

Zwei Welten: Projekt und Linie

Bei vielen Projekten werden die Ziele nur teilweise erreicht, weil die Mitarbeiter nicht reibungslos zusammen arbeiten. Eine zentrale Ursache hierfür ist: Die Mitarbeiter in der Linie und in den Projekten nehmen aufgrund ihrer Funktion in der Organisation viele Sachverhalte unterschiedlich wahr.

Daniel Krones

Die ständigen Konflikte zwischen Linie und Projekt - welcher Manager kennt sie nicht? Da beschwert sich die «Linie» permanent über die durch die «Projekte» verursachten Veränderungen. Und die «Projekte»? Sie klagen über die Stur- und Starrheit der «Linie». Wie

lässt sich dieser Grundkonflikt in vielen Unternehmen lösen?

Der erste Schritt hierzu liegt in der Erkenntnis, dass Linie und Projekt aus zwei unterschiedlichen Perspektiven argumentieren. Hierfür drei Beispiele:

Beispiel 1 - die Verantwortlichen in der Linie sagen: «Die Projektleiter hindern meine Mitarbeiter permanent am Er-

ledigen ihrer Tagesaufgaben.» Die Projektverantwortlichen hingegen klagen: «Immer wieder werden kurzfristig zugesicherte Ressourcen aus dem Projekt abgezogen, weil für die Führungskräfte in der Linie das Tagesgeschäft Vorrang hat.»

Beispiel 2 - die Linie klagt: «Dauernd mischen sich die Projektleiter in unsere Entscheidungen ein und möchten über alles informiert werden.» Die Projektleiter hingegen pochen darauf:

«Damit wir das Projekt erfolgreich managen und schnell Entscheidungen treffen können, bedarf es einer regelmässigen Kommunikation sowie einer

zeitnahen Information sowie klarer Eskalationswege.»

Beispiel 3 - die Linie klagt: «Immer wieder fordern die Projektleiter von uns schnell irgendwelche Sonderlösungen für ihr Projekt und hebeln dadurch unser Tagesgeschäft aus.»

Die Projektmitarbeiter hingegen klagen: «Die Starrheit und mangelnde Flexibilität der Linie erschweren uns die Arbeit im dynamischen Projektgeschehen.» Um die jeweilige Argumentationsweise zu verstehen, sollte man sich immer wieder die Charakteristika der beiden Organisationsformen Linie und Projekt vor Augen führen, wie in der nebenstehenden Grafik

Zum Autor

Daniel Krones (MBA)

Berater für die Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner

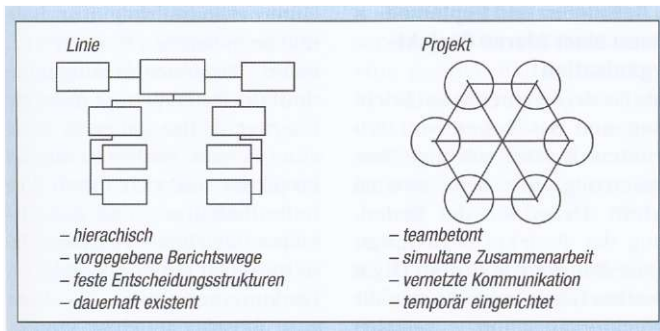
Werner-von-Siemens-Strasse 2-6

D-76646 Bruchsal

Telefon +49 (0)7251 989 034

www.kraus-und-partner.de

daniel.krones@kraus-und-partner.de



Zentrale Charakteristika von «Linie» und «Projekt».

dargestellt sind. Dabei gilt es jedoch zu beachten: Beide Organisationsformen können sowohl Vor- als auch Nachteile haben. So zeichnet sich die «Linie» im Idealfall unter anderem durch folgende Vorzüge aus:

- klare Entscheidungs- und Kommunikationswege,
- jeder weiss, was er zu tun hat,
- effiziente Arbeitsweise bei wiederkehrenden Aufgaben,
- dauerhaft gleiche/ähnliche Arbeitsbedingungen und -abläufe geben Orientierung und schaffen Sicherheit.

Zuviel «Linie» kann jedoch zu folgenden Nachteilen führen:

- fehlende Flexibilität und Starrheit,
- Bürokratismus und
- keine kreativen Einzellösungen in Ausnahmesituationen, sondern nur noch Dienst nach Vorschrift.

Die Vorzüge von Projektstrukturen sind hingegen:

- Flexibilität,
- innovative und kreative Lösungen als Resultat von interdisziplinärer Teamarbeit und
- motivierende Wirkung durch neue Herausforderungen.

