

## Inhaltsverzeichnis:

<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Der Projektverlauf - der Weg, das Ziel (Verf. Jan Schiller)</b>	<b>3</b>
2.1 Einführung .....	3
2.2 Begriffsbestimmungen .....	4
2.3 Phasenmodelle .....	6
2.3.1 Die Projektprozesse – Schrittweise zum Gipfel .....	6
2.3.2 Der methodische Vierschritt .....	7
2.4 Unser Weg – Der Projektverlauf der idEe_consult .....	9
2.4.1 Die Initiierungsphase – wohin geht der Weg?.....	9
2.4.1.1 Absichtserklärung und Projektauftrag .....	10
2.4.1.2 Lasten- und Pflichtenheft.....	10
2.4.1.3 Pre-Projekt Unternehmensgründung .....	11
2.4.1.4 Umfeld- / Stakeholderanalyse.....	12
2.4.1.5 Das magisches Dreieck des Projektmanagements .....	12
2.4.1.6 Projektziele.....	13
2.4.2 Planung und Durchführung – Aufbruch und Aufstieg.....	13
2.4.2.1 Die Auftaktveranstaltung .....	14
2.4.2.2 Ausgewählte Instrumente und Methoden.....	15
2.4.2.3 Projektplanung: Vom Projektstrukturplan zum Gantt-Chart.....	16
2.4.2.4 Kommunikationsplan & -Struktur .....	18
2.4.2.5 Arbeitsklima und Mitarbeitermotivation .....	18
2.4.3 Abschluss – Der Blick vom Gipfel ins Tal .....	19
2.5 Bewertung des Projektverlaufs.....	21
2.5.1 Bewertung des Projektverlaufs.....	21
2.5.2 Bewertung der Methoden .....	21
2.5.3 Einschätzung des Zielerreichungsgrades .....	22
2.5.4 Ergebnisse .....	22
<b>3 Organisation (Verf. Herr Groß)</b>	<b>23</b>
3.1 Einleitung .....	23
3.2 Die Aufbauorganisation .....	24
3.2.1 Präludium – Wie alles begann.....	24
3.2.2 Die Besetzung des Projektmanagements.....	25
3.2.3 Arbeit des Projektmanagements.....	26
3.2.3.1 Zuständigkeit der Projektmanager für die Projektgruppen .....	26

3.2.3.2	Die Ansprechpartner – Zwischen Multiplikator und zweiter Hierarchieebene .....	27
3.2.4	Die grafische Darstellung der Aufbauorganisation .....	28
3.2.5	Die idEe_consult – Unternehmensgründung als Identitätsstiftung .....	30
3.2.6	Ergebnis.....	31
3.3	Die Ablauforganisation .....	32
3.3.1	Strukturen und Prozesse.....	32
3.3.1.1	Auftragsvergabe .....	32
3.3.1.2	Kontakt zum Auftraggeber .....	33
3.3.1.3	Das Forum - Informationen für alle .....	33
3.3.1.4	Abspracheprozesse.....	34
3.3.1.5	Ansprechpartnertreffen.....	35
3.3.1.6	Treffen der Projektgruppen mit ihrem Projektmanager .....	35
3.3.1.7	Gesprächsangebote .....	36
3.3.1.8	Fehlermanagement .....	37
3.3.1.9	Vorlagen.....	37
3.3.1.10	Gantt Chart.....	38
3.3.2	Zusammenfassung.....	39
3.4	Ergebnisse und Ausblick .....	39
<b>4</b>	<b>Führungsstil (Verf. Frau Aßmann)</b>	<b>41</b>
4.1	Eine erste Vorüberlegung – Wie wollen wir denn führen? .....	41
4.2	Anspruch – Was sagt eigentlich die Theorie dazu? .....	43
4.3	Wirklichkeit – Wie war es denn jetzt? .....	45
4.3.1	Actio et Reactio – Aber so war das doch überhaupt nicht gemeint! .....	45
4.3.2	Management by objectives – Und wer legt die Unternehmensziele fest?.....	48
4.4	Die andere Sichtweise – Was sagen eigentlich unsere Mitarbeiter dazu? .....	51
4.4.1	Die Ergebnisse.....	51
4.4.2	Die Begründungen .....	52
4.5	Und was lehrt uns die Geschicht? – Perfekte Führung gab's im Planspiel nicht! .....	55
4.5.1	Wir waren zwar demokratisch als Projektmanagement legitimiert, waren wir aber auch als solches akzeptiert? .....	55
4.5.2	Wäre der situative Führungsstil der richtige Führungsstil gewesen?.....	55
4.5.3	Projektmanager = Teammanager? .....	57
4.5.4	Führung = Macht? .....	58
4.6	Schlussbemerkung.....	59

<b>5 Kommunikation und Konflikt in der idEe_consult (Verf. Frau Breg)</b>	<b>60</b>
5.1 Kommunikation in der IdEe_consult .....	60
5.1.1 Ziele der Kommunikationsstruktur .....	61
5.1.2 Der Grundgedanke des Kommunikationsrades: Das Projektmanagement als Dienstleister und Informationszentrum .....	62
5.1.3 Die Kommunikationsstruktur der idEe_consult und ihre Nutzung.....	63
5.1.4 Informelle Kommunikation .....	67
5.1.5 Die Reflexion – Alles nur Flurfunk? .....	68
5.2 Konflikte - Verständnis und Geschehen in der idEe_consult .....	70
5.2.1 Ein Beginn im Konflikt?! .....	70
5.2.2 Eskalation verhindern - Glasl und der Notfallplan fürs Planspiel.....	72
5.2.3 Das Fehlermanagementsystem.....	74
5.2.4 Konflikte im Planspiel .....	75
5.2.5 Lehren aus dem Konfliktgeschehen .....	78
<b>6 Fazit</b>	<b>81</b>
<b>7 Literatur und Quellenverzeichnis</b>	<b>82</b>
<b>8 Anhang</b>	<b>84</b>



idEe\_consult

Auftaktveranstaltung 04. und 05. Januar 2010 – Königsheim

innovativ denken -  
Effekte erzielen

**Unser gemeinsames Ziel**

Der eben genannte Auftrag ist bis zu den Präsentationen der Ergebnisse durch die einzelnen Projektgruppen vom 11.03. – 16.03.2010 vollständig ausgeführt und abgeschlossen. Dem Auftraggeber werden die gewünschten "Gutachten bzw. Expertisen" für die Gründung eines Sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmens, die möglichst kreativ unter der Maßgabe der Finanzierbarkeit erstellt wurden, zur Verfügung gestellt. Der Entstehungsprozess verläuft effizient und konfliktfrei.

Dienstag, 23. März 2010      Projectmanagement      12

Abb. 1: Gemeinsames Ziel, selbst erstellt

## 1 Einleitung

Sehr geehrte Auftraggeber,

unser Ziel bestand darin, den uns erteilten Auftrag wie oben dargestellt zu erfüllen. Dies zu gewährleisten, war Aufgabe des Projektmanagements (PM). Im Folgenden legen wir Ihnen ausgewählte Aspekte unserer Arbeit in Form von vier Themenblöcken dar, die wir für besonders geeignet halten, Einblicke in unsere Arbeit als Projektmanagement zu gewähren. Die vorliegende Expertise erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zunächst wird der Projektverlauf und beispielhaft einige Instrumente des Projektmanagements dargestellt (vgl. Kapitel 2). Im 3. Kapitel behandeln wir die Organisation des Projekts, gegliedert in Aufbau- und Ablauforganisation. Im Anschluss daran, gehen wir auf unseren Führungsstil ein (vgl. Kapitel 4). Dieser soll anhand einiger Beispiele erläutert werden. Im 5. Kapitel beschreiben wir, wie die Kommunikation in der idEe\_consult ablief und gehen auf das Konfliktgeschehen ein.

Als Projektmanagement waren wir paritätisch mit zwei Frauen und zwei Männern besetzt. Eine Gleichrangigkeit und Gleichbehandlung war in unserer Arbeit selbstverständlich.



Ausgehend von dieser Grundhaltung, möchten wir alle in dieser Expertise verwendeten Formulierungen geschlechtsneutral verstanden wissen. Die Verwendung des generischen Maskulinums geschieht aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Was waren nun die Besonderheiten und Schwierigkeiten unseres Projekts und wie wirkten sich diese auf den Verlauf aus?

Welche Strukturen und Prozesse implementierten wir, um Beziehungen und Abläufe zu ordnen?

Konnten wir den für uns definierten Führungsstil umsetzen und welche Schwierigkeiten ergaben sich dadurch?

Haben wir unsere Ziele im Bezug auf Kommunikation erreicht? Welche Konflikte tauchten im Planspiel auf und wie sind wir damit umgegangen?



## **2 Der Projektverlauf - der Weg, das Ziel (Verf. Jan Schiller)**

### **2.1 Einführung**

Das Sprichwort „Der Weg ist das Ziel“<sup>1</sup> soll auf den chinesischen Philosophen Konfuzius zurückgehen. Er meinte damit jedoch nicht vorrangig den Weg als Prozess. Was er in einem seiner Werke schrieb, lässt sich im entsprechenden Zusammenhang eher mit ‚Ich richte meinen Willen auf den Weg‘ übersetzen, wobei der rechte Weg im Bezug auf Sitte, Disziplin und Tugend gemeint ist<sup>2</sup>. Nichtsdestotrotz beschreibt der kurze Spruch wie wir ihn heute verstehen, äußerst treffend die Kernaufgabe des Projektmanagements: Projektmanager, Projektmitglieder und Auftraggeber gehen gemeinsamen einen Weg, um ein anfangs definierte Ziel zu erreichen. Ist das Ziel einmal definiert interessiert sich das Projektmanagement vorrangig dafür, den effizientesten und effektivsten Weg zu gehen.

Auch eignet sich das Bild eines Weges mit Anstiegen, Weggabelungen und steinigen, aber auch ebenen Abschnitten hervorragend, um die vielen Hürden und Umwege darzustellen, mit denen die Projektmitglieder und -Leiter konfrontiert werden. Dieser Weg findet sich nicht zufällig im Logo der idEe\_consult wieder.

Projektmanagement hat sich als professionelles Management-Konzept profiliert. Aus unterschiedlichsten Problemstellungen und Aufgaben heraus, wird ein Projekt durchgeführt. Handlungsalternativen, Konflikte, Risiken und andere Abweichungen von der Planung verzögern Arbeitsschritte, sorgen für Missmut und fordern flexible Entscheidungen. Projekte sind spannend und herausfordern, sie sind Versuch und Chance zugleich.

In diesem Kapitel stelle ich zunächst zwei Phasenmodelle vor, um dem Leser anschließend einen Überblick über die Projektphasen am Beispiel des Projektes der idEe\_consult zu verschaffen. Dabei werde ich ausgewählte Meilensteine unseres Projekts vorstellen und exemplarisch unsere Herangehensweise, einige Erfahrungen und Erkenntnisse darlegen. Aufbauend auf prägnanten Darstellungen der Theorie, beschreibe ich also elementare Punkte unseres Projektverlaufs.

Die Mitautoren Frau Aßmann, Frau Breg und Herr Gross gehen im Anschluss vertiefend auf bestimmte Aspekte ein.

---

<sup>1</sup> HUBER 2006, o. S.

<sup>2</sup> vgl. ebd.



## 2.2 Begriffsbestimmungen

Projekt, Management und Projektmanagement sind Begriffe, die einem häufig begegnen. Nun bestimmen Definitionen „einen Begriff dadurch, dass sie seinen Inhalt auseinanderlegen und erklären. Damit geht auch die Abgrenzung von anderen Gegenständen einher. (...) Projekt und Projektmanagement werden immer die Bedeutung haben, die die jeweiligen Projektakteure ihm verleihen und woraus sie in bestimmten Situationen praktische Konsequenzen ziehen“<sup>3</sup>.

Vor diesem Hintergrund, dienen nachfolgende Definitionen als Vorschläge, um die Merkmale der Begrifflichkeiten hervorzuheben und im Weiteren auf einer gemeinsamen Verständnisbasis aufzubauen.

**Projekt:** Eine gängige Definition liefert die DIN 69901. Danach ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“<sup>4</sup>.

Zentrale Merkmale von Projekten sind ihre Einmaligkeit (bzw. Individualität) und Komplexität, sie sind terminiert und interdisziplinär<sup>5</sup>.

**Management:** Der Begriff Management wird so häufig gebraucht, dass seine Bedeutung kaum noch hinterfragt wird. Etymologisch kann der Begriff entweder aus den lateinischen Wörtern manu agere (mit der hand arbeiten), manus agere (an der Hand führen) oder mansionem agere (das Haus für einen Eigentümer bestellen) abgeleitet werden<sup>6</sup>.

Daraus abgeleitet lässt sich Management beschreiben als praktische Umsetzung verschiedener Handlungen zur Steuerung von Prozessen. In diesem Fall die Steuerung des Leistungsprozesses einer Unternehmung.<sup>7</sup>

**Management von Projekten:** HECHÉ (2004) fasst Projektmanagement zusammen als „Kunst der Planung und Steuerung von Projekten“<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> HESSELER 2007, S. 5

<sup>4</sup> PABST-WEINSCHENK 2004, o. S.

<sup>5</sup> vgl. HAUSER 2010, S. 3

<sup>6</sup> vgl. HESSELER 2007, S. 9

<sup>7</sup> vgl. BECKER 2010, S. 2

<sup>8</sup> HECHÉ 2004, S. 19



Abgeleitet aus den beiden obigen Definitionsversuchen kann man unter Projektmanagement die Maßnahmen und Konzepte verstehen, die dazu dienen ein Projekt mithilfe von Instrumenten, Techniken und Methoden zu organisieren, steuern und überwachen<sup>9</sup>.

Eine weiterer Definitionsversuch geht eher auf die Aufgabe der Führung ein: PM wird als eine umfassende Führungsaufgabe mit dem Ziel gesehen, Projektarbeit zu bestimmen, zu organisieren, zu kontrollieren und zum Erfolg zu führen<sup>10</sup>.

Das Ziel des Projektmanagers ist es also, den Weg abzustecken, zu gestalten, die beteiligten Personen und Organisationseinheiten zu führen und Prozesse zu steuern, bzw. überwachen. Kurz: Der Weg ist das Ziel.

---

<sup>9</sup> vgl. HESSELER 2007, S. 45

<sup>10</sup> vgl. PABST-WEINSCHENK 2004, o. S.



## 2.3 Phasenmodelle

### 2.3.1 Die Projektprozesse – Schrittweise zum Gipfel

Ein Projekt ist zweifellos nicht starr und damit ein Prozess. Dieser Projektprozess kann in Phasen, bzw. Teil-Prozesse untergliedert werden<sup>11</sup>. Die Basis für die vorliegende Arbeit bildet ein ausgewähltes Phasen-Modell (vgl. Abb. 2), da sich dieses gut dazu eignet, das Projekt zur Gründung der Komplexeinrichtung zu untersuchen und zu beschreiben. An diesem Beispiel sollen nachfolgend die fünf Phasen und ihre Besonderheiten, sowie die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen erläutert werden. Dies dient der Darstellung des chronologischen Ablaufs eines Projekts auf der einen und unserer Erfahrungen als Projektmanager auf der anderen Seite. Folgende Abbildung zeigt die fünf Teilprozesse Initiierung, Planung, Durchführung, Abschluss und Nachprojektphase:

Erkennbar ist hier die Abgrenzung zwischen den Teilprozessen, mit Ausnahme der Pla-

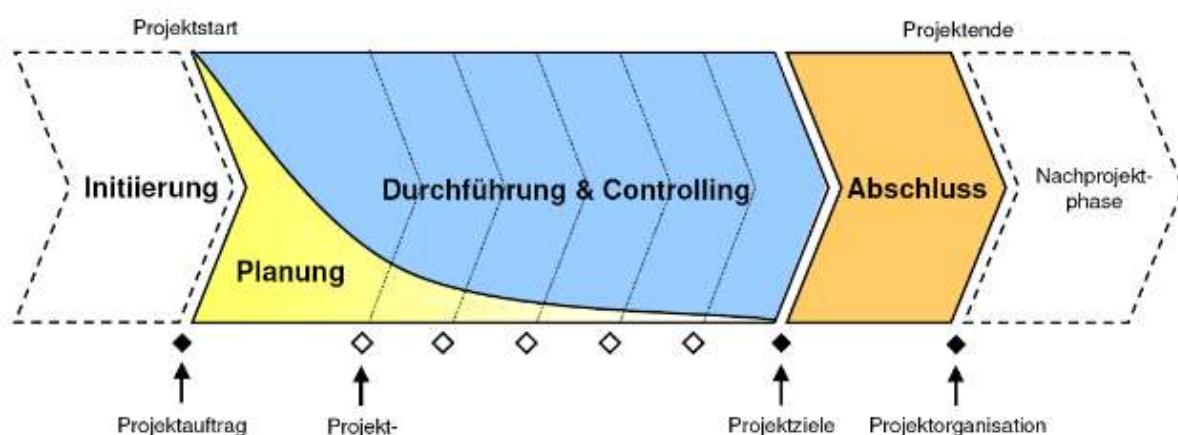


Abbildung 2: Fünf Teilprozesse, Quelle: startup euregio Management GmbH unter: [www.pm-handbuch.com](http://www.pm-handbuch.com), o.S.

nungs- und Durchführungsphase. Diese beiden Phasen überlagern sich stark, sodass eine klare Trennung nicht möglich ist. Vielmehr ist hier ein fließender Übergang festzustellen. Über das Verhältnis von Planung zu Umsetzung, ist hier eine Aussage nach dem Pareto-Prinzip möglich, wonach in etwa 20% der Zeit ca. 80% der Ergebnisse erzielt werden<sup>12</sup>. Daraus lässt sich der Schluss ableiten, dass die Erstellung der Projektdetailpläne, sei es der Projektstrukturplan (PSP), das Gantt-Chart oder ein Netzplan, letztendlich ca. 20% der Planungsphase ausmachen und sich die verbleibenden 80% degressiv auf die Zeit bis zum Projektabschluss verteilen. Gemäß dem Pareto-Prinzip sollte man lernen, „kein absoluter Perfektionist zu sein und einige minderwichtige Aufgaben zu delegieren“.

<sup>11</sup> vgl. [www.pm-handbuch.com/projektablauf.htm](http://www.pm-handbuch.com/projektablauf.htm) 2007, o.S.

<sup>12</sup> vgl. [www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip](http://www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip), o.S.



oder nach hinten zu verschieben. Die Kernaufgaben eines Projektes sind wichtiger, als die Kleinigkeiten, die es vollenden“<sup>13</sup>. Im Worst-case-Szenario halten sich das Projektteam oder einzelne Mitglieder an Details auf, die in einer Verzögerung des gesamten weiteren Projektverlaufs resultieren. Grund dafür sind die Abhängigkeiten von Ergebnissen bestimmter Aufgabenpakete (AP) voneinander. Es macht also Sinn, die Planungs- und Durchführungsphase nicht voneinander zu trennen, jedoch im Hinterkopf zu behalten, dass die wesentlichen Dinge in einem Fünftel der ausstehenden Zeit bis zum Projektabschluss, erledigt werden können.

Die Teilprozesse können durch bestimmte Ereignisse (Meilensteine) voneinander unterschieden werden. So stellt die Auftaktveranstaltung den Start der Planungsphase dar, indem sie den offiziellen Projektstart vorgibt und die Planungsphase für alle Projektbeteiligten einleitet. Noch zuvor beginnt die Initiierungsphase mit der Ausschreibung des Projekts, beispielsweise durch ein Lastenheft (vgl. Kap. 2.4.1.2). Ich möchte in den folgenden Kapiteln sowohl auf allgemeine Inhalte und Merkmale von Teilprozessen und Meilensteine von Projekten eingehen. Hierzu werde ich mich stets auf das oben beschriebene Phasenmodell beziehen, um die Teilprozesse im Projekt der idEe\_consult zu erläutern.

### 2.3.2 Der methodische Vierschritt

Das Modell des methodischen Vierschritts findet hier ebenfalls Anwendung. Es ist als Modell für eine mögliche, planmäßige Vorgehensweise in unterschiedlichen Fachbereichen aufzufinden. Beispielsweise als Modell klienteler Kompetenz im Sozialbereich, oder als medizinisch-diagnostisches Modell. In der oben aufgeführten Kreislaufstruktur ist es besonders im Qualitätsmanagement von Bedeutung (PDCA-Zyklus). Ebenso eignet sich das Kreislaufmodell hervorragend im Projektmanagement, um die Relevanz der Erfahrungswerte und Ergebnisse für nachfolgende Projekte darzustellen, die ihrerseits wieder mit der Initiierungsphase beginnen. Die Erfahrungswerte (lessons learned) werden also in der Projektabschluss-Phase (Evaluation) analysiert, bewertet und dokumentiert und stehen somit für eine Anwendung in einem neuen Projekt zur Verfügung.

<sup>13</sup> [www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip](http://www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip), o.S.

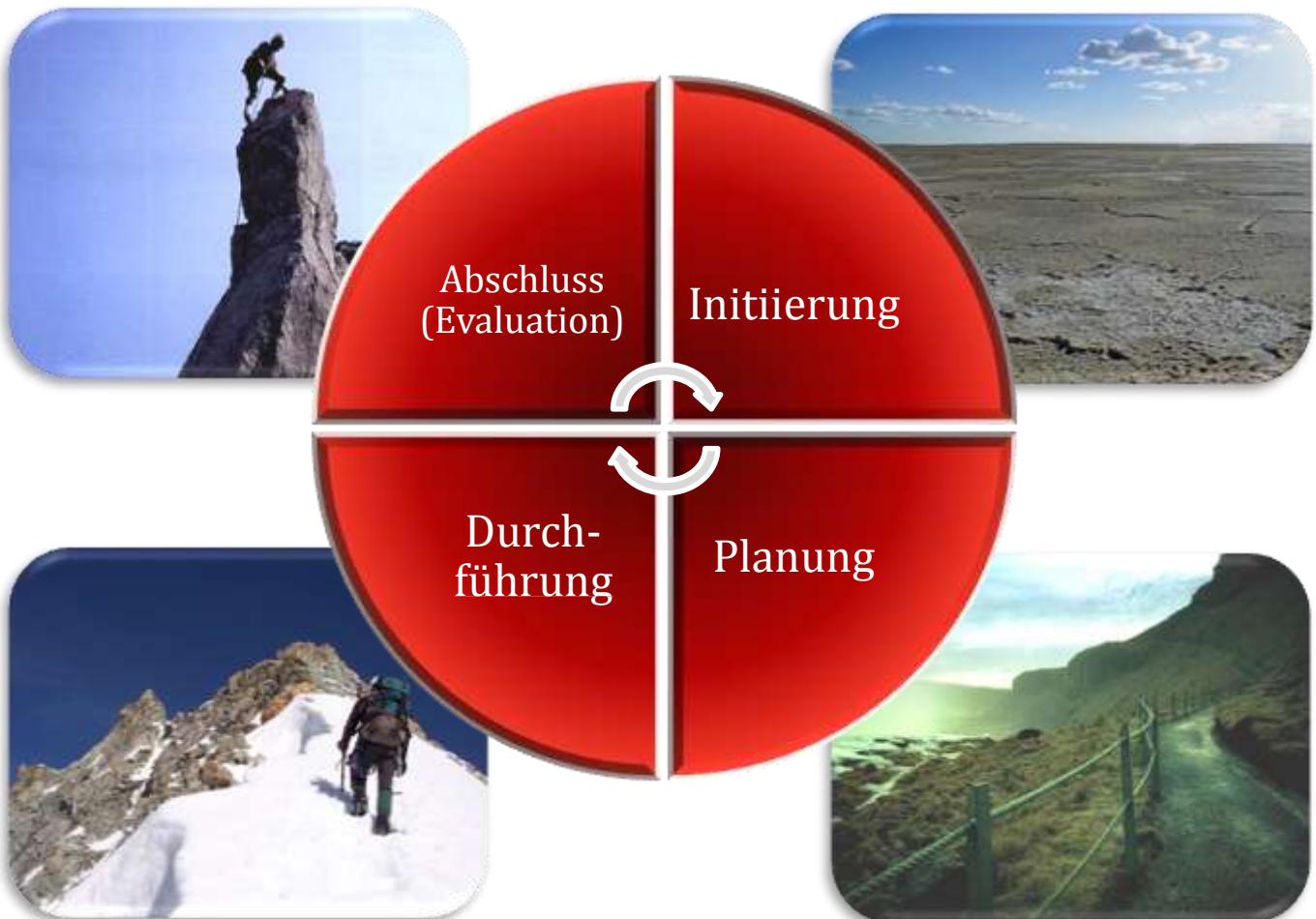


Abb. 3: Vergleich der Projektphasen mit einem Aufstieg vom Tal zum Gipfel,  
Quelle: SCHILLER 2010: Power-Point Präsentation: Der Weg, das Ziel.

Auf das Vier-Phasen-Kreislaufmodell werde ich im Folgenden nochmals eingehen und den Bezug zum Projekt der idEe\_consult herstellen.



## 2.4 Unser Weg – Der Projektverlauf der idEe\_consult

Analog zu theoretischem Input aus der Literatur, sollen in diesem Kapitel ausgewählte Beispiele des Planspiel-Projektes aufzeigen, wie wir als vierköpfiges Projektmanagement-Team unseren Aufgaben nachgekommen sind. Dies soll einen Blick hinter die Kulissen des Projektmanagements ermöglichen. Hierbei lege ich einen besonderen Schwerpunkt auf die Initierungsphase, da hier der Planungsteil deutlich überwog und dieser einen besonders großen Anteil unserer Arbeit darstellte, während wir im weiteren Planspielverlauf hauptsächlich mit der Koordination von Informationen und der Klärung offener Punkte beschäftigt waren.

