

# Projektgovernance für Hochschulen

**Dr. Raban Daniel Fuhrmann, Berlin + Konstanz, November 2011**

---

Wenn Wissenschaft – also Prozesse der Forschung und Lehre und ihrer unterstützenden Administration - in einem Schritt, nur mit eigenen Ressourcen und ohne Mitwirkung Dritter gelänge, bedürfte es keiner Projekte und somit auch keines Projektmanagements (geschweige denn des komplexeren Bruders des Projektgovernance). Erst wenn Wissenschaftsprozesse mehrstufig und mehr-akteurig werden (kurz, mehr Zeit und Raum beanspruchen, als man spontan überblicken und beherrschen kann), müssen diese Schritte des Zusammenwirkens getaktet und koordiniert werden.

Je komplexer (unübersichtlicher, aufwendiger, riskanter und unbekannter) ein Unterfangen wird, um so wichtiger wird Projektmanagement. Wenn zusätzlich die Akteurslage verwirrend, die Interessen dispers, die Agenden vertrackt, die Organisations- und Systemgrenzen überschritten werden, wird Projektgovernance notwendig. Sprich, je menschlicher und menschelnder es wird, um so mehr wird ein einbeziehendes und konfliktverarbeitendes Gestalten notwendig – ein Handeln welches über ein lineares Projektdesign und eine schematische Projektabwicklung hinausgeht.

Projektmanagement - als das systematische und geregelte Handhaben, ja im Griff haben<sup>1</sup> von zielführenden, terminierten und abgesteckten Prozessen, simuliert da eine falsche Sicherheit und verhindert dabei einen stets offenen und direkten Blick und Zugang auf die tatsächlichen Prozesse, Anforderungen und dahinter stehenden Menschen. Darum hat sich in den vergangenen Jahren der Begriff der Projektgovernance durchgesetzt, der in einem viel stärkeren Maß, das individuelle und flexible Gestalten unter Einbezug der Projektpartner bezeichnet.

Governance beginnt somit in dem Moment, wo die bisherigen Instrumente, die erprobten Strategien und die verfügbaren Ressourcen nicht mehr reichen. Wenn also Anliegen, jenseits des Gewohnten und Verfügbaren erreicht werden sollen. Das Beherrschen von Governance wird somit in Zeiten des ständigen Wandels und tiefgreifender Umbrüche essentiell. Kern des Governance-Handelns ist dabei das Gewinnen und Einbinden der notwendigen und förderlichen Akteure. Governance ist darum immer grenzüberschreitend (transdisziplinär, metasystemisch, interkulturell, cross-sektoral, multi-stakeholder und multi-level) und damit partizipativ, sprich politisch. Governance denkt somit jenseits der üblichen Routinen, probiert neue Pfade und versucht neue Prozeßdesigns.

Projektgovernance stellt somit eine komplexere Form von Projektmanagement dar. Beide ergänzen sich: Für einfache und strukturierte Prozesse reicht Projektmanagement, sobald aber die personale Komplexität zunimmt, beginnt die Notwendigkeit von Projektgovernance. Die Herausforderung des von Projektpolitik und Multiprojektmanagements stellt sich, wenn von der Menge und Diversität an Projekten die Koordinierung und Betreuung zu einer eigenständigen, institutionalisierten Lösung verlangt. Diese drei Facetten des Arbeitens in und an Projekten widmet sich diese Arbeit. Der Fokus liegt aufgrund seiner innovationsstärke auf der Projektgovernance.

---

<sup>1</sup> Von it. *maneggiare* „an der Hand führen“, dies von lat. *manus* „Hand“ – also die Vorstellung, man könne, z.B. Prozesse nicht nur handhaben, sondern letztlich in der Hand, im Griff haben, was an sich eine ambitionierte Hoffnung ist, denn die Eigendynamik gerader komplexer Projekte entwächst schnell den eigenen Zugriffsmöglichkeiten.

## Inhalt

<b>Projektmanagement Basics.....</b>	<b>3</b>
Begriffsherkunft und -definition.....	3
Werkzeuge des Projektmanagements .....	4
Projektdurchführung -überwachung und -abschluss Steuerung .....	8
<b>Projektgovernance .....</b>	<b>10</b>
Paradigmenwandel: von Management zu Governance .....	10
Herkunft von Governance .....	12
Procedural Governance.....	14
Verfahrenstheorie .....	15
Taxonomie: Wie Verfahren des Projektgovernance beschreiben und unterscheiden? .....	16
Praxeologie: Wann, wie, welches Verfahren der Projektgovernance? .....	18
<b>Meta-Matching-Method .....</b>	<b>24</b>
Einseitige Profilierungsanleitung.....	25
Phasen der Meta-Matching-Method: .....	26
1. Mapping: Ausleuchten des Projektprofils .....	26
2. Profiling: Intensives Durchdringen und Abschätzen der jeweiligen Anforderungen .....	30
3. Matching: Abgleich von Fall und Verfahren .....	36
4. Re-Designing: Anpassung des Verfahrens.....	36
<b>Projektpolitik: Projektgovernance institutionalisieren .....</b>	<b>38</b>
Multiprojektmanagement: Projektmanagement managen .....	39
Scrum: Agile Projektorganisation .....	43
Organisationsentwicklung 3. Ordnung: Architekt der Projektgovernance .....	46

## Projektmanagement Basics

Alles was wir gezielt machen, ist Projekt – zumindest wenn man es aus der Ewigkeit und Endgültigkeit her betrachtet. Denn es ist zum einen vorläufig, begrenzt und zum anderen ambitioniert, output-orientiert. Beides – ein konkretes Wunschergebnis in möglichst kurzer Zeit in der Hand halten zu können – ist konstitutiv für das Denken und Arbeiten in Projekten.

Projekte zu gestalten ist somit eine uralte Zivilisationstechnik, das Bewirtschaften von Feldern im Jahreszyklus, vom Ackern bis zum Ernten, ist nur durch zeit- und aufgabengerechte Projektplanung möglich. Zugleich liegt der Ernteerfolg eben nicht nur in den Händen des Bauern, Wetter, Schädlinge und Weiteres, kann selbst die beste Planung über den Haufen schmeißen. Für Projektplanung gilt darum der alte jüdische Witz: „Wie bringst Du Gott am einfachsten zum Lachen? Mache einen Plan!“

Und dennoch, wir lassen das Planen nicht, wir beginnen immer wieder und zunehmend mehr und komplexere Projekte. Doch das Meiste – was wir so planen - betrachten wir entweder als zu klein oder zu groß, zu wenig komplex oder als zu fest geregelt, um den Begriff des Projektes hier anzuwenden. Zugleich erleben wir ein massives Ansteigen von formell aufgesetzten Projekten, oft wird gar über eine Projektitis geklagt. Wie kommt dies zustande?

- Was also macht ein Projekt formell und in seinem Wesen und Wirken aus?
- Wie der Trivialität und Banalität von Projekt als Alles zielführende und terminierte umgehen?
- Welche Hoffnungen und Hintergründe, Welt- und Menschenbilder liegen hinter Projektdenken und –handeln?

Warum ist es überhaupt wichtig, sich mit Projektmanagement und Projektgovernance, also dem systematischen Gestalten von zielführenden, mehrgliedrigen und mehrpersonigen Handlungsprozessen, zu beschäftigen?

### Begriffsherkunft und -definition

Das Wort „Projekt“ stammt ebenso wie die Wörter „projizieren“ und „Projektil“ vom lateinischen Verb proicere (proicio, proieci, proiectum) ab. Der „kleine Stowasser“<sup>i</sup> übersetzt proicere mit: vorwerfen, vorstrecken, hinwerfen, wegwerfen, fahren lassen, verschmähen und verbannen – das bietet eine überraschende Fülle von Deutungsmöglichkeiten. Neben dem vorwärts Gewandten und Spontanen klingt hier als Unterton auch deutlich die Möglichkeit des Scheiterns mit.

Der Project Management Body of Knowledge des amerikanischen Project Management Institute (PMBOK) sagt: „Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen. Zeitlich begrenzt bedeutet, dass jedes Projekt ein festgelegtes Ende hat, Einzigartig bedeutet, dass das Produkt oder die Leistung sich in irgendeiner Form von ähnlichen Produkten oder Leistungen unterscheidet.“

## Projektelemente und deren Bedeutung

**Der Zweck ist der Beweggrund für die gewünschte Veränderung** und gibt – in der Annahme über wirksame Kausalketten zu verfügen – die Zielrichtung vor. Demgegenüber steht auf der anderen Seite der Kausalkette das Ziel.

Das Ziel ist das Ergebnis der gewünschten Veränderung, also der Zustand, der am Ende erreicht sein soll.

- **S**pezifisch, also möglichst eindeutig oder zumindest so präzise wie möglich definiert ist,
- **M**essbar, also nach Möglichkeit ordinal, besser kardinal skaliert ist,
- **A**ngemessen, d.h. relativ zum Aufwand verhältnismäßig ist, aber auch akzeptiert wird,
- **R**ealistisch, also überhaupt erreichbar ist und
- **T**erminiert ist, es also zu jedem Ziel auch eine klare Terminvorgabe gibt.

Um das aus dem Zweck abgeleitete (möglichst smarte) Ziel zu erreichen, begeht man mit dem Projekt sozusagen einen Weg gewünschter Veränderungen. Dieser Weg wird durch mögliche oder erforderliche Maßnahmen beschrieben.

**Maßnahmen sind bewusst gesetzte Wirk-Ursachen, die in der Erwartung bestimmter Reaktionen oder Ergebnisse vorgenommen werden.** Dabei müssen Maßnahmen nicht zwangsläufig getätigte Handlungen sein. Eine Maßnahme kann auch aus einer gezielt unterlassenen Handlung oder Tätigkeit bestehen.

## Werkzeuge des Projektmanagements

Projektmanagement gewann an Bedeutung durch das Expeditionswesen: Denn je höher der Berg, weiter das Ziel, gefährlicher der Weg, um so wichtiger wird eine gute Planung, ausreichende Ausrüstung und kluge Einteilung seiner Etappen. So war bei den großen Expeditionen zu den Polen oder den Gipfeln des Himalaya die Vorbereitung besonders wichtig – ja lebensentscheidend; sie musste penibel und präzise betrieben werden, denn nachlässiges Planen, unzureichendes Material, unvorbereitetes Personal konnte zu verheerenden Folgen führen (z.B. Asmussen vs. Scott).

Die Entwicklung von Projektmanagement zur eigenständigen Wissenschaft, erfolgte dann insbesondere durch die Raumfahrt (vorbereitet durch die Rüstungsoffensiven während WK II). Zum einen ist situatives Nachbessern im Weltraum nicht mehr möglich, besonders müssen aber eine Vielzahl von Akteuren und Institutionen eng miteinander abgestimmt arbeiten, damit Rakete X, an Tag Y, ihre Mission Z antreten konnte.

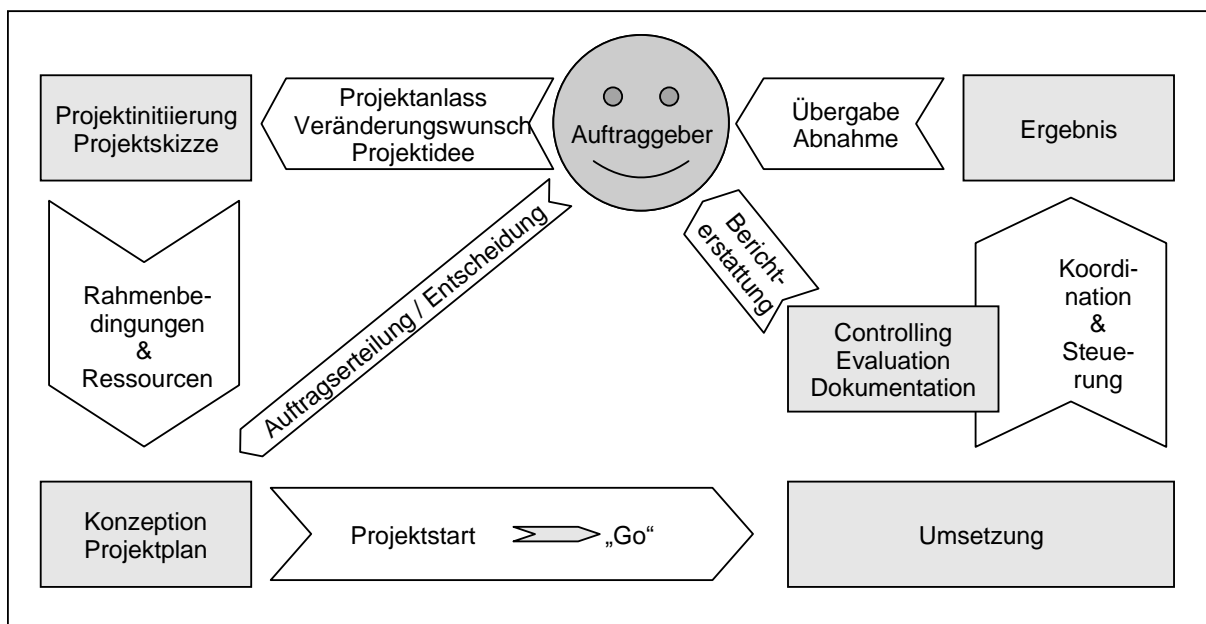
Sprich, je anspruchsvoller, riskanter und knapper das Projekt, um so entscheidender das Projektmanagement. Dieses denkt dabei vom Ergebnis, dem Zweck der Mission her. Nur dies zählt. Ausgangs- und Schlüsselfragen für Projektmanagement sind darum u.a.:

- Was ist unser Ziel? Was der dahinterliegende, eigentliche Zweck?
- Wie grenzen wir dieses ein und ab?
- Wie kommen wir überhaupt dahin, daß es möglichst als gemeinsames gesehen und gewollt wird?

- Wie konkretisieren und operationalisieren wir dieses in messbare, klar unterteilte Unterziele?
- Wie übersetzen wir diese in planbare und bearbeitbare Teilschritte und Meilensteine?
- Wie können wir vorab bereits die Fährnisse des Weges und Erfordernisse des Unterwegsseins erkennen und in Vorbereitungsmaßnahmen übersetzen?
- Wie realistisch kann diese Zeit-, Aktions- und Aufwandsplanung überhaupt gelingen?
- Was kann ich als Projektleiter dazu beitragen, daß Plan und Realisierung nicht nur möglichst eng übereinstimmen, sondern daß in der verfügbaren Zeit und Ressourcenausstattung mittels des vereinbarten Ziels, die intendierte Wirkung auch wirklich erzielt wurde?

## Projektlebenszyklus

Projekte werden in Phasen gedacht, die gerne als Lebenszyklus mit Lern- und Feedback-Schleifen dargestellt werden:



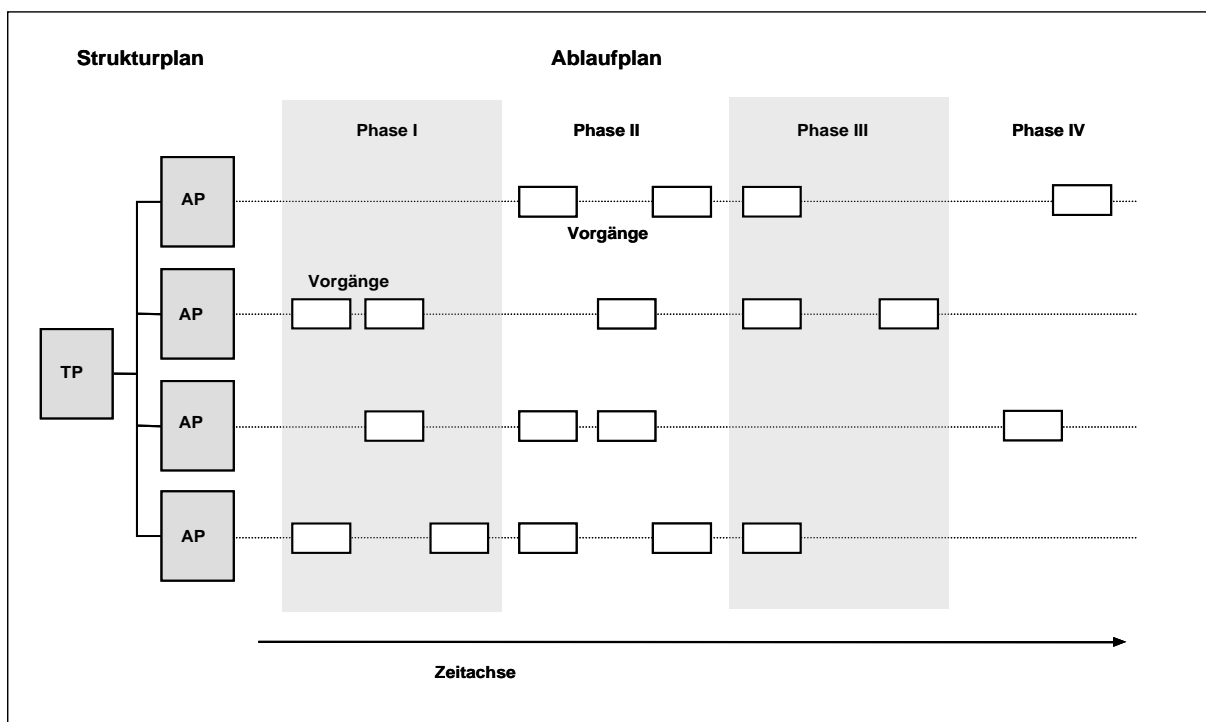
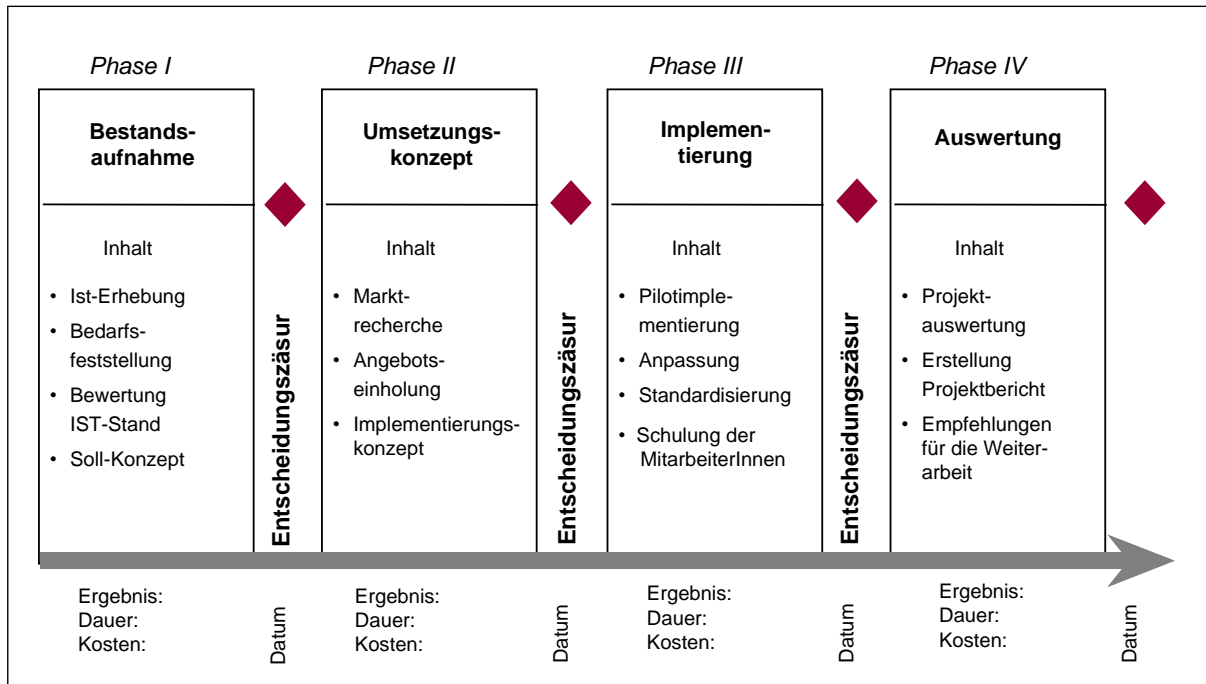
### 1. Initiierung: Projektskizze / Projektdefinition

Projektskizze	Verfasser:	Datum
Projektthema	Aussagekräftiger (Arbeits-) Titel / Fragestellung / Inhalt	
Projekthintergrund, aktuelle Situation oder Problemlage	Wie ist die aktuelle Situation? (Stärken und Schwächen / evtl. SWOT-Analyse) Welche Defizite gilt es im Rahmen des Projektes zu beheben?	
Projektanlass	Warum ist das Projekt (jetzt) sinnvoll? Welcher Nutzen wird durch das Projekt generiert? Wie lässt sich dieser Nutzen nachweisen?	
Projektperspektive	Wie sieht der wünschenswerte Zustand nach Projektende aus? Was kann das Projekt leisten, was kann (und soll) es nicht leisten?	
Zeitraum	Wann soll das Projekt starten, wann soll es beendet sein?	

