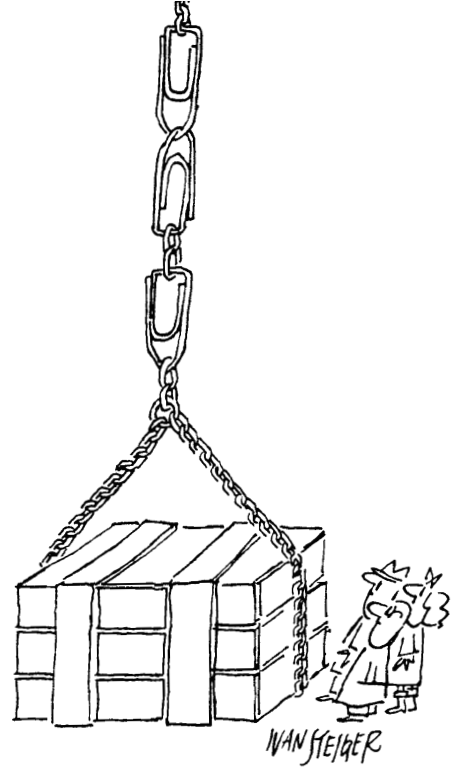


# Werkzeugkiste

## für Berater und Change Manager



## 3. Projektarchitektur

**Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-KnowHow ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zum welchen Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.**

### Kontext der Methode

Der Begriff der «Projektarchitektur» ist ein zentraler Begriff aus dem Methodenkoffer der systemischen Beratung. Dieser maßgeblich durch die «Neuwaldegger» Schule um R. Königswieser und A. Exner mitgeprägte Beratungsansatz beschreibt die Gesamtkonzeption der zentralen Gestaltungselemente und grundsätzlichen Interventionsabfolgen, welche im Rahmen eines umfassenden Veränderungsprojektes angewendet werden. In diesem Sinne stellt sie eine Art «Landkarte des Wandels» dar.

Der metaphorische Ausdruck der «Architektur» soll zum Ausdruck bringen, dass es darum geht, sachlich und zeitlich aufeinander abgestimmte «Räume» zu schaffen, in denen die wesentlichen Beteiligten im Projekt auf geeignete Art interagieren können. Auf diese Art eröffnet die Projektarchitektur Möglichkeiten und Entwicklungsräume, in denen «Unterschiedlichstes» passieren kann (R. Königswieser, A. Exner 1998).

Das Spezifische an einer Projektarchitektur liegt im Unterschied zum klassischen (eher technisch orientierten) Projektmanagement

meines Erachtens in zwei Punkten. Zum einen im transparenten Einbau von Interventionselementen aus dem systemischen Beratungsansatz wie Reflektionsschleifen, Reviews, Sounding Boards, etc. in den Projekt Setup. Zum zweiten in der Freiheit, einzelne Momente zum Zeitpunkt der Planung noch nicht mit Inhalt zu füllen. Sie werden im Sinne einer Prozessorientierung dann mit Inhalten gefüllt, wenn der Anlass kurz bevor steht.

In der Projektarchitektur spiegeln sich die wesentlichen Annahmen, wie und auf welche Art die Projektbeteiligten zusammenarbeiten sollen und wie das Projektziel zu erreichen ist. Aus dieser Perspektive hat jedes Projekt mindestens ex-post eine «Architektur». Es liegt in der Entscheidung des Projekt-Eigners, welcher Grad an Formalisierung wünschenswert und für den jeweiligen Kontext geeignet ist.

### Darstellung der Methode

#### Zweck der Projektarchitektur

Die Projektarchitektur hat den Zweck, «Räume» zu schaffen, welche dem Austausch un-

ter den Projektbeteiligten dienen. Sie sollen neue Sichtweisen ermöglichen, die Perspektiven erweitern und Reflektions- und Entscheidungsschleifen erlauben. Damit schafft die Projektarchitektur letztendlich die Voraussetzung, um tradierte Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen.

Die Räume können in der Form von Arbeits-Sitzungen, Kerngruppen-Treffen, Grossveranstaltungen, Lenkungsausschuss-Sitzungen oder zum Beispiel Projektreviews Gestalt annehmen. In Abbildung 1 ist ein Beispiel einer Projektarchitektur dargestellt.

