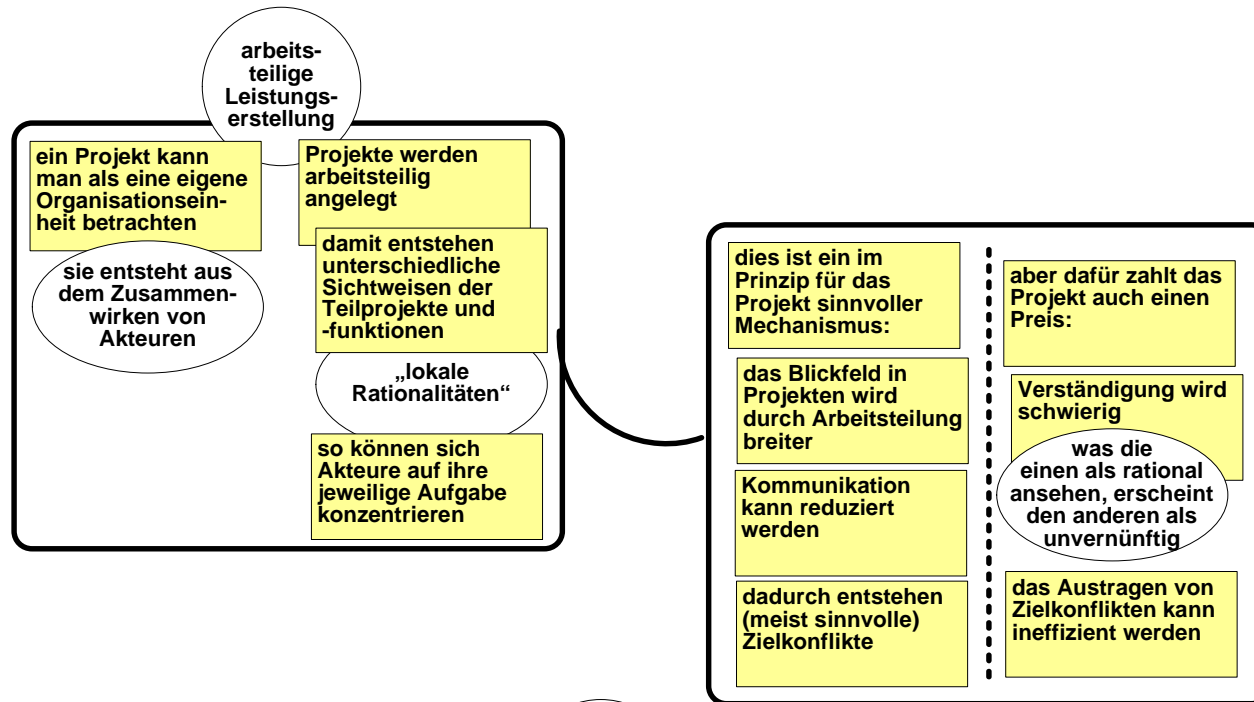
in jeder Branche
gibt es schwarze
Schafe

und das sind
es nicht die
Richtigen

Manche mögen das
so sehen aufgrund
schlechter Erfahrungen



Projekte sind eine eigenständige Organisationsform in der Organisation



was macht Projekte zu einer besonderen Organisationsform?

ein Projekt ist eine eigenständige Organisation

die sich aber nicht von der Mutterorganisation abkoppeln kann

daraus entsteht eine hohe Komplexität für das Projekt mit folgenden Merkmalen:

1 doppelte Identität

die Projektgruppe bildet ihre eigene Identität aus

und tritt damit in Widerstreit mit anderen lokalen Rationalitäten

die Akteure in Projekten müssen auch Auffassungen

und Interessen ihrer Heimatfunktion vertreten

im Zweifel entscheidet sich ihre berufliche Zukunft dort

2 Befristung

die Befristung der Projekte sorgt für Dringlichkeit

dies erlaubt, relativ flexibel Ressourcen zu mobilisieren

also Prioritäten umzudefinieren

man darf fest entschiedene Dinge befristet in Frage stellen

ohne die Entscheidungsprämissen an sich zu verändern

die Beziehungen der Akteure sind nicht auf Dauer gestellt

hier wissen die Akteure, dass die Projektorganisation aufhört

man steht unter dem Druck, das Projekt fristgemäß abzuschließen

man kann und muss seine Interessen nur jetzt durchsetzen

dadurch werden die Kämpfe hier besonders hart

allerdings wissen die Akteure um die Kontinuität der Organisation

sie werden in die Organisation zurückkehren, die sie jetzt verändern

3 Zukunftschancen

die Auseinandersetzungen werden besonders hart

es geht um die Zukunftschancen der Akteure

es geht um Entscheidungen über Entscheidungsprämissen

z.B. wer arbeitet mit wem zusammen?

wer hat welches Budget, welche Befugnisse, etc.?



die 3 Dimensionen von Organisationsstrukturen (Entscheidungsprämissen)

sie legen fest wie entschieden wird

Kommunikations-(Entscheidungs-)wege

Hierarchie, Mitzeichnungsrechte, Reporting ...

entscheiden, wo entschieden wird

und welche Kommunikationswege herrschen

Programme

Strategien, Regeln, Gesetze, Inhalte, Polycys ...

schriftlich niedergelegt, verbal vermittelt, durch Maschinen vorgegeben

entscheiden, was man tun darf, ohne einen Fehler zu machen

Personal

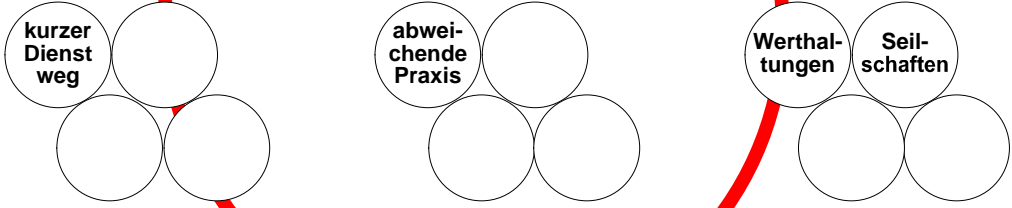
Einstellung, Entlassung, Versetzung, Personalentwicklung

entscheidet, welche Person oder welcher Typ von Person etwas tut

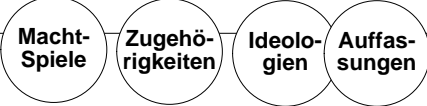
manche Strukturen offenbaren sich
formale Organisationsstruktur