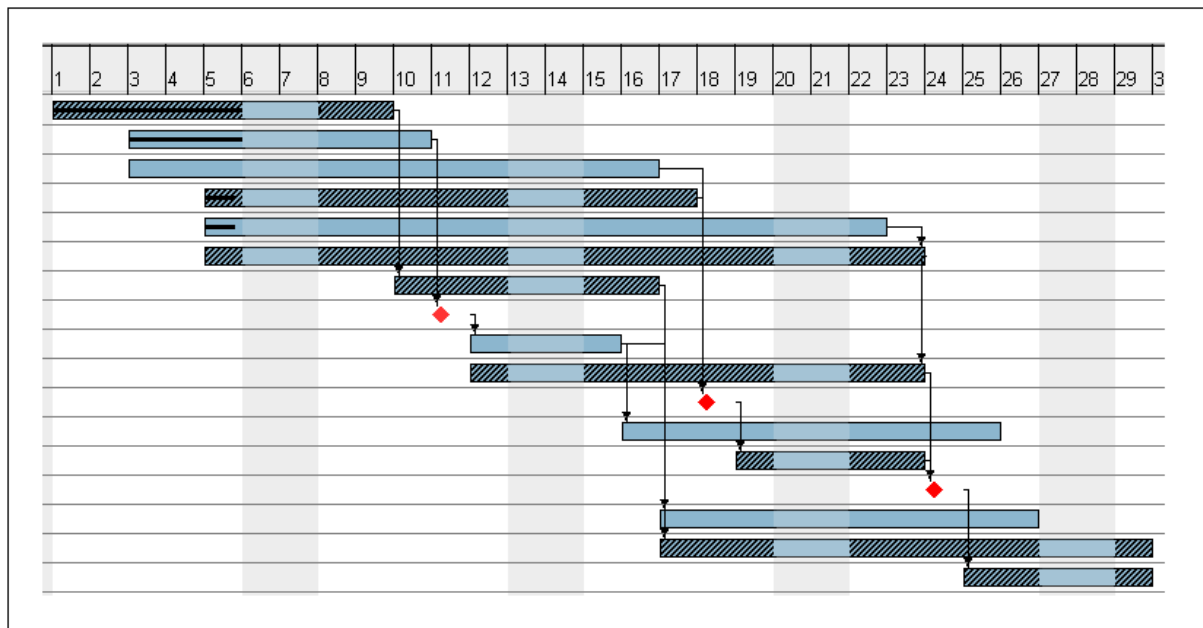
Aufwand (Grobschätzung)	Was sind die zeitlich begrenzenden Faktoren? Kosten: Welche Finanzmittel stehen zur Verfügung? Sonstige Ressourcen: Welche Personal- und Sachmittel können in etwa in welcher Höhe eingesetzt werden?
<b>Denkbare zweckdienliche Projektziele</b>	<b>Welche Ziele sind in wie weit geeignet, den beschriebenen Zweck im beschriebenen Zeit- und Ressourcenrahmen zu erfüllen? Welchen eventuellen Zusatznutzen bringen sie?</b>
Projektorganisation	Welche speziellen Kompetenzen sind erforderlich? Welcher Mitarbeiter wird mit seiner Expertise benötigt und sollte dem Projekt angehören?
Risiko- und Machbarkeitseinschätzung	Welche Risiken stecken in dem Vorhaben? Welche Bedingungen lassen das Projekt scheitern? Ist das Projekt machbar und werden die Ergebnisse akzeptiert? Was ist zwingend notwendige Voraussetzung?
Kooperationsbedarf	Wer sollte oder muss kooperieren und/oder unterstützen? Wer sind die Stakeholder? Wie werden sie eingebunden?

Projektdefinition	Verfasser      Datum
Projekttitel	
Projektzweck	Warum ist das Projekt erforderlich? Kurzfassung der ersten drei Zeilen der Projektskizze: Projekthintergrund Projektanlass Projektnutzen
Projekt-Gesamtziel (SMART)	Welches Ziel soll ganz konkret erreicht werden? Woran lässt sich der Erfolg messen? (Maßstab / Kriterien) Ist das Gesamtziel realistisch, angemessen und terminiert?
Projektkosten	Finanzmittel / Personentage / Sachmittel / etc. Welche Leistungen lassen sich intern erbringen? Welche Leistungen müssen extern eingekauft werden?
Projektzeitraum	Beginn und Ende / kritische Zeitfenster / evtl. Meilensteine
Rahmenbedingungen	Beschränkungen: Grenzen, Spielräume, Naturgegebenheiten Zwingende: Voraussetzungen: Gesetze, Vorschriften, Patente Kooperationsbedarf: Strategische Partner, Stakeholder Unterstützung: Fördermöglichkeiten, Sponsoring, Fundraising
Berichtswesen Evaluation Dokumentation	Gibt es spezielle Anforderungen an die Kommunikation? Wann soll wer wie wem berichten? Wie sollen die (Zwischen-) Ergebnisse dokumentiert werden? Soll eine Prozeß-Evaluation erfolgen? Falls ja, warum, für wen und mit welcher Methodik?
Zielfoto	Wie könnte der Zustand nach erfolgreichem Projektende aussehen? Wie wird das Ergebnis präsentiert?

## 2. Projektplanung: Phasenplan / Ablaufplan



## Ein typisches Gantt-Diagramm



## Projektdurchführung -überwachung und -abschluss Steuerung

Die Planung ist abgeschlossen, das große Anliegen in bearbeitbare Teilschritte unterteilt und mit der notwendigen, angedachten Ausstattung an Zeit, Personal, Material und Technik provisioniert. Jetzt kann es endlich losgehen. Doch halt, bisher war alles eben nur ein Plan, d.h. ein Konstrukt, eine Imagination -zwar nach besten Wissen und Gewissen, aber eben nicht die Realität.

Die Gefahr im Projektmanagement schlummert immer wieder hierin: Das Planen geht zu Lasten der Realisierung. Und sei es nur darin, daß es Zeit kostet und Kontrolle suggeriert. Auch wenn der Plan einem ein Gefühl von Sicherheit gibt, er verführt zur Unterschätzung der faktischen Herausforderungen und Überschätzung seiner Gestaltungsmacht. Gerade Planungswirtschaft und kennzahlenorientiertes Management führen immer wieder dazu, daß das Abhaken, sprich formelle Erreichen des Vereinbarten, optimiert wird, und zwar zu Lasten des eigentlich Gewollten und Erforderlichen: Der Termin wird zwar eingehalten, aber Qualität von Ergebnis und Prozeß passen nicht, sprich Auftraggeber unzufrieden und Mitarbeiter frustriert.

Grunderkenntnis guten Projektmanagements ist darum: Ein soziales Projekt, sprich eins wo Menschen involviert sind, kann man eigentlich nie im Griff haben. Im Gegenteil, man muß aufpassen, daß es einen nicht in den Klammer- und Würgegriff bekommt - gerade wenn es sich um ein sehr wichtiges, drängendes und knapp-gestricktes Projekt handelt. Man verliert dann schnell den Überblick und landet am Ende gar im Burn-out.

Gutes Projektmanagement stellt sich darum u.a. folgenden Umsetzungsfragen:

- Wie realistisch ist mein Plan?
- Wieviel Energie und Aufmerksamkeit zieht das Projektmanagement auf sich?
- Wie den Verlockungen des Plans, der Annahmen, Modelle und Festlegungen, widerstehen?



- Wie sich nicht im Planen und Anpassen, Messen und Monitoren verstricken und dadurch den engen Kontakt mit der Umsetzung verlieren?
- Wie das Projekt in den Flow bringen und selbst mit dem Projekt im Flow bleiben?
- Wie dabei das Projekt wie einen Vogel im Griff behalten, d.h. nicht zu locker, sonst entfliegt es einem, aber auch nicht zu fest, sonst erdrückt man es?
- Wie Planfixiertheit und Checklisten-Abhaken vermeiden und dennoch die Fristen und Qualitätskriterien sehr ernst nehmen?
- Wie trotz aller Störungen und Komplikationen den Plan am Leben erhalten (sprich, die Vorgehensweise im Kopf, und den Zweck im Herzen tragen)?

## Das Unplanbare planen und das Unbekannte kontrollieren

Auch wenn man bei der Durchführung von Projekten auf die Erfahrungen aus vorausgegangenen Projekten zurückgreifen kann, so sind Projekte letztlich immer etwas Einmaliges. Projekte zielen auf Innovation, auf etwas Neues und haben einen suchenden, schöpferischen und zuweilen sprunghaften Charakter. Im Laufe eines Projektes können sich unvorhergesehene Wendungen ergeben, die möglicherweise völlig neue Wege eröffnen oder aber das Projekt scheitern lassen.

Das zweite Kapitel hat sich mit Werkzeugen beschäftigt, mit denen man versuchen kann, diese „Fahrt ins Ungewisse“ zu planen: Man nähert sich dem Projekt aus verschiedenen Perspektiven indem man einerseits das Projekt zerstückelt, seine Einzelteile gliedert und das Ganze in ein handhabbares Korsett steckt und andererseits, indem man bemüht ist, einen Teil der äußeren und inneren Unwägbarkeiten vorab in den Blick zu nehmen und sie abzuschätzen, um von der Wirklichkeit nicht überrascht zu werden.

Insofern beinhaltet der Begriff „Projektmanagement“ ein Paradoxon: Es wird versucht, etwas Neues und Unbekanntes zu erreichen, aber bitte ohne unliebsame Überraschungen oder ganz klassisch ausgedrückt: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass!“

Die Kunst besteht darin, das „Korsett“ des Managements eng genug zu schnüren, dass das Projekt nicht aus dem Ruder läuft, es aber gleichzeitig nicht zu eng zu schnüren, damit das Projekt noch atmen und seine kreativen Energien entfalten kann. Von zentraler Bedeutung für diese Aufgabe ist ein regelmäßiger „Ist-Soll-Abgleich“ und eine Vorstellung davon, was zu geschehen hat, wenn die „Ist-Werte“ und die „Soll-Werte“ zunehmend voneinander abweichen.

Und wenn dann das Projekt schlussendlich erfolgreich (und vielleicht ganz anders als geplant) über die Bühne gegangen ist, dann ist es sinnvoll, die im Projektverlauf gewonnenen Erfahrungen zu sammeln und auszuwerten, um sie für zukünftige Projekte zur Verfügung zu haben. Und das geht um so besser, je zeitiger bereits während des Projektes an diese abschließende Aufgabe gedacht wird. Eine projektbegleitende Dokumentation dient nicht nur der Rechtfertigung dem Auftraggeber gegenüber, sondern sollte vor allem auch im Hinblick auf den eigenen Erkenntnisgewinn geführt werden.

# Projektgovernance

## Paradigmenwandel: von Management zu Governance

Der Übergang von Projektmanagement zu Projektgovernance kann verstanden werden, als die Politisierung von Führung und Steuerung, von Planung und Leitung von Projekten und Organisationen, denn Fragen der Macht und Führung, der Themen- und Regelsetzung, des Entscheidens, Schlichtens und Sanktionierens werden zentral. Während Management eher dem ökonomischen Denken und Ansatz entspricht, knüpft Governance an das Politische im Projektmanagement an. Woher und warum?:

- Wozu überhaupt Governance allgemein und Projektgovernance insbesondere?
- Welches sind die Gründe und Merkmale des Paradigmenwandels von Management zu Governance? Welches Denken und Weltbild prägt Management bzw. Governance?
- Was kann man mit welchem Ansatz wie weit erreichen? Wann Management, wann Governance? Ab wann beginnt Projektgovernance, bis wohin reicht noch Projektmanagement?
- Was ist unter Postheroischem Management und Procedural Governance zu verstehen?

Fragen wie diese machen deutlich, daß die Grenzziehung zwischen Projektmanagement und Projektgovernance zum einen schwierig ist, zum anderen weniger auf der Instrumenten und Anwendungslinie liegt, sondern auf der Haltung und Herangehensweise. Es handelt sich um einen tiefgreifenden Paradigmenwandel im Führungs- und Leistungsverhalten: von direktiv zu kooperativ, von linear zu systemisch, von technisch-ökonomisch zu sozial-politisch, von mechanisch zu pragmatisch ... um nur einige Verschiebungen zu charakterisieren. Projektgovernance ist die erweiterte und an die Erfordernisse der Postmoderne angepaßte Form des Projektmanagements. Sie ersetzt nicht Projektmanagement, aber sie umfasst und bedingt dieses. Projektgovernance ist umfassender und ganzheitlicher wie Projektmanagement, es schafft und sichert die Rahmenbedingungen unter denen geplant und gemanagt werden kann.

Doch warum dann gleich Governance? Kann Projektmanagement nicht einfach – so wie im Multiprojektmanagement – noch etwas komplexer gedacht werden? Nein, denn die Gegenstandskomplexität die mit Projektgovernance bearbeitet werden soll, erfordert eine andere, nämlich affine Haltung zur Komplexität im eigenen Prozeß. Projektgovernance denkt kybernetisch-systemisch, sie fürchtet sich nicht vor Komplexität, sondern sieht sie als Anlaß zum Lernen und Anpassen. Was macht den Governance im Projektmanagement z.B. erforderlich?

- Es gibt keine gemeinsamen, unumstrittenen Projektziele – im Gegenteil, innerhalb des Teams, der Organisation findet ein Richtungsstreit statt.
- Die Zielvorstellungen und Projekterwartungen verschieben sich tiefgreifend während des Projektes.
- Wichtige Akteure verlassen das Projekt, neue – mit einem anderen Projektverständnis kommen hinzu.
- Rollen innerhalb des Teams sind unklar – Konflikte schwelen oder brechen aus – Machtkämpfe ziehen Energie ab.

- Die Zuständigkeiten und Kompetenzen des Projektleiters sind und bleiben unklar. Bzw. er kann nur begrenzt anweisen und durchgreifen, weil er keine Vorgesetztenfunktion hat.
- Ressourcenzusagen brechen weg, Haushaltsmittel werden eingefroren, Qualität der Vorprodukte und Zuarbeit ist unzuverlässig.

Kurz Projektgovernance beginnt, wenn die Aufgaben die eigene Zuständigkeit, Plan- und Steuerbarkeit übersteigt. Governance wird verursacht durch jene Komplikationen, die einen zwingen, entweder das Projekt ab- oder aufzugeben (exit), oder aber es zwar weiterhin irgendwie zu versuchen, aber eben nicht mehr linear, klar, kompetent gesteuert und gemanagt. Projektgovernance beginnt, wenn wir ein Projekt angehen und umsetzen wollen, wo Ziel, Ressourcen und Weg jenseits des Eigenen, Erprobten, Zugestandenen, Bekannten, Gewohnten, ja gar Erlaubten liegt.

Governance ist Expedition und Abenteuer; dort wo Routinen und Instrumente, Regeln und Vorgaben, Rollen und Funktionen, Mittel und Ressourcen, Menschen und Mentalitäten neu, fremd und unherrschbar werden, beginnt Projektgovernance. Projektgovernance kann darum auch nicht eine exakte, mechanische Verfahrensweise sein, sondern eine Haltung und Kunst, ergänzt um ein Werkzeug und Fertigkeiten der Zusammenarbeit jenseits von Zwang und Tausch, von Macht und Geld.

Governance ist partizipative Politik, Projektgovernance darum gelebte Projektdemokratie. Im folgenden darum diverse Texte zur Herkunft, Essenz und Verständnis von Governance an sich, um daraus dann die Prinzipien und Wirkungsweisen auf Projektgovernance im beruflichen Alltag zu übertragen.

Doch warum dann gleich ins Politische gehen? Die nun folgenden Passagen in diesem Kapitel, werden aus dem Ursprung von Governance schöpfend, einen politikwissenschaftlichen und verfahrenstheoretischen Zugang vermitteln:

- Genetisch: Governance entstammt dem Politischen Diskurs insbesondere auf zwei Ebenen: der Internationalen und der Unternehmenspolitischen. Bei Beiden ging es um Fragen der Kontrolle und Regelung ohne Vollmacht und Instrumente dafür zu haben, sprich um „Governing without Government“.
- Funktional: Governance resultiert aus Staats- und Marktversagen, sprich dem Steuern durch Reglementierung und Sanktionierung einerseits und durch Anreize und Tauschbeziehungen andererseits. Das Einbeziehen, Partizipieren und Kooperieren, sprich das Demokratische wird statt dessen auch für Staat und Unternehmen entdeckt und durch partizipative Verfahren und Strukturen erschlossen. Doch wie?
- Praktisch: Governance lebt von Verfahren und Formaten des Zusammenwirkens über System- und Kulturgrenzen hinweg. Methoden der cross-sektoralen Zusammenarbeit wurden und werden dabei insbesondere im Bereich der Bürgergesellschaft und der Organisationsentwicklung (OE) entwickelt. Gerade Instrumente aus der OE kommen dabei für Projektgovernance in Frage.
- Prozedural: Governance will die Fülle an Verfahren erschließen und zwar mittels einer Verfahrenstheorie. Sprich eines Meta-Verfahrens, was hilft Verfahren besser zu verstehen und einzusetzen: Welches Verfahren kann ich wann wie anwenden?

## Herkunft von Governance

*„Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts stehen weitere dramatische Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft (auf) der Tagesordnung. Das zunehmende Zusammenwachsen internationaler Märkte, die Einführung grundlegend neuer Technologien sowie eine sich verstärkende Wissensintensität menschlicher Tätigkeit deuten auf eine außerordentlich komplexe Welt von morgen. Aber wer soll diese Entwicklungen steuern? Und in welche Rahmen sollen sie gelenkt werden? Welche organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen und welche Entscheidungsstrukturen und -prozesse werden auf lokaler, nationaler und globaler Ebene benötigt, um diesen Herausforderungen begegnen zu können?*

*Sicher erscheint, daß traditionelle Formen der Steuerung, Lenkung, Kontrolle und Entscheidungsfindung (Governance oder Gouvernanz) im öffentlichen Sektor, im Unternehmensbereich und in der Gesellschaft weitgehend überholt sind.“ (OECD: Governance im 21. Jahrhundert)*

Stimmen wie diese legen nahe, daß wir neue soziale Verfahren und Strukturen benötigen: Verfahren die Betroffene zu Geforderten und Beteiligten macht. Strukturen des Multi-stakeholder-Dialogs und Cross-sektoralen-Zusammenarbeit.

## Gründe: Krisen der Politik

Seit den 70er Jahren ist zunehmend von einer Krise herkömmlicher, moderner Politik die Rede: Politik gelingt nicht mehr, wie sie soll. Auslöser für diese Krise liegen in der zunehmenden Globalisierung, Individualisierung (u.a. Emanzipation), Technisierung (u.a. Digitalisierung) und Ökonomisierung. Die Ursache für das Versagen insbesondere der Instrumente nationalstaatlicher Politik liegt in der rapide angestiegenen Problemkomplexität: Die Kluft vergrößert sich zwischen den Ansprüchen der Menschen und den Möglichkeiten wohlfahrtsstaatlicher Politik, diese zu befriedigen. Durch die zunehmende Technisierung nehmen dazu die Umweltrisiken immer weiter zu und durch die zunehmende Individualisierung steigen die Umfeldkomplexitäten. Demgegenüber sind die Komplexitätsbearbeitungsfähigkeiten bisheriger Problemlösungsverfahren und -strukturen stark unterentwickelt. Auf drei Ebenen offenbart sich dabei diese Politikkrise:

- **Steuerungskrise:** Politik im Sinne von Steuerung klappt immer weniger.
- **Nachhaltigkeitskrise:** Politik erfüllt bestimmte qualitative Standards immer weniger.
- **Selbstbestimmungskrise:** Politik als Selbstbestimmung im und durch den öffentlichen Raum ist noch nicht genügend verwirklicht.

Dahinter verbergen sich drei Erwartungen an Politik und damit sozialwissenschaftliche Diskursstränge:

## *Funktionales Versagen: Steuerungsdebatte, Modern Governance*

Der Fokus liegt hierbei auf den pragmatischen Anforderungen an Politik im Sinne von: „Es wird regiert“. Im Zentrum dieses Politikverständnisses steht die Funktion der Strukturhaltung und –anpassung im Sinne der Aufrechterhaltung der bestehenden Ordnung: Hauptsache es wird regiert. Hauptsache die notwendigen Entscheidungen werden getroffen und umgesetzt. Akzeptanz und Legitimität aber auch Effizienz und Nachhaltigkeit sind letztlich solange zweitrangig, wie das System funktioniert. Steuerungseffektivität ist der zentrale Begriff. Regiert wird dabei mittels Treffen und Umsetzen von kollektiv verbindlichen Entscheidungen. Da dies durch herkömmliche staatliche Verfahren immer schlechter gelingt, wird aus struktur-funktionalen Gründen nach alternativen komplexitäts-

stärkeren Verfahren und multi-stakeholder und –level Institutionen gesucht, die ein effektiveres Regieren ermöglichen. Der Trend geht dabei eindeutig in der Umsetzung, wie auch im Fordern zu dezentraleren und partizipativeren Vorgehens- und Koordinationsweisen.

