

### Die Einbindung von Projekten in die soziale Organisation eines Unternehmens als Erfolgsfaktor für die Projektarbeit: Biographie eines Projektes

Schulte, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schulte, J. (1999). Die Einbindung von Projekten in die soziale Organisation eines Unternehmens als Erfolgsfaktor für die Projektarbeit: Biographie eines Projektes. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22(1), 4-25. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36943>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## **Die Einbindung von Projekten in die soziale Organisation eines Unternehmens als Erfolgsfaktor für die Projektarbeit Biographie eines Projektes**

*Jürgen Schulte*

### **1 Projektmanagement als Verfahren: Konzept und Probleme**

Zunehmend hat die Nutzung von Projektmanagementverfahren in Unternehmen Einzug gehalten, um Aufgaben bzw. Fragestellungen im Zusammenhang mit komplexen Strukturen und Wissenserfordernissen zu lösen und eine Bearbeitung in der Linienorganisation nicht möglich erscheint. Die zeitliche Befristung und Einmaligkeit der Aufgabe sind weitere Merkmale der Projektarbeit.

Mit der Verbreitung ist eine Vielzahl an Büchern und Artikeln über das Management von Projekten erschienen. Dabei stand im Vordergrund, Hilfestellungen zur Strukturierung der Projektarbeit zu bieten. Stark geprägt wurde die Literatur von technisch-organisatorischen Aspekten der Planung, Steuerung und des Controllings von Projekten. Neben Hilfestellungen durch Zeitplanungstools, Standardformulare, Berichtsvorlagen etc. finden sich Organisationsmodelle, sowie Beschreibungen des Projektprozesses (vgl. z. B. Schmidt 1994; Streich et al. 1996). Die Organisation des Projektes wird als hierarchischer Aufbau aus Projektteam, Projektleiter und übergeordneten Steuer- oder Lenkungsstellen beschrieben. Bei komplexeren Projektmodellen finden sich zusätzlich Subteams oder Teilprojekte, die eine weitere Unterstruktur des Projektteams bilden. Gutachterkreise können zur Beratung der Lenkungsstellen eingesetzt werden. Der Projektverlauf wird häufig als geradlinige Abfolge von verschiedenen Phasen dargestellt.

Die mit unterschiedlichen Begriffen dargestellten Managementverfahren sind allerdings mehr als idealtypische Modelle anzusehen. Das "traditionelle" Projektmanagement versucht, die Schnittstelle zwischen Projekt und Gesamtorganisation durch exakte Definition von Aufgaben, Rollen und Zielen zu bestimmen (vgl. Schmidt 1994; Schelle 1996). Obwohl die definierten Rahmen und Organisationsformen unterschiedlich sein können, ist es Ziel der Verfahren, dass eine Bearbeitung der Aufgaben im Projekt unabhängig und ohne Störungen durch das Gesamtunternehmen möglich wird. Die Verknüpfung zum Gesamtunternehmen erfolgt in den Modellen durch die Entscheidungsgremien oder Lenkungskreise, die Ziele definieren, Ressourcen bereitstellen und Projektergebnisse abnehmen. Innerhalb dieser Vorgaben soll eine autonome Projektarbeit durchgeführt werden.<sup>1</sup>

Während eine solche Organisation für Forschungsprojekte unter Laborbedingungen oder für ingenieurwissenschaftliche Fragestellungen – z. B. bei Bauprojekten – eine gewisse Gültigkeit haben kann, treten bei Projekten in sozialen Organisationen aufgrund der Reaktivität des Untersuchungsgegenstandes zunehmend Probleme auf.<sup>2</sup> Diese haben sich im Wesentlichen in zwei Bereichen gestellt: zum einen im Projektteam selbst als sozialer Organisation, zum anderen in der wechselseitigen Verknüpfung zwischen Projekt und Unternehmen. Während die dynamischen Gruppenbildungsprozesse (vgl. Rosenkranz 1990; Schattenhofer 1992) auf Projektteamebene zunehmend in neueren Projektmanagementverfahren Beachtung finden (vgl. Boy et al. 1994; IBO 1994), sind soziale Prozesse im Spannungsfeld zwischen Projekt und Unternehmen bisher nicht ausreichend beachtet worden.

An dieser Schnittstelle gibt es verschiedene Beziehungen. Die offensichtlichste ist die personelle Verknüpfung zwischen Projektbeteiligung und Linienaufgabe. Sofern die Projektmitarbeiter bzw. -leiter nicht Vollzeit für die Projektarbeit freigestellt werden, können Rollenkonflikte auftreten, die aus Aufgaben und Zielen im Projekt bzw. in ihren sonstigen, unter Umständen gegensätzlichen, Linienfunktion resultieren. Diese Rollenkonflikte können durch die parallele Einbindung in die sozialen Gruppen des Projektes und der Linie verstärkt werden. Gleichzeitig kann eine persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter hinzutreten, wenn z. B. im Rahmen von Organisationsentwicklungs- oder Reengineeringprojekten das eigene Aufgabengebiet Gegenstand der Untersuchung wird. Außerdem stoßen Projekte an vorhandene Macht- und Entscheidungsstrukturen, die durch die Projektarbeit möglicherweise direkt oder indirekt verändert werden.

Im folgenden Projektbeispiel *soll an einem Praxisfall die Spannungslinie zwischen dem Projekt bzw. der Projektorganisation und der Gesamtorganisation des Unterneh-*

---

<sup>1</sup> Neben diesem pointiert dargestellten Ansatz gibt es weitere Varianten, wie z. B. das ZOPP-Verfahren, mit Einbindung der Betroffenen in einer Art Gutachterkreis, jedoch immer mit selbständigen Projektteams (ZOPP -zielorientierte Projektplanung, von der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit in Eschborn entwickeltes Verfahren, vgl. GTZ 1995/1997).

<sup>2</sup> Zum Problem der reaktiven Messung siehe ausführlich: Schwarz 1987; Schnell u. a. 1989.

*mens dargestellt werden. Dabei zeigt das Beispiel, dass die geforderte Unabhängigkeit des Projektteams zwar formal existierte, aber persönliche Betroffenheit, unterschiedliche Zielvorstellungen, Machtansprüche u. a. dazu führten, dass über die formelle Linienorganisation und informelle Strukturen versucht wird, Einfluss auf das Projektteam und das Projektergebnis zu nehmen.*

Neben Verknüpfungen während der Projektlaufzeit muss gefragt werden, welche Bedeutung die Anwendung des Projektmanagementverfahrens für die Umsetzung der Projektergebnisse hat. Spätestens in dieser Phase wird die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Projekt zum entscheidenden Faktor hinsichtlich der Akzeptanz der Projektergebnisse. Nach den Projektmanagementverfahren liegt die Verantwortung für diese Schnittstelle beim Lenkungskreis bzw. Entscheidungsgremium. Dieses Gremium muss die "Vermittlungsarbeit" leisten bzw. die Umsetzung des Projektergebnis veranlassen. Da diese Gremien in der Praxis häufig mit Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen besetzt sind, können sich Spannungslinien bilden.

Wie das vorliegende Beispiel zeigt, kann Projektarbeit nur störungsarm zu einem Ziel geführt werden, wenn innerhalb der Auftrags- und Entscheidungsebene eine einheitliche Meinung über das Ziel bzw. die strategischen Rahmenbedingungen des Projektes herrscht. Ist dies nicht der Fall, so kommt es zu einem Konflikt zwischen den Meinungsführern oder ihren Stellvertretern innerhalb der Organisation. Diese Auseinandersetzung führt zu einer Lösung, die durch mikropolitische Prozesse in der Organisation und weniger von fachlichen Lösungen des Projektergebnisses bestimmt wird.<sup>3</sup> Obwohl das Projekt gemäß den Regeln des Projektmanagementverfahren durchgeführt wurde, konnte eine Auseinandersetzung nicht vermieden werden. Eine Begründung könnte sein, dass zu Beginn alle wesentlichen Beteiligten eingebunden waren, sich zum Ende des Projektes die Gruppe der Projektbeteiligten stark erweiterte und diese nicht formal berücksichtigt worden waren. Es waren Ziele und Interessen hinzugetreten, die zu Beginn des Projektes nicht absehbar waren und durch die fehlende institutionelle Verzahnung zwischen Projekt und sonstigen Beteiligten nur unzureichend in die Projektarbeit eingebracht wurden.

