

2 Ausgangspunkt

Da Begriffen und Definitionen in der Projektmanagementliteratur und in Unternehmen verschiedene Bedeutungen beigemessen werden, werden zunächst grundsätzliche Organisationsstrukturen und Projektspezifika sowie die Begriffe Rollen und Teamverständnis definiert. An den notwendigen Stellen werden Gültigkeitsbereiche dieser Ausarbeitung konkretisiert.

2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation und legt die Rahmenbedingungen fest, d. h. die Art und Weise, in der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gegliedert sind. Die Ablauforganisation regelt in der Folge innerhalb dieses Rahmens die Arbeits- und Informationsprozesse.

Menschliches Verhalten wird eher persönlichen Eigenschaften zugeschrieben als den strukturellen Bedingungen, unter denen sich eine Person gerade verhält, beispielsweise wird ein häufiges Einmischen einer Person ihrem Charakter zugeschrieben, ohne einen Bezug zur strukturellen Umgebung der Person herzustellen. Ein Beispiel aus der beruflichen Praxis der Autorin: Als eine Abteilungsleiterin aus einem Unternehmen ausschied, sollte ihre Position als Teamleitung nachbesetzt werden. Der designierte Kandidat war allein aufgrund dieser Tatsache nicht mehr bereit die Stelle zu übernehmen, obwohl sich weder an den Aufgaben noch an der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter etwas geändert hätte.

Häufig wird der Einfluss von Strukturen auf das Verhalten unterschätzt. Deswegen ist eine Auseinandersetzung mit den strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit von Projektmitarbeitern und -teams unumgänglich, da sie untrennbar mit dem Verhalten und Wirkungsgrad von Personen verbunden sind.

Folgende Organisationsstrukturen werden nun vorgestellt.

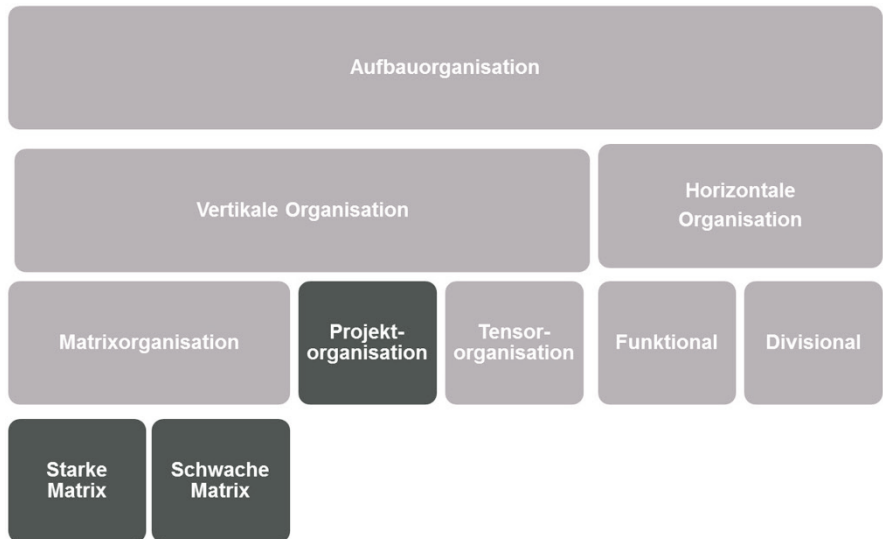


Abbildung 01: Arten der Aufbauorganisation, auf die in den folgenden Kapiteln eingegangen wird. Projektteams sind hauptsächlich in den drei gekennzeichneten Organisationsformen zu finden.

Bei der Eingliederung von Projekten in die Aufbauorganisation sind in der Praxis folgende Varianten gängig (siehe 2.1.2):

- Starke Matrixorganisation
- Schwache Matrixorganisation
- Reine Projektorganisation

2.1.1 Horizontale Aufbauorganisationen

Die klassischen Formen der Aufbauorganisation von Unternehmen sind funktional, divisional und regional. Sie werden unter dem Begriff horizontale Aufbauorganisationen

zusammengefasst, da nach dem jeweiligen Gliederungskriterium ein Nebeneinander von Bereichen entsteht.

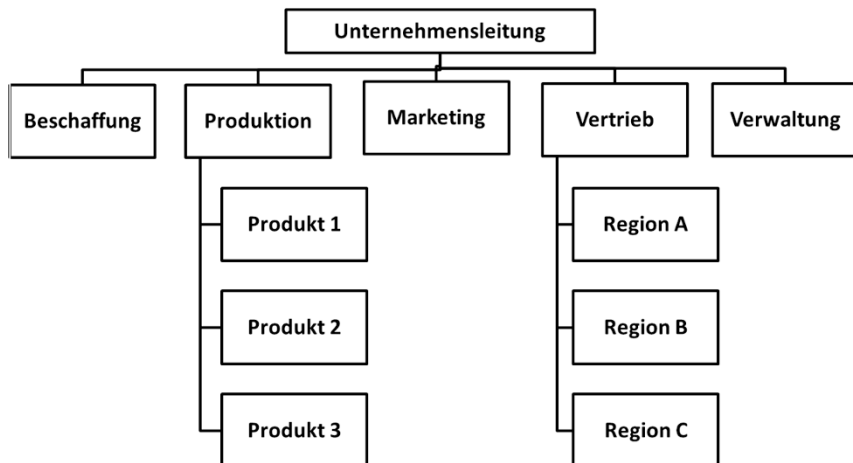


Abbildung 02: Grundmodell der funktionalen Aufbauorganisation.

Quelle: <http://www.ibim.de/pl+orga/2-3.htm>

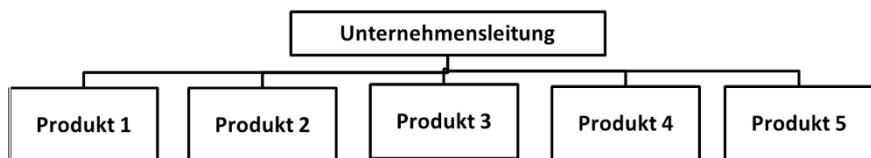


Abbildung 03: Grundmodell der divisionalen Aufbauorganisation.

Quelle: <http://www.ibim.de/pl+orga/2-3.htm>

Wegen der Eindimensionalität der klassischen Aufbauorganisationen stieß man in den letzten 20 Jahren mit diesen Systemen an Grenzen. In der Reinform sind sie wohl nur noch in Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern anzutreffen. Vielmehr bilden diese Strukturen den Ausgangspunkt für neue Konzepte und Formen.

2.1.2 Vertikale Aufbauorganisationen

Die Fortschritte in Informations- und Kommunikationstechnologien, die Internationalisierung und das Netzwerkdenken haben innovativere, sogenannte vertikale Formen der Aufbauorganisation entstehen lassen, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhalten sollen. „Bei der vertikalen Strukturierung steht das Problem der hierarchischen Über- und Unterordnung von Stellen im Mittelpunkt des organisatorischen Gestaltens. Wurde bei der horizontalen Aufgabengliederung eine Differenzierung in Teilaufgaben angestrebt, so werden bei der vertikalen Strukturierung Kompetenzen zur Willensbildung und -durchsetzung nach bestimmten Strukturformen differenziert.“⁸

Ein weiterer grundlegender Unterschied zwischen horizontalen und vertikalen Formen liegt in der zeitlichen Komponente. Zeitlich befristete Strukturen werden zusätzlich innerhalb der vorhandenen klassischen Grundstruktur etabliert, um z. B. auf Anforderungen der Märkte rasch reagieren zu können.

