



Gebhard Rusch

(IT-) Projekt-Kommunikation - (IT-) Projekte als sozio-technische Systeme: Spezifische Differenzen

Arbeitspapier No. 1

Projekte machen viel Ärger, schaffen selten Freunde, tendieren zur Kostenexplosion und Engstirnigkeit. Warum sollte man sich und anderen so etwas antun?

Projekte stellen Sonder- oder Spezialfälle sozialer Organisationen dar, *Gemeinschaften auf Zeit*, die keine echte Chance zur Entwicklung haben. Funktionieren sie einigermaßen, sind auch schon am Ende. Und oft hinterlassen sie verstörte Mitarbeiter beim Kunden, denen die Übersetzung ihrer „alten Arbeitswirklichkeit“ in die Handhabung einer neuen IT-Infrastruktur nur mühsam gelingt.

Der Zugang über systemische Konzepte eröffnet den Blick sowohl auf die Gemeinsamkeiten als auch auf die spezifischen Differenzen von Projekten und andern sozialen Organisationen. Er lässt darüber hinaus deutlich werden, welche besonderen Probleme Projekte als soziale bzw. sozio-technische Systeme unvermeidbar aufweisen und bietet Ansätze für die Erklärung solcher Probleme sowie für das Projektmanagement.

1. Projekte als sozio-technische Systeme: Paradoxien der sozialen Strukturierung

Projekte stellen einen Spezial-Typ sozio-technischer Systeme dar, weil sie anders als z.B. alle Unternehmen oder großen Sozialsysteme

- von Beginn an auf eine begrenzte Dauer angelegt (Termination)

- personell und kulturell inhomogen zusammengesetzt (Heterogenität)
- mit einem befristeten und begrenzten Budget ausgestattet (Limitierung) und
- dezidiert der Erledigung einer konkreten (sozio-technischen) Aufgabe wie z.B. der Implementierung von IT-Lösungen bei einem Kunden gewidmet sind (Dedikation).

Diese Umstände allein bedeuten für die Etablierung, Formierung und Stabilisierung eines sozialen Systems bereits den absoluten Ausnahmezustand.

1.1 Termination

Die Befristung bzw. die zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit sozialer Akteure in einem Projekt hat mehrere Aspekte:

- es steht die unter „normalen Bedingungen“ verfügbare Zeit für die Etablierung sozialer Beziehungen, für das Kennenlernen, das Aneinander-Gewöhnen, die Akklimatisierung in einem neuen sozialen Raum, insbesondere für die Etablierung von Verhaltenskonventionen, Routinen, stabilen Erwartungen an andere, kurz *gegenseitige Sozialisation* nicht in vergleichbarem Umfang und in vergleichbarer Weise zur Verfügung. *Die temporalen Bedingungen des Projekts behindern die soziale und kulturelle Integration der Beteiligten*
- dieser Umstand wird noch verstärkt durch die personelle Heterogenität und die potentielle *Fremdheit* aller beteiligten Akteure; soziales und arbeitsbezogenes *Lernen* am Modell der Interaktionen älterer und erfahrener Kolleginnen oder Kollegen im Team erscheint nur schwer möglich (dazu später mehr)
- die gegenseitige Sozialisation erstreckt sich daher unvermeidbar über die Startphasen und Vorstellungsrunden im Mitarbeiterkreis hinaus bis in die Phasen höchster Anforderungen und Belastungen durch die Projektarbeit. Das bedeutet: *wenn das soziale System in der Projektarbeit Höchstleistungen erbringen soll, sind die Akteure*

noch immer dabei, dieses System durch ihr Verhalten und Handeln überhaupt erst entstehen zu lassen

- die Terminierung von Prozessen der sozialen Strukturierung *widerspricht bestimmten psychischen Dispositionen, sozialen Erfahrungen und Gewohnheiten*. Dies hat zwei mögliche Konsequenzen: (1) die soziale Strukturierung wird erst gar nicht ernsthaft betrieben, weil die hohen psychischen und sozialen Investments in die Herstellung und Pflege von kurzzeitigen Beziehungen unverhältnismäßig erscheinen. Die Folge sind z.B. rein *geschäftsmäßige Beziehungen*, die in Krisenlagen und unter Belastung aus Mangel an Vertrauen, Loyalität und sozialer Kompetenz zusammenbrechen. (2) die Terminierung bedeutet mit einer gewissen Zwangsläufigkeit Frustration, jedenfalls dann, wenn im Projektverlauf „gute“ soziale Beziehungen entstanden sind, die dann abgebrochen werden müssen. Die Folge bzw. der Ausdruck des damit verbundenen Inkonsistenz- bzw. *Dissonanzmanagements* ist, dass der Abbruch – meist unbewusst - *hinausgezögert* wird z.B. durch Verschleppung von Leistungen, durch die Verabredung von Zusatzleistungen, durch Reklamationen, durch die Fortsetzung der Zusammenarbeit in einem Folge-Projekt o.ä. Auch ist unter solchen Voraussetzungen die Akzeptanz für Verzögerungen kontraproduktiv erhöht.
- was sich im Manager-Training als Erfolgsrezept erweist, nämlich eine Anzahl von „Egomanen“ in einer Art Gemeinschafts-Projekt durch Dick und Dünn gehen zu lassen, damit sie eine Gruppe werden, erweist sich für Projekte am Ende als fatal. Wenn nämlich am Ende des Projekts die sozialen Bedingungen geschaffen sind, die eigentlich für die Durchführung des Projekts Voraussetzung gewesen wären, hat das Projekt seine Schuldigkeit getan. *Der aufgabenbezogen erfolgreiche Projektabschluss ist daher sozial immer eine Katastrophe: die Desintegration eines sozialen Systems.*