### 2.4.1 Die Initierungsphase – wohin geht der Weg?

Zu Beginn eines Projekts, noch bevor die Planung mit allen Beteiligten beginnen kann, müssen die Rahmenbedingungen analysiert und relevante Projektgrundlagen gesammelt werden (IST-Analyse). Es bestehen sowohl gegebene, unveränderliche, als auch variable Elemente, die das weitere Vorgehen beeinflussen. Die Problemstellung muss festgestellt, die vorhandenen Ressourcen, Informationen und die beteiligten Parteien ermittelt werden<sup>14</sup>. Es geht dabei um die „Analyse der faktischen Sachverhalten und der Lösungsfindung hinsichtlich:

- der Aufgaben und Arbeitsabläufe
- des Mengen-, Zeit- und Wertgerüsts
- der Erarbeitung einer verbindlichen Sollkonzeption unter Berücksichtigung von Schwachstellen und Risiken“<sup>15</sup>

Nachdem wir vier Projektmanager gewählt worden waren (vgl. GROSS, Kapitel 3.2.2), sahen wir uns zunächst einmal mit vielen Fragen konfrontiert. Wir mussten uns zunächst einen Überblick verschaffen und Richtlinien aufstellen, um eine gemeinsame Ausgangsbasis für uns Projektmanager selbst, als auch für die weitere Projektplanung zu entwickeln. In der, bildhaft ausgedrückt, zunächst unüberschaubaren Ebene (vgl. Abb. 2, Bild rechts oben) konnte erst auf Basis dieser Grundlagen, der Weg für die Unternehmensgründung und das Projekt zur Erstellung von Empfehlungen zur Gründung einer Komplexeinrichtung parallel, geebnet werden.

<sup>14</sup> vgl. www.pm-handbuch.com 2010, o. S.

<sup>15</sup> HESSELER 2007, S. 110



Wir analysierten und bewerteten die Rahmenbedingungen, um den sogenannten IST-Zustand (Kundenauftrag, Ressourcen, Wissen) zu ermitteln. Auf dessen Basis haben wir einen Soll-Zustand (Zieldefinition) abgeleitet: unser Projektziel.

Gemäß dem Auftrag hatten wir zu diesem Zeitpunkt bereits die Projektgruppen (PG) Projektmanagement, Konzeption, Leitbild, Organisation & Rechtsform, Personal und Marketing gebildet (vgl. GROSS, Kapitel 3.2.1).

#### **2.4.1.1 Absichtserklärung und Projektauftrag**

Die Projektpartner schließen regelmäßig einen Projektvertrag ab. Bevor jedoch alle Vertragsdetails vereinbart sind, ist es üblich, dass die Projektplanung in der Initiierungsphase bereits auf Grundlage einer Absichtserklärung, einem so genannten Letter of Intent, beginnt. Diese bietet eine Verhandlungsgrundlage für entsprechende Vertragsverhandlungen. So können bereits nötige Vorbereitungen getroffen werden, um den Projektverlauf nicht weiter zu verzögern: „würde erst nach der Vertragsunterzeichnung mit dem Projekt begonnen werden, könnte dieses möglicherweise nicht mehr zeitgerecht beendet werden“<sup>16</sup>. Im Falle unseres Projekts erhielten wir einen schriftlichen Auftrag, der die Initiierung des Projekts einleitete.

#### **2.4.1.2 Lasten- und Pflichtenheft**

Für größere Projekte ist es üblich ein Lastenheft und ein Pflichtenheft zu erstellen .

Es enthält eine detaillierte Beschreibung der zu erledigenden Teilaufgaben und kann zu Ausschreibungszwecken verwendet werden<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> HECHE 2004, S. 36

<sup>17</sup> vgl. HAUER 2009, o. S.

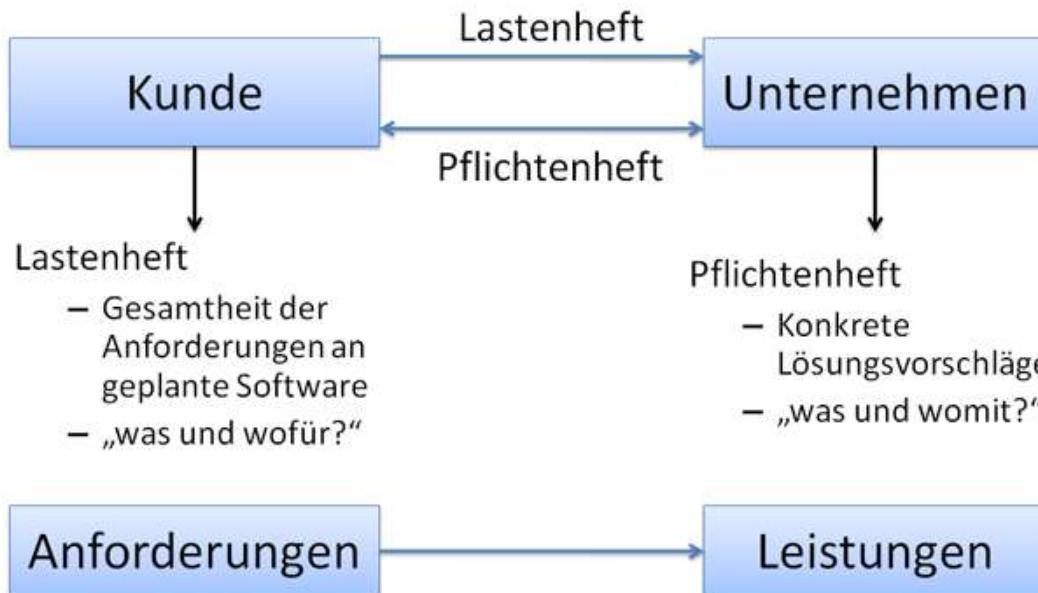


Abb. 4: Lasten- und Pflichtenheft, Quelle: [www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php](http://www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php)

Für unser Projekt wurde ein solches nicht benötigt, jedoch wurden die Aufträge seitens der Arbeitgeber im Gespräch mit der jeweiligen Projektgruppe konkretisiert und dokumentiert. Das PM hat die Ergebnisse zusammengetragen und daraus seinerseits schriftliche Aufträge an jede Projektgruppen formuliert.

#### 2.4.1.3 Pre-Projekt Unternehmensgründung

Die Komplexität unseres Planspiels wurde dadurch erhöht, dass wir zunächst ein kleineres Projekt, die Unternehmensgründung unseres Beratungsunternehmens (idEe\_consult), zunächst voranstellen mussten, wodurch wir in eine Doppelrolle gezwungen wurden. Einerseits waren wir als Projektmanager gewählt worden, andererseits hatten wir im Beratungsunternehmen bisher keine Identität. Diese musste geschaffen werden. Aus diesem Grund sahen wir uns in der Rolle der Unternehmensführung, um die Gründung vorzubereiten. Voraussetzung für eine Unternehmensgründung waren eine Firma, sowie ein Corporate Design für unser Beratungsunternehmen. Hierzu beauftragten wir die PG Marketing drei Logo-Vorschlägen für unser Beratungsunternehmen, parallel zu unseren Vorbereitungen, zu erstellen. Wir entschieden uns schließlich für den Vorschlag, den wir für am besten geeignet hielten und begründeten unsere Wahl. Daraus erstellt PG Marketing schließlich das Logo, welches nun in der rechten oberen Seitenecke zu sehen ist.

Die Firmengründung fand im Rahmen einer Mitarbeitervollversammlung statt, in der wir sowohl in der Rolle der Unternehmensführung, als auch des Projektmanagements auftraten und die Grundlagen unserer internen Organisation (z.B. graphische Darstellung der



Ablauforganisation, Kommunikationsstruktur,...) vorstellten. Der Marketinggruppe überließen wir die Vorstellung des CD, um ihre Identifikation mit dem Unternehmen durch Partizipation zu fördern und ihnen Wertschätzung für ihre zusätzliche Arbeit entgegenzubringen. Weitere Essentials, wie die Rechtform, haben wir fiktiviert. Die Gründung unseres Beratungsunternehmens haben wir Projektmanager in alleiniger Entscheidung bewusst auf den Termin der Auftaktveranstaltung gelegt, um das außergewöhnliche Setting zu nutzen (vgl. Kapitel 2.4.2.1). Allerdings wurde unsere Absicht die Aktion als schöne Überraschung und gemeinsamer Beginn außerhalb der Dualen Hochschule durchzuführen, entgegen unseren Erwartungen, teilweise negativ aufgenommen (vgl. ASSMANN, Kapitel 4.3.1).

#### **2.4.1.4 Umfeld- / Stakeholderanalyse**

Bei einer Umfeldanalyse, auch Stakeholderanalyse oder Umfeldmonitoring genannt, wird das direkte und indirekte Umfeld auf mögliche Problemfelder hin analysiert und beurteilt. Aus potentiellen (kritischen) Einflüssen auf die Projektumsetzung werden Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungen zum Umfeld abgeleitet. Beispiele sind die Nachbarschaft, Sozialpromotoren wie Gemeinderat, Vertreter von Vereinen oder der Pfarrer<sup>18</sup>. Mit diesem Thema setzte sich die PG Konzeption auseinander, während sie die Konzeption für die verschiedenen Bereiche der zu gründenden Komplexeinrichtung erstellte, bzw. später die PG Marketing als Grundlage für Marketingziele und -Maßnahmen (vgl. Expertise PG Marketing, Kapitel 1.3).

#### **2.4.1.5 Das magische Dreieck des Projektmanagements**

Um den Überblick zu behalten und den Fokus auf die essentiellen Grundlagen zu richten, dient das sogenannte magische Dreieck des Projektmanagements, welches die drei Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten umfasst, als Orientierung. Diese drei Größen werden von den Stakeholdern verschieden bewertet. So entstehen Zielkonflikte, zwischen denen abgewogen werden muss. Die Anforderungen der direkten Kunden haben stets höchste Priorität. Aus diesen Forderungen werden Ziele abgeleitet, die ihrerseits wiederum zusätzlichen Einflüssen unterliegen:

---

<sup>18</sup> vgl. HAUSER 2010, S. 6f

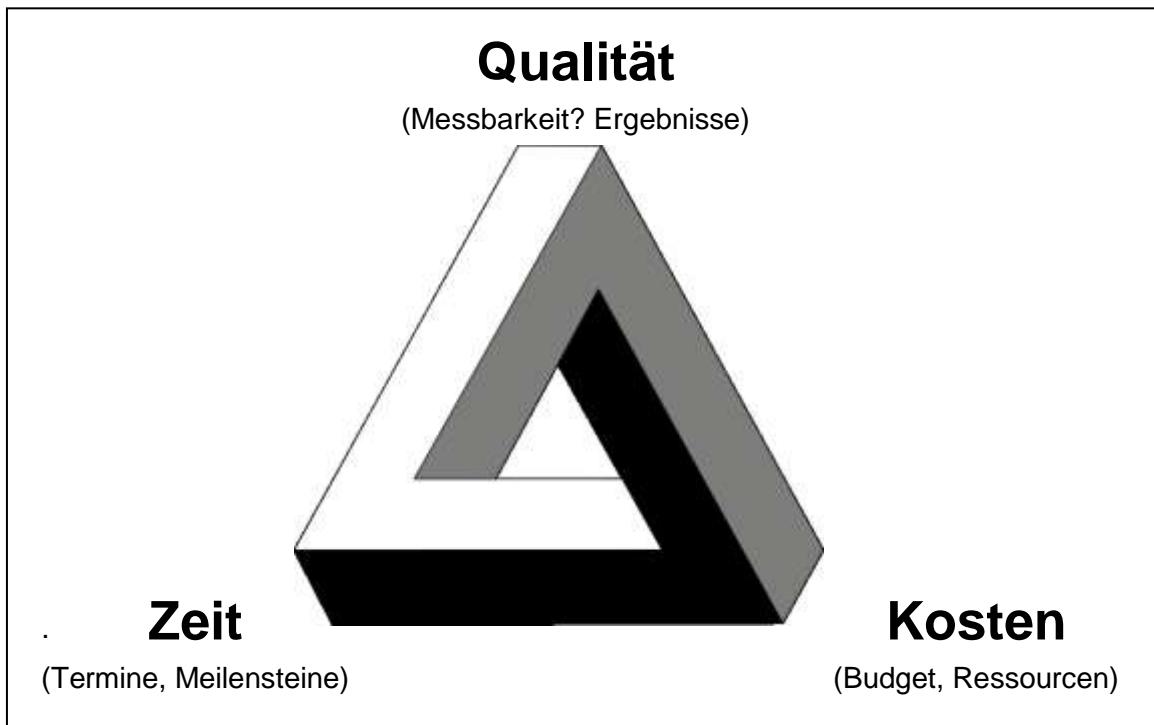


Abb. 5: Penrose Dreieck von Escher, [www.roz.at/rozweb/Tribar.htm](http://www.roz.at/rozweb/Tribar.htm)

#### **2.4.1.6 Projektziele**

Vom Projektauftrag ausgehend werden Ziele für alle PGs erstellt. An diesen müssen sich die weiteren Schritte orientieren. Aufgabe des Projektmanagements ist die Steuerung aller Arbeitsschritte in Richtung der Ziele. Unser gemeinsames Projektziel (siehe Abb. 1) stellten wir ebenfalls an der Kick-Off-Veranstaltung vor.

#### **2.4.2 Planung und Durchführung – Aufbruch und Aufstieg**

Mit der Auftaktveranstaltung wurde die Planungsphase eingeleitet. Im Gegensatz zu dem Übergang zwischen der Initierungs- und Planungsphase, kann zwischen Planung und Durchführung kein klarer Schnitt gesetzt werden. Bei ausreichend fortgeschrittener Planung, werden erste Umsetzungs-Prozesse angestoßen. Die Planung nimmt mit der Umsetzung der ersten Arbeitsschritte noch immer einen großen Teil der Arbeitszeit in Anspruch. Während der Planungsbedarf jedoch degressiv abnimmt, steigt der Steuerungs- und Überwachungsbedarf der/des Projektmanager/s proportional dazu, also exponentiell, an.

Als Projektmanager bestand unsere Hauptaufgabe in der Steuerung von Informationen und Bekanntgabe essentieller Termine (Meilensteine), die Erstellung einer graphischen



Übersicht über alle Teilaufgaben (TA) und Arbeitspakete (AP), die wir gemeinsam mit den PG entwickelt haben. Zudem waren wir Ansprechpartner für die Auftraggeber und gleichzeitig Sprachrohr für alle PG. Die Koordination zwischen den PG gestaltete sich größtenteils durch Treffen mit den Ansprechpartnern (ASP) aller PGs und uns Projektmanagern (vgl. GROSS, Kapitel 3.3.1.5). In diesen Treffen diskutierten wir offene Punkte, organisatorische Schwierigkeiten und trafen gelegentlich Entscheidungen. Die Ergebnisse wurden stets allen Projektmitgliedern mithilfe von Protokollen zugänglich gemacht, welche wir im Forum veröffentlichten. Zudem waren wir verantwortlich für die Budgetverteilung.

#### **2.4.2.1 Die Auftaktveranstaltung**

„Der Kick-off, auch Startveranstaltung oder Kick-on genannt, setzt den Prozess des ‚Sich-Findens‘ in Gang. Er kann durch ein intensives Zusammensein, z.B. in Form einer zweitägigen Startveranstaltung mit auswärtiger Übernachtung, beschleunigt werden. Sehr oft erscheint bei solchen Meetings auch der Auftraggeber, um damit die Bedeutung des Projektes für das Unternehmen zu betonen und seine persönliche Unterstützung zu unterstreichen“<sup>19</sup>.

Wir hatten uns ebenfalls dafür entschieden, eine zweitägige Veranstaltung mit Übernachtung durchzuführen. Wir wollten unserer Großgruppe und den einzelnen Teams so die Möglichkeit bieten, das vergangene halbe Jahr zu reflektieren, sich auf persönlicher Ebene auszutauschen und dem ganzen einen besonderen Charakter verleihen um einen schönen, außergewöhnlichen Einstieg zu erleben, der gleichzeitig das Projekt in seiner Einzigartigkeit anstoßen sollte. Wie erwähnt, stellten wir unser Konzept zur Bereitstellung von Strukturqualität für die idEe\_consult (Angebote wie Gruppentreffen, Kontaktzeiten (Bürozeiten), Treffen mit Ansprechpartnern der Gruppen, ...) vor. Weiter hatten wir ein Fehlermanagement entwickelt, welches eine Erläuterung und ein Formular zur Bearbeitung und Dokumentation, sowie zukünftiger Vermeidung von Fehlern, umfasste.

Der Sektempfang mit Gebäck rundete das Rahmenprogramm für unsere Unternehmensgründung, sowie den offiziellen Kick-Off ab. Ergänzend sollte zur Mitarbeiter-Motivation das vorbereitete Abendprogramm dienen: Wir zeigten den selbstgedrehten und extra für diesen Anlass überarbeiteten (geschnittenen) SoWi-Film, welcher auf dem zweiten Reflexionsseminar entstanden war und die mit versteckter Kamera gefilmte Aufnahme der Erstsemesterbegrüßung, vor. Im Anschluss hatten wir einen Casino-Abend (Poker, Roulette, Uno, Black-Jack, Memory) vorbereitet.

<sup>19</sup> KUSTER 2006, S. 34



Unsere Hauptaufgaben für den 04.01. und 05.01.10 waren:

- Suche einer geeigneten Unterkunft
- Absprache mit Herrn Becker bezüglich Vorlesungsbeginn
- Suche eines Erlebnispädagogik-Teams und später Absprache über Inhalte mit Herr Horn
- Einladungen verfassen und versenden
- Entwicklung eines Corporate Designs (v.a. Firma und Logo) in enger Absprache mit PG Marketing
- Ausarbeitung einer Präsentation inklusive entsprechender Grafiken und Kommunikationsstruktur
- Aufträge bezüglich Verpflegung verteilen
- Material organisieren ( von Beamer über Lautsprecher, Roulette, bis hin zu Putzhandschuhen und Sekt)
- EDV Abteilung wegen MS Project fragen
- Erstellung einer Dokumentation

Mit der Auftaktveranstaltung beginnt das Projekt offiziell. Dieser Meilenstein grenzt die Initiierungsphase von der Planungsphase ab. Nach dem offiziellen Projektbeginn (Kick-off), werden Projektinhalte konkretisiert und ausformuliert, Zuständigkeiten geklärt und alle relevanten Aufgaben gesammelt<sup>20</sup>.

#### **2.4.2.2 Ausgewählte Instrumente und Methoden**

Wie ein Bergsteiger Rucksack, Steigbügel und Seil für seinen Aufstieg benötigt, bedienen sich Projektmanager zur Steuerung des Projektverlaufs verschiedener Methoden und Instrumente. Methode definiere ich ein systematisches, planmäßiges Vorgehen zur Erreichung eines Ziels, während ich unter Instrument ein Werkzeug zur Umsetzung einer Methode verstehe. Einige ausgewählte Methoden/Instrumente sind:

- Gruppensitzungen (Projektstatussitzungen)
- Auftragsformulare (Formularwesen und management by objectives)
- Forum
- Fehlermanagement
- Gantt-Chart
- Meilensteintrendanalyse (MTA)

<sup>20</sup> vgl. [www.pm-handbuch.com](http://www.pm-handbuch.com) 2010, o. S.



Für unser Planspiel-Projekt waren v.a. die ersten fünf genannten relevant. Im nächsten Kapitel möchte ich eines, nämlich die Verwendung, bzw. Erstellung des Gantt-Charts vorstellen.

#### **2.4.2.3 Projektplanung: Vom Projektstrukturplan zum Gantt-Chart**

Um die Aufgaben zu strukturieren, die terminliche Abfolge zu gewährleisten und Abhängigkeiten darzustellen, werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Beliebte Instrumente der Projektplanung sind der Projektstrukturplan und das Balkendiagramm (Gantt-Chart).

Im Projektmanagement haben wir ebenfalls auf diese Instrumente zurückgegriffen. Aus den Vorgaben der Auftraggeber haben wir zunächst gemeinsam mit den PG Teilaufgaben (TA) und Arbeitspaketen (AP) abgeleitet. Um keine essentiellen AP zu vergessen, hatten wir schon im Vorfeld mögliche Schnittstellen gesammelt und von den PG abgefragt.

Im nächsten Schritt ordneten wir die AP an einer Flip-Chart-Papierwand. Dabei verwendeten wir farbliche Karten, um die AP den jeweiligen Projektgruppen zuzuordnen. Das Ergebnis war eine Kombination einem PSP und einem Balkendiagramm. Abb. 6 zeigt wie ein PSP strukturiert ist. In Abb. 7 wird dargestellt wie der PSP schrittweise verfeinert werden kann:

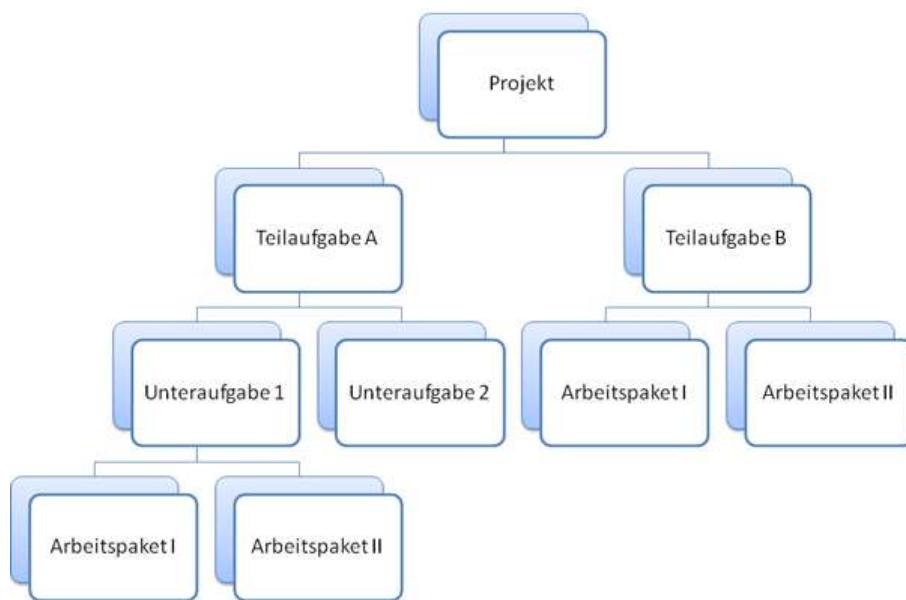


Abb. 6: Projektstrukturplan (PSP), Quelle: [www.philippbauern.de/info/pm/it-projektmanagement.php](http://www.philippbauern.de/info/pm/it-projektmanagement.php) o.J., o.S.



## 2 Der Projektverlauf - der Weg, das Ziel (Verf. Jan Schiller)

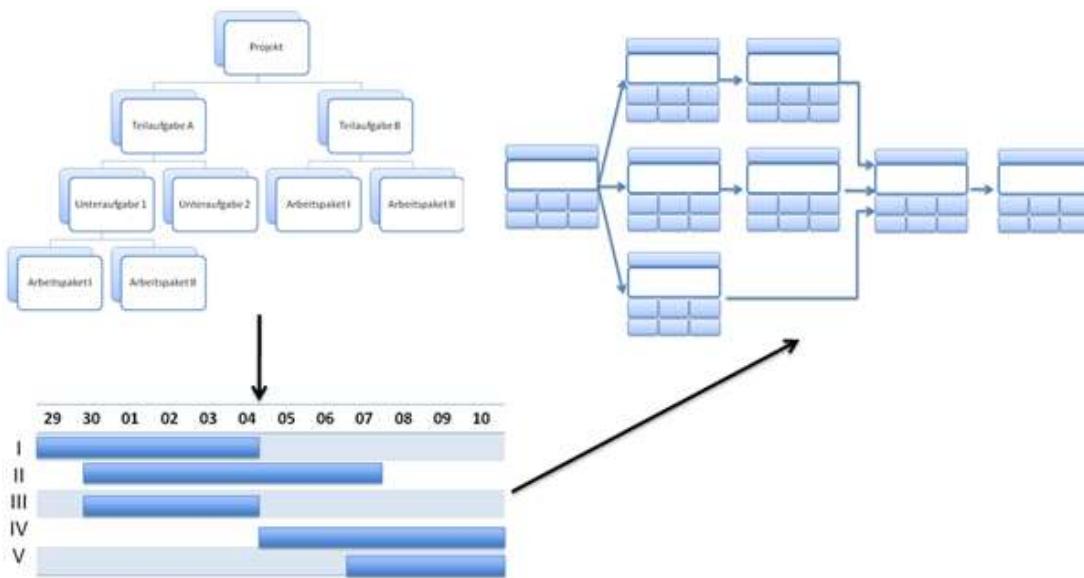


Abb. 7: Schrittweise Verfeinerung: vom PSP zum Netzplan, Quelle: [www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php](http://www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php) o.J., o.S.

Mithilfe einer Excel-Tabelle haben wir die Listentechnik genutzt um eine übersichtliche Darstellung aller TA und AP zu erstellen. Darin sammelten wir alle relevanten Daten über die Aufgaben, wie Start- und Endzeitpunkte und die Schnittstellen zu anderen Paketen. Als Beispiel dient folgender Auszug:

#### Teilaufgaben und Aufgabenpakete - Übersicht

PG	Nr.	TA / AP	Start	Ende	abhängig von	Voraussetzung für
L	1	MA-Befragung, Café Guidelines	01.11.	14.01.	-	L 2
L	1.1	Planung	01.11.	07.01.	-	L 1.1
L	1.2	Durchführung	08.01.	08.01.	L 1.1	L 1.2
L	1.3	Auswertung	08.01.	14.01.	L 1.2	L 1.3
L	1.4	Präsentation	14.01.	14.01.	L 1.3	L 2
L	2	Diskussion der Vorschläge	14.01.	19.01.	L 1.4	L 3
L	3	Leitbild vorbereiten	19.01.	29.01.	L 2	L 4
L	3.1	Vorformulierung der acht Themen	19.01.	27.01.	L 2	L 3.2
L	3.2	Überarbeitung	27.01.	29.01.	L 3.1	L 4
L	4.	Statements	20.01.	27.01.	L 3.2	L 5
L	4.1	Outsourcing	20.01.	27.01.	L 3.2	L 4.2
L	4.2	Ehrenamtliche	20.01.	27.01.	L 4.1	L 4.3
L	4.3	Zertifizierung	20.01.	27.01.	L 4.2	L 5

Abb. 8: Auszug der Auflistung aller TA und AP mithilfe der Listentechnik; selbst erstellt



Um die Beziehungen der AP zueinander und die Dauer der einzelnen Aufgaben grafisch aufzuzeigen erstellten wir nach dieser Liste ein Gantt-Chart (siehe Anhang XII) mithilfe der Software *Microsoft Project*. Daraus wurde beispielsweise ein zeitlicher Engpass bei der Erstellung des Layouts für das Leitbild ersichtlich, da dieses vom vorher entwickelten Corporate Design abhängig war.