## Erarbeitung der Projektarchitektur in der Praxis

Typischerweise erfolgt die Erarbeitung der Projektarchitektur zu Beginn eines Projektes im Anschluss an eine erste Aufnahme der Ausgangslage. Im systemischen Beratungsverständnis basiert diese Ausgangslage auf einer «Systemdiagnose», welche zu Beginn eines Projektes durchgeführt wird. Sie dient auch dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den externen Beratern und der Organisation. Voraussetzung ist, dass eine erste Kontraktphase stattgefunden hat (siehe dazu die Werkzeugkiste «Auftragsklärung und Kontraktgestaltung» in ZOE 4/04). Im Rahmen eines Workshops werden die Resultate aus der Systemdiagnose mit den wesentlichen Akteuren der Organisation diskutiert, besprochen und entsprechende Schlussfolgerungen für die Prozessarchitektur gezogen.

Auf der Ebene der Gesamtkonzeption sind zu Beginn des Projektes Entscheidungen zu treffen, was das Ziel ist, wer in welcher Form und Rolle beteiligt ist, welche Abfolge von Schritten zu welchen Zeitpunkten zu erwarten sind und welche Symbolik dabei angemessen ist. Was sind nun die wichtigsten Elemente einer Projektarchitektur in der Praxis eines Grossprojektes?

### 1. Klare Projektziele

Ohne Ziele kann man sich in einem Projekt schwerlich auf ein gemeinsam getragenes Vorgehen einigen. Erstaunlicherweise finden sich immer wieder Projekte, in denen die Ziele ausschliesslich qualitativ und ohne Meilensteine formuliert werden. Wie W. Lesser im

handlichen Paperback «Projektmanagement» (2002) ausführt, müssen Ziele messbar und mit einer zeitlichen Dimension versehen sein. Es lohnt sich, genügend Zeit für die gemeinsame Entwicklung der Ziele einzusetzen. Doch auch Ziele können sich im Laufe eines Projektes verändern und müssen im Sinne einer rollierenden Planung immer wieder überprüft werden.

### 2. Transparent zugeordnete Rollen und Verantwortlichkeiten (Projektorganisation)

Grundsätzlich sollten alle in der Organisation wesentlichen Anspruchsgruppen für das zu erreichende Thema eine Art Repräsentanz in der Projektorganisation haben. Zentrale Rollen haben dabei:

Die Auftraggeber/Projekt-Eigner, die typischerweise den Lenkungsausschuss des Projektes bilden und die strategische Ausrichtung des Gesamtprojektes und den Ressourceneinsatz überblicken. Der Lenkungsausschuss ist das oberste Entscheidungsgremium im Projekt und tagt regelmässig.

Die Projektleitung, welche alle Aktivitäten innerhalb des Projektes zeitlich und sachlich koordiniert, die Resultate der einzelnen Projektteams konsolidiert und zur Entscheidungsreife führt. Zusätzlich ist die Projektleitung verantwortlich für die abgestimmte Kommunikation mit den wichtigsten Anspruchsgruppen.

Die Kerngruppe, welche typischerweise aus den Leitern der einzelnen Projektteams zusammengesetzt ist (falls mehrere Projektteams beteiligt sind). Zusammen mit der Projektleitung bildet die Kerngruppe das Gremium, welches die Zusammenhänge und die Emotionalitäten des Veränderungsprozesses am besten kennt und entsprechende Massnahmen auslöst.

Die Projektteams, welche unter Leitung eines Projektleiters die anstehenden Aufgaben inhaltlich lösen. Spezialisten aus den einzelnen Unternehmensbereichen mit spezifischem Know-how werden für diese Tätigkeiten beigezogen.

Sounding Board (Fachausschuss), wel-

ches als Resonanzkörper für die in der Kerngruppe ausgelösten Ideen, Initiativen und Lösungsvorschläge fungiert, bevor die entscheidungsreifen Vorlagen in den Lenkungsausschuss getragen werden. Das Sounding Board ist je nach Zweck unterschiedlich zusammengesetzt. Es lohnt sich dabei, wichtige Entscheidungsträger, welche aus Effizienzgründen nicht direkt im Lenkungsausschuss oder in der Kerngruppe plaziert werden können, über die Aufnahme in ein Sounding Board einzubinden.

