

## 2 Der Charme und die Grenzen eines zweckrationalen Zugangs zum Projektmanagement

**I**n kaum einem Feld des Managements scheint auf den ersten Blick eine so große Einigkeit hinsichtlich der »richtigen Vorgehensweise« zu herrschen wie bei der Durchführung von Projekten. Manager, Organisationsentwickler, IT-Berater und Expertenberater stimmen weitgehend überein, wie ein Projekt nach »allen Regeln der Kunst« abgewickelt werden sollte. Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist, so die Annahme, eine genaue Bestimmung der Ziele. Im »Pflichtenheft« für das Projekt sollen die Ziele so konkret beschrieben werden, dass man sich die angestrebte Zukunft plastisch vorstellen kann und die Aufgaben und Tätigkeiten, die zur Zielerreichung nötig sind, aufgelistet werden können (vgl. z. B. Steinbuch 1998, S. 28 ff.). Das klassische Projektmanagement sieht ferner vor, dass quantitative und qualitative Kriterien festgelegt werden, mit denen der Erfolg (oder Misserfolg) eines Projektes genau festgestellt werden kann.

Das Projekt solle, so der überwiegende Tenor in der Managementliteratur der großen Projektmanagementgesellschaften, in typischen, klar unterscheidbaren Phasen und Schritten ablaufen. Zu Beginn müssen Projektpläne erstellt werden, in denen Zeitpunkte für Auftaktveranstaltungen, Analyse und Diagnose, Datenfeedback, Projektkonzeption, Präsentationen,

Umsetzung und Projektabschluss festgelegt werden. Bei aller Bedeutung von flexiblen Anpassungen wird als zentral angesehen, dass mit den Umsetzungen erst dann begonnen wird, wenn die Problemdiagnose abgeschlossen ist (siehe nur beispielhaft Project Management Institute 2000, S. 65 ff., oder Gesellschaft für Projektmanagement 2005, S. 163 ff.).

Als organisatorisches Mittel der Wahl gilt im Projektmanagement die Einrichtung von Projektteams. Auf der Basis der Projektziele und -zwischenziele soll festgelegt werden, welcher Personalbedarf besteht. Zur Umsetzung des Projektes werden dann verantwortliche Personen benannt und in Projektteams zusammengefasst. Bei komplexeren Aufgabenstellungen sollen diese Projekte durch Lenkungsausschüsse koordiniert und gesteuert werden.

Positionierungsauseinandersetzungen, Interessenkonflikte und Machtkämpfe in Projekten werden in der klassischen Projektmanagementliteratur als Störungen angesehen. Es wird zwar zugestanden, dass Konflikte Indikatoren für notwendige Veränderungen sein können, Chancen aufdecken, blockierende Situationen bereinigen, das Teamgefühl fördern oder Unklarheiten beseitigen können (vgl. Gesellschaft für Projektmanagement 2005, S. 422), aber letztlich wird davon ausgegangen, dass diese Konflikte sich reduzieren lassen, wenn sich alle Beteiligten über die Ziele und die Vorgehensweise einig sind (vgl. hierzu Project Management Institute 2000, S. 51 ff.). Es gehe – so die Vorstellung – darum, die Konflikte so zu moderieren, dass alle an einem Strang zögen.

In der Zwischenzeit hat sich eine eigene »Projektmanagementindustrie« ausgebildet, die diese Prinzipien des Projektmanagements verbreitet (siehe dazu Hodgson und Cicmil 2006). Es existieren eigene Institute und Gesellschaften, die jedes Jahr Zehntausende von Projektmanagern auf der Basis dieser Grundsätze schulen. Die Prinzipien des Projektma-

nagements sind inzwischen so weit kanonisiert, dass Projektmanager für standardisierte Prüfungen des Project Management Institute oder der International Project Management Association dieses Wissen auswendig lernen und bei Bestehen der Prüfungen eine Auszeichnung als zertifizierter Projektmanager erhalten können.