#### **2.4.2.4 Kommunikationsplan & -Struktur**

Essentiell ist eine gute Organisation und klare Struktur von Kommunikationswegen, der Bereitstellung von Informationen und Zuständigkeiten. Um den folgenden Kapiteln nicht vorweg zu greifen, möchte ich an dieser Stelle nur einige Beispiele nennen, die zu unserer Kommunikationsstruktur beigetragen haben: Sitzungen, Forum, Bürozeiten des PM, die graphische Darstellung der Ablauf- und Aufbauorganisation (Kommunikations-Wege), klare, schriftliche Aufträge (Ziele) und weitere standardisierte Formulare und Vorlagen, E-Mail und das Gantt-Chart.

#### **2.4.2.5 Arbeitsklima und Mitarbeitermotivation**

Leider lässt der Umfang dieser Expertise eine ausführliche Behandlung des Themas Motivation und Umgang der Mitarbeiter mit den Herausforderungen des Projekts und der Einfluss auf die Stimmung in der idEe\_consult, sowie im privaten Umfeld, nicht zu. Da uns viel an einem guten Arbeitsklima lag, soll diesem Thema wenigstens dieses Kapitel gewidmet werden.

Unsere Entscheidungen waren stets geprägt von der Frage der Wirkung auf die Mitarbeiter der idEe\_consult. Darum hatten wir uns bereits im Vorfeld Gedanken gemacht, wie wir mit Fehlern und Konflikten umgehen sollten. Darum haben wir ein Fehlermanagement und ein mehrstufiges Konfliktmodell eingerichtet (vgl. BREG, Kapitel 5). Konflikte wollten wir möglichst auf sachlicher Ebene halten und vermeiden, dass sich diese auf unsere Rolle als Kommilitonen überträgt. Auch unter Gesichtspunkten einer wirtschaftlichen Durchführung des Projekts war uns sehr an einer guten Zusammenarbeit gelegen: „Teammanagement verleiht kalkulatorische Sicherheit, und das nicht nur im finanziellen Bereich. Und je effizienter der Projektleiter das Team managen kann, desto effektiver wird er in der Lage sein, die Projektaufgabe zu erledigen. (...) Es existiert nicht nur der Einfluss des Teammanagements in Richtung der Projektsteuerung. Es gilt die Umkehrung, dass Art und Weise, wie Sie das Projekt organisieren, planen und lenken einen erheblichen Ein-



fluss auf die Leistungsfähigkeit und vor allem -bereitschaft ihres Teams besitzt “<sup>21</sup>. Wir haben uns immer auch als Teammanager gesehen, deren Aufgabe es ist, sich für die Vermeidung und Lösung von Konflikten einzusetzen, regelmäßig auf die Arbeitsatmosphäre zu achten und uns darüber hinaus aktiv für eine Verbesserung der Motivation aller Projektmitglieder zu engagieren. Darum haben wir beispielsweise kleinere Ausgleichsmöglichkeiten organisiert oder ähnliche Methoden genutzt: der SoWi-Film, Casinoabend und weitere private Zeit während der Auftaktveranstaltung, eine virtuelle Pinnwand im Forum („Gute-Laune-Pinnwand“) für Witze, Links, Kommentare und Vorschläge für Freizeitgestaltung, Mitarbeiter-Kinoabende, einen „Betriebsausflug“ nach Donaueschingen, Fotos von gemeinsamen Aktionen, u.v.m.

Auch waren wir uns darüber bewusst, dass unsere Entscheidungen, unser Auftreten und Handeln Auswirkungen hat, wir diese aber kaum prognostizieren können. Dementsprechend wollten wir auch unseren Führungsstil ausrichten und den Projektmitgliedern möglichst viele Partizipationsmöglichkeiten einräumen - damit Entscheidungen mitgetragen werden, aber auch als Zeichen von Anerkennung und Respekt. Auf die Aspekte Kommunikation und Kritik, sowie den Führungsstil werden Frau Breg, bzw. Frau Aßmann im 4., bzw. 5. Kapitel eingehen.

#### **2.4.3 Abschluss – Der Blick vom Gipfel ins Tal**

Ein klarer Projektabschluss ist sinnvoll, um das gesamte Projekt und v.a. die Ergebnisse zu evaluieren, den Projektverlauf kritisch zu reflektieren und Erfahrungswerte (lessons learned) festzuhalten. Außerdem sollte ein Abschlussbericht angefertigt werden. Unser Abschlussbericht stellt die vorliegende Expertise dar.

Im Falle unseres Projekts haben wir die Abschlussphase durch eine Abschlussitzung in Form einer Reflexionsrunde eingeleitet. Dazu trafen sich alle Projektmitglieder zunächst zu einer offenen Feedbackrunde an uns Projektmanager. Im Anschluss daran, führten wir Projektmanager eine Befragung aller Projektmitglieder durch. Hierzu hatten wir verschiedene Fragen im Bezug auf Konflikte, Führungsstil, Zielerreichung, Organisationsstruktur, u. a. entwickelt, die wir auf Flip-Chart-Papierbögen festgehalten haben. Die Fragen konnten von Projektmitglieder durch das Anbringen von Klebepunkten beantwortet werden, wobei die Antwortmöglichkeiten je nach Fragestellung unterschiedlich gestaltet waren (Skala, Ja/Nein-Möglichkeit, multiple-choice, ...).

---

<sup>21</sup> HECHE 2004, S. 28



Die Abschlussphase und somit das Projekt, endet letztendlich nach der Auflösung der Projektorganisation und mit der Übergabe der Ergebnisse.

Im ersten Phasenmodell (vgl. Abb. 2) wird noch eine weitere Phase, die Nachprojektphase, dargestellt. Grund dafür ist der, dass sich das Projekt auf verschiedene Entscheidungen auswirkt und die Ergebnisse des abgeschlossenen Projekts von den Auftraggebern genutzt werden. Diese hatten schließlich auch ein Ziel, bevor sie das Projekt in Auftrag gegeben haben. Im Beispielprojekt könnte der Prozessoutput in Form schriftlicher Empfehlungen nun dazu dienen, die Planungen bezüglich der Komplexeinrichtung umzusetzen. In diesem Fall leiteten die Ergebnisse unseres Projekts die Initiierungsphase des Bauprojektes ein. Die Erfahrungswerte können nun zu einem guten Gelingen dieses oder eines anderen Nachfolgeprojekts dienen. So schließt sich der Kreis (vgl. Abb. 3, Kapitel 2.3.2).



## 2.5 Bewertung des Projektverlaufs

### 2.5.1 Bewertung des Projektverlaufs

Alles in allem traten während des Projektprozesses keine Vorkommnisse auf, die den weiteren Verlauf gefährdet hätten. Die Termine konnten größtenteils eingehalten werden (wenn auch teilweise mit Verzögerungen um ca. eine Kalenderwoche), die Meilensteine wurden erreicht und die erwarteten großen Konflikte blieben glücklicherweise aus.

Die Arbeitsbelastung für uns Projektmanager war insgesamt sehr hoch, was sich möglicherweise vor allem darauf zurückführen lässt, dass wir alle zum ersten Mal ein Projekt in einem solchen Ausmaß durchgeführt und wir dementsprechend auch mehr Zeit benötigt haben. Ferner bringt die Organisation und die Absprachen zwischen vier gleichrangigen Projektmanagern einen enormen Zeitaufwand mit sich. Gleichwohl waren die Lerneffekte auch besonders hoch und wir vier konnten unsere Fähigkeiten, Ideen, Ansichten und unser Wissen einbringen, um so reflektierte und kreative Entscheidungen zu treffen. Wir konnten unsere Stärken gezielt nutzen und Aufgabenbereiche verteilen. Es lässt sich letztlich nicht klar beantworten, ob unsere Gruppengröße sich eher zu unserem Vor- oder Nachteil ausgewirkt hat. Die Praxis zeigt jedoch, dass für gewöhnlich ein einzelner Projektleiter benannt wird, dem in großen Projekten Teilprojektleiter unterstellt sind. Die Entscheidungskompetenzen können beispielsweise nach Fachwissen verteilt sein.

### 2.5.2 Bewertung der Methoden

Im Großen und Ganzen haben wir uns an die gängigen Herangehensweisen aus Lehre und Literatur gehalten. Sicherlich hätten wir an einigen Stellen des Projekts effektiver vorgehen können und in manchen Situationen wäre ein strukturierteres Vorgehen sinnvoll gewesen, jedoch waren gerade solche Momente besonders lehrreich. Besonders sinnvoll und hilfreich waren unter anderem die Auftaktveranstaltung, die erstellten Kommunikationsstrukturen (Sitzungen mit den ASP der PG, Forum, etc.), das Sammeln und Strukturieren der Teilaufgaben und Arbeitspakete und die ständige Dokumentation. Auch andere Angebote erscheinen auch im Nachhinein als sinnvoll, wenn auch kein Bedarf bestand (z. B. Fehlermanagement, Bürozeiten, etc.). Unsere verwendeten Methoden, bzw. Instrumente bewerte ich demnach als effektiv und sinnvoll.



### **2.5.3 Einschätzung des Zielerreichungsgrades**

Die Termine wurden meist exakt eingehalten. Teilweise verzögerten sich Ergebnisse von Arbeitspaketen um wenige Tage, bzw. Meilensteine um eine Kalenderwoche. Die im Auftrag angeforderten Präsentationen wurden gehalten, die Expertisen übergeben. Je nach Vertrag müssten zu Bewertungszwecken verschiedene Kriterien vorliegen. In unserem Fall kann die Qualität der Ergebnisse höchstens subjektiv inhaltlich bewertet werden. Noch vor den Präsentationen ergab unsere Befragung der Mitarbeiter der idEe\_consult (siehe Anhang XIII) eine Einschätzung des Zielerreichungsgrad von 75 %. Insgesamt werте ich das Projekt als erfolgreich, da wir das Projektziel (siehe Kapitel 1) erfüllt haben.

### **2.5.4 Ergebnisse**

Die Ergebnisse wurden den Auftraggebern zum einen in Form von Präsentationen vorge stellt. Weiter erhalten die Auftraggeber ausführliche schriftliche Expertisen der einzelnen Projektgruppen. Weitere Ergebnisse sind die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den ver gangenen Monaten. Diese sind teilweise schwer mess- und fassbar, aber auch in schriftlicher Form abrufbereit.



### **3 Organisation (Verf. Herr Groß)**

#### **3.1 Einleitung**

Die Organisation bildet das Skelett oder Rückgrat einer Firma, analog zum Körper hält sie also die Firma in der gewünschten Haltung. Ebenso analog wird man auf die Organisation erst aufmerksam, wenn in der Firma etwas nicht stimmt. Haltungsschäden und Rückenschmerzen sind im übertragenen Sinne Fehler in Aufbau- und Ablauforganisation. Sind Strukturen und Prozesse wohlgeordnet, wird man über sie ebenso wenig nachdenken oder überhaupt bemerken, wie wir unser Skelett mit Aufmerksamkeit bedenken.

Nun stellt ein Projekt ja keine Firma dar, und Projekte zeichnen sich grundsätzlich auch nicht durch eine eigene Organisation aus, höchstens durch einzelne Elemente, die eigentliche Organisation ist durch die des ausführenden Unternehmens längst vorgegeben. Eine eigene Organisation für unser Projekt im Planspiel war deshalb nötig, weil ihm dieser Überbau fehlt. Ein solcher Überbau wurde deshalb samt Organisationsskelett entworfen, um bei Bedarf Halt zu geben. Was aber bedeutet Organisation nun überhaupt und wie sieht diese im vorliegenden Projekt aus?

Die Organisation ist Voraussetzung effizienter Arbeit. Als Credo ließe sich formulieren: Erst denken, planen und regeln – dann ausführen. Die für Organisation aufgewandte Zeit wird durch das richtige Handeln später wieder aufgeholt. Der instrumentelle Organisationsbegriff, von dem hier die Rede ist, ist nun Gegenstand dieser Betrachtung.

Auf eine institutionelle Betrachtung wird zu Gunsten der ausgewählten Themen der Kommunikation, der Konflikte und des Führungsstils in den folgenden Kapiteln verzichtet.

„Organisieren ist Gestalten von Strukturen, Prozessen und Beziehungen in sozialen Systemen.“<sup>22</sup> Als eine zentrale Aufgabe, die am Beginn der Arbeit des Projektmanagements stand, soll in diesem Kapitel die Organisation betrachtet werden. Organisieren im Sinne der Implementierung oben genannter Strukturen und Prozesse bildet den funktionalen Begriff der Organisation. Dies ist originäre Managementaufgabe und stellte somit einen beträchtlichen Teil der Arbeit des Projektmanagements im betrachteten Projekt dar.

Gegliedert ist diese Darstellung in die beiden Themen der Aufbau- und der Ablauforganisation sowie einer Zusammenfassung der Ergebnisse nebst Ausblick am Ende.

---

<sup>22</sup>Burmeister, 2007, S. 683f



Welche Organisationseinheiten es auf welchen hierarchischen Ebenen gibt, wird durch Strukturen ebenso festgelegt, wie die zu erbringenden Aufgaben und Leistungen. Man spricht von der Gesamtheit dieser Strukturen als der Aufbauorganisation.

Die zeitliche und räumliche Reihenfolge der zur Leistungserstellung nötigen Arbeiten wird durch Prozesse gleichermaßen geordnet wie das „Zusammenwirken von Mitarbeitern“<sup>23</sup>. Hier spricht man von der Ablauforganisation.<sup>24</sup>

## 3.2 Die Aufbauorganisation

Betrachten wir zunächst also die Aufbauorganisation des Unternehmens und Projekts in seiner Konsistenz als Aufgabenzuordnung und Beziehungsgestaltung der Beteiligten. Unter dem Begriff der Aufbauorganisation versteht das Projektmanagement die Summe der Regelungen von Kommunikationsbeziehungen. Im vorliegenden Kapitel sollen diese Regelungen, ihre Entstehungsgeschichte, abhängig von Vorgaben und speziellen Anforderungen des Planspiels, sowie ihre grafische Darstellung in Form eines Diagramms betrachtet werden. Betrachtet wird nun chronologisch die Einführung des Projektes, die Besetzung des Projektmanagements und dessen Arbeit und die Bildung der Aufbauorganisation. Außerdem wird auf die Gründung des Unternehmens idEe\_consult eingegangen.

### 3.2.1 Präludium – Wie alles begann

Nachdem die vorgesehenen Projektgruppen und die ungefähre Anzahl der jeweiligen Mitarbeiter Mitte des zweiten Quartals 2009 durch Herrn Becker, Auftraggeber und betreuender Dozent, bekannt gegeben wurden, begann eine erste Sondierung der Mitarbeiterverteilung. Durch das unverbindliche Eintragen in eine Liste wurde schnell klar, dass sich die Zuteilung der insgesamt 40 Mitarbeiter auf die 6 Projektgruppen unproblematisch gestalten würde. In einem Verhältnis, das dem Vorschlag des Auftraggebers entsprach, bekundeten die angehenden Mitarbeiter ihr Interesse an einer Mitarbeit in den Projektgruppen für Konzeption, Leitbild, Marketing, Personal und Organisation und Rechtsform, der funktionalen Gliederung. Einzig die Spalte des Projektmanagements war zu Beginn mit spärlichen drei Anwärtern belegt und zunächst sogar nur auf männliche Kandidaten beschränkt. Einige privat initiierte Gespräche führten jedoch zu weiteren Kandidaten, die sich dann alle auf informellem Wege darauf einigten, sich auch für eine zusätzliche Pro-

<sup>23</sup>Burmeister, 2007, S. 683

<sup>24</sup>Vgl. Burmeister, 2007, S. 683f



jetgruppe einzutragen, um dieser im Falle einer Nichtaufnahme ins Projektmanagement anzugehören. Diese neue Liste zur Mitarbeiterverteilung wurde im Folgenden von allen Beteiligten als verbindlich angesehen.

### 3.2.2 Die Besetzung des Projektmanagements

Durch die Kurssprecher wurde zu Beginn des Vorbereitungsprozesses auf das Planspiel die Eintragung in die jeweiligen Projektgruppen koordiniert. Da die betreuenden Dozenten bereits im Vorfeld darauf hinwiesen, wie wichtig die allseitige Akzeptanz der Projektmanager für den erfolgreichen Verlauf des Planspiels ist, wurde in einem Treffen aller Kandidaten entschieden, diese durch eine demokratische Wahl zu gewährleisten. Acht Studierende hatten sich bereit erklärt im Projektmanagement mitzuarbeiten. Der Vorschlag zur Durchführung einer demokratischen Wahl, auf den sich die Kandidaten geeinigt hatten, wurde von den Kurssprechern der Vollversammlung aller Beteiligten vorgetragen. Diese Einigung der Kandidaten sicherte hierbei die Akzeptanz der Wahlmodalitäten.

Entschieden wurde im Plenum, auf Grundlage der Einschätzung Herrn Beckers, dass eine Besetzung von vier Projektmanagementposten vorgenommen werden sollte. Von einer Wahl nach Kurszugehörigkeit A oder B wurde nach einer Aussprache im Plenum abgesehen, da eine paritätische Besetzung des Projektmanagements hinter dem Wunsch der größtmöglichen Akzeptanz und Legitimierung zurückzustellen wäre, so der Konsens.

Im Übrigen herrschte die Meinung im Plenum vor, dass durch die zunehmende Wahl eine paritätische Verteilung herbeigeführt werden könne, sollte dies dem Willen der Mehrheit entsprechen.

Zwei weitere vorgebrachte Vorschläge zu den Wahlmodalitäten wurden im Plenum besprochen. Eine Gruppe von Studierenden schlug vor, das Projektmanagement in Konstellationen zu wählen, die sich die Kandidaten vorstellen könnten und die von diesen vorzuschlagen seien. Dieser Vorschlag wurde jedoch durch die Mehrheit der Studierenden, respektive Mitarbeitenden abgelehnt. Formulierte Mehrheitsmeinung war, dass sich ein guter Projektmanager eben durch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit allen Beteiligten auszeichne und dies als Voraussetzung für eine Kandidatur festzusetzen sei. Das besondere Augenmerk auf die soziale Komponente der Zusammenarbeit und eine hieraus entstehende Dynamik war nicht mehrheitsfähig, obgleich gut begründet. Der weiteren Forderung, jeder Kandidat solle eine Motivationsansprache halten und diese solle dann im Plenum nebst der persönlichen Eignung diskutiert werden, zeigte sich als absolute Mindermeinung, der keine Berücksichtigung zukam.



In einer geheimen Wahl, die von Freiwilligen, an der Wahl unbeteiligten Personen geleitet und ausgezählt wurde, wurden dann Frau Aßmann, Frau Breg, Herr Schiller und Herr Groß ins Projektmanagement gewählt. Eine paritätische Verteilung kam hierdurch nicht zu Stande, drei Mitglieder des Projektmanagements gehören dem A-Kurs, eines dem B-Kurs an.

Auch eine paritätische Besetzung des Projektmanagements nach Geschlechtern wurde im Plenum nicht forciert, bildete sich aber im Wahlergebnis ab. Das Projektmanagement in seiner personellen Besetzung ist durch eine demokratische Wahl legitimiert, wodurch die unserer Einschätzung nach größtmögliche Akzeptanz herbeigeführt wurde.

Zum Ende des 4. Semesters konnten dem Auftraggeber somit alle Mitarbeiter und ihre Zugehörigkeit zu den jeweiligen Projektgruppen gemeldet werden. In einer konstituierenden Sitzung Ende Juni 2009 begann das Projektmanagement seine Arbeit.

### **3.2.3 Arbeit des Projektmanagements**

Zu den ersten Überlegungen des Projektmanagements gehörte nun die Organisation des Projektes allgemein. Um den Projektgruppen einen möglichst einfachen Einstieg in ihre Arbeit zu ermöglichen, wollten wir die Aufgabenverteilung und die Kommunikationsbeziehungen klar regeln und zur Veranschaulichung in einem Diagramm grafisch darstellen. Die im Diagramm Ausdruck findende Aufbauorganisation unseres Unternehmens und somit auch unseres Projektes, das ja den alleinigen Unternehmenszweck darstellt, sollte zu einer größtmöglichen Handlungssicherheit in der Projektarbeit führen.

#### **3.2.3.1 Zuständigkeit der Projektmanager für die Projektgruppen**

Um einen optimalen Informationsfluss zwischen den Gruppen und zum Kunden hin zu ermöglichen, entschied sich das Projektmanagement dafür, jeder Projektgruppe einen Projektmanager als direkten Ansprechpartner zuzuordnen. Jeder Projektmanager sollte für seine Projektgruppen bei Anfragen per Mail oder persönlich, sowie in dringlichen Fällen telefonisch ansprechbar sein, die Informationen aus den Projektgruppen ins Projektmanagement einbringen sowie die Ergebnisse in Form von Protokollen, Mailverkehr und Notizen archivieren.

Bei der Zuordnung wurde vor allem darauf geachtet, dass keine zu engen Bindungen durch persönliche Freundschaften, in die zugeordneten Projektgruppen bestehen. Einer Belastung der Arbeitsebene und der persönlichen Beziehungen einerseits und dem Verdacht der Ungleichbehandlung andererseits sollte so begegnet werden. Den vier Projekt-



managern standen allerdings fünf zuzuordnende Projektgruppen gegenüber. Da die PG „Konzeption“ ihre Aufgaben im Wesentlichen bereits im Jahr 2009 angehen würde und die PG „Leitbild“ die zahlenmäßig kleinste Projektgruppe darstellt, war dies unserer Einschätzung nach die günstigste Kombination von zwei Projektgruppen, die einem gemeinsamen Ansprechpartner im Projektmanagement zugeordnet werden konnte. Einige Kombinationen von Projektmanager und Projektgruppe waren auf Grund der oben erwähnten persönlichen Verflechtungen ohnehin ausgeschlossen, so dass eine Zuteilung schnell und unkompliziert von Statten ging. Berücksichtigt werden konnte hierbei sogar das persönliche Interesse der Projektmanager an den Themen der Projektgruppen, sowie – pragmatisch – die räumliche Nähe des zuständigen Projektmanagers zum ersten Abstimmungstreffen der PG Konzeption mit dem Auftraggeber Herr Becker in Reutlingen. Somit wurde Herr Schiller der Ansprechpartner der PG Marketing, Frau Breg der PG Organisation und Rechtsform, die PG Personal wurde Frau Aßmann, die PG Konzeption und die PG Leitbild Herrn Groß zugeordnet. Aus unserer Sicht war dies eine optimale personelle Verteilung für die von uns definierten Aufgaben der Organisation.

### **3.2.3.2 Die Ansprechpartner – Zwischen Multiplikator und zweiter Hierarchieebene**

War die Zuständigkeit für die Projektgruppen seitens des Projektmanagements somit geklärt, ergab sich im Folgenden die Frage nach dem Gegenüber in den Projektgruppen. Um der Gefahr des sich-nicht-zuständig-Fühlens bei einer Ansprache der gesamten Gruppe, etwa per Mail, zu begegnen und den Informationsfluss zu bündeln, baten wir die Projektgruppen ihrerseits, Ansprechpartner zu benennen, die als Multiplikatoren fungieren konnten. Dies sollte die geordnete und gebündelte Informationsübermittlung seitens der Projektgruppe an das Projektmanagement und eine verkürzte Abstimmungs- und Bearbeitungszeit ermöglichen. Das Einführen einer zweiten hierarchischen Ebene war hierbei nicht beabsichtigt, zumal der Informationsfluss vom Projektmanagement zu den Projektgruppen über Mailverteiler gleichzeitig alle Mitarbeitenden der Projektgruppe erreichte. Einzig in den regelmäßigen Ansprechpartnertreffen mit dem Projektmanagement nahmen die Ansprechpartner eine exponierte Stellung ein. Dieses Treffen diente von seiner Konzeption her allerdings nur als Plattform zur Bestimmung von Schnittstellen und der entsprechenden Abstimmung zwischen den einzelnen Projektgruppen sowie zur Information des Projektmanagements über die Stimmung und Dynamik des Projekts.



### 3.2.4 Die grafische Darstellung der Aufbauorganisation

Nachdem die grundsätzlichen Überlegungen zur Aufbauorganisation abgeschlossen waren, konnte die grafische Darstellung in einem Diagramm angegangen werden.

Um einer etwaigen Unterstellung, das Projektmanagement erhöbe sich über die anderen Projektteilnehmer und sehe sich nur mehr als hierarchische Instanz ohne Projekttätigkeit zu begegnen, wurde die Aufbauorganisation in vorliegender Form gewählt. Ein anderer Vorschlag war klassisch horizontal angeordnet und bildete das Projektmanagement über den Projektgruppen ab. Diese Variante wurde von uns allerdings als unpassend eingestuft. Durch die vorliegende Aufbauorganisation im Radnabenprinzip wird das Selbstverständnis des Projektmanagements als Dienstleister für die Projektgruppen im Hinblick auf die Informationsbündelung und Vernetzung der Gruppen einerseits, und als Kontakt zum Kunden, dem Auftraggeber andererseits, zum Ausdruck gebracht. Der Verdacht bzw. Vorwurf, das Projektmanagement etabliere sich als „Boss“ im Planspiel, der sich lediglich durch autoritäres Auftreten auszeichnet, wurde bereits recht früh geäußert, weshalb das Projektmanagement hier große Sensibilität angestrebt. So wurden bereits im November 2009 von Mitarbeitern Einträge im Forum halb humorvoll, halb ernst gemeint mit Seitenhieben wie etwa der Schlussformel „(..)in tiefster Ergebenheit und Demut eure kleine (...)Sklavin. P.S. Es lebe die Demokratie!“<sup>25</sup> versehen. Dies mahnte uns als Projektmanagement zu einem verantwortungsvollen Umgang für das Thema Führung.

Im Selbstauftrag des Projektmanagements hielten wir daher auch unser Selbstverständnis schriftlich fest: „Wir sehen uns als Dienstleister, nicht übergeordnet – Partizipation ist der Schlüssel zum Planspielerfolg.“<sup>26</sup> Mehrfach fiel in den Besprechungen des Projektmanagements auch das ob seines absolutistischen Hintergrunds etwas umgedeutete Zitat des preußischen Kurfürsten Friedrich des Großen, der sich selbst als ersten Diener des Staates bezeichnete<sup>27</sup>. Wir sehen uns als Projektmanager analog zu diesem Verständnis als erste Dienstleister des Projekts, der Projektgruppen und der Mitarbeiter.