### *Normatives Scheitern: Nachhaltige Entwicklung, Sustainable Governance*

Bei diesem Reformdiskurs ist die Pragmatik normativ erweitert mit Gerechtigkeitsanforderungen an Politik: Wie kommt Vernunft im Generellen und im Besonderen Gerechtigkeit gegenüber nachfolgenden Generationen, in die Entscheidung? Denn selbst wenn Politik im Sinne von Steuerung gelänge, so ist damit noch nicht garantiert, daß die Ergebnisse auch nachhaltig in einem umfassenden Sinne – zumindest dreidimensional: ökologisch, sozial und ökonomisch vernünftig - sind. Es geht letztlich um eine ganzheitliche Gestaltung des gesellschaftlichen Gesamtsystems in einem räumlichen und zeitlichen Sinne: Eine politische Maßnahme ist dann nachhaltig, wenn sie nicht nur für einen selbst, sondern idealiter für alle Menschen und das nicht nur heute, sondern auch in 10, 50, 100 ... Jahren noch gut ist. Wie kann also inter- und intra-generationale Verantwortung institutionalisiert werden?

Auch hier schneiden die herkömmlichen Politikprozeduren schlecht ab: Von neuen, Zukunft und Randgruppen einbeziehenden Verfahren und Institutionen erhofft man sich eine zukunftsfähigere Gesellschaftsgestaltung. Auch aus dieser Argumentationsrichtung wird darum massiv eine weitere Beteiligung der Betroffenen in Entscheidungs- und Planungsprozessen gefordert.

### *Emphatisches Defizit: Bürgergesellschaft und Demokratietheorie*

Aus diesem Verständnis heraus, müssen sich partizipativere Verfahren erst gar nicht zweck-funktional rechtfertigen. Unabhängig ob dadurch eine effektivere und nachhaltigere Politik gelänge, stellt Selbstbestimmung in und durch den öffentlichen Raum einen ethischen Selbstzweck dar. Das emphatisch aufgeladene Menschenbild des Zoon Politikon, das gutes Leben nur in und durch Politik gewährt sieht, fordert Partizipation als Bedingung für gutes Leben. Jeder Mensch hat hiernach von Natur, Schöpfung oder Gesellschaftsvertrag her ein unabweisbares Anrecht auf Mitsprache und Selbstbestimmung. Es liegt also ein wert-funktionales Argument diesem, seit der klassischen Antike und insbesondere seit der Aufklärung im Westen dominanten Menschen- und Politikverständnisses zugrunde. Partizipation muß sich nicht rechtfertigen, sie steht jedem Menschen zu, damit er ganzer Mensch, sprich mündiger Vollbürger sein kann. Damit sind partizipative Verfahren an sich schon gut, und Legitimation wird nur durch demokratische Prozeduren erlangt. Insbesondere durch die Bürgergesellschaftsmode seit 1989 wird eine weitere Demokratisierung gefordert, die weit über das gegenwärtige Maß an repräsentativer, indirekter Demokratie hinausreicht.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß gegenwärtig diese drei dominanten politikwissenschaftlichen Diskurse darin übereinkommen, daß effektive, nachhaltige und legitime Problemlösung prinzipiell nur noch unzureichend top-down, zentralistisch, bürokratisch und nationalstaatlich gelingt. Das heißt, daß dagegen partizipative, subsidiäre und dezentrale Verfahren und nichtstaatliche, in sich selbst organisierenden Netzwerken agierende Akteure wichtiger werden (müssen).

## Procedural Governance

Governance beginnt, wenn man trotz sich offenbarender Umsetzungsschwierigkeiten, dennoch daran festhält, sein gestecktes Ziel zu erreichen. Hartnäckigkeit und Zielstrebigkeit paaren sich darum in Projektgovernance mit Offenheit, ja Wertschätzung für die Hindernisse. Denn, so die Lehre von Projektgovernance: nur wer die Komplexität umarmt, spricht, die „im Wege stehenden „ Akteure nicht nur als Mittel, sondern auch als Selbstzweck betrachtet, wird sein Ziel erreichen. Die eigentliche Quelle von Komplexität rührt nämlich vom Menschen her - dann nämlich, wenn wir anfangen, diese in ihrer Individualität, kulturellen und sozialen Prägung, Neigungen und Prägnanzen, Sehnsüchten und Ängsten wahr- und ernst zu nehmen. Die Komplexität in den Prozeß zu holen, heißt darum die betroffenen Akteure in das Verfahren zu holen. Projektgovernance ist darum – wie bereits mehrfach hervorgehoben - immer partizipativ.

Doch diese Akteurskomplexität ist nur eine von sechs Dimensionen der Projektkomplexität. Um also ein Projekt richtig leiten und gestalten zu können (denn nichts anderes ist mit Governance gemeint – im Unterschied zu steuern und verwalten bei Management) muß der Projektleiter zuerst die Komplexität seines Projektanliegens durchdringen. Dazu dient der Ansatz der Verfahrenstheorie, die als eine anleitende Meta-Theorie beim Durchdringen und Designen von Projektarchitekturen selber anleitet.

Aus welchen Gründen ist eine Profilierung, also ein systematisches Durchdringen der Anforderungskomplexität eines Projektes sinnvoll?

- Welches ist die Gestalt des Gestaltens von Projekten mittels Projektgovernance?
- Was gewinnt man, wenn man anfängt Projekte prozedural zu betrachten?
- Wie kann ich wissen, worauf es ankommt? Was mich erwarten wird?
- Wie vorsorgend die passenden Instrumente und Formate entwickeln und anwenden?
- Worauf achten beim Designen eines Projektgovernance-Prozesses?
- Wie das passende Format aus der Fülle an Tools und Benchmarks finden und anpassen?

Solche Frage gaben den Anstoß für die Entwicklung einer Verfahrenstheorie, die als Metaverfahren beim Konzipieren und Moderieren von Governanceprozessen dient. Denn wenn Governance ein Mehr an Partizipation beinhaltet und die dafür möglichen und nötigen Verfahren in großer Anzahl und Breite bereits bestehen, dann braucht es eine methodische Hilfe, aus dieser Fülle an Methoden der Aktivierung und Konsultation, Informationssammlung, -sichtung, -gewichtung und -prüfung, des Visionierens und Konkretisierens, Planens und Variierens, der Entscheidung und Evaluation, Mediation und Schlichtung, des Coaching und Supervision, des Monitoring und Mentoring usw. das Passende passend zu machen.

## **Verfahrenstheoretische Fundierung von Projektgovernance**

Projekte können zum einen de-skriptiv verstanden werden, also als ablaufender, beobachtbarer Prozeß, oder aber pre-skriptiv, als erst noch zu gestaltende, mein gezieltes Handeln fordernde Prozedur. Im Folgenden wird letzteres, letztlich politisches Verständnis von Projekt zugrunde gelegt, um sich daraus zu fragen:

Was kann ich als Projektleiter konkret tun, damit das gesteckte (vorgegebene Ziel und der dahinter liegende eigentliche Zweck), in der gegebenen Zeit und Ressourcenausstattung human und nachhaltig erreicht wird?

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Formulierung des Vermittelns und Aneignens einer Anleitungslehre, wie Projekte in und durch ihrer jeweils eigenen Komplexität gestaltet werden können. Diese Handwerkskunst des kooperativen Projektleitens basiert auf der prozeduralen Verfahrenstheorie, deren Kerndefinitionen und –instrumente für das Projektgovernance im Folgenden kurz dargestellt wird.

### *Wozu Verfahrenstheorie für Projektgovernance?*

Projekte sind also Verfahren. Gleiches gilt auch für eine politische, sprich gestaltende, anleitende Theorie. Denn Theorien sind gedankliche Verfahren, die mir helfen Ordnung in die Verarbeitung der eigenen Gedanken- und Sinnesvielfalt zu bringen. In die Überfülle an Eindrücke und Beweggründe und die dadurch ausgelösten Fragen, Vermutungen und Überlegungen sollen sie Übersicht bringen. Also Klarheit in das Denken und damit in das Handeln bringen. Verfahren dienen somit der Handlungsermöglichung durch die Reduktion von alternativen Handlungsmöglichkeiten durch gedankliches Ausklammern der weniger geeignet erscheinenden. Der eigentliche Verdienst von Theorie als Verfahren ist darum nicht das Denken, sondern das Nichtdenken, zumindest in Form von: denke dies nicht, gehe nur diesen und nicht all die anderen Gedankenwege. Verfahrenstheorie eröffnet so eine handwerklich anspruchsvoller Theorie und Praxis der Politik, sie erschließt prozedurale Politik, also das meisterhafte Auswählen, Anpassen und Anwenden des best geeigneten politischen Instrumentariums. Im Bild einer Werkstatt: Wie ist diese möglichst praktisch eingereicht? Ziel der Verfahrenstheorie ist somit nicht, Verfahren schön geordnet zu haben, sondern konkrete Anliegen möglichst schnell zu lösen (Anwendungskunde: Praxeologie) - dazu brauche ich möglichst schnell, die passenden Werkzeuge (Werkzeugkunde: Taxonomie).

Wozu also Verfahrenstheorie? Um Bedarf und Boom der Fülle an möglichen Instrumenten und Strategien, Ansätze und Methoden des Projektmanagement und der Projektgovernance zusammenzuführen: Denn es gibt einen sozialen-organisatorischen Bedarf, von der privaten bis zur globalen Ebene und es gibt bereits ein breites Spektrum an geeigneten Verfahren und ständig werden weitere entwickelt. Doch es gibt noch keine verbindende Lehre

### Verfahrenstheorie

Governance heißt gelingende Kooperation, d.h. gemeinsam den Weg bis zum erwünschten Zustand gehen. Klingt einfach und simpel, ist aber alles andere als selbstevident und selbstverständlich. Meist beginnt dies schon damit, daß die Interpretation des Ist-Zustandes bereits weit auseinanderfallen – was für die einen schon unerträglich ist, betrachten andere sogar als Privileg. Ähnliches auseinanderdriften der Erwartungen, Bereitschaften und Interessen findet sich dann auch im Bereich der Vorstellungen zu Prozeß und Ziel/Zweck.

Wie können diese Widerstände und Differenzen konstruktiv so in den Prozeß integriert werden, daß die Erfolgchancen dadurch sogar erhöht werden? Auf Ansätzen der Inklusion von Komplexität durch Einbeziehen der relevanten Menschen und Akteure setzt Projektgovernance. Dieses Partizipationsprinzip gilt und wirkt gleichermaßen auf der Makro (Internationale, nationale und regionale Gemeinwesen), Meso (Unternehmen, und Organisationen) und Mikro-Ebene (Projekte, Teams). Die „Physik“ und „Biologie“ von Governance ist analog, egal ob große oder kleiner Maßstab, nicht jedoch die Umsetzung und Anpassung. Beides gilt es zu trennen. Folgend darum zum einen Grundlagen der Verfahrenstheorie von Procedural Governance und ein Benchmark-verfahren für Projektgovernance aus dem IT-Bereich.

- Gibt es sowas wie Grundmodelle von Projektgovernance?
- Wie sieht Projektgovernance konkret aus?
- Was sind Methoden und Beispiele von Projektgovernance?
- Welches sind ableitbare, generalisierbare und lernbare Grundprinzipien erfolgreichen Projektgovernance?

## Taxonomie: Wie Verfahren des Projektgovernance beschreiben und unterscheiden?

Das Spektrum an Namen und Begriffen für Verfahren der Projektgovernance ist unübersehbar groß. Die Vielfalt an dahinterliegenden Verständnissen und Definitionen fast babylonisch. Wann wie worüber reden? Was steckt dahinter, daß es so viele Varianten und Bestimmungsversuche gibt? Was umschreiben diese allgemein?

*„Verfahren sind herausgehobene, »inszenierte« Prozeßabläufe, die die Funktion haben, Ungewißheit zu bearbeiten und abzubauen; und zwar dadurch, daß ein Satz von Regeln die ablaufenden Ereignisketten zwar nicht im einzelnen determiniert, aber doch so beschränkt, daß das »freie Spiel der Kräfte« auf ein wünschenswertes oder zumindest akzeptables Resultat hinausläuft, an das das weitere Handeln dann anschließen kann“ (Döbert 1996: 331).*

Zweck eines jeden Verfahrens ist es, eine Gruppe von Menschen dabei behilflich zu sein von einem als unbefriedigend empfundenen Ist-Zustand zu einem besseren Soll-Zustand zu kommen. Sprich, ein höheres Level an Ergebnisqualität in einer angemessenen, noch überschaubaren und beeinflussbaren Quantität an Zeit und Ressourceneinsatz zu erreichen.

## **Projektgovernance als kooperatives Verfahren**

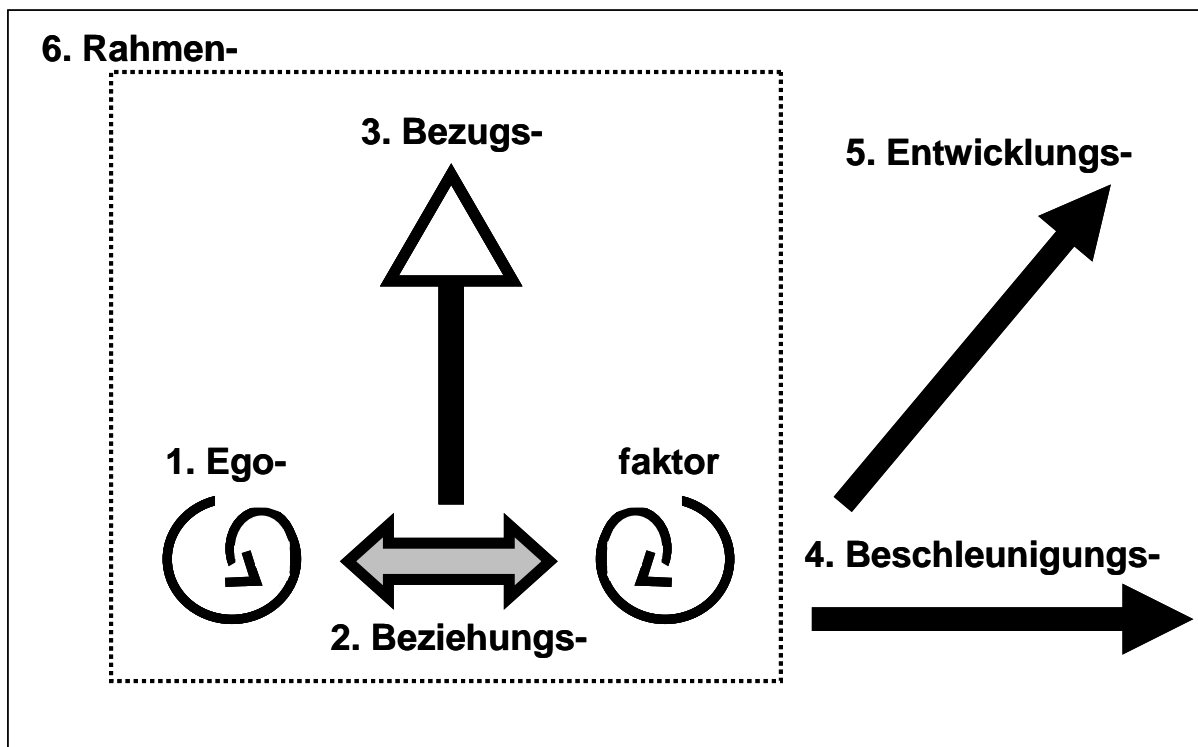
Prozedural betrachtet sind Projekte Verfahren, die sich über einen Zeitraum von Wochen, Monaten und (wenigen) Jahren erstrecken. Im Sinne von Projektgovernance sind sie zudem kooperativ, denn sie versuchen, die für die Erreichung der intendierten Wirkung erforderlichen Akteure offen und fair einzubinden.

**Ein kooperatives Projekt leitet einen geregelten Interaktionsprozeß an, in dem durch die Komposition von Methoden vereinbarte Ziele erreicht werden.**







Die sechs Faktoren umschreiben jene Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Prozedur erfolgreich durchgeführt werden kann. Sie sind die Saiten, auf die man als Projektmoderator achten sollte, die man spielen können sollte.



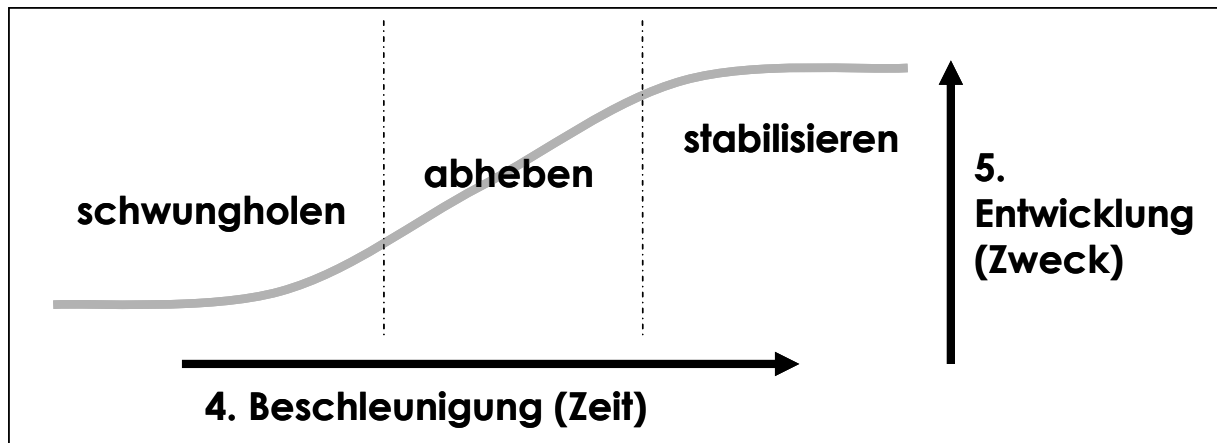
**Sechs- Faktoren-Verfahrensmodell:**



**Symbolik:**

Symbol	Bedeutung	Name	Beitrag
	Spirale = Dasein, Reflexionsbereitschaft	Egofaktor	Präsenz (physisch und psychisch) der Teilnehmer (TN) aufbauen, einlassen auf den Prozeß
	Doppelpfeil: Kommunikationsbereitschaft mit anderen	Beziehungsfaktor	Zwischenmenschliche Kommunikationsebene entwickeln und sichern
	Pfeil nach oben: Themenkompetenz und -	Sach-Bezugsfaktor	Fachlich auf Thema, Anliegen einstimmen und fit machen
	Pfeil nach vorne: Mitmachbereitschaft	Beschleunigungsfaktor	In Bewegung/Schwung kommen, bereit sein, sich auf Moderations-
	Diagonaler Pfeil: Zweckfokussierung	Entwicklungsfaktor	Zweck des Ganzen nicht aus den Augen zu verlieren, nicht nur Ziel, sondern dahinterliegende die
	Kasten: förderliches Setting	Rahmenfaktor	Ressourcen und äußere Rahmenbedingungen die erfüllt sein müssen, damit 1.-5. umgesetzt wer-

### *S-Kurven-Dramaturgie:*



### Praxeologie: Wann, wie, welches Verfahren der Projektgovernance?

Nach der Taxonomie, die sich der begrifflichen Eingrenzung und Zuordnung in ein allgemeines Ordnungsschema widmet, liegt das zweite Standbein der Verfahrenstheorie in einer Praxeologie von Verfahren: D.h. dem Versuch, Verfahren so nach allgemeinen Kriterien zu erfassen, verstehen und zu ordnen, daß damit komplexe soziale Probleme besser angegangen werden können. Besonders die Entwicklung einer in sich kohärenten am Gegenstandssinn ausgerichteten Systematik steht dabei im Mittelpunkt. Wie können Verfahren als co-aktive Problemlösungsvorgehensweisen also generell so beschrieben und geordnet werden, daß man in jeder Problemsituation möglichst schnell und zuverlässig entscheiden kann, welches Verfahren man wie anzuwenden hat?

### **Verortung von Verfahren nach ihrem Ort im Problemlösungszyklus**

Problemlösungsprozesse als Kreislauf oder Zyklus zu beschreiben, ist weit verbreitet und entspricht dem prozedural-funktionalen Grundverständnis von Projektgovernance, als Schließen der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit durch systematisches co-aktives Vorgehen. In unterschiedlichsten Kontexten wird von dieser vereinfachten, zirkulären Darstellungsform Gebrauch gemacht, von der Entscheidungslehre über die Gestalttherapie bis zur Policy-Forschung. Die Unterschiede bezüglich Bezeichnung, Anzahl, Reihenfolge, Ausdifferenzierung und Funktion sind allerdings zwischen den diversen Ansätzen, Anwendungen und Autoren sehr groß.