Matrixorganisation

Eine mehrdimensionale Aufbauorganisation ist die Matrix. Sie ermöglicht die Koexistenz mehrerer Organisationseinheiten auf derselben Hierarchiestufe. Durch die mehrdimensionale Gestaltung entstehen zusätzliche Schnittstellen, die es zu koordinieren gilt. Die Schnittstellen bergen die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten, die zusätzlich zu lösen sind. Ein Beispiel dafür sind gleichberechtigte Manager, die für die Koordination verantwortlich sind, oder Mitarbeiter, die an verschiedene Vorgesetzte zu berichten haben.

⁸ Schertler, W. Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und der strategischen Unternehmensführung. 5. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München. 1993, Seite 38.

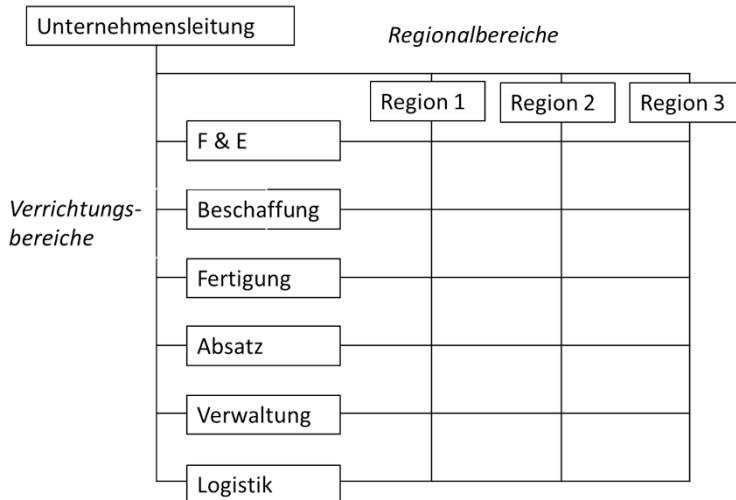


Abbildung 04: Beispiel einer Matrixorganisation. Quelle: Neue Organisationsformen, Thomas Zillig

Projekte werden in einer Matrixorganisation in die Aufbauorganisation aufgenommen. Dabei unterscheidet man starke und schwache Matrizen. Die starke Matrix ähnelt der Projektorganisation. Der Projektmanager kann über die Ressourcen bestimmen, er ist disziplinarischer Vorgesetzter der Projektmitarbeiter und die Projekte sind nicht aus der übergeordneten Organisation ausgegliedert.

Bei der schwachen Matrix ist die Fachstelle der Organisation führend. Die Abteilungen erbringen Dienstleistungen für das Projekt. Häufig anzutreffen ist die Variante, in der Mitarbeiter einer festen Organisationseinheit angehören und ganz oder teilweise für Projekte arbeiten.

In der Fachwelt werden folgende Vor- und Nachteile von Matrixorganisationen angeführt:

Vorteile

- kürzere Kommunikationswege
- flexible Berücksichtigung von wettbewerbsrelevanten Aspekten
- Spezialisierung der Leitungsfunktion bei gleichzeitiger Entlastung der obersten Unternehmensleitung
- Problemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte, des Vorrangs der Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung sowie der Förderung von Teamwork
- bei geeigneter Umsetzung der Matrix ergibt sich eine enge fachliche Steuerung des Mitarbeiters auf der horizontalen Ebene
- es steht permanent ein Ansprechpartner zur Verfügung, der im Sinne des Mitarbeiters und dessen Entwicklung agieren und vermitteln kann
- Förderung des sozialen Umfeldes
- Auslastungsschwankungen werden bewältigt, da die Matrixorganisation mit der Basisorganisation in Zusammenhang steht, die Mitarbeiter nicht vollständig aus der Primärorganisation herausgelöst werden müssen und die vorhandenen Spezialisten auch nur nach Bedarf für das jeweilige Projekt eingesetzt werden können

Nachteile

- Kompetenzkonflikte, d. h. Machtkämpfe, unbefriedigende Kompromisse und eine komplizierte Verteilung der Verantwortung führen zu einem Mangel an Transparenz von Erfolgen und Misserfolgen. Zudem ist es schwieriger die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen
- Mitarbeiterfrustration und -irritation, wenn widersprüchliche oder sogar unvereinbare Anforderungen von den Vorgesetzten aus der Projekt- und Basisorganisation gestellt werden
- hoher Kommunikationsaufwand
- hoher Planungsaufwand
- schwerfällige und lang andauernde Entscheidungsfindung

- Unsicherheit der Ausführungsstellen infolge der Mehrfachunterstellung
- herausfordernde Leistungskontrolle bei Abnahme der Leistungsbereitschaft, wenn die Aufgaben nicht ausreichend transparent sind.
- schwer abschätzbare Mitarbeiterauslastung, da der Gesamtüberblick für die Vorgesetzten kaum zu erreichen ist. Kann zu Über- und Unterforderung, aber auch zum „Verzetteln“ der Mitarbeiter führen (vgl. Frieling, 1999)

Ein Unternehmen, das der Autorin aus der eigenen Beratungspraxis bekannt ist, wurde von einer gewachsenen, zugegebenermaßen etwas verzweigten horizontalen Organisation in eine vierdimensionale Matrix überführt, die nach inoffiziellen Angaben noch über zwei weitere Dimensionen verfügte. Obwohl man sich bei der Einführung Mühe gab, u. a. durch Change-Management die Mitarbeiter einzubinden, blieb die Organisation für die meisten, die nicht direkt an der Gestaltung mitgewirkt hatten, undurchschaubar. Die neu gestaltete Organisation wurde nicht gelebt und die möglichen Vorteile der Matrixorganisation konnten nicht genutzt werden.

Die Matrixorganisation wird insbesondere von großen Unternehmen angewandt⁹. Wie in Kapitel 2.1.1 erwähnt, wird die Matrixorganisation auch zur Ergänzung der Linienorganisation um zusätzliche koordinationsrelevante Aspekte herangezogen.

Die langfristigen Ziele einer planbaren, geführten und übergeordneten Unternehmensentwicklung lassen sich nur mit erhöhtem Aufwand innerhalb einer Matrixorganisation umsetzen. Deshalb werden Matrixorganisationen besonders erfolgreich in projektorientierten Branchen, wie im Bauwesen, der Fahrzeugentwicklung und in Profitcentern, ohne nachhaltige Unternehmensziele eingesetzt.

In der Verwaltung und in der Massenproduktion sind reine Matrixorganisationen dagegen kaum anzutreffen.

