

PMI Chapter Meeting Stuttgart

June 22th 2009

Thomas Eberhard,
HP Application Services
Stefan Eckhardt,
univine GmbH
Jürgen Lackinger,
Lackinger-Consulting



Mikropolitik in Projekten

Agenda

- Motivation
- Definition, Verständnis
- Anwendung auf das Projektmanagement
- Beispiele
- Ergebnisse
- Zusammenfassung und Ausblick

Die Speaker und ihr beruflicher Hintergrund

Thomas Eberhard arbeitet bei HP im Consulting als Solution Lead Consultant und ist für das Thema SAP Global roll-out & Template verantwortlich.
Email: Thomas.eberhard@hp.com



Stefan Eckhardt ist geschäftsführender Gesellschafter der univine GmbH und arbeitet im Bereich Projektmanagement vorwiegend im Thema „notleidende Projekte“.
<http://www.univine.de> (s.eckhardt@univine.de)



Jürgen Lackinger ist Geschäftsführer der Lackinger-Consulting und arbeitet als Projektmanager und Interimsmanager im Bereich Business Intelligence & Data Warehouse
www.Lackinger-Consulting.de



Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

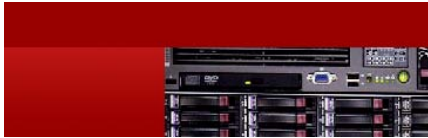
Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

HP / EDS Unternehmensdarstellung

Technology Solutions Group



EDS, an HP
company



Service 90% of Fortune 100

- Business Units:
 - EDS, an HP company
 - HP Enterprise Servers & Storage
 - HP Software
 - HP Technology Services

Imaging & Printing Group



- 20+ years of industry leadership
- #1 in inkjet, laser, large format printers, scanners and print servers
- Leading imaging and printing

Personal Systems Group



- Worldwide PC market leader
- Broad portfolio :
 - Notebooks & handhelds
 - Desktops, workstations & thin clients
 - Gaming & digital entertainment

HP + EDS delivers value and results



Technology platform leadership

Shared Standard Services Model and expertise for mid-market customers

Innovation from HP Labs, annual R&D investment of \$3.6B

Deep experience successfully integrating companies

160.000 employees



Established, market-leading services breadth and depth

Industry reach across 9 major industries

Global Delivery

- Best Shore® locations
- Enterprise Service Management (ESM)

Market leadership across ITO segments

Commitment to Service Excellence

130.000 employees



Customer Value

Comprehensive end-to-end IT services **Portfolio**

Delivered **Globally**

Based on market-leading technology and **Innovation**



Motivation für das Thema Mikropolitik

- Mikropolitik kommt in der Praxis vor.
- Mikropolitik beeinflusst maßgeblich Projektverlauf und den Projektausgang
- Routinierte Projektmanager betreiben Mikropolitik aus Intuition
- Wir wollen Intuition um wiederholbare Methodiken bereichern