Was folgt daraus? Zunächst verlangt Projektarbeit eine gewisse Professionalisierung, mindestens aber eine Qualifizierung, die das Handling der projekt-induzierten sozialen Probleme gestattet. Projekte stellen ganz spezifische Anforderungen im Rahmen einer *Organisationsentwicklung für Kurzzeit-Sozialsysteme*. In diesem Sinne muss man sich z.B. klarmachen, dass (1) die Etablierung des sozialen Gefüges im Projekt sich in einem ungünstigen, nämlich paradoxalen Verhältnis zum Profil der erwartbaren Belastungen des Team-Ganzen verhält. (2) Trotz, eigentlich müsste man jetzt schon sagen: gerade wegen der begrenzten Dauer des Projekts sollte jeder Mitarbeiter noch intensiver und nachhaltiger in die Etablierung des sozialen Projekt-Netzwerks investieren. Dies wird allerdings nur dann möglich sein, wenn gewisse sozialpsychologische Voraussetzungen gegeben sind (z.B. Sympathie, Interesse, kulturelle Kompatibilität etc.). (3) Die Probleme der Terminierung könnten dadurch gedämpft, vielleicht sogar Motivationsreserven mobilisiert werden, dass zu Beginn deutliche Perspektiven für „die Zeit danach“ eröffnet werden. (4) Das Projekt sollte über die gesamte Laufzeit als sozial konfigurierbar und flexibel betrachtet werden, als „fluide“ Organisation, die von Beginn an auf Vorläufigkeit bei maximaler Aufgaben-Effizienz setzt.

Professionalisierung schützt hier sicher vor falschen Erwartungen an Möglichkeiten, Arbeitsbedingungen und deren Voraussetzungen, kann also die „gefühlten“ Probleme der sozialen Konfiguration von Projekten in ihrer Intensität dämpfen. Professionalisiert werden müssten aber insbesondere die „Soft Skills“ des Beziehungs- und Kommunikationsmanagements auf der Ebene der Team-Mitglieder, um vor der Routinisierung von und Abhärtung gegen Erfahrungen problematischer Sozialstrukturen zu schützen.

1.2 Heterogenität

Personelle Heterogenität und kulturelle Inhomogenität sind Folgen des Umstands, dass Projekt-Teams aufgabenabhängig (1) immer wieder neu

personell zusammengestellt werden, oder (2) mit jeder neuen Aufgabe immer wieder neue Geschäfts- bzw. Projektpartner und Mitarbeiter aus neuen Kundenunternehmen ins Boot geholt werden, und (3) in der Regel Projekt-Beteiligte aus mindestens drei kulturell eigenständigen Organisationen stammen, nämlich aus den Häusern der Auftragnehmer, der Auftraggeber und von einer der beiden Seiten hinzugezogenen Dienstleistern (z.B. Spezialisten, Agenturen, Berater, Controller etc.). Diese Ausgangslage hat verschiedene Aspekte und Folgen.