⁹ Matrixorganisation <http://www.onpulsion.de/lexikon/3126/matrixorganisation/>. Stand 22.07.2013

Reine Projektorganisation

Die reine Projektorganisation findet sich kaum in einem Unternehmen klassischer Prägung. Sie ist typisch für Netzwerke von gleichberechtigten Partnern oder für kleine Unternehmen mit ähnlicher Qualifikation der Mitarbeiter. Eine Sonderform nehmen Projektgesellschaften ein, die temporäre Unternehmen zur Durchführung eines Großprojekts sind (z.B. eine eigene GmbH für den Bau einer Brücke).¹⁰

Für Branchen, bei denen Projektarbeit das eigentliche Geschäft ausmacht, sind Projekte als Einheiten im Organigramm angegeben, z. B. Architektur- und Ingenieurbüros, Softwarehersteller und Unternehmensberatungen. Projektorganisationen entstehen auch dann, wenn abgeschlossene Projekte kontinuierlich durch neue Projekte abgelöst werden. Das Konfliktpotenzial zwischen den Organisationseinheiten ist deutlich geringer als bei starken und schwachen Matrizen.

Vorteile

- Kongruente AKVs des Projektmanagers (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und damit die Möglichkeit die Mitarbeiter optimal in Richtung des Projektziels zu moderieren)
- Rasche Reaktionsmöglichkeit bei Störungen und Konflikten durch den direkten Zugriff auf Ressourcen
- Komplexe Projekte sind durchführbar
- Kurze Kommunikationswege innerhalb der Teams
- Hoher Identifikationsgrad mit dem Projekt

Nachteile

- Erfordert einen bestimmten Mitarbeiter-Typus, der nach jedem Projektende offen ist für weitgehende Änderungen. Dieses Thema wird später intensiv bearbeitet

¹⁰ Angermeier, G.: Reine Projektorganisation, <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/reine-projektorganisation> (Stand: 27.01.2013).

- Herausforderung nach dem Projektende, einen neuen Projekteinsatz für den Mitarbeiter zu finden
- Versetzungsprobleme der Mitarbeiter durch Überqualifizierung sowie ihren hohen Spezialisierungsgrad

Tensor-Organisation

Unter dem Begriff Tensor-Organisation wird in der deutschen Organisationsliteratur ein drei- oder mehrdimensionales Strukturmodell verstanden. Der Begriff Tensor ist der Mathematik entlehnt. Die Aufgabenteilung richtet sich üblicherweise nach den Dimensionen: Ausrichtung, Objekt/Projekt und Region.

Diese Organisationsstruktur ist interessant für internationale Unternehmen, die auf heterogenen Märkten eine diversifizierte Produktpalette anbieten. Ihr Einsatz erfolgt bei relativ instabiler Umweltsituation und bei inhomogenem Leistungsprogramm. In dieser Organisationsform werden an die Kooperationsfähigkeit der Stelleninhaber hohe Anforderungen gestellt. Die Tensor-Organisation ist eng verwandt mit der Matrixorganisation und weist ähnliche Vor- und Nachteile auf.¹¹

2.2 Ablauforganisation: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung (AKV)

Aufbauorganisation und Ablauforganisation betrachten gleiche Objekte unter verschiedenen Aspekten. Die Aufbauorganisation betrachtet organisatorische Ressourcen, die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Verknüpfung einzelner Arbeitsschritte unter Nutzung von Ressourcen. Anhand dieser Beschreibung wird schon deutlich, dass die Ablauforganisation einen größeren Spielraum hat und dynamischer ist.

¹¹ Tensororganisation (31.07.2012), <http://de.wikipedia.org/wiki/Tensororganisation>: (Stand: 27.01.2013).

Die Ablauforganisation legt fest, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) von wem zu bewältigen sind.

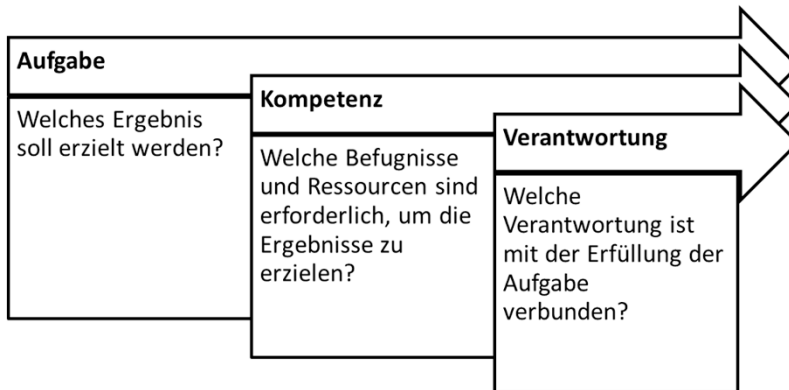


Abbildung 05: Die AKVs – Die Komponenten einer Stellenbeschreibung. Quelle: In Anlehnung an Darstellung in www.4managers.de, powered by ITLTIS GmbH.

Die Klarheit der Beschreibung sowie die Konsistenz und Kongruenz der Aspekte spielen eine wesentliche Rolle, wenn der Ablauf nachhaltig reibungslos funktionieren soll. In der Praxis habe ich erlebt, dass in einem Industrieunternehmen eine Hauptabteilung des R&D mit der Konzeption von Komponenten beauftragt war und eine andere verantwortlich für die Beurteilung derselben im Realversuch. Als das Erfordernis nach der Wirkkette gestellt wurde, wurde transparent, dass sich Kompetenz und Verantwortung für ein und denselben Ablauf an unterschiedlichen Organisationseinheiten befanden.

Theoretisch weiß jedes Organisationsmitglied auf Basis der Geschäftsordnung, Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, Stellen-, Aufgabenprofilen, Zielvereinbarungen oder Einzelanweisungen, was es zu tun hat und wofür es verantwortlich ist.

2.2.1 Manager und Management versus Führungskraft und Leitung

Vorab ist die explizite Klärung der Begriffe selbst notwendig. Das Wort Manager wird aus dem Englischen neben Führungskraft mit einer Menge weiterer Begriffe übersetzt z. B. Karrieremensch, Chef, Agent, Betreuer, Unternehmen, Veranstalter. Das führt im Deutschen zu Irritationen. Sogar die entsprechenden Definitionen auf Wikipedia hat stoßen sich daran.

Hinzu kommt, dass Führung nur eine von mehreren Managementfunktionen ist. Erst aus dem Zusammenhang ist in den meisten Fällen erkennbar, dass alle Funktionen gemeint sind, die eine Führungskraft üblicherweise innehat. Sofern in der weiteren Ausarbeitung nicht expliziter beschrieben, werden Manager und Führungskraft sowie Management und Leitung synonym verwendet.

Nun kommen wir zur inhaltlichen Klärung des Begriffs Management. Henri Fayol¹² erkannte als erster unabhängig vom Zweck eines Unternehmens Gemeinsamkeiten im Management und leitete die Notwendigkeit einer Managementlehre ab. Auch wenn Fayol's Definition in der Managementliteratur heutzutage weniger verwendet wird, ist sie wegen ihrer Einfachheit und Klarheit an dieser Stelle geeignet, einen Überblick zu geben.

¹² Henri Fayol (* 29. Juli 1841 in Konstantinopel; † 19. November 1925 in Paris), französischer Bergbauingenieur, einer der Gründer der Managementlehre.

