

Heike Bruch, Birgit Kuhnert

Projekte als Kernelement einer ganzheitlichen Flexibilisierungsstrategie

Abstract

Unter "turbulenten" Umfeldbedingungen entscheiden das Vermögen zur schnellen Anpassung und die Neuerungsfähigkeit zunehmend über den Markterfolg von Unternehmungen. In diesem dynamischen Bedingungsrahmen kommt strukturellen und interaktionellen Faktoren eine wachsende Bedeutung zur Realisierung der Wettbewerbspotentiale zu. Insbesondere Projekte bieten durch die spezifische Form der Zusammenarbeit Chancen zum Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile. Zur Realisierung der Flexibilitäts- sowie der projektimmanenten Organisations- und Personalentwicklungspotentiale bedarf es jedoch adäquater Unterstützungsleistungen. Zudem muß sich das Management den "neuartigen Rahmenbedingungen" mit veränderten Denk- und Handlungsmustern stellen.

1. Flexibilitätserfordernisse und Flexibilisierungspotentiale von Projekten

Das Umfeld von Unternehmungen gestaltet sich zunehmend als "turbulentes Feld", in dem wesentliche Determinanten des Unternehmungserfolges einem rasanten Wandel unterliegen. Steigende Umweltdynamik und -komplexität stellen Unternehmungen vor erhöhte Flexibilitätserfordernisse. Bisher wird versucht, die steigende Komplexität der Aufgabenstellung durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung und Spezialisierung beherrschbar zu machen, wobei aber zunehmend die Grenzen der Integrations- und Koordinationsfähigkeit der Aufgabenträger erreicht werden (Bleicher 1991, 3).

Ferner zeigen Berichte aus der Wirtschaftspraxis, daß eine erhebliche Beeinträchtigung der Flexibilität insbesondere von tiefgreifenden Mängeln in Form der "inneren Kündigung" im Mitarbeiterbereich ausgeht. Das Problem verstärkt sich auf der Führungskräfteebene, da sich negative Effekte hier auf nachfolgende Mitarbeitererebenen auswirken. Mangelnde Informationsweitergabe, unpräzise Zielvorgaben und ein insgesamt unkooperatives Verhalten können so die Handlungs- und Innovationsfähigkeit ganzer Gruppen oder Abteilungen beeinträchtigen (Töpfer/Spee 1993).

Demgegenüber können *kooperationsorientierte Arbeitsformen* wie Projekte so-

wohl als Instrument zur Überwindung unternehmerischer Reviergrenzen (und damit zur Straffung des Managements) als auch zur Handhabung tiefgreifender Motivationmängel angesehen werden. Durch die Zusammenführung interdisziplinärer Kenntnisse und Wissens Elemente wird zudem ein hohes Innovationspotential aufgebaut und eine ganzheitliche Aufgabenerfüllung im Sinne der gegebenen Anforderungen gewährleistet.

Beschreibungen des *Projekt*begriffs lassen sich nach zwei Sichtweisen differenzieren:

- *institutionell* werden Projekte als Organisationseinheiten aufgefaßt (Gareis/Titscher 1992, 1938)
- *funktional* werden Aufgabenmerkmale wie Komplexität, Einzigartigkeit, Innovationsgrad, Risiko und eigenes Zielsystem zur Abgrenzung von Projekten gegenüber anderen Aufgabentypen (Grün 1992, 2102f.) herangezogen.

Im folgenden wird einem *integrativen Verständnis* gefolgt. Danach sind "Projekte ... Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluß, die durch die Merkmale zeitliche Befristung, Einmaligkeit, Komplexität und Neuartigkeit gekennzeichnet sind und wegen ihres interdisziplinären Querschnittscharakters eine vorübergehende organisatorische Veränderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Aufgabenbereiche bewirken können." (Madauss 1991, 31)

Hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Wirkungen zeichnet sich Projektarbeit insbesondere durch die zeitliche Beschränkung und durch den Umstand aus, daß den Projektmitarbeitern ein qualitativ und quantitativ *vergrößerter Handlungsspielraum* eingeräumt wird. Die inneren "Strukturen" von Projekten sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl von vorwiegend *informalen Normen, Regeln, Rollen, Plänen, Kommunikationsformen und projektspezifischen Werten* (Gareis/Titscher 1992, 1943), die sich im Rahmen gruppenorientierter, d.h. partizipativer Arbeitsstrukturierungsformen herausbilden. Gleichzeitig ist ein Projekt jedoch als *offenes soziales System* mit vielfältigen Beziehungen zu seinen relevanten Umwelten - Kunden, Lieferanten, Auftraggeber ... - zu charakterisieren (Patzak 1989, 42-45).

Die genannten Merkmale verdeutlichen den "Zwittercharakter" von Projektarbeit: Einerseits stellt die Bewältigung projekthafter Aufgabenstellungen selbst extreme Flexibilitätsanforderungen, andererseits bietet Projektarbeit einen geradezu idealen "*Nährboden*" zur Umsetzung struktureller und personaler Innovationen zur Flexibilisierung. Beide Sichtweisen sollen im folgenden vertiefend betrachtet werden.

2. Strukturelle Anforderungen zur Flexibilitätsförderung im Projektmanagement

Strukturierung hat grundsätzlich eine Kanalisations- und Gratifikationsaufgabe hin-

sichtlich des Verhaltens der Unternehmungsmitglieder. Vor dem Hintergrund steigender Umweltkomplexität und -dynamik "... kommt der Unternehmungsstruktur eine nach wie vor große, aber veränderte Bedeutung zu" (Wagner 1991, 16). Worin die flexibilitätsorientierten Veränderungen bestehen, soll im folgenden betrachtet werden.

(1) Eine wesentliche Schwachstelle traditioneller Strukturen ist in einem hohen Formalisierungsgrad zu sehen. Vor allem Flexibilisierungsnotwendigkeiten und ein Bedeutungszuwachs bislang ungenutzter Mitarbeiterpotentiale lassen ein Abgehen von dem traditionellen Strukturierungsprinzip "ad rem" zugunsten einer Personenorientierung oder Individualisierung organisatorischer Lösungen als interessante Relativierung bisheriger Vorgehensweisen erscheinen (Bleicher 1982, 313-319; Bleicher 1991, 59f; Gomez/Zimmermann 1992, 34f).