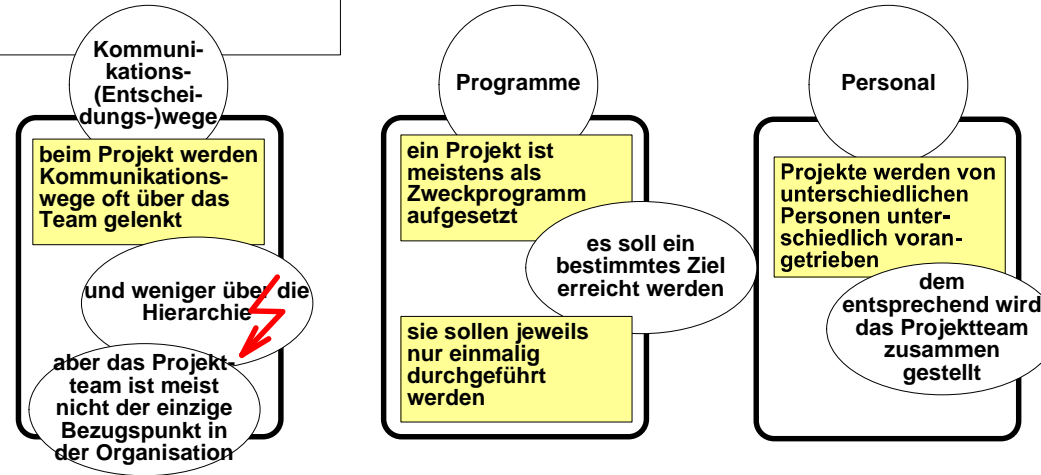
andere sind verborgen
Organisationskultur – informale Organisationsstruktur



die Mikropolitik formt die Organisationsstrukturen und wird von ihr geformt



die 3 Dimensionen von Organisationsstrukturen finden sich im Projekt wieder



manche Strukturen offenbaren sich
 formale Organisationsstruktur

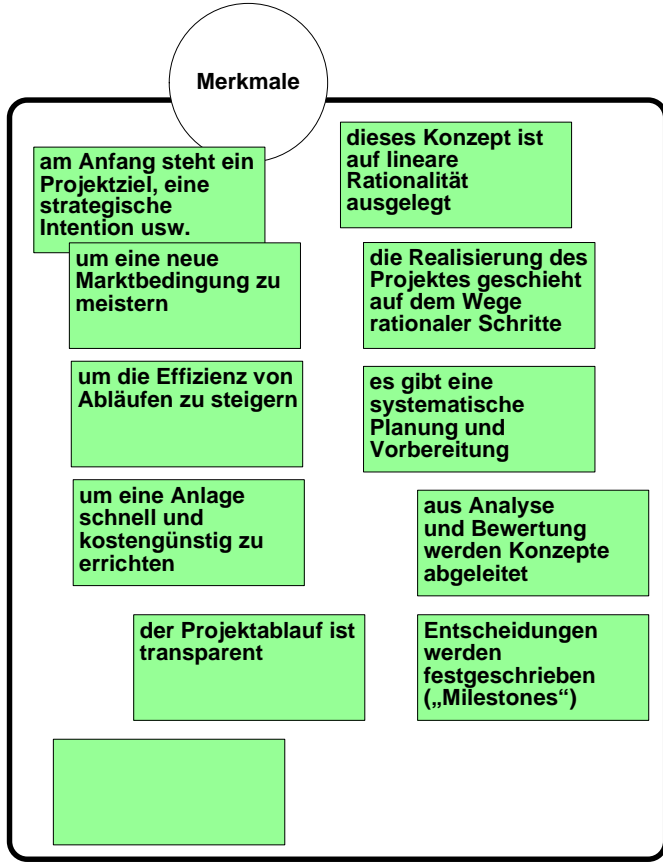
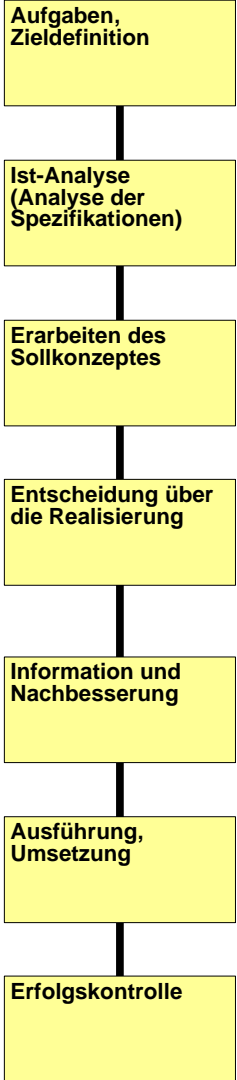


andere sind verborgen
 Organisationskultur – informale Organisationsstruktur



der 'klassische' Projektmanagement blendet die Kategorie der Organisation weitestgehend aus

die Mikropolitik erscheint nur noch als Irritation



weil sie Organisationen sind und zugleich auf diese zurückwirken haben Projekte stets einen 'schlecht definierten' Anteil

Herbert A. Simon unterscheidet zwischen „gut definierbaren“ und „schlecht definierbaren“ Problemen

H. A. Simon (1973), The structure of ill-structured problems

gut definierbare Probleme

es sind von vornherein bekannt:

- Startzustand
- Zielzustand
- verfügbare Mittel und Verfahren

und ihre Grenzen

Aufgabe

vom Start- zum Zielzustand navigieren

die angemessenen Mittel und Verfahren zum richtigen Zeitpunkt anwenden

schlecht definierbare Probleme

Startzustand, Zielzustand und/oder verfügbare Mittel sind unklar

sie werden von Akteur zu Akteur unterschiedlich definiert

daraus entstehen Komplexität und Kontingenz

die Beteiligten können nur einen Teil der Alternativen erwägen

die Handlungsfolgen bleiben jeweils unscharf

Aufgabe

man muss sich trotzdem zu Lösungswegen durchringen

man muss handeln, obwohl es keinen „one best way“ gibt

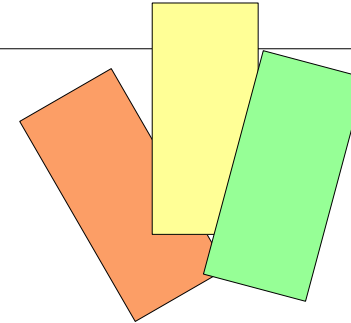
dann wird es besonders vertrackt

der Projektgegenstand kommt daher wie ein gut definierbares Problem

die Rückwirkungen auf die Organisation bleiben verborgen

z. B. Einführung eines SAP-Systems

Projekte haben stets einen 'schlecht definierten' Anteil, weil sie auf die Organisation zurückwirken