Der Effekt ist, dass die Projektarbeit sich verändert hat – weg von einer »bunten Formvielfalt« von Projekten, in denen selbst innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung die Vorgehensweise stark variierte, hin zu einer stark standardisierten Vorgehensweise im Projektmanagement (Kalkowski und Mickler 2009, S. 83). Projektmanager werden jetzt nicht mehr nur auf informellem Weg ausgewählt, sondern inzwischen müssen gerade in Großorganisationen Personen in Schlüsselpositionen eine entsprechende Ausbildung im Projektmanagement vorweisen können.

## **2.1 Das zweckrationale Modell des Projektmanagements**

Hinter dieser Vorstellung von Projektmanagement steckt ein »zweckrationales Modell« von Organisationen (Weber 1976, S. 12 f.), eine »rationalistische Sichtweise des Managements von Veränderung« (Faust et al. 1994, S. 76 f.), eine »mechanistische Vorstellung von Organisationen« (Burns und Stalker 1961, S. 7 ff.). Bei dieser zweckrationalen Sichtweise wird immer von einem »Urzweck« ausgegangen, der letztlich als der Grund für die Existenz der Organisation angesehen wird. Dieser Urzweck könne dann, so das zweckrational verengte Organisationsverständnis, in eine Vielzahl von Unterzwecken zerlegt werden. In Organisationen können – so die Vorstellung – komplexe Zweck-Mittel-Ketten gebildet werden, in denen jeder Zweck nur ein Mittel ist, um einen weiter entfernt

liegenden Zweck zu erreichen, der seinerseits lediglich ein Glied in einer Kette weiterer Zwecke ist.

In diesem simplen Organisationsverständnis kann jetzt jeder Zweck, jeder Unterzweck und jeder Unter-Unterzweck mit einer Position in der Hierarchie korreliert werden. Die Zweck-Mittel-Struktur wird letztlich mit dem hierarchischen Aufbau parallel geschaltet (vgl. Weber 1976, S. 125). Die Führung definiert, auf welche Weise die Organisation ihre Zwecke erreichen will. Die Handlungen, die als Mittel zur Erreichung des Zweckes erforderlich sind, werden »dann den Untergebenen als Aufgabe zugewiesen«. Diese »delegieren dann ihrerseits Unteraufgaben an Unterinstanzen«, bis der »Boden der Hierarchie«, die unmittelbare Ausführungsebene, erreicht ist (Luhmann 1971b, S. 96 f.). Letztlich spiegelt die hierarchische Stellenordnung dann nur die »Ordnung von Zwecken und Mitteln« einer Organisation wider (Luhmann 1973, S. 73).

Wenn jede Position in der Hierarchie für ein bestimmtes Aufgabenspektrum zuständig sei, dann müsse, so dieses relativ einfache Organisationsverständnis, die jeweilige Position nur noch mit einer geeigneten Person besetzt werden. »Wähle die am besten geeignete Person aus, die einen Job ausführen kann«, dies war schon zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts das Mantra des US-amerikanischen Rationalisierungsexperten Frederick Taylor (1979, S. 44). Max Weber (1976, S. 126) formuliert fast zeitgleich denselben Gedanken, wenn er feststellt, dass jede Aufgabe in einer Organisation immer durch einen »nachweislich erfolgreich Fachgeschulten« erledigt werden müsse, um den Ansprüchen an eine rationale Organisation gerecht zu werden.

## 2.2 Die Funktion einer zweckrationalen Darstellung von Projekten

Der Reiz dieser zweckrationalen Sichtweise von Projekten ist offensichtlich. Auch wenn sich, nicht zuletzt veranlasst durch die aktuelle organisationswissenschaftliche Forschung, inzwischen auch in großen Teilen des Managements die Auffassung durchsetzt, dass sich die Organisation nicht von einem einmal definierten Oberzweck her durchorganisieren lässt, so hält sich doch vielerorts die Hoffnung, dass wenigstens für Projekte klare Ziele definiert werden können, die Mittel im Hinblick auf diese Ziele optimiert werden können und sich der Prozess zum Einsatz der Mittel im Detail vorausplanen lässt.