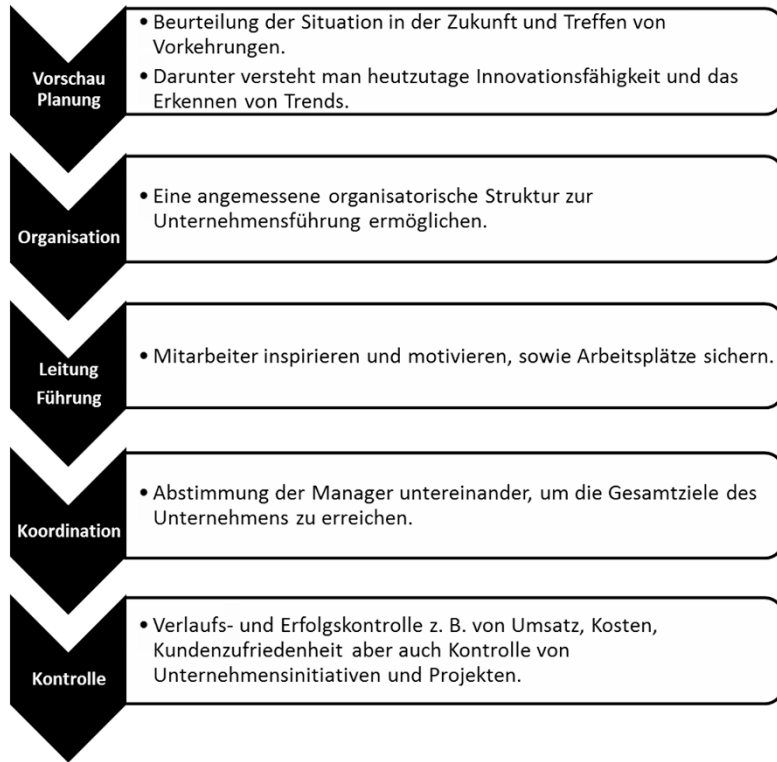


Abbildung 06: Die fünf Funktionen des Managements gemäß Fayol

Zugegebenermaßen geht man heute davon aus, dass Manager eher aktions- als zielorientiert arbeiten und der Erfolg weniger von Kontrolle als von externen dynamischen Faktoren abhängt, z. B. Entwicklung der Rohstoffpreise, Legislative, politische Ereignisse im Exportmarkt/Fertigungsland/Ursprungsland des Zulieferers. Ganz allgemein sind das aber die AKVs der Unternehmensleitung.¹³

¹³ Pohlmann, M. Management und Führung. Eine managementsoziologische Perspektive. In: Berufsverband deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. (Hrsg.): Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Vol. 30, Nr. 1, 2007, S. 15.

2.2.2 Führungskraft

In einer Studie des VDI¹⁴ werden Führungskräfte als „Personen mit Budget- und/oder Personalverantwortung“ bezeichnet. Das ist der sprichwörtliche „kleinste gemeinsame Nenner“. In der Praxis sieht man, wenn man Biographien herausragender Manager vergleicht, dass sie evtl. kaum Gemeinsamkeiten haben. Denken Sie nur mal an zwei herausragende Führungspersönlichkeiten unserer Zeit: Richard Branson und Steve Jobs.

Branson ist als Boss ist er freundlich und geduldig. Einmal im Jahr lädt er seine gesamte Belegschaft, die „Familie“, in sein Haus ein.¹⁵

Jobs hingegen hat bewiesen, dass es „okay ist, ein Arschloch zu sein“, bringt es Guy Kawasaki auf den Punkt. Der ehemalige Marketingmanager von Apple steht mit dieser Meinung längst nicht alleine da. Selbst ein nobler Professor wie Robert Sutton von der ehrwürdigen Stanford-Universität benutzt im Zusammenhang mit Jobs gerne mal Fäkal Sprache.¹⁶

Eine Gemeinsamkeit ist, dass beide alle Grundregeln der gängigen Managementlehre verletzen. Selbst wenn man von diesen beiden Extremen absieht, zeigen Führungskräfte alles andere als ein homogenes Profil. Abhängig von der Branche, Unternehmen, Ressort, Hierarchie, werden unterschiedliche Ausprägungen in Charaktereigenschaften, spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten gefordert.

¹⁴ Buschmeyer, A./Ihsen, S./Skok, R. VDI-Bericht. Ingenieurinnen und Ingenieure im Spannungsfeld zwischen Beruf, Karriere und Familie. Abgerufen 27.01.2013 (PDF). Fußnote S. 6.

¹⁵ Jungclaussen, J. F., Der Mann als Marke. Momente der Erscheinung, in: DIE ZEIT (25.09.2003, Nr. 40). http://www.zeit.de/2003/40/Branson_2fVirgin (Stand: 27.01.2013, S. 2 von 3).

¹⁶ Pfister, T./Stäubli-Roduner, M., Steve Jobs: Weinen auf der Achterbahn. Der abtretende Apple-Chef verletzte alle Grundregeln der gängigen Managementlehre. Doch der Erfolg gab ihm recht. Kunden und Mitarbeiter vergöttern ihn dafür. In: Handelszeitung (5.9.11, 1135), <http://www.handelszeitung.ch/management/steve-jobs-weinen-auf-der-achterbahn> (Stand: 27.01.2013).

„Aus der Auswertung der Fachliteratur zu Praxis der Führungskräfteentwicklung in erfolgreichen Unternehmen ^{17 18} kann man folgendes Fazit ziehen: In der heutigen Führungskräfteentwicklung kommt es nicht auf allgemeine (universelle) Führungskompetenzen an, sondern vielmehr auf die Erfüllung von Verhaltenserwartungen an die Führungskraft. Wenn diese Erwartungen von Organisationen beziehungsweise Unternehmen klar definiert und transparent kommuniziert werden, können Führungskräfte ihre derzeitigen (und künftigen) Aufgaben erfolgreicher bewältigen. Kompetenz wird gemäß Judith Hale wie folgt definiert: "Competencies are statements that describe the behaviors or attributes organizations want in their employees on the assumption that these characteristics correlate with results".¹⁹ Diese Annahme dürfte ein Grund dafür sein, dass ein Manager in einem Unternehmen oder einer Abteilung sehr erfolgreich sein kann, während er bei einer anderen Aufgabe oder in einem anderen Umfeld völlig scheitert.

Ohne Führung kann keine Organisation erfolgreich im Sinne der Umsetzung ihrer Ziele existieren. Die Frage ist, nach welchen Kriterien man die Personen, die Verantwortung für Führungsaufgaben übernehmen, auswählen und fördern sollte. Wissenschaft und Praxis haben dazu verschiedene Antworten vorgeschlagen. Sie reichen von angeborenen Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten über „heldenhafte“ Persönlichkeitsmerkmale und Führungsstile bis hin zur heute üblichen Praxis der detaillierten aufgabenbezogenen Verhaltensbeschreibungen und -erwartungen. Die Ansätze können aber offensichtlich eine zentrale Aufgabe von Modellen nicht leisten, nämlich den Führungserfolg einigermaßen zuverlässig vorausszusagen. Vielleicht liegt es daran, dass – wie Henry Mintzberg meint – Führung nicht nur ein Handwerk, sondern auch eine Kunst ist, bei der es um Kreativität, Leidenschaft und Phantasie geht. Dies entzieht sich weitgehend der wissenschaftlichen Analyse²⁰. In diesem Sinne kann man

¹⁷ Reichwald, R./Siebert, J., Leadership excellence, Learning form an exploratory study on leadership systems in large multinationals, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3, 2005.