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

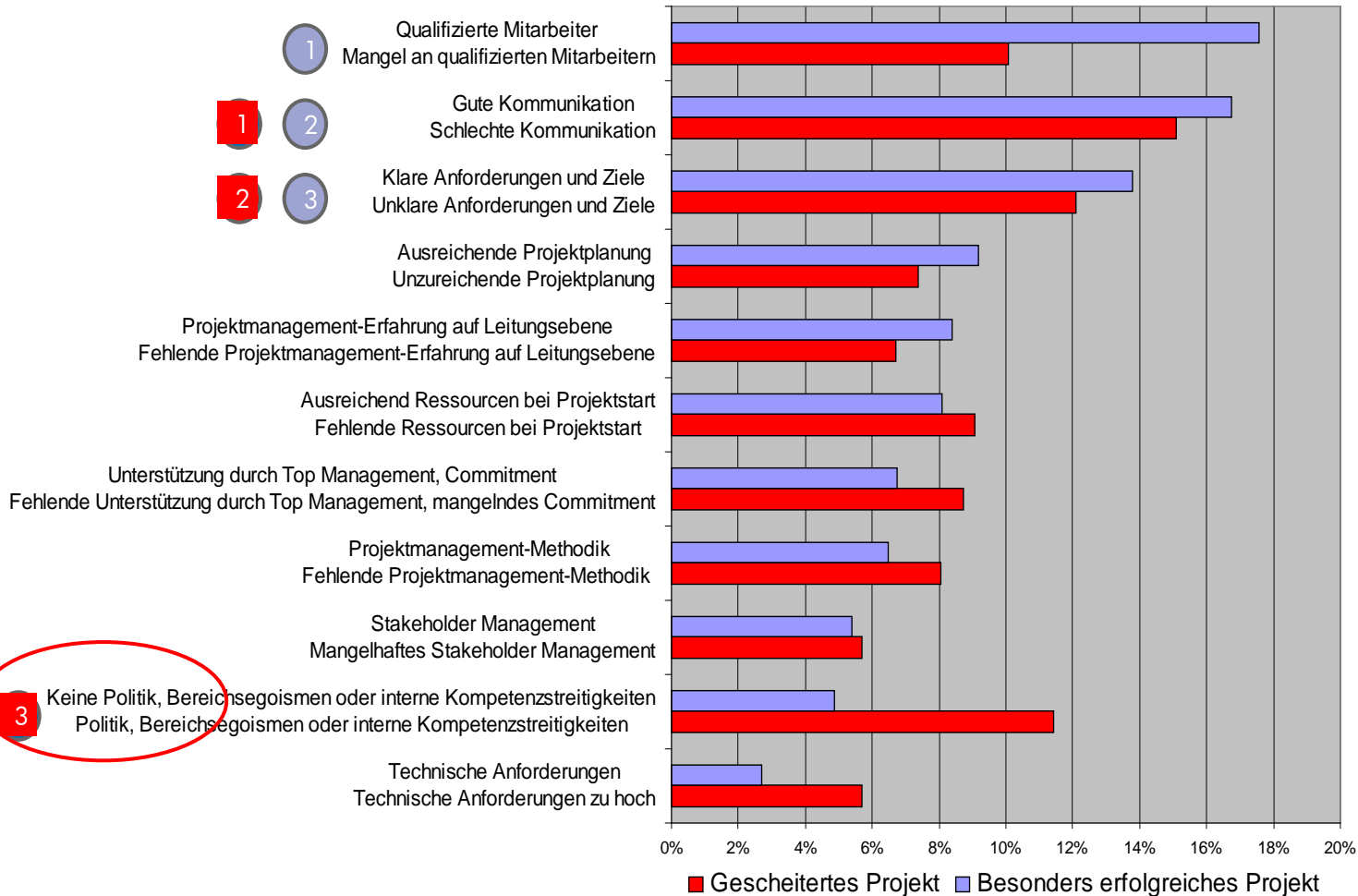
Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Studie PA Consulting/GPM e.V. 2008



- Vorstellung
- Motivation**
- Definition - Verständnis
- Anwendung auf PM
- Beispiele
- Hypothese
- Ergebnisse
- Resumee Ausblick

Mit freundlicher Genehmigung der **PA** Consulting Group GmbH



Mikropolitik: Definition und Verständnis

„Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt.“ [2]

- Eigene Interessen:
Ich will ...!
- Nutzung Anderer:
zielgerichtet, verfolgt einen Zweck
- Organisationale Ungewissheitszonen:
Freiräume & Lücken zwischen Regelwerken
in Unternehmen, Gremien, Vereine, Teams

Vorstellung

Motivation

**Definition -
Verständnis**

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Der Begriff Mikropolitik ist nicht gesetzt

- In den meisten Projektmanagementfachbüchern findet Mikropolitik geringe/keine Beachtung.
- Das Thema Mikropolitik wird dabei meist aus der der Perspektiven von Einfluss und Machtausübung gesehen.
(„how to influence your boss“)