Zu ausgeprägte Projektstrukturen bringen jedoch oft folgende Nachteile mit sich:

- Werden Projekte, je nach Grösse, nicht mit einem Mindestmass an Standards und Prozessen versehen, versinken sie im Chaos und erreichen ihre Ziele nicht. Und:

- Die anhaltende Dynamik und die permanenten Veränderungen können zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen.

Folgende vier Schritte sind notwendig, um aus einem Teufelskreis auszubrechen, in dem sich «Linie» und «Projekt» immer

gegenseitig den «Schwarzen Peter» zuschieben:

1. Ermitteln und Benennen der Ziele der «Linie» (= Gesamtorganisation oder Geschäftsbereich) sowie des «Projekts»

Das Top Management und die Linien- und Projektverantwortlichen müssen zunächst klären: Welche Ziele bestehen in der Organisation und in welcher Beziehung stehen diese zueinander?

Hierbei hilft das Erstellen einer Ziel-Beziehungs-Matrix. In ihr werden nicht nur die verschiedenen Ziele erfasst, sondern es wird auch visualisiert (zum Beispiel durch unterschiedliche Farben), in welcher Beziehung diese zueinander stehen. Widersprechen sich die Ziele beispielsweise und muss deshalb ein betriebswirtschaftlich oder aus Kundensicht sinnvoller «Kompromiss» zwischen ihnen gefunden werden? Oder verhalten sich die Ziele «neutral» zueinander, oder wirkt sich das Erreichen des einen Ziels sogar förderlich auf das Erreichen des anderen aus?

Mithilfe einer Ziel-Beziehungs-Matrix lassen sich häufig erstaunlich einfach wichtige Erkenntnisse gewinnen. So wird bei ihrem Erstellen den Beteiligten zum Beispiel oft klar, dass manche Linienziele mit gewissen Projektzielen nicht nur konkurrieren, sondern diesen sogar widersprechen.

In diesem Fall muss das Management eine klare Richtung vorgeben und Prioritäten setzen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen kann dann die Zusammenarbeit zwischen «Linie» und «Projekt» ausgestaltet werden.

2. Definieren und Implementieren einer klaren Projektorganisation

Das Festlegen einer Marschrichtung und das Setzen von Prioritäten, ist eine wichtige Voraussetzung für den zweiten Schritt. Denn von der Bedeutung der Projekte beziehungsweise Projektziele für die Organisation hängt auch ab, wie die Projektorganisation gestaltet sein sollte. In der Theorie werden drei Ausprägungen unterschieden, die je nach Projektpriorität anzuwenden sind:

- **Projekteinflussorganisation:** Eine Einflussprojektorganisation eignet sich vor allem für Projekte mit geringem Umfang und Innovationsgrad sowie geringen Risiken und Bedeutung.
- **Projekt-Matrix-Organisation:** Eine Matrixprojektorganisation empfiehlt sich vor allem bei Projekten, deren Koordinationsaufwand und Priorität zu hoch für eine Einflussorganisation ist. Ausserdem ist sie durch die flexible Zuteilung von Personalressourcen für das parallele Durchführen mehrerer Projekte geeignet.
- **Reine Projektorganisation:** Eine reine Projektorganisation eignet sich vor allem für umfangreiche Projekte mit einer hohen strategischen Bedeutung für das Unternehmen. Alle Projektbeteiligten werden aus den verschiedensten Unternehmensbereichen ausgegliedert und einem eigenen Projektbereich für die Dauer des Projekts zugeordnet.

Eine klar definierte Projektorganisation ist essentiell für erfolgreiches Projektmanagement, denn

- sie schafft Klarheit darüber, wer zum Projekt gehört und wer nicht (also zur Linie zählt), und
- sie gibt einen Eskalationsweg vor, der es ermöglicht, Entscheidungen schnell zu treffen.

