

Projektorganisation

Ungewissheit als Potential in projektförmigen Organisationen

Autor: Sibylle Peters

Auftragnehmer:

Prof. Dr. Sibylle Peters
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik
Lehrstuhl für berufliche Weiterbildung und
Personalentwicklung
Zschokkestraße 32
D-39104 Magdeburg
Tel. +49-(0) 39167 – 16623 /16627
Fax +49-(0) 391 67 - 16550

Magdeburg / Mai 2009

Diese Studie/Expertise wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" im Projekt "Internationales Monitoring" (IMO) erstellt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

RWTHAACHEN
UNIVERSITY

Inhalt

Abstract	3
1 Zielsetzung	4
2 Organisation und Projektorganisation	7
2.1 Zur Einheit von Organisation und Projekten als Projektmanagement	7
2.2 Projektmanagement in Organisationen	9
2.3 Projektmanagement und Change-Management-Prozesse	10
2.4 Change-Management und Transformationsprozesse als neuere Wege (innovative Möglichkeit)	11
3 Projektorganisation und Projektmanagement – neuere Wege (neuere Strategie) der Einbeziehung sozialer Systeme	12
3.1 Projektmanagement und die Einbindung sozialer Systeme	13
3.2 Evolutionäres Projektmanagement u. a.	14
4 Projektorganisation und reflexive Professionsstrategien als bewusste Wege (Alternative) der Thematisierung von Unsicherheit und Krisen als Option im Managerhandeln	16
4.1 Routine und Krise als Herausforderungen in verschiedenen Theoriekontexten	16
4.2 Fazit	18
Literaturverzeichnis	19

Zusammenfassung

Wissensbasierte Arbeitsstrukturen, als auch wissensbasierte Qualifizierungs- und Kompetenzstrukturen werden (zunehmend) bedeutsamer, weil sie insbesondere in projektförmigen Strukturen und Prozessen von Organisationen, die oft synonym gesetzt werden mit Projektmanagement, erzeugt werden bzw. von diesen Strukturen gehen Impulse einer Anpassung an Umwelt-Dynamik-Prozesse aus. Neue Systeme reagieren mit immer professionelleren und hoch-technischen Systemen auf diese Entwicklungen. Als Fokus der Bearbeitung gelten ausschließlich die Organisation und ihre Strukturen. Sie gibt als Basis für Projekte die spezifischen Regeln des Projektmanagements vor. Damit stellen diese Strukturen gleichermaßen die Basis der Entwicklungen wissensbasierten Lernens, Arbeitens und einer Kompetenzentwicklung dar, das jedoch im Regelwerk von Projektmanagement keine Beachtung findet. Wissensbasierte Arbeits- und Kompetenzanforderungen werden im Projektmanagement innerhalb von Entwicklungsanforderungen und Optionen von Effizienz und Effektivität gefiltert, wodurch in hohem Maße die Entwicklung möglicher Humanressourcen- und Personalentwicklung vernachlässigt wird. So wird hier davon ausgegangen, dass erst eine Identifizierung möglicher Grenzen der Beherrschung der Planbarkeit von Prozessen und Strukturen im Projektmanagement Hinweise geben kann, inwieweit der Umgang mit Unsicherheit Potentiale aufgreifen kann. Eine solche Identifizierung außerhalb von technischen Regelsystemen soll die Pluralisierung des Wissens für Humanressourcen unterstützen.

Abstract

Knowledge-based work structures, as well as knowledge-based skills and competence structures are (increasingly) important, because they are particularly in project-form structures and processes of organizations, which are often synonymous with project management, or be generated by these structures to pulses of an adaptation to environmental-dynamic -processes. New systems are responding with more professional and high-technology systems to these developments. The focus of treatment is the organization and its structures. It provides as a basis for specific projects, the rules of project management. Thus, these structures are equally

the basis of the knowledge-based developments, learn, work and competence, which, however, no set of project management attention. Knowledge work and competency requirements are filtered within project development requirements and options for efficiency and effectiveness. One result is that the development of potential human resources and personnel is neglected. It is assumed that only an identification of possible limits of predictability of the mastery of processes and structures in project management can give hints to what extent the potential for dealing with uncertainty can pick up. Such identification outside of technical systems should support the pluralization of knowledge for human resources.

1. Zielsetzung

Innerhalb des Kontextes von Lernen – Arbeiten und Kompetenzentwicklung soll die Aufmerksamkeit auf die projektförmige Organisation gelenkt werden, da Unternehmen, wie F&E-Vorhaben, Non-Profit-Unternehmen und alle temporär arbeitenden Einheiten immer häufiger in Projektstrukturen arbeiten. Projektstrukturen stehen sowohl für die Zunahme wissensbasierter und wissensorientierter Arbeitsinhalte, als auch wissensorientierter Kompetenzen. Produktentwicklung und Innovationsentwicklung ist in projektförmige Organisationsstrukturen ver- und ausgelagert, wobei Projekte als und auf der Basis von Projektmanagement organisiert werden.

