

Das Unplanbare bewältigen: erfahrungsgeleitetes Handeln im Projektmanagement

Fritz Böhle, Pamela Meil

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz, and Pamela Meil. 2003. "Das Unplanbare bewältigen: erfahrungsgeleitetes Handeln im Projektmanagement." In *Projektmanagement in Zeiten des Wandels: 2. Fachtagung Projektmanagement, 1. Oktober 2003*, edited by Cornelia Butz, 36–46. Augsburg: ZWW, Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



6 Das Unplanbare bewältigen

Erfahrungsgeleitetes Handeln im Projektmanagement
Fritz Böhle, Pamela Meil

Dass Projekte in ihrem zeitlichen Ablauf, den Kosten und/oder dem inhaltlichen Ergebnis von den ursprünglichen Zielsetzungen und Planungen abweichen, ist keine Seitenhieb. Oft ist es eher der Normalfall (vgl. Fröhlich 2002). Bisher sind zwei Reaktionen hierauf vorherrschend: die Optimierung der Planung und die Verdrängung des Unplanbaren. Beides sei kurz näher erläutert, um daran anschließend eine andere, bisher kaum beachtete Strategie vorzustellen.

6.1 Das Leitbild der Planung

6.1.1 Die Optimierung der Planung und die Verdrängung des Unplanbaren

Vor allem in der wissenschaftlichen Diskussion, Ausbildung und Beratung werden die Ursachen für Probleme bei der Durchführung von Projekten in einer unzureichenden Projektplanung und -steuerung gesehen. Dementsprechend richten sich die Bemühungen darauf, Modelle und Tools für die Planung und Steuerung von Projekten zu entwickeln. Dabei kann unterschieden werden zwischen organisatorischen, technischen und personellen Ansätzen. Beispiele für organisatorische Ansätze sind das Wasserfall-Modell oder die Festlegung von Meilensteinen u. Ä. Beispiel für technische Ansätze sind Informations- und kommunikationstechnisch gestützte Planungs- und Steuerungs-Tools (vgl. als Überblick Schelle 1999). Personelle Ansätze richten sich demgegenüber primär auf die Humanressourcen und beinhalten vor allem Ausbildungs- und Schulungskonzepte. Problemen in der Praxis wird dementsprechend mit einer Verfeinerung und Weiterentwicklung organisatorischer Modelle, technischer Tools sowie von Ausbildungs- und Schulungskonzepten begegnet. Die Lösung wird darin gesehen, dass die „Praxis“ die hierdurch bereitgestellten Hilfs-Mittel nutzt und „richtig“ anwendet. Misserfolge werden vor diesem Hintergrund oft auf eine unzulängliche Anwendung der vorgeschlagenen Verfahren bei der Projektplanung und -steuerung zurückgeführt.

Obwohl mittlerweile nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis ein vergleichsweise hohes Niveau an Planungs- und Steuerungs-Modellen, Tools sowie Ausbildungs- und Schulungskonzepten erreicht ist, sind die Erfolge in der Praxis dennoch nicht zufrieden stellend: Die Strategie der Herstellung von Planbarkeit

ist angesichts der Bedeutung von Kundenorientierung und Flexibilität nicht beliebig durchsetzbar und entpuppt sich als Problem- und Kostenverlagerung. Trotz Optimierung der Projektplanung und -steuerung treten in der Praxis immer wieder nicht vollständig kontrollierbare Ereignisse und Einflussgrößen bei der Realisierung von Projekten auf. Dies führt in der Regel nicht dazu, die eingeschlagenen Wege der Projektplanung und -steuerung zu überdenken – im Gegenteil: Zumeist verstärkt es eher das Bestreben zu weiterer Optimierung. Die Ursachen für Abweichungen von Geplantem und Schwierigkeiten in der konkreten Projektsteuerung werden dabei als etwas angesehen, was durch eine bessere Planung grundsätzlich in den Griff zu bekommen ist, oder sie werden für zukünftige Entwicklungen als nicht relevant ausgewiesen. Gerade Letzteres hat den Effekt, dass eine grundsätzlichere Auseinandersetzung mit den Ursachen und Grenzen der Planung und Planbarkeit von Projekten unterbleibt.