in komplexen
Projekten mit vielen
Stakeholdern

Was Ungeordnetes
Wird oft zurückge-
stellt

in frühen Phasen trifft
das immer auf einen
Stakeholder zu

das ist Projektab-
läufig, mich stört
der „stets“

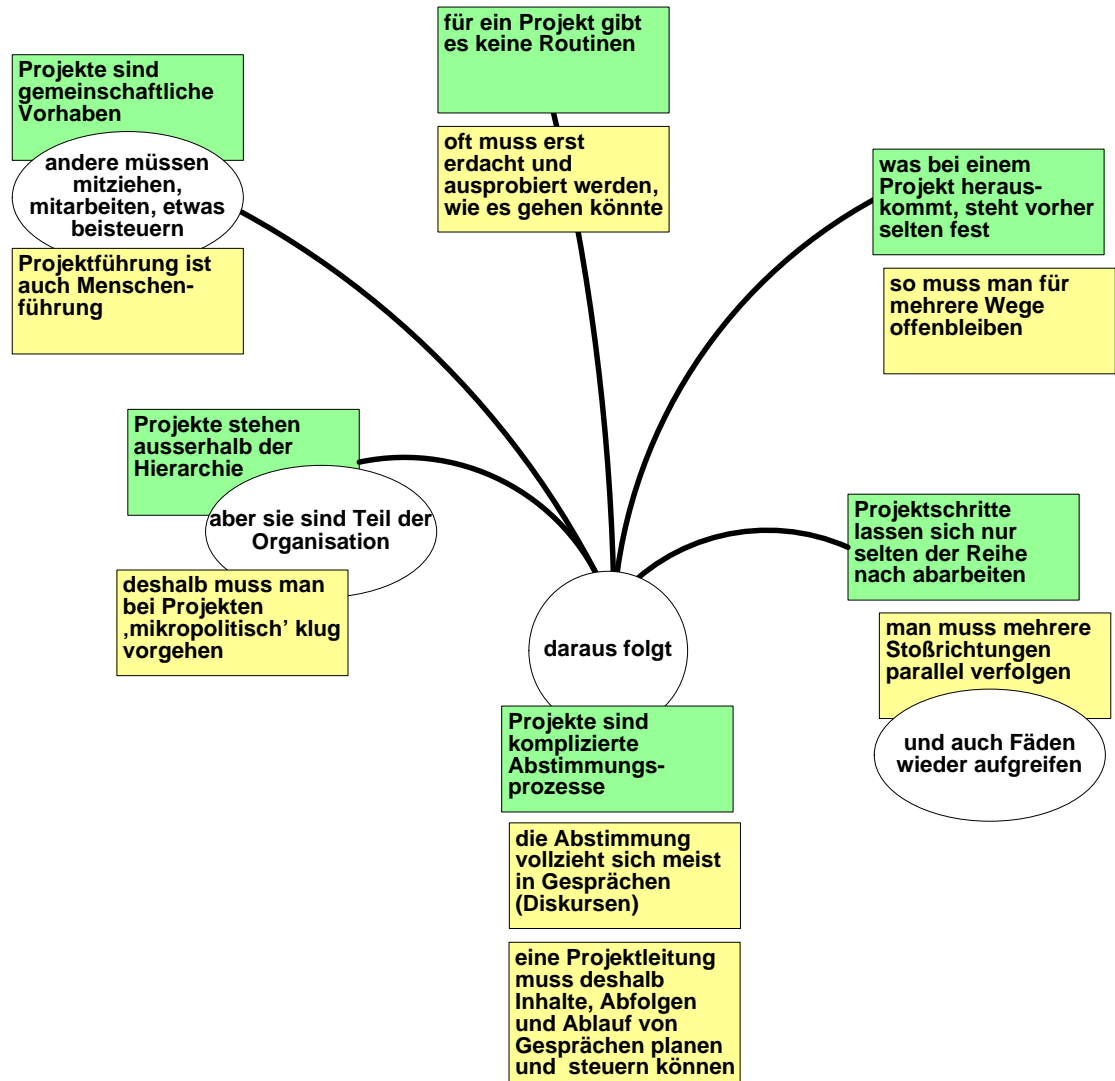
z.B. Teilein-
führung eines
SAP-Moduls

ich finde das „wae“
nicht tragfähig, weil
es eine Zirkularität
gibt

bei schlecht gewählten
Risiken gibt es eine
Unsicherheit, da die nicht
die Organisation tangiert wird

der schlecht definierte
Anteil wird bei vielen
Projekten verschwindend
gering

eine Zwischenbilanz



**für einen Diskurs braucht es drei
Arten von Gesprächen**

**Steuerungs-
gespräch**

mit dem
Auftraggeber:

wohin soll die Reise
gehen?

stimmen Richtung
und Aufwand noch?

was sollte revidiert
oder nachgebessert
werden?

...

**Sondierungs-
gespräch**

mit denen die etwas
beitragen können:

auf welche Inter-
essen und Auffas-
sungen muss man
sich gefasst
machen?

wie stehen sie zu
dem Projekt oder
Teilen davon?

was haben sie an
Ratschlägen oder
Bedenken?

...

**Abstimmungs-
gespräch**

mit den
Projektakteuren:

wieweit sind sie
bereit die
Ergebnisse
mitzutragen?

welche Interessen
sind zu
berücksichtigen?

was haben sie
beizutragen?

was sind sie bereit
zu entscheiden?

...

Diskurse werden spiralförmig vorangetrieben

die Spirale verbindet drei Aktivitätsebenen:

Steuern

Erdenken, Erproben, Einleben

Rückkoppeln

mit dem "Herrn" werden in Kontraktgesprächen besprochen:

- die Richtungen
- der Aufwand
- die Akteure
- der Zeitrahmen

Gespräche werden mit ständig wechselnden Gruppierungen geführt

Konzepte werden durch Recherchen und Analysen untermauert

Erprobungen beginnen, ehe das Nachdenken abgeschlossen ist

was im Test besteht, wird beibehalten

in Workshops, Gruppengesprächen, Versammlungen wird diskutiert

man setzt sich mit Konzepten und Ideen auseinander

mehrere Stoßrichtungen werden parallel verfolgt

durch den 'schlecht definierten' Anteil lassen sich Diskurse nicht managen, sie müssen geführt werden

wer führt muss:

in Spannungsfeldern agieren

ohne eindeutige Vorgaben auskommen

unter Unsicherheit entscheiden

eine Richtung vorgeben

wie ließe sich dem 'schlecht definierten' Anteil von Projekten begegnen?

wenn man auf Management setzt

wenn man auf Führung setzt

man nimmt die erklärte Intention des Auftraggebers als gegeben

das ist die Ausgangsbasis für das weitere Vorgehen

der Auftraggeber kann seine Intention nicht exakt formulieren

einiges weiß er noch gar nicht

anderes kann er (noch) nicht offenbaren

man muss davon ausgehen, dass sich die Intention nach und nach erst herauschält

man geht davon aus:

es gibt eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

es gibt einen klar beschreibbaren Ist-Zustand

deshalb werden die Aufgaben immer genauer und differenzierter beschrieben

das Ergebnis einer Arbeitsphase wird als verlässliche Basis für die nächste Phase verwendet