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

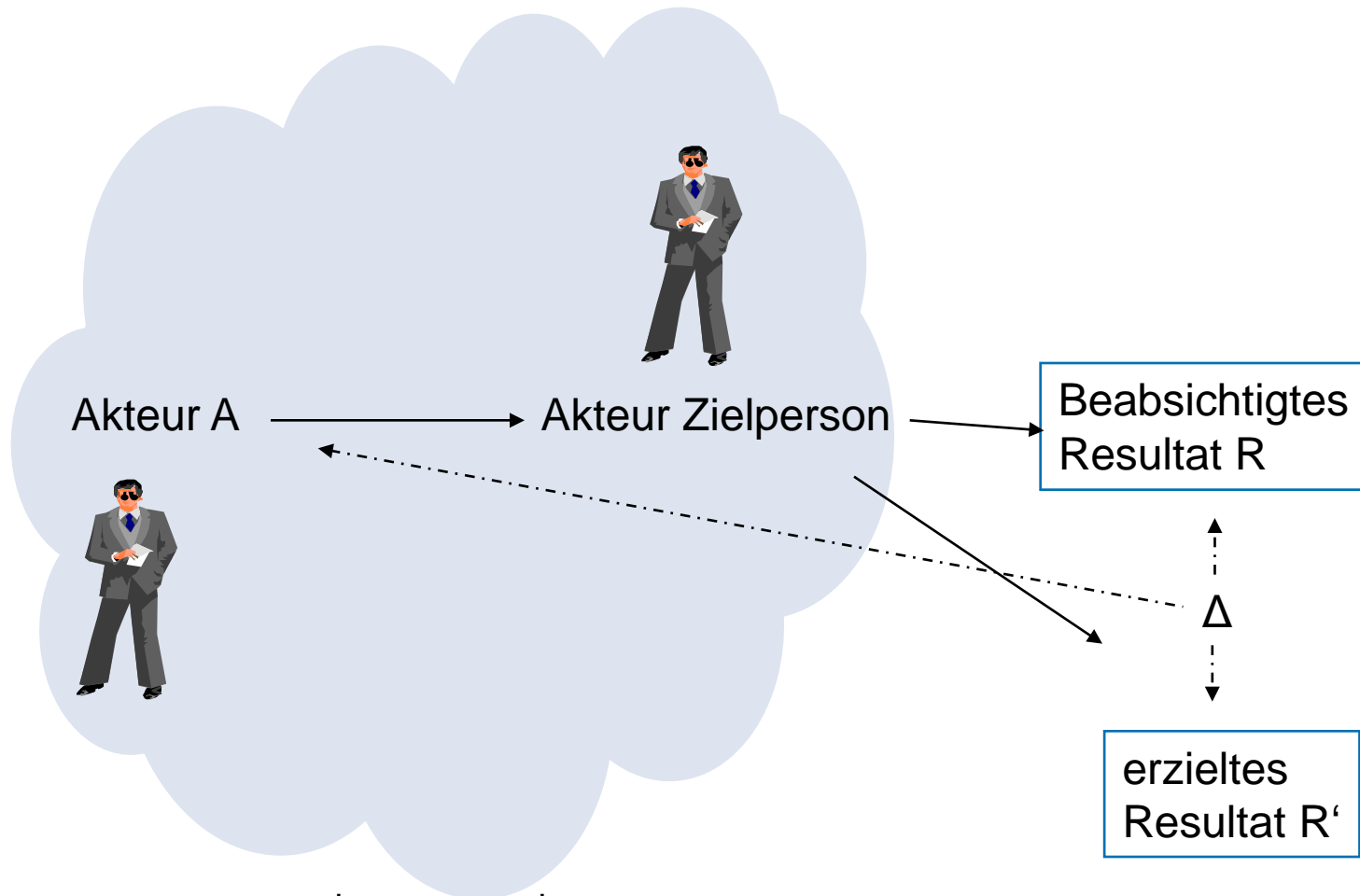
Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