Die zugrunde liegende Logik der Darstellung eines idealtypischen Problemlösungsprozesses als Kreislauf ist, daß ein solcher Prozeß erst abgeschlossen ist, wenn das subjektive Problem in den Augen des Initiators befriedigend gelöst erscheint. Ist dies nicht der Fall, so muß dieser entscheiden, ob er einen neuen Versuch wagt, oder ob er den Mißstand als unabänderlich hinnimmt - also nicht mehr als Problem definiert (da er dann das Soll dem Ist anpaßt).

Die Logik des Problemlösungszyklus kann dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen verwendet werden:

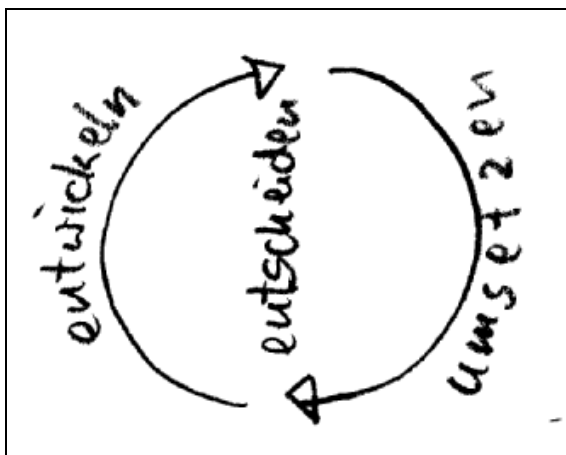
- **Binnenlogik/Mikro-Problemlösungszyklus:** Hier beschreibt der Problemlösungszyklus den idealen Verlauf eines Verfahrens mit seinen Handlungsdimensionen und Phasen und kann als Leitfaden zur Profilierung und Optimierung dieser Prozedur dienen.

- **Außenlogik/Makro-Problemlösungszyklus:** Zum anderen kann der Problemlösungszyklus auf eine staatlich-gesellschaftliche Makroebene vergrößert angewandt werden, um Verfahren im policy cycle an sich zu verorten.

### *Mikro-Problemlösungszyklus*

In seiner einfachsten Form lässt sich der Problemlösungszyklus auf seine drei wesentlichsten Handlungsdimensionen reduzieren:

- **Entscheiden** ob und was zu tun ist. Und zwar an jedem Übergangspunkt, insbesondere:
  - Zu Beginn: Ob man überhaupt dieses Anliegen anzugehen versucht.
  - In der Mitte: Welche der entwickelten Alternativen man nun wählt.
  - Und am Ende: Inwieweit das erzielte Ergebnis befriedigend ist
- **Entwickeln** der Lösungsalternativen
- **Umsetzen** des gewählten Lösungsweges

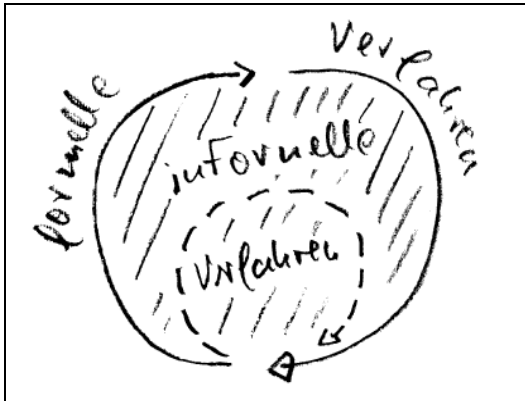


Auch wenn selbst das offenste, spontanste und zufälligste Verfahren in irgendeiner Form alle drei Dimensionen enthält, so lassen sich doch gerade wohldefinierte Prozeduren danach unterscheiden, auf welche sie besonderes Augenmerk legen. D.h. es gibt spezialisierte Prozeduren fürs Treffen von Entscheidungen (entscheiden - horizontale Übergänge), wie z.B. Wählen, Würfeln, Wettkampf, solche die besonders in der Willens- und Meinungsbildung, der Aktivierung und Gesetzgebung stark sind (entwickeln - aufsteigender Ast) und solche, die spezifisch die Umsetzung, Implementation, Verstetigung und Evaluation unterstützen (umsetzen - absteigender Ast).

### *Makro-Problemlösungszyklus*

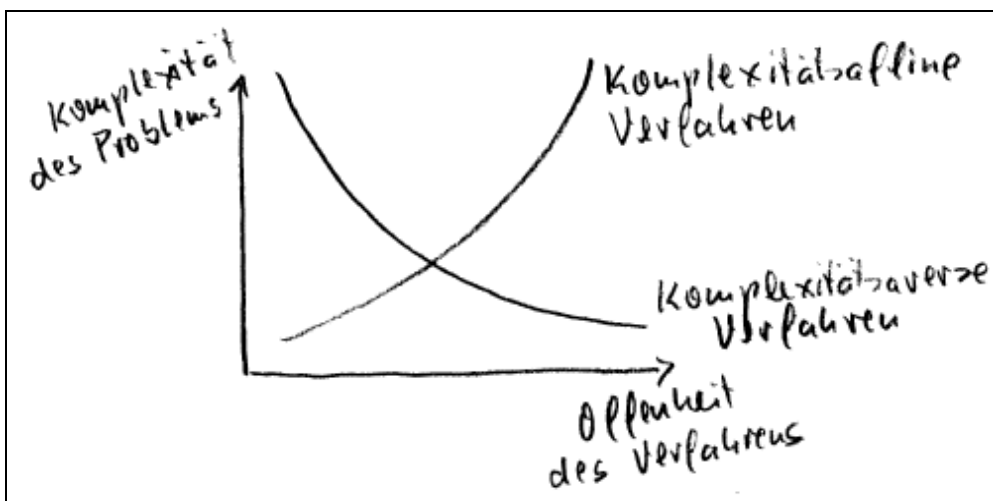
Eine weitere sinnvolle Systematisierungskategorie stellt der Formalisierungsgrad einer Prozedur dar. Verfahren lassen sich dabei danach unterscheiden, inwieweit sie nach kollektiver Verbindlichkeit streben und damit nach legitimer Sanktionsgewalt. Diese Prozeduren zeichnen sich durch eine größere Nähe zu den etablierten Machtstrukturen aus. Informellere Verfahren setzen dagegen auf Prozesse, die einer individuelleren Wege- und Lösungsvielfalt den Raum öffnen.

- **Informelle Verfahren:** eher offen, selbst-organisiert, freiwillig, ehrenamtlich, sporadisch, dezentral, bürgerschaftlich
- **Formelle Verfahren:** eher geschlossen, fest geregelt, kollektiv bindend, mit Sanktionsgewalt versehen, institutionalisiert, machtnah, staatlich



### Positive oder Negative Komplexitätsaffinität

Jede Prozedur definiert sich durch ein bestimmtes Gleichgewicht zwischen Öffnen und Schließen des Prozesses. Offene Verfahren zeichnen sich dabei durch ein positives Verhältnis zwischen der Komplexität des Problems und der Offenheit des Verfahrens aus. Grundsätzlich lassen sich Prozeduren in zwei idealtypische Kategorien packen, je nachdem ob die Relation zwischen der Komplexität des Problems und der Offenheit des Verfahrens eine positive (aufsteigend) oder negative (absteigende Kurve) Komplexitätsaffinität aufweist.

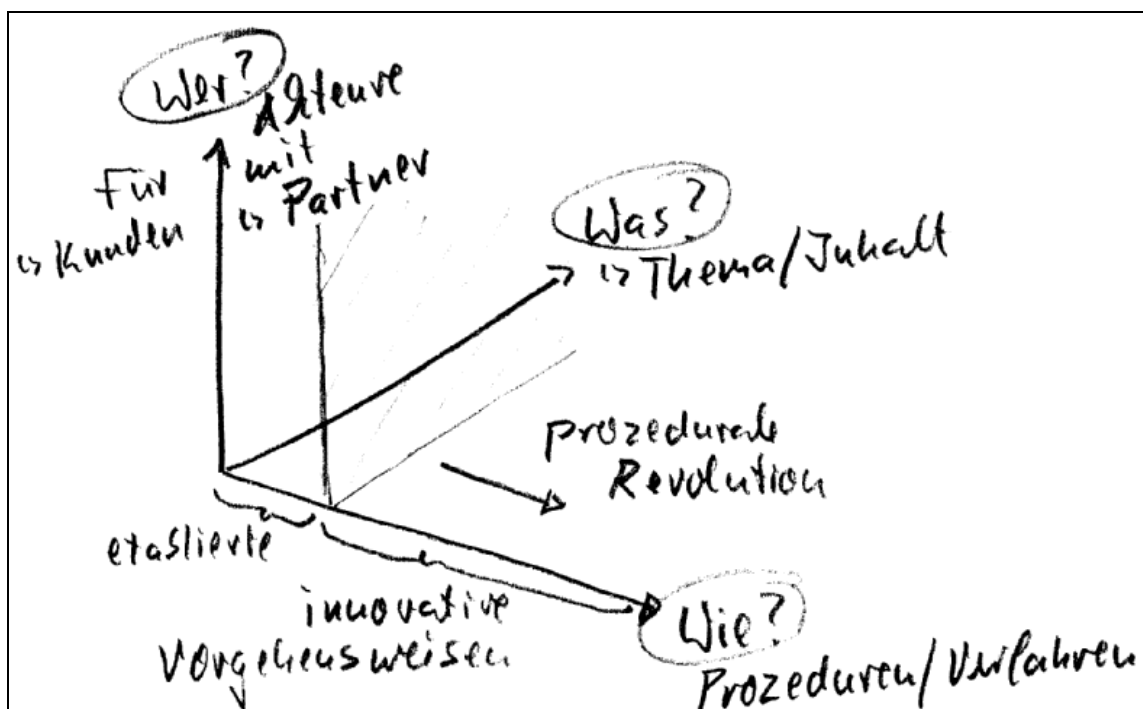


### Verfahren als Relationierungsmatrix

Verfahren lassen sich als spezifische, wohldefinierte Relationierungsinstrumente beschreiben. Kernidee der Relationierungsmatrix ist, daß jedes Verfahren sich letztlich auf drei Dimensionen konzentrieren läßt: Ein Verfahren verknüpft auf eine bestimmte, vorgegebene Weise (Wie?), Inhalte (Was?) mit Akteuren (Wer?).

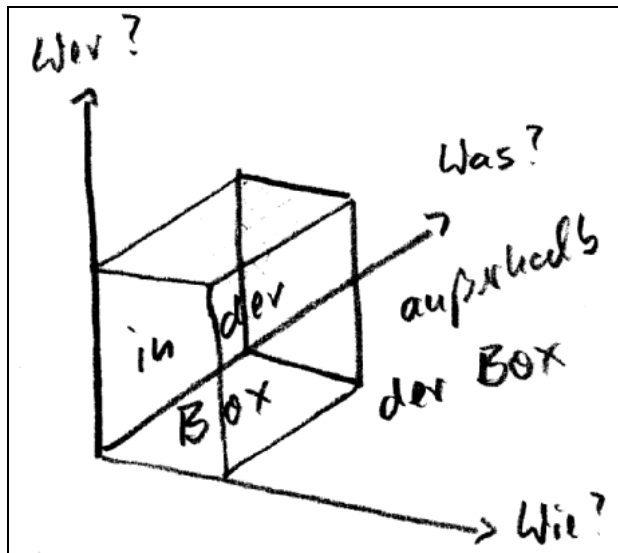
In Übertragung aus der Komplexitätsaffinitätsskala sind solche Prozeduren, die eher geschlossen sind, nah am Achsenkreuz. Je offener dagegen eine Prozedur ist, desto weiter begibt sie sich in den Gestaltungs- und Spielraum. Die Offenheit und damit Komplexitätsbearbeitungsfähigkeit eines Verfahrens betrifft dabei alle drei Dimensionen. Die Offenheit kann also thematisch und/oder personell und/oder methodisch sein. Wenn in einem Verfahren alle drei Dimensionen an die Grenze gehend geöffnet werden, nähert sich dieses dem Chaos.

Jedes Verfahren muß darum die für die konkreten Bedingungen optimale Balance aus zuviel und zuwenig öffnen und schließen finden. Wie weit es dieses auf jeder der drei Relationierungsdimensionen wagt, charakterisiert ein Verfahren. Dabei kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß offene Verfahren geschlossenen überlegen sind. Es kommt, wie gesagt, immer auf den passenden, situativ- und ressourcenbedingten Mix an.



Grundaussage der Relationierungsmatrix ist, daß besonders auf der prozeduralen Dimension ein ausgeprägter Hang zum Schließen besteht. Anstatt aus der breiten Menge an Prozeduren pragmatisch jenes zu wählen und anzupassen, das optimal scheint, beschränkt man von vornherein seinen Horizont und wählt nur aus den üblichen und zugelassenen aus. Üblicherweise wird auf diese, entscheidende dritte Dimension sogar überhaupt keine weitere Energie verschwendet, man hält sich an die vorgegebenen oder bisher angewandten Prozeduren - egal ob sie noch passen oder nicht. Auch die Expertise vieler Entscheidungsträger ist auf dieser Achse schwach. Experte ist man eher im Inhaltlichen als Prozeduralen. Doch wie sollen komplexe Prozesse gestaltet werden, wenn das Bewusstsein, Know-how und Gespür für diese Schlüsseldimension fehlt?

Verfahren, die generell geschlossen, also von einer komplexitätsaversen Einstellung geprägt sind, erschließen nur unzureichend den Gestaltungsraum. Sie beschränken sich selbst und liegen so innerhalb einer Box.



- Innerhalb der Box: Management und Steuerung
- Außerhalb der Box: Governance und Führung

### **Offenheit bezüglich Inhalt, Akteuren, Prozeduren**

Die spezifische Gestaltungsbox eines Verfahrens (im Unterschied zu der vorher verallgemeinerten Unterteilungsbox zwischen geschlossenen und offenen Prozeduren) setzt sich aus der Offenheits-/Geschlossenheitsgrenze in jeder der drei Dimensionen zusammen. D.h., jedes Verfahren umschließt einen für sich typischen Gestaltungsraum, in welchem es noch zu wirken bereit/fähig ist. Je größer der Spielraum in der jeweiligen Dimension, desto größer auch der Anwendungsspielraum insgesamt.

Die Frage ist also, wo liegen in jeder der drei Dimensionen die Grenzen der Offenheit eines Verfahrens. Grundsätzlich ist das Spektrum enorm: Von total geschlossen, bestimmend, unflexibel und restriktiv gehandhabten Verfahren, bis hin zu Prozeduren, die eine schon an das Beliebige und Chaotische heranreichende Offenheit aufweisen. Diese kann sich beziehen auf:

- Themenoffenheit: freies Agenda-Setting: Ein Verfahren wäre maximal themenoffen, wenn jedes Thema, jede Frage, Gegenstand, Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden könnte.
- Akteursoffenheit: freie Teilnahme: Ein Verfahren wäre maximal akteursoffen, wenn jeder teilnehmen kann, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln, in jede Rolle schlüpfen kann, wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache teilnehmen und nicht selbst teilnehmen muß, sondern sich auch vertreten lassen kann, von wem er auch immer will.
- Verfahrensoffenheit: Freie Verfahrenswahl: Ein Verfahren wäre maximal verfahrensoffen, wenn jedes Verfahren, Methode, Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden kann, wenn jeder wie er gerade will, womit, mit wem, wo und wann auch immer, ob alleine – nur für sich, oder verbindlich für einige oder alle - mit wem auch immer in jeglicher Form interagieren (oder es auch sein lassen) kann, egal ob gemeinsam vor Ort (real) oder per irgendeinem Medium (virtuell).

Natürlich wird bei solch einer Auflistung der Maximalgrenzen schnell deutlich, daß ein Verfahren, was auf allen drei Dimensionen so vollkommen offen wäre, einen nicht steuerbaren Extremfall darstellt. Bei seiner unendlichen Beliebbarkeit würde solch ein Prozeß im Chaos enden, wenn mehr als einer diese Freiheiten voll ausschöpfen würde. Dennoch ist es hilfreich, sich immer wieder bewusst zu machen, daß die Freiheitsgrade in den meisten Fällen noch um einiges erweitert werden könnten und so die Komplexitätsbearbeitungsqualitäten erhöht werden könnten. Verfahren wie die Open-Space-Technology zeigen, daß für bestimmte Fragestellungen und Teilnehmerzusammensetzungen sehr hohe Freiheitsgrade sogar sehr effektiv und konstruktiv sein können. Auch wenn darum die Balance stets gehalten werden muß, so sind sicherlich in vielen Fällen die Grenzen noch zu einengend und behindernd.

Die Frage, welches Verfahren nun wie anzuwenden sei, kann natürlich erst darauf aufbauend erfolgen. Denn nicht das Verfahren steht bei der Verfahrenstheorie und Verfahrensberatung im Mittelpunkt, sondern das konkrete Anliegen/Problem. Das Verfahren richtet sich einzig und allein an den Anforderungen und Restriktionen (also „Givens“) des Vorhabens.

## Meta-Matching-Method

Nicht Verfahren stehen im Mittelpunkt, sondern das Anliegen des Projektes. Doch wenn das Werkzeug alt, stumpf, kaputt, oder gar das Falsche, Schädliche ist, dann muß das Mittel zum Zweck werden. Nur für eine begrenzte Zeit, um möglichst schnell mit dem passenden und gut funktionierenden möglichst schnell, sicher, sparsam, gemeinsam, verbindlich und nachhaltig das angestrebte Ziel doch noch zu erreichen.

Dazu ist die Meta-Matching-Method (MMM) aus der Verfahrenstheorie entwickelt worden. In einer Zangenbewegung aus Profilierung des Anforderungsprofils des Anliegens/Falles und des Leistungsprofils der infragekommenden Verfahren, wird das Problem in seiner Komplexität differenziert und tiefgreifend durchdrungen, um dann erst sich nur auf jene Verfahren und Formate zu konzentrieren, die dem Zweck am besten dienen.

Dieser systematische und zuerst übertrieben aufwändige Analyse- und Findungsprozeß ist auch deshalb notwenige, da es einen wahren Boom an möglichen Tools gibt – und täglich kommen neue hinzu, aus unterschiedlichsten Milieus (Bürgerbeteiligung und Community Organizing, OE und Moderation, Gruppendynamik und Familientherapie, Sozialpsychologie und Pädagogik), und Bereichen (Kommunen und Unternehmen, wie auch Schulen und Kirchen). Dabei schließen sich diese Ansätze nicht aus, sondern umschließen und ergänzen sich, so wie ja auch Methoden des klassischen Projektmanagement im Rahmen von Projektgovernance selbstverständlich dann ihren Platz haben, wenn dies passend ist. Es kommt eben darauf an: Nicht auf das Werkzeug aber, sondern auf das zu verrichtende Werk! Und der Zweck hinter dem Ziel, das eigentliche Anliegen hinter dem Auftrag, ist meist schwieriger herauszuarbeiten, wie das passende Projektdesign aufzusetzen.

Die MMM soll darum dabei helfen:

- Die Komplexität des Projektes schnell und präzise vorab abschätzen und übertragen zu können
- Ein verbalisierbares und in Verfahrensanforderungen übersetzbares Verständnis der zu erfüllenden Leistungen gemeinsam zu generieren
- Vielfalt, Auswahl und Anwendung von Instrumenten des Projektgovernance zu durchdringen
- Instrumente und Methoden des aktivierenden und kooperativen Projektgovernance sich zu erschließen
- Zu entscheiden, wann wie welches (nicht-)/angewandt werden könnte
- Die passenden Projektdesigns und Formate zu finden, zu entwickeln und anzupassen



## Einseitige Profilierungsanleitung

**Meta-Matching-Method**

Verfahrensprofil von: \_\_\_\_\_

☐ Prozedur (ex ante) Konzeption      ☐ Prozeß (ex post) Evaluation

### Supra (eingrenzen): Grobunterscheidung nach Problemdimension

Handelt es sich primär um ein:

Fach-/Sachproblem (Was?) ☐

Akteurskonflikt (Wer?) ☐

Strategie/Vorgehensfrage (Wie?) ☐

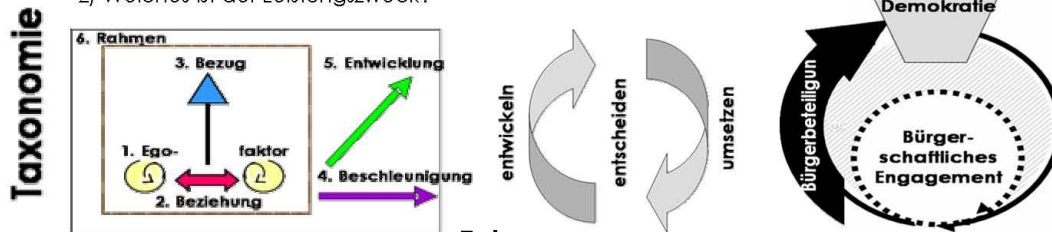


### Inter (abgrenzen): Feinunterscheidung nach Zeit und Zweck

1) Welches ist der Zeithorizont?