### 3. Informations- und Kommunikationskonzept

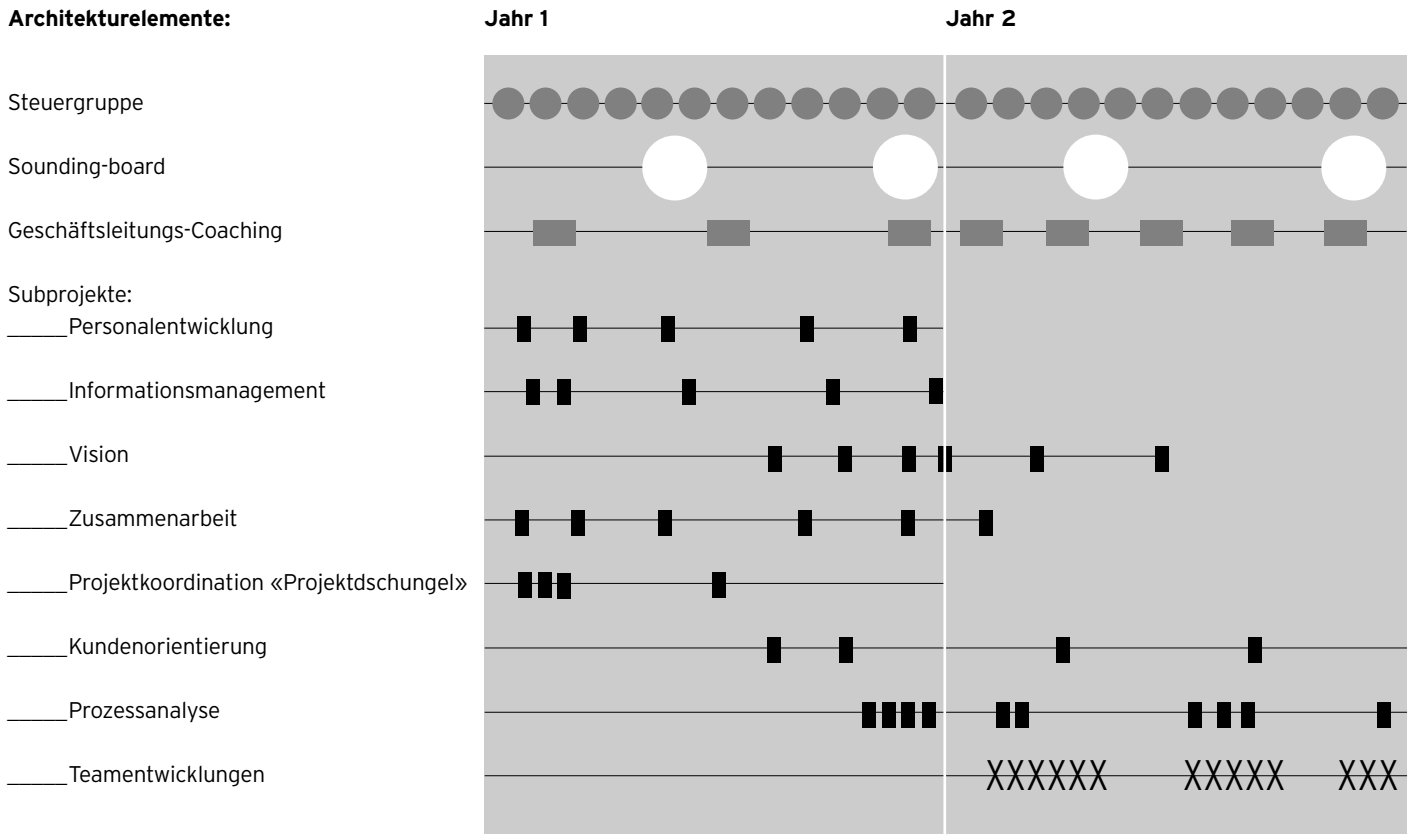
Das Informations- und Kommunikationskonzept klärt die Frage, wer mit wem zu welchen Zeitpunkten auf welche Art offiziell in Kontakt tritt (interne und externe Kommunikation). Im Regelfall erarbeitet die Projektleitung ein solches Konzept mit der Unterstützung der internen Kommunikations-Spezialisten. Da Glaubwürdigkeit ein wichtiges Gut ist, empfiehlt sich darauf zu achten, dass man sich an die einmal festgelegte Prozeduren und Abläufe hält. Wie D. Heche in seinem Buch «Praxis des Projektmanagement» (2004) darlegt, bestehen neben den offiziellen eine unüberblickbare Vielfalt an inoffiziellen Kommunikationsbeziehungen. Oft werden diese inoffiziellen Wege ganz gezielt aufgebaut («Lobby-Arbeit»), um für den entschei-

**Die Projektarchitektur schafft Räume, die neue Sichtweisen ermöglichen, die Perspektiven erweitern und Reflektions- und Entscheidungsschleifen erlauben.**

ABBILDUNG 1

# Beispiel einer Projektarchitektur

Architekturelemente:



Quelle: R. Königswieser, A. Exner (1998)

denden Augenblick kurze Wege zu den Entscheidungsträgern zu haben.