In der *Sachdimension* vermittelt das klassische Projektmanagement die Sicherheit, dass das Ziel des Projektes klar ist. Auf der Basis ist es dann möglich, zu Beginn eines Projektes Kostenpläne vorzustellen, die den Auftraggeber in die Lage versetzen, die Projekte in sein Budget einzuplanen. Bei allem Wissen über die Wahrscheinlichkeit der Kostenabweichung wird so in der kritischen Phase der Projektbewilligung ein Investitionsvorhaben, eine Produktentwicklung oder eine Reorganisation in den gewohnten Planungshorizont des Managements überführt.

In der *Zeitdimension* kann das klassische Projektmanagement die Sicherheit vermitteln, dass der Neubau einer Anlage oder eines Gebäudes, die Fusion zweier Organisationen oder die Einführung eines neuen Produktes zu einem definierten Zeitpunkt fertiggestellt wird. Weil in der Projektplanung alle Arbeitsschritte in Bezug auf ein präzise definiertes Datum für den Abschluss des Projektes festgelegt werden, wird überzeugend suggeriert, dass das Vorhaben zur versprochenen Zeit auch abgeschlossen ist.

In der *Sozialdimension* wird über den Projektplan der Eindruck vermittelt, dass man sich über die Ziele und Vorge-

hensweise einig ist. Es werden Stakeholderanalysen durchgeführt, in denen Personengruppen in Augenschein genommen werden, die an einem Projekt beteiligt sind, sich für den Projektablauf interessieren könnten oder von den Auswirkungen des Projektes betroffen sind. So wird der Eindruck vermittelt, dass man bei der Planung der Projekte die beteiligten Personen mit ihren unterschiedlichen Interessen in den Blick genommen hat. Auch wenn über grafisch dargestellte Stakeholderanalysen, quantitatives und qualitatives Abfragen von Stakeholdererwartungen und tabellarische Betroffenheitsanalysen unterschiedliche Interessen herausgearbeitet werden, wird doch suggeriert, dass das Projekt auf einem Kompromiss zwischen den verschiedenen Beteiligten aufgebaut ist.

Man darf die Bedeutung dieser Suggestionen in Organisationen nicht unterschätzen. Organisationen scheinen darauf angewiesen zu sein, solche »Sicherheitssurrogate« zu bekommen. Welche Politiker würden ein Bauvorhaben genehmigen, von dem sie nicht zu wissen meinen, wie es aussieht und was es kostet? Welche Unternehmensleitung würde ein Budget für Forschungen freigeben, ohne eine Vorstellung davon zu haben, was man Ende herauskommt? Und welche Entwicklungshilfeorganisation würde Projektmittel freigeben, wenn sie sich nicht selbst davon überzeugen würde, dass dieses Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt messbare Effekte hat? Mit der Realität bei Projektabschluss mögen diese Einschätzungen wenig zu tun haben, aber zu Beginn des Projektes scheinen solche Selbstsuggestionen wichtig zu sein, um ein Vorhaben überhaupt angehen zu können.