Des Weiteren sieht die Aufbauorganisation eine Berührung der Projektgruppen untereinander über den inneren Ring vor, der symbolisch für den informellen Kontakt steht. Die *Radnabe* Projektmanagement soll bewusst keine Informationsverdünnung à la zentralistischem Kommunikationsrad<sup>28</sup> darstellen, sondern zentral mit einbezogen werden, ohne die Chancen und Möglichkeiten einer dezentralen Struktur allzu sehr zu beschneiden. Dieser hohe Anspruch wurde durch die Informationspflicht gegenüber dem Projektmanagement

<sup>25</sup>Forum Planspiel, 2009, Auslassungen durch den Verfasser

<sup>26</sup>Aßmann, Breg, Groß, Schiller 2010, Auftrag Projektmanagement

<sup>27</sup>Vgl. Harenberg, 1983, S.419

<sup>28</sup>Vgl. Becker 2002, S.261



bezüglich Abspracheterminen und die Mitteilungspflicht von getroffenen Abstimmungen versucht umzusetzen, dem die Möglichkeit eines unbedingten Miteinbezoegs des Projektmanagement in alle Prozesse als zentralistische Variante gegenüber gestanden hätte.<sup>29</sup> So wurde vereinbart, das Projektmanagement im Mailverkehr zwischen den Gruppen in Kopie zu nehmen und Kontakt zum Auftraggeber nur über das Projektmanagement zu suchen. Frei waren die Projektgruppen hierdurch in der Gestaltung und Organisation ihrer Absprachen untereinander. Eine Wertschätzung ihrer Fachlichkeit und eine dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung sollte so gewährleistet werden.

Bewusst wurde in der Aufbauorganisation auf die Installation eines Einliniensystems mit dem entsprechenden Befehl-Gehorsam-System verzichtet. Eine solche Ordnung würde auf Grund der Zusammensetzung der Mitarbeiter aus einem hierarchisch homogenen Studiengang ohne Ober- / Unterordnung nicht akzeptiert werden. Vielmehr soll die Aufbauorganisation unserem Menschenbild des arbeitswilligen, engagierten und fachlich agierenden Mitarbeiters Ausdruck verleihen.

---

<sup>29</sup>Vgl. Becker 2002, S.261

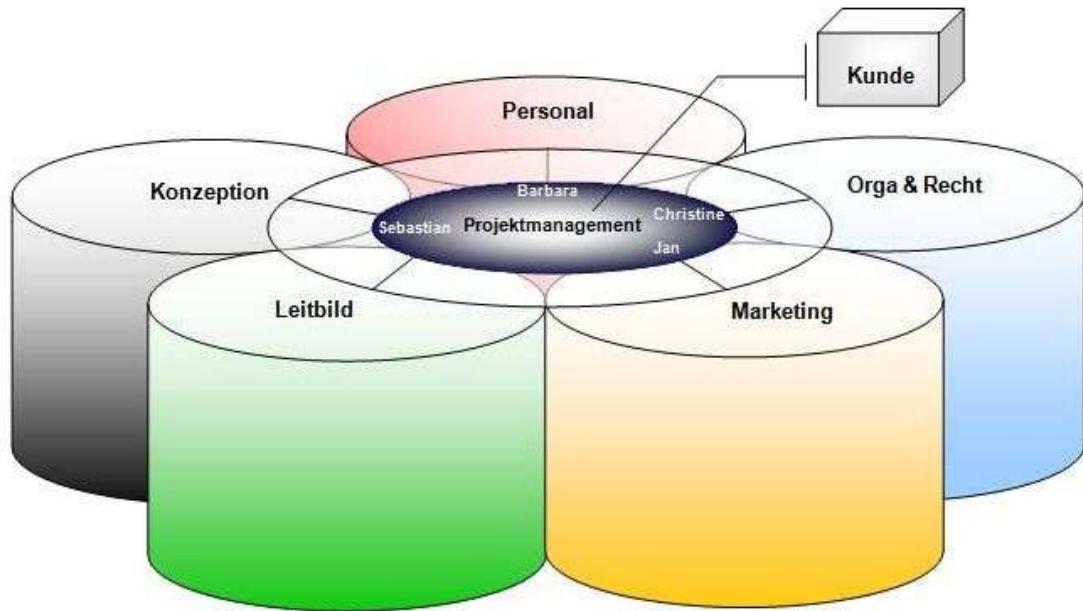


Abbildung 9: die Aufbauorganisation der idEe\_consult, eigene Grafik

### 3.2.5 Die idEe\_consult – Unternehmensgründung als Identitätsstiftung

Als Herausforderung, der alle Mitarbeitenden frühzeitig begegneten, stellte sich die Abgrenzung des zu gründenden Unternehmens vom projektdurchführenden Unternehmen heraus. Das Selbstverständnis, Mitarbeiter einer Unternehmensberatung zu sein, die eine Empfehlung für ein zu gründendes Unternehmen ausarbeitet, und hierbei zugleich auch in die Rolle eines Unternehmensgründers zu schlüpfen, um etwa bei der Leitbildentwicklung selbst Schwerpunkte zu setzen, stellte eine bisweilen eine enorme Herausforderung dar. Daher entschied sich das Projektmanagement dazu, dem durchführenden Unternehmen ein Gesicht und eine Identität zu geben. Zum einen geschah dies durch die Einführung der oben erläuterten Aufbauorganisation und zum anderen durch eine von der PG Marketing in Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement entwickelten Firmenidentität mit Namen, Logo und Corporate Identity. Seit Januar 2010 heißt das durchführende Unternehmen idEe\_consult, dessen Unternehmensleitung das Projektmanagement darstellt und dessen Aufbauorganisation deckungsgleich mit der des Projekts ist. Dadurch konnten aufkommende Konfusionen zwischen dem zu gründenden Unternehmen und idEe\_consult gelöst werden und eine Handlungsbasis für das Erstellen einer Aufbauorganisation hergestellt werden, die originär für Unternehmen, nicht aber für Projekte erstellt



wird. Als Konfusion sei beispielhaft die Frage der PG Leitbild erwähnt, wer zur Entwicklung eines Leitbildes einbezogen werden kann und sollte. Dies sind nicht die Mitarbeiter der Unternehmensberatung idEe\_consult, sondern die Gründer und gegebenenfalls Mitarbeiter des zu gründenden Unternehmens. Durch Beschluss des Auftraggebers wurden allerdings alle Mitarbeiter hierin einbezogen, jedoch nicht in ihrer Funktion als Mitarbeiter der idEe\_consult, sondern als Mitgründer und somit Mitauftraggeber. Die Fiktion des Planspiels machte hier manches gedankliche Experiment nötig, dessen Komplexität aber durch die Identifikation der beiden Unternehmen, etwa über den Namen, deutlich abgemildert wurde und eine klare Benennung ermöglichte.

### **3.2.6 Ergebnis**

Es bestand nunmehr das Konstrukt der Unternehmensberatung idEe\_consult, die mit der Planung einer Komplexeinrichtung vom Auftraggeber Studiengang Sozialwirtschaft 2007, bestehend aus vier Professoren und vierzig Studierenden, beauftragt ist. Die idEe\_consult verfügte, zumindest für die Dauer des Projektes, über eine funktionale Gliederung, bestehend aus den fünf Projektgruppen für Konzeption, Leitbild, Rechtsform und Organisation, Marketing und Personal, sowie über ein demokratisch legitimiertes Projektmanagement. Jede Projektgruppe hatte einen Ansprechpartner für das Projektmanagement und einen zugeordneten Projektmanager. Einem etwaigen Ressortegoismus wurde durch Schaffung einer Unternehmensidentität begegnet. Die Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens und zum Auftraggeber hin waren durch die Aufbauorganisation grob vorgezeichnet, bedurften aber einer näheren Definition in Form einer Ablauforganisation.



### 3.3 Die Ablauforganisation

Nachdem eine Aufbauorganisation errichtet war, in der die Stellen unseres Unternehmens definiert waren, bedurfte diese noch einer Regelung der Arbeitsprozesse. Diese Abläufe und Prozesse dienten der Erreichung des Projektzieles und sollten die inhaltliche Arbeit erleichtern. Wichtiger, wenn nicht sogar wichtigster Aspekt dieser Prozesse ist die Kommunikation und Absprache untereinander. Um einen Rahmen für diese Kommunikation zu schaffen, wurden in einigen Bereichen durch das Projektmanagement Strukturen implementiert. Hierzu zählten etwa regelmäßige Sprechzeiten, Sitzungen und Treffen. Außerdem wurden Arbeitsinstrumente entwickelt, um wiederkehrende Abläufe zu vereinfachen.

#### 3.3.1 Strukturen und Prozesse

Diese Strukturen und Prozesse sollen im vorliegenden Kapitel vorgestellt und betrachtet werden. Hierbei wird nicht zwingend chronologisch vorgegangen, sondern einer verständnisfördernden Ordnung gefolgt. Die Vorstellung der Teilbereiche der Ablauforganisation sollen einen Blick auf das komplexe Ganze des Projektablaufs ermöglichen. Einzelne Aspekte werden dann in den folgenden Hauptteilen dieser Expertise wieder aufgegriffen und aus dem jeweiligen Blickwinkel beleuchtet.

##### 3.3.1.1 Auftragsvergabe

Um überhaupt Kommunikation anzustoßen, begann das Projektmanagement damit, für jede Gruppe einen grundlegenden Arbeitsauftrag zu vergeben, der einerseits eine Klarheit bezüglich der zu erledigenden Aufgaben herstellen und andererseits eine Messung der Zielerreichung bzw. des Zielerreichungsgrades ermöglichen sollte. Da bereits im Vorfeld durch den Auftraggeber Absprachen mit den Projektgruppen stattfanden und Erwartungen formuliert wurden, erhielten die Gruppen von uns den Auftrag, die Ergebnisse dieser Absprachen zusammenzufassen. Auf diesem Wege wurden die Arbeitsaufträge dialogisch mit den Projektgruppen vom Projektmanagement erarbeitet. Ebenfalls Eingang fanden Ableitungen aus dem Gesamtauftrag, den der Auftraggeber an unsere Unternehmensberatung gegeben hatte und Interpretationen desselben. Zu Beginn des Projektes wurden diese Gruppenaufträge vergeben, deren Akzeptanz durch die gemeinsame Erstellung mit den betreffenden Projektgruppen gesichert war. Aufbauend auf dem hierzu vom Projektmanagement erstellten Auftragsformular<sup>30</sup> konnten auch im weiteren Projektverlauf Teil-

<sup>30</sup>Außmann, Breg, Groß, Schiller, 2010 Auftragsformular



aufträge vergeben werden. Hierauf wird exemplarisch unter 3.3.1.10 (Gantt Chart) noch einmal eingegangen.

### **3.3.1.2 Kontakt zum Auftraggeber**

Als Vertreter des Auftraggebers, der sich aus vier Professoren des Studiengangs Sozialwirtschaft und vierzig Studierenden zusammensetzt, trat Herr Professor Becker auf. Dass der Kontakt zum Auftraggeber originäre Aufgabe des Projektmanagements ist, wurde bereits in der Aufbauorganisation zum Ausdruck gebracht. Anfragen und Abstimmungsbedarf seitens der einzelnen Projektgruppen sollten also zentral über das Projektmanagement kommuniziert werden. Wie dieser Kontakt auszustalten sei, wurde daher in gemeinsamer Sitzung des Projektmanagements mit Herrn Becker abgestimmt. Dem Wunsch Herrn Beckers, eine Struktur vom Verlauf des Planspiels abhängig zu machen, stand aus unserer Sicht nichts entgegen. Somit einigten wir uns auf regelmäßige Rückmeldungen an den Auftraggeber, die formlos von Statten gehen konnten. Regelmäßige Sitzungen wurden nicht für nötig befunden und auf den Bedarfsfall beschränkt. Dennoch wurden aus Gründen der einfacheren Terminfindung im Bedarfsfall vorab Gesprächstermine festgesetzt, die aber nicht in Anspruch genommen werden mussten. Eine entsprechende Absprache sollte mindestens zwei Tage vorher getroffen werden. Dem von Herrn Becker formulierten Grundprinzip, dem Projektmanagement so viel Freiheit wie möglich zu lassen, wurde hierdurch ebenfalls Rechnung getragen. Eine Differenzierung zwischen Absprachen mit Herrn Becker in seiner Rolle als Auftraggeber und in seiner Rolle als betreuender Dozent des Projektmanagements wurde nicht für nötig befunden.

Die Absprachetermine der einzelnen Projektgruppen mit ihren betreuenden Dozenten wurden jeweils durch die Teilnahme des zugeordneten Projektmanagers ergänzt, um den Informationsfluss zu vereinfachen. Außerdem konnte so dem Rollenkonflikt der Professoren in ihrer Doppelfunktion als beratende Dozenten und Auftraggeber begegnet werden.

### **3.3.1.3 Das Forum - Informationen für alle**

Als zentrales Medium des Informationsmanagements wurde schon frühzeitig, nämlich bereits vor der Wahl des Projektmanagements und lange vor dem Start des Projektes, ein Internetforum eingerichtet. Ein sachkundiger Kommitone respektive Mitarbeiter hatte dieses in Abstimmung mit den anderen Mitarbeitern nach den Anforderungen unseres Projektes gestaltet. Ziel war es, einen für alle jederzeit zugänglichen Raum des Informationsaustausches zu schaffen. Aufgrund der formulierten Anforderungen der Mitarbeiter



wurde ein allgemein zugänglicher Forumsteil und ein geschützter Raum für jede Projektgruppe zum Austausch von Informationen und Daten sowie zur Diskussion von Themen bereitgestellt. Das Forum bot darüber hinaus die Möglichkeit, Abstimmungen online durchzuführen. Im Gespräch im Plenum während der Auftaktveranstaltung zu den gewünschten Informationswegen wurde die Informationsbereitstellung im Forum insbesondere seitens des Projektmanagements favorisiert, um einer Informationsflut via E-mail und dadurch bedingter Unübersichtlichkeit vorzubeugen. Dies implizierte allerdings eine Holsschuld aller Mitarbeiter, sich regelmäßig im Forum über Neuerungen und aktuelle Entwicklungen zu informieren, was vom Projektmanagement noch im selben Gespräch thematisiert wurde und allgemein angenommen wurde.

#### **3.3.1.4 Abspracheprozesse**

Wie bereits im Kapitel 3.2.2 angerissen, waren Anfragen seitens der Projektgruppe über ihren zugeordneten Projektmanager an das Projektmanagement zu richten. Ob dies per Mail, im persönlichen Kontakt oder telefonisch geschehen sollte, wurde nicht vorgegeben, um den unterschiedlichen Umständen gerecht zu werden. Ergab sich eine Fragestellung etwa während eines Treffens der Projektgruppe außerhalb der Vorlesungszeit, bot sich das Schreiben einer E-Mail an, lag die Besprechung in einer Vorlesungspause, war ein persönliches Gespräch auf dem Flur oder innerhalb der PM-Sprechzeiten naheliegend. Im Falle einer erhöhten Dringlichkeit, etwa während einer Projektgruppensitzung, war die telefonische Absprache die beste Variante, um sich schnell abzustimmen. Das Vorsehen dieser drei Möglichkeiten war uns deshalb sehr wichtig. Der zugeordnete Projektmanager hatte durch gemeinsamen Beschluss im Projektmanagement die Erlaubnis, Entscheidungen von geringerer Tragweite ohne weitere Rücksprache zu treffen. Diese Regelung sollte die Handlungsfähigkeit des Projektmanagements und damit die Geschwindigkeit von Prozessabläufen erhöhen. In jedem Fall sollte das Projektmanagement so schnell als möglich über die getroffene Entscheidung in Kenntnis gesetzt werden.

Nicht vorgegeben war vom Projektmanagement, dass diese Kommunikation einzig zwischen dem Ansprechpartner der Projektgruppe und dem zugeordneten Projektmanager abzulaufen habe. Vielmehr standen die Kommunikationswege jedem Mitarbeiter offen.

Was den Kontakt der Projektgruppen untereinander angeht, wurden unsererseits keine formalen Vorgaben gemacht, ebenso wenig für die gruppeninternen Abläufe. Einzig die Dokumentation von Entscheidungen in Form eines Ergebnisprotokolls wurde von uns ver-



pflichtend eingeführt, um die Informationsbündelung im und Verteilung durch das Projektmanagement zu gewährleisten.

Neben der Verpflichtung zur Erstellung von Ergebnisprotokollen wurde vom Projektmanagement auch Information über den Kontakt zwischen den Projektgruppen und deren Inhalt eingefordert, um Informationen, die für andere Projektgruppen von Belang waren, weiterzuleiten. Auf eine ständige Anwesenheit eines oder mehrerer Projektmanager wurde aber verzichtet, um die Gruppen nicht in ihrer Verantwortung und Handlungsfähigkeit zu beschränken. Für Absprachen der Projektgruppen intern und mit anderen erging außerdem die Empfehlung, diese nicht in Vorlesungspausen abzuhalten, um tatsächlich eine Pause zu haben und nicht Absprache, Vorlesung und physische Konstitution hierdurch zu beeinträchtigen.

### **3.3.1.5 Ansprechpartnertreffen**

Um Absprachen zwischen den Gruppen zu erleichtern, Schnittstellen zu bearbeiten und das gesamte Projekt betreffende Entscheidungen zu diskutieren, wurde ein Regelgespräch des Projektmanagements mit allen Ansprechpartnern der Projektgruppen installiert. Dieses sollte zunächst in einem wöchentlichen Rhythmus stattfinden. Nach Abstimmungen mit den Projektgruppen und insbesondere den Ansprechpartnern wurde dies allerdings, aufgrund des geringeren Bedarfs, auf einen zweiwöchigen Rhythmus gestreckt, wobei die Termine jeweils gemeinsam festgelegt werden sollten. Wenn sich kein Bedarf, sowohl seitens der Ansprechpartner als auch des Projektmanagements, abzeichneten sollte, würde auf das Regelgespräch verzichtet werden, um einer unnötigen Terminbelastung vorzubeugen. Besprochen wurden in diesen Regelgesprächen unter anderem die zu entwickelnden Rahmenbedingungen für die Dokumentation des Projektes und der Prüfungsleistungen, sowie Bedarfe und Verbesserungsvorschläge der Projektgruppen. Die Ergebnisprotokolle dieser Treffen wurden vom Projektmanagement als Gastgeber erstellt und über das Forum allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

### **3.3.1.6 Treffen der Projektgruppen mit ihrem Projektmanager**

Ursprünglich wöchentlich geplant, wurden diese Treffen zugunsten der PG-internen Treffen mit Information des Projektmanagements via Ergebnisprotokoll einerseits und den Ansprechpartnertreffen andererseits ganz aus der Kommunikationsstruktur entfernt. Bei entsprechendem Bedarf war aber ein Hinzuziehen des Projektmanagers zu den PG-Treffen oder das Anberaumen zusätzlicher Sitzungen jederzeit möglich.



Ferner wurde zu Projektbeginn angedacht, Zwischenberichte von allen Projektgruppen in der sechsten Kalenderwoche einzufordern. Dieses Vorhaben wurde aber in Absprache mit den Ansprechpartnern frühzeitig wieder verworfen und stattdessen wurden Kurzberichte über Neuerungen in den Projektgruppen in das Ansprechpartner treffen integriert.

### 3.3.1.7 Gesprächsangebote

Zur Herstellung und Sicherung einer Strukturqualität setzte das Projektmanagement bereits zu Beginn des Projektes Termine für Sprechzeiten fest, die zweimal wöchentlich stattfinden sollten. Die festgelegten Zeiten, die angepasst an den Vorlesungsplan nicht generell auf immer die selben Wochentage und Uhrzeiten gelegt werden konnten, wurden im Forum publiziert und zusätzlich an der Tür des Projektmanagement-Büros ausgehängt. Angeboten wurden 15 Termine, von Seiten des Projektmanagements mit insgesamt 26 Stunden fester Bürozeit und zusätzlich die Möglichkeit, individuelle Termine mit dem Projektmanagement oder einzelnen Vertretern zu vereinbaren. In diesem Rahmen sollte all jenen Themen und Anliegen Raum gegeben werden, die in den oben beschriebenen Strukturen keinen angemessenen Platz fanden, eine Art doppelter Boden also. Als Projektmanager versuchten wir hierfür ebenfalls, die Erreichbarkeit per E-mail oder in dringenden Fällen telefonisch zu sichern. Ausdruck unserer Strukturqualität sollte etwa sein, die Beantwortung von Mails und Anfragen innerhalb von 48 Stunden zu gewährleisten. Gerade bei Abstimmungen vor Beginn der Praxisphase im Januar 2010 und über Wochenenden in der Praxisphase konnte so kurzfristig Absprachen und Informationsaustausch stattfinden.

Für einige Wochenenden und in zwei Fällen während der Praxisphase sogar für eine ganze Woche, installierten wir innerhalb des Projektmanagements eine Ansprechpartner-Vertretung für verreiste und daher nicht erreichbare Projektmanager. Auf diese Weise konnte der Informationsfluss aufrecht erhalten werden und das Projektmanagement war zu jeder Zeit über aktuelle Entwicklungen in den Projektgruppen im Bilde.

Weiteres Merkmal der Strukturqualität war das feste Büro des Projektmanagements im 3.Obergeschoss der Bürkstraße. Alle Projektmitarbeiter wussten so, wo das Projektmanagement innerhalb und des öfteren auch außerhalb der Bürozeiten anzutreffen war. Diese feste Anlaufstelle nutzend, installierten wir am Eingang zum Büro einen sogenannten *Kummerkasten*. Dieser aus einem Karton bestehende, selbstgebastelte Briefkasten sollte jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, anonym Probleme zu benennen, Kritik zu üben und Anregungen zu geben. Ein Zugang war durch den Standort zu den üblichen



Öffnungszeiten der Dualen Hochschule problemlos möglich. Dadurch, dass ihn ohnehin die meisten Mitarbeitenden regelmäßig auf ihren gewöhnlichen Wegen passierten, war ein Nachvollziehen oder Überwachen des Einwurfs äußerst unwahrscheinlich, was ebenfalls zur Anonymität der Rückmeldungen beitrug und die Hemmschwelle daher einigermaßen niedrig hielt. Es ist allerdings in diesem Zusammenhang weiterhin darauf hinzuweisen, dass eine Hemmung bezüglich der freien Meinungsäußerung gegenüber dem Projektmanagement von uns nicht erlebt wurde. Die Ursache hierfür ist wohl in unserer auf einem Kommilitonenverhältnis beruhenden Unternehmenskultur zu suchen.

Weitere Gesprächsangebote, wie das einer Mitarbeiterversammlung ohne Verpflichtung zur Teilnahme, alle 3 Wochen oder bei Meilensteinen, wurden als Möglichkeit vorgesehen, aber nicht umgesetzt, da sich kein Bedarf zeigte oder formuliert wurde, sich aber eine hohe Terminbelastung aller Mitarbeiter abzeichnete.

### **3.3.1.8 Fehlermanagement**

Da wir in unserem Projekt Fehler, die unweigerlich entstehen, als Chance begreifen wollten, um Strukturen und Abläufe zu verbessern, installierten wir ein Fehlermanagement. Dieses sollte jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Abweichungen des Ist- vom Sollzustand, so unsere Fehlerdefinition, klar zu benennen. Das Formular zur Fehleranzeige, das hierzu gestaltet wurde, fragte gezielt Informationen zur Abweichung ab, um Ursachen aufzuzeigen, beziehungsweise herauszuarbeiten, und sowohl Fehlerkorrektur als auch eine künftige Fehlervermeidung handelbar zu machen. Zusätzlich wurde ein Merkblatt als theoretischer Input zum Fehlerverständnis in unserem Unternehmen erstellt, um den Mitarbeitenden ein größtmögliches Verständnis von und somit eine Beteiligung an unserer Fehlerkultur zu ermöglichen. Das hierdurch begründete Fehlermanagement ist als eine Methode des management by exceptions anzusehen, welches im Bereich der MA-Führung angewandt wird. Dieses wird im Rahmen des Kapitels IV durch Frau Aßmann thematisiert, weshalb ich an dieser Stelle auf den Themenkomplex Führung und Führungsstil verweisen möchte.

### **3.3.1.9 Vorlagen**

Um eine Vereinheitlichung und Vereinfachung des Kontaktes untereinander wie auch nach außen herbeizuführen, wurden vom Projektmanagement einige Vorlagen erstellt. Aufbauend auf dem von der Projektgruppe Marketing entwickelten Corporate Design entwickelten wir bereits für die im Januar stattfindenden Präsentationen der Grobkonzeption



und der Ergebnisse des Leitbildprozesses *Café Guidelines* eine Präsentationsvorlage in Powerpoint. Eine Protokollvorlage für eine einheitliche Erstellung und Kennzeichnung der Ergebnisprotokolle wurde ebenso zur Verfügung gestellt wie ein Fehlermeldungsprotokoll für den unter 3.3.1.8 beschriebenen Prozess. Für die Erstellung der Expertise entwarfen wir eine optische Vorlage, die hauptsächlich zur Orientierung bei der Erstellung der individuellen Expertisenvorlagen durch die Projektgruppen dienen sollte, da auf Grund unterschiedlicher Software, Drucker und so weiter unter zumutbarem Zeitaufwand hier keine verbindliche Vorlage möglich war.

Außerdem wurde, eher der Vollständigkeit halber eine Briefvorlage für Kontakte nach außen und wichtigen internen Kontakt gestaltet. Alle genannten Vorlagen wurden im allgemein zugänglichen Teil des Forums zum Herunterladen bereitgestellt.

Für die Auftragsvergabe durch das Projektmanagements wurde ferner ebenfalls eine Vorlage erstellt. Da die Nutzung hier allerdings dem Projektmanagement vorbehalten war, verbat sich eine Bereitstellung im Forum.

### 3.3.1.10 Gantt Chart

Essentiell wichtig für eine Unternehmensberatung ist eine grafische Darstellung des geplanten Projektverlaufs. Ein solcher Plan ist ein wichtiges Instrument zur Prozesssteuerung. Wir haben uns für die Einführung des Instrumentes Balkendiagramm in Form eines Gantt Charts entschieden. Dieser Umstand findet deshalb Eingang in die Darstellung unserer Ablauforganisation, weil wir davon ausgehen, dieses Instrument grundsätzlich für die Planung von Projekten in unserem Unternehmen idEe\_consult einzuführen.