6.1.2 Die Verdrängung des Nicht-Planbaren

Neben dem Versuch, die Planung zu optimieren, ist eine andere Strategie, Einflussgrößen und Ereignisse, die zu Abweichungen von Planungen und Schwierigkeiten bei der Projektsteuerung führen, als „Sonderfall“ zu betrachten. In dieser Sicht lassen sich aus „Fehlentwicklungen“ keine generellen Folgerungen ableiten, und in Folge ihrer „Einmaligkeit“ bieten sie dafür auch keinen Anlass. Beim nächsten Mal, so die Annahme, werden die Bedingungen wieder „normal“ sein. Weit verbreitet ist in diesem Zusammenhang die Suche nach einem „Schuldigen“. Dies können sowohl der Projektleiter oder Projektmitarbeiter wie auch Kunden und auch von den jeweiligen Projekten direkt und indirekt Betroffene sein. Die Ursachen für Fehlentwicklungen werden damit personalisiert und individualisiert.

Wenn doch Zweifel daran aufkommen, dass die in der Praxis auftretenden Grenzen der Planung und Planbarkeit überwunden und ausgeschaltet werden können, bleibt dies weithin folgenlos, da kaum eine ernst zu nehmende Alternative zu den eingeschlagenen Lösungswegen zu bestehen scheint. Etwas überspitzt ausgedrückt: Was nützt der Zweifel, wenn er eher zu Handlungsunfähigkeit als zu Handlungsfähigkeit führt? So sind es letztlich auch die äußeren Zwänge - die notwendige kostenmäßige Kalkulation und frühzeitige Definition des Ergebnisses sowie die Kontrolle und Dokumentation von Projektverläufen – die oft wider besseres Wissen (oder sollte man sagen: „Ahnungen“) dazu (ver-)führen, am Leitbild der Planung und Planbarkeit von Projekten festzuhalten.

6.2 Erfahrungsgeleitetes Projektmanagement

Im Folgenden sei eine Form des Projektmanagements vorgestellt, die sich zum einen vom Leitbild der Planung und Planbarkeit unterscheidet, zum anderen aber

ebenso auf eine sachlich, zeitlich und ökonomisch effiziente und effektive Durchführung von Projekten abzielt. Grundlage hierfür ist das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns. Dies sei zunächst kurz näher erläutert (Abschnitt 6.2.1), um daran anschließend die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für die Anlage und Durchführung von Projekten näher zu umreißen. Im Einzelnen betrifft dies die Projektorganisation (Abschnitte 6.2.2 und 6.2.3), die konkrete Durchführung und Steuerung von Projekten (Abschnitt 6.2.4) sowie die Kooperation zwischen den am Projekt beteiligten Personen (Abschnitt 6.2.5).

6.2.1 Erfahrungsgeleitetes Handeln

Das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns wurde in Untersuchungen zur Arbeit in der industriellen Produktion entwickelt. Hier zeigt sich, dass auch bei fortschreitender Automatisierung - entgegen ursprünglichen Prognosen - menschliche Arbeit unverzichtbar bleibt und sich die Anforderungen an menschliche Arbeit keineswegs auf einfache Restarbeiten beschränken. Ein Grund hierfür liegt in Grenzen der wissenschaftlich-technischen Beherrschung konkreter Produktionsabläufe. Je mehr die Technisierung industrieller Produktion fortschreitet, umso mehr zeigt sich, dass die wissenschaftlich-technische Durchdringung von Produktionsprozessen nur begrenzt möglich ist. Die wissenschaftliche Abstraktion, die Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit konkreter Gegebenheiten stößt in dem Maße an Grenzen, wie Einflussgrößen und Rahmenbedingungen vielfältiger und komplexer werden. Abweichungen vom geplanten Verlauf und Unwägbarkeiten werden damit zur Normalität (vgl. Böhle 1998).