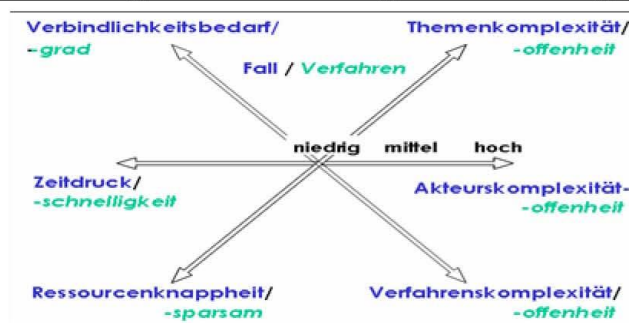
Methode	Veranstaltung	Projekt	Organisation
Sekunden - Minuten	Stunden - Tage	Wochen - Monate	Jahre - Jahrzehnte

2) Welches ist der Leistungszweck?



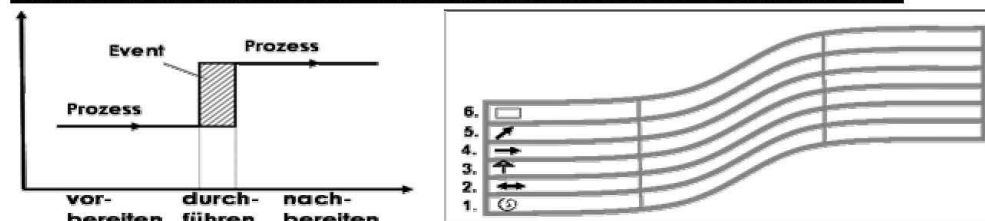
### Extra

### (profilieren): Matching des Anforderungs- und Leistungsprofil



### Praxeologie

### Intra (anpassen): Grobbeschreibung nach Prozeßdramaturgie



### Infra (anleiten): Feinbeschreibung als Programm

Zeit <sup>5</sup>	Dauer <sup>4</sup>	Programmpunkt <sup>1,2,3</sup>	Methode	Ressourcen <sup>6</sup>	Zuständig
17:00	5'	Willkommen	Leckerli überreichen	20 Bonbons	Moderator
17:05	...				

## Phasen der Meta-Matching-Method:

Wie funktioniert die MMM? Stellen sie sich eine sehr unordentliche Werkstatt vor, wo alle (viele!) Werkzeuge durcheinander herumfliegen. Um darin arbeiten zu können, ist es ratsam darum diese zuerst zu ordnen und so einzuräumen, daß sie bei jeweiligen bedarf schnell zur Hand sind. Dies ist auch die innere Logik der MMM: Zuerst (supra) findet nur eine schnelle Grobordnung in drei Zweckdimensionen statt, erst dann (inter) werden diese nach ihrem genaueren Nutzungsprofil unterteilt und zugänglich gemacht. Wird nun ein Werkzeug benötigt, so wird es aus dieser Klasse der analog funktionalen (extra) anhand seines spezifischen Leistungsprofils herausgeholt und – falls notwendig – nochmals optimal angepaßt (intra). Die Ausbuchstabierung für die Anwendung, kann dann der letzte (infra) Schritt darstellen. Erfahrene Projektleiter, werden solch eine minutiöse Bedienungsanleitung jedoch nicht mehr benötigen.

Bei der *Meta-Matching-Method* (MMM) handelt es sich um ein Metaverfahren, welches bei der Auswahl der konkreten Beteiligungs-, Entscheidungs- und Moderationsmethoden im Lösungsprozeß hilft, indem es durch folgende vier Phasen führt:

1. Mapping (Supra und Inter)
2. Profiling (Extra)
3. Matching (Extra)
4. Re-Designing (Intra und Infra)

Während der ersten Phase, dem „Mapping“, gewinnen die Durchführenden einen Überblick über das zu lösende Problem, über die beteiligten Akteure und schließlich über die herkömmlichen Vorgehensweisen. Anschließend werden im „Profiling“ der Fall und das in Frage kommende Verfahren anhand eines Kriterienkataloges genau untersucht und in einer Grafik visuell verortet. Im dritten Schritt des „Matching“ wird beurteilt, ob überhaupt und in welcher Weise ein bestimmtes Verfahren zum gegebenen Fall paßt. Im letzten Schritt des „Re-Designing“ wird das ausgewählte Verfahren an die Anforderungen des Falls angepaßt.

MMM versteht sich als Anstoß, um über das Anliegen und die Herangehensweise mit Hilfe von Fragen ins Gespräch zu kommen und sich auf ein Verfahren zu verständigen. Entscheidend für MMM ist sein integrierender und dialogischer Charakter, der Komplexität nicht als Übel, sondern als Lebensbedingung betrachtet. Die in dem jeweiligen Fall Betroffenen und damit zur Lösung Geforderten werden bereits in die Vorbereitung der Durchführung eines Problemlösungsprozesses eingebunden. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen auf den Fall geöffnet, was unter den Teilnehmern gegenseitiges Verständnis weckt und damit Konflikte und Blockaden abschwächt. Außerdem wird die durchzuführende Methode für alle Teilnehmenden transparent und nachvollziehbar, was ihre Erfolgsaussichten erheblich verbessert.

### 1. Mapping: Ausleuchten des Projektprofils

Das so genannte „Mapping“ dient dem Ausleuchten von Problem und Verfahren. Denn vor der technischen Analyse des „Profiling“ ist es unbedingt notwendig, alle Dimensionen des Themas und der angestrebten Vorgehensweise erkannt zu haben. Ohne diese Analyse des Falls würde die spätere Entscheidung zugunsten oder ungunsten eines bestimmten Verfahrens auf Sand gebaut. Die Gefahr

ist dann groß, daß ein Verfahren ausgewählt wird, welches für den Fall nicht geeignet ist. Dies würde unnötig Zeit, Geld und Vertrauen bei den Beteiligten kosten.

Zum Mapping gehört die Einordnung des Falls in den so genannten Policy-Kreislauf. Der Policy-Kreislauf setzt die einzelnen typischen Phasen eines kommunalpolitischen Prozesses in eine logische Reihenfolge und hilft so, leicht zu erkennen, an welcher Stelle das betrachtete Problem zu verorten ist und gibt schon wichtige Hilfestellung bei der Wahl des geeigneten Verfahrens.

### 1a) Supra: Schwerpunkttherausforderung herausfiltern

Gemäß der Relationierungsmatrix läßt sich jedes Projekt schnell anhand der drei Grunddimensionen beschreiben:

- Welche Herausforderungen gibt es bezüglich dem Thema/Inhalt (Was) der Akteure (Wer) und dem Vorgehen (Wie)?
- Welche davon dominiert? Sprich ist für das Gelingen besonders kritisch?

In diesem ersten Schritt geht es lediglich darum schnell diese drei durchzuspielen und ein erstes Gespür zu bekommen, worauf sich die Aufmerksamkeit und Arbeit besonders richten müssen. Es geht also darum das Gewicht, den Anteil am Gesamtaufwand der jeweiligen Falldimension grob zu ermitteln:

#### Was: Themengewicht

Die einfachste Methode an die Themen zu kommen, ist die Auftraggeber erzählen zu lassen. Methoden des Storytelling und der Systemic Inquiry eignen sich gut dafür. Dabei wird neben einem Berichten immer auch schon ein Bewerten und Deuten der Fall sein, verbunden oft bereits mit Hypothese und Empfehlungen. Die Kunst besteht darin, immer wieder das möglichst objektiv beobachtbare Ausformulieren zu befördern (Was könnte ich mit einer Videokamera filmen?).

#### Checkliste: Mapping der Themendiffizilität

- Um was geht es überhaupt?
- Was ist Ziel, was der dahinterliegende Zweck?
- Wie präzise und ausformuliert ist dieses?
- Wie umstritten?
- Gibt es ein offizielles und allgemein bekanntes Leitbild?
- Wie ist dieses zustande gekommen?
- Was bewegt die Leute gegenwärtig?

#### Wer: Akteursgewicht

Neben dem eigentlichen inhaltlichen Anliegen gibt es aber immer auch wieder mehr oder weniger große Probleme mit den Akteuren und deren Beziehung untereinander. Wenn es sich nur um ein Sach- und Fachproblem handelt, wo die involvierten Akteure alle brav ihre zugeordneten Rollen und Aufgaben wahrnehmen, dann wird es sich vermutlich am besten mit einer Fachberatung mittels herkömmlichen Projektmanagement bearbeiten lassen. Die eigentliche Governance-Dimension kommt meist über die Akteurs und Methodendimension herein. Die Sachdimension, gewinnt erst dann

Governancegewicht, wenn wie beim Rinderwahnsinn, Vulkanascheflugverbot der Sachstand auch unter Experten hoch umstritten ist, oder wie bei Abtreibung und Glaubensthemen weltanschauliche Brisanz bereits im Thema liegt (Personelle Antipathien können auf der Akteursdimension dies dann nochmals verstärken).

#### Checkliste: Mapping der Akteurskonstellation

- Wer sind die Stakeholder?
- Wer ist der Initiator?
- Für wen, sprich: welche Kunden, wird das Verfahren durchgeführt?
- Wer sind die Partner in dem Verfahren, sprich: mit wem und durch wen lassen sich bestimmte Ziele erreichen?
- Von besonderer Bedeutung sind die Gegner im Verfahren. Sie können gegen bestimmte Ziele opponieren oder aber das Vorgehen ablehnen.
- Wer ist gegen was? Aus welchem Grund?

Die Akteure sind jedoch nicht nur als Einzelspieler von großer Wichtigkeit. Fast entscheidender ist die Frage nach ihren Verhältnissen untereinander und in Bezug auf die Sache. Dieses Beziehungsgefüge muß man durchschauen. Grafische Mittel in Form von Soziogrammen und Beziehungsgefügen können hierzu hilfreich sein. Bei der Analyse ist es wichtig, sich klarzumachen, daß bestimmte Akteure möglicherweise bestimmte Rollen nur vortäuschen. Aus welchem Grund spielen sie eine solche Rolle? Wie kann man sie davon abbringen? Innerhalb der Akteurskonstellation der Stakeholder stellt sich die Frage nach den Machtverhältnissen. Dabei gibt es scheinbare Machtverhältnisse, die jedoch über die tatsächliche Machtverteilung hinwegtäuschen können.

#### Checkliste: Mapping des Beziehungsgefüges der Akteure

- Welche Interessen haben die unterschiedlichen Akteure?
- Jeder Akteur vertritt eine bestimmte Position – welche Interessen bringen jeden jeweils dazu?
- Das Spektrum der Akteure wird Koalitions- und Konfliktverhältnisse erlauben bzw. aufbrechen lassen. Welche Akteure können oder wollen koalieren?
- Wer kann unter keinen Umständen miteinander?
- Innerhalb des Beziehungsgeflechts wird es Schlüsselpersonen geben, die vielfach vernetzt sind und möglicherweise einiges an Macht auf sich vereinen.
- Wer sind diese „stillen Eminenzen“?
- Mit wem sind sie vernetzt?

### **Wie: Methodengewicht**

Dazu gehören Aspekte wie: Wie wurde bisher vorgegangen? Welche Referenzbeispiele gibt es? Welches Verfahren hat man zu diesem Zeitpunkt (noch) vorgesehen? Üblicherweise ordnet sich die Frage des „Wie“ in strategische Konzepte, die Ansatzpunkte identifizieren und Maßnahmen benennen sowie einzelne Schritte und Meilensteine (Zwischenziele) enthalten. Geleitet werden solche Konzepte von einer bestimmten Philosophie, welche dem Ansatz zugrunde liegt. Es ist lohnend, sich diesen Ansatz vor Augen zu halten und fortlaufend kritisch zu fragen, ob seine Grundannahmen zu den realen Bedingungen des Falls passen.

Auf bekannte Probleme gibt es häufig schon Antworten. Das übliche Vorgehen könnte jedoch auch scheitern. Dann stellt sich die Frage, wie offen die Beteiligten für neue Verfahren sind.

#### Checkliste: Mapping der Prozeßflexibilität

Wie offen und experimentierfreudig sind die Betroffenen?

Welche Erfahrungen haben Beteiligten mit innovativen und dynamischen Tools gemacht? (z.B. mit Web 2.0, Gruppendynamik, Selbstorganisation)

Welche Vorlieben und Abneigungen bringen sie mit?

Über welchen Kenntnisstand verfügen sie?

Welcher technische Stand herrscht in der Organisation vor?

Welche Techniken und Materialien stehen bereits zur Verfügung?

Daneben ist zu klären, ob es bereits andere laufende Veränderungsprozesse gibt. Welche Prozesse sind das? Inwieweit tangieren sie das konkrete Projekt? Könnte es zu Störungen beim eigenen Vorgehen kommen oder droht sogar eine Störung der anderen Veränderungsprozesse

### **1b) Inter: Verorten im Problemlösungszyklus**

Je nach Verortung des Falles im Problemlösungszyklus werden ganz andere Anforderungen an das Verfahren gestellt:

- Geht es z.B. lediglich darum, die relevanten Informationen für einen Planungsprozess zu besorgen? Oder sollen diese zusätzlich gewichtet und zu einer Entscheidungsempfehlung verdichtet werden?
- Muß eine kollektiv verbindliche Entscheidung herauskommen? Oder reicht das lediglich disperse Engagement diverser Aktionsgruppen?
- Wird schließlich die Umsetzung von der Verwaltung durchgeführt? Oder muß – z.B. aus Kostengründen – auf eine Durchführung durch die Betroffenen gebaut werden?

Die Verortung im Problemlösungszyklus stellt also klar, welches Ergebnis das zu wählende Verfahren erbringen muß. Im anspruchsvollsten Fall muß der gesamte Kreislauf durchschritten werden.

Weiterhin wird deutlich, welche Art von Unterstützung zum Beispiel von Seiten der Teilnehmer benötigt werden: Will man nur eine inhaltliche Input-Beteiligung oder sollen sie auch bei der Umsetzung mithelfen? Sollen Betroffenen gar mitentscheiden? Welche Phasen des basalen Problemlösungsprozesses sind am ehesten angesprochen? –Sprich: Braucht es zur Lösung primär das:

- Entwickeln von Lösungsalternativen?
- Entscheiden, welche zu wählen ist?
- Umsetzen der gewählten Wege?
- Durchschreiten des ganzen Prozesses?

## 2. Profiling: Intensives Durchdringen und Abschätzen der jeweiligen Anforderungen

Nach Abschluß des Mapping, das einen sehr umfassenden Überblick über Fall und Vorgehensweise generiert hat, folgt das Profiling. Im Unterschied zum Mapping, in dem es keine Analysekriterien gab, werden Fall und Verfahren nun anhand eines genauen Rasters untersucht. Dank des Mappingprozesses haben die Teilnehmer den nötigen Durchblick gewonnen, um nun die sechs Kategorien im Profiling bearbeiten zu können. Diese Kategorien reichen völlig aus, um feststellen zu können, ob ein Verfahren zur Problemlösung eines bestimmten Falls geeignet ist. Das Analyseraster wird sowohl auf den jeweiligen Fall als auch auf das ins Auge gefasste Verfahren angewendet. Dies ist Voraussetzung für den dritten Schritt, das Matching, bei dem beide Ergebnisse „übereinander gelegt“ werden, um zu sehen, welchen Deckungsgrad sie erreichen.

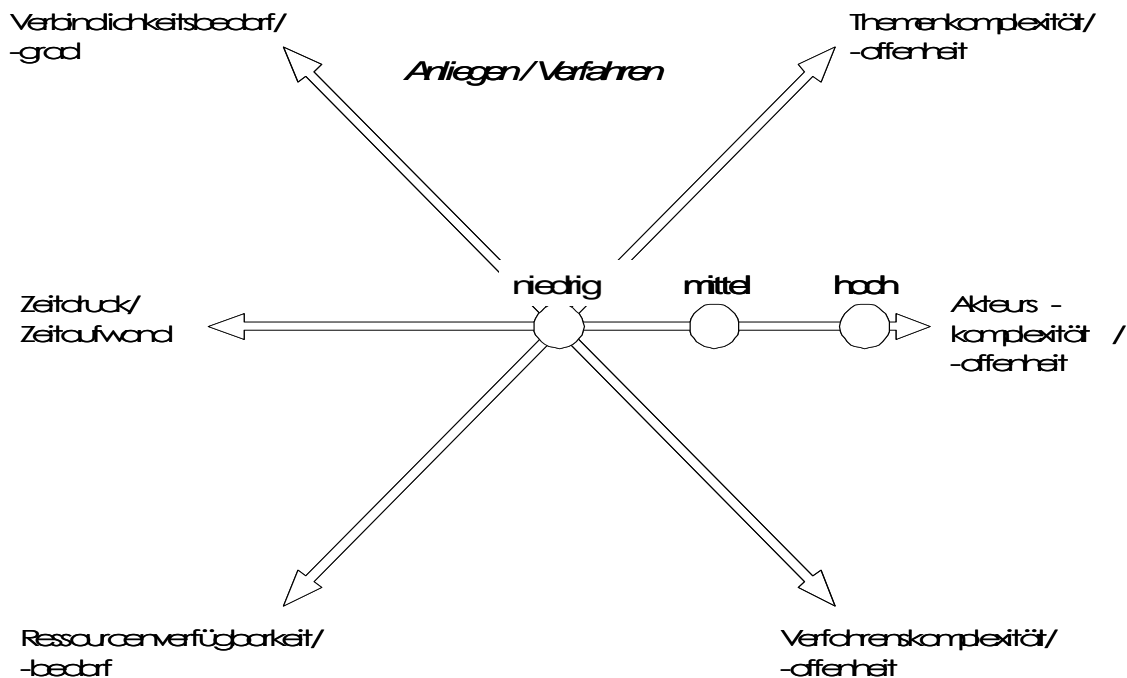
Zum Analyseraster gehören die sechs Kategorien aus Tabelle 1. Bezogen auf den Fall bzw. auf das Verfahren haben sie unterschiedliche Dimensionen, die jedoch miteinander korrespondieren (So zum Beispiel der Zeitdruck des Problems und der Zeitbedarf zur Durchführung des Verfahrens):

	Anforderungsdimensionen des Falles	Leistungsdimension des Verfahrens
Thema	Komplexität des Themas	Offenheit für Themen
Akteure	Komplexität der Akteurskonstellation	Offenheit für Akteure Berücksichtigung von Akteuren
Verfahren	Komplexität der Verfahrensanforderungen	Methodische Offenheit – Variabilität und Flexibilität
Ressourcen	Knappheit von Ressourcen (Zeit, Geld, Personen, Technik ...)	Bedarf an Ressourcen zur Durchführung
Zeit	Zeitdruck	Zeitaufwandf
Verbindlichkeit	Verbindlichkeitsbedarf der Ergebnisse	Verbindlichkeitsgrad der Verfahrensergebnisse

Wie in einem Spinnennetz gehen die Achsen für die einzelnen Kategorien von einem zentralen Punkt aus (vgl. Abbildung 2). Die Bewertungsskala entlang jeder Achse reicht jeweils von „niedrig“ über

„mittel“ bis „hoch“. Diese grobe Einteilung ist vollkommen ausreichend, denn eine exakte Quantifizierung bringt keinen substantiellen Erkenntnisgewinn.

Die Dimensionen der einzelnen Kategorien im Überblick



## 2a) Anforderungsprofil des Falles

Die Untersuchung von Fall und Verfahren anhand der sechs Kriterien erfolgt nacheinander. Das heißt, zuerst wird der Fall untersucht und dann das Verfahren. Dieses Vorgehen verhindert unnötige Diskussionen, denn die Teilnehmer können sich zunächst auf den Fall konzentrieren und anschließend relativ unabhängig davon das angestrebte Verfahren untersuchen. So wird auch verhindert, daß möglicherweise ein Verfahren für die Anwendung auf den zugrunde liegenden Fall zurechtgebogen wird.

Da in den meisten Fällen die Betroffenen zwar Experten des zu lösenden Falles sind, aber nicht Experten der möglichen Lösungsverfahren, sollte dieser Schritt sinnvollerweise von einem erfahrenen Verfahrensexperten, der über ein breites Sortiment an bereichsrelevanten Prozeduren verfügt, unterstützt werden.

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte kurz vorgestellt werden.