Rücksprünge müssen möglich sein

was durch Änderungsplanungen eingefangen wird

die vorhandene Komplexität lässt sich nicht durch ein-eindeutige U-W-Formeln beschreiben

selbst der Ist-Zustand bewegt sich

der Ist-Zustand verändert sich bereits durch den Projektstart/ die Analyse

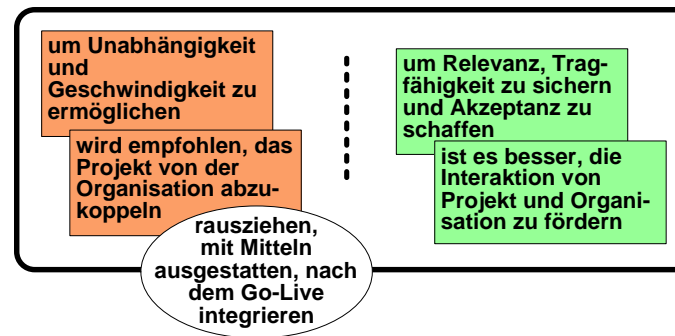
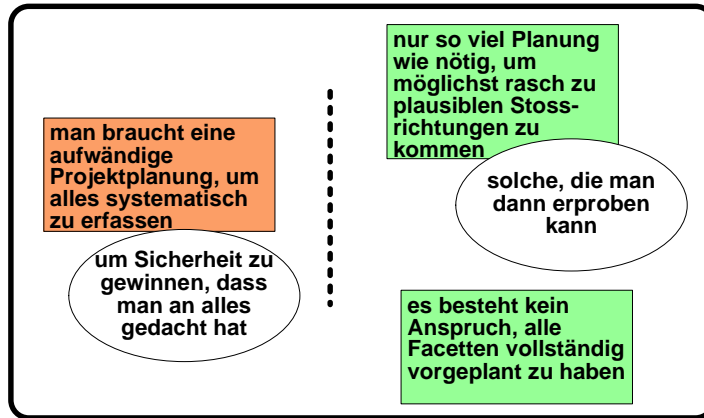
man muss sich bewusst sein, dass auch unintendierte Konsequenzen ins Spiel kommen

sie bestimmen mit, auf welche Realität man im nächsten Schritt trifft

man muss deshalb mit Annahmen arbeiten

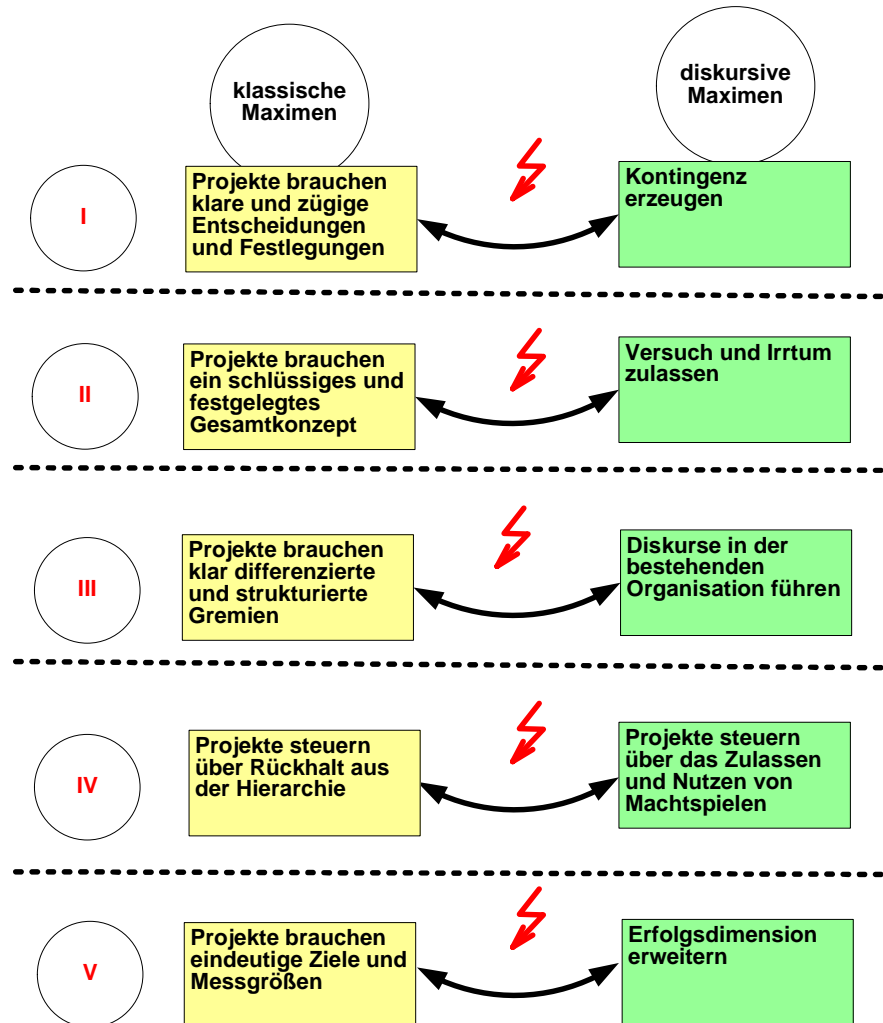
die im Folgenden überprüft, verändert oder verworfen werden

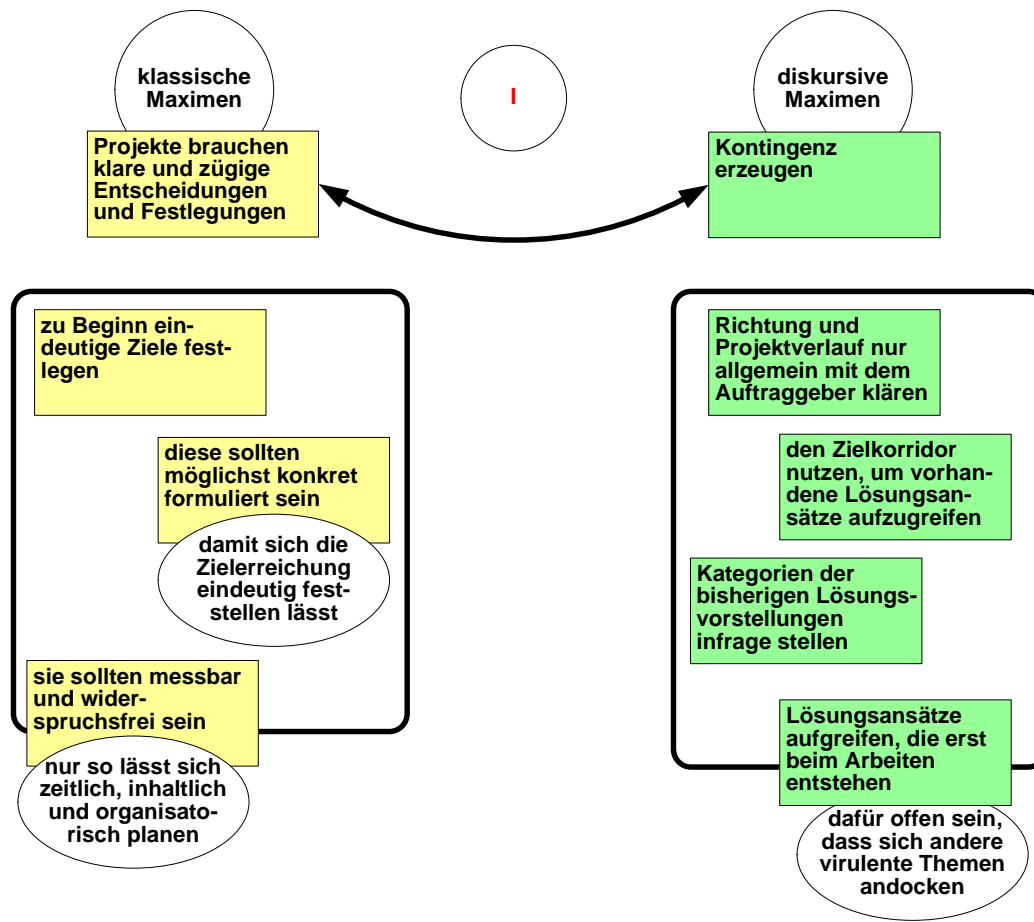
in diesem Sinne kann man eine Phase nicht einfach abhaken