Folglich findet auch die Entwicklung von Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung in diesen Projektstrukturen statt, wohl zu einem erheblich umfangreicheren Maße als angenommen. Die Deutsche Bank hat bereits 2007 den Begriff der Projektwirtschaft kreiert. In diesen Formen und Strukturen stehen Effizienz und Effektivität von zu bearbeitenden Projekten im Mittelpunkt. Durch eine immer differenziertere Bearbeitung von Prozess- und Strukturbedingungen wird die Planung verbessert und rationalisiert. Zunehmend gerät auch dadurch die Planung von Projekten und Projektstrukturen an ihre Grenzen, bzw. hier wird von der Hypothese ausgegangen, dass Projekte und die in den Projekten nicht thematisierten Organisationsstrukturen an ihre Grenzen geraten und darauf angewiesen sind, den Umgang mit dem Nicht-Planbaren, der Ungewissheit als auch Unsicherheit als Herausforderung aufzunehmen und organisatorisch zu gestalten. Solche Hinweise werden aufgegriffen.

Organisation und Projektmanagement dienen der Bearbeitung von Arbeitsprozessen – das ist das vorherrschende Prinzip. Die Zunahme der Ausdifferenzierungen der Ansätze zum

Projektmanagement, wie evolutionäres und virtuelles Projektmanagement und andere Diskussionszusammenhänge weisen auf Herausforderungen hin, dass Beherrschbarkeit und Routine an gewisse Grenzen geraten. Das gilt es zu thematisieren. Infolge dieser neuen Phänomene werden in den letzten 2-5 Jahren in neueren Konzepten soziale Prozesse als ein zusätzliches Element für die Bearbeitung von Arbeitsprozessen zugelassen, d.h. in der Literatur diskutiert. Innerhalb klassischer Projektmanagementstrukturen bleibt die Bearbeitung von Arbeitsprozessen sowie die Komplexität und Dichte davon unberührt – Projektmanagement passt sich Strukturen der Organisation an und innerhalb dieser Strukturen, als geschlossene Systeme, kann nicht auf Lernprozesse, Veränderungspotential und Erwartungsstrukturen rückgeschlossen werden. In Kapitel 2 wird auf die klassischen Projektmanagementstrukturen im Verhältnis zur Organisation und ihrer Organisierung verwiesen, in Kapitel 3 werden neuere Wege unter Einbeziehung sozialer Systeme thematisiert, d.h., eine aktuellere Diskussion in der Literatur skizziert. Kapitel 4 nimmt Professionalisierungsentwicklungen in komplexen Organisationsstrukturen auf – diesem Bereich ist m. E. mehr Theorie- und Forschungs-aufmerksamkeit zu widmen.

Dieses Vorgehen erscheint sinnvoll, denn auch innerhalb von Projektmanagement gilt, dass die Entwicklung von Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung sich nicht mehr nur auf pädagogische Prozesse der Gestaltung von Arbeitsplätzen beschränkt. Insgesamt arbeiten im Projektmanagement sehr heterogen ausgebildete Fachkräfte mit besonderen Spezialisierungen. Die Projektleitung nimmt i.d.R. Abteilungsleiter der Linienstrukturen auf der Grundlage verschiedener Expertisen und Professionen wahr. Die Praxis bestätigt, dass zunehmend junge Fach- und Führungskräfte innerhalb der unternehmensinternen Nachwuchskräfteentwicklung die Positionen/Rollen von Projektleitern einnehmen. Folglich werden die Herausforderungen im Projektmanagement immer größer, z.B. unter Ressourcenaspekten des Umgangs mit heterogen ausgebildeten Mitarbeitern und Fachspezialisten oder heterogen ausgebildete professionellen Führungsnachwuchskräften in parallel arbeitenden Projekten. Desweiteren bestehen unklare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse – als Delegationsanforderungen – über Ressourcen und Ressourceneinsatz zwischen Linienstruktur und Projektstruktur. Dergleichen Stellen verschieben komplexe und offene Strukturen und stellen Grenzen der Planbarkeit dar, deren Benennung erst Chancen für Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung eröffnen könnte.

Deshalb wird hier die Aufmerksamkeit auf Formen der Bewältigung von Ungewissheit in Projektstrukturen und Projektprozessen des Projektmanagements gelenkt, um daraus

Hinweise zu gewinnen, auf welche Prozesse von Organisationsstrukturen in zukünftigen Forschungen ein besonderes Gewicht zu legen ist. Damit könnten die Entwicklungspotentiale, Erfahrungen, Kompetenzen und Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Nachwuchskräften transparent und damit für Optionen einer Bearbeitung reflexiv zugänglich werden. Das gleiche gilt auch für Möglichkeiten der Entwicklung von Wissen und Erfahrungen, inwieweit diese infolge der gegebenen Planbarkeit ebenfalls an Grenzen der Beherrschbarkeit stoßen. Infolgedessen wird die Aufmerksamkeit auf die Prozesse und Strukturen des Projektmanagement gelenkt, die