Eine wichtige Aufgabe menschlicher Arbeit in hoch technisierten Prozessen besteht darin, wissenschaftlich-technisch nicht erfassbare und ausschaltbare Unwägbarkeiten durch regulierende Eingriffe zu bewältigen. Nach einer weit verbreiteten Auffassung sind hierfür ein besonderes, wissenschaftlich fundiertes Fachwissen und die Fähigkeit zu abstraktem analytisch-logischem Denken sowie planmäßig-systematisches Vorgehen notwendig. Wie empirische Untersuchungen zeigen, trifft dies nur bedingt zu: Theoretisches Wissen, abstraktes Denken und systematisches Vorgehen sind zwar notwendig, reichen aber zur Bewältigung der Unwägbarkeiten hoch technisierter Systeme nicht aus. Neben dem Fachwissen ist ein besonderes Erfahrungswissen notwendig. Dieses Erfahrungswissen besteht nicht nur in detaillierten Kenntnissen praktischer Gegebenheiten oder bestimmten Arbeitsroutinen. Vielmehr handelt es sich um ein Wissen, das auf einer besonderen Arbeitsweise beruht und hierin eingebunden ist. Im Unterschied zum planmäßigen Handeln lässt sich diese Arbeitsweise als ein erfahrungsgeleitetes Handeln bezeichnen. Betont wird damit die besondere Rolle des Erfahrungsmachens und der sinnlichen Wahrnehmung als Grundlage sowohl des Erwerbs von Wissens als auch der Regulierung des Handelns.

Im Unterschied zu einem planmäßigen Handeln sind beim erfahrungsgeleiteten Handeln Planung und Durchführung praktischen Handelns unmittelbar miteinander

verschränkt. Charakteristisch ist daher nicht der Grundsatz: „Erst denken (planen), dann handeln“, sondern vielmehr ein schrittweises, exploratives Vorgehen, bei dem die Handlungsziele im Vollzug praktischen Handelns konkretisiert werden und einzelne Handlungsschritte erst schrittweise in Reaktion auf das jeweils vorangegangene Ergebnis entwickelt werden. Eine solche Vorgehensweise ist beim erfahrungsgeleiteten Handeln verbunden mit einer komplexen sinnlichen Wahrnehmung, die sich nicht nur auf eindeutig definierte oder messbare, sondern auch auf diffuse und vielschichtige Informationsquellen richtet und auch mit Vorstellungen (Imaginationen) über aktuell nicht sinnlich Wahrnehmbares verbunden wird. Subjektives Empfinden und Gefühle sind hierbei im Unterschied zu einem planmäßigen Handeln nicht ausgeschaltet, sondern vielmehr wichtige Grundlagen der Wahrnehmung und Beurteilung des Wahrgenommenen. In der Praxis wird eine solche Wahrnehmung oft als „Gespür“ beschrieben. Sinnliche Wahrnehmungen solcher Art sind verbunden mit assoziativem anschaulichem Denken. Denken erfolgt nicht nur in Begriffen, sondern vor allem in Form von Bildern und assoziativen Verknüpfungen eines bestimmten Ereignisses mit ähnlichen selbst erfahrenen und erlebten Situationen. Und schließlich werden auch Dinge und Sachverhalte nicht nur als leblose Objekte, die nach Gesetzmäßigkeiten funktionieren, begriffen, sondern mit etwas Lebendigem verglichen, mit dem man in einen Dialog tritt und zu dem man eine bestimmte persönliche Beziehung entwickelt (vgl. zum Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns Böhle, Schulze 1997; Böhle 1999; Bauer u. a. 2002, Kap. I).

Mit dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns wird die grundsätzliche Überlegenheit eines planmäßigen Handelns relativiert. Es macht deutlich, dass in der Praxis auftretende Grenzen der Planung und Planbarkeit nicht notwendigerweise zu einem Verlust an Handlungsfähigkeit führen. Dies ist nur der Fall, wenn allein das planmäßige Handeln als effektiv und angemessen betrachtet wird und dementsprechend Abweichungen hiervon als Indiz für Unzulänglichkeiten und für „muddling through“ gelten. Das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns, für das sich empirische Belege nicht nur in der industriellen Produktion, sondern auch bei Experten in unterschiedlichen Professionen finden (vgl. Schön 2002), macht demgegenüber darauf aufmerksam, dass in der Praxis nicht nur planmäßiges Handeln, sondern auch noch „andere“ Handlungsstrategien notwendig (!) sind und je nach situativen Gegebenheiten entwickelt und genutzt werden müssen. Nicht-planmäßiges Vorgehen ist daher nicht notwendigerweise eine „Abweichung“ vom Ideal der Planung, sondern weist auf der Grundlage des erfahrungsgeleiteten Handelns eine eigene Systematik und Handlungslogik auf. Es erweist sich speziell in Situationen als angemessen und dem planmäßigen Handeln überlegen, in denen nicht-antizipierbare Ereignisse sowie nicht berechenbare und nicht kontrollierbare Einflussgrößen auftreten.