## 2 Das Projekt

Das Projekt wurde in einer größeren Bank durchgeführt. Gegenstand war die Untersuchung einer relativ kleinen Kreditabteilung, die im Rahmen der Wiedervereinigung und einer damit verbundenen Ausweitung der Geschäftsaktivitäten stark gewachsen war. Innerhalb von vier Jahren hatte sich der Personalbestand von 16 auf 27 Mitarbeiter er-

---

<sup>3</sup> Zu mikropolitischen Ansätze siehe z. B. Crozier/Friedberg 1979; Dick 1993.

höht, das Geschäftsvolumen im Neugeschäft verachtfacht. Die Betreuung der Kunden und die Bearbeitung der Kreditanträge erfolgte an zwei Standorten in Westdeutschland, die in lokaler Nähe zu den Kundenswerpunkten in den alten Bundesländern lagen. Die Markterweiterung in den neuen Bundesländern wurde über eine erhöhte Reisetätigkeit abgedeckt.

Begonnen wurde das Projekt, nachdem sich das Neugeschäft in den neuen Bundesländern immer schwieriger darstellte und gleichzeitig Risikofälle sichtbar wurden. Der zuständige Leiter des Geschäftsbereiches erteilte den Auftrag, das Geschäftsfeld und die Organisation des Bereiches zu untersuchen. Auftragnehmer war die unternehmenseigene Organisationsabteilung, die als interne Consulting arbeitet. Im Wesentlichen sollte die künftige Marktentwicklung eingeschätzt und die Organisation entsprechend ausgerichtet werden. Nach einer ersten Interviewrunde mit den Führungskräften des Bereiches wurden drei Problemebenen identifiziert:

1. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung konnte das schnelle Wachstum des Geschäftsvolumens und die Zunahme der Mitarbeiter nicht bewältigen.
2. Der Mitarbeiteraufbau konnte weder durch Schulungen noch durch eine entsprechende Organisationsstruktur aufgefangen werden. Erschwerend kam hinzu, dass überwiegend Berufsanfänger und Mitarbeiter anders gelagerter Bereiche in das Geschäftsfeld kamen, die nicht über das nötige Know-how verfügten.
3. Die Situation in den neuen Bundesländern brachte auch für die vorhandenen Mitarbeiter geänderte Anforderungen und machte zusätzliches Wissen notwendig.

Zur Analyse dieser Probleme wurden Mitarbeiterworkshops durchgeführt, zusätzlich in Einzelinterviews Abläufe der Kernprozesse erhoben, Dokumentationen der Kompetenzregelungen und Zuständigkeiten geprüft sowie die Kundenstruktur analysiert und die Kundenstandorte kartographiert. Da die Kreditbearbeitung im Wesentlichen DV-gestützt abgewickelt wird, wurden die vorhandenen Systeme ebenfalls hinsichtlich ihrer Schwachstellen und möglicher Verbesserungsoptionen sowie der Wechselwirkungen zwischen EDV-Systemen und Ablauforganisation betrachtet.

Ein zweiter Block der Untersuchung beschäftigte sich mit der Entwicklung des Marktes und den Anforderungen der Kunden an die Bank. Neben der Frage, welches Geschäftsvolumen der Markt künftig bieten würde, waren die Konkurrenzsituation, die Produktpalette und die Probleme der Abwicklung wichtige Parameter. Diese externen Faktoren stellten den Rahmen dar, in dem und an dem sich eine künftige Organisation des Bereiches auszurichten hatte. Bisher fand das Kreditgeschäft schwerpunktmäßig als sogenanntes "Bring-Geschäft" statt. Durch den großen Finanzierungsbedarf in den neuen Bundesländern musste keine aktive Akquisition betrieben werden. Im Wesentlichen reagierten die Mitarbeiter der Abteilung auf Anfragen der Kunden bzw. bearbeiteten Kreditanträge die ins Haus gebracht wurden. Die sich langsam abzeichnenden Risiken

sowie eine zunehmende Konkurrenzsituation ließen Überlegungen aufkommen, künftig eine aktive Kundenbetreuung aufzubauen. Die Berechnung einer "günstigen" Zielkundenstruktur und damit verbunden eine strategische Aussage zur Zukunft der Abteilung war der dritte zu bearbeitenden Themenblock.

Im Rahmen des Projektes erstellte Dokumente, z. B. Interview-, Sitzungs- und Workshopprotokolle, sowie darauf aufbauend Projektmaterial und Ausarbeitung sind die Grundlage des Artikels. Als sich innerhalb des Projektes zunehmend komplexere Strukturen entwickelten, in denen die mikropolitische Ebene im Unternehmen an Bedeutung gewann, wurden diese Beobachtungen vom Autor zusätzlich protokolliert. Da der Autor federführend am Projekt beteiligt war, können Prozesse und Strukturen im Zusammenhang mit dem Projekt und der Arbeit des Lenkungsgremiums detailliert nachgezeichnet werden. Gleichzeitig konnte durch zeitlichen Abstand Distanz geschaffen werden, die eine kritische Reflexion der Abläufe und Ereignisse ermöglicht.

### **3 Entscheidungsstrukturen und Organisationssystematik**

Innerhalb der Bank existiert ein Projektmanagementverfahren als Grundlage zur Durchführung von Projekten. In Anlehnung an die Literatur soll eine Projektorganisation losgelöst von der Linienorganisation, rein sachbezogen aufgebaut werden. Die mitarbeitenden Personen im Projekt und in den Projektgremien sind aus ihrer sonstigen Weisungsabhängigkeit bzw. -befugnis entbunden und innerhalb der Aufbauorganisation des Projektes unterstellt. Erst nach Abschluss der Projektarbeiten sollen die Ergebnisse den Entscheidungsgremien vorgestellt werden.

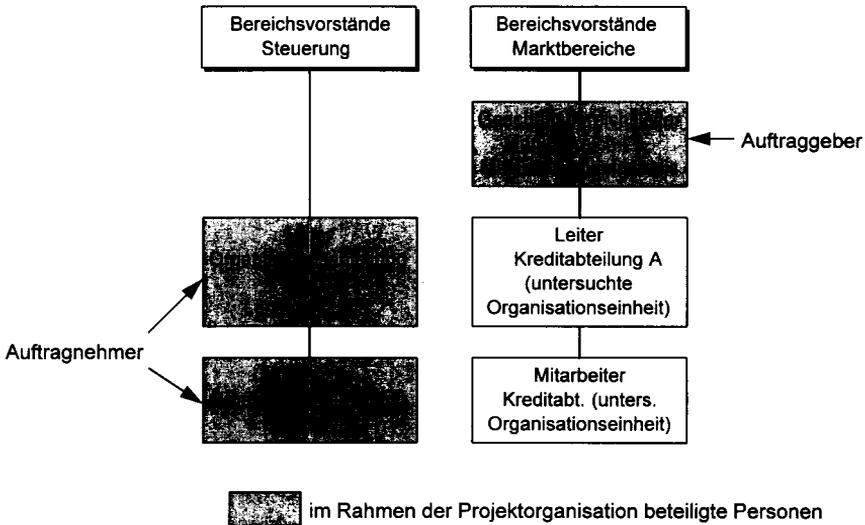
Die Einbindung der Mitarbeitervertretung erfolgt bei Projektbeginn durch eine Unterrichtung und nach Abschluss durch ein formales Mitbestimmungsverfahren. Seitens der Mitarbeitervertretung wird eine Mitarbeit in Projekten abgelehnt, da befürchtet wird, dass mehrheitlich im Projekt getroffene Entscheidungen mitgetragen werden müssen und die Möglichkeit zur Ablehnungen von Ergebnissen eingeschränkt wird. Aus diesem Grund spielt die Mitarbeitervertretung in der formalen Projektorganisation keine Rolle.

Für das vorgestellte Projekt ergab sich zunächst ein zweistufiger Aufbau. Neben dem Projektteam wurde ein Lenkungskreis eingerichtet. Während das Team die Untersuchung konzipiert und durchführt, ist der Lenkungskreis nach der Idee der Projektorganisation für die Sicherung der Rahmenbedingungen zuständig. Die Berichtslinie an den Vorstand erfolgt nicht direkt an alle Vorstandsmitglieder, sondern über das für diesen Bereich zuständige Vorstandsmitglied. Diesen als Bereichsvorstand bezeichneten Vorstandsmitgliedern kommen zwei Funktionen zu: Zum einen entlasten sie das Arbeitsvolumen des Gesamtvorstandes, da sie als Filter entscheiden, welche Informationen in den

Gesamtvorstand eingebracht werden. Zum anderen setzen sie Rahmenbedingungen für die unterstellten Bereiche.