- innerhalb von Organisationsstrukturen für die Aufbau- und Ablaufstruktur von Projekten im Projektmanagement gelten und Hinweise über die Grenzen der Planbarkeit geben,
- das Verhältnis von Organisationsstrukturen und Projektmanagementstrukturen hinsichtlich von Ressourcen und Aufgaben betreffend, auf unterschiedliches Handeln verweisen können und deshalb für Forschungsfragen aufzugreifen wären,
- neue soziale Systeme inklusive die Thematisierung von Wissensmanagement ermöglichen und Hinweise geben auf jenseits der Grenzen der Planbarkeit und der darin bearbeiteten Routinen, wie gegebenes, informelles Wissen und Erfahrungen. Solche Identifizierungen können eine andere Organisation und Planbarkeit nachfragen, um neue Impulse für Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung zu eröffnen,
- die Aufmerksamkeit auf Theoreme von Planbarkeit/Unplanbarkeit und Sicherheit/Unsicherheit lenken sowie auf neuere Tendenzen von Professionsentwicklungen. Derartige Muster geben Hinweise darauf, wie z. B. Routine und Krise als eine Form von Bewältigbarkeit diskutiert wird, die z. B. einen neuen eigenständigen Fokus aufnehmen können,
- Projekte wie Organisationen von der Projektkultur getragen werden, jedoch dieses Thema ist noch so ein junges Thema, dass, wenn sich Hinweise auf einen Zusammenhang der Ungewissheit im Zusammenhang mit Projektkulturen zeigen, diese aufgenommen werden.

Die Aufmerksamkeit gegenüber benannten Phänomenen wird wichtiger, denn wenn immer mehr Nachwuchskräfte des Fach- und Führungsnachwuchses (Mitarbeiter und Projektleiter)

in Projekten arbeiten, gehen ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den temporären Projekten verloren, wenn die jeweils temporäre Arbeitsform wechselt, aber die Strukturen und Formen der temporären Bearbeitung immer innerhalb von Projektmanagement verbleiben und sich damit Reflexionen verschließen.

2. Organisation und Projektorganisation

2.1 Zur Einheit von Organisation und Projekten als Projektmanagement

Organisationen lassen sich nicht eindeutig definieren, die Definitionen sind abhängig von der Perspektive der Betrachtung, wobei folgende Sichtweisen auf die Organisation möglich sind:

a. eine **funktionale**,

hier verweist der Fokus darauf, dass das Unternehmen organisiert wird durch Organisationsgestaltung und Komplexitätsbewältigung und das Ganze zu organisieren, die entscheidende Tätigkeit darstellt,

b. eine **instrumentale**,

das Unternehmen hat eine Organisation und der Fokus liegt auf den Führungsinstrumenten, mit dem Ziel der Wirtschaftlichkeit – die Organisation hat als System eine Struktur,

c. eine **institutionelle**,

das Unternehmen ist eine Organisation und der Fokus liegt auf der Gesamtführung mit dem Ziel der Sinnvermittlung (Bea/Göbel 2006).

Projekte und Projektmanagement sind betroffen von der funktionalen und instrumentalen Sichtweise, denn beide Dimensionen betreffen die Gestaltung und Führung, wobei Projekte auf der Basis von Projektmanagement organisiert werden. Projekte und Projektmanagement sind synonym. Die Umwelt hat Einfluss auf die Projekte z. B. durch Change Management, d. h. über die institutionelle Ebene, sonst nicht. Allgemein hat sich zu Projektstrukturen und

Projektmanagement eine breite Diskussion und entsprechende Literatur entfaltet¹. Spezifisch neue Ausdifferenzierungen nehmen zu (z. B. evolutionäres oder virtuelles Projektmanagement), die für Ausdifferenzierungen sozialer Systeme stehen. Das Projektmanagement nimmt dieses „nur“ zusätzlich auf, wie zu zeigen sein wird.

Projektmanagement ist eine Form der Veränderung und Erneuerung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Organisations-(-strukturen), wobei Projektaufbau und -ablaufstrukturen an diejenigen Strukturen von Organisationen gekoppelt und angepasst sind. Dadurch tragen Projekte und Projektmanagement ebenso zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichtsprinzips von Organisationen bei, und oszillieren wie diese zwischen:

- d. Stabilität und Flexibilität,
- e. Zentralisierung und Dezentralisierung,
- f. Entscheidungsdelegation,
- g. Berücksichtigung informeller Aspekte.

Bei gleicher gegebener Zielsetzung, die Aufrechterhaltung des Gleichgewichtsprinzips in Organisationen zu wahren, finden sich zunächst keine Hinweise auf eine unterschiedliche Handhabung zwischen Organisationen und Projektstrukturen. Für Projekte und Projektmanagement sind folgende Strukturdimensionen des Organisierens der Organisation und damit der Projektorganisation gleichermaßen zentral:

- h. Spezialisierung,
- i. Koordination,
- j. Delegation von Entscheidungen,
- k. Formalisierung,
- l. Konfiguration (Bea/Göbel 2006).

¹ Bea/Göbel, 2006; Bea et al., 2008; Litke, 2005; Bergmann/Garrecht, 2008; Mayer et al., 2008; etc.

Für die Projektorganisation und das Projektmanagement sind besonders folgende Dimensionen von zentraler Bedeutung:

- m. Koordination temporärer Projektstrukturen mit der Organisation sowie Begrenztheit von Aufgabenstellungen, Einzigartigkeit der Auftragsvergabe,
- n. Delegation von Entscheidungen als Einzelstrategien für immer nur jeweils ein Projekt, zunehmend aber auch Projektstrukturen als Multi-Projektmanagement, um parallel laufende Projekte aufzugreifen und zu koordinieren.