Gerade Projekte bieten aufgrund ihres geringen Konkretisierungsgrades der Zielvorgaben bzw. der Aufgabenstellungen die Gelegenheit zu einer stärkeren *Personenorientierung*. Sie beinhalten die Chance, organisatorische Regelungen auf Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter differenziert zuzuschneiden bzw. individualisierte Aufgabenanforderungen zu definieren.

In der Praxis zeigt sich diesbezüglich allerdings oftmals ein "doppeltes" Defizit:

- * Von der Projektart (z.B. DV-Projekt) wird auf mögliche Qualifikationserfordernisse der Projektmitarbeiter (wie Programmierungskennntnisse) geschlossen.
- * Ausgehend von einem vermuteten Anforderungsprofil wird eine "Benennung" bzw. eine "Entsendung" von Mitarbeitern vorgenommen.

Eine Beseitigung dieser Schwachstellen des Projektmanagements erfordert die Umkehrung der üblichen Vorgehensweise, indem Projekte z.B. "ausgeschrieben" werden und eine Bewerbung von seiten der Mitarbeiter oder bestehender Gruppen stattfindet. Zu einer verstärkten Personenorientierung der Strukturierung trägt insbesondere bei, wenn die Spezifikation der Aufgabe erst auf dieser Grundlage - unter Berücksichtigung der Fähigkeiten und Interessen der Projektmitarbeiter - vorgenommen wird. Unter Individualisierungsgesichtspunkten erscheint es sinnvoll, die Betroffenen in Vereinbarungsprozessen aktiv an der Aufgabendefinition zu beteiligen und die Aufgabenerfüllung dem Projektteam in eigener Regie zu überlassen.

In einigen Unternehmen wird diese "Bewerbung" von Interessenten bereits praktiziert, vor allem für solche Projekte, die ein hohes Maß an Identifikation seitens der Beteiligten erfordern. Zumeist behindert ein noch immer weit verbreitete Bereichsdenken jedoch eine solche Vorgehensweise, indem Linienvorgesetzte nicht bereits sind, fähige Mitarbeiter ins Projekt "gehen zu lassen".

(2) Ein weiterer Problembereich ist in einer Übersteuerung, Überkomplizierung und Überstabilisierung sozialer Systeme zu sehen (Türk 1987). Daraus resultierende negative Phänomene (z.B. innere Kündigung, hohe Fehlzeiten, fehlende Improvisationsfähigkeit, Desinteresse etc.), die sich aufgrund eines zunehmenden Motivations- und Sinnverlustes einstellen, können durch die Berücksichtigung von (informalen) Normen, Gewohnheiten und gemeinsamen Überzeugungen maßgeblich reduziert werden.

Insbesondere ist bei Projekten davon auszugehen, daß Koordination und Kontrolle wirkungsvoll durch kulturelle oder symbolische Maßnahmen unterstützt werden können.

Die Praxis der Projektarbeit ist jedoch häufig durch ein "Maschinenparadigma" - eine hohe Formalisierung und Vorherbestimmung bei der Abwicklung projekthafter Aufgabenstellungen - gekennzeichnet. Neben einer mangelnden Anpassungsfähigkeit durch eine standardisierte, nicht situationsgerechte Vorgehensweise (Krüger 1987, 207) ist hierin auch die Ursache für eine oft geringe Neuerungsfähigkeit bzw. Innovationsneigung zu sehen (Scholz 1991, 143). Aus Flexibilitäts Gesichtspunkten ist daher vor einer weiteren "Projektmanagement-Technologisierung" (Scholz 1991, 143) zu warnen. Erfolgversprechender erscheint demgegenüber eine bewußte Nutzung informeller Strukturschaffung zur Projektsteuerung (Kirsch/Esser/Gabele 1978, 180ff.) durch *Symbolisierung impliziter Verhaltensnormen*. In Projekten erweist sich diese wertorientierte, informale Lenkung als besonders wirkungsvoll, da der Verhaltensspielraum der Projektmitarbeiter maßgeblich durch intensive Interaktionsbeziehungen bzw. einen projektindividuellen Stil der Zusammenarbeit geprägt ist.

In diesem Zusammenhang ist allerdings auch auf die Gefahr hinzuweisen, daß die impliziten Verhaltensregeln mißverstanden werden. Darüber hinaus begründet diese Form der Strukturschaffung keine einklagbaren Ansprüche.

(3) Eine Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter geht ferner von einer traditionell starken Arbeitszerlegung mit hoher Programmierung und fehlendem Zielbezug von Teilaufgaben aus. Unter Flexibilitätserwägungen bietet sich als Alternative eine *zweckbezogene Bildung von Aufgabenkomplexen* an. Diese ermöglicht eine ergebnisorientierte, situative Aufgabenanpassung, erfordert allerdings die weitgehende Offenheit der Regelungen und einen hohen Freiheitsgrad von Teilaufgaben (Bleicher 1991, 61). In den Vordergrund der Steuerungsaktivitäten rücken hierbei Zielbestimmungs- oder -vereinbarungsaktivitäten anstelle der Festlegung detaillierter Verhaltensvorgaben.

In der Praxis der Projektarbeit läßt sich eine mangelnde *Ergebnisorientierung* zum einen bei Projektauftraggebern beobachten; sie nehmen erforderliche Steuerungsaktivitäten - die *Vorgabe oder Vereinbarung von Zielen* - nicht oder nur unzureichend wahr. Ein weiteres - besonders schwerwiegendes - Defizit läßt sich in der geringen oder sogar fehlenden Einbeziehung von Projektbeteiligten in Ziel- und Aufgabenbildungsprozesse sehen. Dies macht sich bereits zu Projektbeginn in Frustrationserscheinungen der Projektmitarbeiter bemerkbar.