In dem skizzierten Projekt setzte sich das Team aus Mitarbeitern der Organisationsabteilung des Unternehmens zusammen. Der Lenkungsreis war mit dem Auftraggeber des Projektes - zugleich Leiter des Marktgeschäftsbereiches - und dem Leiter der Organisationsabteilung besetzt. Während des Projektes wurden die Mitarbeiter und der Leiter der untersuchten Abteilung, im folgenden Kreditabteilung A genannt, umfangreich in die Projektarbeiten, sowohl in der Erhebungs- wie in der Lösungsfindungsphase, eingebunden. Formal gehörten sie aber nicht dem Projektteam an. Legt man diese Projektorganisation über die bestehende Linienorganisation so ergibt sich für die erste Projektphase folgendes Bild:

Abb. 1: Projekt- und Linienorganisation



Da das Projekt weder auf der Ebene der Projektmitarbeiter, noch auf der Ebene des Lenkungsreis von Mitarbeitern in Vollzeit, also als ausschließliche Aufgabe wahrgenommen wurde, wechselten die beteiligten Personen ständig zwischen Rollen, die sie im Rahmen dieser Projektorganisation hatten und Rollen, die ihnen aufgrund der Linienorganisation zugewiesen sind.

## 4 Zum Projektverlauf

### 4.1 Projektphase I

Nach der Erteilung des Projektauftrages erstellte das Projektteam eine Projektplanung mit zwei Phasen. In der ersten Phase sollte für alle oben skizzierten Problemfelder eine Ist-Erhebungen sowie entsprechende Auswertungen und Analysen durchgeführt werden. Zur Hälfte der Projektlaufzeit sollte ein Statusbericht durch das Team angefertigt und dem Lenkungskreis vorgestellt werden. In der zweiten Phase war die Ausarbeitung von Lösungsansätzen und das Erstellen eines Abschlussberichtes vorgesehen. Der Abschlussbericht sollte, nach Abnahme durch den Lenkungskreis, zur Entscheidung den zuständigen Marktbereichsvorständen vorgelegt werden. Zu diesem Zeitpunkt war nicht vorgesehen, dass sich weitere Vorstandsmitglieder oder der Gesamtvorstand mit diesem Thema beschäftigen.

Zunächst verlief das Projekt entsprechend der Planung. Allerdings ließen sich die Phasen inhaltlich nicht immer eindeutig trennen. So zeichneten sich z. B. in den Workshops neben der Erhebung der Problemfelder bereits erste Lösungsansätze ab. Dabei waren zwei organisatorische Aspekte für die Mitarbeiter des Bereiches besonders wichtig:

1. Es sollte eine selbständige Kundenbetreuung, bestehend aus zwei Mitarbeitern aufgebaut werden, die eine intensive Kundenbetreuung vor Ort - auch in den neuen Bundesländern - gewährleisten würde und künftig vermehrt aktiv Akquisition betreiben sollte.
2. Zunehmend wurde deutlich, dass die bisherige Aufteilung der Bearbeitung auf zwei Standorte organisatorisch und wirtschaftlich nicht sinnvoll war und eine Zusammenlegung an einen Standort unvermeidlich sein würde. Die Kundennähe wäre durch eine solche Maßnahme nicht berührt gewesen, da die Betreuung in der Regel beim Kunden stattfand und durch den Aufbau der Kundenbetreuung noch verbessert würde.

Für die Mitarbeiter waren mit diesen Veränderungen zwei Probleme verbunden: Die alte Tätigkeit der Bearbeitung umfasste regelmäßige Kundenbesuche vor Ort, um eine entsprechende Betreuung zu gewährleisten und die Richtigkeit der Angaben vor Ort zu überprüfen. Im Rahmen der Workshops wurde den Mitarbeitern deutlich, dass sich durch den Aufbau der Kundenbetreuung diese Reisetätigkeit stark vermindern wird. Da die Mitarbeiter in allen Workshops eine Arbeitsüberlastung ansprachen, wäre zunächst davon auszugehen gewesen, dass diese Entlastung von ihnen begrüßt worden wäre. Auf der rationalen Ebene wurden diese Punkte, wie Verbesserung bzw. Intensivierung der Kundenbetreuung und Entlastung der Bearbeitungsmitarbeiter von Reisetätigkeit positiv disku-

tiert. In einigen Äußerungen wurde der emotionale Widerstand deutlich, da die Reisetätigkeit als interessante Erweiterung der Bearbeitungstätigkeit empfunden wurde.

Die Zusammenlegung der Standorte stellte nur für einen kleinen Teil der Mitarbeiter ein Problem dar. Die Mitarbeiter, deren Standort aufgelöst werden sollte,<sup>4</sup> reagierten mit unterschiedlichen Aktivitäten: Zwei Mitarbeiter begrüßten die Planungen und bewarben sich auf andere Stellen bzw. wollten an den anderen Standort des Geschäftsfeldes überwechseln. Zwei Mitarbeiter wandten sich an die Mitarbeitervertretung mit der Bitte, für eine Standortsicherung einzutreten.

Entgegen seinem sonst geübten Verhalten versuchten die Mitarbeitervertreter aufgrund dieser Intervention, auf die laufende Projektarbeit Einfluss zu gewinnen. Einerseits wurde in mehreren Gesprächen mit dem Projektteam darum gebeten, die Option "Standortaufgabe" nicht mehr zu berücksichtigen. Zum anderen wurden informelle Kontakte zu einem Marktvorstand genutzt, ihn auf die Problematik hinzuweisen und die ablehnende Position der Vertretung deutlich zu machen.

Zum Ende der ersten Phase hatte das Projekt somit zusätzlich zur Ist-Aufnahme bereits erste Anhaltspunkte für eine Lösungsarbeitung erhalten. Gleichzeitig wurden durch die Erhebungen (Interviews, Workshops) auch Aktivitäten der betroffenen Mitarbeiter ausgelöst. Da das Ende der ersten Projektphase in eine Ferienzeit fiel, fand keine Sitzung des Lenkungskreises statt. Der vom Projektteam erstellte Statusbericht, der die wesentlichen Ergebnisse der Ist-Aufnahme dokumentierte, wurde den Lenkungskreismitgliedern schriftlich zugestellt.

Somit erfolgte keine Diskussion über die Ist-Aufnahme und die skizzierten, ersten Lösungsoptionen. Auch Wünsche und Befürchtungen der Mitarbeiter konnten nicht in Abstimmung zwischen Lenkungskreis und Projektteam bewertet werden. Nachdem der Statusbericht ohne größere Kommentare durch die Lenkungskreismitglieder blieb, setzte das Projektteam die Arbeit ohne Änderungen mit der Phase der Lösungsarbeitung fort.