Betrachtet man die personelle Heterogenität von Projekt-Teams zunächst auf der Ebene der einzelnen beteiligten Organisation, so zeigt sich schon in deren Zusammensetzung aus Mitarbeitern verschiedener *Abteilungen* (z.B. technische Entwicklung, Marketing, Controlling) ein mögliches Konfliktfeld. Abteilungen konkurrieren um Budgets und Kompetenzen, um Einfluss auf die höheren Managementebenen oder um Partizipationschancen in Planungs- und Entscheidungskontexten. Entsprechend fühlen sich Mitarbeiter gewöhnlich in erster Linie ihren Kollegen in der eigenen Abteilung verpflichtet. Überdies können *Karriereinteressen* einzelner Mitarbeiter gerade unter der Bedingung verschärfter Anforderungen (wie dies im Kundenkontakt und in Projekten immer der Fall ist) zur Diskreditierung von Kollegen motivieren besonders dann, wenn diese anderen Einheiten im eigenen Hause zugehören. Schließlich ist auch die Beziehung von *Projekt-Teamleitung* und Mitarbeitern eine potentielle Quelle von Irritationen. Die Position der Projekt- bzw. Teamleitung ist hier durch ein ebenfalls paradoxales Anforderungsprofil bzw. durch einen klassischen Double Bind gekennzeichnet: Den Mitarbeitern gegenüber erscheint ein Vorgesetzter unweigerlich unsozial, unglaubwürdig, entscheidungsschwach und inkompetent, der die soziale Konfiguration seines Projekts flüssig und disponibel hält, um die Aufgaben-Effizienz des Projekts zu fördern. Was also den Vorgesetzten der Projekt-Leitung gefällt, missfällt den Mitarbeitern. Das ist leider gar nichts Ungewöhnliches, und deshalb auch

nicht spektakulär. Es ist aber – was erschwerend hinzu kommt - zugleich auch so, dass ein Projekt als soziotechnisches System aus sozialen und kognitiven Gründen nur gut „laufen“ kann, wenn es sich als Organisation und soziales Gebilde individuiert, d.h. unter anderem auch, sich von den „Mutter“-Organisationen zu distanzieren oder – wie weit immer – zu emanzipieren. Die Kopplung an das eigene Haus ist im Außendienst naturgemäß geschwächt. Dies fördert zwar die Individuierung und Emanzipation (mit den bekannten Risiken zunehmender Verselbstständigung), gefährdet aber die Aufgabenerfüllung. So ist die Position der Projektleitung stets prekär: *Läuft das Projekt als soziales System gut, ist die Leistungserbringung potentiell gefährdet; arbeitet das Projekt aufgaben-effizient, steht es unter Umständen als soziales System und als soziale Einheit zur Disposition.*

Betrachtet man den Aspekt der Heterogenität in Hinsicht auf die Beteiligung von Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationen, so verstärken sich im Prinzip die bereits angesprochenen Effekte, und vermehren sich die möglichen Konfliktquellen bzw. Konflikttreiber um die entsprechenden kulturellen und sozialen Dimensionen. Das Zusammentreffen von Personal (als Einzelpersonen und präfiguriert als Teams) aus verschiedenen Unternehmen konfrontiert sowohl (1) *Unternehmenskulturen* (und deren spezifische Ausprägungen in Kommunikation, Arbeitsstil, Ethos etc.) als auch (2) *Rollenerwartungen, Rollenzuweisungen, Rollenverständnisse* wie diese sich aus dem Verhältnis von Auftraggeber, Auftragnehmer und weiteren Dienstleistern verstehen. Während die Auftraggeber sich als Spezialisten der „Alten Ordnung“ einerseits, zugleich als „Inhaber der Auftrags- und Orderhoheit“ sowie andererseits als „Kenner und Wahrer der maßgebenden Veränderungsinteressen und -ziele“ präsentieren, verstehen sich die Auftragnehmer als Spezialisten der „Neuen Ordnung“, die – wie auch immer auftrags- und weisungsgebunden – sich als „Kompetenz und Instanz der Auftragserfüllung“ begreifen. In dieser Konstellation

schlummern explosive Potentiale: Wer in diesem Spiel die Macht hat, dem fehlt zugleich die Kompetenz. Wer die Kompetenz hat, Veränderungen zu bewirken, kann auf Interessenlagen und Zielvorstellungen aus einer alten Ordnung kaum Rücksicht nehmen. Wer Veränderungen tatsächlich auslöst, hat dort, wo dies geschieht keine Autorität.

Zusätzliche Dienstleister wirken in dieser Gemengelage unausbalancierter Kompetenzen und Autoritäten oft nur noch als Katalysatoren des Chaos.

1.3 Limitierung

Dass Ressourcen endlich und begrenzt sind, ist nicht erst seit Aurelio Peccei's Report über die Grenzen des Wachstums (Club of Rome) eine Binsenweisheit. Es ist allerdings die Frage, ob gerade Projekte ein rigides Ressourcenmanagement vertragen. Schließlich sind Projekte soziotechnische Gebilde, die sich notorisch im Zustand ihrer Entstehung bzw. Verfertigung befinden, also – thermodynamisch gesprochen - in einer Phase extremen Energiebedarfs und Energiedurchsatzes. Dieser hohe Mitteleinsatz ist erforderlich, um den gegebenen komplizierten Verhältnissen eine funktionstüchtige und effiziente Struktur und Ordnung abzutrotzen. Diese Charakterisierung ist deshalb angemessen, weil die Installierung und Durchführung eines Projekts praktisch gegen und quer zu den Ereignisströmen erfolgt, die in den beteiligten Organisationen das Geschehen wesentlich bestimmen. Entsprechend ist der Aufwand (Energieeinsatz) im personellen und sächlichen Bereich hoch. Die Verhältnisse in der Phase der Bildung einer solchen Struktur sind nämlich durch extreme Ungleichgewichtigkeit und Instabilität gekennzeichnet.