Gerade wegen der reduzierten Plan- und Strukturierbarkeit der Aufgaben kann bei Projekten nicht nur von der Möglichkeit, sondern geradezu von der Notwendigkeit einer zweckbezogenen Bildung von Aufgaben unter Einbezug der i.d.R. hochqualifizierten Mitarbeiter ausgegangen werden. Zielvereinbarungsprozesse zwischen den Beteiligten erscheinen hierbei nicht nur im Außenverhältnis (zu den Auftraggebern) sondern auch im Innenverhältnis (innerhalb der Projektgruppe) als ein erfolgversprechendes

Instrument insofern, als sie eine interaktive Aufgabengenerierung ermöglichen.

Vorstellbar ist beispielsweise ein Vorgehen (siehe Abb. 1), bei dem in einem ersten Schritt *Verhandlungsprozesse* zwischen den Auftraggebern und "Projektinteressenten" zur Festlegung von globalen Zielgrößen als Richtlinien des Handelns vorgesehen sind. Zur wechselseitigen Abstimmung von Zielgrößen und situativen Gegebenheiten bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Wollens- und Könnens-Potentiale der Beteiligten sollte eine "Übersetzung" dieser Ziele in Aufgabenkomplexe erst einem zweiten Schritt - und zwar in Form von teaminternen Aushandlungsprozessen - erfolgen. Diese zeitigen wiederum Rückkopplungseffekte im Zuge einer permanenten Abstimmung zwischen Auftraggeber und Projektteam (etwa durch eine Variation der Teamstruktur, einen Rollenwechsel der Teamrepräsentanten etc.).

Wesentliche Grundlage dieses Vorgehens ist allerdings, daß lediglich "grobe" *Zuständigkeiten* im Sinne von Kompetenz- und Verantwortungsbereichen festgelegt werden, ohne daß diese Bereiche an konkrete, ex ante definierte Aufgabenfelder geknüpft werden. Hiermit entstehen anpassungs- und neuerungsnotwendige *Spielräume zur Selbstorganisation*. In der Praxis herrscht demgegenüber oftmals ein überhöhtes Sicherheitsdenken (z.B. als Vier-Augen-Prinzip), wodurch eine flexibilitätsförderliche Kompetenzübertragung an die Mitarbeiter häufig nur Makkulatur bleibt.

(4) Ein weiteres Manko bestehender Organisationspraxis zeigt sich in dem Prinzip der Organisation auf Dauer, das eine präsituative Strukturierung ohne zeitliche Befristung vorsieht. Unter Flexibilitätserwägungen kann es hingegen sinnvoll sein, die *Gestaltung der Struktur* sowohl auf die Erfüllung bestimmter Aufgaben *mit zeitlichem Ende* auszurichten (Gomez/Zimmermann 1992, 60ff; Bleicher 1991a, 230ff) als auch eine grundlegende Umorientierung im Hinblick auf die Art struktureller Wandlungsprozesse zu vollziehen.

Letzteres umfaßt zwei Aspekte:

- * Zum einen ein Vorgehen, in dem *aufbauorganisatorische Änderungen als Prozeß* begriffen werden und nicht der akuten Schwachstellenbeseitigung in globalen Reorganisationsschüben dienen.
- * Zum anderen eine *gezielte Nutzung der Selbstorganisationspotentiale* sozialer Systeme, indem Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und bewußt Raum geschaffen wird, damit sich eine Ordnung durch interaktive Prozesse entwickelt (Knyphausen 1991, 49).

Projekte bieten ein idealen Nährboden zur "Erprobung" zeitlich befristeter Gestaltung. Sie gelten definitionsgemäß als zeitlich befristet. Hinsichtlich des prozeßbezogenen Strukturverständnisses zeichnen sie sich ferner durch umfassende Möglichkeiten zur Organisationsentwicklung aus. Innerhalb von Projekten können organisatorische Regelungen von den Betroffenen zielorientiert im Zuge des Aufgabenerfüllungsprozesses konzipiert werden. Darüber hinaus gehen von Projekten Wirkungen auf das gesamte organisatorische Umfeld aus, indem ein *Transfer projektbezogenen Erfahrungswissens* auf strukturelle Lösungen der Gesamtunternehmung initiiert wird. Ähn-

**Abb.1: Prozeß der interaktiven Bildung zweckbezogener
Aufgabenkomplexe**

liches läßt sich auch für kulturelle Faktoren wie für die Möglichkeiten der Personalentwicklung feststellen. "Domino-Effekte" in Form von Wirkungen der Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung der Projektarbeit auf die Gesamtunternehmung bergen die Chance, individuelles Lernen der Projektmitarbeiter zu organisationalem Lernen zu transformieren (Hohmann 1992, 744).

Allerdings sei an dieser Stelle hervorgehoben, daß das Wechselspiel von Struktur, Kultur und Verhalten - als die wesentliche Grundlage eines kontinuierlichen Wandels - durch die Gewährung von Freiräumen auch zugelassen und gefördert werden muß (siehe Abb. 2).

Ferner bleibt anzumerken, daß sich in Unternehmen auch weiterhin - wenn auch in verändertem Umfang - Daueraufgaben stellen werden, die tendenziell einer zeitlich unbefristeten Strukturierung bedürfen. Darüber hinaus dürfte sich bei der noch immer starken Hierarchisierung die Akzeptanz ständig wechselnder Rollen von seiten der Betroffenen als problematisch erweisen.

(5) Wesentlicher Hemmfaktor flexibler Organisation generell und im Prozeß organisationalen Lernens insbesondere stellen Strukturen dar, die eine weitgehende Zentralisation von Funktionen an der Unternehmungsspitze aufweisen. Diese wurden traditionell aufgrund von Spezialisierungsvorteilen und Synergieeffekten favorisiert, behindern in "turbulenten Feldern" jedoch ein kundennahes, wandlungsorientiertes Agieren sozialer Systeme. Unter Flexibilitätsgesichtspunkten gewinnen daher Systeme mit mehreren Handlungs- und Entscheidungszentren an Relevanz.