- In der Kategorie **Themenkomplexität** muß man sich fragen, ob alle relevanten Informationen vorliegen. Wie umstritten sind die diversen Informationen gegebenenfalls? Hier geht es auch um die Machtkonstellation: Wer setzt die Agenda? Wer bringt welche Themen und Sichtweisen ein? Weiterhin: Erschwert ein Konflikt die Lösung? Gründe für den Konflikt könnten unter anderem ethische und normative Fragen sein. Dann gilt es, behutsam vorzugehen und nicht überzeugen zu wollen, sondern erst einmal Verständnis für die andere Position zu wecken.
- Für die **Akteurskomplexität** muß zuerst festgestellt werden, ob alle Stakeholder bekannt sind. Können sie alle direkt erreicht werden? Sind die Betroffenen für die spätere Durchführung eines

Verfahrens verfügbar? Sind sie vor Ort? Wichtiger noch ist die Frage, ob die Betroffenen willens und fähig sind, sich in einem Problemlösungsverfahren zu engagieren. Wie steht es um die Kenntnis untereinander und den Respekt füreinander? In kommunalpolitischen Belangen spielt die Frage nach der gemeinsamen Sprache (auch im übertragenen Sinne) eine immer bedeutendere Rolle: Können sich die Betroffenen untereinander verständigen? Sind die Teilnehmer offen, mitzuwirken? Wodurch werden sie motiviert? Sind sie zugänglich für Argumente?

- Die **Verfahrenskomplexität** fragt danach, wie kompliziert und differenziert das Lösungsverfahren für einen Fall gestaltet sein muß. Welche Vorerfahrungen bestehen zum Beispiel mit co-aktiven Verfahren? Sind die Betroffenen „gebrannte Kinder“, haben sie also schlechte Erfahrungen mit solchen Verfahren? Oder sind die Teilnehmer unbefangen? Daran schließt sich die Frage an, wie offen die Betroffenen für neue Vorgehensweisen sind. Die methodische Ausgestaltung des Verfahrens muß besonders darauf Rücksicht nehmen, wer die Spielregeln bestimmt. Heikel, aber entscheidend ist dieser Punkt immer, denn hier geht es um den Kern aller Machtstrukturen. Lassen sich die Bestimmungsverhältnisse aufbrechen oder blocken die Regelsetzer gar alle Änderungsversuche von vornherein ab? Bei einer Totalblockade ist die verantwortlichste Konsequenz der Abbruch des gesamten Prozesses, denn wenn die bisherigen Lösungswege schon keine Lösung gebracht haben, dann muß ein neuer Weg gefunden werden.

Für den Lösungsweg ist sodann die Kenntnis der **Ressourcenknappheit** wichtig. Was steht an Geld, Personal, Ausstattung, Technik und Räumlichkeiten zur Verfügung? Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen? Je knapper dabei die Ressourcen sind, um so weiter außen muß dabei der Wert sein (da ja die Komplexität, sprich Schwierigkeit nach außen zunimmt).

Die Wahl des Lösungsverfahrens ist auch vom **Zeitdruck** abhängig. Wie groß ist er? Wie viel Zeit kann man sich andererseits lassen? Kann die Frist unter Umständen verlängert werden? Wird der Verlauf voraussichtlich verzögert oder beschleunigt? Wenn ja, um wie viel? Wie steht es um die Beeinflussbarkeit? Umfasst der Zeitraum Stunden und Tage, Wochen und Monate oder gar Jahre und Jahrzehnte? Je nachdem, wie lang der Zeithorizont ist, entscheidet es sich, ob eine kurzfristige Moderationsmethode schon hilft oder ein mittelfristiges Interventionsverfahren oder gar ein langfristiges Projektverfahren benötigt wird.

Übersehen wird oft der Entscheidungscharakter des Ergebnisses: Welchen **Verbindlichkeitsgrad** müssen die Ergebnisse bei den Teilnehmern und Betroffenen haben, damit die erwünschte Wirkung eintritt? Das heißt, in welchem Maße müssen sich die Beteiligten an die Ergebnisse halten? Sie möglicherweise selbstständig umzusetzen bereit sein? Wie weit- und besonders tiefreichend muß die Lösung sein? Von wie vielen Betroffenen müssen Entscheidungen getragen werden? Wie umfassend müssen Entscheidungen getragen werden? Wie hoch müssen die Sanktionsmöglichkeiten sein?



### Checkliste: Anforderungsprofil des Falles

Inhaltskomplexität	Akteurskomplexität	Verfahrenskomplexität
Liegen alle relevanten Informationen vor? Weiß man, wo man sie bekommen kann? Wie umstritten sind die diversen Informationen? Erschwert ein Konflikt die Lösung? Spielen ethische und normative Fragen eine wichtige Rolle? Wer setzt die Agenda? Wer kann Themen/ Sichtweisen einbringen? Wer kann sie ändern?	Sind alle Stakeholder bekannt? Kann man sie direkt erreichen? Wie verfügbar sind die Betroffenen? Sind sie willens und fähig, sich einzubringen? Wie gut kennen und respektieren sie sich? Wie vertragen sie sich untereinander? Wie offen und fit fürs Mitwirken sind sie? Wie und wodurch sind sie motiviert?	Welche Vorerfahrungen bestehen mit co-aktiven Verfahren? Wie offen sind die Betroffenen für neue Vorgehensweisen? Und für neue Medien? Wer bestimmt die Spielregeln? Wie wird darüber bestimmt? Wie fest gefügt sind diese Entscheidungswege und Stimmengewichte?
Ressourcenknappheit	Zeitdruck	Verbindlichkeitsbedarf
Was steht zur Verfügung an: - Geld, - Personal, - Ausstattung/Technik, - Räumlichkeiten? Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen?	Wie groß ist der Zeitdruck? (Tage, Monate etc.?) Gibt es eine Deadline? Muß mit Verzögerungen gerechnet werden? Wie beeinflussbar ist das Auftreten von Verzögerungen oder Beschleunigungsmöglichkeiten?	Wie weitreichend muß die Lösung sein? Wie verbindlich? Muß sie von allen getragen werden? Wie weit? Welche Folgeschritte hängen von der Lösung dieses Problems ab?

## 2b) Leistungsprofil des Verfahrens

Wie beim Anforderungsprofil des Falls ist es vor der 6-Schritt-Analyse sinnvoll, generell die Komplexitätsaffinität des Verfahrens zu ermitteln. Unter Umständen kommt man zu dem Ergebnis, daß die Komplexitätsaffinität viel zu gering ausfällt, um das Problem lösen zu können. Damit würde sich die 6-Schritt-Analyse zur Erstellung des Leistungsprofils des Verfahrens erübrigen.

Wie reagieren die Methodik und der Ablauf des Verfahrens auf die gegebene Fall-Komplexität? Nimmt das Verfahren die Komplexität auf und kann es sie verarbeiten, so ist es komplexitätsaffin. Möglicherweise ist das Verfahren aber auch überfordert, dann ist es komplexitätsavers. Ungeeignete Verfahren sind komplexitätsindifferent.

Je nach Anforderungsprofil und damit Komplexitätsgrad des Falles lassen sich meist sehr schnell eine Vielzahl denkbarer Vorgehensweisen ausklammern und der Fokus auf einen übersichtlichen Kreis richten. Das Profiling der möglichen Verfahren erfolgt dann analog anhand der sechs Kategorien, mit denen der Fall analysiert wurde, nur mit leicht veränderten Kategorienamen.

- So wird beispielsweise bei der Erstellung des Leitungsprofils des Verfahrens nicht nach der Themenkomplexität gefragt, sondern nach der **Themenoffenheit**. Inwieweit kann jedes Thema, jede Frage oder Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden? Wie offen und flexibel ist das Agenda-Setting? Wie flexibel kann das Verfahren auf Meinungs-, Informations- und Gegenstandsänderungen eingehen?
- Die **Akteursoffenheit** richtet sich danach, inwieweit jeder selbst teilnehmen muß, bzw. sich auch vertreten lassen kann. Inwieweit kann jeder Teilnehmer in jede Rolle schlüpfen, und zwar wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache? Kann jeder, der will, teilnehmen oder nur auf Einladung? Wenn ja, wie wurde ausgewählt? Kann also jeder jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln wie er will oder sind diese individuellen Teilnahmefreiheiten sehr eingeschränkt?
- Das Kriterium der **Verfahrensoffenheit** gibt an, inwieweit jeder in der von ihm gewünschten Form, zu dem von ihm gewünschten Thema, an dem von ihm gewünschten Ort und zur gewünschten Zeit, alleine für sich oder gemeinsam mit anderen und zwar mit den von ihm gewünschten Personen interagieren kann (oder es auch seinlassen darf). Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert, durchgeführt, abgesetzt, verkürzt, verlängert, verstetigt werden? Unabhängig davon, ob gemeinsam vor Ort oder durch irgendein Medium? Wie fest vorgegeben bzw. flexibel anpassungsfähig ist das Verfahren?
- Welcher **Ressourcenaufwand** ist erforderlich, um das Verfahren durchzuführen? Was wird an Räumen, Personal, Finanzen und Infrastruktur sowie an technischen Hilfsmitteln benötigt? Wie groß ist der Spielraum dabei? Was kann substituiert werden? Was kann gekürzt oder gar ganz gestrichen werden? Was kann selbst erbracht werden?
- Wie hoch ist der **Zeitaufwand** der Prozedur? In welchen Zeithorizonten kann sie durchgeführt werden? Stunden und Tage, Wochen und Monate oder Jahre und Jahrzehnte?
- Welchen **Verbindlichkeitsgrad** erreichen die Ergebnisse des Verfahrens? Wie bindend sind die Entscheidungen für die Teilnehmer am Verfahren? Wie hoch ist die erzeugte kollektive Verbindlichkeit der Ergebnisse für die Gruppe? Werden die Entscheidungen und Ergebnisse von allen getragen? Wie werden die Entscheidungen getroffen? Wird abgestimmt? Wenn ja, wie hoch ist das Quorum? Und gibt es ein individuelles Veto-Recht?

Damit ist das Profiling von Fall und Verfahren beendet. Die obigen Fragen machen die wesentlichen Aspekte der sechs Kategorien von Problem und Prozedur deutlich.

### Checkliste: Leistungsprofil des Verfahrens

Inhaltsoffenheit	Akteursoffenheit	Verfahrensoffenheit
<p>Inwieweit kann jedes Thema, jede Frage, Sichtweise jederzeit von jedem auf seine jeweilige Art und Weise eingebracht und vertieft werden?</p> <p>Wie offen und flexibel ist das Agenda-Setting?</p> <p>Wie flexibel kann das Verfahren auf Meinungs-, Informations-, Gegenstandsänderungen eingehen?</p>	<p>Inwieweit muß jeder selbst teilnehmen bzw. kann sich auch vertreten lassen, von wem er will?</p> <p>Inwieweit kann jeder Teilnehmer in jede Rolle schlüpfen, und zwar wann und wie er will, auf seine Art und in seiner Sprache teilnehmen?</p> <p>Inwieweit kann jeder teilnehmen, jederzeit kommen und gehen, bleiben und handeln?</p>	<p>Inwieweit kann jeder in der von ihm gewünschten Form, zu dem von ihm gewünschten Thema, an dem von ihm gewünschten Ort und zur gewünschten Zeit, alleine für sich oder verbindlich für andere mit den von ihm gewünschten Personen interagieren?</p> <p>Inwieweit kann jedes Verfahren, jede Methode, jedes Format von jedem jederzeit eingebracht, verändert oder abgesetzt werden?</p> <p>Egal ob unmittelbar vor Ort oder mittelbar per Medium?</p>
Ressourcenbedarf	Zeitaufwand	Verbindlichkeitsbedarf
<p>Wie hoch ist der Ressourcenaufwand des Verfahrens?</p> <p>Was wird benötigt an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Räumen</li> <li>- Personal</li> <li>- Finanzen</li> <li>- Infrastruktur/technischen Hilfsmitteln?</li> </ul> <p>Wie groß ist der Spielraum dabei?</p> <p>Was kann substituiert werden?</p> <p>Was kann selbst erbracht werden?</p>	<p>Welches ist der zeitliche Horizont der Prozedur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stunden und Tage</li> <li>- Wochen und Monate</li> <li>- Jahre und Jahrzehnte</li> </ul>	<p>Wie hoch ist der Grad an durch das Verfahren erzeugter kollektiver Verbindlichkeit?</p> <p>Werden alle einbezogen?</p> <p>Werden die Entscheidungen und Ergebnisse von allen getragen?</p> <p>Wie werden die Entscheidungen getroffen?</p> <p>Wird abgestimmt?</p> <p>Wie hoch ist das Quorum?</p> <p>Gibt es ein individuelles Veto-Recht?</p>

Nimmt man nun die Ergebnisse zusammen, legt also das Raster von Fall und Verfahren übereinander, tritt man in die dritte Phase der MMM ein.

### **3. Matching: Abgleich von Fall und Verfahren**

Im dritten Schritt, dem Matching, werden die Profile von Fall und Methode übereinander gelegt. Jetzt ist erkennbar, wo die Anforderungen des Falls und die Leistungsfähigkeit der Methode gut übereinstimmen und wo sie weit auseinander klaffen.

Dieser Schritt dauert nur einige Minuten, wenn zum Fall nur ein Verfahrensprofil vorliegt. Dennoch sollte kurz über folgende Fragen nachgedacht werden: Wie liegen die Flächen im Spinnennetz aus Abbildung 3 übereinander? Wie groß ist die Überschneidung? Was sind die Ergebnisse in den einzelnen Kategorien? Beispielfhaft ist zu fragen, ob die gewünschte Prozedur für die Themenkomplexität des Falls offen ist.

Etwas länger dauert diese Phase, wenn es gilt, mehrere Verfahren bezüglich ihrer Eignung zur Lösung des Falls zu überprüfen. Hier müssen die Vor- und Nachteile der Anwendung einer bestimmten Prozedur im Vergleich zu einer anderen diskutiert und benannt werden. Hat man sich auf ein Verfahren verständigt, geht man zur vierten Phase über.

Sind die Differenzen zwischen den Profilen zu groß, so hat man noch kein passendes Verfahren gefunden und muß entweder nach weiteren Tools Ausschau halten, das Anforderungsprofil des Falles verändern oder aber das am besten geeignete Verfahren an die spezifischen Anforderungen anpassen. Diesen Schritt behandelt das Re-Designing.

#### ***3a) Anforderungsprofil des Falls übersteigt das Leistungsprofil des Verfahrens***

Verfahren nicht effektiv/leistungsfähig genug

Konsequenzen:

- entweder „mächtigeres“ Verfahren wählen
- oder nachbessern des Verfahrens
- oder reduzieren/unterteilen des Falles

#### ***3b) Leistungsprofil des Verfahrens übersteigt das Anforderungsprofil des Fall***

Verfahren nicht effizient („mit Kanonen auf Spatzen schießen“)

Konsequenzen:

- entweder bescheidenere Verfahren
- oder einsparen und vereinfachen des Tools
- oder Fall ausweiten, indem z.B. Komplexitätsprofil des Falles nochmals genauer betrachtet wird

### **4. Re-Designing: Anpassung des Verfahrens**

In der vierten Phase, dem Re-Designing, wird schließlich überlegt, ob die geprüfte Methode für diesen einen Fall gänzlich verworfen werden muß oder ob es sinnvoll ist, sie bei auseinanderfallenden Ergebnissen innerhalb eines Kriteriums anzupassen. Eventuell stellt sich dabei heraus, daß keine Methode allein das Problem lösen kann. Geschickt kombiniert ergeben sie aber eine geeignete Strategie, mit der sich die Lösung Stufe für Stufe erarbeiten läßt.

Wichtig ist eine gute und zügige Nachbereitung der Ergebnisse nach jedem durchgeführten Schritt. Sonst „verpufft“ der Effekt – präsentierbare Ergebnisse veralten, die Motivation aller Beteiligten sinkt und die Glaubwürdigkeit leidet. Statt auf einem höheren Level weiterzumachen, fängt man wieder von vorne an – oder läßt es ganz.

Erfahrungsgemäß kann ein Verfahren selten in seiner „Lehrbuchform“ direkt angewandt werden, sondern bedarf immer einiger Anpassungen. Denn jeder Fall ist einzigartig. Hinzu kommt, daß auch der Fall an sich nicht fix und fertig vorgegeben ist, sondern sich laufend weiterentwickelt und sich an einzelnen Dimensionen auch hier und da etwas drehen läßt; z.B. können weitere Finanzmittel akquiriert werden, wenn sich herausstellt, daß der Lösungsweg einfach ressourcenaufwändiger sein muß, als ursprünglich geplant. Im Re-Designing kann man also mit etwas Geschick und Erfahrung an (fast) jeder Dimension noch was ändern, bis man eine stimmige Prozeßdramaturgie mit dem passenden Methodenbausteinen gefunden hat.

Besonders bei Projekten ist die Prozeßdramaturgie immer mehrstufig. D.h. mit einem einzelnen Verfahren, gar Methode im engeren Sinne wird es nicht gelingen, sondern eine ganze Aneinanderkettung und Kombination, also Orchestrierung, von unterschiedlichen Settings, Events und Formaten wird nötig sein. Hier geht es also, wie bei einer komplexen Sinfonie um eine umfassende Inszenierung und Arrangement. Der Aufbau der diese gestaltende, umsetzende und anpassen- den Projektinfrastruktur und Prozeßarchitektur wird dabei vermutlich zentral sein, z.B. i Form einer Spurgruppe, Projektmeisterei oder Bauhütte.

## Werkzeugkästen

Welche Tools in und für Projektgovernance gibt es nun? Hunderte! Reale und virtuelle, Moderationsmethoden, Veranstaltungsformate, Projektdramaturgien und Organisationsformen, direktive und partizipative. Es werden ständig mehr. Lassen Sie sich inspirieren. Suchen Sie weitere und teilen Sie dies ihren Kollegen mit.

- [www.change-management-toolbook.com](http://www.change-management-toolbook.com)
- [www.4managers.de/a-bis-z-index/](http://www.4managers.de/a-bis-z-index/)
- [www.gemeinsinn-werkstatt.de](http://www.gemeinsinn-werkstatt.de)
- [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)
- [www.uni-kassel.de/fb1/burow/Startseite.html](http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/Startseite.html)
- [www.cama-institut.de](http://www.cama-institut.de)
- [www.managerseminare.de/Knowhow/Lexikon](http://www.managerseminare.de/Knowhow/Lexikon)
- [www.elc.uzh.ch/toolfinder.html](http://www.elc.uzh.ch/toolfinder.html)
- [www.transformation.at](http://www.transformation.at)
- [www.techsoup.org/index.cfm](http://www.techsoup.org/index.cfm)
- [www.iaf-methods.org](http://www.iaf-methods.org)
- [www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de)

## Projektpolitik: Projektgovernance institutionalisieren

Projekte sind per definitionem isoliert, fachidiotisch, unzureichend und begrenzt: kurz weder ganzheitlich nicht nachhaltig. Dies ist ihre Stärke und Schwäche zugleich. Durch ihre zeitliche und gegenständliche Fokussierung sind sie zwar auch schneller und konkreter machbar, aber auch in ihrer Wirkung begrenzt, abhängiger und vorläufig. D.h. sie gelingen und bleiben nur, solange der Kontext und Rahmen stimmt. Sie bedürfen somit einer spezifischen Organisationsumgebung, einer förderlichen Struktur und Kultur. Projekte brauchen ihre Organisation, ihre Einbettung und Verankerung in einem mehr oder weniger festen und formalen Institutionengefüge. Auch wenn diese zuerst als Gegeben zu sehen ist, so soll doch gegen Ende des Moduls dieser Rahmen problematisiert und prozeduralisiert – sprich politisiert werden: Wenn Multiprojektmanagement das Management von Projektmanagement ist, dann kann Projektpolitik als die Governance von Projektgovernance gesehen werden.

Als Ausgangspunkt zu dieser bewußten Betrachtung und systematischen Beeinflussung des organisationellen Umfeldes, dient die Phase des Re-designings, sprich der Anpassungsbedürfnisse der jeweiligen Projektdramaturgien. Wir kehren dabei allerdings die Frage um: Nicht, wie müssen die Verfahren angepaßt werden, damit sie mit den gegebenen Umständen zurecht kommen? Sondern, wie müßten der institutionelle und formale Kontext aussehen, damit die gewählten und implementierten Designs auch nachhaltig gelingen?

Hierbei geht es um Fragen wie:

- Wie förderlich, hinderlich sind umgebende Kultur und Struktur?
- Wie stark schlägt dies auf das Projekt durch? Läßt es sich abschirmen oder immunisieren?
- Können diese organisationellen Rahmenbedingungen beeinflußt werden? Wie und wodurch?
- Ist diese Projektpolitik im Rahmen des Mandats möglich und erwünscht?