Zur Erstellung eines Projektablaufplans in Form eines Gantt Charts sollte nach Anlaufen des Projektes der Auftrag an alle Projektgruppen ergehen, ihren jeweiligen Auftrag in Arbeitspakete zu zerlegen und diese zu benennen. Diese würden dann in Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement geordnet und ihre Fertigstellung terminiert. Das Gantt Chart dient dazu, Aufgaben zu strukturieren unter der Berücksichtigung des terminlichen Ablaufs, der Abhängigkeiten von und zu anderen Arbeitspaketen und damit anderen Mitarbeitern und Projektgruppen (siehe SCHILLER, Kapitel 2.4.2.3). Es handelt sich hierbei außerdem um visualisierte Zielvereinbarungen, die überprüfbar sind und die Steuerung somit erleichtern.



### 3.3.2 Zusammenfassung

Aus der dargestellten Summe an Regelungen von Abläufen setzt sich also die Ablauforganisation unseres Unternehmens idEe\_consult zusammen. Die dargestellten Elemente lassen sich hierbei in drei Bereiche gliedern.

Einerseits besteht die Ablauforganisation aus der Implementierung von Kommunikationsstrukturen wie der regelmäßigen Sitzungen und Treffen in unterschiedlichen, festgeschriebenen Konstellationen und der Definition von Freiheiten, diese Treffen zu gestalten. Hierzu gehört außerdem das Vorhalten von Sprechzeiten als Angebot zur Kommunikation, deren Inanspruchnahme-Kriterien ebenfalls Bestandteil der Ablauforganisation sind. Zum anderen bilden die Vorgaben, wie Prozesse ablaufen sollen, wie etwa Absprachen zu treffen sind, Äußerung von Kritik ablaufen sollte, eine tragende Säule dieses Themas. Schließlich dient das Bereitstellen von Instrumenten wie dem Forum und den verschiedenen Vorlagen, um die Prozesse zu gestalten und auszuführen, ebenfalls der Regelung des Ablaufs der Projektarbeit. Dass hierbei eine Art Spagat zwischen einer Überbürokratisierung durch detaillierte Regelung von Abläufen einerseits und eine sehr große Freiheit für die inhaltliche Arbeit durch den Mangel an Kontroll-, Eingriffs- und Sanktionsstrukturen andererseits entsteht, ist uns bewusst. Dies trägt aus unserer Sicht den Umständen Rechnung, dass Kontrolle, Eingriff und Sanktion durch die bestehende Kommitonenkultur nicht akzeptiert würde und andererseits auf Grund des engen Zeitplans ein straffer Ablauf von Nöten ist.

## 3.4 Ergebnisse und Ausblick

Gegenstand des vorliegenden Hauptteils ist die Organisation, gegliedert in Aufbau- und Ablauforganisation, betrachtet anhand von Planung und Implementierung. Die tatsächliche Umsetzung und Akzeptanz sowie Bewertung dieser Organisation konnte und sollte nicht Gegenstand dieser Betrachtung sein. Ausgewählte Aspekte werden in den folgenden Kapitel zu Kommunikation und Konflikten sowie zur Führung aufgegriffen werden, insbesondere, da Elemente der Aufbauorganisation Führung und Führungsstil beeinflussen, und sich Kommunikation auf die Ablauforganisation stützt.

Ein kurzer bewertender Blick auf die dargestellte Organisation soll aber dennoch an dieser Stelle vorgenommen werden um die Betrachtung ein wenig abzurunden.

In einer Evaluationsveranstaltung des Projektmanagements zum Ende des Projektes wurde im Plenum Raum gegeben, persönliche Einschätzungen des Projektmanagements



zu äußern. Außerdem wurden via Punkteskala auf Flipcharts gezielt einzelne Aspekte anonym abgefragt.

Aus der persönlichen Rückmeldung geht im Wesentlichen hervor, dass die Erreichbarkeit, die gute Betreuung und das Bemühen des Projektmanagements sehr gut ankam und positiv aufgenommen wurde. Weniger Verständnis bestand hingegen für vermeintlich umständliche Kommunikationswege und unnötige oder unnötig umfangreiche Methoden wie Gantt Chart und Fehlermanagement. Des weiteren wurde die These formuliert, das Projektmanagement als Instanz stelle eher einen Umweg in der Kommunikation und dem Kontakt zwischen den Gruppen und zum Auftraggeber dar, als dass es zur Vereinfachung beitrage.

In der anonymen Flipchartbewertung wurde konkret die Transparenz der vorgesehenen Prozesse und Strukturen abgefragt. Die Skalierung reichte von *sehr hoch* über *hoch*, *medium* und *eher niedrig* bis zu *niedrig*. Als *sehr hoch* wurde diese Transparenz von Niemandem eingeschätzt, ebenso wurde sie nicht als *niedrig* bewertet. Von den insgesamt 33 teilnehmenden Mitarbeitenden bewerteten zwölf (36,4%) die Transparenz als *eher niedrig* und zwei (6,1 %) als *hoch*. 19 Mitarbeiter (57,6%) bewerteten mit *medium*.

An dieser Stelle sei deshalb noch einmal an das Bild vom Unternehmen als Körper und der Organisation als Skelett aus der Einleitung erinnert. Könnte es sein, dass Strukturen als unnötig empfunden wurden, weil gar nicht bemerkt wurde, dass durch sie Stabilität ins Projekt kam? Wurde aufgrund dieser Struktur die Kommunikation womöglich als so gut empfunden, dass die Frage nach der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit einer Struktur aufkam? Oder ist es tatsächlich möglich, dass Organisation nur Selbstzweck ist und gegebenenfalls die Legitimation eines Projektmanagements darstellen soll? Auch diese Frage muss erlaubt sein.



## 4 Führungsstil (Verf. Frau Aßmann)

Das folgende Kapitel behandelt das Thema Führungsstile. Insbesondere soll hier anhand von Beispielen die praktische Umsetzung der theoretischen Grundlagen dargestellt werden und auf die Schwierigkeiten eingegangen werden, die sich durch unsere Doppelrolle als Projektmanager und Kommilitone ergeben haben.

### 4.1 Eine erste Vorüberlegung – Wie wollen wir denn führen?

Bevor das Planspiel im 5. Semester richtig startete, traf sich das Projektmanagement vorab ein erstes Mal. Hierbei stellten wir auch erste Grundüberlegungen über unseren zukünftigen Führungsstil an und entwarfen ein zartes Gerüst.

Bei dieser Skizzierung stellten wir uns vor allem die Frage, wie wir gerne geführt werden wollten, um das Planspiel erfolgreich durchführen zu können, wären wir nicht Projektmanager sondern Teil einer der anderen Projektgruppen.

Von Beginn an war klar, dass wir nicht autoritär führen wollten. Dennoch stellten wir fest, dass unsererseits zu bestimmten Themen klare Aussagen getroffen werden müssen, um den Mitarbeitern eine Orientierung zu bieten.

Unterschiedlicher Meinung waren wir vor allem, als es um die Kontrolle der Arbeitsergebnisse der einzelnen Projektgruppen ging. So gab es einerseits die Überlegung, sich ein letztes Vetorecht für die endgültigen Arbeitsergebnisse einzuräumen, während die anderen sich eher in einer passiven Rolle als eine Art Ansprechpartner bei Problemen sahen und den einzelnen Projektgruppen die Entscheidung überlassen wollten, ob ein Arbeitsergebnis zufriedenstellend ist oder nicht. Früh stellte sich hier somit die Frage, wie viel Freiraum wir den einzelnen Projektgruppen lassen können, ohne den Erfolg des Planspiels in Gefahr zu bringen, denn das Gelingen zu garantieren, beziehungsweise das Misslingen zu verhindern sahen wir eindeutig im Rahmen unseres Arbeitsauftrages.

Am Ende dieses Tages definierten wir unseren Führungsstil wie folgt:

Wir wollten Ansprechpartner bei Problemen sein, da wir als Projektmanager mit den Problematiken aller Projektgruppen vertraut sein werden. Wir sahen uns deshalb hauptsächlich in der Rolle eines Koordinators, der sicherstellt, dass nicht nur Informationen sondern auch auftauchende Schnittstellen durch uns bekannt gemacht und an die entsprechenden Personen weitergetragen werden. Wir wollten somit eher passiv als Vermittler auftreten



und den Projektgruppen einen sehr großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum lassen.<sup>31</sup> Um es somit mit den Worten aus unseren Leitsätzen zu sagen:

„Wir stellen Weichen, sind aber inhaltlich nicht verantwortlich für die Ergebnisse der Arbeitsgruppen“.<sup>32</sup>

Trotz allem wollten wir uns eine Kontrollfunktion einräumen und entschieden uns, Arbeitsaufträge zu verteilen in denen wir, wenn nötig, klare Anweisung, Ziel- und Terminvorgaben vermitteln können. Dies ermöglichte uns auch eine Art Vetofunktion zu implementieren, bei der wir einer Projektgruppe eine dezidierte Rückmeldung geben können, ob ein Auftrag zu unserer Zufriedenheit und nach unseren Vorstellungen bearbeitet wurde.

---

<sup>31</sup> Vgl. AßMANN/BREG/GROß/SCHILLER 2010 a

<sup>32</sup> AßMANN/BREG/GROß/SCHILLER 2010 g



## 4.2 Anspruch – Was sagt eigentlich die Theorie dazu?

In der Literatur lassen sich viele Modelle finden, nach denen sich ein Führungsstil kategorisieren und definieren lässt.<sup>33</sup>

Im Folgenden wird das Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt dargestellt und näher erläutert wieso wir uns gerade für dieses Modell entschieden hatten. Diese theoretische Grundlage lag uns zwar nicht von Beginn an vor, als wir uns jedoch im Laufe des Planspiels auch immer mehr mit der Theorie beschäftigten, bemerkten wir, dass die von uns getroffenen Vorüberlegungen ohne theoretische Grundlagen diesem Modell sehr nahe kamen. Dieses Modell definiert die unterschiedlichen Führungsstile anhand des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der einem Mitarbeiter überlassen wird, was auch für uns zu Beginn des Planspiels ein ausschlaggebendes Kriterium für die Festlegung unseres Führungsstils darstellte. Nach Tannenbaum/Schmidt lassen sich somit sieben unterschiedliche Führungsstile festlegen:

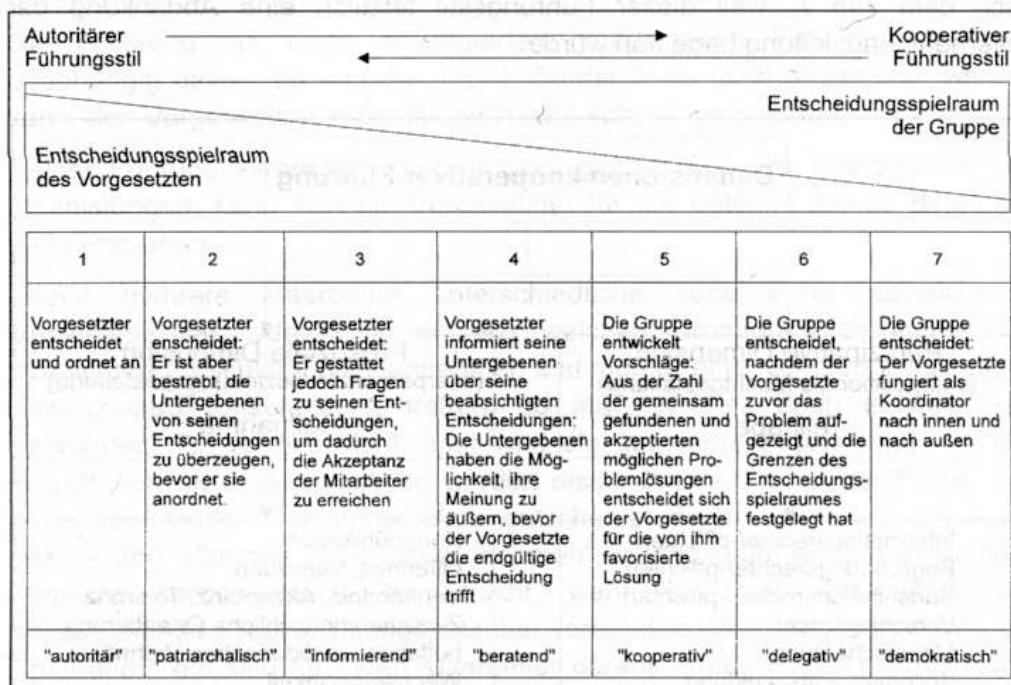


Abb. 10: [www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst\\_kap4/motfuehr/Image394.gif](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/Image394.gif) (23.03.2010)

<sup>33</sup> vgl. <http://www.bwl24.net/blog/2009/05/22/managementwissen-für-führungskräfte/> (23.03.2010)



Auf dem Hintergrund der theoretischen Grundlage lässt sich der von uns zu Beginn skizzierte Führungsstil nicht genau definieren. Es lässt sich jedoch feststellen, dass unsere Vorstellungen einerseits Aspekte des delegativen sowie des demokratischen Führungsstils vorweisen. Dies lässt sich hauptsächlich darin begründen, dass wir den einzelnen Projektgruppen einerseits einen bestimmten Rahmen vorgeben wollten, in dem sie arbeiten können, was hier vor allem bei den Regelungen der Kommunikation und der Schnittstellenbehandlung der Fall war. Zum anderen wollten wir ihnen aber die fachliche Entscheidung und Bewertung der Arbeitsergebnisse überlassen. Wir wollten hier lediglich als Koordinator dienen und eine Kommunikationsplattform zwischen den einzelnen Projektgruppen darstellen.

Wie diese nun theoretisch fundierten Grundlagen von uns in der Planspielpraxis umgesetzt werden konnten, vor welche Probleme wir durch den von uns gewählten Führungsstil gestellt wurden und wie sich diese auch theoretisch begründen lassen, soll nun im nachfolgenden Kapitel anhand von Beispielen dargestellt werden.



## 4.3 Wirklichkeit – Wie war es denn jetzt?

Das folgende Kapitel lebt hauptsächlich von seinen Beispielen aus der Planspielpraxis, mit deren Hilfe untersucht werden soll, ob unser Führungsverhalten in diesen Situationen mit dem oben dargestellten von uns gewählten Führungsstil konform geht, welche Probleme hierdurch aufgetreten sind und wie diese in der Theorie fundiert sind.

### 4.3.1 Actio et Reactio – Aber so war das doch überhaupt nicht gemeint!

Dass ein Führungsverhalten durch den Empfänger nicht so wahrgenommen wird, wie es der Sender beabsichtigt hat, und sich hierdurch eine Schlussfolgerung auf einen anderen Führungsstil schließen lässt, wurde uns gleich zu Beginn des Planspiels – bei der Planung der Auftaktveranstaltung für unsere Unternehmensberatung idEe\_consult – bewusst.

Hierbei bezogen wir unsere Mitarbeiter weder in die Entscheidung ob, noch in die spätere Planung über das Wo, Wann und Wie mit ein. Die Auftaktveranstaltung, wie sie auch in der Literatur vorgeschlagen wird, sollte für die Planspieler eine Überraschung werden, weswegen wir vor der von uns getroffenen Entscheidungen auch keine Informationen diesbezüglich an die weiteren Planspielteilnehmer kommunizierten. Welchen Effekt die Geheimhaltung der Planung jedoch bei diesen auslöste, sollen die folgenden Kommentare aus dem Forum und einem von uns viel genutzten sozialen Netzwerk verdeutlichen<sup>34</sup>:

„U////////// Toll!!!!“

*Super das ihr auch wieder diese exklusive Location bekommen habt! Die 10er Zimmer hab ich schon echt vermisst...ist so schön sozialpädagogisch und kuschelig und auf knapp 1000m ist es zu der Zeit bestimmt auch richtig angenehm! Kann euch echt nur zu diesem genialen Einfall gratulieren.*

*in tiefster Ergebenheit und Demut eure kleine (...)sklavin<sup>35</sup>*

*P.S. Es lebe die Demokratie!“*

*„Jaja die Demokratie, Welch schöne Errungenschaft....sie lebe hoch!“*

<sup>34</sup> vgl. Forum Planspiel 2010, studivz.net

<sup>35</sup> Anm.: Auslassung durch den Verfasser



„hatten wir überhaupt beschlossen welche art von staatsform, herrschaftsform oder regierungart für das planspiel gilt?;)“

„Haben wir nicht, und wie das mit Herrschaftsformen so ist, es etabliert sich ganz schnell die wo am wenigsten untereinander gearbeitet werden muss...;“

„Also das kostet ja jetzt doch was.

Finde ich irgendwie nicht sehr toll. Ich finde, dass ihr uns da früher drüber informieren hätten sollen.

Versteh immer noch nicht wieso das nicht an der BA zu machen war!?

naja, das kann man sich ja für den weiteren verlauf vllt vornehmen, dass bei solchen sachen auch das kleine volk mit einbezogen wird!?”

„Seh ich des richtig das wir die ersten beiden tage der theorie in Königsheim sind???

Ich hoffe nicht, ich finds nämlich kacke!!!!

grüße“

„ja das siehst du richtig

und kacke siehst du auch richtig. aber unsere manager habens entschieden...“

Die Reaktionen der Mitarbeiter zeigen deutlich, dass das von uns gewählte Vorgehen von ihnen auf ganz andere Art und Weise wahrgenommen wurde, als von uns ursprünglich beabsichtigt. Doch wie kam es dazu, und welche Hinweise liefert uns hierbei die Literatur?

Auf der Basis der in Kapitel 4.2 aufgestellten theoretischen Grundlagen lässt sich aus unserer Sicht zunächst einmal keine Abweichung des Führungsverhaltens von dem gewählten Führungsstil erkennen. Nach unserer Auffassung stellte die Auftaktveranstaltung einen Teil des Implementierungsprozesses des Planspiels dar, in dem das Projektmanagement die Rahmenbedingungen für das durchzuführende Projekt aufstellt und definiert, weshalb es für uns durchaus vertretbar war, diese Entscheidung ohne die Mitarbeiter zu treffen.

Jedoch wurden drei wichtige Faktoren bei dieser Entscheidung nicht berücksichtigt.

Der erste hier zu nennende Faktor ist die ‚Kommunikation‘. In diesem Fall ist die Kommunikation zu den Mitarbeitern der idEe\_consult gemeint. Die Art und Weise wie etwas kommuniziert wird hat auch immer Auswirkungen auf den gewählten Führungsstil, wel-



cher wiederum seinerseits Auswirkungen auf die Kommunikation hat.<sup>36</sup> In dem vorliegenden Fall bedeutet dies konkret, dass zwischen dem Projektmanagement und den Mitarbeitern bis zur Auftaktveranstaltung keine Kommunikation stattgefunden hat und es den Mitarbeitern somit auch nicht möglich war unser Handeln nachzuvollziehen. Hierfür spricht auch die Rückmeldung einzelner Mitarbeiter zu diesem Thema im Nachhinein. Es wurde vielmals betont, dass sie anfangs einer Auftaktveranstaltung sehr kritisch gegenüberstanden und nicht nachvollziehen konnten, welchem Zweck diese dienen sollte. Nachdem sie jedoch gesehen hatten was der Inhalt der Veranstaltung war, und dass es hierbei sowohl um die Festlegung der Rahmenbedingungen sowie die Teamfindung der einzelnen Projektgruppen ging, waren sie positiv überrascht von dieser Idee.

Aus dem Faktor Kommunikation lässt sich ein weiterer wichtiger Faktor ableiten, da er die Basis für diesen darstellt. Es handelt sich hierbei um die Partizipation der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung. Diese, so Graumann/Klavina stellen ein wichtiges Kriterium dar, um die Rollenerwartungen zu erfüllen.<sup>37</sup> Da wir die Mitarbeiter bei der Entscheidung nicht mit einbezogen, war es folglich nachvollziehbar, dass wir ihren Erwartungen an unsere Rolle als Projektmanager nicht gerecht wurden und somit entgegen unserer Intentionen als autoritär und bestimmend wahrgenommen wurden. Zudem verhindert eine nicht durchgeführte Partizipation die richtige Informationsverarbeitung, was im vorliegenden Beispiel dahingehend auftrat, dass das von uns erstellte Informationsschreiben bezüglich der Auftaktveranstaltung stets als unfreundlich und von oben herab bewertet wurde.

Da den Projektmanagern in diesem Projekt, anders wie in der Realität der Arbeitswelt, eine besondere Doppelrolle zuteil wird, muss hier ein weiterer Faktor berücksichtigt werden. Da das Planspiel im Rahmen des Studiums erfolgt, sind die Projektmanager nicht nur in dieser Rolle tätig, sondern auch als Kommititonen. Bei der Planung der Auftaktveranstaltung waren wir uns zwar stets dieser Problematik bewusst, sahen dies – aufgrund des aus unserer Sicht großen Nutzens – jedoch als vernachlässigbar an. Da wir von unseren Kommititonen für die Realisierung jedoch Geld verlangen mussten, überschritten wir hierbei unsere Kompetenzen und hätten an diesem Punkt der Planung unsere Rolle als Projektmanager verlassen sollen und die Kommititonen bei der Entscheidungsfindung mit einbeziehen müssen, da es uns nicht zusteht, über das Geld anderer zu entscheiden.

<sup>36</sup> vgl. EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 225 f.

<sup>37</sup> vgl. GRAUMANN / KLAVINA 2009, S. 31



Aufgrund dieser Erfahrungen wollten wir unseren Mitarbeitern umso mehr beweisen, dass uns sehr an einer delegativen bis hin zu einer demokratischen Führungsweise gelegen war. In den nachfolgenden zwei Beispielen werden nun Situationen dargestellt, in denen uns dies zum einen gelungen und zum anderen misslungen ist.

#### **4.3.2 Management by objectives – Und wer legt die Unternehmensziele fest?**

In den folgenden beiden Beispielen wird die Führung durch Zielvorgaben, das Management by objectives, dargestellt.

Das erste Beispiel hierzu ist die Erstellung des Gantt-Charts (siehe SCHILLER, Kapitel 2.4.2.3), wozu wir die Möglichkeiten des Management by objectives dahingehend nutzten, den Projektgruppen auf der Grundlage der ersten Aufträge Arbeitsanweisungen zu erteilen und die darin festgelegten Themengebiete in Teilaufgaben (TA) zu unterteilen und diese wiederum in Arbeitspakete (AP) zu unterteilen sowie diese schließlich mit einem Enddatum zu versehen. Somit legten wir die Rahmenbedingungen für die Erstellung einer TA oder eines AP und den zuletzt zu verwendenden Endtermin fest, wobei wir die inhaltliche Ausarbeitung sowie die Festsetzung der weiteren, in dieser Frist befindenden Endtermine den einzelnen Projektgruppen überließen.

Um Zielvereinbarungen zu treffen gibt es unterschiedliche Stufen nach denen Mitarbeiter mit einbezogen werden können. Diese Stufen beruhen auf dem Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt<sup>38</sup>, wonach sich sechs Partizipationsgrade an unterscheiden lassen.

Die Partizipation reicht somit von überhaupt nicht (der Vorgesetzte legt die Ziele fest ohne den Mitarbeiter zu fragen) bis hin zur alleinigen Zielvereinbarung durch den Mitarbeiter.

Im vorliegenden Beispiel wandten wir den fünften Grad der Partizipation an, da wir den einzelnen Gruppen durch einen Auftrag einen Rahmen vorgaben, in dem sie ihre Teilaufgaben und Arbeitspakete eigenständig benennen und terminieren konnten.

Ein weiteres Beispiel für Management by objectives war speziell in unserem Planspiel die Findung der Unternehmensziele für das zu gründende Unternehmen.

Dieser Prozess nimmt hier eine Sonderrolle ein, da die Festlegung der Unternehmensziele in der Realität nicht über 44 Personen geschieht, die allesamt Unternehmensgründer

<sup>38</sup> vgl. GRAUMANN / KLAVINA 2009, S. 31



sind. Auch hier befanden wir uns somit in einer Doppelrolle, da wir einerseits die Projektmanager der idEe\_consult andererseits aber auch vier dieser Unternehmensgründer für das zu gründende Unternehmen darstellten.

Um ebenfalls einen hohen Partizipationsgrad zu erreichen, wollten wir unsere Mitarbeiter, welchen ebenfalls dieselbe Doppelrolle zukam, bei der Formulierung der Unternehmensziele mit einbeziehen. Hier funktionierte jedoch der Ablauf der Zielfindung nicht so reibungslos wie bei der Erstellung des Gantt-Charts. Da die Projektgruppe Marketing die Unternehmensziele für die Aufstellung der Marketingziele des zu gründenden Unternehmens benötigte und sie diesen Prozess nicht alleine durchführen wollten, beschlossen wir aus Zeitgründen, dass jede Projektgruppe drei wichtige Ziele formuliert und diese an die Projektgruppe Marketing weiterleitet, wodurch wir kein weiteres Treffen mit allen vierzig Beteiligten einberufen mussten. Hierbei sollten die Mitarbeiter nicht nur aus der Sicht ihrer Projektgruppe Ziele suchen, sondern auch aus der Sicht eines Unternehmensgründers. Jedoch dauerte dieser Prozess zu lange, weshalb sich die Projektgruppe Marketing zwischenzeitlich doch dafür entschied, sich lediglich die Unternehmensziele zu erstellen, die sie auch für die Ableitung ihrer Marketingziele benötigte.

Somit lief der Zielfindungsprozess nicht zufriedenstellend und die Mitarbeiter meldeten in der mündlichen Evaluation des Planspiels am 09. März auch zurück, dass sie diesen Prozess nicht als Aufgabe der Gesamtgruppe ansehen sondern als eindeutige Aufgabe des Projektmanagements. Sie hätten sich hierbei zumindest gerne eine klare Anweisung unsererseits gewünscht, um den Prozess abzukürzen.

Nach Aussagen der Literatur ist die Findung der Unternehmensziele eine der Unternehmensführung eindeutig zuordenbare Aufgabe.<sup>39</sup> Zudem schont ein hoher Partizipationsgrad bei der Zielfindung Zeitressourcen.<sup>40</sup>

Für uns als Projektmanagement bedeutet dies, dass der grundsätzliche Weg, alle Auftraggeber mit einzubeziehen somit durchaus vertretbar, wenn nicht sogar zwingend notwendig ist. Die Aussagen der Evaluation deuten jedoch darauf hin, dass sich viele unserer Kommilitonen über ihre Doppelrolle in diesem Fall nicht bewusst waren.