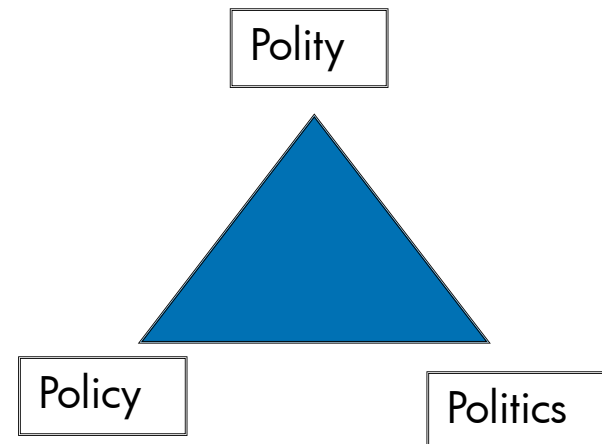
Grundstruktur mikropolitischen Handelns



Vorstellung
Motivation
Definition - Verständnis
Anwendung auf PM
Beispiele Hypothese
Ergebnisse
Resumee Ausblick

Organisationale Ungewissheitszonen: Aktionsraum für Mikropolitik

Polity markiert die „Verfassung“ und ist allgemein und abstrakt gehalten, polity formuliert Grundsätze (**Spielregeln**)
Policies sind aus dieser Rahmenordnung abgeleitet, es sind strategische Pläne, Konzepte, Leitlinien. (**Spielstrategien**)



Politics kennzeichnen die konkrete Handlungsebene (**Spielzüge**).

Vorstellung
Motivation
Definition - Verständnis
Anwendung auf PM
Beispiele Hypothese
Ergebnisse
Resumee Ausblick

Beispiel Regelhierarchie: Fußball

Spielregeln (FIFA)

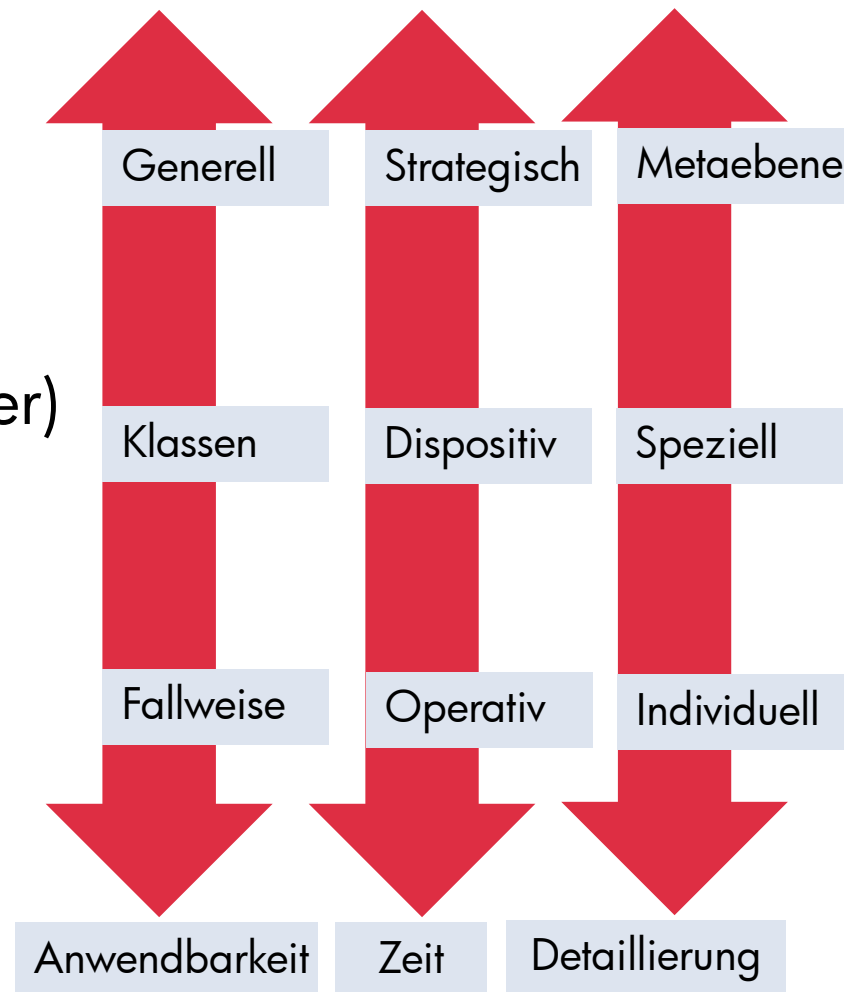
– z.B. 11 Spieler

Spielstrategien (Trainer)