Im Folgenden sei gezeigt, in welcher Weise das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns für das Projektmanagement neue Perspektiven eröffnet. Um Missverständnisse zu vermeiden: Das Leitbild des planmäßigen Handelns wird damit nicht hinfällig, es wird jedoch im Sinne eines Sowohl-als-auch ergänzt und modifiziert.

Ebenso wie beim Umgang mit technischen Systemen – auch beim Projektmanagement sowohl planmäßiges als auch erfahrungsgeleitetes Handeln notwendig. Da der bisherige Schwerpunkt des Projektmanagements auf dem planmäßigen Handeln liegt, seien im Folgenden primär die Konsequenzen, die sich aus dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns für das Projektmanagement ergeben, aufgezeigt.

6.2.2 Anerkennung der Grenzen der Planbarkeit

Im Unterschied zum Leitbild der Planung und Planbarkeit beruht das erfahrungsgeleitete Handeln auf der grundsätzlichen Anerkennung von Grenzen der Planbarkeit konkreter Gegebenheiten. Diese werden nicht als Planungsdefizit oder Sonderfall begriffen, sondern vielmehr als Normalfall. Auch bei bester Planung ist demzufolge mit nicht-antizipierbaren Ereignissen und nicht vollständig kontrollierbaren und berechenbaren Einflussgrößen zu rechnen.

Betrachtet man die Abwicklung von Projekten nicht nur als einen sachlich-technischen, sondern auch als einen sozialen und interessenpolitischen Prozess, so sind Probleme in der Kommunikation und Konflikte strukturell (!) angelegt und somit ein Tatbestand, mit dem grundsätzlich zu rechnen ist. Dies ist jedoch nicht im Sinne einer Personalisierung und Individualisierung von Planungs- und Steuerungsproblemen misszuverstehen (vgl. Abschnitt 6.1.2). Es geht hier nicht primär um individuelle Verhaltensweisen (obwohl diese auch eine Rolle spielen), sondern vor allem um (mögliche) Konflikte und Missverständnisse, die beispielsweise aus unterschiedlichen beruflichen Orientierungen (etwa bei interdisziplinärer Zusammenarbeit und bei abteilungs- und betriebsübergreifenden Projekten) und aus der Einbindung der am Projekt beteiligten Personen in unterschiedliche institutionelle und organisatorische Zusammenhänge, denen sie (auch) verpflichtet sind, resultieren.

Unwägbarkeiten im Projektmanagement resultieren in der Praxis nicht nur aus sozialen, sondern auch aus sachlich-technischen Gegebenheiten. Bekannt ist, dass sich einfach erscheinende technische Aufgaben im konkreten Fall oft als höchst kompliziert erweisen oder notwendige Ressourcen sachlich und/oder zeitlich nicht in der erforderlichen Weise verfügbar sind. Und schließlich ist gerade bei neuen Projekten grundsätzlich damit zu rechnen, dass nicht sämtliche Einflussgrößen ex ante angemessen berücksichtigt bzw. vorhergesehen werden können. Insbesondere unter den Bedingungen innovativer Entwicklungen und eines dynamischen Umfeldes ist daher die Planung von Projekten grundsätzlich (!) ein Vorhaben, das immer nur annähernd erreicht werden kann, da die internen und externen Bedingungen, unter denen Projekte stattfinden, nur begrenzt den Kriterien der Planbarkeit im Sinne berechenbarer, antizipierbarer und kontrollierbarer Gegebenheiten entsprechen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Projekte zumeist nicht nach dem Modell linearer Kausalität ablaufen, sondern einen systemischen Charakter aufweisen. Abweichun-

gen von Plangrößen lassen sich daher in ihren Wirkungen nur sehr schwer exakt abschätzen und eingestufen.