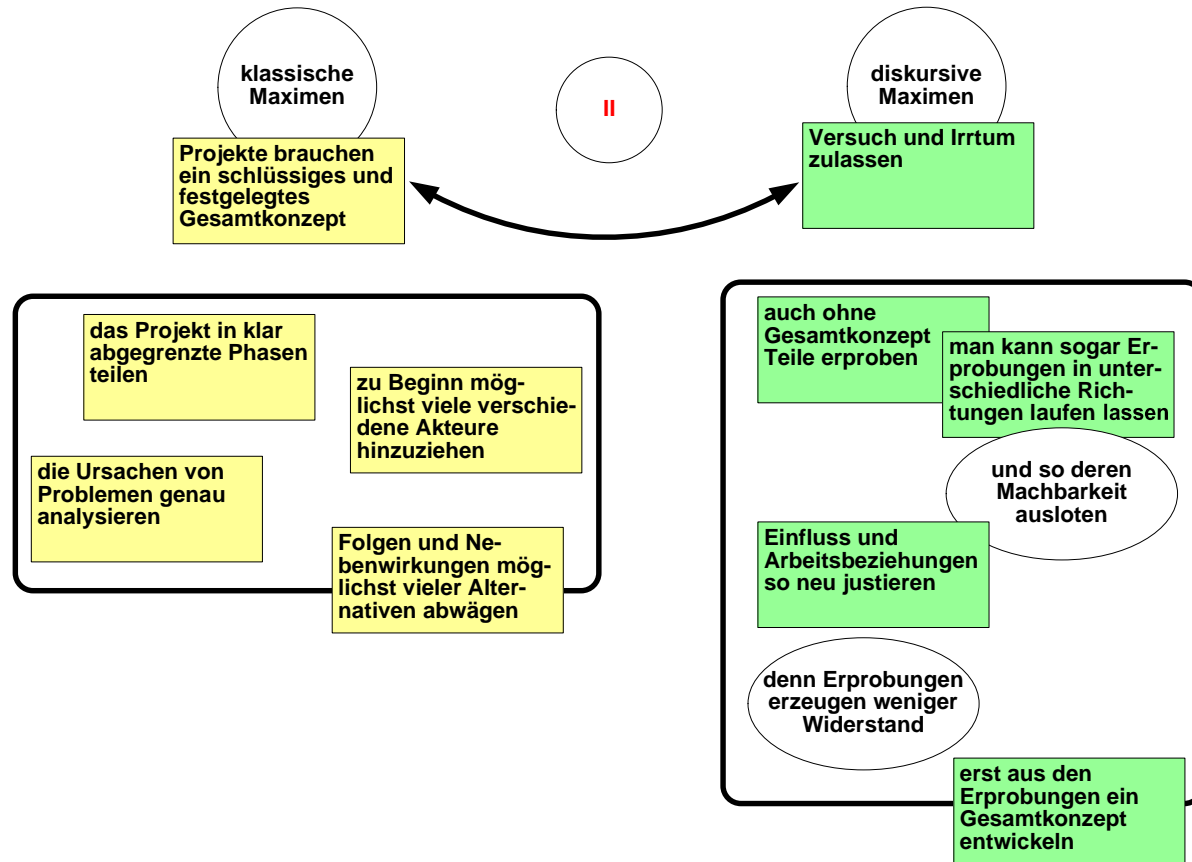


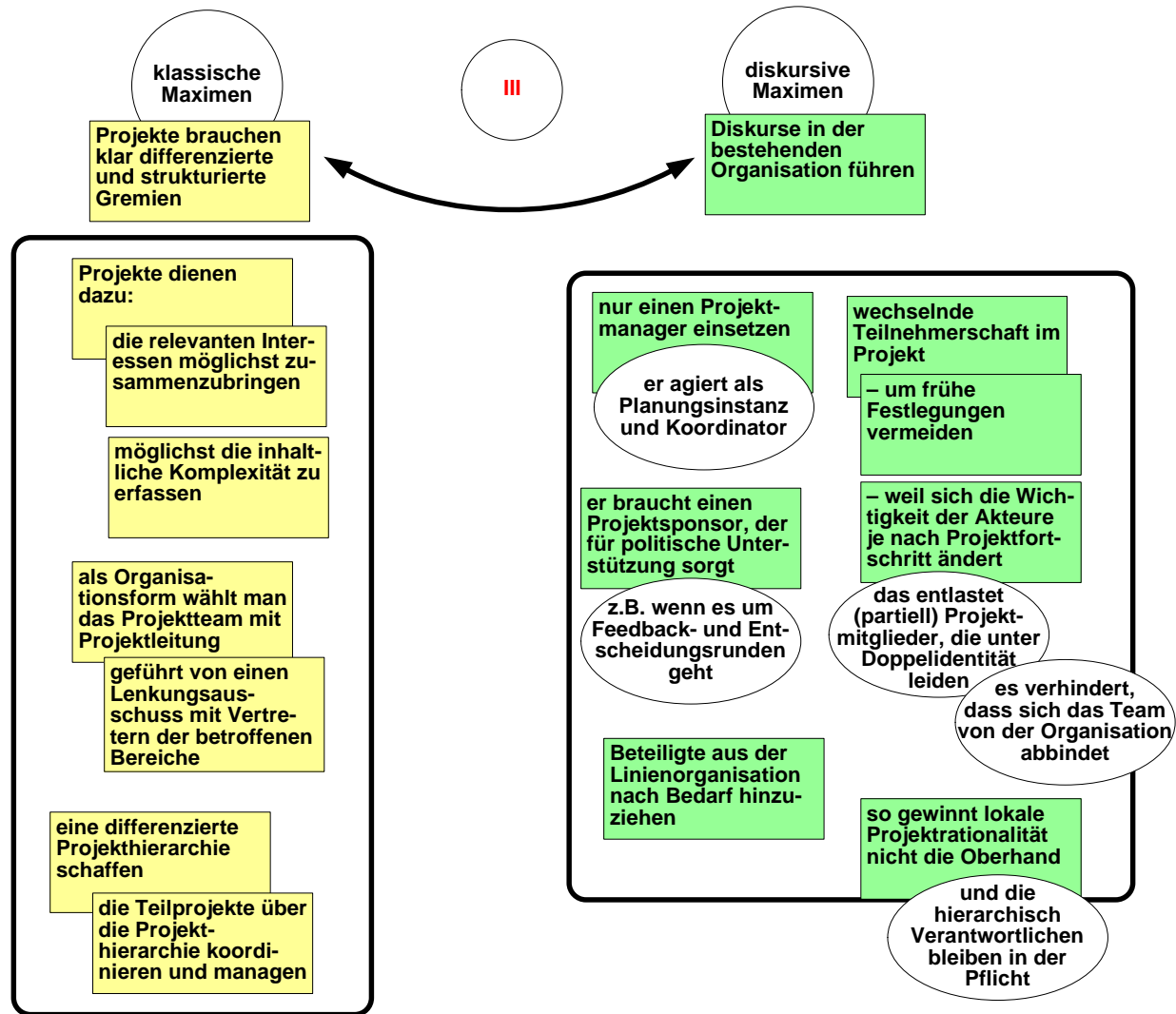
in welchen Spannungsfeldern muss man agieren?