Andere Rückmeldungen lassen erkennen, dass ihnen sehr wohl bewusst war, dass alle an der Findung von Unternehmenszielen beteiligt werden müssen. Sie hätten sich nur gewünscht, dass das Projektmanagement das Vorgehen entscheidet und somit die Zeitressourcen der Kommilitonen schont. Zwar schont ein hoher Partizipationsgrad zeitliche Ressourcen, jedoch nicht die der Mitarbeiter, sondern die des Vorgesetzten. Zudem muss

<sup>39</sup> vgl. THOMMEN 2008, S. 730

<sup>40</sup> vgl. GRAUMANN / KLAVINA 2009, S. 34



hier beachtet werden, dass es sich bei der Kritik der Mitarbeiter nicht um Kritik gegenüber dem Zielfindungsprozess an sich handelt, sondern um Kritik gegenüber dem Entscheidungsprozess, wie wir diesen hohen Partizipationsgrad erreichen.

In diesem Beispiel hätten wir zur Gewährleistung der Zufriedenheit der Planspielteilnehmer somit ein Führungsverhalten vorweisen müssen, welches dem von uns gewählten Führungsstil nicht entsprochen hätte.

Neben dem Management by objectives hat sich auch das Management by exceptions durchgesetzt, welches „Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff nur im Ausnahmefall“<sup>41</sup> vorsieht. Dieses Instrument der Führung haben wir durch das Fehlermanagement angewandt, welches in Kapitel 3.3.1.8 bereits ausführlich dargestellt wurde.

---

<sup>41</sup> THOMMEN 2008, S. 726



## 4.4 Die andere Sichtweise – Was sagen eigentlich unsere Mitarbeiter dazu?

Wie wir unseren Führungsstil gesehen haben und ob wir diesen in allen Situationen des Planspiels auch anwenden konnten wurde bereits anhand von Beispielen ausführlich dargestellt. Wie jedoch die Mitarbeiter der idEe\_consult unsere Führung bewerteten, soll nun im folgenden Kapitel dargestellt werden.

### 4.4.1 Die Ergebnisse

Im Rahmen der schriftlichen Evaluation unserer Arbeit als Projektmanager sollten durch die Mitarbeiter auch zwei Fragen zum Thema Führungsstil beantwortet werden.

Die erste Frage betraf den Führungsstil des zuständigen Projektmanagers. Die Mitarbeiter sollten diesen anhand des Führungsstilkontinuums bewerten.

Bei der Auswertung der Ergebnisse ließ sich zum ersten folgende Erkenntnis herausarbeiten:

In zwei von fünf befragten Projektgruppen ‚Marketing‘ und ‚Leitbild‘, wurde der Führungsstil des zuständigen Projektmanagers durch deren Gruppenmitglieder unterschiedlich bewertet, während in den restlichen drei Projektgruppen durch deren Mitglieder ein homogenes Bild des Führungsstils abgebildet wurde.

Bei der zweiten Frage sollte schließlich der Führungsstil des gesamten Projektmanagements bewertet werden.

Hier bildete sich eine breite Meinung ab. Der Führungsstil des gesamten Projektmanagements wurde in einer Spanne zwischen ‚informierend‘ und ‚kooperativ-delegativ‘ eingeordnet.

Bei beiden Fragen erhielten wir sehr selten die Antwort, dass wir unsere Mitarbeiter delegativ-demokratisch geführt haben.

Es ließen sich somit drei wichtige Aussagen aus den Ergebnissen ableiten:



1. In zwei von fünf Gruppen nahmen die Mitglieder den Führungsstil des zuständigen Projektmanagers unterschiedlich wahr, während in den anderen Gruppen die Wahrnehmungen der einzelnen übereinstimmten.
2. Der Führungsstil des Projektmanagements lässt sich aus Sicht der Mitarbeiter zwischen ‚informierend‘ und ‚kooperativ-delegativ‘ einordnen.
3. Selten empfanden die Mitarbeiter den Führungsstil des zuständigen Projektmanagers noch des gesamten Projektmanagements als delegativ-demokratisch.

Im Folgenden sollen diese Ergebnisse mit möglichen Begründungen aus unserer Sicht erläutert werden.

#### **4.4.2 Die Begründungen**

„Die Wahrnehmung einer Person beruht auf zahlreichen kognitiven Mechanismen und motivationalen Effekten; der Wahrnehmungsprozess ist keineswegs ein objektiver. Er wird durch verschiedene Merkmale (Art der Beziehung, persönlicher Hintergrund, Sozialisation, Erfahrungen, usw.) beeinflusst.“<sup>42</sup>

Eben diese Fremdwahrnehmung einer Person führte auch in unserem Projekt zu den vorliegenden Ergebnissen der Evaluation.

So lässt sich die unterschiedliche Beurteilung des Führungsstils des zuständigen Projektmanagers bei den Projektgruppen ‚Leitbild‘ und ‚Marketing‘ darauf hin zurückführen, dass hier besonders die Art der Beziehung außerhalb des Projektes, aber auch die unterschiedlichen Erfahrungen mit dieser Person währenddessen einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Personen hatte. Dies war höchstwahrscheinlich auch bei anderen Gruppen der Fall. Doch während diese den für sie zuständigen Projektmanager stets gemeinsam in den entsprechenden Besprechungen wahrnehmen konnten und auch auf der Ebene der persönlichen Beziehungen einen ähnlichen Eindruck von diesem hatten, waren in den beiden anderen Gruppen zum einen aufgrund von mehr Abstimmungsbedarf innerhalb des Projektes unterschiedliche Erfahrungen mit dem zuständigen Projektmanager sowie andererseits die unterschiedliche Art der Beziehung außerhalb des Projektes ausschlaggebend für dieses Ergebnis.

---

<sup>42</sup> ABATI 2001, S. 2



Auch bei der Begründung des zweiten Ergebnisses aus der Evaluation spielt die Wahrnehmung einer Person eine zentrale Rolle. Diese Wahrnehmung eines einzelnen Projektmanagers wurde dann auf das gesamte Projektmanagement übertragen, wenn wir zwar als geschlossene Gruppe vor unsere Mitarbeiter traten, jedoch nur einer von uns zu diesen sprach.

Hinzu kommt hier noch, dass jeder von uns – trotz des gemeinsam gewählten Führungsstils – unterschiedliche Ausprägungen anderer Stile in sich trägt. Diese kommen insbesondere dann zum Vorschein, wenn ein abweichendes Verhalten der Gruppe dazu führt, dass in das aktive Geschehen eingegriffen werden muss. Je nachdem welcher Projektmanager mit welcher Ausprägung dies im Namen des gesamten Projektmanagements tat, hinterließ hierbei den entsprechenden Eindruck bei den Mitarbeitern.

Für die Deutung des letzten Ergebnisses der Evaluation soll hier folgendes Zitat zu Grunde gelegt werden:

„Ich kann nur beurteilen, was ich kenne, was ich regelmäßig erlebe und beobachten kann. (...) Ich kann nur die Leistung beurteilen, die man für mich erbringt.“<sup>43</sup>

Dieses Zitat soll verdeutlichen, dass die Mitarbeiter bei der Festlegung unseres Führungsstils andere Maßstäbe und Kriterien zugrunde legten und zum anderen auch ein völlig anderes Verhalten bewerteten, als wir es zu Beginn bei der Festlegung unseres Führungsstiles taten

Sie haben uns somit nach dem bewertet, was sie wahrgenommen haben und nicht nach dem was sie nicht wahrgenommen haben. Sie haben unseren Führungsstil hauptsächlich zwischen ‚informierend‘ und ‚kooperativ‘ gesehen, da wir auch nur in dieser Rolle vor ihnen aufgetreten sind. Wenn sie vom Projektmanagement etwas mitbekommen haben, dann meist über ihre Ansprechpartner, die ihnen aus den gemeinsamen Sitzungen mit uns berichteten, was beschlossen wurde. Keiner scheint hier gesehen zu haben, dass wir ihnen im hauptsächlichen Teil der Projektarbeit, der Bearbeitung der einzelnen Themengebiete, freien Entscheidungsspielraum gelassen haben.

<sup>43</sup> ABATI 2001, S. 9; Auslassung durch den Verfasser



Bei allen drei Ergebnissen spielt somit die Fremdwahrnehmung einer Person und ihres Verhaltens eine wichtige Rolle.

Im Rahmen unseres Planspiels kommt diese verstärkt zum Tragen, da hier aufgrund unserer - bereits des Öfteren erwähnten - Doppelrolle dem Faktor der zwischenmenschlichen Beziehungen ein höherer Stellenwert zugemessen werden muss, als es bei Projekten sonst üblich ist.



## 4.5 Und was lehrt uns die Geschicht'? – Perfekte Führung gab's im Planspiel nicht!

Zusammenfassend sollen in diesem Kapitel Aussagen zu unserem Führungsstil während des Planspiels aufgeworfen und erläutert werden.

### 4.5.1 Wir waren zwar demokratisch als Projektmanagement legitimiert, waren wir aber auch als solches akzeptiert?

Wie die Reaktionen unserer Mitarbeiter bei der Planung der Auftaktveranstaltung zu Beginn des Projektes verdeutlichen, waren sie mit unserer Führungsweise nicht einverstanden und empfanden diese Entscheidung als eine von oben herab.

Diese anfänglich negative Haltung lässt sich dadurch erklären, dass den zwischenmenschlichen Beziehungen, insbesondere in dem hier vorliegenden Projekt, eine sehr große Bedeutung zuteil wird. Wir und unsere Mitarbeiter kennen uns nicht erst seit kurzer Zeit. Selbst wenn wir demokratisch gewählt wurden, bestehen auch weiterhin Antipathien gegen den ein oder anderen, welche in einem negativen Menschenbild über diese Person zum Ausdruck kommt.

Trotz allem, beziehungsweise gerade deshalb, wollten wir unsere Mitarbeiter so gut wie möglich in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen, indem wir ihnen ein hohes Maß an Mitbestimmungsrecht zuschrieben, um nicht zuletzt auch die nötige Akzeptanz zu erhalten.

Dass dies jedoch in bestimmten Situationen von den Mitarbeitern nicht erwünscht war, wurde bereits durch das Beispiel der Findung der Unternehmensziele dargestellt.

In diesem Fall hätte unser Führungsverhalten von dem von uns gewählten Führungsstil abweichen sollen. Was dies für uns bedeutet hätte soll im Folgenden dargestellt werden.

### 4.5.2 Wäre der situative Führungsstil der richtige Führungsstil gewesen?

Bei der Findung der Unternehmensziele wurde deutlich, dass man sich nicht immer auf seinen gewählten Führungsstil verlassen kann, beziehungsweise verlassen sollte. Hier stellt sich somit die Frage, ob es nicht ein Fehler war, sich von Anfang an auf einen bestimmten Führungsstil festzulegen, um stattdessen je nach Situation neu zu überlegen, welcher Führungsstil hier angebracht ist.



Hiermit soll nicht gesagt werden, dass dies nicht so praktiziert wurde, aber es bleibt doch anzumerken, dass wir aufgrund unserer Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil in den meisten Situationen hiervon beeinflusst wurden.

Wie auch in der Fachliteratur kritisiert wird, ist das Modell des Führungsstilkontinuums nach Tannenbaum/Schmidt ein eindimensionales.<sup>44</sup> Während man hier bei der Festlegung des Führungsstils lediglich den Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters als Kriterium sieht, bezieht man bei einer situativen Führung, wie der Name bereits vermuten lässt, die vorherrschende Situation bei der Entscheidung des Führungsstils mit ein. Hierbei werden Faktoren wie die Eigenschaften des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters sowie die Komplexität der Aufgabenstellung oder auch der zeitliche Aspekt in die Entscheidungsfindung über den Führungsstil mit einbezogen.

Jedoch müssen an dieser Stelle aus Gründen der Vollständigkeit auch die Nachteile dieses Führungsstils genannt werden. So führt ein situativer Führungsstil nicht selten zu Missverständnissen und Unklarheiten unter den Mitarbeitern, da im Führungsverhalten des Vorgesetzten keine Kontinuität zu erkennen ist, an der sich diese orientieren können. Zudem muss hier sehr stark auf die Problemlösungskompetenz des Vorgesetzten vertraut werden, dass er in der Lage ist, eine Situation richtig einschätzen zu können.

In unserem Projekt lassen sich die negativen Auswirkungen eines situativen Führungsstils lediglich vermuten. Doch es ist davon auszugehen, dass die Akzeptanz des Projektmanagements sehr stark darunter gelitten hätte. Dies wäre hauptsächlich deshalb so gewesen, da alle Mitarbeiter unseren Kompetenzen Vertrauen hätten schenken müssen, dass wir in der Lage sind, ein Problem vollständig zu erfassen und zu überschauen sowie dementsprechend einen Führungsstil auszuwählen. Zudem wäre es höchstwahrscheinlich zu Unruhen unter den Mitarbeitern gekommen, da keine klare Linie in unserem Führungsverhalten zu erkennen gewesen wäre. Man hätte hier wahrscheinlich des Öfteren auf dem informellen Weg Aussagen zu hören bekommen, dass das Projektmanagement macht, was es will und man nie weiß, wie es sich das nächste Mal positionieren wird.

Besonders hier würde sich die Schwierigkeit der Doppelrolle und der damit verbundenen zwischenmenschlichen Beziehungen bemerkbar machen.

Somit lässt sich erkennen, dass besonders in diesem Projekt den zwischenmenschlichen Beziehungen ein besonderer Stellenwert zukommt. Aus diesem Grund soll nun als nächstes eine ganz andere Sichtweise auf das Projektmanagement geworfen werden.

<sup>44</sup> vgl. THOMMEN 2008, S. 775



#### 4.5.3 Projektmanager = Teammanager?

Was ist für den Erfolg eines Projektes wichtiger? Die gekonnte Führung des Teams oder die korrekte Einhaltung der drei klassischen Schritte eines Projektes, Planung, Ausführung und Kontrolle?<sup>45</sup>

Es spricht nichts dagegen, dass sich diese beiden Aspekte ergänzen können. Man muss sich nur darüber im Klaren sein, in welchem Abschnitt des Projektes man sich um welchen der beiden Aspekte kümmert.

Zu Beginn eines Projektes sollte man sich als Teammanager der Sicherung und Stabilisierung von zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Projektteilnehmern widmen, bevor man anschließend das Projekt nach den klassischen Schritten beginnt.

Je effizienter einem Projektmanager dies gelingt, desto effektiver kann im Anschluss die Projektaufgabe erledigt werden.

Wie bereits erwähnt, kommt den zwischenmenschlichen Beziehungen in unserem Projekt eine gesonderte Rolle zu, da wir nicht nur Projektmanager waren sondern auch Kommilitonen.<sup>46</sup>

Diesem Aspekt der zwischenmenschlichen Beziehungen ließen wir im Rahmen der Aufaktveranstaltung Raum. Auch wenn die Veranstaltung anfänglich auf Widerstand stieß, bekamen wir doch positive Rückmeldungen, dass es ein geeignetes Mittel war, um sich in den einzelnen Projektgruppen und sich auch als solches zu finden.

Nachdem wir jedoch immer wieder an die Grenzen unseres Führungsstils gerieten, stellt sich uns nun zum Abschluss des Projekts die Frage, ob wir überhaupt einen Führungsstil hatten, oder ob wir aufgrund unserer Doppelrolle erst gar nicht dazu in der Lage waren, diesen in irgendeiner Form umzusetzen.

Dieser Frage soll nun abschließend nachgegangen werden.

<sup>45</sup> vgl. HECHE 2004, S. 27 f.

<sup>46</sup> vgl. HECHE 2004, S.27 f.



#### 4.5.4 Führung = Macht?

Mit Führung wird auch meist sofort Macht assoziiert. Das eine ist ohne das andere nicht möglich, so heißt es in der Literatur.<sup>47</sup>

Als Projektmanager waren wir zwar dazu legitimiert eine Machtrolle einzunehmen und hierdurch auch zu bestimmen, durch die Doppelrolle war dies jedoch in der Praxis schwer umzusetzen, da es für uns keinerlei Sanktionsmöglichkeiten gab.

Diese Erfahrungen mussten wir besonders im Umgang mit der Projektgruppe ‚Marketing‘ erleben. Als sie merkten, dass wir ihnen zwar Aufträge erteilen können, dies aber für sie bei Nicht-Einhaltung keine Folgen hat, da wir hierzu die Macht nicht besaßen, versäumten sie immer öfters Abgabetermine und hielten sich nicht an die von uns vorgegebenen Rahmenbedingungen. Dies hatte sogar fast zur Folge, dass der Projekterfolg gefährdet wurde, da sie einen Arbeitsauftrag zeitlich nicht fertigstellten.

Somit ließe sich schlussfolgern, dass wir aufgrund fehlender Macht auch nicht führen konnten und somit auch kein Führungsstil vorhanden war.

Diesem widerspricht jedoch der Fakt, dass unsere Mitarbeiter durchaus in bestimmten Situationen von uns durch das Planspiel geführt werden wollten, wie in Kapitel 3.2 dargestellt wurde. Aus diesem Grund musste hier eine Führung ohne Macht erfolgen, was durchaus nicht immer gelang. Denn „ohne Macht wird nur gelacht.“<sup>48</sup>

<sup>47</sup> vgl. [http://www.master-organizational-psychology.de/web/dokumente/leseprobe\\_fuehrung.pdf](http://www.master-organizational-psychology.de/web/dokumente/leseprobe_fuehrung.pdf) (23.03.2010)

<sup>48</sup> REGNET 2007, S. 48



## 4.6 Schlussbemerkung

In allen Bereichen dieses Kapitels zum Thema Führungsstil spielte stets ein wichtiger Faktor eine große Rolle. Sei es zu Beginn des Planspiels gewesen, als wir zwar unseren Führungsstil festgelegt hatten, dieser aber niemals an die Mitarbeiter kommuniziert wurde, oder sei es bei der Übermittlung von Informationen oder Kritik. Dieser Faktor nennt sich Kommunikation und ist für den Erfolg eines Führungsverhaltens unerlässlich. Zusammen sind sie wie zwei Seiten einer Medaille.<sup>49</sup>

Auch hier wirkt sich dieses Verhältnis aufgrund unserer Doppelrolle sehr stark auf den Erfolg des Projektes aus und muss somit besondere Beachtung finden.

Wir mussten uns an bestimmten Stellen vielleicht etwas öfters erklären als es in der Realität der Fall gewesen wäre, da wir zu jedem unserer Mitarbeiter auch eine starke persönliche Beziehung in den letzten zweieinhalb Jahren aufgebaut haben.

---

<sup>49</sup> EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 225 f.



## 5 Kommunikation und Konflikt in der idEe\_consult (Verf. Frau Breg)

Gelungene Kommunikation hat sich zum „beinharten Erfolgsfaktor“<sup>50</sup> für Unternehmen entwickelt – ein Erfolgsfaktor, dessen Stellenwert noch oft unterschätzt wird und an dem zahlreiche Unternehmen scheitern<sup>51</sup>. Eine ähnliche Aussage kann für den Umgang mit Konflikten gestellt werden, sowohl das Entstehen von Konflikten als auch der Umgang mit ihnen sind eng mit dem Thema Kommunikation verknüpft. Allzu oft werden Konflikte jedoch nur auf ihre negativen Aspekte reduziert. Dadurch werden die Chancen, die sie mit sich bringen können, übersehen.

Wie die Kommunikation und der Umgang mit Konflikten in der idEe\_consult vor dem Hintergrund dieser Feststellungen gestaltet wurden, wird in den Kapiteln 5.1 und 5.2 erläutert.

### 5.1 Kommunikation in der IdEe\_consult

Kommunikation im Unternehmen hat zahlreiche Facetten, im Wesentlichen erfüllt sie die folgenden drei Funktionen:

- „ 1. Orientierung und Information,
- 2. Anordnung und Anweisung sowie
- 3. Koordination der verschiedenen Aktivitäten“<sup>52</sup>.

In der idEe\_consult sollte Kommunikation so selten wie möglich die Funktion „Anordnung und Anweisung“ genutzt werden, wie auch aus Kapitel 3.3.1.1 hervorgeht. Darin vermuteten wir Projektmanager nach den ersten Reaktionen auf die Kick-off Veranstaltung ein sehr großes Konfliktpotential.

Wir wollten nicht daran scheitern, den Stellenwert der Kommunikation zu erkennen oder das Thema falsch anzugehen – Kommunikation war während des gesamten Projektes ein großes Thema und regelmäßig ertappten wir uns dabei, unser Vorgehen zu reflektieren, zu analysieren und Szenarien zu bilden, welchen Verlauf einzelne Prozesse genommen hätten, wenn an einem Punkt x eine andere Entscheidung getroffen bzw. eine getroffene Entscheidung anders kommuniziert worden wäre.

<sup>50</sup> MAST 2000, S.14

<sup>51</sup> vgl. MAST 2000, S.14

<sup>52</sup> EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 223



Wir Projektmanager stellten uns bereits vor der offiziellen Gründung der idEe\_consult die Frage, was aus unserer Sicht eine gelungene Kommunikation ausmache. Wir wollten dort eine Kommunikationsstruktur präsentieren, die diesen Ansprüchen gerecht wird. Wie wir diese gestalteten, wurde bereits in Kapitel 3.2 vorgestellt. Welche Pfade der Kommunikation in der idEe\_consult in Wirklichkeit gebahnt wurden, wird im Folgenden dargestellt.

### 5.1.1 Ziele der Kommunikationsstruktur

Um das Erreichen des Unternehmenszieles der idEe\_consult (siehe Kapitel 1) sicherzustellen, entwickelten wir eine ausdifferenzierte Informations- und Kommunikationsstruktur (IuK), die das „Prinzip der Wechselseitigkeit im Kommunikationsprozess“<sup>53</sup> auf breiter Basis ermöglicht.

Damit verfolgten wir mehrere Ziele<sup>54</sup>:

- Informationen sollen zeitnah, vollständig und zuverlässig weitergeleitet werden
- Detailinformationen werden gezielt an Einzelne weitergeleitet
- Entscheidungen, die für das Konzept grundlegend sind oder aus anderen Gründen relevant für alle Beteiligten, sind zuverlässig zu finden und einfach zugänglich
- Eine Informationsüberflutung findet nicht statt
- Das Projektmanagement ist über die wesentlichen Entwicklungen im Projekt in Kenntnis gesetzt
- Schnittstellen sind allen Beteiligten von Anfang an bekannt und werden im Vorgehen und in der Ablaufplanung entsprechend berücksichtigt
- Durch eine detaillierte Planung und regen Austausch werden Synergien genutzt, so dass ein in sich schlüssiges Gesamtkonzept entstehen kann
- Alle Beteiligten haben die Möglichkeit, den Projektverlauf durch Partizipation aktiv mitzugestalten
- Die Vorlesungszeit kann planspielfreie Zeit bleiben
- Die Durchführung des Planspieles ist mehr Lust als Frust

<sup>53</sup> EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 223

<sup>54</sup> vgl. AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 a



### 5.1.2 Der Grundgedanke des Kommunikationsrades: Das Projektmanagement als Dienstleister und Informationszentrum

Nach unserem Selbstverständnis wollten wir als Manager der idEe\_consult nicht streng hierarchisch agieren, sondern unseren Beitrag zur Erreichung des anfänglich kommunizierten Gesamtzieles (siehe Kapitel 1) dadurch leisten, dass wir intern die zuverlässige Koordination von Aufgaben, Abläufen und Informationen sicherstellen – in der graphischen Darstellung der Ablauforganisation wird dies durch die Platzierung des Projektmanagements im Mittelpunkt der Projektgruppen ausgedrückt. Von diesem Mittelpunkt aus wird die Kommunikation nach außen gesteuert- so werden Absprachen mit den Auftraggebern getroffen und das, was von Relevanz für das gesamte Team ist, auch zuverlässig nach innen kommuniziert. Dies entspricht dem Anspruch, dass „die internen Strukturen dem externen Geschehen folgen und Organisationskommunikation von außen nach innen gedacht und organisiert werden“<sup>55</sup> sollte.

Wir visualisierten deshalb die Ablauforganisation durch ein Kommunikationsrad (siehe Anhang IX), welches die Vereinfachung der Kommunikationsmöglichkeiten durch Zusammenfassung mehrerer Einzelpersonen zu Gruppen verdeutlicht. Jede Projektgruppe benannte einen Ansprechpartner, der die Aufgaben hatte, in seine Gruppe hinein als zuverlässiger Multiplikator zu und aus der Gruppe heraus als Sprachrohr uns gegenüber zu wirken (siehe GROSS, Kapitel 3.3.1.2).

Hintergrund dieses Systems ist die Annahme, dass sich durch diese Reduktion der Ansprechpartner aus Sicht des Projektmanagements die Zahl der Kommunikationsmöglichkeiten drastisch verringert. Bei den 40 Mitarbeitern der idEe\_consult, die sich auf 6 Projektgruppen verteilen, entspricht dies einer Reduktion von 780 Kommunikationsmöglichkeiten auf 15 (Erläuterung siehe Anhang VIII).

Aus dieser Überlegung leiteten wir ab, dass wir überwiegend die Projektgruppen ansprechen werden; somit werden die Kommunikationsströme verdichtet und gelangen gebündelt an die Gruppen, vergleichbar ist dies mit dem Bild eines Flaschenhalses, durch den nur die relevanten Informationen gelangen.

<sup>55</sup> BURGSTAHLER 2001, S. 9



### 5.1.3 Die Kommunikationsstruktur der idEe\_consult und ihre Nutzung

Im Rahmen der fiktiven Unternehmensgründung der idEe\_consult präsentierten wir Projektmanager auch eine ausdifferenzierte Kommunikationsstruktur. Durch die Präsentation der internen Strukturen sollte zum einen die Fiktion der idEe\_consult für alle Projektmitarbeiter realistischer erscheinen, zum anderen gilt die Kommunikationsstruktur als erfolgskritischer Faktor im Projektmanagement<sup>56</sup>.

In dem Bewusstsein, dass während des Projektes mannigfache und vielfältige Abstimmungsprozesse erforderlich sein werden und vor dem Hintergrund, dass wir Projektmanager uns inhaltlich nicht verantwortlich für das Ergebnis der Gesamtkonzeption fühlten, sondern dafür, wie der Weg dorthin verläuft<sup>57</sup>, stellten wir folgende Struktur für die formelle Kommunikation in der idEe\_consult vor:

Ergänzt werden muss diese Struktur um das Forum als Plattform für den internen Austausch.