6.2.3 Offene Planung

Auf der Grundlage des erfahrungsgeleiteten Handelns erfolgt kein Verzicht auf Planung. Die Planung erhält hier jedoch eher den Stellenwert eines Rahmens, der im konkreten Handeln (erst) ausgefüllt wird. Dies bezieht sich nicht nur auf die Festlegung einzelner Arbeitsschritte und die Verfügung über Ressourcen, sondern auch auf die Definition von Zielen und Ergebnissen. Werden Grenzen der Planbarkeit anerkannt, hat dies auch Auswirkungen auf die Definition der Projektziele. Es bleibt nicht nur offen, in welcher Weise ein bestimmtes Ziel erreicht wird, sondern auch, wie das Ergebnis eines bestimmten Projekts aussieht. Folgt man dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns, so ist dies kein Mangel. Es wird hiermit vielmehr dem Tatbestand Rechnung getragen, dass gerade bei innovativen Projekten praktisches Handeln nicht nur der Vollzug vorangegangener Planungen ist, sondern erst im (!) praktischen Handeln sowohl das Prozedere als auch die (möglichen) Ergebnisse entstehen. Dies beschränkt sich nicht auf die Konkretisierung und/oder Überprüfung des Realitätsgehalts vorangegangener Zielsetzungen, sondern beinhaltet die Entdeckung neuer Möglichkeiten und Ziele. Im Rahmen einer offenen Planung werden daher nicht nur die konkrete Durchführung, sondern auch die anzustrebenden Ergebnisse auf einige Fixpunkte beschränkt. Damit wird beispielsweise bei der Einführung von IuK-Systemen berücksichtigt, dass der Kunde zumeist ex ante kaum präzise formulieren kann, was er benötigt, sondern sich dies erst im Prozess der Einführung von IuK-Systemen (oder entsprechender Umstellungen anderer Systeme) ergibt. I

Kundenwünsche während des Projektverlaufs sind so gesehen keine Störgröße oder auf unzuverlässiges Kundenverhalten zurückzuführen, sondern entsprechen der „Natur der Sache“. Im praktischen Vollzug wird vielfach erst erkennbar, was tatsächlich benötigt wird und was als geeignet erscheint. Umgekehrt gilt aber auch, dass externe Kunden oder die von Projekten direkt oder indirekt Betroffenen innerhalb des Betriebs Abweichungen von ursprünglichen Zielsetzungen nicht per se als Unzuverlässigkeit und Planungsdefizit abbuchen, sondern prüfen, inwieweit sich damit nicht nur negative, sondern vor allem auch positive Effekte verbinden. Dies kann sich sowohl auf inhaltliche als auch auf zeitliche Effekte und nicht zuletzt auf Kosten beziehen. Das ist nicht als Freibrief für Planlosigkeit und Beliebigkeit (miss-) zu verstehen. Kriterien für die Beurteilung sind (und bleiben) auch hier die Relation von Kosten und Ertrag sowie die Nützlichkeit des Ergebnisses. Entscheidend ist jedoch, dass dies nicht allein an den ursprünglichen Planungen, sondern an den faktischen Ergebnissen gemessen wird. II

6.2.4 Situative Projektsteuerung

Die Steuerung des Projektverlaufs ist in der Regel die Aufgabe von Projektleitern oder ähnlichen Positionen. Dabei ist die Bewältigung sachlich-technischer und ökonomischer Aufgaben zu einem großen Teil abhängig von der Interaktion und Kommunikation mit den an den Projekten Beteiligten. Ein planmäßiges Handeln, das sich auf die inhaltliche und zeitliche Festlegung und Verteilung von Aufgaben sowie die Kontrolle der Einhaltung getroffener Vereinbarungen richtet, reicht hierfür nicht aus. Dies ist mittlerweile ein weithin bekannter Sachverhalt; gefordert und gefördert werden daher in der Praxis neben fachlichen soziale Kompetenzen (vgl. Brodbeck, Frese 1994).

Dabei geht es in der Praxis jedoch nicht nur um ergänzende „soft skills“, die sich darauf richten, durch „soziales Geschick“ die planmäßige Steuerung praktisch um- und durchzusetzen. Notwendig ist vielmehr auch (!) die Verbindung sozialer Kompetenzen mit einem erfahrungsgeleiteten Handeln, das sich darauf richtet, (gemeinsame) Lösungswege zu erarbeiten sowie unterschiedliche Interessen auszubalancieren. Im Folgenden sei dies anhand von Ergebnissen aus einer Untersuchung zur Rolle erfahrungsgeleiteter Arbeit im Rahmen betriebsübergreifender Projekte näher ausgeführt (vgl. Heidling, Meil, Rose 2003).