Drei Schwerpunkte werden dabei im Folgenden im Bereich der Projektpolitik gesetzt:

- Multiprojektmanagement, als das Managen von komplexen Projektlandschaften selbst
- Scrum, als Prototyp einer fest verankerten und dennoch weiterhin agilen Projektorganisation
- Organisationsentwicklung 3. Ordnung, als Ort und Rolle, die Zuständig für Entwicklung und Vermittlung von Projektgovernance-Instrumenten und Kompetenzen ist

## Multiprojektmanagement: Projektmanagement managen

Projektmanagement als das planhafte Handhaben von einem Projekt nach dem anderen, ist das eine, was aber wenn ...

- sich die Anzahl, Disparität und Konkurrenz unter diesen massiv erhöht? Was wenn Projekte von unterschiedlichsten Personen angestoßen und jeder auf seine Art diese umsetzt?
- Erfolg und Qualität dabei unterschiedlich verstanden und gemessen werden?
- Dabei die Ressourcen – insbesondere an Geld, Personal und Zeit – nicht abgestimmt wurden und darum Engpässe, Mehrfachverbuchungen und Machtgerangel resultieren?
- Die Zu- und Eingeteilten gar nicht wollten? Oder deren Linienvorgesetzter sie nicht abgeben wollte?
- Dazu noch die Chefs sich an die wenigen Spielregeln und Konditionen selbst nicht halten und z.B. ständig mit weiteren, neuen „Ideen“ kommen und so das Chaos noch mehr erhöhen?
- Frust und Burnout zunehmen und die Fristen und Qualitätsziele noch weniger realistisch werden?
- Und schließlich, die Projektkultur im Keller ist, da dieser noch voller Leichen, also nicht abgeschlossener, verdrängter und belastender Mißerfolgsprojekten ist?

Dieses Szenario nimmt massiv zu, denn besonders durch vermehrte Einführen von Matrixorganisationen, virtuellen und variablen Projektteams und just-in-time-production wird das Arbeiten in Projekten zunehmend die Regel. Gerade im drittmittelfinanzierten Wissenschafts- und Forschungsbetrieb, gibt es eigentlich keine Linie, sondern nur noch Projekte. Aber auch in vielen Aufgabenbereichen in herkömmlichen Bürokrationen und Unternehmen wird bereits mehr Zeit in Projekten, denn in der Linie verbracht. Die Zuständigkeiten, Rechtfertigungs- und Vorgesetztenverhältnisse verschwimmen dabei immer mehr. An Stelle von vertikalen, klaren Hierarchien (solid line), tritt laterales Führen und Zusammenarbeiten über Bereichs-, Organisations- und Zuständigkeitsgrenzen hinweg (dotted lines). Dies ist der Grund, warum Multiprojektmanagement in den vergangenen Jahren immer mehr an Gewicht gewinnt. Allerdings mehr noch von der - Wir sollten es tun – also von der – Wir machen es – Haltung. Multiprojektmanagement ist dabei in seinem Denken, von seinem Ansatz immernoch dem Managementdenken verhaftet, aber es überschreitet in seiner Komplexität bereits die Grenzen des Projektmanagement. Denn viele Probleme des Multiprojektmanagement lassen sich in der Praxis nur mit Instrumenten der Projektgovernance meistern.

Multiprojektmanagement bedeutet das ganzheitliche Management einer Projektlandschaft durch die Gestaltung von Organisationsstrukturen, Rollenmodellen, Anreizsystemen, Prozessen, Methoden und IT-Systemen bezogen insbesondere auf die Entwicklungs- und Produktionsprozesse in einem Unternehmen. Dennoch läßt sich dieses auf Forschungs- und Wissenschaftsorganisationen und Prozesse des beruflichen Alltages anwenden.

### **Ansatz**

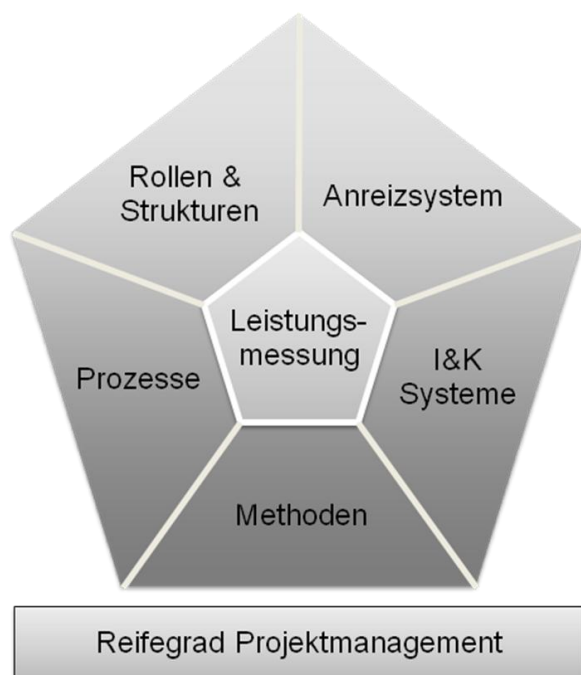
Während sich Organisationen in der Vergangenheit noch vorrangig bemühten, standardisierte Verfahren auf Einzelprojektebene zu etablieren, muß sich der zukünftige Fokus noch stärker auf das zu managende Gesamtportfolio richten. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit dürfen Entscheidungen im Projektportfolio nicht willkürlich getroffen werden, sondern müssen auf Basis transparenter Informationen strategiekonform erfolgen. Das Beherrschen der eigenen Projektlandschaft wird

für Unternehmen somit zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungen der Unternehmensumwelt lassen das professionelle MPM zum Wettbewerbsvorteil werden.

In zunehmendem Maße zeigen sich Unternehmen bemüht, Prozesse, Organisationsformen und Methoden zu etablieren, die einen zielgerichteten effizienten und effektiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen ermöglichen. Speziell der Organisation in Form von Projekten wird hierbei eine zunehmende Bedeutung beigemessen. Anlaß ist die Erkenntnis in Unternehmen, daß die Arbeit in Form von Projekten eine besonders flexible und effiziente Form zur Umsetzung von wichtigen Vorhaben darstellt. Der Trend zu projektorientierten Organisationsstrukturen erfordert beispielsweise eine engere innerbetriebliche Zusammenarbeit, indem verteilte Unternehmens-Kompetenzen einfach und schnell zusammengeführt werden, oder lassen durchgehende Kosten-Nutzen-Betrachtungen zu, da Projektbudgets in der Regel an klare messbare Projektziele gekoppelt sind.

Folglich ist es auch nicht weiter verwunderlich, daß Projekten und dem Management von Projekten eine **zunehmende Schlüsselfunktion** in Unternehmen beigemessen wird. Die strategiegetriebene Initiierung und Auswahl der richtigen Projekte, deren Priorisierung, die Zuordnung von Ressourcen, die inhaltliche Koordination zwischen Projekten sowie das übergeordnete Controlling der Projektilandschaft werden hierbei zunehmend als Aufgaben des oberen Managements verstanden.

### Multiprojektmanagement-Diamant als Bezugsrahmen

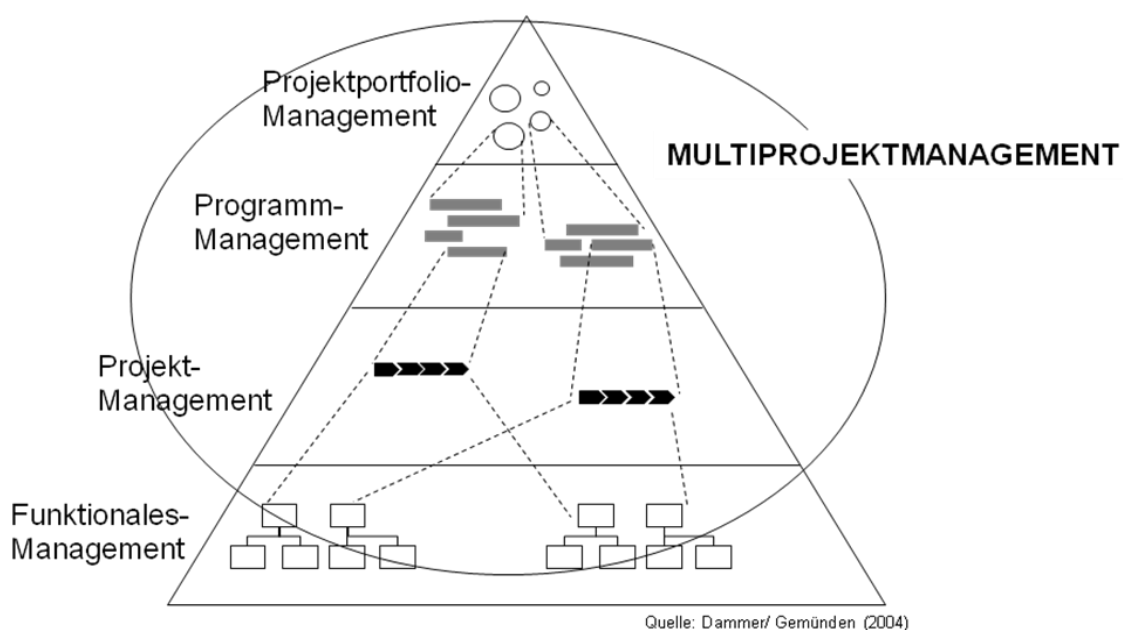


Basis des Diamanten und hiermit auch die Basis des MPM bildet ein fundiertes Einzelprojektmanagement. Dem liegt die Erkenntnis zu Grunde, daß ein MPM nur dann funktionieren kann, wenn Klarheit über das Management einzelner Projekte herrscht. Hierzu gehört bspw. ein Verständnis über die Abgrenzung von Projekten zum Tagesgeschäft, ein klares Verständnis über ein Projektablaufmodell, über die Verankerung von Projekten in der Organisation. Insbesondere ist eine eindeutige Regelung bzgl. des Zugriffs auf Mitarbeiter durch Projekte erforderlich. Bspw. in Form von Projektvereinbarungen.

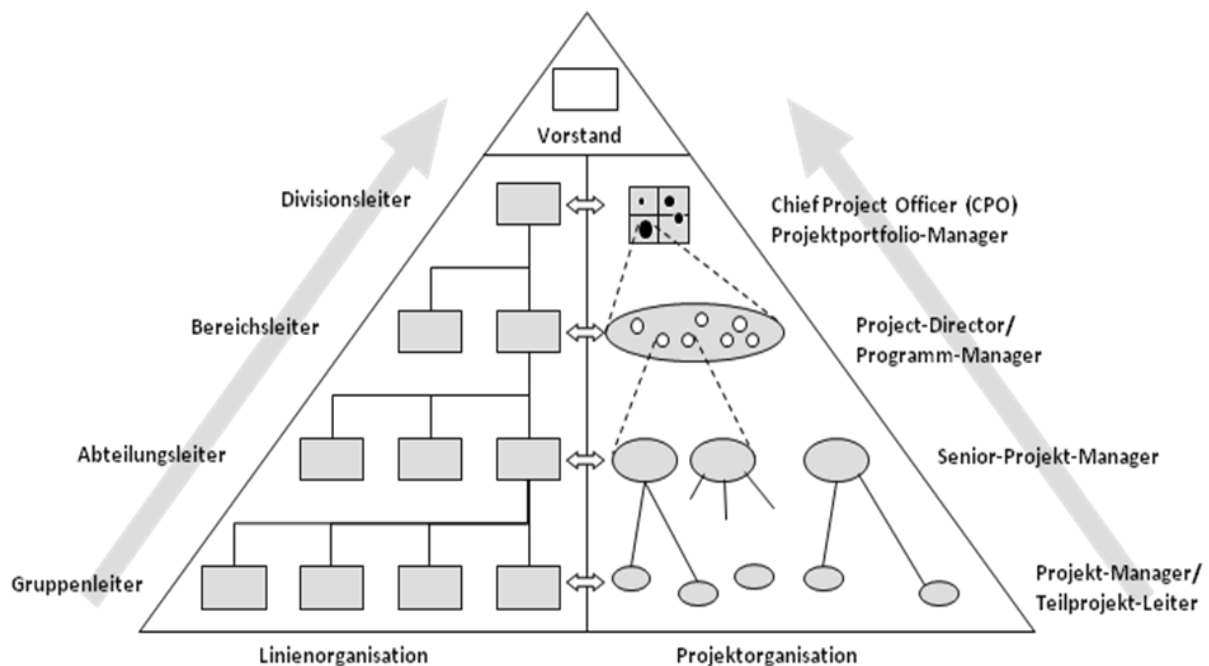


Ist diese Voraussetzung gegeben, so bedarf es im zweiten Schritt der Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen des Diamanten:

- **Anreizsysteme** führen zur Motivation von Mitarbeitern und Kooperationspartnern. Anreizsysteme sollten auf zwei Ebenen greifen, die aufeinander abzustimmen sind. Zum einen auf Ebene der Mitarbeiter. Hier helfen Leistungs- und Prämiensysteme, die Etablierung einer Projektleiterlaufbahn oder auch die Beachtung, Förderung und Nutzung der intrinsischen Mitarbeitermotivation. Zum anderen sollte ein Anreizsystem auf organisatorischer Ebene ansetzen. Hier sind die Art und Weise der internen Leistungsverrechnung, der Budgetierungsansatz für Projekte, oder die prinzipielle Aufstellung als Profit- oder Cost-Center als Gestaltungsvariablen zu berücksichtigen.
- Von zentraler Bedeutung im Rahmen des MPM sind ebenfalls **Prozesse**, die dem strukturierten Management der Projektlandschaft dienen wie z.B. der Entscheidungsfindung über die Initiierung neuer Projekte, oder der Mitarbeiterallokation. Neben der Standardisierung, Formalisierung und Transparenz der Prozesse ist vor allem die Integration und Vernetzung der MPM-Prozesse mit denen des strategischen Managements, zu beachten.
- Unter der Dimension **Methoden** werden sämtliche Instrumente und methodischen Ansätze verstanden, die auf die Projekt-Initiierung und -Bewertung einwirken. Hierzu zählen beispielsweise die Ansätze zur Kategorisierung und Bewertung von Projekten, bspw. in Form von Strategic Buckets oder Punktbewertungsverfahren; oder auch Ansätze zur Verdichtung von Projekten zu Programmen.
- Im Rahmen unserer Studien konnte zudem mehrfach die erfolgskritische Wirkung von **I&K Systemen** nachgewiesen werden. Es wird dabei der Abdeckungsgrad zentraler MPM-Aufgaben und Anforderungen durch die eingesetzten I&K Systeme gestaltet. Außerdem wird die Qualität der Datenhaltung und Darstellung z.B. auf Redundanzfreiheit und Relevanz geprüft.
- Bei der fünften Dimension, den **Rollen und Strukturen**, liegt das Augenmerk auf der Klarheit der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, der organisatorischen Verankerung des Projektmanagements, bspw. in Form eines Project Management Offices (PMO), oder der MPM konformen Gestaltung der Primärorganisation.



## Multiprojektmanagement als summarischer Überbegriff



Karrierewege zwischen Linien- und Projektorganisation müssen aufeinander abgestimmt sein. Je höher die Karrierestufe im Projektmanagement, desto komplexer, umfangreicher oder strategisch bedeutsamer werden die zu managenden Projekte

## Literatur und Links

- Dammer, Henning (2008): Multiprojektmanagement, Gabler 2008
- Gemünden, Hans Georg; Dammer Henning; Jonas, Daniel (2008): Die Zusammenarbeit der Akteure im Multiprojektmanagement, in Steinle, Claus; Eßeling, Verena; Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Schmidt (Erich), Berlin 2008, S. 31-47.

## Links zu Multiprojektmanagement

- <http://www.multiprojektmanagement.org/>
- Handbuch Multiprojektmanagement und –controlling: <http://www.esv.info/978-3-503-11035-3>
- Strategisches Multiprojektmanagement: [http://books.google.de/books?id=tUOTJzllhO0C&printsec=frontcover&dq=multiprojektmanagement&source=bl&ots=umZPJOCzUS&sig=C-vdE7yaPoe3L8L\\_E8ojjBYLHIQ&hl=de&ei=wUqSS-nfiNeM\\_Ab5uvH6DA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCgQ6AEwBQ#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.de/books?id=tUOTJzllhO0C&printsec=frontcover&dq=multiprojektmanagement&source=bl&ots=umZPJOCzUS&sig=C-vdE7yaPoe3L8L_E8ojjBYLHIQ&hl=de&ei=wUqSS-nfiNeM_Ab5uvH6DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCgQ6AEwBQ#v=onepage&q=&f=false)
- Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: [http://www.gpm-ipma.de/know\\_how/fach\\_und\\_projektgruppen/multiprojektmanagement.html](http://www.gpm-ipma.de/know_how/fach_und_projektgruppen/multiprojektmanagement.html)

## Scrum: Agile Projektorganisation

Scrum ist eine Projektgovernance-Methode, die Prinzipien des Kaizen und der agilen Softwareentwicklung in ein wohldefiniertes Moderationsverfahren für Projektgovernance übersetzt hat, welches sich kennzeichnet durch einfache Regeln, wenige Rollen, feste Rituale, definierte Artefakte, klare Prioritäten und selbstorganisierende Teams.

Scrum geht – wie Projektgovernance-Ansätze generell - davon aus, daß Produktfertigungs- und Entwicklungsprozesse so komplex sind, daß sie sich nicht im Voraus in einen festen Projektplan fassen lassen. Somit ist es produktiver, wenn sich ein Team nach bestimmten Regeln selbst organisiert. Dieses selbstorganisierte Team übernimmt in diesem mit dem *Product Owner* abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung der selbstgewählten Aufgabenpakete.

Scrum erfüllt als agile Methode die Bedingungen der agilen Software-Entwicklung, die 2001 im Agilen Manifest u.a. von Ken Schwaber und Jeff Sutherland mitformuliert wurden:

- Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools.
- Funktionierende Programme gelten mehr als ausführliche Dokumentation.
- Die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen.
- Der Mut und die Offenheit für *Änderungen* steht über dem *Befolgen* eines festgelegten *Plans*.

## Ausgangslage für Scrum

Leider noch immer Realität...: Pflichtenheft, Lastenheft, Wasserfall

- Anforderungen formalisiert: Wenig Platz für Dialog und gesunden Menschenverstand
- starrer Katalog an Kriterien
- Großer Aufwand bei Änderungen an Spezifikation
- Lange monolithische Projektlaufzeiten
- Zeitschätzungen sehr schwierig
- Projekt chronisch zu spät – verpasste Deadlines
- Wenn fertig, sind Kundenbedürfnisse schon wieder anders
- Mangelhafte Kommunikation
- Eine Hand weiss nicht, was die andere tut
- Entwickler zerfallen in Leistungsträger und Trittbrettfahrer
- Wiedersehen am Ende, jede Partei mit Anwalt

## Scrum - Kernmerkmale

- Wenige Regeln, sehr klare Regeln

Drei Rollen:

- Product Owner
- Scrum Master
- Team-Mitglied

### Zyklen und Feedback auf verschiedenen Ebenen

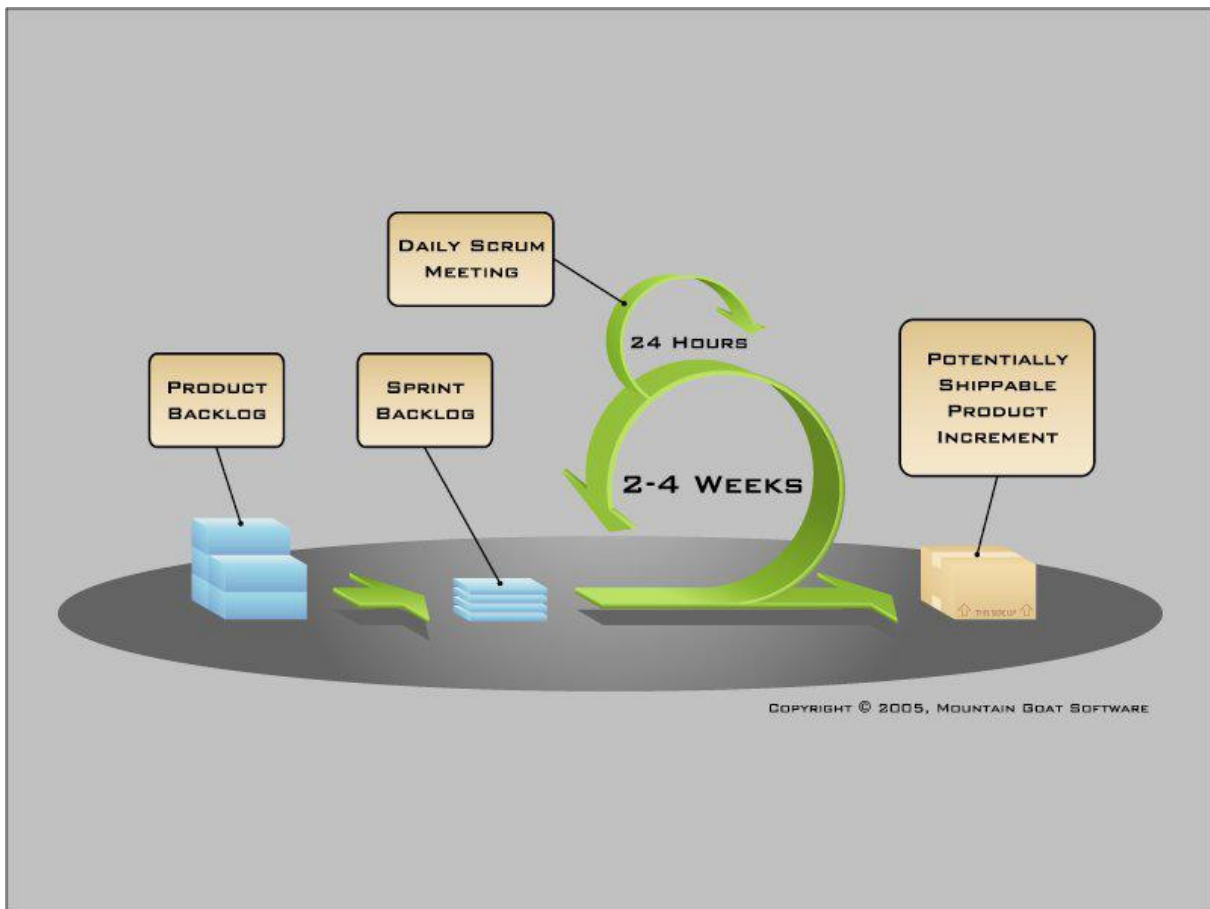
- Projekt-Ebene: 2-4-wöchig
- Sprint-Ebene: täglich

Beeinflusst von Toyotas schlankem Produktionsprozess (Lean Production/ Kaizen)

- Pull-Modell: Denken vom Ergebnis her
- Keine neuen oder geänderten Aufgaben während dem Sprint!