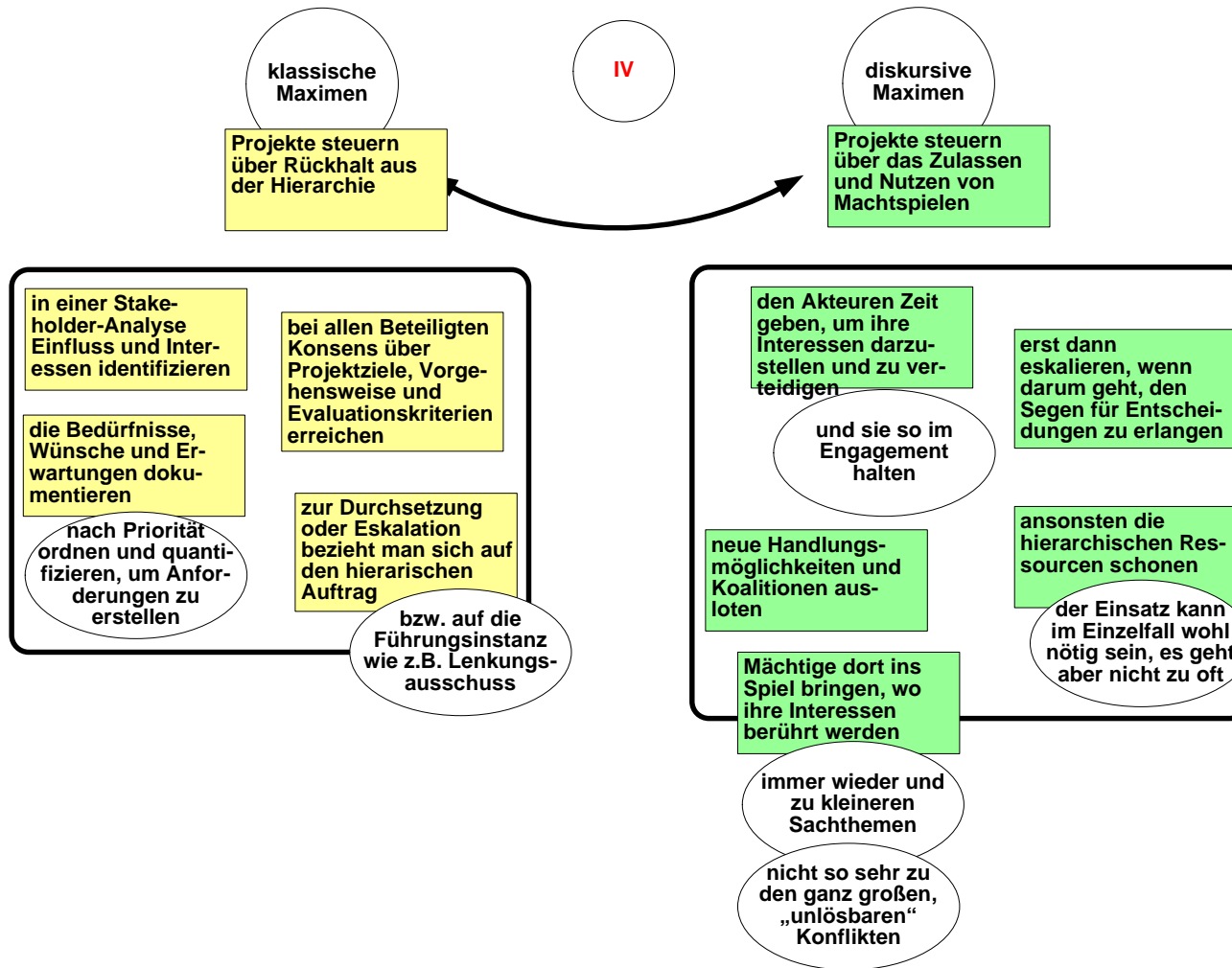
abwägen zwischen
sowohl und als auch

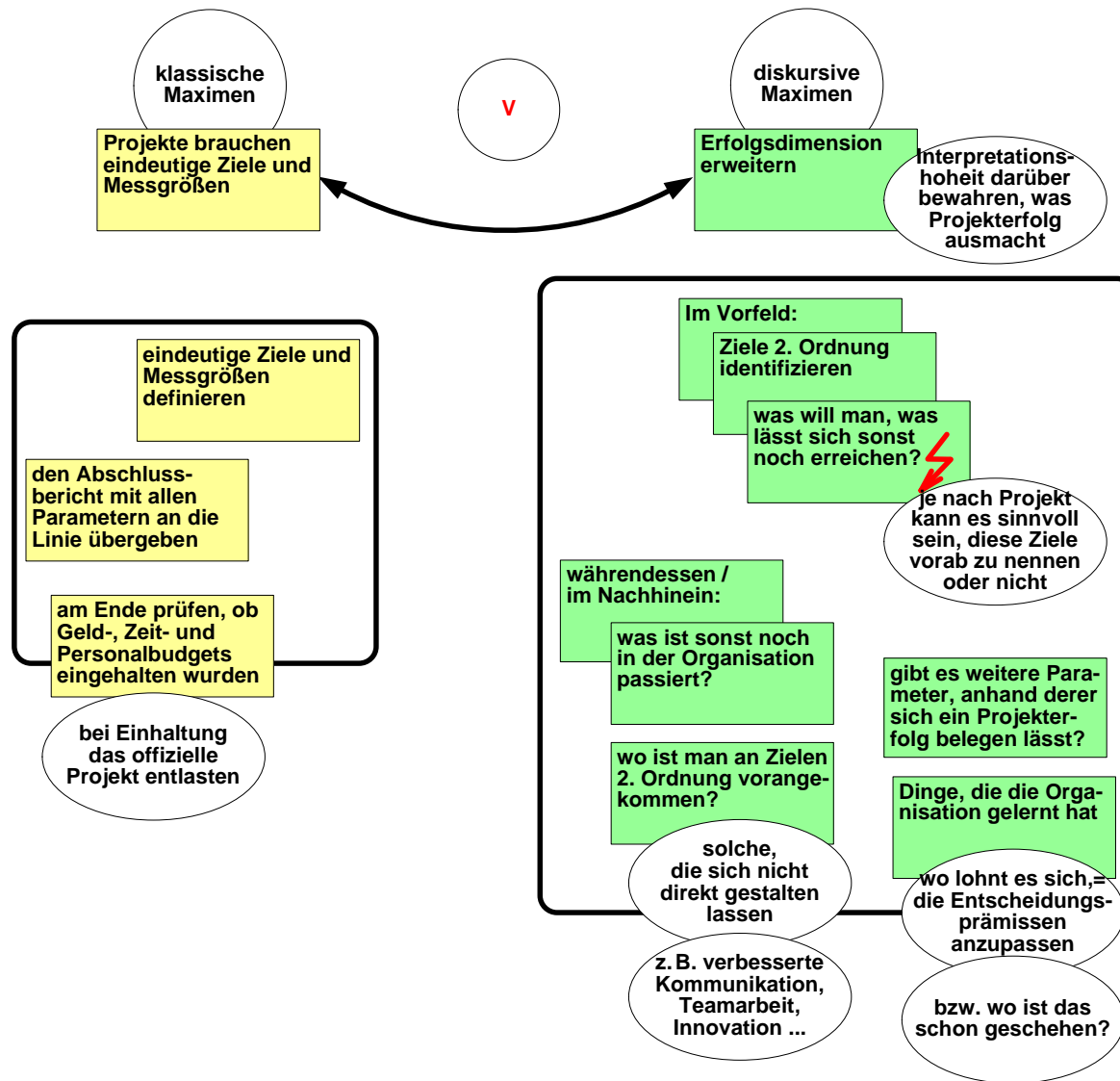










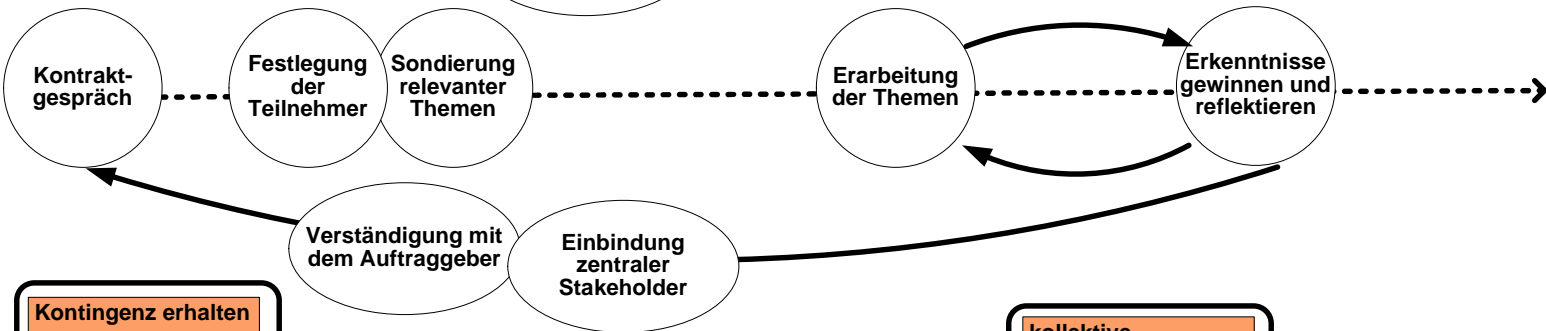


diskursive Projektführung arbeitet indem sie die Anlässe, Inhalte, und den Ablauf von Gesprächen vordenkt und steuert

was muss wann von wem durchdacht werden

worum geht es?

welche Fragen sind hilfreich?



Kontingenz erhalten

den ersten Auftrag des Kunden als Arbeitshypothese aufnehmen

wie ließe sich im Beispiel Kontingenz erzeugen / erhöhen?

und im Griff behalten?

Verständigung mit dem Auftraggeber

wozu, wann nutze ich den Auftraggeber?

welche Unsicherheitszonen sind für das Projekt relevant?

welche „Machtgefüge“ werden berührt?

keine feste Projektorganisation oder Gremien