## 4.2 Erste Projektergebnisse

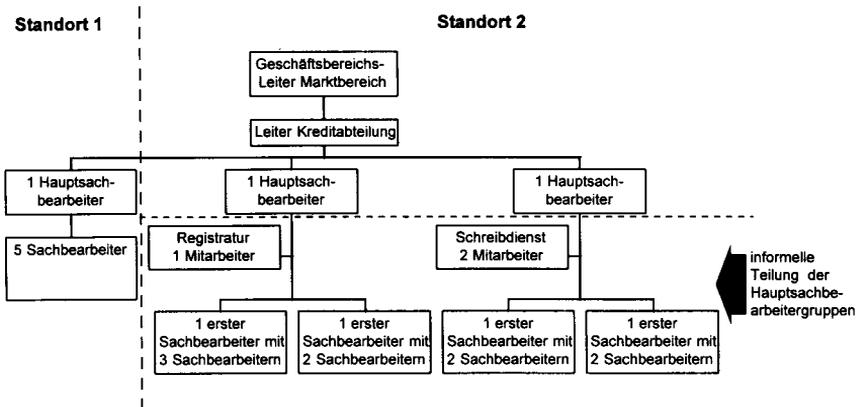
Die Auswertung der Daten hinsichtlich der Mengengerüste, der Gestaltung eines effizienten Einsatzes von DV-Technik und der Anregungen der Mitarbeiter in den Workshops lieferten weitere Kriterien für eine Standortbündelung. Durchgehend wurde die heutige Bearbeitung, in der jeder Sachbearbeiter Zuständigkeiten für bestimmte Kunden hatte, als unbefriedigend empfunden. Hier herrschte der Wunsch der Mitarbeiter nach einer Differenzierung in stärker akquisitorisch-kundennahe und bearbeitend-interne Tätig-

---

<sup>4</sup> Im folgenden Standort 1 genannt. Er umfasste zur Zeit der Untersuchung 6 Mitarbeiter, davon 1 Aushilfe. Detaillierte Beschreibung des Standortes siehe unten.

keiten vor. Kritik gab es an der Größe der Gruppen unterhalb der Hauptsachbearbeiter, die informell bereits geteilt worden waren (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Organisation der untersuchten Kreditabteilung bei Untersuchungsbeginn

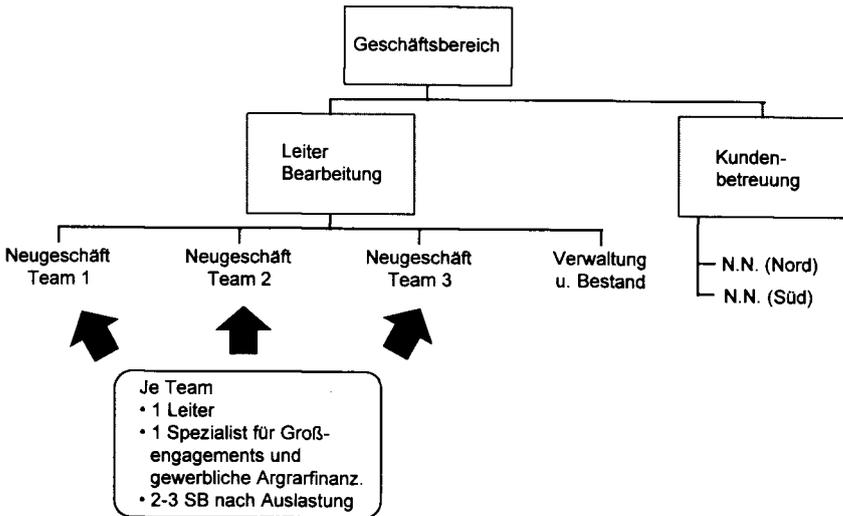


Durch die Einzelsachbearbeitung und das vorgeschriebene Vier-Augen-Prinzip musste jeder Fall mit dem Hauptsachbearbeiter durchgesprochen werden. Durch die Gruppengröße und die zwei Standorte war eine Vertretung oder ein Know-how-Austausch, auf Hauptsach- und Sachbearbeiterebene nur schwer zu realisieren.

Das Projektteam versuchte, die Anregungen aus dem Workshop weitestgehend einzubeziehen. Das neue Organisationsmodell (vgl. Abbildung 3) beinhaltet die Einführung einer Gruppensachbearbeitung mit Kundenzuständigkeit der Gruppen, so dass eine durchgehende Ansprechbarkeit für den Kunden und eine gegenseitige Vertretung in der Gruppe gewährleistet wäre. Durch die Besetzung jeder Gruppe mit einem Spezialisten und die Entkopplung von Leitungs- und Spezialistenfunktion sollte der "Flaschenhals" in der Leitung vermindert werden. Gleichzeitig sollten die Möglichkeiten des trainings-on-the-job eingeführt werden. Die gebildeten Gruppengrößen von vier bis fünf Mitarbeitern entsprachen den "Idealvorstellungen", die von den Mitarbeiter in allen Mitarbeiterworkshops unabhängig voneinander genannt wurden.

Durch die Bildung von Neugeschäfts- und Bestandsbearbeitung wurde zudem den Mitarbeiterwünschen, nach einer stärker innen- bzw. außenorientierten Tätigkeit Rechnung getragen. Die gewählte Gruppeneinteilung macht künftig außerdem eine Vereinfachung von Prozesse möglich und bot die Chance, in den Gruppen Know-how-Bündelungen zu erreichen. Durch zusätzliche Unterschriftskompetenzen, die den Kundenbetreuern zugeteilt werden sollten, würde eine Entlastung des Leiters erreicht, ohne das gültige Vier-Augen-Prinzip einzuschränken.

Abb. 3: Organisationsvorschlag des Projektteams

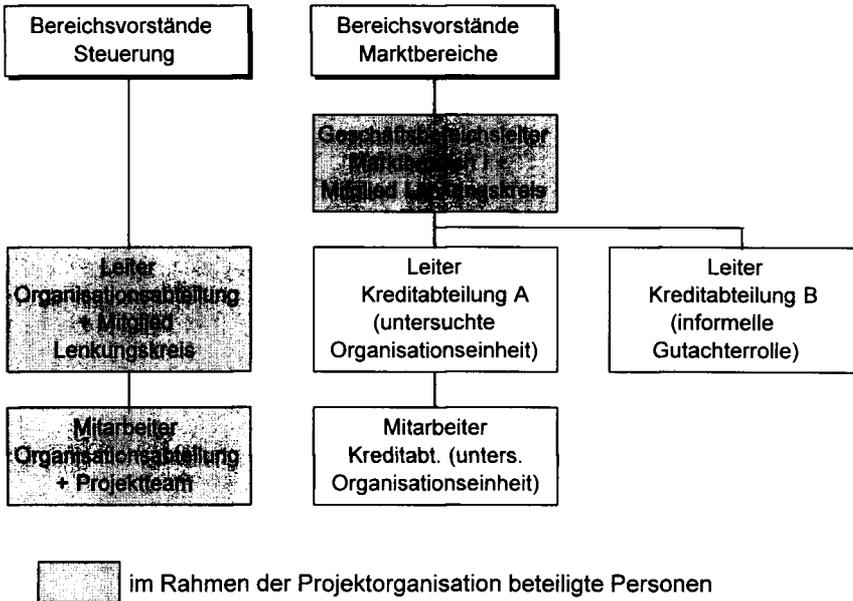


### 4.3 Projektphase II

Ohne Kenntnis des Projektteams fand parallel zu den Arbeiten der zweiten Projektphase eine Unterredung zwischen den Geschäftsbereichsleiter des Marktbereiches (Auftraggeber) und dem Leiter einer benachbarten Kreditabteilung (B), die nicht Gegenstand der Untersuchung war, statt. Hierbei wurden zwei wesentliche Rahmenseetzungen für das Projekt getroffen: Der Leiter der Kreditabteilung B erhielt eine informelle Gutachterrolle, so dass alle für den Lenkungskreis erstellten Unterlagen an ihm weitergereicht wurden. Darüber hinaus prüfte er in dem zu untersuchenden Bereich stichprobenartig die Geschäftsabwicklung und nahm an Besprechungen über Kundenfälle teil. Von diesen

Vereinbarungen erfuh das Projektteam zunächst nichts. Damit sah die "informelle Projektorganisation" wie folgt aus (vgl. Abbildung 4):

Abb. 4: Projektbeteiligte nach Zwischenbericht / 2. Projektphase



Auf Wunsch des Projektauftraggebers (Geschäftsbereichsleiter Marktbereich I) fand in der zweiten Projektphase eine bisher nicht vorgesehene Sitzung des Lenkungskreises statt. In dieser Sitzung wurde der Leiter der Kreditabteilung B in die Runde eingeführt, ohne dass ihm eine definierte Funktion innerhalb des Projektes zugewiesen wurde. In dieser Sitzung stellte der Kreditabteilungsleiter B ein Organisationsmodell vor, das vorsah, die Bearbeitung der untersuchten Kreditabteilung A in vier Teile zu untergliedern. Geschäfte mit kleinen Kreditvolumen sollten in einer Organisationseinheit gebündelt und "irgendwo" angegliedert werden. An drei verschiedenen Standorten, in denen die Kreditabteilung B vertreten war, sollte jeweils eine Einheit der bisherigen Kreditabteilung A, mit großem Kreditvolumen angegliedert werden. Während zwei dieser Standorte mit den heutigen Standorten der untersuchten Kreditabteilung A identisch waren, sollte das Geschäftsfeld in den neuen Bundesländern als "strategischer Standort" einen Bearbei-

tungsstandort erhalten – wiederum zusammen mit einem existenten Standort der Kreditbearbeitung B.