¹⁸ Fulmer, R., et al., Developing Leaders: How Winning Companies Keep on Winning, in: Sloan Management Review, Fall 2000.

¹⁹ Hale, J., Performance-Based Management, What Every Manager Should Do to Get Results, Pfeiffer: San Francisco 2004, S. 77; Hervorhebung im Original.

²⁰ Mintzberg, H., Managers not MBAs, San Francisco, 2004, S. 92 f.

gute Führung mit guter Musik vergleichen: Die Qualität erkennt man erst beim Zuhören."²¹

Gleich ob Projektmanager oder Sachbearbeiter, alle haben einen Chef und es spielt eine große Rolle, von wem und wie man geführt wird. Deswegen erscheint eine Annäherung zu den AKVs einer Führungskraft sinnvoll. Dazu wird ein Ansatz aus der eignungsdiagnostischen Literatur zu Rate gezogen.

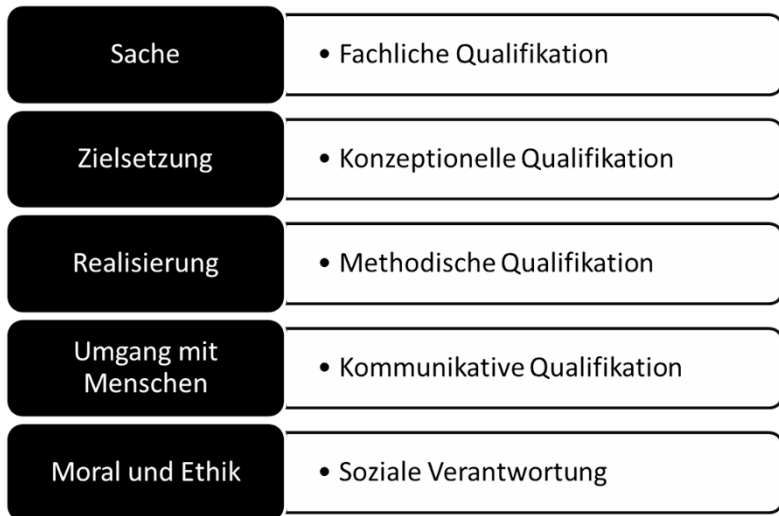


Abbildung 07: Schlüsselmerkmale für Manager nach Sarges²²

Zusammenfassend ist die eingangs genannte Verantwortung für Mitarbeiter und Budget, ergänzt durch die fünf Schlüsselmerkmale von Werner Sarges, abgeglichen mit der Verhaltenserwartung der Organisation die Beschreibung einer Führungskraft.

²¹ Führungskompetenz (01.10.2012), <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskompetenz>; (Stand: 27.01.2013).

²² Sarges, W., Management-Diagnostik. Göttingen, Toronto, Zürich. 1990, S.165ff.

2.2.3 Arbeitsteams

„Als Arbeitsteams werden – unabhängig vom Autonomiegrad – formale Gruppen mit überwiegend ausführender Tätigkeit, die selbständig zusammenarbeiten, bezeichnet (Ausführungsgruppen nach Heeg, 1988). Mitarbeiter einer Organisationseinheit, die sich als Team definieren, können als Arbeitsteam bezeichnet werden. In diese Kategorie fällt die klassische Gruppenarbeit als integraler Bestandteil der Aufbauorganisation (Frieling & Sonntag, 1999; Antoni, 1994). Sie umfasst teilautonome Gruppenarbeit, aber auch die nach Ullrich (1997) überwiegend restriktive Form der Gruppenarbeit, die mit erheblichen Belastungen der Arbeitsverdichtung und unzureichenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten einhergeht. Teams in der Verwaltung, Erzieherinnen in der Kindertagesstätte oder Krankenpfleger, die sich als Team definieren, können ebenfalls als Arbeitsteams bezeichnet werden. Nach ihrem Tätigkeitsbereich können z. B. Arbeitsteams aus dem sozialen, administrativen und gewerblichen Bereich differenziert werden.“²³

2.2.4 Mitglieder eines Arbeitsteams

Die grundsätzlichen organisatorischen Rahmenbedingungen und das Profil einer Führungskraft wurden bereits umrissen. Nun stellen wir die Frage nach der Position dieses Mitarbeiters in einer funktionalen Einheit.

Als Charakteristik von funktionalen Organisationseinheiten bilden die Mitglieder eines Arbeitsteams genau definierte Prozesse ab oder sind für bestimmte Kunden, Regionen, Produkte, usw. zuständig. Man könnte sie auch ausführende Einheiten nennen. Entsprechend sind Schnittstellen zu anderen ausführenden Einheiten bekannt und die Zusammenarbeit etabliert. Die Mitarbeiter von solchen Einheiten bewegen sich in einer bekannten Umgebung, was Struktur und Kollegen angeht.

Einer Position werden bestimmte Aufgaben zugeordnet. Komplexe Aufgaben können in Teilaufgaben zerlegt werden, um sie auf eine Position und damit Personen oder

²³ Kauffeld, S., Teamdiagnose, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 2001, S. 21.

organisatorisch Einheiten zu übertragen. In gewisser Weise ist es deren Aufgabe, die Dinge so zu bearbeiten, wie sie vorgefunden bzw. delegiert werden.

Üblicherweise werden bei einer Position vier Komponenten betrachtet: Information, Person, Sachmittel, Aufgabe. Damit gelingt die Zuordnung der AKVs, wobei bei delegierten Aufgaben die Sorgfaltspflicht und Kontrolle bei der Führungskraft verbleibt.

2.3 Projekte

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Gefüge, das geschaffen wird, um einen bestimmten geschäftlichen Nutzen zu realisieren. Wenn die Arbeit beendet ist, wird das Projekt aufgelöst (OCG, 2009).

Ein Projekt wird gemäß DIN wie folgt definiert:

*Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Ziel, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben oder projektspezifische Organisation.*²⁴

Diese Komplexität lässt erstens den Schluss ziehen, dass Projekte generell risikobehaftet sind und zweitens schwer realisierbar sind.

Die Definition ist sehr weit gefasst, da sie für alle vorstellbaren projekthaften Vorhaben gilt. Sie kann also auf das Ausfüllen eines Formulars genauso angewandt werden, wie auf den Bau einer Ölplattform.

In dieser Arbeit werden Projekte betrachtet, wenn erstens über die genannten Merkmale hinaus organisatorische Maßnahmen getroffen werden. Das bedeutet, dass das Projekt organisatorisch als solches geführt und Budget allokiert wurde.

Zweitens wird angenommen, dass das Vorhaben weder durch eine Person alleine umgesetzt, noch die Aufgabe arbeitsteilig von Einzelpersonen erledigt werden kann. Die Relevanz von Teamarbeit und damit die Zusammenarbeit von Menschen ist eine weitere Voraussetzung. Unter Zusammenarbeit wird das Erfordernis einer tatsächlichen

²⁴ Deutschen Instituts für Normung e.V., DIN 69901. Verfügbar: <http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt> (Stand: 29. August. 2011).