Bei der Interaktion und Kommunikation mit den an dem Projekt beteiligten Personen ist vor allem bei betriebsübergreifenden Projekten ein flexibler Umgang mit jeweils betriebspezifischen Kulturen notwendig. In Verhandlungssituationen mit Vertretern verschiedener Unternehmen (Gleiches gilt im Prinzip auch für unterschiedliche betriebsinterne Abteilungen) müssen von den Projektleitern ein Interessenabgleich und Interessenausgleich sowie hierauf bezogene Lösungen erarbeitet werden. Dies setzt voraus, dass die unterschiedlichen Positionen ernst genommen werden und die Projektleiter in der Lage sind, sich situativ auf die verschiedenen, ex ante vielfach nicht absehbaren und einschätzbaren Positionen einzustellen. Sie müssen somit in der Lage sein, auch ihre eigenen Zielsetzungen und Vorstellungen an die jeweilige Situation anzupassen und zu modifizieren. Zu moderieren sind dabei Prozesse, die häufig auch durch ungleich verteilte Machtpotenziale – etwa zwischen Herstellern und Zulieferern, zwischen Systemlieferanten und den ihnen zuliefernden Unternehmen – geprägt sind. Die Projektleiter müssen fähig sein, eigene Interessen zu vertreten und durchzusetzen, aber auch Kompromisse einzugehen, angesichts der realen Machtkonstellation die eigenen Handlungsmöglichkeiten einzuschätzen und die Projektsteuerung hieran auszurichten. Gerade solche Interessen- und Machtkonstellationen sind in ihren konkreten Wirkungen schwer absehbar und verlangen in hohem Maße die Fähigkeit zu einem situativen Ausbalancieren von Zuständigkeiten, Aufgaben und Ressourcenverteilung.

Ein weiteres Merkmal des hierbei praktizierten erfahrungsgeleiteten Handelns ist die Fähigkeit, sich von Projekten und Ergebnissen „ein Bild zu machen“ bzw. in Prozessketten optimale Ergebnisse „vorherzusehen“. Erreicht wird dies durch die Bildung von Analogien und Bezügen zu früheren (Projekt-) Erfahrungen. Auch für

die einzelnen Projektmitarbeiter ist dies wichtig. Sie sind in der Regel nur für einzelne Teilkomponenten eines Gesamtproduktes verantwortlich; sie müssen jedoch in der Lage sein, die Integration ihrer Komponente in das Gesamtprodukt zu gewährleisten und sich entsprechend hieran zu orientieren. Bildhafte Vorstellungen des Gesamtproduktes bis hin zu „Visionen“ werden hier von Projektmitarbeitern wie Projektleitern als hilfreich, wenn nicht unverzichtbar eingeschätzt.

Sowohl für die Projektleiter als auch für die Mitarbeiter spielt ein analytisches, logisch-formales Denken für die Bewältigung einzelner (Teil-) Aufgaben ebenso wie für das Verstehen tätigkeitsübergreifender Prozesse eine wichtige Rolle. Zugleich ist aber ebenso von Bedeutung eine Offenheit für unterschiedliche Sicht- und Denkweisen und nicht-lineare, prozesshaft-vernetzte Entwicklungen. Die Projektleiter müssen in der Lage sein, die komplexen Wirkungen und Rückwirkungen einzelner Entscheidungen und Handlungen auch ohne exakte Informationen ein- und abzuschätzen. Gleiches gilt für die Antizipation zukünftiger Entwicklungen auf der Grundlage von „sticky informations“. Analytisches Denken wird hier ergänzt durch die Assoziation vergleichbarer Situationen, die Aktualisierung eines entsprechenden Erfahrungswissens, des Weiteren aber auch durch das Sich-Einlassen auf „prospektive“ Erfahrungen und imaginative (praktische) Auseinandersetzungen mit möglichen Entwicklungs-Szenarien. Man analysiert dabei nicht nur zukünftige Entwicklungen, sondern stellt sie sich konkret vor und erlebt sie. Typisch hierfür sind Äußerungen wie: „Ich sehe das wie in einem Film“, oder: „Ich spiele das nicht nur in Gedanken durch, sondern versetze mich in die Situation hinein.“ Und schließlich ist es in der Interaktion und Kommunikation sowohl für Projektleiter als auch für Mitarbeiter notwendig, die sachlichen Arbeits-Beziehungen durch wechselseitiges Vertrauen sowie durch Verständnis für unterschiedliche Arbeitsstile und ggf. Stärken und Schwächen der am Projekt Beteiligten zu ergänzen. Die sachlich-instrumentelle Kooperation bedarf hierzu einer Ergänzung durch eine empathische Kooperation (Spieß 1996).