Dieses Modell wurde vom Projektteam zur weiteren Prüfung in die Studie aufgenommen. Aus organisatorisch-fachlicher Sicht wurde es jedoch verworfen, da die Zerlegung des Bereiches das vorhandene Know-how über die Standorte verteilt hätte. Das Modell stand damit dem Ziel des Projektes, eine Know-how-Bündelung und einen Know-how-Aufbau zu erreichen, entgegen. Zusätzlich wären die gewünschten Effektivitätsgewinne, die bei der Zusammenlegung der Standorte angestrebt wurden, nicht zu realisieren gewesen. Vorteile dieses Modells für den untersuchten Kreditbereich A waren nicht zu erkennen. Gleichzeitig bekam die Organisationsabteilung Hinweise, dass die Kreditabteilung B Probleme mit Personalstrukturen und -kapazitäten hatte, so dass hierin eine mögliche Begründung des Organisationsmodell des Leiters B vermutet werden konnte.

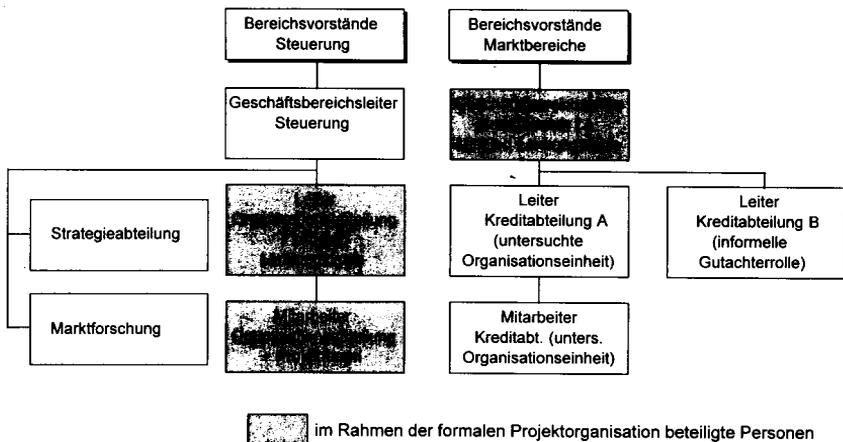
Nach Prüfung des alternativen Organisationsmodells erstellte das Projektteam einen vorläufigen Abschlussbericht, in dem sowohl das Modell des Projektteams das Modell des Abteilungsleiters B – mit Darstellung der Gegenargumente – sowie weitere Ausarbeitungen und Berechnungen enthalten waren. Der Bericht wurde dem Lenkungs-kreis schriftlich zugestellt.

Nach Abschluss von Projekten der Organisationsabteilung ist es geübte Praxis, die Berichte dem Geschäftsbereichsleiter Steuerung, dem Vorgesetzten des Leiters der Organisationsabteilung, zur Verfügung zu stellen. Hintergrund ist in der Regel weniger eine Beteiligung am Projekt, was bis zu diesem Zeitpunkt auch nicht erfolgt war, sondern eine allgemeine Unterrichtung über die Ergebnisse, die in seinem Geschäftsbereich erarbeitet werden (Berichtsweg der Linie). Nach einem Gespräch mit seinem zuständigen Vorstand regte Geschäftsbereichsleiter Steuerung an, die Fragestellung der Untersuchung zu erweitern. Untersucht werden sollte nun, ob die Bank künftig überhaupt in diesem Geschäftsfeld vertreten sein sollte. Seiner Vermutung nach sei dieses Geschäftsfeld zu risikoträchtig und würde in Zukunft nicht besonders ertragreich sein. Dieser strategische Aspekt sollte, auch unter Berücksichtigung von Ressourcen und Risiken in der nächsten Sitzung des Lenkungs-kreises diskutiert werden. In der 3. Lenkungs-kreissitzung, in der planmäßig der vorgelegte Entwurf des Endberichtes diskutiert werden sollte, wurde diese Frage erörtert und ein zusätzlicher Auftrag an das Projektteams gegeben. Dabei sollte eine Portfolioanalyse des Kundenbestandes und verschiedene Rentabilitätsberechnungen durchgeführt werden.

Die zusätzlichen Berechnungen konnten die Vermutung nicht bestätigen, die innerhalb des Lenkungs-kreises diskutiert wurde. Risiko und Rentabilität des Bereiches lagen im Durchschnitt der Gesamtaktivitäten der Bank. Auch die Portfolioanalyse der Kunden brachte keine besonderen Problemfelder oder -schwerpunkte. Aufgrund der Berechnungen ergaben sich keine neuen Erkenntnisse, die eine Änderung der vorgeschlagen Organisationsmaßnahmen, z. B. hinsichtlich der Standorte, bedingt hätten.

Der erweiterte Bericht wurde den Mitgliedern des Lenkungskreis und den beiden Leiter in der Kreditabteilungen zugesandt. Der Geschäftsbereichsleiter Steuerung erhielt einen ergänzten Bericht. Daraufhin beauftragte dieser zwei weitere Abteilung, die Marktforschung und die Strategieabteilung, die Aussagen des Berichtes im Hinblick auf Marktchancen, Rentabilität und strategische Ausrichtung zu prüfen. Obwohl beide Abteilungen in der ersten Projektphase, durch Anfragen des Projektteams nach Datenmaterial als "Informationslieferanten" genutzt wurden, waren sie als Akteure bisher nicht beteiligt. Zum Ende des Projektes waren damit folgende Bereiche aktiv beteiligt (vgl. Abbildung 5):

Abb. 5: Formelle und informelle Projektbeteiligte



Die formale Projektorganisation, bestehend aus Projektteam und Lenkungskreis, war mehrmals um informelle Beteiligte ergänzt worden. Die informellen Beteiligten hatten im Rahmen des Projektmanagementverfahren keine definierten Rollen und Aufgaben. Dadurch fand weder eine Zusammenarbeit zwischen Projektteam und informell Beteiligten statt, noch gab es die Möglichkeit für Projektleiter oder Lenkungskreis steuernd tätig zu werden. Der Berichtsweg dieser zusätzlichen Akteure war direkt auf ihre Linienvorgesetzten gerichtet, in Teilaspekten fand eine Parallelarbeit zum Projektteam statt.

#### 4.4 Projektende

Trotz der verschiedenen Ausarbeitung und Stellungnahmen stellt der Geschäftsbereichsleiter des Marktbereiches (Projektauftraggeber) den Abschlussbericht den zuständigen Vorstandsmitgliedern vor. Bei der Diskussion in der Bereichsvorstandssitzung veränderte sich die Sachlage erneut. Die im Bericht enthaltenen Wirtschaftlichkeitsberechnungen gingen von unzutreffenden Angaben des untersuchten Kreditbereiches aus. Der Leiter der Kreditabteilung A musste einräumen, dass kurzfristig mit höheren, risikobedingten Ausfällen zu rechnen sei.

Vom Vorstand der Steuerungsbereiche wurde vor dem veränderten Hintergrund verstärkt gefordert, den Bereich zu schließen. Die Marktbereichsvorstände konnten sich mit der Ablehnung dieser Lösung jedoch durchsetzen und beauftragten die Revision mit einer weiteren Untersuchung. Mit der Vorlage des Berichtes wurde das Projekt für das Projektteam durch den Auftraggeber beendet.

Nach Vorlage des Revisionsberichtes wurde vom Gesamtvorstand beschlossen, das Geschäftsfeld zunächst zwei Jahre weiterzuführen. Dabei sollte allerdings kein aktiver Marktangang gesucht und keine Kundenbetreuung aufgebaut werden. Die Neugeschäftsaktivitäten waren durch vorgegebene Kriterien stark begrenzt. Die bestehende Altstruktur wurde um zwei Risikobearbeitungsgruppen zur Bearbeitung der ausgefallenen Kredite erweitert. Die Leitung der Abteilung und dieser beiden Gruppen wurde Mitarbeitern übertragen, die aus anderen Geschäftsbereichen kamen. Mit dieser Lösung konnte sich im Vorstand weder die Seite, die eine Auflösung des Bereiches gefordert hatte, noch die Vertreter des Bereiches, die nach wie vor an einem Ausbau interessiert waren, durchsetzen.