Häufig liest man in der Fachliteratur: Für eine effektive Projektorganisation wird neben einem Projektteam und -leiter auch ein Lenkungsausschuss benötigt - als interner Auftraggeber und oberste Eskalationsinstanz. In der Praxis ist jedoch bei vielen Projekten ein Lenkungsausschuss nicht nötig - zum Beispiel bei eher «kleinen» und für den

Unternehmenserfolg nur indirekt bedeutsamen Projekten mit einer Projekteinflussorganisation. Bei ihnen genügt meist ein interner Auftraggeber in Form einer Person. Anders ist dies bei Projekten, die sich durch eine hohe Bedeutung und Komplexität auszeichnen. Je höher diese ist, umso notwendiger ist ein Lenkungsausschuss. So kann zum Beispiel bei einer Projekt-Matrix-Organisation, abhängig von der Zahl der Projekte, deren Bedeutung sowie Interdependenz das Einrichten eines Lenkungsausschusses durchaus sinnvoll sein. Und bei einer reinen Projektorganisation ist ein Lenkungsausschuss, bestehend aus den wichtigsten Interessengruppen und Entscheidern im Unternehmen, unerlässlich.

3. Einführen von Job-Rotation zwischen «Linie» und »Projekt«

Wie bereits beschrieben, argumentieren «Linie» und «Projekt» zumeist ausschliesslich aus ihrer Perspektive - manchmal bewusst, um eigene Ziele zu realisieren, häufig aber auch unbewusst, ohne die Auswirkungen des eigenen Handelns für die jeweils andere Partei zu sehen. Die Folge ist ein Teufelskreis, in dem «Linie» und «Projekt» sich bei «Problemen» wechselseitig den schwarzen Peter zu schieben, basierend auf Argumenten wie: «Hätte die Linie/das Projekt dieses nicht getan, dann hätten wir jenes nicht veranlasst.»

Das Einführen des Prinzips der Job-Rotation hilft oft, diese Negativspirale zu durchbrechen. Hierbei wechseln die Mitarbeiter beispielsweise in Zwei- oder Drei-Jahresrhythmen zwischen Linien- und Projektaufgaben - und zwar nicht nur die Projektmitarbeiter, die in der Projektmatrix- und -einflussorganisation ohnehin bereits zwischen Linie und Projekt «springen», sondern auch die Führungskräfte in der Linie.

Eine regelmässige Rotation zwischen Linie und Projekt hat folgende Vorteile:

- Die Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Linie lernen projekthaft und flexibel in einem dynamischen Umfeld zu arbeiten.

- Die Linienmitarbeiter verstehen die Ziele, Herausforderungen und Anliegen ihrer Projektkollegen und können deshalb reibungsärmer mit ihnen zusammenarbeiten. Und:
- Durch die regelmässige Rotation arbeiten die Linienmitarbeiter immer wieder mit neuen Kollegen zusammen (in der Linie und in Projekten) und erweitern so ihr Netzwerk, was auch den Wissensaustausch in der Gesamtorganisation fördert.

4. Förderung einer konstruktiven Konfliktkultur

Alle voran gegangenen Überlegungen und Handlungsempfehlungen sind richtig und wichtig. Es wäre jedoch ein Irrglaube anzunehmen: Durch ihre Berücksichtigung werden Projekte zu Selbstläufern. Denn auch die beste Projektorganisation und Prozessbeschreibung kann Konflikte nicht verhindern. Deshalb dürfen in den Projekten beziehungsweise in der Gesamtorganisation Konflikte nicht nur negativ gesehen werden. Vielmehr muss auch deren positive Wirkung verstanden werden. Zudem muss in der Organisation eine konstruktive, lösungsorientierte Konfliktkultur bestehen.

Eine solche Kultur und Atmosphäre des Mit- statt Gegeneinanders setzt folgende drei Faktoren voraus:

- **Wollen:** Die Mitarbeiter müssen erkennen, welche Vorteile eine positive und konstruktive Konfliktkultur (auch für sie) hat und müssen diese umsetzen wollen. Ohne diese Erkenntnis ist jegliche diesbezügliche Förderung zum Scheitern verurteilt.
- **Dürfen:** Die Mitarbeiter und Führungskräfte des mittleren Managements brauchen Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Nur wenn die (oberen) Führungskräfte hierarchie- und bereichsübergreifend an einem Strang ziehen (und Bereichs-Egoismen zurückstellen), können sie gemeinsam den Rahmen für eine lösungsorientierte Konfliktkultur in der (Gesamt-) Organisation schaffen, in der Konflikte positiv bewertet und gelöst werden.
- **Können:** Die Mitarbeiter der Organisation müssen dazu befähigt werden zu verstehen, welche Vorteile ein konstruktiver Umgang mit Konflikten hat und wie man Konflikte konstruktiv löst. Dies kann beispielsweise durch Konfliktmanagementtrainings und Einzelcoachings erreicht werden. Denn nur selten sind Mitarbeiter von Geburt an perfekte Konfliktlöser: Sie müssen diese Kompetenz entwickeln.