Abb. 11: Kommunikationsstruktur der idEe\_consult

Dieses ermöglichte in einem allgemeinen Bereich einerseits die Streuung von Informationen und den Austausch mit allen Mitarbeitern, andererseits wurde für jede Projektgruppe

<sup>56</sup> vgl. MAST 2000, S. 10 f.

<sup>57</sup> vgl. AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 a



ein separater Bereich eingerichtet, in dem ihre Mitglieder sich intern und unter dem Mantel absoluter Immunität austauschen konnten.

In der Darstellung fehlt auch das Fehlermanagementformular, welches auf einer gesonderten Folie vorgestellt wurde. Darauf wird in Kapitel 5.2.3 eingegangen.

Außerdem hatten wir ein Auftragsformular erstellt (siehe Anhang V). Durch die Verschriftlichung der Aussagen erreichten wir vor allem während der Planungsphase eine erhöhte Verbindlichkeit in der Ausführung dessen, was wir zur allgemeinen Vorbereitung benötigten.

Zum internen Abschluss des Projektes führten wir eine Mitarbeiterbefragung durch.

Die Struktur, wie sie in Abb. 9 dargestellt ist, wurde als Angebot präsentiert. Wir Projektmanager wollten damit eine möglichst große Bandbreite an Kommunikationswegen aufzeigen und individuellen Vorlieben so entgegenkommen. Rückblickend wurden einige Angebote nicht genutzt; andere erwiesen sich dafür als umso wichtiger:

1. *feste Bürozeiten*: Die angebotenen Zeiten wurden nur in der ersten Woche genutzt, um uns Fragen zu stellen; der Bedarf ergab sich aus dem anfänglichen Koordinationsaufwand. Wir Projektmanager nutzten die vereinbarten Zeiten dennoch konsequent dazu, uns intern abzustimmen; der anfänglich erstellte Plan erleichterte unsere Terminplanung und Abstimmung wesentlich.
2. *Regelgespräche*: Das Regelgespräch des Projektmanagements mit Ansprechpartnern aus allen Gruppen fand maximal im zweiwöchigen Rhythmus statt; Termine wurden sequentiell und meist im Rahmen der Bürozeit vereinbart. Im Gesamtumfang wandten alle Beteiligten 6,5 Stunden dafür auf. Inhaltlich wurden allgemeine Abstimmungen zwischen den Gruppen getroffen, Probleme aus den einzelnen Gruppen eingebracht und die Rahmenbedingungen für die Prüfungsleistungen im Rahmen des Planspieles festgelegt. Die Rückmeldungen zu dieser Runde waren positiv, sie wurde von den Beteiligten insgesamt als sinnvoll erachtet. Kritik wurde lediglich am Ablauf geübt, die Tagesordnung hätte vorab verschickt und ein Moderators bestimmt werden sollen. Aus Sicht des Projektmanagements war die Art zu bemängeln, wie die Ansprechpartner insgesamt ihre Aufgabe als Multiplikator ausführten. Die Informationen wurden nur von einer Person zuverlässig an ihre Projektgruppe weitergegeben. Aus zwei Gruppen kamen Rückfragen, die darauf schließen ließen, dass ihr Ansprechpartner seine Aufgabe nicht umfassend wahrgenommen hatte.

Die Regelgespräche zwischen einer Projektgruppe und ihrem zuständigen Projektmanager wurden von den Gruppen in unterschiedlicher Intensität genutzt – ob dies nun



abhängig von der Projektgruppe, vom Kommunikations- und Führungsstils des Projektmanagers oder von beidem war, sei dahingestellt.

Zu Beginn des Projektes hatte jede Gruppe eine Besprechung mit „ihrem“ Projektmanager, in der Erwartungen und Ansprüche aneinander ausgetauscht wurden. Jeder von uns machte „seiner“ Gruppe auch das Angebot, bei Bedarf auf ihn zurückzugreifen. Zwei Projektgruppen nahmen dieses zumindest anfänglich in Anspruch, die Projektgruppe Personal setzte ihre Projektmanagerin als Moderatorin für die interne Strukturierung ein. Die Projektgruppen Marketing und Konzeption kamen auf ihren Ansprechpartner nur dann zu, wenn sie Abstimmungs- oder Informationsbedarf sahen, die Projektgruppe Leitbild arbeitete sehr selbstständig und weitestgehend unabhängig.

Generell hatten wir Projektmanager mit den Gruppen vereinbart, dass wir ihre Sitzungsprotokolle zur Information erhalten; die Sinnhaftigkeit einer protokollarischen Dokumentation der Absprachen wurde nach anfänglichem Widerstand bald auch von allen Gruppen erkannt.

3. *Zwischengespräche:* Ein Zwischengespräch in Form einer Mitarbeiterversammlung wurde von Seiten des Projektmanagements nach der Kick-off-Veranstaltung lediglich für die Projektauswertung anberaumt, die intern die Phase des Projektabschlusses der idEe\_consult einläutete (siehe SCHILLER 2.4.3).

Die Projektgruppe Konzeption stellte vor allen Mitarbeitern ihren Entwurf für die zu gründende Einrichtung zur Diskussion, um sich dazu Anregungen einzuholen.

Die Projektgruppe Leitbild griff auf ihre Kommilitonen zurück, um sie in ihrer Rolle als Unternehmensgründer zu ihren Vorstellungen für ein Leitbild zu befragen – methodisch umgesetzt wurde dies durch ein World-Café.

4. *Anonymer Kummerkasten:* Das Angebot, anonyme Nachrichten über einen „Kummerkasten“ an das Projektmanagement zu senden, wurde nicht genutzt. Dies darf jedoch nicht als Indiz dafür gewertet werden, dass es keinen „Kummer“ gab, vielmehr wurde dieser vermutlich über andere Kanäle geäußert. Dies lässt sich aus einzelnen mündlichen Rückmeldungen ableiten.

5. *Kontakt zu den Auftraggebern:* Informations- und Abstimmungsgespräche fanden in unregelmäßigen Abständen mit den Auftraggebern statt. Gemäß der Vereinbarung wurden Themen vorab per Mail angekündigt und dann im Austausch in den regulären Vorlesungspausen geklärt.



Die vorgestellte Struktur wurde von uns Projektmanager nach unserer Einschätzung entwickelt, welche Abstimmungsprozesse und Rückkopplungsschleifen wir als notwendig erachten und welche Kommunikationskanäle wir als Projektgruppenmitglieder erwarten und nutzen würden, also aus einer rein praktischen Orientierung heraus.

Die Literatur zur Unternehmenskommunikation<sup>58</sup> bestätigt die internen Kommunikationsstrukturen der idEe\_consult auch auf theoretischer Ebene. Grundsätzlich wird Unternehmenskommunikation danach differenziert, in welche hierarchische Richtung die Kommunikationsflüsse verlaufen; man unterscheidet zwischen Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation. Abwärts werden überwiegend Informationen über Aufgaben und Maßnahmen oder Bewertungen kommuniziert, nach oben werden Probleme, Emotionen und Vorschläge transportiert.<sup>59</sup>

Die Horizontalkommunikation umfasst zum einen den Informationsaustausch auf derselben Hierarchieebene und zum anderen den Austausch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, aber ohne direkten Weisungscharakter; sie dient vorrangig der Aufgabenkoordination bzw. der sozio-emotionalen Unterstützung der Mitarbeiter.<sup>60</sup>

Gemäß der Aufbauorganisation gibt es in der idEe\_consult nur eine Hierarchieebene, das Projektmanagement versteht sich als Dienstleister, der die Kommunikation sowohl zwischen den Projektgruppen als auch nach außen kanalisiert und dadurch effizienter macht. Als solcher steht es in der Mitte und kommuniziert überwiegend auf dem horizontalen Weg. Nur in den Fällen, in denen wir Projektmanager einen Handlungsbedarf sahen oder die Verbindlichkeit unseres Handelns bewusst erhöhen mochten, bedienten wir uns den Mitteln der Abwärtskommunikation und stellten uns dadurch situativ eine Hierarchieebene höher. Die Kompetenz für dieses Vorgehen bezogen wir aus der übertragenen Projekt- und Budgetverantwortung, die uns durch die demokratische Wahl zuerkannt wurde.

Wir bevorzugten die Horizontalkommunikation auch deswegen, weil wir als Projektmanagement über keine Sanktionsmöglichkeiten, also keine formalen Druckmittel verfügten und weil in der Gruppe bereits eine hohe Verflechtung der persönlichen Beziehungen bestand.

Bei der Betrachtung der eingesetzten Kommunikationsmittel finden sich mit der Auftragsvergabe, der Mitarbeiterversammlung, den Mitarbeitergesprächen (im Rahmen der Bürozeit möglich), der Mitarbeiterbefragung und dem Beschwerdemanagement (durch Fehlermanagement und Kummerkasten) auch Instrumente, die üblicherweise für die Ab- bzw.

<sup>58</sup> vgl. EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 233 ff.; MAST 2000 S. 149 ff.

<sup>59</sup> vgl. EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 224

<sup>60</sup> vgl. EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 245



Aufwärtsorganisation genutzt werden<sup>61</sup>, rückblickend lässt sich jedoch konstatieren, dass das Angebot dieser Kommunikationsmittel kaum in Anspruch genommen wurde. Auch wir Projektmanager waren sehr bemüht darum, diese Mittel so reflektiert und selten wie möglich einzusetzen und richteten uns damit nach der Faustregel für das Definieren von Regularien: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“<sup>62</sup>.

#### 5.1.4 Informelle Kommunikation

Neben den formell definierten Kommunikationswegen existieren in der Realität eines jeden Projektes auch informelle Kommunikationswege, wodurch die Kommunikation in Projekten vielschichtiger und beliebiger wird. Dabei schwingt eine nicht zu unterschätzende soziale Komponente mit, denn der Austausch von nicht projektrelevanten Informationen kann auf der zwischenmenschlichen Ebene „einen enormen Nutzen haben“<sup>63</sup>. Informationen, die auf dem informellen Weg ausgetauscht werden, sind unverbindlich, stellen aber häufig eine nicht zu unterschätzende Vereinfachung oder Beschleunigung dar.<sup>64</sup>

Dass die informelle Kommunikation während des Planspiels zu unterbinden sei, dieser Illusion gaben wir uns von Anfang an nicht hin. Trotzdem wollten wir den Anteil „Planspiel“ während der Vorlesungszeit möglichst minimieren; gelungen ist uns das rückblickend eher nicht.

Zu Beginn des Projektes, als die Unsicherheit in den Projektgruppen über den gesamten Ablauf noch hoch war, lief die Kommunikation zu großen Teilen auf den formal definierten Wegen, über Abstimmungsprozesse zwischen den Projektgruppen wurden das Projektmanagement gemäß seiner Vorgaben informiert.

Wir Projektmanager hatten nach Abschluss der Planungsphase das Gefühl, dass das Projekt „wie von selbst“ läuft, die uns bekannten inhaltlichen Schnittstellen wurden abgestimmt. Folglich nahmen wir uns weitestgehend aus den inhaltlichen Abstimmungsprozessen heraus und verwiesen nur in bestimmten Situationen den formalen Weg – ein Appell, der meist auf taube Ohren stieß. Die ursprüngliche Vereinbarung, bei Absprachen zwischen den Projektgruppen, die per Mail gemacht wurden, eine Kopie zu erhalten, wurde übergangen – wir forderten dies allerdings auch nicht aktiv ein, weil wir die Notwendigkeit für einen steuernden Eingriff aus der Situation heraus nicht sahen.

<sup>61</sup> vgl. EINWILLER / KLÖFER / NIES 2008, S. 239 ff.

<sup>62</sup> vgl. HECHE 2004, S. 68

<sup>63</sup> HECHE 2004, S. 68

<sup>64</sup> vgl. HECHE 2004, S. 70 f.



Durch die Doppelrolle als Projektmanager und Kommitone blieb uns Projektmanagern nicht verborgen, wie viel Kommunikation über den vielzitierten „Flurfunk“ ablief; wir selbst erlagen manchmal dessen Reiz. Manchmal erschien es uns überflüssig, manchmal war es unangenehm, Kommitonen auf den formalen Weg zu verweisen und dadurch in die ohnehin kritisch betrachtete Rolle als Projektmanager zu schlüpfen.

Im inneren Rollenkonflikt siegte dann der Kommitone über den Projektmanager, in solchen Momenten wirkte das Prinzip „Beziehung vor Inhalt“ auf eine andere Weise - um die Beziehungsebene nicht zu gefährden, wurde die inhaltliche Botschaft nicht gesendet.

Im Ergebnis lässt sich sagen, dass trotz der vielfältigen Angebote der formellen Kommunikation die informelle Kommunikation einen sehr hohen Stellenwert einnahm. Die Suche nach Ursachen hierfür ist schwierig und bietet viele Interpretationsmöglichkeiten, nicht zu unterschätzen sind hierbei vor allem die bereits gewachsenen Strukturen und Beziehungen durch den fortgeschrittenen Gruppenfindungsprozess seit Beginn des Studiums.

Ein Projekt ist aus Sicht des Managements ein „Wechselspiel von Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit“<sup>65</sup>. Rückblickend haben wir Projektmanager möglicherweise zu viel Vertrauen in die Fähigkeit unserer Mitarbeiter gelegt, relevante Informationen an die entsprechenden Personen weiterzugeben und ihnen deshalb die Tür zum schnelleren, aber unverbindlichen Weg der informellen Kommunikation zu weit geöffnet.

### 5.1.5 Die Reflexion – Alles nur Flurfunk?

Aus dem vorangegangenen Kapitel könnte der Eindruck entstehen, dass die formalen Kommunikationsstrukturen im Planspiel nur anfänglich genutzt wurden, das Projektmanagement hätte dadurch keines seiner Kommunikationsziele aus Kapitel 5.1.1 erreicht.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung (siehe Anhang XIII) zeichnen hier eine wesentlich differenziertere Sichtweise ab, unsere Handlungskompetenzen wurden individuell sehr unterschiedlich eingeschätzt.

Die Rückmeldungen aus der Feedbackrunde zeigten, dass vor allem das Forum sehr gut angenommen wurde, darunter litt jedoch die Übersichtlichkeit. Die Erreichbarkeit der einzelnen Projektmanager wurde unterschiedlich eingeschätzt; einige Mitarbeiter meldeten auch zurück, dass sie nichts mit dem Projektmanagement zu tun gehabt hätten. Hierzu kann das Bild der Organisation als Skelett eines Körpers aufgegriffen werden (siehe Kapitel

<sup>65</sup> vgl. HECHÉ 2004, S. 65



3.1), möglicherweise haben diese Personen auch nicht wahrgenommen, was das Projektmanagement im Hintergrund leistete.

Von einigen Personen wurde die Kommunikation als zu bürokratisch und die Abläufe als zu langwierig beschrieben<sup>66</sup>.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Kommunikationsziele nicht vollkommen erreicht wurden; der Zielerreichungsgrad ist jedoch auf Grund der uneinheitlichen Rückmeldungen nicht möglich. Für die Zukunft haben wir gelernt, dass Strukturen stetig überdacht und eventuell angepasst werden müssen, also ständiger Reflexion bedürfen. Außerdem werden wir das Prinzip „Beziehung von Inhalt“ zukünftig intensiver in unsere Betrachtungen einbeziehen – indem wir das Wie der Kommunikation, die Wahl des Mittels und des Tons, nicht nur sach- sondern auch situationsgerechter zu treffen versuchen.

---

<sup>66</sup> Ergebnisse aus den Rückmeldungsrunden mit den Kursen SoWi 07 A und B am 09.03.2010



## 5.2 Konflikte - Verständnis und Geschehen in der idEe\_consult

Konflikte - oder vielmehr der Umgang mit ihnen - sind der zweite wesentliche Faktor, der den Erfolg von Projekten auf der zwischenmenschlichen Ebene beeinflusst, fördert oder gefährdet. Eine konstruktive Konfliktlösung erfordert systematisches Vorgehen und hängt nicht zuletzt von einer entsprechend gestalteten Kommunikation ab.

Dass auch das Projekt Planspiel, in dem vierzig Studierende in Doppelrollen agieren, unter Zeitdruck arbeiten, vielfältige Anforderungen zu erfüllen versuchen und ihre Ergebnisse zwar in Teams erarbeiten, jedoch schlussendlich für die Einzelleistung bewertet werden, nicht ohne Konflikte ablaufen wird, war uns Projektmanagern bewusst. Wie wir mit Konflikten umgehen wollten und wie wir dann tatsächlich agierten, wird im Folgenden erläutert.

### 5.2.1 Ein Beginn im Konflikt?!

Bereits in dem Kapitel 4.3.1 wurde darauf eingegangen, dass es in der Initiierungsphase des Projektes zu Unstimmigkeiten zwischen dem Projektmanagement und den Projektgruppen kam, die aus dem Vorwurf der Kompetenzüberschreitung resultierten. Dies stand offen im Raum und wurde auf informellem Weg und über zynische Kommentare im Forum an uns herangetragen (siehe Kapitel 4.3.1). Wir beschlossen jedoch, erst dann zu reagieren, wenn eine direkte schriftliche oder mündliche Rückmeldung an uns gerichtet wird<sup>67</sup>. Dies trat nicht ein.

Nichtsdestotrotz wussten wir, dass die Reaktionen auf die Auftaktveranstaltung in Königheim im Vorfeld sehr gespalten ausfielen; unsere Intention war nicht allen Kommilitonen klar, manche sperrten sich vielleicht auch aus Ablehnung gegen unser Vorgehen während der Vorbereitung gegen das gesamte Vorhaben. Wir hatten trotz sorgfältiger Planung nicht erreicht, was wir erreichen wollten und befürchteten einen offenen Konflikt.

Diese Divergenz zwischen Ursache und Wirkung ist charakteristisch für Konflikte, denn „als ‚Ursache‘ für einen Konflikt kann alles und jedes auftreten. Viele wundern sich oft über die angeblichen ‚Kleinigkeiten, aus denen ein Konflikt entstand‘“<sup>68</sup>.

Nach unserer Einschätzung fasste ein großer, aber bis dahin schweigender Teil der Kommilitonen die Idee der Kick-off-Veranstaltung durchaus positiv auf. Wir hofften, dass

<sup>67</sup> siehe AßMANN/ BREG/ GROß/ SCHILLER 2010 e

<sup>68</sup> SCHWARZ 2005, S. 15



dieser Teil bereit war, uns den Rücken zu stärken. Den Raum dafür schafften wir in einer Feedbackrunde nach unserer Präsentation der Aufbau- und Ablauforganisation in der idEe\_consult. Dort stellten wir unseren Ausgangspunkt dar und gestanden unseren Fehler im Vorgehen offen ein. Für den überwiegenden Teil der Gruppenmitglieder schien der Konflikt damit gelöst, er konnte unsere fälschlich angenommene, aber gutgemeinte Ursache-Wirkungskette nachvollziehen. Mit unserem Versprechen, den Planspielern künftig mehr Raum für Partizipation in unseren Entscheidungen einzuräumen, war der Hauptkritikpunkt gelöst.

Bei den Mitgliedern einer Projektgruppe schien dies jedoch nicht der Fall, wie wir am folgenden Tag in einer erlebnispädagogischen Übung zum Thema Kommunikation<sup>69</sup> deutlich spürten. Wir erlebten dort eine unterschwellige Ablehnung, die sich auf die Beziehungsebene von drei Mitgliedern des Projektmanagements auswirkte und besonders auf ein Mitglied des Projektmanagements fokussiert war. Die Gründe dafür waren uns unklar.

In Rücksprache mit den erlebnispädagogischen Trainern, die die Einschätzung bestätigten, entschieden wir uns jedoch gegen ein sofortiges Eingreifen in Form einer offenen Aussprache. Stattdessen reflektierten wir die Situation unter uns im unmittelbaren Anschluss an die Gesamtveranstaltung. Dazu einigten wir uns auf ein gemeinsames Verständnis des Konfliktbegriffes, welches wir der Fachliteratur entnahmen. Wir wollten professionell agieren und sicherstellen, dass wir nicht überreagieren.

Ein sozialer Konflikt wird dort definiert als

*„eine Interaktion*

*zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),*

*wobei wenigstens ein Aktor*

*eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten*

*im Wahrnehmen*

*und im Denken bzw. Vorstellen*

*und im Fühlen*

*und im Wollen*

*mit dem anderen Aktor (den anderen Aktoren) in der Art erlebt,*

*dass beim Verwirklichen dessen,*

*was der Aktor denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung*

*durch einen anderen Aktor (die anderen Aktoren) erfolge“<sup>70</sup>*

<sup>69</sup> die Dokumentation der erlebnispädagogischen Übungen findet sich im Anhang VI, hier ist Aktion 2 gemeint

<sup>70</sup> GLASL 2010, S. 17 (sic!)



Diese Definition bestätigte unsere Einschätzung, dass ein Konflikt vorlag. In Kapitel 5.2.4 wird die Situation nochmals aufgegriffen und näher analysiert.

### 5.2.2 Eskalation verhindern - Glasl und der Notfallplan fürs Planspiel

Wir Projektmanager waren uns einig, dass wir in Konflikten nicht ausschließlich reaktiv und aus der Situation heraus agieren möchten, sondern dass wir unser situatives Handeln in einen im Vornherein definierten Rahmen einbetten. Wir vermuteten im Planspiel ein hohes Konfliktpotential und hofften, durch diese proaktive Maßnahme reaktionsschnell und angemessen agieren zu können. Von dem vordefinierten Handlungsrahmen versprachen wir uns Orientierung und eine objektivere Betrachtungsweise, weil er zur Reflektion anregt. Das Eskalationsmodell kann ebenfalls als Instrument für ein Management by Exception betrachtet werden (siehe ASSMANN, Kapitel 4.3.2).

Für das Konfliktmodell der idEe\_consult griffen wir das Modell der Eskalationsstufen nach Glasl (siehe Anhang XI) auf und reduzierten das Modell auf seine drei Hauptphasen win-win, win-lose und lose-lose<sup>71</sup> (Visualisierung im Anhang X).

Für den vermuteten Konflikt zwischen einigen Mitgliedern einer Projektgruppe und dem Projektmanagement leiteten wir daraus folgendes Vorgehen ab:

<b>vorab</b>	Abwarten, ob wirklich ein diskussionsbedürftiger Konflikt vorliegt oder ob ein Scheinkonflikt aus spontaner Überreaktion entstand
<b>Win-Win-Ebene</b>	persönliches Gespräch zu Einzelnen suchen, Sach- und Beziehungsebene klären
<b>Win-Lose-Ebene</b>	Gespräch Projektmanagement mit Projektgruppe
<b>Lose-Lose-Ebene</b>	Gespräch Projektmanagement mit Projektgruppe unter der Leitung von Frau Villing als externe Moderatorin

Tabelle 1: Konfliktmodell der idEe\_consult, eigene Darstellung, vgl. PM 2010 f

Gemäß Glasls Eskalationsstufenmodell ist eine konstruktive Konfliktlösung ohne die Unterstützung Dritter nur in der ersten Hauptphase (win-win) möglich, also dann, wenn der Konflikt noch auf eine Weise lösbar ist, von der beide Parteien profitieren. Empfohlen wird hierfür eine Konzentration auf die Sachthemen, die zuvor von beiden Parteien schriftlich

<sup>71</sup> vgl. WEH /ENAUX 2008, S. 62 ff.



fixiert werden<sup>72</sup>. In unserem Projekt ordneten wir dieser Kategorie vor allem Sachkonflikte zu, die durch Anwendung des Fehlermanagementsystems geklärt werden könnten. Es stellt die Dokumentation der weiteren Vorgehensweise sicher und enthält eine Rückkopplungsschleife, überlässt die Lösung aber weitestgehend den Beteiligten. Zur Unterstützung kann ein Projektmanager hinzugezogen werden.

Auf der zweiten Ebene ordneten wir Konflikte ein, die sich entweder noch auf der Sachebene befanden, aber unter einer hohen emotionalen Beteiligung abliefen, oder aber Konflikte auf der persönlichen Ebene, die während des Projektes deutlich werden. Typisch für diese Art von Konflikten ist das Phänomen, dass Dritte mehr oder weniger unbewusst in das Geschehen einbezogen werden, weil sich die Beteiligten dort „Luft machen“<sup>73</sup>. Dem wollten wir begegnen, indem wir als gesamtes Projektmanagement uns für eine konstruktive Konfliktlösung einsetzen - durch situativ angepasstes Vorgehen, in dem die Beziehungsebene über der formalen Rolle als zuständiger Projektmanager steht.

Aufgrund der ungewöhnlichen Situation, dass alle Beteiligten zum einen Projektgruppenmitglieder waren, zum anderen aber ihre Rollen als Kommilitonen bereits gefunden hatten und ihr Gegenüber aus diesem anderen Kontext bereits einschätzen konnten, befürchteten wir keine absolut eskalierenden Konflikte.

Nichtsdestotrotz waren wir bereit, relativ frühzeitig auch auf die angebotene Hilfe durch eine neutrale und professionelle Dritte zurückzugreifen, um ein Scheitern des Projektes zu verhindern.

Benötigt haben wir das Konfliktmanagement nicht. Um den geschilderten Konflikt zu lösen, hatten wir zwar definiert, wer ein persönliches Gespräch mit wem suchen wird, selbst dieses erschien uns dann lediglich in zwei von vier Fällen angemessen. Alle weiteren Konflikte, die uns zugetragen wurden, konnten wir in einer win-win Situation lösen. Über einige Konflikte wurden wir, zumindest auf formellem Weg und in unserer Funktion als Projektmanager, nicht informiert. Diese traten in oder zwischen den Projektgruppen auf.

Nur in einem Fall leiteten wir für uns einen konkreten Handlungsbedarf aus informell erlangten Informationen ab – als wir am Tag vor dem offiziellen Projektabschluss durch den Beginn der Präsentationen davon erfuhren, dass in der Konzeption nachträglich Inhalte geändert worden seien. Wir konnten nicht annehmen, dass diese Information allen Projektgruppen bekannt war und veranlassten, dass die Änderungen umgehend kommuniziert und der Auftraggeber informiert wurde, um daraus resultierenden etwaigen Nachteilen für andere Projektgruppen durch inhaltliche Inkongruenz vorzubeugen.

<sup>72</sup> vgl. WEH / ENAUX 2008, S. 62 ff.