Polyzentrische Strukturierung kommt für Projekte sowohl hinsichtlich ihrer inneren Regelungen als auch bezüglich ihrer makrostrukturellen Einbindung in Frage. Ersteres erweist sich aufgrund eines Bedeutungswandels einzelner Qualifikationselemente in Abhängigkeit von den *unterschiedlichen Erfordernissen der jeweiligen Bearbeitungsphasen* für die Projektarbeit als interessant. Diesem kann durch eine phasengerechte Variation der jeweiligen Entscheidungs- oder Einwirkungsmöglichkeiten der Projektbeteiligten, insbesondere durch einen entsprechenden Rollenwechsel der Projektmitglieder Rechnung getragen werden. Die Trägerschaft multipler Rollen - als eine spezifische Form polyzentrischer Strukturierung - macht eine Zentralisation von Informationen und Funktionen im Innenverhältnis von Projekten obsolet. Eine situationsangepaßte Interaktion der Projektbeteiligten bringt stattdessen vielfältige Einwirkungs- und Arbeitsbeziehungen im Rahmen anforderungsgerechter Kommunikation mit sich.

Die Bedeutung dieser *flexiblen Einfluß- und Informationsbeziehungen* wird vielfach unterschätzt, wie die Forderung zeigt, daß "... bereits zu Projektbeginn ein formales Kommunikations-, Informations- und Berichtssystem geplant und eingerichtet werden ... (muß)" (Keplinger 1992, 102). Hierbei wird einerseits außer acht gelassen, daß eine exakte Planung des Informations- und Kommunikationsbedarfs aufgrund des mangelnden Konkretisierungsgrades von Projektaufgaben nur schwierig möglich sein dürfte. Zum anderen wird das Flexibilitätspotential situativer Informations- und Kommunika-

Abb.2: Wirkungen der Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung von Projekten auf die Gesamtunternehmung

tionsgestaltung nicht nur vernachlässigt, sondern sogar unterdrückt. Diese kontraproduktiven Auswirkungen auf die Anpassungs- und Neuerungsfähigkeit können in Projekten durch eine *fließende Kommunikation und die fähigkeitsgerechte Entscheidungsfindung* vermieden werden. Von einem zentralisierten inneren Gefüge geht hingegen eine erhebliche Gefährdung dieser Potentiale aus.

Auch bezogen auf die makrostrukturelle Einbindung erscheint eine Abkehr von der Vorstellung *eines* unternehmungsweiten Lenkungsorgans zugunsten der Idee eines *Netzwerkes von "Entscheidungszentren"* (Obring 1992, 110) erforderlich. Zur Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Elemente des Netzwerkes sollten diese untereinander lediglich lose verbunden werden. Die Voraussetzung einer flexiblen Variation der Beziehungen zwischen miteinander kooperierenden, jedoch grundsätzlich autonomen Einheiten (Klimecki/Probst/Gmür 1993, 56) ist allerdings die Existenz einer *gesamtunternehmensbezogenen Redundanz* bzw. Doppelspurigkeit von Funktionen (Staehele 1991, 313). Dieser Mehrspurigkeit kann eine "einspurige" Steuerungsphilosophie nicht entsprechen. Vielmehr ist es unter Flexibilitäts Gesichtspunkten notwendig, Projekte als Entscheidungszentren anzuerkennen und sie als solche zu gestalten. Stark vereinfacht enthält dies die Aufforderung, Projekte mit auftragsgerechten Kompetenzen auszustatten.

3. Personelle Anforderungen zur Flexibilitätsförderung im Projektmanagement

Die beschriebenen Spielarten flexibilitätsförderlicher Organisationsstrukturierung beinhalten eine Relativierung bestehender Heuristiken und Denkmodelle. Hierbei ist vornehmlich festzustellen, daß "... sich die Organisationsarbeit weg vom bürokratischen Perfektionieren rational gestalteter, formaler Ordnungen ... hin zum ... Schaffen von Rahmenordnungen, in denen sich der menschliche Erfindergeist und seine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Situationen voll entfalten können" (Bleicher 1982, 313-319), verlagert. Die Organisationsarbeit wird dabei "... immer wichtiger als *Führungsaufgabe* im Zusammenspiel zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern" (Wagner 1991, 16). Hieraus resultieren deutlich veränderte Anforderungen an die Personalführung.

(1) Primär stellt sich in flexiblen, marktnahen Strukturen die Führungsaufgabe, Mitarbeiter zu selbständigem Denken und Handeln zu veranlassen und die zielgerechte Koordination zu gewährleisten. Dieser Forderung kommt das Führungskonzept der *Intrapreneurship* entgegen. Explizite Verhaltensregeln - Anweisungen, Anordnungen oder Vorschriften - spielen hierbei eine untergeordnete Rolle. Vielmehr werden Mitarbeiter "als Unternehmer in einer Unternehmung" mit einem großen delegativen Freiraum ausgestattet, wobei als Möglichkeiten der Verhaltensbeeinflussung im wesentlichen

implizite Verhaltensnormen genutzt werden.

Diese Form der Steuerung ist allerdings an anspruchsvolle strukturelle, interaktionale bzw. personelle Voraussetzungen gekoppelt. Da diese lediglich zu Teilen und vor allem nur langfristig gestaltbar sind, kann die Einführung der Intrapreneurship als Ergebnis einer unternehmungskulturellen Entwicklung angesehen werden. Ein Schritt auf dem Weg von einer bürokratisch-mechanistischen Führungsstruktur zu einem flexibilisierten dezentralen System läßt sich in der Anwendung kooperativer Führungsformen sehen.

(2) Der Zielsetzung, den Mitarbeiter vom Befehlsempfänger zum innovativen und verantwortungsbewußten Unternehmungsmitglied zu entwickeln, kommen die wesentlichen Kennzeichen der kooperativen Führung entgegen:

- * Die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß des Vorgesetzten bis hin zur *gemeinsamen Einflußausübung*,
- * die Betonung der Erfahrungen, Wünsche und Vorstellungen aller Unternehmungsangehörigen und ihrer *Entwicklungspotentiale*,
- * ein hoher Stellenwert *arbeitsgruppenbezogener* und partnerschaftlich zu gestaltender Kontakte im Arbeitsfeld,
- * die Verankerung von Prinzipien der *Innenlenkung*, welche Selbständigkeit und Initiative fördern (Steinle 1991).