Von diesen Dimensionen ist das Projektmanagement zentral betroffen, da in ihnen die Koordination gegebener Komplexitäten von Arbeitsinhalten als auch die Delegation von Entscheidungen als Organisationseinheit anfallen. Hier sind Spielräume zwischen technokratischen oder stärker persönlichkeitsorientierten Formen und Entscheidungen auf der Basis von Sicherheit/Unsicherheit möglich, die in einem Spannungsverhältnis zur Organisation stehen. In der gesichteten Literatur zeigt sich, dass bei aller Bearbeitung die Prinzipien der Organisation unangetastet bleiben. Sie betreffen alle hier benannten Strukturelemente und Dimensionen – auch alle Projekte und das Projektmanagement.

2.2. Projektmanagement in Organisationen

Projektmanagement ist nicht in die strategische Unternehmensführung integriert und ihr wird auch nicht die Funktion zugesprochen, zur Implementierung von Strategien beizutragen (VW Coaching, 2002). Es bleibt ein Sonderfall ohne Wirkung auf die Organisation, ja mit dem Multi-Projektmanagement werden z. B. Sonderstrukturen verstetigt, nicht aber das Projektmanagement in Organisationsstrukturen aufgenommen (Bea et al. 2008; Bergmann/Garreht 2008). Drei Formen der Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation sind derzeit in der Diskussion:

- o. **Projektkoordination**, worin unter Aspekten von Koordination das Projekt und das Team auf der Sekundärebene² arbeitet, d. h. Projektmanagement nicht auf der Primärstruktur der Organisation angesiedelt ist und Fragen von Koordination und

² Innerhalb der Hypertextorganisation von Nonaka/Takeuchi, 1997 entfalten die Mitglieder als Akteure der Organisation ihre Aktivitäten auf der Primärorganisationsebene, die die Geschäftsstruktur abbildet, der Sekundärebene, die eigens für die Gestaltung von Projektstrukturen neben und außerhalb der Organisation fungiert sowie der Tertiärebene, auf der die Akteure ihre individuellen wie professionellen Netzwerke betreiben und sich darin austauschen, vgl. dazu Schnauffer/Stieler - Lorenz/Peters 2004.

Delegation am Beispiel der Weisung von fachlichen sowie disziplinarischen Aufgaben differenzierte, temporäre Teilungen von Arbeit und Aufgaben stehen. In dieser Strukturform verbleibt die Entscheidungsmacht innerhalb von Linienabteilungen.

- p. **Reine Projektorganisation**, die Koordination der Aufgaben obliegt dem Projekt und Projektleiter, dem Projekt wird ein hoher Innovationscharakter innerhalb von Sekundärorganisationsstrukturen zugesprochen, als Projektform sehr selten anzutreffen und dafür wohl eher ein Beispiel für Eliminierung anstehender Probleme der spezifischen Aufgaben,
- q. **Matrix-Projektorganisation** verlagert Projektstrukturen auf die Primärorganisation, erhöht die Koordination innerhalb und zwischen Projekten erheblich, Projekte werden gebündelt (Bergmann/Garreht 2008).

Bereits diese Einteilung in strukturelle Muster des Praxisgebrauchs von Projektmanagement weist darauf hin, dass die Planbarkeit und Beherrschbarkeit von Projekten gewährleistet werden soll. D. h., in den Beschreibungen und Definitionen liegen keine Möglichkeiten der Einflussnahme auf die jeweilige Organisationsstruktur vor, alle Formen sind unabhängig von dem Organisationsansatz der Organisation.

2.3. Projektmanagement und Change-Management-Prozesse

Sehr viel Aufmerksamkeit wird dieser besonderen Form von Projektmanagement gewidmet, hier geht es vor allem um die bewusste und professionelle Gestaltung und (Beherrschbarkeit) von Veränderungsprojekten, die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärken sowie Akzeptanz durch die Betroffenen einhergeht. Change-Management wird in diesem Kontext auf die persönliche Ebene fokussiert. Dabei geht es jedoch nicht um Erwerb und Entwicklung von z. B. Kompetenzen. Im Mittelpunkt steht auch nicht der eigenständige/selbständige Umgang mit veränderten komplexen Anforderungen, sondern das Commitment als Verhaltensänderung zu entwickelnden veränderten Verhaltensmustern, um die für das Change-Management als wichtig erachteten Projektmanagementschritte kognitiv und emotional nachzuvollziehen und sich auf einen Weg dorthin einzulassen, beabsichtigt ist (Gattenmeyer/Al-Ani, 2001; Bönig/Fritschle, 1997). Dabei wird u. a. auf das Modell von Organisationsentwicklung auf der Basis von Lewin (1959) verwiesen. Ziel von Change-Management ist es, Diskontinuitäten nicht zu thematisieren, sondern Kommunikation für die

Planung hinzuzuziehen, konkret im Bereich der Kooperation, da Programmierungen nicht mehr den Zusammenhang alleine herstellen können, denn in den Regelungen sind personenunspezifische Muster eingelagert. So ist die daraus entstehende Diskontinuität ständig zu bearbeiten, aufzulösen bzw. bereits vorher abzuwehren. Schon der Anschein einer auftretenden Krise könne eine Katastrophe im Unternehmen auslösen (Gareis 2008). Widerspruchsfreiheit ist ein grundständiges Ziel.