6.2.5 Informelle, erfahrungsgeleitete Kooperation

Die Abstimmung zwischen den am Projekt Beteiligten erfolgt in der Regel in Form gemeinsamer Besprechungen. Die hier stattfindenden Meetings finden vor allem in der Anfangsphase zur Abstimmung von Projektzielen und einzelnen (Teil-) Aufgaben statt; im Verlauf des Projekts dienen sie zur Präsentation und Überprüfung von Zwischenergebnissen sowie zur Abstimmung des weiteren Vorgehens. Zumeist werden hierzu so genannte Meilensteine im Projektverlauf festgelegt. In der Praxis kommt es jedoch trotz solcher gemeinsamer Abstimmungen sowohl zu Unstimmigkeiten in einzelnen Teilergebnissen wie auch zu (Fehl-) Entwicklungen, die erst am Ende des Projektes erkennbar werden. Obwohl in den Meetings über den Projektverlauf und über auftretende Probleme berichtet und diskutiert wird, entstehen offenbar Missverständnisse und kommen wichtige Sachverhalte nicht zur Sprache (vgl. Grüter, Breuer, Wollenberg 2001).

Wie eine genaue Betrachtung zeigt, resultiert dies nicht nur aus Unzulänglichkeiten der beteiligten Partner oder einer unzureichenden Organisation der Meetings. Wichtige Ursachen liegen vielmehr darin, dass solche Besprechungen im Normalfall von den eigentlichen Projektarbeiten räumlich und sachlich getrennt stattfinden und daher die Sachverhalte, um die es geht, nicht unmittelbar, sondern nur durch Beschreibungen präsentiert werden. Des Weiteren dienen solche Meetings in erster Linie der Abstimmung und somit der Planung und Koordination von (Teil-) Aufgaben und weit weniger einer kooperativen Suche nach Problemlösungen oder gar ihrer gemeinsamen Durchführung.

Diese Form der Kooperation entspricht dem Modell des planmäßigen Handelns. Dies zeigt sich auch darin, dass im Normalfall solche Meetings durch formelle Regelungen, in denen Zeitpunkt, Ort, Teilnehmer und Inhalt festgelegt sind, organisiert werden. Je mehr sie in dieser Weise vorbereitet werden, umso höher scheint ihre Effizienz. Dies trifft durchaus zu, gilt aber nur für solche Sachverhalte, die sich exakt beschreiben, abstimmen und planen lassen. Ein „Gefühl“ oder eine „Ahnung“, dass möglicherweise etwas schief läuft, und Schwierigkeiten, die sich nicht präzise definieren lassen, können hier nur sehr schwer thematisiert oder gar diskutiert werden. Des Weiteren sind aktuell auftretende Probleme und Abstimmungserfordernisse oft erst mit erheblichem zeitlichen Abstand mitteilbar; sie werden dann zu einem Zeitpunkt besprochen, wenn es u.U. „schon zu spät“ ist, oder sie verlieren ihre Brisanz, weil bereits in Folge von Zeit- und Kostendruck andere (Hilfs-) Lösungen gewählt wurden.