– Offensivmannschaft

Spielzug (Spieler)

– Abseitsfalle



Schlußfolgerung 1: Polity - Policy - Politics

1. Die drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig.
2. Auf allen Ebenen gibt es Interpretationsspielraum!
Jeder dieser Ebenen muss/kann gelebt und interpretiert werden.
3. Da diese Regeln unterschiedliche Zielsetzungen haben, gibt es Bereiche
 - die nicht angemessen geregelt sind
 - die widersprüchlich geregelt sind
 - deren Regelungen nicht aktuell sind

Alle diese Bereiche bieten Raum für Organisationale Ungewissheitszonen

Vorstellung

Motivation

**Definition -
Verständnis**

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Schlußfolgerung 2: Polity - Policy - Politics

- Man kann nicht alles regeln
- Je mehr Regeln, desto mehr Lücken
- Je mehr Regeln, desto mehr Widersprüche in sich

Annahme: Je mehr Regeln, desto mehr Mikropolitik

Vorstellung

Motivation

**Definition -
Verständnis**

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Beispiele für mikropolitische Taktiken

Positiv bewertet

Loben, Begeistern

Überzeugen

Integrieren

Faires/partnerschaftliches Verhalten

Gefallen erweisen/Vorleistung erbringen

Negativ bewertet

Intrigieren

Druck ausüben, Einschüchtern

Ignorieren, Blockieren

Falschinformationen geben

Zurückhalten von Informationen

Vorstellung

Motivation

**Definition -
Verständnis**

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Gesittete vs. Ungesittete Taktiken

gesittet	Ungesittet (nicht MP)
Druck machen	Gewalt, Mobbing, Rufmord, Erpressung
Rationalität	Lügen, Fälschen, Vertuschen
Inspirierende Apelle	Einschüchtern, terrorisieren
Höhere Instanz einschalten	Nepotismus, Günstlingswirtschaft
Beratung	Mauscheleien, Absprachen, Intrigen

Vorstellung

Motivation

**Definition -
Verständnis**

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Anwendung der Definition Mikropolitik auf Projektmanagement

- Def. lt. PMBOK 3rd): A project is a temporary endeavor undertaken to create unique product, service, or result.
- Begrifflichkeiten wie „temporary“ als auch „unique“ eröffnen Ungewissheitszonen.
Diese werden zwar teilweise durch Prozesse und Dokumente geschlossen (change; project charter, scope, communications), sind aber größer als in der Linie üblich.
- Raum für weitere Ungewissheitszonen ergibt sich durch die Abgrenzung von
 - Projekt versus Produkt,
 - Projekten versus Linie,
 - Projekt versus Projekt.

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

**Anwendung
auf PM**

Beispiele

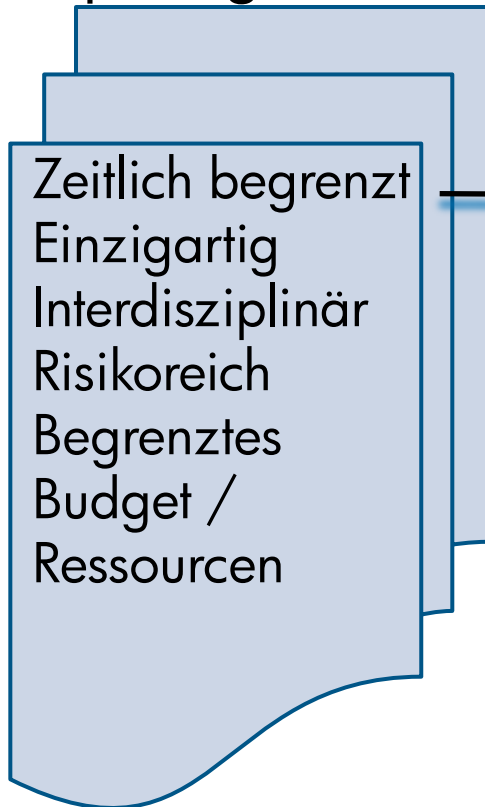
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Anwendung der Definition Mikropolitik auf Projektmanagement

