

**Bei vielen Projekten werden die Ziele nur teilweise erreicht**, weil die Mitarbeiter nicht reibungsfrei zusammenarbeiten. Der Grund: Die Mitarbeiter in der „Linie“ und in den Projekten nehmen aufgrund ihrer Funktion in der Organisation viele Sachverhalte unterschiedlich wahr. Zudem divergieren ihre Interessen. Doch es gibt Lösungsansätze.

Daniel Krones



# Wie Hund und Katz

**S**tändig gibt es Konflikte zwischen „Linie“ und „Projekt“ – welcher Manager kennt das nicht? Da beschwert sich die „Linie“ permanent über durch die Projekte verursachte Veränderungen. Und die Projekte 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:

- Die Verantwortlichen in der „Linie“ sagen: „Die Projektleiter hindern meine Mitarbeiter permanent am Erledigen 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.“
- 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.“
- 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 (siehe die Grafik auf Seite 50). 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 bzw. ähnliche Arbeitsbedingungen und -abläufe geben Orientierung und schaffen Sicherheit.

Zu viel „Linie“ kann jedoch zu den folgenden Nachteilen führen:

- zu fehlender Flexibilität und mehr Starrheit,
- zu Bürokratismus,

- statt kreativer Einzellösungen in Ausnahmesituationen gibt es nur noch Dienst nach Vorschrift.

Die Vorzüge von Projektstrukturen sind hingegen:

- Flexibilität,
- innovative und kreative Lösungen als Resultat interdisziplinärer Teamarbeit,
- 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.
- Die anhaltende Dynamik und die permanenten Veränderungen können zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen.

Vier Schritte sind notwendig, um aus einem Teufelskreis auszubrechen, in dem sich „Linie“ und „Projekt“ immer gegenseitig den „Schwarzen Peter“ zuschieben.

### Die Ziele ermitteln und benennen

Das Top-Management und die „Linien“- und „Projekt“-Verantwortlichen müssen zunächst klären, welche Ziele in der Organisation bestehen und in welcher Beziehung diese zueinander stehen. Hierbei hilft das Erstellen einer Ziel-Beziehungs-Matrix. Darin 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 „Linien“- mit gewissen „Projekt“-Zielen 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.

Das Festlegen einer Marschrichtung und das Setzen von Prioritäten sind wichtige Voraussetzungen für den zweiten Schritt. Denn von der Bedeutung der Projekte bzw. Projekt-



Innovative und kreative Lösungen sind häufig das Ergebnis interdisziplinärer Teamarbeit.

ziele für die Organisation hängt auch ab, wie die Projektorganisation gestaltet sein sollte.

### Eine klaren Projektorganisation definieren und implementieren

In der Theorie werden drei Ausprägungen unterschieden, die je nach Projektpriorität anzuwenden sind:

- > **Projekt-Einfluss-Organisation:** Sie eignet sich vor allem für Projekte mit geringem Umfang und Innovationsgrad sowie geringen Risiken und Bedeutung.
- > **Projekt-Matrix-Organisation:** Sie empfiehlt sich vor allem bei Projekten, deren Koordinationsaufwand und Priorität zu hoch für eine Projekt-Einfluss-Organisation sind. Außerdem eignet sie sich durch die flexible Zuteilung von Personalressourcen für das parallele Durchführen mehrerer Projekte.
- > **Reine Projekt-Organisation:** Diese ist vor allem bei umfangreichen Projekten mit einer hohen strategischen Bedeutung für das Unternehmen sinnvoll. Alle Projektbeteiligten werden aus den verschiedensten Unternehmensbereichen ausgegliedert und für die Dauer des Projekts einem eigenen Projektbereich zugeordnet.

Eine klar definierte Projektorganisation ist essenziell 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, dass für eine effektive Projektorganisation neben einem Projektteam und -leiter auch ein Lenkungsausschuss notwendig ist – als interner



Die Zusammenarbeit von „Projekt“ und „Linie“ scheitert oft allein daran, dass beide Seiten aneinander vorbeireden.