Das Konzept des erfahrungsgeleiteten Handelns macht demgegenüber auf eine andere mögliche und notwendige Form der Kooperation in Projekten aufmerksam: die informelle Kooperation in der alltäglichen Arbeit (vgl. Böhle, Bolte 2002). Sie erfolgt nicht nach festgelegten Regeln, sondern situativ je nach Anlass. Durch ein aktuell auftretendes Erfordernis oder auch Bedürfnis nach Abstimmung bzw. gegenseitiger Hilfe bestimmen sich hier Zeitpunkt, Partner und Inhalt. Diese Form der Kooperation ist daher grundsätzlich „informell“ und muss von den am Projekt Beteiligten selbst hergestellt werden. Des Weiteren erfolgt die Kooperation nicht abgesondert von den laufenden (Projekt-) Arbeiten, sondern ist unmittelbar in sie integriert. Sie findet statt am Arbeitsplatz zumindest eines Beteiligten und/oder „vor Ort“ an den Sachverhalten, um die es geht. Dies hat zur Folge, dass die jeweiligen Sachverhalte nicht nur beschrieben werden, sondern auch unmittelbar demonstrierbar und erfahrbar sind. Auf dieser Grundlage wird es möglich, ein wechselseitiges Verständnis über die jeweiligen Projektarbeiten und über die Kontexte, in denen sie sich vollziehen, durch eigene Erfahrungen im Unterschied zu Beschreibungen aufzubauen. Wie die Praxis zeigt, können auf dieser Grundlage nicht nur aktuell auftretende Probleme rasch bewältigt, sondern vor allem Probleme aufgegriffen und oft auch erst entdeckt werden, die sich nicht präzise definieren und/oder in ihren Wirkungen exakt abschätzen lassen (Böhle, Bolte 2002; Porschen 2002).

Für die Organisation und Steuerung von Projekten folgt hieraus, dass neben formell geregelten Meetings Freiräume und Möglichkeiten geschaffen werden müssen,

durch die es möglich ist, je nach Bedarf informell in den laufenden Projektarbeiten zu kooperieren. Die formell geregelten Meetings dürfen daher nicht – wie es oft geschieht – als Ersatz für eine solche informelle Kooperation angesehen werden. Sie sind ohne Zweifel ein wichtiges Instrument zur Projektsteuerung. Ihre Leistungen richten sich jedoch primär auf das, was planbar ist. Die Bewältigung des Nicht-Planbaren erfordert demgegenüber nicht nur eine erfahrungsgeleitete Projektorganisation und -steuerung, sondern auch eine erfahrungsgeleitete Kooperation zwischen den an Projekten beteiligten Personen.

Literatur:

- Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter (2002): Hightech-Gespür – Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Ergebnisse eines Modellversuchs beruflicher Bildung in der Chemischen Industrie, W. Bertelsmann, Bielefeld
- Böhle, Fritz (1998): Technik und Arbeit – Neue Antworten auf „alte Fragen“. In: Soziale Welt, Heft 3, 49. Jg, S. 233–252
- Böhle, Fritz (1999): Arbeit – Subjektivität und Sinnlichkeit, Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs. In: G. Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft, Berlin, S. 89–109
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Campus, Frankfurt/New York
- Böhle, Fritz; Schulze, Hartmut (1997): Subjektivierendes Arbeitshandeln – Zur Überwindung einer gespaltenen Subjektivität. In: Ch. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt, S. 26–46
- Brodbeck, Felix C.; Frese, Michael (Hrsg.) (1994): Produktivität und Qualität in Softwareprojekten, Oldenbourg Verlag, München/Wien
- Fröhlich, Adrian W. (2002): Mythos Projekt – Projekte gehören abgeschafft. Ein Plädoyer, Galileo Business, Bonn
- Grüter, Barbara; Breuer, H.; Wollenberg, Anja (2001): Genese von Wissen in aufgabenorientierten Gruppen – Eine Fallstudie zur Wissensarbeit in der kommerziellen Softwareentwicklung. In: E. H. Witte (Hrsg.): Leistungsverbesserungen in aufgabenorientierten Kleingruppen, Lengerich, S. 150–180
- Heidling, Eckhard; Meil, Pamela; Rose, Helmuth (2003): Neue Anforderungen an

Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und selbst gesteuerten Lernens bei industriellen Fachkräften unter den Bedingungen verteilter Arbeit, In: Universität Augsburg/ISF München: Neue Anforderungen an industrielle Fachkräfte, hektographierter Forschungsbericht, Augsburg

Porschen, Stephanie (2002): Erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitsalltag. Neue Anforderungen an Ingenieure, Reihe: ISF München Forschungsberichte, München

Schelle, Heinz (1999): Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt, C. H. Beck, München

Schön, Donald A. (2002): The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, UK

Spieß, E. (1996): Kooperatives Handeln in Organisationen, Hampp, München/Mering