Wie bereits deutlich geworden ist, stellen Projekte an die Geschwindigkeit und Qualität sozialer Strukturierung ganz besondere Ansprüche. Das Personalmanagement in Projekten verlangt entsprechend flexible Antwortmöglichkeiten.

Ähnlich verhält es sich mit der gesamten Support- und Infrastruktur, die ein Projekt benötigt, um in vertretbarer Zeit und mit vertretbaren „Nebenwirkungen“ zu einem erfolgreichen Abschluss zu gelangen.

Der Auftragnehmer agiert in Projekten fern der eigenen Organisationsbasis (Außendienst). Das bedeutet nicht nur einen zusätzlichen Orientierungsaufwand in unbekanntem Terrain. Es müssen auch benötigte Arbeitsmittel in größerem Umfang mitgeführt oder an fremdem Ort z.B. durch weitere Dienstleister beschafft oder durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellt werden. Die Abläufe und das Qualitätsmanagement werden dadurch komplizierter und störungsanfälliger.

Werden Projekte, die gewissermaßen „Business im Ausnahmezustand“ sind, zudem unter rigiden Kostendruck gesetzt, geht mindestens teilweise die Fähigkeit verloren flexibel auf wechselnde Anforderungen zu reagieren.

1.4 Dedikation

Projekte sind vielleicht die am stärksten auf die Erfüllung einer konkreten singulären Aufgabe fokussierten Organisationen. Während sich Unternehmungen als Ganze nicht nur einem Kunden gegenüber aufstellen, sich nicht nur auf die in diesem einen konkreten Fall gegebenen Bedingungen einstellen können, sondern den Markt im Blick haben müssen mit einer für spezialisierte Ansprüche diversifizierten Produkt- oder Leistungspalette und deren Weiter- und Neuentwicklung, kann und muss sich ein Projekt vollständig den kundenspezifischen Belangen, dem Einzelfall und den damit gegebenen Bedingungen verschreiben bzw. widmen (dedizieren).

Zwischen Standardisierung und Einzelfall-Lösung werden in der Praxis Wege gesucht, die wie die Modularisierung (kleinteilige oder kleinschrittige Standardisierung) oder die Customization (Anpassung einer Standard-Lösung für einen Einzelfall) Zeit, Kosten, Leistung und „Nebenwirkungen“ sowohl für Auftragnehmer wie für Auftraggeber in ein günstiges Verhältnis bringen.

Die Fokussierung auf eine einzige Aufgabe bietet scheinbar zunächst viele Vorteile: Konzentration von Aufmerksamkeit und Arbeit, Klarheit von Zielstellungen und Aufgaben, Nutzung daraus entspringender Synergien etc. Tatsächlich können diese Vorteile aber oft kaum genutzt werden, weil es (1) in der verfügbaren Zeit nicht gelingt, die Voraussetzungen dafür überhaupt zu schaffen, und weil (2) die scheinbare Klarheit des Ziel oder der Aufgabe von drei wesentlichen Umständen ablenkt: erstens impliziert die Klarheit eines Ziels in keiner Weise die Klarheit des Weges dorthin, zweitens mag zwar die Zielbeschreibung (Vertragsgegenstand) *denotativ* klar sein hinsichtlich des zu erreichenden Zielzustandes, bleibt aber dennoch *konnotativ* mit möglicherweise verschiedenen Vorstellungen und Erwartungen bei den Projektpartnern verbunden, und drittens verschleiert die Dedikation die Komplexität der Aufgabe durch die Suggestion, es handele sich 'lediglich' darum, eine einzelne Aufgabe zu bewältigen, z.B. die Implementierung einer Fakturierungssoftware in der Verkaufsabteilung eines Unternehmens.

In der Umsetzung geht es also darum, den Vorteil der Fokussierung durch die Schaffung entsprechender Voraussetzungen nutzbar zu machen, insbesondere durch die Klärung der „Bedeutungen des Auftrages“ für die Beteiligten und durch die Verständigung über die wesentlichen Schritte, die zur Erfüllung der Aufgabe als nötig erachtet werden. Dies sind originäre Aufgaben von Projektkommunikation sowohl mit Blick auf Projekt-Mitarbeiter als auch hinsichtlich der Zielgruppen auf Seiten des Auftraggebers (Management, Mitarbeiter).