Allerdings gilt es hervorzuheben, daß sich - gerade unter Flexibilitäts Gesichtspunkten - normierende Führungsstilempfehlungen für die Praxis als wenig geeignet erweisen. Vielmehr stellen dynamische Umwelten hohe Anforderungen an die Variationsfähigkeit des Verhaltens der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Als führungspraktische Leitlinie wird dementsprechend ein Führungsverhalten empfohlen, das zwar auf einer wohlwollend-kooperativen Grundhaltung basiert, dabei jedoch stets die Möglichkeit zu Verhaltensänderungen beinhaltet, wenn die übrigen Teilnehmer sich nicht kooperativ verhalten (Steinle 1992, 977-978). Da das Verhalten der Mitarbeiter neben individuellen Fähigkeiten und Motiven auch von situativen Gegebenheiten beeinflusst wird, soll die Führungskraft jedoch nicht zu einer einfachen Reaktion auf das Verhalten, sondern zu einer weitergehenden Analyse der dahinterstehenden Verhaltensursachen aufgefordert werden.

Das Spektrum kooperationsförderlicher Führung beinhaltet dementsprechend *Anreizgestaltung*, das *Einleiten von Personalentwicklungsmaßnahmen*; im Bereich struktureller Führung kommen eine Einwirkung durch *Bereitstellung von Spielräumen bis hin zu deren interaktionsorientierter Kultivierung* (Osterloh 1987, 135) hinzu.

Im Rahmen von Projekten kann kooperative Führung nicht nur, sondern muß geradezu verwirklicht werden: zum einen wegen der empfohlenen phasenspezifischen "Positions-Rotation", zum anderen ist der Sachverhalt zu berücksichtigen, daß die Projektmitarbeiter aufgrund ihrer Spezialqualifikationen im Inhaltlichen durch *einen* Vorgesetzten - oftmals 'Generalist' - kaum mehr gesteuert werden können.

Dem projektimmanenten Dilemma zwischen "*herrschaftsfreiem*" Raum, d.h. Spiel-

räumen bei gleichzeitigem *Erfordernis nach Steuerung* kann hierbei begegnet werden, indem die Projektführungskraft die Koordinationsfunktion kooperativ, in enger Interaktion mit dem Team gemeinsam wahrnimmt.

Die für diese Form der *Innenlenkung* erforderliche Selbständigkeit und Initiative erwächst über die Kohäsionskräfte der Gruppe. Diese kann die Projektführungskraft beeinflussen, indem sie auf die gemeinsame Wahrnehmung und Interpretation der gegebenen Situation einwirkt. Hierzu tragen insbesondere Symbolisierungen entscheidend bei, die sich im Rahmen der Interaktionsprozesse zwischen den Beteiligten herausbilden und von der Führungskraft mitgestaltet werden können (Rosenstiel 1992, 55). So wirken in diesem Zusammenhang z.B. das Vorleben bestimmter Werte und Verhaltensweisen unterstützend oder richtungsweisend auf die Gruppennormen.

Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser symbolgestützten Personalführung ist jedoch eine weitgehende Übereinstimmung mit den *Bedürfnissen, Ansprüchen und Vorstellungen* der Projektangehörigen. Dies muß die Projektführungskraft erkennen und durch geeignete kommunikative Maßnahmen derart beeinflussen, daß ein 'Wir-Gefühl' entsteht, welches "... einerseits im Handeln Unterstützung sichert und zum anderen im Emotionalen Geborgenheit gibt" (Rosenstiel 1992, 58). Hierzu gehört allerdings auch die Wahrnehmung einer *Schutzfunktion* durch die Führungskraft, um sicherzustellen, daß die selbst geschaffenen Regelungen nicht zu untragbaren Belastungen oder psychischem Streß für die Gruppenmitglieder werden. Darüber hinaus gilt es zu verhindern, daß informale Normen zu Zwängen erwachsen, die die Nutzung der äußeren Freiheiten beeinträchtigen (Tilch 1993, 129).

Die voranstehenden Ausführungen verdeutlichen, daß das *Selbstverständnis* der Führungskraft bei Projekten einer grundlegenden Neukonzeption bedarf. Diese sollte wesentlich auf den Sachverhalt abheben, daß unter Flexibilitäts Gesichtspunkten ein Bedeutungsverlust positionaler Einflüsse zugunsten personaler Faktoren unabdingbar erscheint (Wiendieck 1992, 2382). D.h. es besteht das Erfordernis zur Neudefinition des hierarchischen Verständnisses, wobei sich die Führungskraft eine "*neue Rolle*" zuweisen sollte, deren wesentlicher Bestandteil eine *Moderationsfunktion* selbstorganisierender Prozesse darstellt. Dies beinhaltet, gruppenbezogene Problemlösungsprozesse ohne eigene inhaltliche Steuerungsaktivitäten zuzulassen, also weder Lösungen vorzugeben noch eigene dominant einzubringen.

4. Unterstützungsleistungen des Personalmanagements für eine flexibilitätsförderliche Projektarbeit

Die beschriebenen strukturellen und personalen Veränderungen zur Flexibilitätsförderung des Projektmanagements erfordern eine Unterstützung durch *adäquate Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen*. Hierbei ergeben sich phasenspezi-

fisch unterschiedliche Schwerpunkte.

Derzeit ist die Zusammenstellung des Projektteams in der frühen Projektphase stark dominiert von dem *“Paradigma einer bestehenden Aufgabe”*. Im Hinblick auf die erhebliche Bedeutung motivatorischer Faktoren einerseits, Personenorientierung bzw. einer Ausrichtung an informellen Normen andererseits kann diese Vorgehensweise im Rahmen eines flexibilitätsförderlichen Projektmanagements nicht mehr sinnvoll erscheinen. Vielmehr sollte der Prozeß der Teambildung - vergleichbar mit der interaktiven Entwicklung von Aufgabenkomplexen - in die gemeinsame Verantwortung von Auftraggebern und Projektinteressenten gelegt werden. Wesentliche Unterstützungsleistungen werden hierbei allerdings von seiten der Personal- und Organisationsentwicklung erbracht werden müssen - insbesondere Koordinations- und Beratungsleistungen. Erstere beinhalten die Steuerung des Prozeßablaufs, also im wesentlichen Raum- und Zeitaspekte, während sich die Beratungserfordernisse auf inhaltliche Aspekte beziehen (z.B. die quantitative und qualitative Zusammensetzung des Teams sowie Vorschläge besonders geeigneter bzw. förderungswürdiger Mitarbeiter und schließlich auf die eigentliche *Auswahl des Projektpersonals* - sei es durch die Bereitstellung entsprechender Instrumente oder eine gänzliche *“Begleitung”*.