Interaktion unter den Teammitgliedern verstanden. Das Projektziel kann nicht dadurch erreicht werden, dass der Projekt Manager die einzelnen Mitarbeiter koordiniert. Beispiele für Einzel- und Teamarbeit:

Einzelarbeit	Einzel- und Teamarbeit	Teamarbeit
Auto fahren	IT-Schnittstellen verbinden	Oktoberfestzelt aufbauen
Bierfass anzapfen	Büffet aufbauen	Fahrzeug konzipieren
Überweisung tätigen	Moderation eines Workshops	Neue Prozesse etablieren

Es folgt ein kurzer Überblick über relevante Grundzüge des Projektwesens.

2.3.1 Entstehung und Ablauf von Projekten

Jedes Projekt hat einen konkreten geschäftlichen Kontext. Es kann eigenständig sein, zu einer Reihe zusammenhängender Projekte gehören oder Bestandteil eines Programms sein (OGC, 2009).

Zunächst stellt sich die Frage nach der Entstehung von Projekten. Am Beginn sieht sich die Organisation vor einem Problem, das durch eine überschaubare Anzahl von Handlungen einer Einzelperson oder Arbeitsgruppe nicht gelöst werden kann.

Die Ursache eines solchen Problems kann sehr vielseitig sein, in allen Ebenen des Unternehmens entstehen oder aus dem externen Umfeld kommen. Einige Beispiele:

- Eine Gesetzesänderung erfordert Neuerungen oder Änderungen in der Logistik oder der Produktion.
- Das Unternehmen möchte Marktanteile behalten oder einem Mitbewerber Marktanteile wegnehmen.
- Die Wartung für alte/abgeschriebene Produktionsanlagen ist zu teuer.
- Die Geschäftsführung möchte, dass die neu entwickelte Strategie in allen Unternehmensbereichen innerhalb von sechs Monaten umgesetzt wird.

- Die Beziehungen zwischen zwei Abteilungen sind sehr schlecht, worunter Effizienz und Qualität der Arbeiten leiden.

Wenn der Beschluss zur Problembehebung gefällt ist, wird ein Business Case erstellt. Er liefert die wirtschaftliche Rechtfertigung und die geschätzten Kosten. Der Nutzen und die Risiken werden abgewägt. Auf dieser faktischen Basis wird über die Gründung eines Projektes entschieden.

Im nächsten Schritt wird ein Projektauftrag erstellt. Dieser enthält Projektziele für Termine, Kosten und die inhaltliche Gestaltung des Projektziels, idealerweise mit Qualitätskriterien verknüpft. Diese Ziele beeinflussen sich gegenseitig. Der Zusammenhang wird Fachjargon als „Tripple Constraint“ bezeichnet.

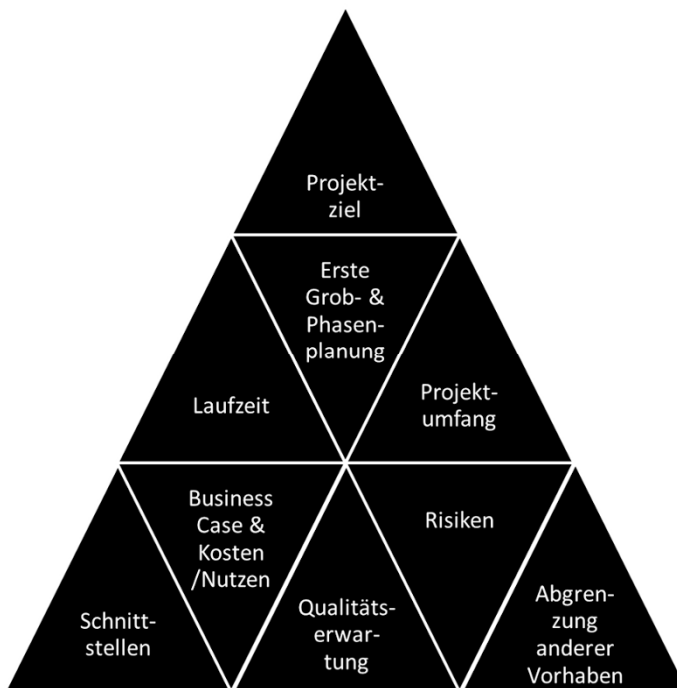


Abbildung 08: Inhalte des Projektauftrags

Der Projektauftrag wird durch den Auftraggeber, den Leistungserbringer und den Nutzervertreter unterzeichnet. In dem Zuge wird auch der Projektmanager ernannt.

Ein Projekt durchläuft verschiedene definierte Phasen, die sich am Projektmodell orientieren (vgl. 2.3.2.). In Fällen, in denen der Lösungsansatz abzuwägen ist, beginnt das Projekt mit einer Machbarkeitsstudie, Blueprint-Phase (Software) oder dem Prototyping (Produktion). In den verschiedenen Phasen sind die Projektteam-Mitglieder bedingt durch ihre Rolle (vgl. 2.3.3) unterschiedlich stark gefordert. Während ein Prozessdesigner zu Beginn des Projektes am meisten gefordert ist, zieht der Testmanager erst zu einem späteren Zeitpunkt große Aufmerksamkeit auf sich.

Das wesentliche Element bei der Planung ist der Projektstrukturplan (engl. Work Breakdown Structure). In der Regel ist es eine graphische Darstellung, die alle notwendigen Vorgänge zum Erreichen des Projektziels enthält. Aus Zwecken der Partizipation und Akzeptanz, wird sie idealerweise vom Projektteam gemeinsam erarbeitet. Gleichzeitig wird definiert, wer für die Durchführung der Vorgänge die Verantwortung übernimmt.

Jeder Vorgang sollte so definiert werden, dass seine Ergebnisse messbar sind. Ein weiteres wichtiges Konstruktionsprinzip für einen Projektstrukturplan ist die 100%-Regel. Sie besagt, dass der Projektstrukturplan den gesamten Projektumfang interner und externer Leistungen einschließlich Projektmanagement Tätigkeiten umfasst. Die Regel gilt auf allen Hierarchieebenen des Projektstrukturplans.

Zum Detaillierungsgrad der Vorgänge gibt es mehrere Heuristiken. Die erste ist die "80-Stunden-Regel". Sie besagt, dass kein einzelner Vorgang oder Gruppe von Vorgängen zur Erstellung eines Projekteinzelergebnisses (z. B. ein Fachkonzept) mehr als 80 Stunden Aufwand produzieren soll. Die weitere Regel besagt, dass kein einzelner Vorgang oder Gruppe von Vorgängen über einen Meilenstein hinaus geplant werden soll.²⁵

²⁵ Work breakdown structure (01.03.2013), http://en.wikipedia.org/wiki/Work_breakdown_structure: (Stand: 02.03.2013).

Die definierten Vorgänge sollten Qualitätsmanagementverfahren, Fortschrittsbeurteilungen und die Vorbereitung und Fortschreibung eines Projektmanagementplans enthalten. Diejenigen Interaktionen zwischen Vorgängen in einem Projekt, die möglicherweise Probleme zwischen der Projektorganisation und den interessierten Parteien verursachen könnten, sollten erkannt und dokumentiert werden.²⁶

Jedes Projekt sollte über ein Risikomanagement verfügen, um interne und externe Risiken im Auge zu behalten und gegenüber dem Lenkungsreis auskunftsfähig sein zu können.