#### 4. Arbeitsplan (inhaltliche Dimension)

Der Arbeitsplan zeigt auf, welche inhaltlichen Punkte oder «Arbeitspakete» im Rahmen des Projektes bearbeitet werden müssen: welche Analysen, Surveys, Studien und Kennzahlen notwendig sind und welche Endprodukte in welcher Form am Ende der Projektschritte vorliegen sollten.

#### 5. Grober Ablaufplan («Architekturdiagramm» - zeitliche Dimension)

Der Ablaufplan legt die zeitliche Abfolge aller Aktivitäten und Interventionen im Laufe des Projektes dar. Dabei ist zu beachten, dass

dies eine überblicksmässige, sehr grobe Darstellung sein muss. Der Ablaufplan ist ein zentrales Element für die Kommunikation im Projekt und sollte deshalb alles Wesentliche über die Gesamtlauzeit auf einem Blatt darstellen können.

#### Notwendiges Know-how

Zur Aufstellung einer Projektarchitektur benötigt man zum einen solides Projektmanagement Know-how. Das heisst, man muss über Erfahrung verfügen, wie verschiedene Akteure einer Projektorganisation zusammenarbeiten, in welcher Form man effizient über verschiedene Stufen kommunizieren kann und wie eine zielorientierte Auftragslösung und die entsprechende Berichterstattung abläuft. Zum zweiten benötigt man Prozess-Know-how und entsprechende Praxiserfahrung über ty-

pische Verläufe von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Dies ist notwendig, um die Interventionsabfolgen zeitlich und sachlich abzustimmen. Im Verlaufe des Projektes selbst ist diese Fähigkeit von grosser Bedeutung, um die Aktualitäten schnell zu erkennen und entsprechende Interventionen vornehmen zu können.

Zum dritten benötigt man die Fähigkeit, die richtigen Mitarbeiter für das Projekt auszuwählen. Die Arbeit in Projekten benötigt unterschiedliche Fähigkeiten, insbesondere bedeutet eine Projektorganisation eine zweite, parallele Organisation neben der eigentlichen Linienorganisation. Für die Schlüsselpositionen wie die Projektleitung und Kerngruppe braucht es entsprechend qualifizierte Mitarbeiter, welche mit den potentiellen Konfliktfeldern umgehen können.

# Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Die Aufstellung einer Projektarchitektur in einem umfassenden Projekt stellt hohe Ansprüche und verläuft über eine gewisse Zeit. Es ist empfehlenswert «vom Groben ins Detail» zu planen und während des Projektes Anpassungen vorzunehmen. Für die Erarbeitung der Projektarchitektur und die Zeit während der Projektabwicklung haben wir die folgenden Tipps zusammengestellt:

## Der Auftraggeber ist nicht vertraut mit prozessorientierten Vorgehensweisen

Typischerweise haben Manager, denen prozessorientiertes Vorgehen nicht bekannt ist, wenig Vertrauen in «offen» gestaltete «Räume» und Veränderungsprozesse. Sie fühlen sich sicherer mit klar vorgegebenen Rahmen und Strukturen, die auf bekannten, schon erprobten Vorgehensweisen beruhen. Deshalb kann es unter Umständen schwierig sein, ein Commitment des Auftragsgebers für eine Gesamtarchitektur zu bekommen.

### Was kann man tun?

Ein erster Schritt besteht in einer Analyse des Unverständnisses. Kennt sich das Management aus mit umfassenden Veränderungsprozessen? Was ist die Tagesaktualität, welche vielleicht noch zu wenig in die Architektur, insbesondere in die ersten Schritte Eingang gefunden hat? Ist vielleicht der Zeithorizont für die entsprechende Person zu lang gewählt? Es empfiehlt sich in solchen Fällen, das Projekt in kleinere überschaubare Teile zu splitten und die Architektur fokussiert auf den ersten Teil zu besprechen. Dabei gewinnt man mehr Erfahrung, welche Schritte der Unternehmung respektive den Auftraggebern zugemutet werden können.