Die Herausbildung der internen Aufgabenteilung - inklusive der Rolle der Projektführungskraft - wird sinnvollerweise in die Projektgruppe selbst verlagert. Auch bei diesem Prozeß sollten die Projektmitarbeiter jedoch nicht *“völlig alleingelassen”* werden. Vielmehr kommt der Organisationsentwicklung in der Phase der Teambildung eine bedeutende Servicefunktion zu. Als Unterstützungsvarianten stehen hier beispielsweise die Ausrichtung eines *“Start-up”-Workshops* oder die Vermittlung bzw. die Übernahme einer bedarfsgerechten Moderationsleistung zur Verfügung.

Eine konsequente Umsetzung flexibilitätsorientierter Projektarbeit erfordert über teambildungsbezogene Serviceleistungen hinaus eine Unterstützung durch das Personalmanagement in Fragen der Motivation bzw. der Anreizgestaltung.

Hinsichtlich *immaterieller Aspekte der Anreizgestaltung* ist zwar davon auszugehen, daß Projektarbeit generell ideale Voraussetzungen für Selbstverwirklichung, für die Befriedigung sozialer Kontaktbedürfnisse und die Berücksichtigung individueller Entwicklungsinteressen bietet. Projektaufgaben mit ihrem innovativen, herausfordernden Charakter können sozusagen als *“Inbegriff intrinsischer Motivation”* aufgefaßt werden. Die enge Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern beinhaltet weitreichenden sozialen Interaktionsraum. Die Komplexität und Dynamik der Projektaufgabe bietet eine Vielfalt an Lernchancen.

Diese motivatorischen Potentiale werden im traditionellen Umgang mit Projekten allerdings nur selten realisiert. Ein stark reglementierter Projektablauf und eine mangelnde Berücksichtigung individueller Bedürfnis- und Fähigkeitsunterschiede reduzieren die Wirkung der projektimmanenten Anreize erheblich. Dementsprechend muß es unter Personalmanagementgesichtspunkten vorrangig um die Aktivierung dieser Potentiale bzw. die Verhinderung der *Einschränkung der “natürlichen” Motivationswirkungen*

von *Projekten* gehen.

Mit der Flexibilisierung von Projekthinhalten und -abläufen ist hierzu bereits ein wesentlicher motivatorischer Schritt getan, andererseits darf diese Flexibilisierung jedoch nicht falsch im Sinne einer prinzipiellen Vereinfachung der Anreizgestaltung verstanden werden. Vielmehr ist eine weitgehende Unstrukturiertheit von Projekten auch mit einer besonderen *personalpolitischen Herausforderung* verbunden. Diese ist primär in der Schwierigkeit begründet, vorab konkrete Aussagen über das Projekt - die Aufgabe, die Zusammensetzung oder eventuelle "Positionen" im Projektablauf - und damit seinen motivatorischen Gehalt zu machen. Für das Personalmanagement resultiert aus diesem Sachverhalt die Aufgabe, trotz oder gerade wegen fehlender Informationen unrealistische Einschätzungen und Erwartungen potentieller "Projektbewerber" zu reduzieren bzw. auf Unsicherheiten und eventuelle Risiken aufmerksam zu machen - d.h. eine Art Schutzfunktion wahrzunehmen.

Auch in der weiteren Projektentwicklung können Servicefunktionen der Personal- und Organisationsentwicklung weniger darauf ausgerichtet sein, Motivation zu erzeugen - darauf haben sie kaum Einfluß - als vielmehr Demotivation oder Frustration zu vermeiden, indem die Projektgruppe im Projektverlauf *beratend oder moderierend* unterstützt wird. Insbesondere zählen dazu projektspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für die Beteiligten und die Einwirkung auf das Beziehungsgefüge des Projekts.

Das Spezifikum einer projektbezogenen *Personalentwicklung* besteht in dem Erfordernis, Mehrfach-Qualifikationen bei den Projektmitarbeitern aufzubauen. Entscheidend für den Erfolg bei weitgehend selbstorganisierter Projektarbeit ist vor allem eine entsprechende Schulung der jeweiligen Interaktionspartner - d.h. auch der beteiligten Linienstellen - hinsichtlich ihrer *Wahrnehmungs- und Selbstreflexionsfähigkeit* (Freimuth 1992, 222). Dazu gehört auch die Sensibilisierung für Wirkungen bzw. den Symbolgehalt eigener Handlungen und eng damit verbunden die Fähigkeit der Beteiligten zur produktiven Handhabung von Konflikten und anderen kritischen Faktoren der Gruppenarbeit (z.B. den Abbau von psychischem Streß für einzelne Beteiligte, die Auflösung von Patt-Situationen im gruppenbezogenen Problemlösungsprozeß oder die Reduktion einer Ergebnisgefährdung durch ein überhöhtes "group-think" bzw. einen gruppenbedingten Risikoschub). Vorstellbar und sinnvoll ist ferner eine regelmäßige Förderung der projektbezogenen *Kommunikation* zwischen Linienstellen, insbesondere "dem" Auftraggeber und dem Team.

Gegen Ende des Projektverlaufs stellt sich im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung die Aufgabe, *planerische Vorkehrungen für ein "re-entry"* zu forcieren.

Mindestens gehört dazu, daß alle Projektbeteiligten noch während der Laufzeit des Projekts über Perspektiven nach dessen Beendigung informiert werden.