wer soll das Projekt initiieren und treiben?

welche Arbeitsform ermöglicht schnellen Start und Dynamik?

wer soll unterstützen?

relevante Stakeholder beteiligen

sind die relevanten Stakeholder eingebunden?

welche Mitspieler sind zu welchen Fragen hinzuzuziehen?

Experten, Treiber, Informanten, Antagonisten... ?

wer gehört für welchen Part in das Arbeitsteam?

für wen ist das Thema relevant?

ggf. „über Bande“ spielen mit externer Projektbegleitung

wann und zu welchen Anlässen könnte das sinnvoll sein?

zur Prozessführung, für Expertenwissen, ...

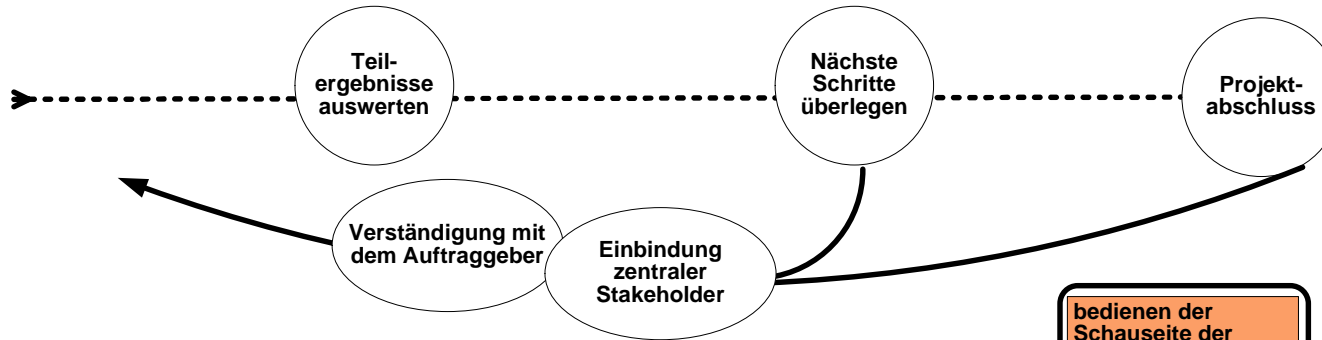
kollektive Themenlandkarte erarbeiten

vs. einer klassischen Soll-Ist Analyse mit festem Projektziel

welche Themen berühren wen, behindern wen, nützen wen?