## Dem Auftraggeber dauert das Projekt zu lange

Eine Projektarchitektur beschreibt typischerweise einen Veränderungsprozess, der über

eine gewisse Zeit (meistens Monate bis Jahre) dauert. Dieses Zeitverständnis ist oft nicht vereinbar mit den Erlebniswelten von Managern, die messbare Resultate in Quartalsperioden vorweisen müssen. Die relativ lange Zeit der Phase der Systemdiagnose wird dabei besonders in Frage gestellt.

### Was kann man tun?

Hier gibt es keine einfache Antwort. Zum einen darf man sich den «Realitäten», in welchen sich die Manager sehen, nicht einfach verschliessen. Das heisst, man könnte gewisse Phasen kürzen, vielleicht gewisse Interventionen straffer oder effizienter planen. Andererseits liegt gerade in der Zeit und den spezifischen systemischen Interventionsformen eine besondere Qualität für den Veränderungsprozess, die man aus professioneller Überzeugung nicht einfach eliminieren kann. Hier gilt es, eine entsprechende Gratwanderung zu gehen.

## Überbordende Projektbürokratie

Bei einer mechanistischen Anwendung der Projektarchitektur schafft man mit einer umfassenden Architektur eine Art Projektbürokratie, die den Veränderungsprozess wegen der vielen Abstimmungsschleifen substantiell verlangsamt, mitunter sogar hemmt. Gerade Organisationen wie zum Beispiel Behörden oder Unternehmen mit staatlichen Wurzeln tendieren dazu, jedem Betroffenen-Interesse einen Platz in der Beteiligungsarchitektur zu schaffen, sodass riesige Lenkungsstrukturen, komplizierte Entscheiderkreise und viele ritualhafte Sitzungen die Folge sind.

### Was kann man tun?

Nicht jede Veränderung braucht gleich einen Projekt-Setup mit dem ganzen Brimborium. Viele Veränderungen können auch über die normale Linienorganisation umgesetzt werden. Das heisst, nur soviel Projektarchitektur wie angesichts der Komplexität des Projekts absolut erforderlich ist. Lieber klein beginnen und im Laufe des Projektes notwendige Schleifen und Gremien einfügen. Als sehr wirksames Mittel empfiehlt sich grundsätzlich die Einbindung eines Top-Managers in die zentrale Verantwortung, welcher selbst ein grosses Interesse an der Veränderung hat.

## Projektarchitektur überlebt sich im Laufe des Projektes

Es kann immer wieder beobachtet werden, dass insbesondere Auftraggeber und Projektleitung davon ausgehen, dass eine einmal definierte Projektarchitektur und die Rollenzuschreibungen als «geklärt» betrachtet werden und implizit davon ausgegangen wird, dass dies alle Beteiligten so handhaben. Typischerweise verändern sich im Laufe der Zeit die Schwerpunkte der Projektarbeit (zum Beispiel von Konzeption Richtung Umsetzung) und einmal festgelegte Rollen und Verantwortlichkeiten driften (informell) mit. In solchen Fällen kann es zu Missverständnissen kommen, wenn sich Projektbeteiligte auf verschiedenen Stufen plötzlich in «unterschiedlichen Filmen» bewegen.

### Was kann man tun?

Sich in «unterschiedlichen Filmen befinden» bedeutet, dass die «Realitäten» von verschiedenen Akteuren unterschiedlich eingeschätzt werden. Es ist Aufgabe der Projektleitung, die Ursache der verschiedenen Perspektiven zu identifizieren und immer wieder eine gemeinsame Sichtweise aufzubauen. In diesem Sinne sollte die Projektorganisation periodisch überprüft werden: Arbeiten die verschiedenen Akteure noch gemäss den Vereinbarungen? Entsprechen die festgelegten Gremien und ihre Rollen noch den aktuellen Anforderungen? Sollten nach der Konzeptionsphase für die Umsetzungsphase allenfalls neue Mitarbeiter in die Projektorganisation aufgenommen werden? Wären allenfalls andere Interventionsformen hilfreicher als die zu Beginn des Projektes einmal festgelegten?

Caspar Fröhlich

### WEITERFÜHRENDE LITERATUR ZUM THEMA

**Doppler, K., Lauterburg, C. (2002):** Change Management, 10. Auflage, Frankfurt am Main (Campus)

**Heche, D. (2004):** Praxis des Projektmanagements, Berlin (Springer)

**Königswieser, R., Exner, A. (1998):** Systemische Interventionen, Stuttgart (Klett-Cotta)

**Lesser, W. (2002):** Projektmanagement, Berlin, (Cornelsen)