Empfehlenswert ist es ferner, die Projektmitarbeiter selbst an den Wiedereingliederungsentscheidungen zu beteiligen, um eine *fähigkeits- und neigungsgerechte "Weiterbeschäftigung"* sicherzustellen. Konkret beinhaltet dies die Ausübung einer Koor-

dinationsfunktion auf dem “internen Arbeitsmarkt”, indem das Personalmanagement Informationen bzw. Vorschläge hinsichtlich möglicher neuer Aufgaben zur Verfügung stellt, eventuell berät und Kontakte zu zukünftigen Vorgesetzten herstellt. Unter dem Gesichtspunkt einer unternehmungsweiten Verbreitung der neuen Arbeitsformen können multiplizierende Organisationsentwicklungswirkungen erzielt werden, wenn auch bei der Anbahnung der künftigen Linienaufgaben eine Personenorientierung in den Mittelpunkt gestellt wird.

Eine solche Vorgehensweise kann jedoch nur realisiert werden, wenn entsprechende Positionen im Unternehmen vorhanden sind. Sofern dies nicht der Fall ist, besteht eine wichtige Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung darin, “Frustrationskeime zu bekämpfen”.

5. Projekte als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument

Bei den voranstehenden Ausführungen klang bereits an, daß flexibilitätsförderliches Projektmanagement nicht nur umfassende Unterstützung erfordert, sondern seinerseits als interessantes Instrument der unternehmungsumfassenden Personal- und Organisationsentwicklung anzusehen ist. Dies soll im folgenden betrachtet werden.

a. Chancen für strukturelle und personale Innovationen

Unter *Personalentwicklungsaspekten* liegt der Instrumentcharakter von Projekten - als eine Art “Langzeit-Assessment” - im wesentlichen in der umfassenden Möglichkeit zur *Einschätzung und Beurteilung der Potentiale* von Mitarbeitern.

Ferner eignen sich Projekte als *Testfeld für neue Instrumente* der Personal- und Organisationsentwicklung. Erweisen sich innovative Vorgehensweisen schon im Projektmanagement als ungeeignet, wird nicht gleichzeitig auch die Gesamtunternehmung von negativen Auswirkungen betroffen. Mit anderen Worten: *Projekte können das Risiko struktureller und personaler Innovationen erheblich reduzieren.*

b. Erweiterung anreizbezogener Gestaltungsspielräume

Projekte erhöhen das personalpolitische Spektrum der Anreizgestaltung. Gerade unter dem Aspekt flacher bzw. schlanker Hierarchien sind Organisation und Personalmanagement aufgefordert, neue Formen einer interessanten beruflichen Entwicklung zu erarbeiten. Projekte können vor diesem Hintergrund als “... eine strategisch wichtige vorbeugende Maßnahme gegen die demotivierende Verbreitung von Karriereplateaus ...” (Freimuth, 1992, S. 224) verstanden werden. Projekte erweitern somit die Möglichkeiten der Personalentwicklung und bieten insofern *Flexibilisierungspotential für ein*

wirkungsvolles *Human-Resource-Management*.

c. *Möglichkeit zur umfassenden Qualifizierung*

Bezogen auf die Personalentwicklung kommt Projekten ferner eine maßgebliche *Weiterbildungsfunktion* zu - vor allem durch Gelegenheiten, sich selbst in anderen Bereichen, Arbeitsformen und Aufgabenstellungen auszuprobieren. Neben der Erweiterung konkreter fachlicher und überfachlicher Qualifikationen wie Team- und Konsensfähigkeit eignen sich Projekte vor allem auch zur Vermittlung von Managementkompetenz. Die ganzheitlichen Aufgabenkomplexe und ihre eigenständige Bearbeitung ermöglichen das Erkennen von unternehmerischen Zusammenhängen und die Vermittlung von Erfahrungen mit komplexen Problemlösungs- und Innovationsprozessen (Hungenberg, 1990, S. 209). Projekte beinhalten daher *Potentiale für einen kompetenteren Umgang mit Unsicherheit* und erhöhen insofern die *Chancen zu einer erfolgreichen unternehmungsweiten Flexibilisierung*.

d. *Chancen zur Beeinflussung der unternehmungsweiten Kulturentwicklung*

Unter dem Gesichtspunkt der projektspezifischen Herausbildung von Normen und neuen Werthaltungen (Bauer-Weithaler 1991, 68) ist ferner auf den Beitrag, den Projekte zur *unternehmungsweiten Kulturentwicklung* leisten, hinzuweisen. In dem Maße, wie es gelingt, die projektspezifischen Denk- und Handlungsmuster unternehmungsweit zu etablieren, werden diese prägend auf die Kultur der Gesamtunternehmung wirken. Projekte stellen insofern ein *Instrument zur wertorientierten Beeinflussung* bzw. zur Förderung des unternehmungsumfassenden Flexibilitätspotentials dar.

6. **Ausblick: Die Unternehmung als Projekt**

Auf dem Weg zu einer flexiblen Struktur kommt Projekten in zweierlei Hinsicht eine Art Schlüsselfunktion zu. Einerseits bedarf flexibilitätsförderliche Projektarbeit spezieller struktureller und interaktioneller Maßnahmen - insbesondere Unterstützungsleistungen von Seiten der Personal- und Organisationsentwicklung. Andererseits bieten Projekte Möglichkeiten, neue flexibilitätsorientierte Konzepte inselartig zu verwirklichen und anhand von Erfahrungen zu verfeinern. Durch eine Verstärkung projektorientierter Arbeitsweisen im Zuge der steigenden Anforderungen an Markt- und Kundenorientierung der Unternehmen können bei entsprechender Umsetzung wertvolle "Erfahrungsschätze" für die Unternehmensführung insgesamt erschlossen werden. Gleichzeitig kann ein beschriebenes Projektmanagement bei vermehrtem Einsatz im Sinne eines *Übergangs vom Management der Projekte zu einem Management durch*

Projekte auch als wesentliches Instrument einer flexibilitätsorientierten Unternehmensführung angesehen werden.