Projekteigenschaften



Eigenschaften Mikropolitik

Organisationale Ungewissheitszonen



Mikropolitik

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

**Anwendung
auf PM**

Beispiele

Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Hypothesen I

Situation:

In einem Projekt arbeiten Person A und Person B. Person A ist ordentlicher Projektleiter, Person B ist Mitarbeiter. Im Projektverlauf zentralisiert sich vermehrt Kommunikation um Person B. „Kleine“ Entscheidungen werden von B getroffen und vom Team akzeptiert. A wird zunehmend umgangen.

Wie kommt diese Situation zu Stande?

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

**Beispiele
Hypothese**

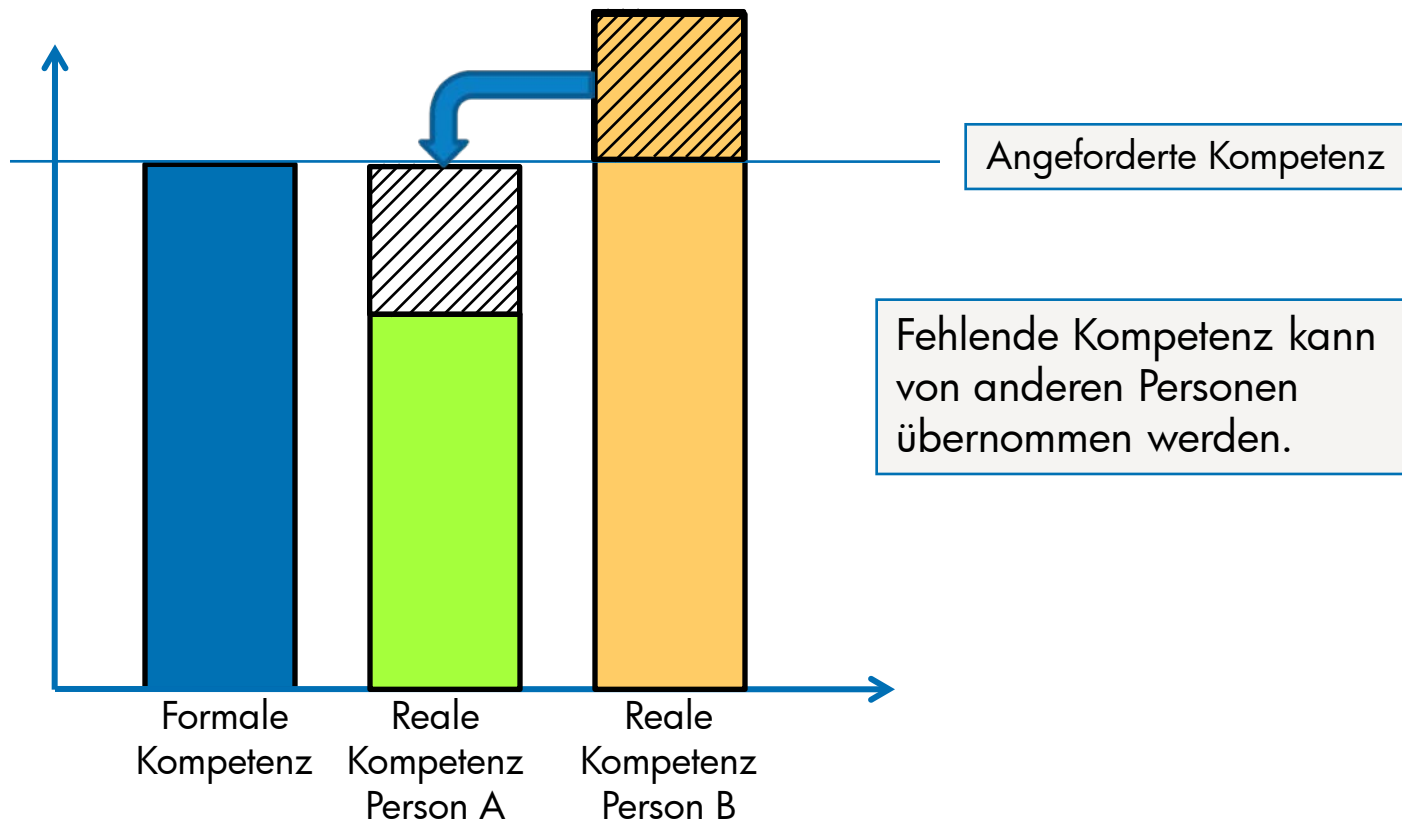
Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Annahme/Hypothese:

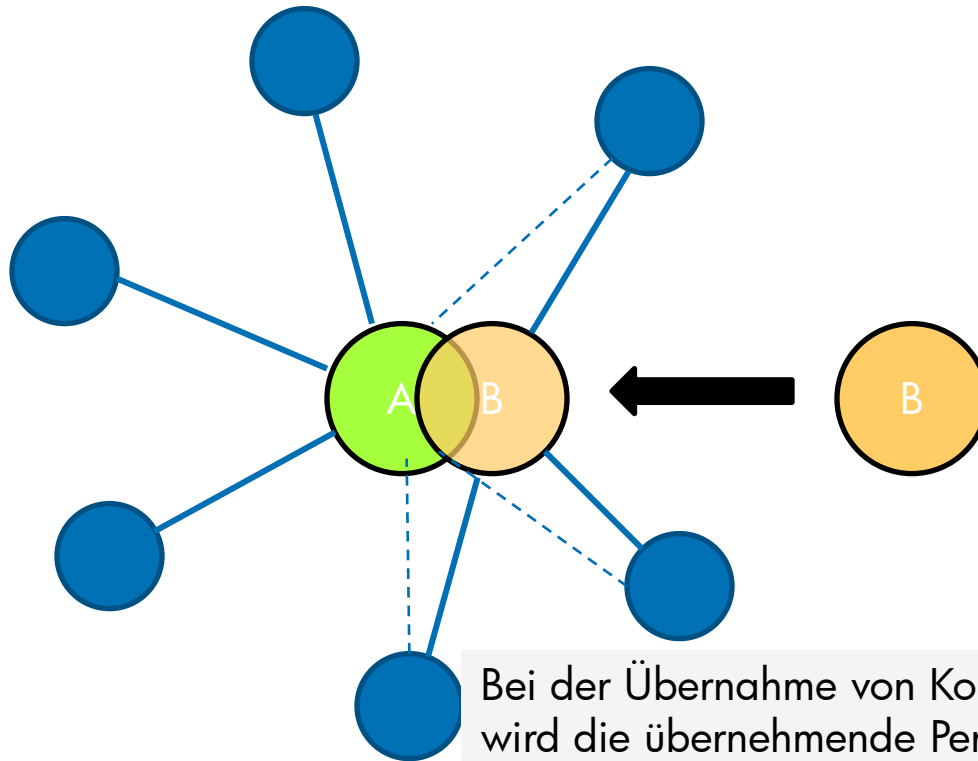
Bei einer Differenz zwischen formaler (Legitimierung) und realer Autorität (Expertise, Charisma) entsteht Mikropolitik.

Hypothese 1: Differenz aus tatsächlicher Kompetenz und ausgeübter Kompetenz



- Vorstellung
- Motivation
- Definition - Verständnis
- Anwendung auf PM
- Beispiele**
- Hypothese**
- Ergebnisse
- Resumee Ausblick

Hypothese 1: Differenz aus tatsächlicher Kompetenz und ausgeübter Kompetenz



Bei der Übernahme von Kompetenz wird die übernehmende Person (B) als der eigentliche Kompetenzträger angesehen.

Interaktion und Kommunikation des ursprünglichen Kompetenzträgers wird sukzessiv adaptiert.

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

**Beispiele
Hypothese**

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

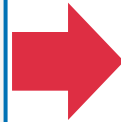
Hypothese 1: Differenz aus tatsächlicher Kompetenz und ausgeübter Kompetenz

Auswirkungen:

Kompetenzdefizit wird von anderer Person gefüllt oder Kompetenzdefizit bleibt.