Versuch und Irrtum-Piloten starten

welche Erprobungen könnten weiter helfen?



Transparenz und Beteiligung

wie kann man die Beteiligten untereinander in den Austausch bringen?

z.B. Projekt-räume, Zwischen-präsentationen

Kontingenz weiter erhalten

wie konsequent hält man den Fahrplan ein?

gibt man Alternativen Raum?

welche Originalität verträgt die Organisation?

bedienen der Schauseite der Organisation

wie setzt man die Kommunikation über den gesamten Projektverlauf auf?

Präsentationen vor Gremien, „Change-Kommunikation“

Abschlussbericht, Abschlussveranstaltung

Erweiterung der Erfolgsdimension

woran kann man den Erfolg auch messen?

woran wird der Erfolg festgemacht, welche Alternativen sind denkbar?

wie können sich andere Akteure andocken? (s. Stakeholder)

was lässt sich 'jetzt' schon feiern, was präsentieren (s. Schauseite)

bedienen der Stakeholderinteressen

wem wird welcher Erfolg zugerechnet?

wer soll eingebunden werden, wer gehört auf die Bühne?

Selbstverpflichtung von Zusagen

wie stellt man sicher, dass es weitergeht?

Projektpaten, Sandwichkaskade

die Botschaft hör ich wohl, allein ...

der Glaube ist von
großer Bedeutung

- Maxime werden
unterstützt, sind aber
abhängig von Projekt-
art.
z.B. Fortschritt oder Implent

es kommt auf das
Projekt an (Organis-
Innovationsgrad)

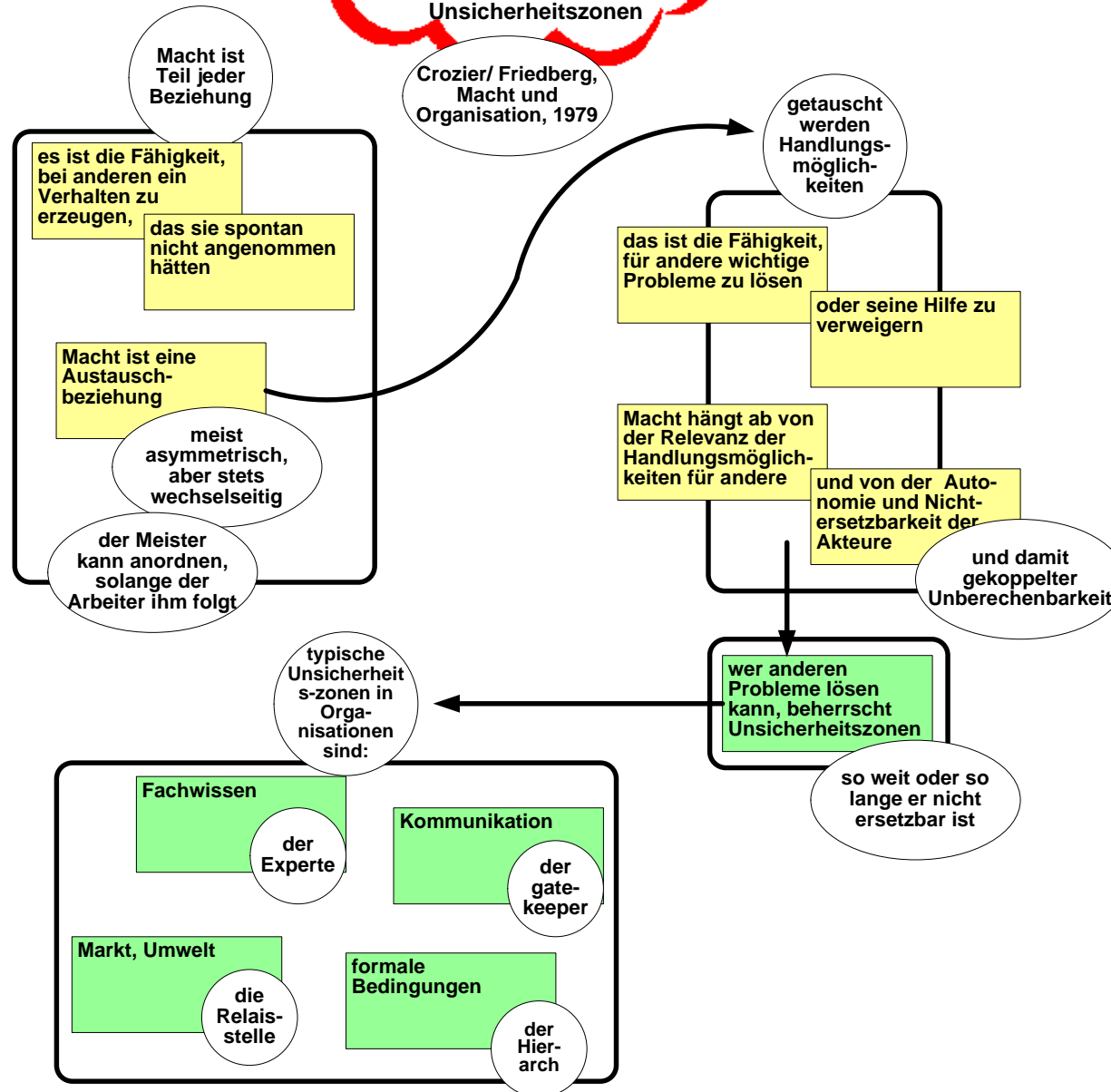
jedes Projekt ist
anders

intuitiv nachvollziehbar,
aber wie sieht es
konkret aus?
(Anwendung?)

Diskursive Ansätze ergibt
sich durch Komplexität.
Mischung aus...
Stabilität \leftrightarrow Dynamik

- es gilt, zwischen
klassischem und
diskursivem Ubergang,
aus zu balancieren.

Macht erwächst aus der Beherrschung von Unsicherheitszonen



**diskursiv vorgehen –
Inhalte, Abfolgen und Ablauf von
Gesprächen planen und
steuern**

worüber muss
vertieft nachgedacht
werden?

welche Fragen sind
offen?

welche Probleme
ungelöst?

welche
wohlbegründeten
Widerstände wird es
geben?

was steht fest?

mit welchen
Annahmen könnte
man weiter
kommen?

wer muss
mitdenken?

welche Machtbasen
sind bedroht?