Am Ende eines Projekts steht nach erreichtem Ziel in erster Linie die Übergabe und Abnahme des Projektprodukts durch den Auftraggeber und damit die Entlastung des Projektmanagers. Zu einem geordneten Projektabschluss hat sich inzwischen ein sogenannter „Lesson Learned Workshop“ etabliert. Der Workshop dient der Reflexion auf inhaltlicher und persönlicher Ebene.

Die Beteiligten suchen ohnehin nach Begründungen für ihre Erfahrungen. Das sind bei Misserfolgen externe „unkontrollierbare“ Faktoren bzw. bei Erfolg Team-interne Faktoren (z. B. Talent, Anstrengung des Teams, herausragende Fähigkeiten des Teamleiters) (Angle, 2000). Dem Team wird mit einem „Lesson Learned Workshop“ eine Plattform geboten, die jedem einzelnen einen Rückblick auf das Projekt erlaubt, dem Unternehmen eine Erfahrungssicherung ermöglicht, aus der Vorgehensweise zu Lernen und schließlich für die emotionale Hygiene, entstandene Konflikte zu kitten.

2.3.2 Projektmodell

Projektmodelle werden auch Vorgehensmodelle oder Projektmanagementmethoden genannt. Ihr Ziel ist es die Herangehensweise und Terminologie in Projekten zu standardisieren, um den Beteiligten die Zusammenarbeit zu erleichtern und effizient zu gestalten.

²⁶ DIN-Fachbericht ISO 10006. Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten. Deutsche Fassung von ISO 10006. Beuth Verlag GmbH. Berlin, Wien, Zürich. 2006. Seite 29

ISO 10006, V-Modell, PRINCE2®, PMBOK® (Project Management Institute), SCRUM Alliance® für agile Softwareentwicklung und IPMA von der Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM) sind die gängigsten Standards in Deutschland. Wobei im IT-Umfeld agile Methoden heutzutage sehr häufig anzutreffen sind.

Daneben haben vor allem Konzerne individuelle Projektmodelle entwickelt. Der Autobauer BMW zum Beispiel verpflichtet immerhin seine Mitarbeiter im IT-Umfeld das selbstentwickelte Projektmodell ITPM (IT-Projektmanagement) anzuwenden.

Projektmodelle können sehr unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema Projekt haben. Sie unterscheiden sich z. B. nach Phaseneinteilung, Umfang von Muss- und Kann-Themen, Herangehensweise, Ergebnisorientierung und beteiligten Rollen. Während sich PMBOK schwerpunktmäßig um eine einheitliche Terminologie bemüht, kümmert sich PRINCE2 verstärkt um Handlungsempfehlungen in den Projektphasen.

Das Projektmodell prägt den Projektmanagementalltag. Die konsequente Anwendung eines Standards bietet für Unternehmen in der Regel eine Reihe von Vorteilen²⁷. Sie erfüllen ihren Zweck, indem sie der Organisation das Projektvorgehen standardisieren, die Prozesse beschreibbar machen und eine Terminologie anbieten. Im Sinne eine Aufbau- und Ablauforganisation für Projekte zu gestalten, erfüllen sie ihren Zweck.

Der Schwachpunkt von Projektmodellen ist die Beschränkung der Betrachtungsweise auf Input und Output. Die Themen Personalauswahl, Aufgabenzuordnung, Motivation und Teambuilding, die wichtigsten Elemente des Managements werden nicht behandelt. Projekte gedeihen in dem Maße, wie die Menschen lernen, effektiv zusammen zu arbeiten²⁸. Dabei ist es unerheblich welches Projektmodell angewandt wird. Deswegen können Projektmodelle für die Untersuchung als nachrangig angesehen werden.

²⁷ Stadler, R. Projekt-Management von der Stange. In: Computerwoche. August 2006. http://www.computerwoche.de/bild-zoom/1215692/1/912404/EL_3FF48AAB-A6E5-ACC8-9086E21FDDC2AB7B (Stand: 4. September 2011).

²⁸ DeMarco, T., Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement, Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe. Carl Hanser Verlag, München/Wien, 1998: Seiten 11 und 48.

2.3.3 Projektrollen

Die Rollen im Projekt sind abhängig vom Projektmodell obligatorisch oder fakultativ.

Beispiele für Projekt Rollen: Lenkungsausschuss/Steering Board, Projekt Manager/Projektmanager, Sponsor, Auftraggeber, Qualitätsmanagement im Projekt, Teil-Projektmanager, technischer und fachlicher Teil-Projektmanager, Projektmanagement Büro, Inbetriebnahme Manager, Test Manager, Entwickler, Betriebsverantwortlicher, Wartungsverantwortlicher, Benutzer, Lieferantenvertreter, Konfigurationsadministrator.

Die Aufzählung hat kein Anspruch auf Vollständigkeit, des Weiteren werden die Rollen in den Projektmodellen unterschiedlich bezeichnet.

Typischerweise beschreiben auch Projekte in ihren Rollen die Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des Inhabers.

Wie die Rolle gelebt wird, Schwerpunkte, die sich aus der persönlicher Erfahrung, Präferenzen oder der Aufgabenstellung ergeben und vor allem die Art und Weise der Zusammenarbeit mit den anderen Projektteam-Mitgliedern wird in den AKVs völlig außen vor gelassen. Solche Themen zu ergründen hat sich diese Dissertation zur Aufgabe gemacht. Um dafür eine Basis zu schaffen, werden im folgenden Kapitel nur zwei Rollen grob definiert: Projektmanager und Projekt-Teammitglied.

In Projektmodellen werden Rollen als Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung allgemeingültig definiert. Sie geben jedoch lediglich Auskunft über einen Teil der Attribute, den das Projektteam-Mitglied einbringt. Ein weiterer Teil sind spezifische technische und fachliche Kenntnisse. Wie weitere wichtige Aspekte und Charaktereigenschaften (z. B. soziales Verhalten, bevorzugte Art der Zusammenarbeit, Offenheit für Neues, Dominanz, Introvertiertheit, Extrovertiertheit) in die Projektrollen einbezogen werden sollen, wird in dieser Dissertation aufgezeigt.

2.3.4 Projektteam

Der Anglizismus Team (altengl.: team, Familie, Gespann, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles oder „eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ziele und Aufgaben sowie durch regelmäßige Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind.“²⁹ Ein Projektteam arbeitet entsprechend der Definition (Kapitel 2.3) für ein einmaliges Vorhaben.

Mit dem Begriff verknüpft werden häufig romantische Vorstellungen von Zusammenhalt, gegenseitiges Unterstützen und Wachsen, gemeinsame Ziele und Erfolg, nicht zuletzt Gruppenerlebnisse. Die Realität sieht häufig anders aus. Das hat jeder als Teammitglied oder Beobachter schon erlebt. In allzu vielen Teams gibt es Mitglieder, die den saloppen Spruch „TEAM! – Toll ein anderer macht's!“ als ihre Arbeitsweise ansehen. Dass andere Teammitglieder und die Qualität der Teamergebnisse darunter leiden, wird ignoriert.