2.4 Change-Management und Transformationsprozesse als neuere Wege (innovative Möglichkeiten)

Das bisher Dargestellte verweist auf die absolute und geradezu rigide Einordnung von Projektstrukturen und Projektmanagement in Organisationsstrukturen. Change- Management wird aber auch neuerdings in einer zweiten Variante als Option gesehen, und gehört eigentlich demzufolge in das 3. Kapitel, soll aber hier benannt werden. Dabei geht es darum, dass durch Umwelteinflüsse auf die Entwicklung von Produkten – über die institutionelle, dritte, eingangs benannte Ebene – auf Projekte Einfluss genommen werden kann. Hierbei kommt der seltene Fall vor, dass die Krise als Moment von Diskontinuität und Unsicherheit (gesellschaftlich benannte Erscheinungen) zuzulassen sei, denn daraus würden neue Markt- und Kooperationspotentiale als neue Chancen erwachsen. Gegebene Strukturen müssten hier hinterfragbar sein. Projektleiter sollten für diesen Fall der schwierigen Bewältigung von Diskontinuitäten den Linienstrukturen angehören, d. h. die Dissonanzen sind zwischen Projekt- und Linienstrukturen im Sinne klarer Organisationsstrukturen zu händeln (Gareis 2008). Die Akzeptanz von Diskontinuitäten erscheint dann als natürliche Phase der Projektentwicklung und wird in dem Falle thematisiert.

Innerhalb von Transformationsmanagement – als eine Option von Change-Management – stellt die Krise den Ausgangspunkt, woraufhin ein Fünfphasenmodell die gewünschte Planbarkeit wieder herstellen könne durch z.B. ein Modell, indem

- r. die Routine aufgebrochen wird,
- s. Zukunftsbilder geschaffen werden,
- t. mutig innerhalb von zunächst in Projektstrukturen über neue Strukturen entschieden wird,

- u. diese konsequent umgesetzt und
- v. in Erfolge zu verankern sind (Steinle, 2005)³.

Das Problem ist, dass das Verhältnis von Organisation und Projektstrukturen in der Regel so beschaffen ist, dass das Zulassen mit Unsicherheit in der Praxis praktisch nicht vorkommt, da viele Change-Prozesse nach der 3. Phase – wenn Entscheidungen im Projekt fallen – diese bereits abbrechen/ abgebrochen werden (Heitger/Doujak 2002). Das beinhaltet, die Basis der Ursachen-Wirkungsketten-Planung stößt an ihre Grenzen, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird.

3. Projektorganisation und Projektmanagement – neuere Wege (neuere Strategien) der Einbeziehung sozialer Systeme

Die Einbeziehung sozialer Systeme wird gesehen als Moment, das die Bearbeitung von Arbeitsphasen zwar Ergebnisse hervorbringt, die für weitere Vorgehensweisen die Basis mit entsprechenden Veränderungen und Weiterentwicklung als Change-Management stellen, jedoch soziale Prozesse zunehmend eine Aufmerksamkeit einfordern, die nicht innerhalb der vertrauten Bearbeitung und ihre spezifischen Bewältigungsmuster innerhalb der Organisation von Projektmanagement zu fassen sind. Gleichwohl wird eine Bearbeitung innerhalb des gegebenen fixierten Kontextes wohl unumgänglicher. Diese Umwelteinflüsse und neuen Phänomene werden unter systemischen Ansätzen zusammengefasst, deren Anliegen die Bewältigung von System und relevanter Umwelt ist, mit der Erwartung, dass der Interaktion zwischen einem System und seiner relevanten Umwelt Aufmerksamkeit entgegengebracht wird⁴. Damit wird der Fokus auf soziale Prozesse und Koordinationsphasen als gleichwertige Gestaltungsoptionen neben Arbeitsprozessen gelegt.

³ Dieses sind genaugenommen Hinweise der Handhabung des Umgangs mit Organisationskultur, ohne das diese als solche benannt werden, vgl. z.B. Staiger 2008

⁴ Das St. Gallerer Managementsystem auf der Grundlage der Systemtheorie basiert hierauf, ebenso evolutionäre Ansätze, auf letzteren wird eingegangen, vgl. Kieser/Woywode 2006, 309ff

3.1 Projektmanagement und die Einbindung sozialer Systeme

Es geht um die Thematisierung von Grenzen der Planbarkeit, die in den Vordergrund treten und eine gleichwertige Anerkennung, wie technisch-materielle Prozesse einfordern, weil von ihrer Bearbeitung und Einbindung die Ergebnisse abhängen (Böhle 2008, 93).

Ansätze hierzu gehen davon aus, dass eine nicht beherrschbare Komplexität der Organisationsgestaltung neue Formen der Rationalität in Form günstigerer Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation zuzulassen und bereitzustellen habe. Ziel dabei ist es, die Komplexität weder zu reduzieren – über bekannte Wege von Risikomanagement – noch nach „anderen“ Formen von Ausblendung nicht bewältigbarer Probleme zu suchen, sondern die bewusste Einstellung auf „Vorläufigkeit“ von Regeln zu pflegen sei, d. h. nicht Routineregeln in Absolutheitszuständen zu generieren. Vorläufigkeit als eine Form von Ungewissheit, Zukunftsorientierung und die Offenheit von vernetztem Denken sind darin zentral. So gesehen sind diese Ansätze Reflexionschancen erreichter Standards mit Öffnungen für Neuorientierungen.