## 2.3 Die Grenzen eines zweckrationalen Projektmanagements

Die Versprechungen des am Modell der zweckrationalen Organisation orientierten Projektmanagements lesen sich wie der Wunschzettel eines Managers: »kürzere Projektlaufzeiten dank optimierter Terminplanung«, »Früherkennung von Gefahren und Risiken«, »Verringerung von Kosten und Aufwänden dank optimierter Planung«, »Vermeidung von Doppelarbeit dank systematischer Strukturierung«, »optimale Transparenz über Ist- und Restkosten«, »laufende Kostenüberwachung durch Projekt-Controlling-Kennzahlen«, »optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten«, »optimierte Teamqualifikation durch Skill-Management«, »Fehlervermeidung durch systematische Projekt-Dokumentation«, »Standardisierungsvorteile dank einheitlicher Methodik«, »Vermeidung von Konfliktpotentialen und Reibungsverlusten«, »schnellere Erfüllung von Kundenanforderungen«, »systematische Evaluierung innovativer Vorschläge« und »schnellere Umsetzung von Innovationen in konkrete Ergebnisse« (siehe nur als ein Beispiel unter vielen Campana 2005, S. 6 ff.).

Das klassische Projektmanagement verliert jedoch zusehends an Glanz (siehe dazu z.B. Packendorff 1995; Maylor 2001 oder Cicmil et al. 2006): Die Liste von gescheiterten oder verzögerten Großprojekten ist kaum noch zu übersehen, wie die Probleme bei den Großraumflugzeugen A380 von Airbus und dem 787 Dreamliner von Boeing, die Schwierigkeiten beim Bau der Stockholm Globe Arena, die Probleme bei der Fertigstellung der Elbphilharmonie in Hamburg oder die Probleme beim Bau des Terminals 5 in London Heathrow oder des Berliner Großflughafens zeigen (siehe Flyvbjerg et al. 2003). Bei einem genauen Blick auf diese Projekte stellt man fest, dass sie nicht vorrangig wegen Mängeln in der Anwendung des klassischen Projektmanagements gescheitert sind,

sondern gerade deswegen, weil klassisches Projektmanagement angewandt wurde.

Bereits in den 1990er Jahren durchgeführte Untersuchungen zu Business-Process-Reengineering-Projekten kamen zu der Einschätzung, dass weit über die Hälfte dieser Projekte scheiterten (vgl. Theuvsen 1996, S. 73). Internen Studien einer großen Unternehmensberatungsfirma zufolge scheitern zwei Drittel ihrer Vorschläge in der Umsetzungsphase (vgl. Groth 1999, S. 52). Bei Untersuchungen über Software-Projekte wurde festgestellt, dass sie häufig ihren Kostenrahmen um das Doppelte überschreiten, die Projektdauer in der Regel fast doppelt so lang ist wie geplant und dass die meisten Projekte im Laufe ihrer Geschichte einen Neustart erleben (vgl. früh schon Lehmann 1979, S. 115 ff.).

Sicherlich – diese Studien über das Scheitern von Projekten werden immer auch lanciert, um neue Ansätze des Projektmanagements zu verkaufen, um sich als »Projekt-Feuerwehr« bei scheiternden Maßnahmen anzubieten oder für eine bessere Ausbildung von Projektmanagern zu werben (siehe dazu Kühl 2011b). Aber angesichts der heftigen Kritik, die bis hin zur Forderung nach der Abschaffung von Projekten reicht (vgl. Fröhlich 2002, S. 8 ff.), ist kaum noch zu übersehen, dass das klassische Projektmanagement in einer Krise steckt (vgl. früh schon Krüger und Bauermann 1986, S. 7). Im Verlauf vieler Projekte scheinen sich die hehren Ideale des Projektmanagements abzunutzen. Je länger ein Projekt läuft, desto mehr Widersprüchlichkeiten brechen auf. Je stärker ein Projektteam auf die Zielvorstellungen eines Projektes fokussiert wird, desto deutlicher werden die Brüche in der Zielvorstellung.

Für dieses Bröckeln der Standards findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Erklärungen: mangelnde Qualifikation der Projektbeteiligten, widerständige, durch tayloristische Arbeitsstrukturen geprägte Mitarbeiter, die fehlende Einsichtigkeit der mittleren Linien-Manager in die Notwendigkeit des



Projektes, mangelnde Kooperation zwischen Organisations-, Weiterbildungs- und IT-Abteilungen oder die Unfähigkeit der Berater. Es wird eine Diskrepanz zwischen den logischen, rationalen und schlüssigen Projektmanagementstandards und dem irrationalen, emotionalen Verhalten der Mitarbeiter aufgebaut (vgl. Kraus und Westermann 1997, S. 195 ff.).