Die Mitarbeitervertretung war seit den Interventionsversuchen zum Ende der ersten Projektphase nicht mehr in Erscheinung getreten und wurde von der Entwicklung überrascht. Der Beschluss des Gesamtvorstandes wurde aber akzeptiert, da beide bisherigen Standorte der Kreditabteilung A erhalten blieben. Zudem hatten die im Bereich angesammelten Risiken eine Größenordnung erreicht, bei der von der Mitarbeitervertretung die alte Entscheidungsstruktur nicht mehr verteidigt werden konnte, zumal hinsichtlich der Leitungsposition kein gesetzliches Mitbestimmungsrecht besteht.

### 5 Rollen, Rollenkonflikte und Auswirkungen auf das Projekt

Nachdem die Projektorganisation und der Projektverlauf dargestellt wurde, stellt sich die Frage, wie sich die entsprechenden Verläufe und Handlungen der beteiligten Personen erklären lassen.

*Das Projektteam* selbst war ausschließlich mit Mitarbeitern der Organisationsabteilung besetzt. Obwohl keiner dieser Mitarbeiter Vollzeit im Projekt arbeitete, kam es hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen Interessenlage zu keiner Überschneidung mit anderen

Arbeitsgebieten. Zu Beginn des Projektes arbeitet das Team auf Basis des im Haus gültigen Projektmanagementverfahrens im oben dargestellten Ziel- und Zeitrahmen. Betroffene Mitarbeiter aus den Bereichen wurden in Form von Interviews und Workshops in die Projektarbeit eingebunden.

Ziel- bzw. Rollenkonflikte für die Mitarbeiter des Projektteams gab es gegen Ende der zweiten Projektphase. Neben den Anforderungen des Projektauftraggebers (Geschäftsbereichsleiter Marktbereich I) wurden zunehmend Ziele seitens der Linienvorgesetzten in das Projekt eingebracht, ausgelöst durch die Vorstellung des Vorstandes Steuerung. Formal blieb das Projektmanagementverfahren gewahrt, da der Leiter der Organisationsabteilung als direkter Vorgesetzter der Projektteammitarbeiter zusammen mit dem Geschäftsbereichsleiter des Marktbereiches das Entscheidungsgremium bildete. Inhaltlich wurden aber widersprüchliche Zielerfordernungen gestellt, die vom Projektteam nur durch die parallele Darstellung der unterschiedlichen Lösungsoptionen bewältigt werden konnten. Entsprechend wurden im Abschlussbericht neben der Darstellung des erarbeiteten Lösungsmodells auch andere Optionen, z. B. das Modell des Kreditabteilungsleiters B oder die Auflösung des Bereiches, dargestellt und erläutert. Den versuchten Interventionen der Mitarbeitervertretung zum Ende der ersten Projektphase wurde mit Verweis auf das gültige Projektmanagementverfahren und auf die entsprechenden Mitbestimmungsverfahren begegnet.

Würde man hier die Betrachtung des Projektes bzw des Projektmanagmentverfahrens bezogen auf das Fallbeispiel beenden, so scheint es, dass sich das Verfahren bewährt hat. Die gesteckte Aufgabe des Projektteams wurden mit dem Abschlussbericht formal erfüllt, wenn auch kein eindeutiges Projektergebnis erzielt werden konnte. Nun wird der Projekterfolg in der Praxis nicht nur an der Vorlage des Abschlussberichtes zu messen sein, auch wenn Beratungsaufträge von Consultants häufig in dieser Form abgeschlossen werden. Nach diesem Beratungsverständnis ist die Umsetzung der erarbeiteten Beratungsergebnisse dann Aufgabe und in der Verantwortung der Organisation selbst. Zusehens ändert sich dieses Verständnis und die Frage der Umsetzung der Ergebnisse bekommt in der Diskussion um den Erfolg des Projektes verstärkt Bedeutung.

Da die Projektergebnisse - zumindestens vorläufig - nicht zur Umsetzung gekommen sind, ist eine Analyse mit erweitertem Focus notwendig. Wie in der Beschreibung des Projektes bereits deutlich wurde, gab es neben den direkt am Projekt Beteiligten weitere Akteure, deren Interessen und Rollen in diesem Zusammenhang zu hinterfragen sind. Aufgrund der Größe der Kreditabteilung und der formulierten Ziele fand das Projekt zunächst außerhalb des betroffenen Bereiches kein weiteres Interesse. Für den Vorstand der Bank sind Untersuchungen dieser Art, bei der zu Beginn mit Änderungen verschiedener Abläufe oder der Einrichtung von zwei Kundenbetueerstellen gerechnet werden konnte, von nachgeordnetem Interesse. Das Interesse der Vorstände wurde jedoch geweckt, als erste Projektergebnisse deutlich wurden. Besonders die Offenlegung der vorhandenen Risiken sowie die sich abzeichnende Aufgabe eines Standortes trugen hierzu bei.

*Der Vorstand Steuerung* verfolgte prinzipiell ein Unternehmenskonzept, das als wesentlichste Zielgröße die Konzentration auf das Kerngeschäft beinhaltete und in der Umsetzung stark an Rationalisierungsgewinnen orientiert ist. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation wurde von ihm gefordert, den Bereich zu schließen, da er nicht dem direkten Kerngeschäft der Bank zuzuordnen war. Notwendige Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen und DV-Optimierungen, die Folge der Umsetzung der Vorschläge des Projektes gewesen wären, wurden von ihm als zusätzliche Argumente für eine Schließung angesehen.

Demgegenüber verfolgte *der Vorstand des Marktgebietes* verstärkt die Politik einer Lösungsfindung über die Befriedigung möglichst vieler Interessengruppen. In der Kreditabteilung selbst gab es dabei mindestens zwei Interessengruppen. Zum einen die Mitarbeiter, die möglichst weitgehend die alte Organisation, vor allem die bisherigen Standorte, beibehalten wollten. Zum anderen die Gruppe der Mitarbeiter, die sich durch eine Veränderung Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsbelastung aber auch hinsichtlich ihrer Karriereoptionen erwarteten. Die Mitarbeiter, die durch eine Zusammenlegung der Standorte negativ betroffen wurden, konnten Ihre Interessen über die Mitarbeitervertretung gegenüber dem Vorstand transparent machen. Da das Thema der "Standortschließungen", unabhängig vom konkreten Projekt, für die Mitarbeitervertretung ein sensibles Generalthema ist, wurde es entsprechend gegenüber dem Vorstand als Grundsatzfrage vertreten. Durch den Geschäftsbereichsleiter des untersuchten Bereiches wurden dem Vorstand zusätzlich Interessen derer signalisiert, die langjährige Verantwortung in dem Bereich trugen. Diese plädierten für möglichst geringe Veränderungen und schlugen lediglich den Aufbau der Kundenbetreuung ohne sonstige organisatorische Änderungen vor. Hauptmotive waren vermutlich, dass die Führungskräfte ihre Position sichern und bisherige Entscheidungsvorgänge, die u. a. zu der Risikosituation des Bereiches geführt hatte, nicht näher untersucht sehen wollten. Die Gruppe der Mitarbeiter des Bereiches, die bereit waren zu Veränderungen – anzahlmäßig die größte Betroffenenengruppe – fand keine Möglichkeit, ihre Einstellung gegenüber dem Marktvorstand zu kommunizieren. Entsprechend versuchte der Vorstand, den Bereich mit möglichst geringen Änderungen weiterzuführen.

*Der Auftraggeber, der Geschäftsbereichsleiter des Marktgebietes*, nahm von Beginn an eine Doppelrolle ein. Als Auftraggeber und Mitglied im Lenkungskreis hatte er die Aufgabe, Projektergebnisse zu beurteilen und eine Umsetzung der Ergebnisse zu betreiben. Als Geschäftsbereichsleiter des ihm unterstellten Bereiches trug er gleichzeitig in der Vergangenheit Führungsverantwortung und die Verantwortung für Kreditentscheidungen in diesem Bereich. In dieser Funktion betrachtete er die Projektergebnisse als Bewertung seiner Tätigkeit, die es zu rechtfertigen galt. Vor dem Hintergrund, dass sein zuständiger Vorstand wenig Änderungsbereitschaft zeigte, die Projektergebnisse starken Änderungsbedarf deutlich machten, suchte er Unterstützung, indem er den Leiter der benachbarten Bearbeitungseinheit in das Projekt einbezog. Dieser legte, wie oben darge-

stellt, einen Organisationsvorschlag vor, der eine Verschmelzung der untersuchten Kreditabteilung (A) und seiner eigenen Kreditabteilung (B) vorsah, vermutlich um Probleme in seinem Bereich zu lösen.