In diesen Ansätzen geht es wiederum um Koordinierung und Delegation von Entscheidungswegen als nicht- technische Gestaltungsoptionen, die als gleichwertig betrachtet werden (sollen). Innerhalb von Managementtheorien wird hier oft der Begriff Management der 2. Ordnung eingeführt, um darauf zu verweisen, dass Zielorientierungen nicht deterministische Prozesse, sondern von Mutations- und Selektionsprozesse als Koordinations- und Delegationsprozesse mit diversen Variablen abhängig und damit in ihrer Richtung änderbar sind (Saynisch 2008).

Entscheidend ist, dass innerhalb dieser Ansätze das traditionelle Regelkreissystem als alleiniger Bezugsrahmen zu verlassen ist und soziale Komplexität und Nichtlinearität Gegenstand der Bearbeitung werden, da diese in Austausch mit ihrer Umwelt stehen (Küppers 1999). Insbesondere die Koordination mit und innerhalb von zur Verfügung stehenden Netzwerken durch Projektmanagement ermöglicht es, neues Wissen, Erfahrungen, Anschlussoptionen etc. zu entfalten bzw. soziale komplexe Systeme zu fördern. Netzwerke sind für Organisationsmitglieder ein Stabilitätsfaktor und darüber hinaus eine Wissens- und Motivationsquelle. Sie schaffen Halt, indem sie der (gefühlten) Unsicherheit durch Austausch, Rückkopplung und dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung begegnen (Kastl/Schmid 2008). Nicht Unsicherheit wird thematisiert, sondern im Ausweichen auf

soziale Faktoren am Beispiel von Netzwerken werden stabilisierende Aspekte benannt, die die Rationalität von Arbeitsprozessvorhaben flankieren.

Sinngemäß eines Exkurses soll hier kurz darauf verwiesen werden, dass sich z. B. Netzwerke im Öffentlichen Dienst über Laufbahnstrukturen mit spezifischen Wirkungen bilden, da hier u. a. über Bevorzugungen von Netzwerkmitgliedern Wege von Entscheidungen völlig intransparent sind, wenn es darum geht, welche Projekte mit welchen Mitglieder gefördert/ abgelehnt werden. Gleichwohl schützt ein großes Netzwerk im Projektmanagement vor großem Absturz im Falle eines Misserfolgs, also der nicht kalkulierbare Umgang mit Unsicherheit kann über soziale Faktoren aufgefangen werden (Kastl/Schmid 2008), ohne Thematisierung von Organisationsstrukturen. Netzwerkstrukturen können auf belastbare informelle Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern zurückgreifen, was im traditionellen Projektmanagement kein Planungs- und Bearbeitungsfaktor ist. Die Autoren empfehlen, z. B. zwischen Netzwerkstrukturen und Sicherheits-/Unsicherheitsfaktoren der Projektplanung abzustimmen, da diese jeweils spezifische Korrelationen aufweisen.

3.2 Evolutionäres Projektmanagement u. a.

Als theoretisches Modell wird als Metapher in der Literatur die Planung von 4 Welten oder vier Dimensionen als Welt-Ordnungen 01-04 genutzt. Damit wird verdeutlicht, dass die Komplexität hinter der Planung und Strukturierung von Planbarkeit und Beherrschbarkeit um ein Vielfaches komplexer ist als zunächst angenommen:

- w. **Welt 1** verdeutlicht die **Tradition**, wie es faktisch abläuft,
- x. **Welt 2** verdeutlicht die **Komplexität** und ihre aufeinander Angewiesenheit, d.h. die Kommunikation und Beobachtung, vernetztes Denken, Verstehen verschiedener Professionsverständnisse in der Bearbeitung von Koordination und Delegation, denn hier wirkt Professionshandeln spezifisch,
- y. **Welt 3** verdeutlicht die Organisation des **Motivierens**, die **Kommunikation** von Visionen, die Erwartungsstrukturen,
- z. **Welt 4** umfasst die systemische Betrachtung und basiert auf dem Prinzip zyklischer Prozesse, vernetzter Sprünge, Prozesse in Gang halten, politische

Rahmenbedingungen für Gestaltungsvorhaben nutzen, also diese gleichwertig mit Effizienzaspekten setzen, etc. (Saynisch 2008).

Infolge dieser Bedingungen kann Projektmanagement Phasen von Arbeits- und Koordinierungsprozessen jeweils neu justieren, d. h.:

aa. auf Vorhandenem aufbauen,

bb. umgehend auf Veränderungen reagieren,

cc. Erfahrungen direkt einbeziehen,

dd. aktiv Freiräume nutzen,

ee. vom jeweils erreichten Entwicklungsstand, im Sinne von Versuch und Irrtum, weitere Neuerungen ausprobieren (Frick 2008).