Die Probleme des Projektes werden den beteiligten Personen angelastet: »Wenn das Top-Management mehr formale Kompetenz an den Projektleiter übertragen hätte ...«, »Wenn das Projektteam besser zusammengesetzt worden wäre ...«, »Wenn die Beteiligten sich intensiver miteinander ausgetauscht hätten ...« oder »Wenn der Berater diesen Aspekt nicht übersehen hätte ...« (siehe für eine solche mit vielen richtig gerechneten Zahlen daherkommende Aufzählung Lechler und Gemünden 1998, S. 443 ff.; siehe ohne Zahlen Clarke 1999, S. 139 ff.). Diese Personalisierung von Problemen ermöglicht es, die Standards des klassischen Projektmanagements auch angesichts negativer Erfahrungen in der alltäglichen Praxis aufrechtzuerhalten: Der Plan war gut, bloß leider waren die Menschen noch nicht weit genug (siehe Kühl 2015a, S. 94 ff.). Aber diese Herangehensweise kann auf Dauer nicht befriedigen.

Das klassische, auf einem chronologischen Zyklus von Problembestimmung, Ursachenanalyse, Lösungsgenerierung und Maßnahmenbestimmung basierende Projektmanagement ist für den Typ der »gut definierten Probleme« passend. Wenn ein Problem im Detail beschrieben werden kann, die beteiligten Akteure über die Problemdefinition sehr weitgehend übereinstimmen und alle notwendigen Informationen über das Problem verfügbar sind, können die Instrumente des klassischen Projektmanagements greifen. Wenn ein neuer Wasseranschluss gelegt werden soll, ist das Problem klar umrissen (der Haushalt will einen Wasseranschluss haben), sind die Kosten definierbar (die durchschnittlichen Kosten

für die Verlegung eines Rohres  $\times$  Anzahl der Meter) und der Arbeitsablauf ist für alle Beteiligten klar (entsprechend der Arbeitsrichtlinien der Wasserwerke).

Das klassische Projektmanagement stößt jedoch bei Projekten, bei denen die Probleme nicht gut definierbar sind, an Grenzen, beispielsweise bei Aufgaben, die »sehr stark durch den Faktor ›Mensch‹ beeinflusst werden« und bei denen zu »Beginn des Projektes noch gar nicht klar ist, in welche Richtung es gehen soll« (vgl. Kraus und Westermann 1997, S. 187 f.). Bei Reorganisationsprojekten scheitern die klassischen Projektmanagement-Tools, weil die Findungsphase nie eindeutig abgeschlossen ist, die Aufgaben meistens kein eindeutiges Ende haben und notwendige Ressourcen nur ungefähr abzuschätzen sind (vgl. Kalkowski und Mickler 2002, S. 123).

Es gibt zwar Projekte, in denen die Ziele sowie die Methoden klar definiert sind (z. B. viele Engineering Projects), vielfach hat man es aber mit Problemen zu tun, bei denen die Ziele relativ klar, aber die Methoden nicht gut definierbar sind (z. B. viele Produktentwicklungsprojekte), oder bei denen umgekehrt die Methoden einigermaßen klar sind, aber die Ziele nicht stimmen (z. B. viele IT-Projekte). Das klassische Projektmanagement stößt an Grenzen, wenn – wie im Fall von Organisationsentwicklungsprojekten oder auch Forschungsprojekten – weder die Ziele noch die Methoden einigermaßen klar definiert sind.

Projekte führen

Eine kurze organisationstheoretisch informierte

Handreichung

Kühl, S.

2016, XII, 69 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13426-6