Da der Vorstand bzw. der ihm nachgeordnete *Geschäftsbereichleiter Steuerung* seine Interessen nicht ausreichend in den Ergebnissen des Projektteam berücksichtigt fand, zog er weitere, bisher nicht beteiligte Einheiten hinzu. Durch Stellungnahmen der Marktforschung bzw. der Strategieabteilung sollte die Zukunft für dieses Geschäftsfeld zusätzlich hinterfragt und somit der Forderung nach Schließung weitere Argumente hinzugefügt werden. Damit kristallisierten sich gegen Ende des Projektes drei Akteursgruppen heraus, die wie folgt zu charakterisieren sind:

Tab. 1: Typisierung der Akteure

| Zielrichtung | Aufgabe des Bereiches  | Neuorganisation des Bereiches  | möglichst geringe Veränderung  |
|--------------|--|--|--|
| Akteure      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstände Steuerung</li> <li>■ Geschäftsbereichsleiter Steuerung (und Mitarbeiter Marktrorschung/ Strategieabteilung)</li> <li>■ Leiter Organisationsabteilung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leiter der untersuchten Kreditabteilung A</li> <li>■ Projektteam (Mitarbeiter Organisationsabteilung)</li> <li>■ Mitarbeiter des Bereiches (teilweise)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstände Marktbe- reich</li> <li>■ Geschäftsbereichsleiter Marktbe- reich</li> <li>■ Leiter Kreditabteilung B</li> <li>■ Mitarbeiter des Bereiches (Standort 1, teil- weise)</li> <li>■ Mitarbeitervertretung</li> </ul> |
| Typisierung  | Rationalisierer  | Gestalter  | Bewahrer   |

Die Rolle des *Leiters der Organisationsabteilung*, der in der Übersicht den Rationalisieren zugeordnet ist, beinhaltet ebenfalls einen mehrfachen Rollenkonflikt. Als Vorgesetzter trug er zunächst die Verantwortung für seine Mitarbeiter und deren Arbeitsergebnissen. Andererseits sollte er diesen innerhalb der Organisation den entsprechenden Rückhalt für die Ergebnisse sichern. Als Mitglied des Entscheidungsgremiums trug er von Beginn der Untersuchung an Entscheidungen über das Vorgehen und die Zielsetzung des Projektes mit. Als leitender Mitarbeiter der Unternehmenssteuerung hatte er zusätzlich die Aufgabe, die Interessen des Vorstand der Steuerung in das Projektergebnis einfließen zu lassen. Dieser Rollenkonflikt wurde von ihm entschärft, indem er im Entscheidungsgremium die Erweiterung der Projektaufgabenstellung betrieb. Der Abschlussbericht des Projektteams, der hierdurch auch Aussagen zur Schließung des Bereiches enthielt, ermöglichte es ihm, Stellung im Sinne des Marktvorstands zu beziehen, gleichzeitig aber die Option der Umsetzung der Neuorganisation anbieten zu können. Damit überließ er die

Entscheidung einer höheren Hierachiestufe im Unternehmen und vermied seine anderen Rollen zu negieren.

Die Zuordnung der *Leiters der untersuchten Kreditabteilung A* zur Gruppe der Gestalter hat sich ebenfalls im Laufe des Projektes entwickelt. Während er zu Beginn der Untersuchung lediglich für einen Aufbau der Kundenbetreuung plädierte, übernahm er gegen Ende des Projektes zunehmend die Position des Projektteams, die Abteilung weitgehend neu zu gestalten. Neben der intensiven Beteiligung und Rückkopplung der Projektergebnisse mag für diese Meinungsänderung die Einbeziehung des Leiters der Kreditabteilung B ausschlaggebend gewesen sein. Bei einer Fusion der Kreditabteilungen, wie durch diesen vorgeschlagen, wäre seine Leitungsposition stark gefährdet worden. Bei Neuorganisation des Bereiches hätte seine Position eine deutliche Aufwertung erfahren. Gegenüber seinem Geschäftsbereichsleiter konnte er diese Position allerdings nicht konsequent vertreten, da er dann direkt in Konflikt mit dem Leiter der Kreditabteilung B wie auch mit der inzwischen beim zuständigen Marktvorstand gebildeten Meinung getreten wäre.

Damit existierten zum Ende des Projektes faktisch keine Promotoren mehr, die das primäre Projektergebnis, mit dem Ziel zur Neuorganisation des Bereiches, in der entsprechenden Entscheidungsebene vertraten. Es haben sich aber Koalitionen verschiedener Interessengruppen gebildet, die trotz unterschiedlicher persönlicher Motive für die gleiche Lösung eintreten. Auf der Basis des Projektberichtes, der Gutachten der Marktforschung bzw. Strategieabteilung und vor dem Hintergrund persönlicher Gespräche und Interventionen wurde zwischen den Markt- und Steuerungsvorständen die dargestellte, zeitlich beschränkte Lösung vereinbart.

## **6 Berücksichtigung bestehender Strukturen und Rollen bei der Projektarbeit**

Welche Konsequenzen können aus dem Fallbeispiel für die Anlage von Projekten gezogen werden? Theoretisch denkbar wären drei Optionen, um die Umsetzungschancen von Projektergebnissen zu erhöhen:

1. Die Projektorganisation sollte nicht nur auf der Arbeitsebene, sondern auch auf der Steuerungsebene von politischen Einflüssen der Linie freigehalten werden.
2. Alle Meinungsgruppen innerhalb der Unternehmensorganisation sollten als Beteiligte in die Projektarbeit eingebunden werden, um die Akzeptanz der Ergebnisse auf möglichst breiter Basis zu sichern. Nicht bestmögliche Ergebnisse, sondern die Umsetzbarkeit unter Einbeziehung von Einwänden, Interessenlagen oder Problembereichen ist der Maßstab.

3. Die Projektsteuerung wird zu Beginn eindeutig einer Stelle im Unternehmen zugeordnet. Sie vertritt nach Projektabschluss die Ergebnisse unternehmensintern. Projektergebnisse werden somit zu Verhandlungsergebnissen.

Die Option 1 stellt die konsequente Ausweitung des Gedankens des Projektmanagementverfahrens dar und wäre aus rein organisatorisch-fachlicher Sicht die wünschenswerteste Lösung. Eine solche, rein technisch-funktionale Sicht lässt die vielfältigen Sozialstrukturen und Beziehungen unberücksichtigt, die neben der formalen Organisation im Unternehmen existieren. In der Praxis scheint sie daher nicht umsetzbar. Wie das Beispiel zeigt, werden spätestens bei persönlicher Betroffenheiten Koalitionen gebildet. Damit entsteht neben der formalen Projektorganisation ein Interessengeflecht, bestehende Beziehungsnetzwerke werden genutzt. Parallel zum Projekt wird an gleichen Sachverhalten unter Umständen mit unterschiedlichen Zielsetzungen gearbeitet, wie im Fallbeispiel durch Gegengutachten und alternatives Organisationsmodell gezeigt wurde.