Dies erfordert jedoch einen besonderen Umgang mit Projekten, wobei u. a. über eine umfassende Neudefinition der Aufgabenteilung nachgedacht werden sollte. Im Vordergrund wird es dabei darum gehen müssen, allen *Beteiligten entsprechende Kompetenzen* zur personen- und ergebnisorientierten Handhabung oder Gestaltung von Projekten einzuräumen. Ferner bringt dies die Notwendigkeit zu einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Personalfachleuten, Spezialisten der jeweiligen Fachfunktionen, den Beteiligten selbst, wie auch der Unternehmensleitung mit sich. Mit anderen Worten ist der Erfolg der Einführung eines Flexibilitätsmanagements wesentlich davon abhängig, ob es im Zuge einer funktions- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit gelingt, *Kultur, Strategie und Struktur* parallel zu betrachten, sie aufeinander abzustimmen (Rattinger, 1991, 218) und koordiniert zu entwickeln. Im Zuge der Überwindung "funktionaler Grenzen" hin zur interdisziplinären Zusammenarbeit im Interesse des Kunden ist die Unternehmung demnach als gemeinsame Aufgabe auch ganzheitlich zu begreifen - kurz: Als Projekt.

Literatur

- Bauer-Weithaler, Monika (1991): Personalpolitische Konsequenzen der Einführung von Projektmanagement - Erfahrungen beim Magistrat der Stadt Wels; in: Gareis, Roland (Hg.), *Projekte und Personal*. Wien, 59-73
- Bleicher, Knut (1982): Restrukturierung in der Rezession. Aktuelle Forderungen an die organisatorische Gestaltung; in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 51 (1982) 5/6, 312-319
- Bleicher, Knut (1991): *Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen*. Wiesbaden, 2. vollständig neu bearbeitete Auflage
- Bleicher, Knut (1991a): *Das Konzept Integriertes Management - Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt, New York
- Freimuth, Jochen (1992): Die personalpolitische Absicherung von Projektmanagement; in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 61 (1992) 4, 220-225
- Gareis, Roland, Stephan Titscher (1992): *Projektarbeit und Personalwesen*; in: Eduard Gaugler, Wolfgang Weber (Hg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, 1938-1953, 2. Aufl.
- Gomez, Peter, Tim Zimmermann (1992): *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt a. M., New York
- Hohmann, Rolf (1992): Auf dem Weg zur lernenden Organisation: Selbststeuernde Gruppen bei Digital Equipment International; in: *Personalführung* 25 (1992) 9, 738-745
- Hungenberg, Harald (1990): *Planung eines Führungskräfteentwicklungssystems. Eine konzeptionelle Untersuchung der Gestaltung eines Führungskräfteentwicklungssystems einer Unternehmung auf system- und entscheidungsorientierter Grundlage*, Gießen
- Keplinger, Wolfgang (1992): Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. Was Sie von erfolgreichen Projekten lernen können; in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 61 (1992) 2, 99-105

- Kirsch, Werner, Michael Esser, Eduard Gabele (1978): Reorganisation - Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorische Wandels. München
- Klimecki, Rüdiger, Gilbert Probst, Markus Gmür (1993): Flexibilisierungsmanagement. Die Orientierung Nr. 102, Bern
- Knyphausen, Dodo zu (1991): Selbstorganisation und Führung; in: Die Unternehmung, 45 (1991) 1, 47-63
- Krüger, Wilfried (1987): Problemangepaßtes Management von Projekten. Problemlagem Lösungsschwerpunkte, Anwendungsprofil; in: Zeitschrift Führung und Organisation 56 (1987) 4, 207-216
- Madauss, Bernd (1991): Was ist ein Projekt; in: Projekt Management (1991) 2, S. 31-40
- Obring, Kai (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München
- Osterloh, Margit (1987): Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre?; in: Thomas Maltch, Rüdiger Seltz (Hg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987, 125-153
- Patzak, Gerold (1989): Systemtheorie und Systemtechnik im Projektmanagement; in: Hartmut Reschke (Hg.), Handbuch Projektmanagement, Bd. 1, Köln, 27-57
- Rattinger, Helmut (1991): Strategisches Personalmanagement; in: Gareis, R. (Hg.), Projekte und Personal, Wien, 205-227
- Rosenstiel, Lutz von (1992): Symbolische Führung; in: io Management Zeitschrift, 61 (1992) 3, 55-58
- Scholz, Christian (1991): Projektkultur: Der Beitrag der Organisationskultur zum Projektmanagement; in: Zeitschrift Führung und Organisation 60 (1991) 3, 143-150
- Staehe, Wolfgang (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?; in: Wolfgang Staehe, Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung 1, Berlin, New York, 313-345
- Steinle, Claus (1991): Kooperative Führung...Der Mensch als Mittelpunkt statt als Mittel; in: Handelsblatt, Nr. 98, vom 24./25.5.1991, D3
- Steinle, Claus (1992): Führungsstil; in: Eduard, Gaugler Wolfgang Weber (Hg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 966-980
- Tilch, Herbert (1993): Innovationsorientiertes Personalmanagement. Integrierte Entwicklung von Qualifikation, Organisation und EDV im Maschinenbaubetrieb, Bremen
- Töpfer, Armin, Michael Spee (1993): Auch eine Managerbefragung muß sich an genau definierte Spielregeln halten; in: Handelsblatt-Karriere, Nr. 5., 5./6.2.1993, K2
- Türk, Klaus (1987): Entpersonalisierte Führung; in: Alfred Kieser, Gerhard Reber, Rolf Wunderer (Hg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 232-241
- Wagner, Dieter (1991): Organisation, Führung und Personalmanagement: neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg i. Br.
- Wiendieck, Gerd (1992): Teamarbeit; in: Erich Frese (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 2375-2384

Anschrift der Verfasserinnen:

Heike Bruch
Dipl.-Kauffrau
Lehrstuhl für Unternehmensführung
und Organisation
Universität Hannover
Wunstorfer Str. 14
30453 Hannover

Birgit Kuhnert
Dipl.-Ökon.
Assistentin des Vorstandes
der Landesbausparkasse Württemberg
Postfach 10 60 28
70049 Stuttgart