Die formale Projektorganisation wird defacto gebrochen. (Schatten- Management)

Über- und Unterlastung der Ressourcen



Nutzen/Ziel

Kompetenzvakuum ausfüllen oder übernehmen

„Fernsteuern“

Übergehen

Erzielen eines eigenen Nutzens

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Hypothese 1: Vorläufige Ergebnisse

Ausgleich von Kompetenz-/ Informationsdefiziten

➔ ggf. selbstheilende Wirkung

Erhebliche Veränderung der Projektorganisation

- ➔ Veränderung der Ressourcen
- ➔ Einsatz von PM-Methoden?
- ➔ Emotionale/soziale Veränderungen

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

Beispiele

Hypothese

Ergebnisse

Resümee
Ausblick

Resumée

Mikropolitik ist kein Störfall sondern scheint eine zusätzliches Regelwerk zu sein, welches den operativen Betrieb grundsätzlich ermöglicht.

Mikropolitik verändert die Wirkungsweise von Methoden/Instrumenten, die im Rahmen des Projektmanagements eingesetzt werden.

Mikropolitik muss bewusst wahrgenommen werden, um Einflüsse zu verstehen, negative Auswirkungen ggf. verringern zu können, positive zu verstärken.

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

Beispiele

Hypothese

Ergebnisse

**Resumee
Ausblick**

Weitere Hypothesen

Lfd.Nr.	Beschreibung
1	In Matrixorganisation ist mehr Mikropolitik als in Linienorganisation
2	Wenn in Projekten unterschiedliche OrgEinheiten mit gleichem Kompetenzgebiet/Themenhoheit auftreten, wird viel Mikropolitik gemacht. (Beispiel Fachbereich bestimmt das WAS, IT bestimmt das WIE)
3	Je mehr Regeln in einer Organisation bestehen, desto mehr/weniger Mikropolitik besteht Beispiel (Heer kontra Künstleragentur, Reiseregulung)
4	Bei einer Differenz zwischen formaler und realer Autorität gibt es mehr MP Beispiel: Hausmeister, inkompetenter PL Machtvakuum wird mit Mikropolitik ausgefüllt von Person mit realer Autorität
5	In der Linie werden MP-Strategien im Projekt eher Taktiken
7	Wenn unterschiedliche Zielvorstellungen (Scope, Priorität usw.) zwischen Elementen in der Projektorganisation bestehen, entsteht MP
8	MP nimmt bei Entscheidungspunkten im Projekt zu.
9	MP fließt in Nutzenkalkül mit ein MP führt zu "suboptimalen" Entscheidungen (Berlin, Moskau-> Einigung in Rostock, was für beide Parteien nicht optimal ist). Mikropolitik hat einen Nutzen und geht damit in Entscheidungen mit ein. Entscheidungen
10	Ist die Rollenorganisation von MAs im Projekt entgegengesetzt der Anordnung in der Linienorganisation entsteht vermehrt MP
11	Fehlende Regelungen werden durch Mikropolitik ausgefüllt (Spezialpunkt von Hypothese 3)
12	Wer eine breite Palette von mikropolitischen Strategien und Taktiken hat, verfügt über eine hohe spezifische Intelligenz. Kann ich Mikropolitik lernen?
13	Personalentscheidungen werden nach dem mikropolitischen Nutzen bzw. der MP-Strategie getroffen, nicht anhand des ökonomischen Nutzens

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

Resumee
Ausblick

Ausblick

- Wir stecken noch in den Kinderschuhen!
- Durcharbeitung weiterer Hypothesen
- Qualitative Identifizierung von Mikropolitik in Projekten (zur Wahrnehmung von Mikropolitik)
- Weitere Untersuchung zur Beeinflussung Mikropolitik in Projekten (zur aktiven Gestaltung von Mikropolitik)

Vorstellung

Motivation

Definition -
Verständnis

Anwendung
auf PM

Beispiele
Hypothese

Ergebnisse

**Resumee
Ausblick**