## Vorgehensmodell

### 2-4 Wochen Iteration



## Rollenverteilung

### Team (5 bis 9 Leute)

- Schätzen Arbeitspakete (User Stories) für Product Owner
- Verrichten die eigentliche Arbeit am Produkt
- Personal: Coder, Dokumentation, Testing, GUI-Design
- Autarke Menge an Fähigkeiten im Team

### ProductOwner

- Bestimmt die Richtung über das Product Backlog
- Vergibt die aktuellen Aufgaben im Sprint Planning

- Nimmt Arbeitsergebnisse ab im Sprint Review
- Benötigt: Denken in Produkten, Strategien und Roadmaps

### *ScrumMaster*

- Sekretär und Erster Diener des Projekts
- Beruft Meetings ein und moderiert sie
- Schirmt das Team nach außen ab
- Achtet auf korrekte Durchführung von Scrum
- Benötigt: Soziale Kompetenz, Organisationsfähigkeit

## **Perspektiven in Scrum**

### *Projekt*

- besteht aus Sprints fester Länge (2-4 Wochen üblich)
- definiert durch priorisierte User Stories auf Product Backlog
- Laufzeit hängt von Auftraggebern (Stake holders) ab
- Feedback durch Auftraggeber

### *Sprint*

- beginnt mit Planning und endet mit Review/Retro
- liefert ein potenziell auslieferbares Produkt-Inkrement
- Feedback bei Sprint Review (fachlich) und Sprint Retro
- (organisatorisch)

### *täglich*

Feedback/Transparenz durch 15-minütiges Daily Scrum

- "Was habe ich seit dem letzten Daily getan?"
- "Welche Probleme/Hindernisse hatte ich dabei?"
- "Was habe ich bis zum nächsten Daily vor?"

## **Arbeitspakete in Scrum:**

### *User Stories*

Festes Format

- Ich als ...
- möchte ...
- weil ...

### *Außerdem harte, prüfbare Akzeptanzkriterien*

INVEST

- Independent – Tortenstücke senkrecht schneiden

- **Negotiable** – kein Vertrag
- **Valuable** – besser, als in den Biergarten zu gehen
- **Estimable** – vor Erledigung grob abschätzbar
- **Small** – nicht sinnvoll weiter teilbar
- **Testable** – wenn man es nicht testen kann, hat es vielleicht gar keinen Wert?

### *User Stories schätzen*

1. Product Owner stellt Story und Akzeptanzkriterien vor
2. Team stellt Rückfragen, Product Owner konkretisiert
3. Verhandlung verschiedener Gestaltungsmöglichkeiten
4. Gemeinsames Bild der Story wird entwickelt
5. Das Team schätzt, und **niemand sonst**

### *Literatur:*

- Roman Pichler (2008): Scrum, dpunkt Verlag

## Organisationsentwicklung 3. Ordnung: Architekt der Projektgovernance

Wer kümmert sich darum, daß Kultur und Strukturen der Organisation dem Projektauftrag und Bedürfnissen und Befindlichkeiten der Mitarbeiter förderlich sind?

Projektgovernance lebt von prozeduralen Kompetenzen:

- Fertigkeiten im Umgang mit diversen Werkzeugen der Projektgovernance und des Projektmanagements
- Fähigkeiten des richtigen Einsatzes und der dazu notwendigen Haltungen und Einstellungen
- Zuständigkeiten diese Instrumente auch angemessen ein- und durchsetzen zu können

Doch wie wird sichergestellt, daß dies auch angemessen geschieht? Wer kümmert sich um die Entwicklung und Implementierung, Anpassung und Modernisierung, Einführung und Ausmistung, Vermittlung und Betreuung von Verfahren und Strukturen der Projektgovernance?

Kann dies alleine Aufgabe von Führung sein? Braucht es dazu gesonderte Stellen mit Personalstellen?

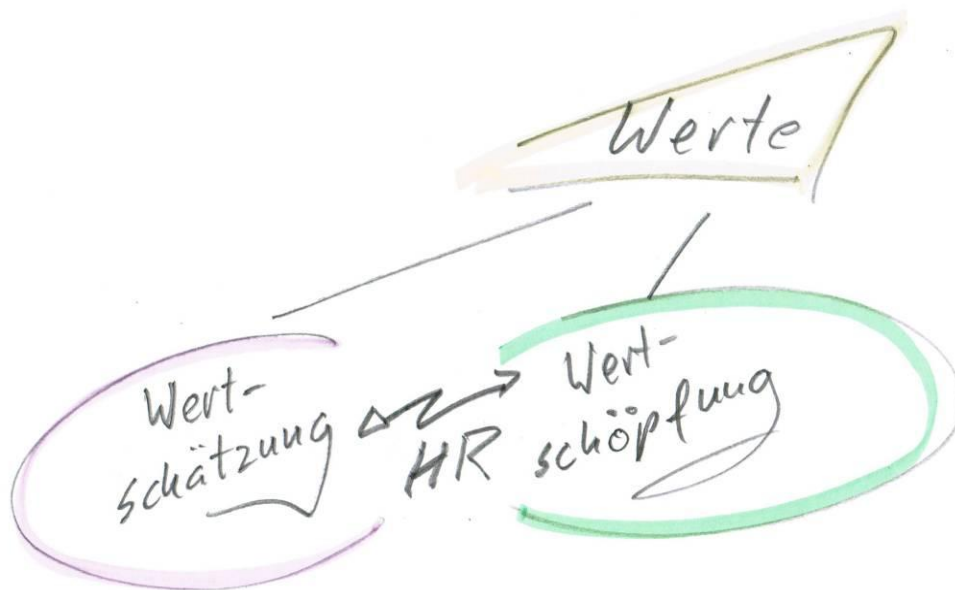
In Unternehmen übernimmt diese Aufgabe die Organisationsentwicklung – oft in enger Abstimmung, ja Zusammenlegung mit der Personalentwicklung. Warum wird solch eine Stelle für OE (Organisationsentwicklung) benötigt?

Der Mitarbeiter für sich ist für ein Organisation zunächst einmal wertlos (vulgo: Kostenstelle auf zwei Beinen), erst wenn er in die Wertschöpfungsprozesse so eingebunden wird, daß sein Wirken einen positiven Beitrag zum Erfolg der Organisation beiträgt, gewinnt man/frau an organisationellen Wert und Sinn. Die Existenzberechtigung von Organisationsentwicklung liegt darum darin, Menschen wertschöpfungsrelevant für Unternehmen zu machen

Hochschulentwicklung beruht darauf auf dem Sich-Kümmern um seine Mitarbeiter und deren Prozesse der guten Zusammenarbeit. Nur eine Hochschule mit einer dezidierten, im Arbeitsalltag verankerten und breit anerkannten, systematischen OE kann darum in Forschung und Lehre exzellent sein (und bleiben). OE geht somit von der Erkenntnis aus, daß Menschen nicht einfach funktionieren: Weder sind Menschen in ihrem Wesen einfach, noch sollte man sie instrumentalisieren.

Jemanden scheinbar Geeigneten einzustellen, heißt noch lange nicht, dass dieser auch die Wirkungen erzielt, die man sich von dessen Engagement erhoffte. Das heißt aber nicht zwangsläufig, daß man die „falsche“ Wahl getroffen hätte. OE beruht auf dieser basalen Einsicht: Nur wer sich um seine Mitarbeiter (Personalentwicklung) und die Weise, wie diese zusammenwirken sollten (Prozeßentwicklung), kümmert, kann nachhaltig den Zweck seiner Organisation erfüllen (Führen). Das Bieten von Arbeitsplatz(-sicherheit) und (materiellen) Anreizen reicht dafür aber nicht. Menschen wollen und brauchen mehr um wahrhaft wertschöpfend zu sein: persönliche Wertschätzung!

OE ist der Versuch, Personal und deren Arbeitsprozesse so zu entwickeln, dass die Synthese aus Wertschöpfung und -schätzung gelingt:



Eine vollbrachte Leistung ist ebenso eine Quelle von (Selbst-)Wertschätzung, wie in individuellen Krisen durch das persönliche Wertschätzen wieder zu schöpferischen Handeln ermutigt zu werden. Am Ende geht es um Werte: Werte, die man schaffen will (z.B. durch gute Forschung und Lehre), aber auch um gute Werte des Umgangs und der selbst-transzendierenden Verantwortung. Gerade in der Wissenschaft, wo es ja um Spitzenleistung und wegweisende Innovationen gehen soll, sollten die internen Prozesse des Zusammenwirkens bestmöglich sein. Darum ist OE im Wissenschaftsorganisationen so grundlegend und gerade darum ist es ein Skandal, dass professionelle Angebote und solide mandatierte Stellen für OE so wenig entwickelt und verbreitet sind.

## Entwicklungsstufen der OE

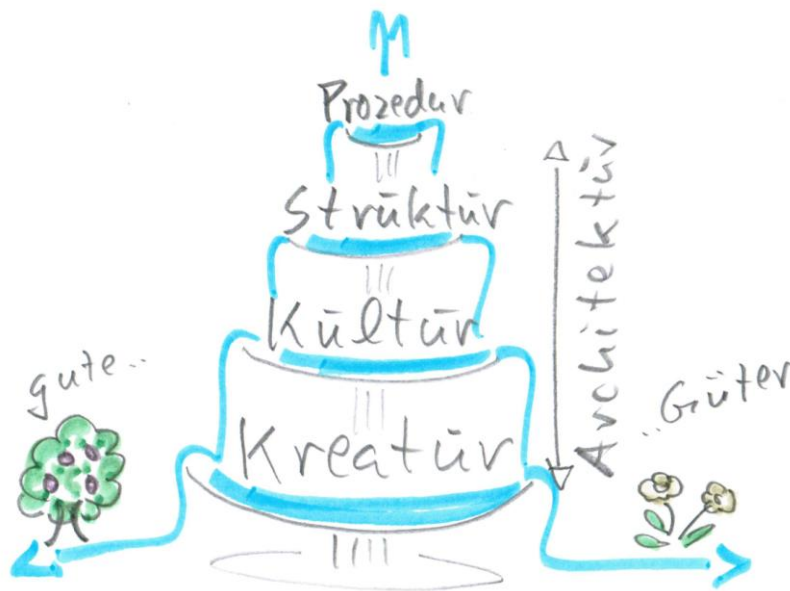
Wie können diese Angebote und Stellen aussehen? Aus den bisherigen Untersuchungen lassen sich idealtypisch drei Entwicklungsphasen unterscheiden:

- **OE der 1. Ordnung: Reaktive OE – Personalentwicklung:** Die meistverbreitete und scheinbar auch am einfachsten einzuführende Form von OE beschränkt sich überwiegend auf das Reagieren auf personelle Missstände. Angedockt an die Personalabteilung fungiert sie wie eine Feuerwehr, die meist über das Personalwesen gerufen ausrückt, um typischerweise Konflikte in Teams und Führungsprobleme durch Coaching, Teamentwicklung und Moderationen zu schlichten. Relativ weit ab von den strategischen Prozessen der Universitätsführung können die Mitarbeiter ihrer Arbeit in relativer Ruhe nachgehen. Ihr Einsatz ist damit allerdings mehr auf eine situative PE begrenzt, denn auf systematische OE.
- **OE der 2. Ordnung: Proaktive OE – Organisationsentwicklung:** Anders verhält es sich mit der häufig auch parallel dazu existenten, aber in einer ausgeprägten Form nur selten anzutreffenden proaktiven Organisationsentwicklung. Meist als Stabstelle direkt am Präsidium verortet, ist diese strategische interne Beratungsstelle zwar in viele weichenstellende Veränderungsprozesse eingebunden, dafür aber auch den Turbulenzen in diesen Machtkreisen ausgesetzt. Ihr Wirkungsgrad hängt stark von der persönlichen Bereitschaft des Präsidiums auf Zusammenarbeit ab, die mithin sehr schwankend ist. Personelle Wechsel und Burnout-Syndrome sind häufig die Folgen.
- **OE der 3. Ordnung: Creaktive OE – Kompetenzentwicklung:** Noch handelt es sich dabei um einen Prototyp, doch dem Wesen von Hochschulen liegt diese Weiterentwicklung nahe. Denn nur wer in Forschung und Lehre Mandat und Renommee hat, ist in der Wissenschaft anerkannt. Aus anderen internen Servicestellen (z.B. dem Multiprojektmanagement) weiß man, dass die Anerkennungs- und Aufstiegschancen in der Organisation wesentlich für deren Akzeptanz ist. Der Ansatz besteht deshalb darin, die creaktive OE in ihrer internen Anwendung (als PE und OE) durch die Forschung, Entwicklung und Vermittlung zu fundieren und zu legitimieren. So könnten zum Beispiel agile Projektsteuerungsinnovationen, wie Scrum und Kanban, auf die besonderen Bedingungen von Forschungsprojekten angepasst und von darin geschulten Mitarbeitern in Begleitung angewendet werden. Die Forschungsprozesse würden dadurch effizienter und effektiver und zugleich würden die Berufschancen von Wissenschaftsmanagern als Führungskraft außerhalb der Wissenschaft erheblich verbessert.

## Ein architektonisches Interventionsmodell von Projektpolitik

Organisationsentwicklung 3. Ordnung tritt somit aus einer defensiven und sektoralen Rolle hinaus und übernimmt einen zentralen und strategischen Part in der Entwicklung der Organisation ein. Die Grenzen zur eigentlichen Führung zerfließen dabei, OE stellt nicht nur jene Instrumente bereit, mit denen Ziele und Zweck der Organisation erfasst, formuliert, verbreitet und angegangen werden, sondern moderiert, begleitet, organisiert und evaluiert am Ende auch die Fülle der damit verbundenen und erforderlichen Interventionen und Projekte. Im Bild: OE wird zum Architekten der Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Organisation.





### *OE - Garant des Unternehmenszwecks, ...*

Wozu dienen Organisationen? Wozu brauchen sie Menschen? Diese beiden Fragen müssen von OE zusammengedacht und zusammengebracht werden. Der Zweck einer Organisation spiegelt sich nämlich in beiden wieder. Zum einen in dem sie gute Güter und Dienstleistungen produziert – sprich dem Konsumenten und Klienten hilft, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Zum anderen darin, daß er Menschen darüber hinaus in und durch die Organisation wesentliche Lebensperspektiven ermöglicht. Sei es als Angestellter oder Führungskraft, sei es als Eigentümer, Aufsicht oder Investor.

### *... Wertschätzer der Kreatur, ...*

E muß eigentlich Schizophren sein. Denn auf der einen Seite soll sie eigentlich nicht den Menschen, sondern den Erfolgskennzahlen (KPI: key performance indicators) dienen. Auf der anderen Seite weiß gerade OE, daß Menschen nicht einfach so, wie andere Produktivitätsfaktoren, sich steuern, optimieren und einsetzen lassen. Menschen sind nicht einfach nur sperrig, wenn sie instrumentalisiert werden sollen – sprich zu Mittel der Gewinn- und Erfolgserzielung reduziert werden -, sondern an sich wertvoll. Jeder will, letztlich als was besonders, einmaliges, letztlich als individuelle Kreatur anerkannt und geschätzt werden.

### *... Hüter der Kultur, ...*

Jede Wertschöpfung, jede Leistung in einer Organisation lebt letztlich davon, daß Menschen, als schöpferische Kreatur, sich dementsprechend verhalten. Es mag zwar in einer modernen, durchrationalisierten Organisation nur noch weniger Mitarbeiter bedürfen, doch auf diese kommt es dann um so mehr an. Doch warum sollten Mitarbeiter sich so verhalten? Produktives Verhalten ist bedingt durch eine diese fordernde Unternehmenskultur und diese eine Folge von dementsprechend ausgeprägten Unternehmensstrukturen.

### *... Ordner der Strukturen, ...*

Und um diese zu beeinflussen, muß OE durch ein breites Set an Interventionsprozeduren in der Lage sein, wie in einem Kaskadenbrunnen, z.B. durch Workshops, Trainings, MA-Gespräche usw. stückweise die Strukturen zu verändern, damit mit der Zeit sich die Organisationskultur so entwickelt, daß das erwünschte und erforderliche Verhalten der Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit wird. OE muß also zum Prozeßarchitekten für Interventionskaskaden zur Sicherstellung von wertschöpfungssteigerndem MA-Verhaltens werden.

### *... Entwickler der Prozeduren, ...*

Dazu muß OE nicht nur über umfassende Kenntnisse in der Gestaltung solcher Interventionsarchitekturen verfügen, sondern zudem profilierter Entwickler von Interventionsinstrumenten sein. Wenn schon nicht selbst, so doch zumindest auf einer Meta-Ebene: wissend wo man welche Expertise dafür bekommt und abschätzen könnend ob und inwieweit welche vorgeschlagene Prozeduren dabei dem erwünschten Effekt dienen.

### *... Prozeßarchitekt der Interventionsebenen!*

Kurz, OE muß als Hüter der Kultur und Prozeßarchitekt gleicherweise über das gesamte Spektrum an Interventions- und Gestaltungsdimensionen einer Organisation Meister sein und die Verantwortung dafür tragen wollen, können und müssen. OE trägt in sich die Gene des Erfolges der Organisation und vermittelt und implementiert diese auf die jeweils erforderliche Weise. Die strategische Bedeutung von OE ist damit zentral. Eine große Herausforderung für alle.

### *Fazit: Grenzen von Organisationsentwicklung und Projektpolitik*

Kann OE ebenso wie Projektgovernance Hüter der Kultur und Prozeßarchitekt sein? Ist dies nicht eine Überforderung und Fehlleitung?

- Wer kann, wer sollte Projektpolitik und Organisationsentwicklung in diesem umfassenden Sinne betreiben und verantworten?
- Zu wessen Wohle? Zum Wohle der Führung? Zum Wohle der Mitarbeiter? Oder zum Wohle der Gesellschaft?
- Ist OE da nicht überfordert? Ist dies nicht eine Aufgabe der Unternehmensführung?
- Wie kann dann diese OE-Sicht auch und gerade institutionell, personell und finanziell gestärkt werden?
- Wer vertritt im Vorstand und Aufsichtsrat die Interessen von OE?

Ist es nicht sinnvoller, diese Kompetenzen zu diffundieren, d.h. in den genetischen Code einer jeden Führungskraft, eines jeden Teams, ja eines jeden Mitarbeiters zu pflanzen? Sprich, wie in einer vitalen Demokratie, das Wir-Bewußtsein, das Verantwortungsgefühl in jedem einpflanzen? OE wäre dann nur noch eine interne oder gar ausgelagerte Serviceabteilung für das Verwalten von Personal und Projektleistungen. Bzw. eine zentrale Entwicklungs- und Produktionsabteilung für die Optimierung der Prozeßarchitekturen in und durch Mitarbeiter ihren wahren Wert für die Organisation entfalten.