„Der Typ Projektteam umschließt Gruppen, die mit Planungs- und Entwicklungsaufgaben betraut sind (Projekt/Development Teams nach Mankin, Cohen & Bikeson, 1996; Projektgruppen bei Frieling & Sonntag, 1999 und Heeg, 1988). ... Sie (*die Projekte*) beruhen auf der Erkenntnis, dass die Implementierung vieler organisationaler Projekte – außerhalb normaler Routinetätigkeiten – die Kooperation von Individuen unterschiedlichen Hintergrunds erfordert. Dieser unterschiedliche Hintergrund bezieht sich zum einen auf die Entsendung der Projektmitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen, zum anderen auf die damit oft verbundene Interdisziplinarität der Gruppen.

Die Auswahl der Projektgruppenmitglieder ... erfolgt entsprechend ihrer Sachkompetenz für die Lösung des konkret vorgegebenen Problemkreises. Ziel ist es, das Expertenwissen bei der Problemlösung einzubringen, um Interessen der vertretenden Bereiche zu repräsentieren und zu einem im Konsens getragenen Lösungsvorschlag zu gelangen.

²⁹ Doppler, K./Lautenburg, C., Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2005: S. 435.

Projektgruppen sind temporär angelegt. Der zeitlich begrenzte Rahmen der Zusammenarbeit ergibt sich aus der klar umrissenen Aufgabe, die von der übergeordneten Führungsebene gestellt wird. Die Zeiträume der Zusammenarbeit sind dabei variabel. In der Befragung der Landes- und Bundesministerien sowie den Rechnungshöfen des Bundes und der Länder von Englich und Fisch (1998)³⁰, (zitiert nach Simone Kauffeld) wurden sie im Schnitt auf eine Zeitspanne zwischen drei Monaten und zwei Jahren angesetzt.

Die Teilnahme ist in der Regel nicht freiwillig, sondern resultiert aus einem Arbeitsauftrag, deren Zielsetzung vom Management vorgegeben wird. Die effiziente Auftragsbearbeitung steht im Vordergrund und nicht, wie bei z. B. Qualitätszirkeln, die ebenfalls parallel zur Arbeitsorganisation eingerichtet werden, die Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Problemlösungsprozesse.

Die Eingliederung in die Gesamtorganisation ist abhängig von der gewählten Projektorganisation (*siehe Kapitel 2.1*). „...“, so Kauffeld (2001).

Im weiteren Verlauf soll auch auf die Zusammenstellung von Projektteams eingegangen werden, welches aus der Sicht der Organisation und nach dem Empfinden eines einzelnen Projektteam Mitglieds optimal funktioniert.

2.3.5 Projekt Manager

Der Projekt Manager ist bevollmächtigt, die laufende Abwicklung eines Projekts im Auftrag des Lenkungskreises und innerhalb der vom Lenkungskreis vorgegebenen Rahmenbedingungen zu übernehmen.

Die Hauptaufgabe des Projektmanagers ist es sicherzustellen, dass das Projekt die geforderten Produkte liefert, die vorgegebenen Qualitätsstandards einhält und den

³⁰ Englich, B., Fisch, R. (1998). Bundesweite Befragung zu Projektgruppenarbeit in den Landes- und Bundesministerien sowie den Rechnungshöfen des Bundes und der Länder. Unveröffentlichter Forschungsbericht. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

festgelegten Zeit- und Kostenrahmen nicht überschreitet. Außerdem ist er dafür verantwortlich, dass das Projekt im Endeffekt ein Ergebnis liefert, mit dem der im Business Case definierte Nutzen erzielt werden kann.³¹

Im Kapitel 2.1.2 Vertikale Aufbauorganisation wurden verschiedene Organisationsformen von Projektarbeit vorgestellt. Für den Projektmanager hat es fundamentale Bedeutung, ob er ein Team personell und inhaltlich führt (Projektorganisation, starke Matrix) oder ob er schlicht für die Lieferung eines Projektes zuständig ist (schwache Matrix), wie es die Definition von PRINCE2 vorsieht.

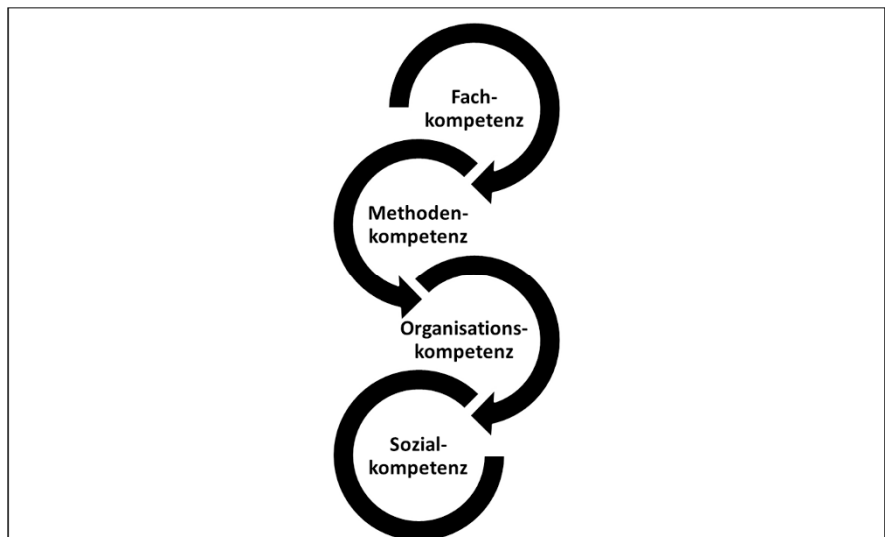


Abbildung 09: Anforderungen an einen Projektmanager nach Führungskompetenzen gemäß der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

³¹ Office of Government Commerce (OGC): Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2. (Official PRINCE2 publication) The Stationery Office, Norwich, erste Auflage 2009 der deutschen Übersetzung der fünften englischen Ausgabe 2009, Seite 443, ISBN-13: 978-0-11-330930-6

Die Definition der GPM ist nahezu identisch mit den Schlüsselmerkmalen für Manager von Werner Sarges (Kapitel 2.2.2). Die Schlussfolgerung ist also, dass Projektmanager Führungskräfte sind, die die Verantwortung für eine definierte Aufgabe übernehmen. Die Frage nach der Kompetenz wird durch die jeweilige Aufbauorganisation beantwortet.

2.4 Zusammenfassung

In Kapitel zwei wurden grundsätzliche Gegebenheiten im und im Umfeld von Projekten vorgestellt. Diese Gegebenheiten bilden den Rahmen, in denen sich Projekte sich einfügen und bewegen.

Wesentliche Elemente von Projekten wurden vorgestellt, um für die folgende Bearbeitung die Begriffe definiert zu haben. Es wurde ein Defizit in den Rollen und Anforderungen sowie im Zusammenspiel der Projektteam-Mitglieder identifiziert.

Im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen stehen das Individuum Projekt-Teammitglied und die Passung des Individuums in das Projekt und Projektteam.

Das ideale Projektteam

Fähigkeit, Motivation und Teamzusammenstellung

Bank, S.

2018, XII, 170 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20484-6