Als Fazit kann die Differenz zum Projektmanagement als Planungsprozess auf folgende Schlüsselprinzipien verwiesen werden:

ff. Umgang mit offenen Zielen,

gg. Praktizieren eines Varitäts-Engineerings – mehrere Möglichkeiten erhalten und keine zerstören, etc. (Saynisch 2008).

Unter sumerischer Perspektive ist dieses Kapitel um Aspekte des virtuellen Projektmanagements zu ergänzen. Meinen Literaturrecherchen nach lassen sich keine Hinweise darin für einen spezifischen Umgang mit Unsicherheit finden. Deshalb verzichte ich auf weitere Ausführungen hierzu.

4. Projektorganisation und reflexive Professionsstrategien als bewusste Wege (Alternative) der Thematisierung von Unsicherheit und Krisen als Option im Managerhandeln

4.1. Routine und Krise als Herausforderung in verschiedenen Theoriekontexten

Insgesamt kommt der Stabilisierung von Routine in der Literatur und offensichtlich in der Praxis Gewichtung und Bedeutung zu. Ich möchte auf eine in diesem Kontext ungewöhnliche Erweiterung hinweisen, die der Form und Bearbeitung von Routine. Routine wird innerhalb von Professionsentwicklungen durch die Berufspraxis in Form von Supervision gestützt. Hier bietet Routine die Aufrechterhaltung gegebener Berufspraxis durch Supervision. Routinen entwickeln sich mit den Anforderungsprofilen, wobei es darauf ankommt, Zuständigkeit (Lizenz) und Geltungsanspruch (Mandat) durch soziale Praxis (Supervision) immer wieder neu abzusichern. Zuständigkeit und Geltungsansprüchen entsprechen durchaus den Dimensionen von Koordination und Delegation innerhalb von Organisationskontexten, bzw. haben darin gemeinsame Kerne für professionelles Handeln. Erst wiederkehrende Grenzfälle der Berufspraxis, die an die Grenzen der Routine stoßen, kann Routine in Frage stellen und können damit die Ursache für eine Krise sein, weil Routine ins Wanken gerät, d. h. mit gegebenen Mitteln einer Bearbeitung und Beherrschung durch sie sich zu entziehen scheint.

In dieser Situation versucht z. B. die organisierte Berufspraxis durch die Träger, als auch durch die Berufsträgerorganisationen, die Routine (wieder) neu herzustellen, denn Routine bedeutet Entlastung, Balance und Aufrechterhaltung des Geltungsanspruches des Berufs- und Professionswissens (Stichweh 1994). In der Form von Interaktion und Kommunikation wird Routine und Routinehandeln immer wieder neu ausgehandelt und abgesichert. Innerhalb von Management und Führungsverhalten und der Zunahme komplexer Herausforderungen durch Projektmanagement entwickelt sich dieser Bereich als ein möglicher Professionalisierungsbereich, der multikomplexe Anforderungen durch die Organisation, den Stakeholder, wie Kunden, Auftraggebern, Klienten aufzugreifen vermag, ohne die dort tätigen Professionellen – die Manager, als solche – zu thematisieren.

Der Gedanke ist zunächst nicht naheliegend, weil Manager und Führungskräfte i.d.R. weder eine organisierte Berufspraxis als Supervision haben, noch eine Technikentwicklung als objektive Basis der Entfaltung der Berufspraxis. Sie bewegen und handeln eher in offenen Situationen von Organisationen, da sie unabhängig von organisierter Berufspraxis als Supervision und darüber hinaus auch nicht gegenüber einer stabilen Klientel handeln und entscheiden. Ihr Handeln obliegt den Strukturen von Organisationen, z. B. denen von Projektorganisation. Infolge der ihnen im alltäglichen Berufsfeld gegenüber stehenden heterogenen Anforderungen mühen sie sich so gesehen nicht individuell um Routine – die Transparenz von Routinen in Regelwerken der Organisationsstruktur sichert ihnen die Verstetigung von Routine, unabhängig ihres subjektiven Handelns. Infolge dessen sind sie von Krisen nicht betroffen, sondern Krisen als Moment von aktuellen Situationen orientieren sich an dem Regelwerk in den Dimensionen Spezialisierung, Kooperation, Formalisierung, etc. – dies wird in jeder Managementhandlung durch das Regelwerk (wieder) hergestellt. Das individuelle Führungsverhalten ist nicht in Projektorganisationen Thema. Somit kann die Krise täglich Ausdruck von Gegenwart sein, ohne dass ihr Anliegen als solches thematisiert wird, Krise erscheint ohne Umfeld, sie wird im Regelwerk bearbeitet (Kieser/ Walgenbach 2003; Schröder 2009). Dieses zeigt sich zunehmend, wenn Management auf der Basis technischer Regelungen Aufmerksamkeit gegenüber sozialen Dimensionen verlangt und einen professionelleren Umgang mit Krisen als soziale Kommunikation einfordert, welches in der Managementdiskussion gegenwärtig unter dem Begriff Management 2. Ordnung, wie mehrfach benannt, thematisiert wird (Baecker 1994).