Für eine erfolgreiche Projektarbeit und eine Umsetzung der Ergebnisse ist es daher unverzichtbar vor Projektbeginn Rollen und Interessen der Beteiligten möglichst weitgehend zu identifizieren und in Projektaufbau und -planung zu integrieren. Bei dieser Idee, oben als Option 2 umrissen, muss versucht werden, neben fachlichen Aspekten die Beziehungs- und Machtgeflechte der Organisation zu berücksichtigen. Ansätze hierzu reichen von der Organisationsentwicklung (vgl. z. B. French et al. 1994) bis hin zu systemischen Beratungen (vgl. z. B. Alemann 1996; Wilke 1992; Heintel/Krainz 1992). Solche beteiligungsorientierten Modelle finden jedoch ihre Grenzen. Einerseits ist zu Beginn eines Projektes nicht immer klar festzustellen, welche Interessen und Interessengruppen in der Projektzeit in Erscheinung treten können. Andererseits können sich Rollen und Interessen Beteiligter oder der Kreis der Betroffenen durch die Ergebnisse bzw. durch die Projektarbeit selbst verändern. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle Interessengruppen oder Betroffenen zu einer direkten Mitarbeit bereit sind. Gravierende Probleme sind: die Abgrenzung zwischen Systemteilnehmern (diejenigen, die zu beteiligen sind) und Systemumwelt (u. a. Personen, die nur Rahmenbedingungen für die Arbeit aufstellen) sowie die Durchführung der Beteiligung. Diese Schwierigkeiten sind im Fallbeispiel dargestellt worden, vom Anwachsen der Beteiligten über die Änderung von Rollen der Betroffenen bis zur Verweigerung der Mitarbeit, z. B. durch die Mitarbeitervertretung. Damit scheint die Option 2 in Praxisfällen der geschilderten Art ebenfalls nicht umsetzbar.

Wie kann aber trotzdem erreicht werden, dass Projektergebnisse in der Organisation zu notwendigen Änderungen beitragen? Hierzu soll abschließend die Überlegung diskutiert werden, mikropolitische Auseinandersetzung auf der Unternehmensebene einzuplanen. Entsprechend schlägt die theoretisch abgeleitete Option 3 vor, die Projektsteuerung eindeutig einer Interessengruppe im Unternehmen zuzuordnen. Im Fallbeispiel gingen die Ergebnisse des Projektteams verloren, da der politische gefundene Kompromiss

ausschließlich zwischen den beiden auf Vorstandsebene repräsentierten Interessengruppen ausgehandelt wurde.

Bei der Zuordnung des Projektes zu einem der beiden Blöcke, entweder als reiner Consultingauftrag des Marktbereiches oder als reine Revisions- bzw. Rationalisierungsuntersuchung der Unternehmenssteuerung, wären die Ergebnisse in den Prozeß der politischen Auseinandersetzung eingeflossen. Bei einer entsprechenden Machtverteilung wäre somit der Ansatz des "check and balance", also einer Machtverteilung und Gegenprüfung gewährleistet, ohne dass die Qualität oder der Ablauf der Projektarbeit beeinträchtigt würden.

Diese Option konnte im vorgestellten Fallbeispiel nicht realisiert werden, da durch die personellen Verflechtungen, besonders in der Person des Leiters der Organisationsabteilung, eine eindeutige Zuordnung nicht möglich wurde. Dieser brachte in den Lenkungskreissitzungen und im Rahmen seiner Vorgesetztenfunktion die Sichtweise der Steuerung ein. Durch diese Vorgaben konnte das Untersuchungsteam, das vorwiegend als Consult im Auftrag des Marktbereiches arbeiten sollte, keine eindeutige Rolle übernehmen. Nicht unterschätzt werden darf bei der vorgeschlagenen Lösung, dass die Projektergebnisse auch schnell "unter die Räder kommen können", wenn eine der beiden Parteien keine ausreichende Durchsetzungsstärke besitzt, um auf dem Verhandlungswege einzelne Aspekte in eine Realisierungsphase einbringen zu können. Zudem birgt eine solche "einseitige Ausrichtung" mögliche Probleme bei der Akzeptanz der Lösung.

Ein Blick in den öffentlich-politischen Raum, in dem das Modell des "check and balance" Anwendung findet, z. B. in der amerikanischen Verfassung als Machtverteilung zwischen Präsidenten und Kongress, zeigt zwei Tendenzen: Einerseits hat es sich bei der Umsetzung von Beschlüssen bewährt, andererseits treten auch Schwächen auf, wenn man z. B. den Streit um den amerikanischen Haushalt zwischen Präsidenten und Kongress betrachtet, der in der Vergangenheit zu einer Handlungsunfähigkeit der öffentlichen Verwaltung geführt hat.

Wie das Fallbeispiel und die dargestellten Optionen zeigen, gibt es nicht den "Königsweg", mit dem die Akzeptanz und Umsetzung von Projektergebnissen im Unternehmen gesichert werden kann. Deutlich wird aber, dass eine Projektdurchführung, die auf einer technisch-funktionalen Betrachtung basiert, mit ihren Ergebnissen im Unternehmen wenig Erfolg haben wird. Vielmehr scheint es zwingend, die Unternehmensstruktur zu reflektieren und in Abhängigkeit von den Strukturen zu prüfen, ob eine weitgehende Einbindung der Interessengruppen möglich, sinnvoll und akzeptiert ist. Sofern diese Optionen, wie im vorgestellten Fall nicht möglich sind, muss über andere Konzepte nachgedacht werden.

Vor dem Hintergrund der Zunahme von Projektarbeit in Unternehmen und der unter Praktikern diskutierten Problematik der Umsetzungsschwäche von Projekten liegt hier sicherlich ein breites Arbeitsfeld. Aus Sicht der Praxis wäre es dabei wünschenswert, wenn entsprechende Modelle entwickelt oder aus anderen Wissenschaftsbereichen über-

tragen werden könnten. Dabei könnte in der Kombination von Modellen, die sich innerhalb der Projektarbeit bewährt haben und Modellen aus Wissenschaftsbereichen, die sich mit entsprechenden Verhandlungs- und Entscheidungssituationen und der Mikropolitik im Unternehmen befassen, ein möglicher Ansatz liegen.

## Literatur:

- Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: Soziologische Beratung als Unternehmensberatung. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.): Soziologische Beratung. Opladen, S. 70-72.
- Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.): Soziologische Beratung. Opladen, S.77-88
- Boy, Jacques; Dudek, Christian; Kuschel, Sabine, 1995: Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. Offenbach.
- Brater, Michael; Büchele, Ute, 1994: Entwicklungsschritte zur Gruppenarbeit in der Mengensachbearbeitung. Ein Leitfaden am Beispiel einer Dienstleistungsunternehmung. München.
- Crozier, Michael; Friedberg, Erhard, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein.
- Dick, Petra, 1993: Mikropolitik in Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung Jg. 4, S. 440-467.
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H., 1994: Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern.
- GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Hrsg.), 1995: Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) - Ein Leitfaden. Eschborn.
- GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Hrsg.), 1997: Ziel Orientierte Projekt Planung - ZOPP. Eine Orientierungshilfe für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. Eschborn.
- Heintel, Peter; Krainz, Ewald E., 1992: Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements. In: Beratungsprojekten. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.) Organisationsberatung. Wiesbaden, S. 128-150.
- IBO - Institut für Bürokommunikation und Organisation (Hrsg.), 1994: Projektmanagement. Seminarmanuskript. Gießen.
- Rosenkranz, Hans, 1994: Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung. Paderborn.
- Schattenhofer, Karl, 1992: Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen.
- Schelle, Heinz, 1996: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Streich, Richard K.; Marquadt, Maryam; Sanden, Heike (Hrsg.), 1996: Projektmanagement - Prozesse und Praxisfelder. Stuttgart. Projektmanagement. Stuttgart, S. 15-30.
- Schmidt, Götz, 1994: Methode und Techniken der Organisation. Gießen.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke, 1989: Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. München.
- Schwarz, Gerhard, 1987: Die "Heilige Ordnung" der Männer: patriarchal. Hierarchie und Gruppendynamik. Opladen.
- Streich, Richard K.; Marquadt, Maryam; Sanden, Heike (Hrsg.), 1996: Projektmanagement - Prozesse und Praxisfelder. Stuttgart.

Wilke, Helmut, 1992: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung. Wiesbaden. S. 17-42.  
Wimmer, Rudolf (Hrsg.), 1992: Organisationsberatung - Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

**Jürgen Schulte**  
**Waldthausenstr. 15**  
**45127 Essen**  
**Tel./Fax ++49.201.237435**  
**e-Mail: schulte-j@t-online.de**

*Jürgen Schulte*, Dipl.-Soz.wiss./Dipl.-Arb.wiss., geb. 1962, ist nach Tätigkeiten als wiss. Mitarbeiter und als freier Berater seit 1994 in einer Bank tätig, zuletzt als Senior-Projektmanager. Schwerpunkte: Organisations- u. Technik Einführungsprojekte, Projektmanagementverfahren, Personal. Parallel Dissertation zur Veränderung von Lebensformen und der Auswirkung auf Personalentwicklungskonzepte in Unternehmen.