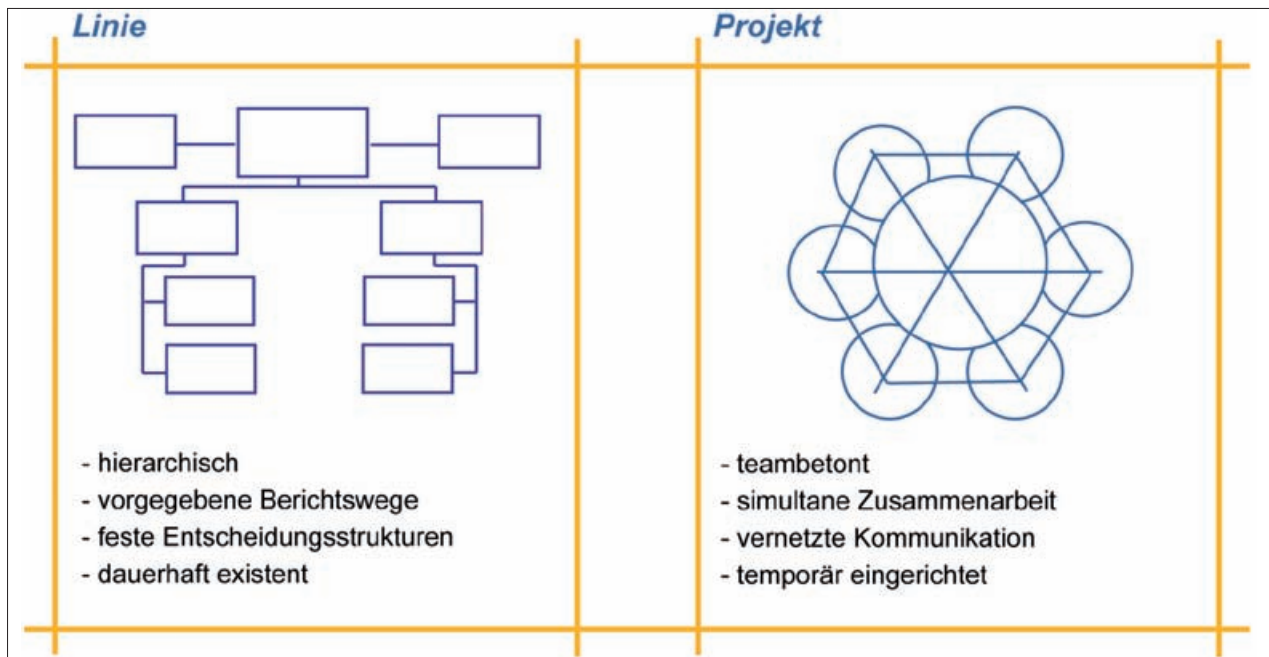
Auftraggeber und oberste Eskalationsinstanz. In der Praxis ist jedoch bei vielen Projekten ein Lenkungsausschuss nicht nötig – zum Beispiel bei eher kleinen und für den Unternehmenserfolg nur indirekt bedeutsamen Projekten mit einer Projekteinfluss-Organisation. Bei ihnen genügt meist ein interner Auftraggeber in Form einer Person.

Anders ist dies bei Projekten, die sich durch eine hohe Bedeutung und Komplexität auszeichnen. Je höher diese ist, umso wichtiger 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.

### Eine Job-Rotation einführen

Wie 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 zuschieben, basierend auf Argumenten wie: „Hätte die ‚Linie‘/das ‚Projekt‘ dieses nicht getan, dann hätten wir jenes nicht veranlasst.“

Das Prinzip der Job-Rotation einzuführen hilft oft, diese Negativspirale zu durchbrechen. Hierbei wechseln die Mitarbeiter etwa in Zwei- oder Drei-Jahres-Rhythmen zwischen „Linien“- und „Projekt“-Aufgaben – nicht nur die Projektmitarbeiter, die in der Projekt-Matrix- und Projekteinfluss-Organisation ohnehin zwischen „Linie“ und „Projekt“ hin- und herspringen, sondern auch die Führungskräfte in der „Linie“.



Die Organisationsstrukturen, Ziele und Handlungsweisen von „Projekt“ und „Linie“ unterscheiden sich zum Teil sehr deutlich. Das führt immer wieder zu Konflikten.

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 „Linien“-Mitarbeiter verstehen die Ziele, Herausforderungen und Anliegen ihrer Projektkollegen und können deshalb reibungsärmer mit ihnen zusammenarbeiten.
- > Durch die regelmäßige Rotation arbeiten die „Linien“-Mitarbeiter 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.

### Eine konstruktive Konfliktkultur fördern

Alle vorangegangenen Überlegungen und Handlungsempfehlungen sind richtig und wichtig. Es wäre jedoch ein Irrglaube, anzunehmen, dass das reicht, um aus Projekten Selbstläufer zu machen.

Denn auch die beste Projekt-Organisation und Prozessbeschreibung kann Konflikte nicht verhindern. Deshalb dürfen in den Projekten bzw. 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 Gegen- einanders setzt folgende 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 Konfliktmanagement-Trainings und Einzel-Coachings erreicht werden. Denn nur selten sind Mitarbeiter von Geburt an perfekte Konfliktlöser: Sie müssen diese Kompetenz entwickeln. [ rm ]

### DER AUTOR



**Daniel Krones** ■  
Berater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal ([www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)). Er ist auf das Themenfeld Projekt- und Change-Management spezialisiert.