<sup>73</sup> vgl. WEH / ENAUX 2008, S. 64



Rückblickend erscheint die Auseinandersetzung mit Konflikten dennoch nicht überflüssig, sondern als wertvoller Prozess; die Gewissheit, im Umgang mit Konflikten im Fall eines Falles auf eine gemeinsame Basis zu bauen, schaffte ein Gefühl von Sicherheit. Für die Teamfindung im Projektmanagement war der gesamte Diskussionsprozess positiv.

### 5.2.3 Das Fehlermanagementsystem

Das Fehlermanagementsystem der idEe\_consult wurde bereits in Kapitel 3.3.1.8 vorgestellt. Ursprünglich wurde es als Instrument zur Anmahnung von Terminüberschreitungen geschaffen. Fehlermanagement ist jedoch breiter gestreut, mit seiner Fehlerdefinition<sup>74</sup> umfasst es neben gewissermaßen technischen Fehlern auch „Fehler“ auf der zwischenmenschlichen Ebene, wie aus der Erläuterung des Dokumentes hervorgeht (vgl. Anhang VII). Es ist im Rahmen des Konfliktmodells anzuwenden und eignet sich für Konflikte in der ersten und in Ausnahmen auch der zweiten Phase; die Beteiligten sollen sich möglichst gemeinsam auf die Suche nach einer Lösungsstrategie machen. Dazu wird ein persönliches Gespräch zwischen den Beteiligten angestrebt. Ist das Ausmaß größer bzw. die Maßnahme nicht zielführend, wird das Problem auf der Ebene der Projektgruppen zu lösen versucht, in letzter interner Instanz kann auch das Projektmanagement hinzugezogen werden. Grundlage aller Lösungsversuche ist die Betrachtung der Situation als „Lernquelle“<sup>75</sup>, denn „der positive und konstruktive Umgang mit Fehlern ist zentrales Instrument der Mitarbeitermotivation“<sup>76</sup>.

Im Projektverlauf wurden insgesamt lediglich acht Fehlermeldungen ausgefüllt; sechs davon vom Projektmanagement selbst. Von diesen waren vier Rückmeldungen an Projektgruppen wegen Terminüberschreitungen; eine „Selbstanzeige“ zur Dokumentation des Konfliktes um den 04.01 und eine Meldung wegen eines technischen Fehlers. Von den Projektgruppen wurden zwei Meldungen abgegeben, die ebenfalls auf einen technischen Fehler hinweisen.

Die Nichtnutzung des Fehlermanagements ist nicht dahingehend zu deuten, dass das Planspiel konfliktfrei verlief<sup>77</sup>. Vielmehr wurde uns rückgemeldet, dass Unstimmigkeiten lieber verbal, also auf dem direkten Weg oder über die Ansprechpartnersitzung, geklärt wurden. In der offenen Feedbackrunde wurde außerdem angemerkt, dass das Formular

<sup>74</sup> „Unser Fehlerverständnis: der tatsächliche Stand eines betrachteten Systems weicht von dem geplanten, bzw. erwarteten ab.“ (AßMANN/ BREG/ GROß/ SCHILLER 2010 d)

<sup>75</sup> AßMANN/ BREG/ GROß/ SCHILLER 2010 c

<sup>76</sup> RIMSA 2006, S. 21

<sup>77</sup> vgl. Anhang XIII; Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung



(vgl. Anhang VII) zu mächtig und zu komplex aufgebaut sei; weiterhin erweckte es den Anschein der Eigenlegitimation nach dem Prinzip „Methode vor Inhalt“<sup>78</sup>.

Das Instrument wurde also im Rahmen des Projektes von den Teilnehmern nicht akzeptiert, was auch dadurch zum Ausdruck gebracht wurde, dass sich im Jahrgang bald das geflügelte Wort: „Moment, ich füll dir kurz ‘ne Fehlermeldung aus!“ etablierte, ein Satz, der mit leicht spöttischem Unterton gesagt wurde.

#### 5.2.4 Konflikte im Planspiel

In der Mitarbeiterbefragung am 09.03.2010 stellten wir Projektmanager unter anderem die Frage, wie konfliktbehaftet das Planspiel für unsere Kommilitonen gewesen sei.

Für 48,5 % der Mitarbeiter bewegten sich die Konflikte im Rahmen dessen, was sie erwartet hatten, aus Sicht von ebenso vielen wurde dieser Rahmen sogar unterschritten. Nur eine Person fühlte sich über ihre ursprünglichen Erwartungen hinaus in Konflikte eingebunden. Sie war Mitglied der einzigen Projektgruppe, die auch persönliche Konflikte rückmeldete<sup>79</sup>. Das subjektive Moment in der Antwort gleicht gezielt die ursprüngliche Erwartungshaltung der antwortenden Person mit einer rückblickenden Bewertung ab, ähnlich einer Soll/Ist-Einschätzung. Die Erwartungshaltung in Bezug auf Konflikte wurde vorab geprägt durch Informationen aus den vorangegangenen Jahren, gemäß denen das Projekt Planspiel durchaus ein hohes Konfliktpotential berge.

Außerdem stellten wir Projektmanager die Frage, welcher Art der schlimmste Konflikt im Planspiel gewesen sei und erhielten folgende Antworten:

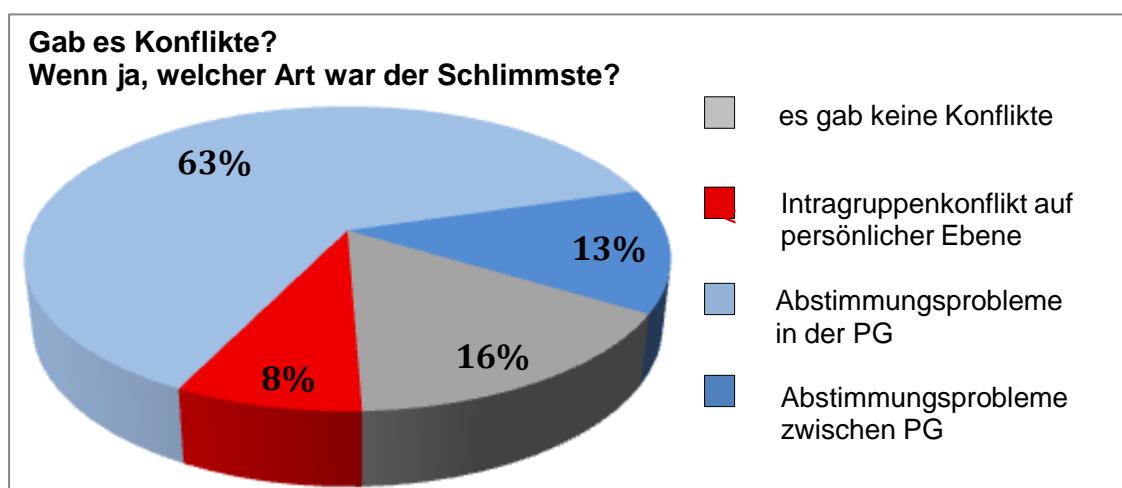


Abb. 12: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung (siehe Anhang XIII)

<sup>78</sup> Ergebnisse aus den Rückmeldungsrunden mit den Kursen SoWi 07 A und B am 09.03.2010

<sup>79</sup> Ergebnis aus der Mitarbeiterbefragung am 09.03.2010, Dokumentation siehe Anhang XIII



Insgesamt waren folglich Abstimmungsprobleme mit 76% die häufigste Konfliktursache, überwiegend traten diese zwischen den Projektgruppen auf.

Generell werden Konflikte danach differenziert, wer an ihnen beteiligt ist. Für das Projekt relevant ist die Unterscheidung zwischen dem interpersonellen Konflikt, der zwischen Einzelpersonen aufkommt, dem Intragruppenkonflikt, welcher sich innerhalb einer Projektgruppe abspielt und dem Intergruppenkonflikt, zu dem es zwischen zwei Gruppen kommen kann, z.B. zwischen zwei Projektgruppen oder, auf der Ebene der Organisation, zwischen der idEe\_consult und einer externen Gruppierung<sup>80</sup>.

Weiterhin werden Konflikte nach verschiedenen Kriterien klassifiziert, die sich im Wesentlichen nach der Form der Auseinandersetzung, dem Streitgegenstand und den Eigenschaften der Konfliktparteien unterscheiden lassen<sup>81</sup>.

Zur Beschreibung der Form der Auseinandersetzung wird beispielsweise der Eskalationsgrad nach Glasl herangezogen. Einfacher vorzunehmen ist eine Differenzierung nach der emotionalen Beteiligung der Akteuren in „heiß“ und „kalt“. Ein heißer Konflikt ist geprägt von „einem Klima der Überemotionalität und Aktivität“<sup>82</sup>, die Parteien verfolgen das Ziel, ihr Gegenüber von der eigenen Meinung zu überzeugen. Ein kalter Konflikt läuft hingegen indirekt ab, die Parteien grenzen sich ab und gehen „dem eventuellen Zwang zum Kommunizieren aus dem Weg“<sup>83</sup>.

Nach dem Streitgegenstand unterscheidet man grundsätzliche Wert- oder Zielkonflikte von Bewertungskonflikten, in denen die Parteien den Nutzen eines einzelnen Vorganges unterschiedlich beurteilen, außerdem Verteilungskonflikte und Beziehungskonflikte.<sup>84</sup>

Unter den Eigenschaften der Konfliktparteien werden die Konfliktbereitschaft und andere Persönlichkeitseigenschaften wie Machtstreben, Vertrauen oder Aggressivität sowie die symmetrische oder asymmetrische Position in der Hierarchieebene subsummiert.<sup>85</sup>

Im Konflikt um die Kick-off-Veranstaltung, wie er im Kapitel 5.2.1. beschrieben wurde, bahnte sich nach unserer Einschätzung ein kalter interpersoneller Konflikt auf der Beziehungsebene an. Wir spürten zwar die Ablehnung durch einige Personen deutlich, diese wurde jedoch lediglich indirekt zum Ausdruck gebracht, z.B. durch vielsagende Blicke und überlautes Flüstern.

<sup>80</sup> vgl. VILLING 2008, Folie 10

<sup>81</sup> vgl. REGNET 2007, S. 7

<sup>82</sup> KREYENBERG 2005, S. 46

<sup>83</sup> GLASL 2010, S. 80

<sup>84</sup> vgl. REGNET 2007, S. 7

<sup>85</sup> vgl. REGNET 2007, S. 7



Ein Beispiel für einen heißen Konflikt ist der Intragruppenkonflikt auf persönlicher Ebene, den drei Mitglieder einer Projektgruppe in der Befragung rückmeldeten. Er entlud sich in einer kurzen und heftigen Auseinandersetzung vor den Augen und Ohren mehrerer Planspieler. Ursache hierfür war auf der Sachebene ein Wert- bzw. Zielkonflikt. Ein Aktor warf dem anderen die Nichteinhaltung von Vereinbarungen vor, dieser stimmte damit nicht überein und entgegnete, dass seine Arbeit weder gesehen noch wertgeschätzt werde. Möglicherweise auch bedingt durch den hohen Zeit- und Leistungsdruck war die Konfliktbereitschaft beider Akteure erhöht, im Verlauf wurden „bestehende sachliche Differenzen emotionalisiert“<sup>86</sup>, aus dem Sachkonflikt wurde ein Beziehungskonflikt.

Ebenfalls könnte vermutet werden, dass zwischen den Akteuren bereits ein latenter Konflikt vorlag; ein Konflikt, der bis zu dem Zeitpunkt noch nicht in Erscheinung getreten war und der den Beteiligten möglicherweise auch (bis dahin) nicht bewusst war<sup>87</sup>. Das Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Bewertungen in der beschriebenen Situation wäre dann als Auslöser, nicht als Ursache für die erfolgte Auseinandersetzung zu werten<sup>88</sup>.

Abstimmungskonflikte im Planspiel traten in Form von Intra- und Intergruppenkonflikten auf. Einen solchen Konflikt, der in dem Fall auch als Bewertungskonflikt zu sehen ist, erlebten wir Projektmanager selbst in der Erstellung einer Vorversion des Gantt-Charts mit Hilfe von Moderationskarten. Wir hatten es versäumt, uns auf eine einheitliche Vorgehensweise zu einigen und argumentierten von konträren Positionen – vom Projektbeginn an gedacht und vom Endtermin rückwärts. Eine hitzige Debatte erfolgte, die Fehlerquelle wurde uns zu spät bewusst.

Nach unserer Beobachtung übersahen die Projektgruppen den Abstimmungsbedarf häufig bereits in der Definition ihrer Arbeitspakete, dort wurden nur wenige Schnittstellen mit Abstimmungsbedarf an uns weitergegeben. Diese wurden definiert und zwei Gesprächen zur inhaltlichen Abstimmung geklärt. Die Gruppen arbeiteten unabhängig voneinander los und entdeckten nach unserem Eindruck überwiegend erst in der Endphase, oft auch nur beiläufig in einem Gespräch, dass sie in gewissen Aspekten doch abhängig von der Entscheidung anderer Gruppen sind. An dieser Stelle haben wir Projektmanager bei manchen Projektteilnehmern den Blick für das Ganze vermisst, mit dem sie manche willkürlich und fälschlich getroffene Annahme frühzeitig hätten hinterfragen können oder aber Informationen, die auch für andere Gruppen relevant sind, frühzeitig hätten bekanntgeben können. So kam es beispielsweise zu dem Intergruppenkonflikt vor der Präsentation der

<sup>86</sup> vgl. REGNET 2007, S. 20

<sup>87</sup> vgl. WEH/ENAU 2008, S. 42

<sup>88</sup> vgl. WEH/ENAU 2008, S. 45



Gesamtkonzeption, der bereits in Kapitel 5.2.2 beschrieben wurde. Hier lag ein Bewertungskonflikt zwischen der Einschätzung eines Einzelnen und dem Gesamtinteresse vor. Abstimmungskonflikte hatten jedoch nicht immer interne Ursachen. Es kam auch zu Konflikten zwischen den Projektgruppen, die durch eine externe Einwirkung verursacht wurden. Der Konflikt war beispielsweise das Resultat von unterschiedlichen Informationen, die durch die Auftraggeber bzw. betreuenden Dozenten in den Projektgruppen gestreut wurden. So wurde etwa der Projektgruppe Leitbild erst im Nachhinein bekannt, dass die Mitarbeiter der idEe\_consult sich für die Durchführung des Café Guidelines in der Rolle der Unternehmensgründer für die neue zu gründende Einrichtung auftraten, während dies den Mitgliedern der Projektgruppe Rechtsform und Organisation bereits bekannt war. Intern führten Informationen wie diese zu Verwirrung, Schwierigkeiten bereitete auch die Abgrenzung zwischen den Sachverhalten, die der Planung fiktiv zugrunde gelegt werden durften und den Informationen, die der Realität entsprechen und folglich überprüft und belegt werden mussten.

Die Mitarbeiter der idEe\_consult signalisierten uns Projektmanagern deutlich, dass sie sich mit all den vorliegenden Unklarheiten nicht in der Lage sähen, das Projekt zufriedenstellend durchzuführen. Um einem kalten Konflikt mit dem Auftraggeber zu begegnen (einen heißen Konflikt schlossen wir aufgrund dessen Stellenwerts als Kunde aus), baten wir diesen um eine Nachbesserung des Auftrages mit den konkreten Änderungen, die von diesem im Nachhinein kommuniziert worden waren. Der Auftraggeber gab dies als Auftrag an uns Projektmanager zurück und so erarbeiteten wir einen Vorschlag für eine abgeänderte Version des Auftrages, der abgesegnet und anschließend allen Mitarbeitern als verbindlicher Auftrag kommuniziert wurde (siehe Anhang IV).

### **5.2.5 Lehren aus dem Konfliktgeschehen**

Was lernen wir nun aus den echten Konflikten im fiktiven Unternehmen?

In den Konflikten wurde uns noch deutlicher als durch unsere Erfahrungen in Bezug auf die Kommunikation bewusst, welchen Stellenwert das Prinzip „Beziehung vor Inhalt“ hat. Auch im Konflikt gelten die Grundlagen der Kommunikation; jede Äußerung enthält die vier Botschaften der Sachinformation, der Selbstkundgabe, den Beziehungshinweis und den Appell<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> vgl. SCHULZ VON THUN / RUPPEL / STRATMANN 2004, S. 33



Viel zu oft wird gerade im Konflikt jedoch nur der Sachinhalt gesehen oder das Geschehen auf diesen reduziert. Der Versuch, die Beziehungs- von der Inhaltsebene zu trennen, ist ein guter Vorsatz, gelingt aber nur selten.

Beziehungssignale werden zwischen den Zeilen, oft unbewusst gesendet und das „Nicht-Sprachliche, der Tonfall in der Stimme, die Mimik im Gesicht spielen hier eine viel größere Rollen, als der sachorientierte Sender ahnt“<sup>90</sup>.

Den Umgang mit Konflikten gestaltete jeder von uns vier Projektmanagern auf seine Weise und so haben wir bisweilen viel diskutiert, bis wir uns auf ein gemeinsames Vorgehen einigen konnten. Schwierig wurde das vor allem dann, wenn der Überbringer der Botschaft von deren Inhalt erst überzeugt werden musste. Ebenso schwierig war es in den Fällen, wo die Interpretation des Gesagten und des Verhaltens die Unsicherheit in Bezug auf das weitere Vorgehen und den eigenen Umgang mit dem Konflikt nur verstärkten. Es ist unangenehm, eine Meinung zu vertreten, wenn man die Ansicht der Gegenseite sehr gut nachvollziehen kann und an ihrer Stelle vermutlich eine ähnliche Position vertreten hätte. Auch ein solches Problem offen anzusprechen trägt dazu bei, den Konflikt in eine andere, konstruktive Richtung zu lenken. Nicht die Ursache des Konfliktes sollte im Fokus stehen, sondern der Umgang damit, anstelle des Blicks in die Vergangenheit sollte zukunfts- und lösungsorientiertes Denken treten.

Offenheit und Optimismus sowie die Bereitschaft, die eigene Position zu verlassen und sich in die Position des Gegenübers zu versetzen – im Planspiel wurde deutlich, dass dieses Vorgehen durchaus sinnvoll ist. Vereinfacht wurde dies durch die Doppelrolle, die wir spielten. Unsere Verhalten im Projekt war zwar durch die Ziele der Projektgruppen bedingt, trotzdem blieben wir Kommilitonen, denen an einem guten Verhältnis miteinander gelegen ist und die ein Grundverständnis füreinander mitbrachten. Glücklicherweise gab es keine gravierenden Konflikte vorab, die erst über das Planspiel „ausgekämpft“ wurden. Das Abwägen von Interessen sollte nicht zu einer Gewinner-/Verlierer Lösung führen, sondern dazu, dass beide Parteien die Position des anderen nachvollziehen können und sich dadurch leichter auf eine gemeinsame Strategie einigen<sup>91</sup>.

Konflikte bedeuten nicht nur Krach, Streit, Frust und Unruhe, sie können positive Effekte haben, die oft übersehen werden – sie verhindern Stagnation, fordern Entscheidungen, setzen Energie frei und lösen Veränderungen aus, die dann wiederum Handlungsspielräume erweitern und Innovation anregen<sup>92</sup>; also durchaus eine Chance, die es zu nutzen

<sup>90</sup> SCHULZ VON THUN / RUPPEL / STRATMANN 2004, S. 36

<sup>91</sup> vgl. WEH/ENAU 2008, S. 176 f.

<sup>92</sup> vgl. WEH/ENAU 2008, S. 29 f.



gilt. Trotzdem erfordert die Nutzung dieser Chance Mut - den Mut, über seinen eigenen Schatten zu springen und auch die Beziehungsebene offen anzusprechen, obwohl vielleicht auch angreifbar und verletzbar macht. Dabei darf jedoch das gemeinsame Ziel nicht aus dem Fokus geraten, denn „es geht mitnichten darum, eine schöne heile Welt zu schaffen, sondern sich in die Lage zu versetzen, die Projektaufgaben zu erfüllen. Das mag manchmal durchaus bedeuten, dem einen oder anderen kräftig auf die Füße zu treten, wenn das das beste Mittel ist, das Team hinreichend zur erforderlichen Leistung zu befähigen. Harmonie ist ein erstrebenswertes Gut, aber erfolgreiches Teammanagement muss nicht zwangsläufig darin münden.“<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> HECHE 2004, 28



## 6 **Fazit**

„Haben Sie Spaß! Wenn Ihnen das nicht gelingt, machen Sie etwas anderes. Es gibt so viele einfache Möglichkeiten, glücklich zu werden. Projekte zu leiten zählt nicht dazu“<sup>94</sup>.

Trotz des hohen Aufwands und der zusätzlichen Belastung, sowie einigen Hochs und Tiefs, möchten wir für uns als Team ein positives Fazit ziehen: Wir hatten Spaß. Dies sehen wir vor allem darin begründet, dass wir als Team gut zusammengearbeitet haben. Rückblickend sahen wir das Projektmanagement als interessante Herausforderung und konnten wertvolle Erfahrungen sammeln.

Wir freuen uns auch auf eine gute zukünftige Zusammenarbeit und verbleiben mit freundlichen Grüßen

Ihre Projektmanager

Frau Assmann, Frau Breg, Herr Groß, Herr Schiller

---

<sup>94</sup> Ebd., 240



## 7 Literatur und Quellenverzeichnis

- ABATI, V. S. 2001: Kurzbericht zur Diplomarbeit: Sozialkompetenz von Führungskräften – Vergleich von Selbstbild und Fremdbild. Bern
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 a: Selbstauftrag
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 b: Formular Auftragsvergabe idEe\_consult
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 c: Erläuterung Fehlermanagement-System
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 d: Formular Fehlermeldung
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 e: Protokoll der Skype-Absprache vom 11.09.2010
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 f: Protokoll des Klausurtages vom 06.01.2010
- AßMANN / BREG / GROß / SCHILLER 2010 g: Leitsätze PM
- BECKER; Helmut (Hrsg.), 2002, Das Sozialwirtschaftliche Sechseck. Freiburg im Breisgau (Lambertus)
- BURGSTAHLER, H. 2001: Erfolgsfaktor interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch externe Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderener Managementkonzepte. Stuttgart.
- BURMEISTER, Jürgen, 2007 in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, 6.Auflage. Baden-Baden (Nomos)
- [docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-386/em7iaotp/projekt.pdf](http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-386/em7iaotp/projekt.pdf) (09.03.10)
- EINWILLER, S. / KLÖFER, F / NIES, U. 2008: Mitarbeiterkommunikation. In: MECKEL M. / SCHMID, B. (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden (S. 221-260)
- FIEDLER, R. 2008<sup>4</sup>: Controlling von Projekten. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag
- GLASL, F. 2010, 9. Auflage: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart
- GRAUMANN, Dr. habil. M. / KLAVINA, M. 2007: Theorie und Praxis von Zielvereinbarungen: Chancen und Risiken unterschiedlicher Partizipationsgrade. In: Personalführung 7/2009 (S. 30-35)
- HARENBERG, Bodo (Hrsg.) 1983, Chronik der Deutschen, 1.Auflage. Dortmund (Chronik)
- HAUER, P. 2009: [www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php](http://www.philippauer.de/info/pm/it-projektmanagement.php) (10.03.10)
- HAUSER, M. 2010: Skript zum Modul Management und Führung 1



- HECHE, D. 2004: Praxis des Projektmanagements. Heidelberg.
- HESSELER, M. 2007: Projektmanagement. Franz Vahlen GmbH. München.
- HUBER, H. 2006: [www.sonntagshorn.de/HHB09.htm](http://www.sonntagshorn.de/HHB09.htm) (07.03.10)
- KREYENBERG, J. 2005, 2. Auflage: Handbuch Konfliktmanagement. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse. Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile. Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen. Berlin
- KUSTER 2006: Handbuch Projektmanagement. Springerverlag Berlin. Heidelberg
- MAST, C. 2000: Effektive Kommunikation für Manager: Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg/Lech
- PABST-WEINSCHENK, M. 2004:  
[www.uni-duesseldorf.de/muendlichkeit/index.html](http://www.uni-duesseldorf.de/muendlichkeit/index.html) (09.03.10)
- PM-Handbuch 2007: [www.pm-handbuch.com/projektablauf.htm](http://www.pm-handbuch.com/projektablauf.htm), (28.02.10)
- REGNET, E. 2007: Konflikt und Kooperation. Konflikthandhabung in Führungs- und Teamsituatien. Göttingen
- RIMSA, M. 2006: Fehlermanagement mit System - Motivation durch Fehlermanagement. Neckargünd.
- SCHILLER, J. 2010: Powerpoint-Präsentation: Der Weg, das Ziel
- SCHULZ VON THUN, F. / RUPPEL, J. / STRATMANN, R. 2004, 2. Auflage: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg
- SCHWARZ, G. 2005, 7.Auflage: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden
- THOMMEN, Prof. Dr. J.-P. 2008, 8. Auflage: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich
- VILLING, U. 2008: Impulse zum Thema Konfliktmanagement. Gosheim
- WEH, Saskia-Maria / ENAUX, Claudius 2008: Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. München
- WEH, Saskia-Maria / ENAUX, Claudius 2008: Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. München
- [www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip](http://www.absolventa.de/karriereguide/soft-skills/pareto-prinzip) (13.03.10)
- [www.bwl24.net/blog/2009/05/22/managementwissen-fur-fuhrungskrafte/](http://www.bwl24.net/blog/2009/05/22/managementwissen-fur-fuhrungskrafte/) (23.03.2010)
- [www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst\\_kap4/motfuehr/Image394.gif](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/Image394.gif) (23.03.2010)
- [www.master-organizational-psychology.de/web/dokumente/leseprobe\\_fuehrung.pdf](http://www.master-organizational-psychology.de/web/dokumente/leseprobe_fuehrung.pdf) (23.03.2010)



## 8 Anhang

- I. Selbstauftrag
- II. Protokollvorlage
- III. Präsentation 04. Und 05.01.10
- IV. Auftrag des Auftraggebers – überarbeitete Version
- V. Auftragsformular
- VI. Dokumentation der Auftaktveranstaltung
- VII. Fehlermanagement
- VIII. graphische Darstellung der Kommunikationsmöglichkeiten
- IX. Kommunikationsrad
- X. Konfliktmodell für die idEe\_consult
- XI. Glasls Eskalationsdynamik
- XII. Gantt-Chart
- XIII. Mitarbeiter-Befragung