Es soll damit auf einen zusätzlichen Kontext der Bearbeitung verwiesen werden, der es erlaubt, Grenzen der Planbarkeit und Formen von Beherrschung in der Gegenüberstellung von Krisen und Ungewissheit aufzugreifen und nach neuen Formen der Bewältigung zu suchen, die neue Optionen bieten. Krisen fordern die Bearbeitung und Bewältigung mit dem Anspruch einer erhofften neuen Routinisierung. Innerhalb systemischer Ansätze, wie im evolutionären Projektmanagement skizziert, markiert das Zulassen von Unsicherheit und Ungewissheit eine bearbeitbare Situation als Kommunikation, nicht die Bearbeitung und Veränderung des Systems. Dadurch bedingt werden keine Ergebnisse auf das System transferiert, das System wird nicht hinterfragt, allenfalls ihre Begleiterscheinungen und nimmt so gesehen keine Reflexionssysteme der Einarbeitung und Überprüfung bisheriger Formen auf. Krisen erscheinen als Beobachtungsschema und sind Beobachtungen sozialer Faktoren, nicht Beobachtungen von Systemen. Erforderlich ist jedoch die Anerkennung von Krisen. Das schafft eine Basis, damit wichtiges Wissen in Situationen von Organisationen Chancen der

Entfaltung und Nutzung für alternative Lösungswege erfahren kann. Neue Lösungen liegen ausschließlich jenseits von Routinen in der Gestaltung sozialer Situationen ohne nachhaltige Wirkung auf die Organisationsstruktur, so die Literatur bisher.

4.2. Fazit

Auf der Basis des sich gegenwärtig verändernden Verständnisses von Management werden hier Optionen gesehen, angesichts gegebener Komplexität der Führung, als Steuerung von Unsicherheit, mehr Raum zu geben. Darin könnten Optionen liegen, Führung so gesehen als Kontextbewältigung auf den reflexiven Umgang von Strukturen innerhalb von Organisationen als Umgang mit Zeit und den sozialen Raum zu fokussieren. D.h., Führung ist vom situativen und kommunikativen Kontext abhängig. Diese Kontexte sind bewusst aufzunehmen, will Management und Führung über diese erfolgreich agieren. Ein so erweitertes Verständnis von Führung kommuniziert innerhalb heterogener Berufs- und Professionspraxis Arbeitsinhalte und Regelwerke der Bearbeitung statt dieses wie bisher, alleine und ausschließlich nur managen zu wollen. Gegenüber dem Einsatz von technischen Regelwerken ist das Wissen von Mitarbeitern wichtiger geworden, dem wird mehr Aufmerksamkeit entgegen gebracht und dafür sind Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Das entspricht heute eher einem Verständnis von Innovation, worin Lernen und Veränderung möglich werden bzw. Lernfähigkeit von Individuen und Organisationsstrukturen zentrales Ziel von Organisationskulturen ist. Demgegenüber ist Management – vereinfacht gesprochen – effektive und effiziente Abwicklung vorstrukturierter Aufgaben unter Berücksichtigung des Organisationskontextes – wie das Beispiel Projektmanagement zeigt. Die Beobachtung und Thematisierung von Ungewissheit hat sich so gesehen neuen theoretischen Kontexten gegenüber zu öffnen, will sie für Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung neue Impulse eröffnen, bzw. gewähren.

Literaturverzeichnis

- Bea, F.X.; Göbel, E.: Organisation, Stuttgart, 2006
- Bea, F.X.; Scheurer, S.; Hesselmann, S.: Projektmanagement, Stuttgart 2008
- Cleland, D.I.; King, W.R. (Hrsg): Projekt management handbook, N.Y, 1988
- Doppler, K.; Fuhrmann, H.; Lebbe-Waschke; Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt, 2002f
- Frick, A.: Neue Wege im Projektmanagement, Manuskript, 2008
- Gareis, R.: Happy Projects: Projekt- und Programmmanagement. Management der projektorientierten Organisation, Wien, 2006
- Gomen, P.; Hahn, D.: Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, 1994
- Heitger, B.; Doujan, A.: Change as unbalanced, in: Organisationsentwicklung, 2002
- Hirtzel, M.; Kühn, F.; Wollmann, P.: Multiprojektmanagement. Strategische und Operative Steuerung von Projekten, Frankfurt, 2002
- Kieser, A.; Ebers, M.: Organisationstheorien, Stuttgart, 2006
- König, W.: Evolutionäres Projektmanagement – ein neuer Weg für erfolgreiche Projekte, Vortrag an der J.-Goethe-Universität, Frankfurt, 2002
- Kotter, J.: Successfull change and the force that drives it, in; Canadian Manager, 1996
- Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2003
- Mayer, Th.; Gleich, R.; Wald, A.: Advanced Project Management, Berlin, 2008
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. et al.: Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt, 2007
- Saynisch, M: Projektmanagement 2. Ordnung, in: Mayer, Wald, Gleich et al., 2008
- Schelle, H.: Projekte und Projektmanagement, GPM Projektmanagement, Eschborn, 2004
- Schnauffer, H.G./ Stieler- Lorenz, B. / Peters, S. (Hrsg): Wissen vernetzen, Berlin, N.Y., 2004
- Schröder, A.. Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaft zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung, Universität Magdeburg, Soziol. Institut, Diss., 2009
- VW Coaching: Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Wolfsburg, 2002