

## **Projektorganisation auf dem Prüfstand – wie die Entscheidungsarchitektur über den Projekterfolg entscheidet**

Enes Hatipoglu, M.Sc. ETH ETIT

*Gremien sind ein zentrales Element wirksamer Projektsteuerung. Sie bündeln Wissen, schaffen Legitimation und sichern die strategische Ausrichtung. Ihre Einrichtung erfolgt aus berechtigten Gründen: Sie fördern Stabilität, ermöglichen Beteiligung und tragen zur Steuerung von Risiken bei. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Gremien ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn Entscheidungswege und Zuständigkeiten klar geregelt sind. Fehlt diese Klarheit, wird aus gut gemeinter Einbindung ein aufwändiger Abstimmungsprozess, der Projekte ausbremst.*

Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken, wenn Entscheidungsarchitekturen nicht klar definiert oder zu stark verschachtelt sind. Typische Ursachen:

- **Unklare Rollen und Schnittstellen:** Strategische und operative Ebenen vermischen sich – Detailfragen landen auf der Steuerungsebene.
- **Mehrfachabsicherung statt klarer Entscheide:** Aus Angst vor Fehlentscheiden werden Beschlüsse durch zusätzliche Gremien abgesichert mit der Folge, dass sich Entscheidungsprozesse verlangsamen.
- **Fehlende Entscheidungskompetenz auf operativer Ebene:** Ohne Entscheidungsrechte auf operativer Ebene wandern selbst triviale Fragen in die Führungsetage.
- **Vermischen von Beteiligung und Entscheidung:** Jede Stimme wiegt gleich – Konsens ersetzt Führung.

Doch wie lassen sich Entscheidungsprozesse so gestalten, dass sie nicht zum Nadelöhr werden? Die folgenden fünf Prinzipien bilden das Fundament für wirksame Entscheidungsarchitekturen.

### **Fünf Prinzipien für wirksame Entscheidungsarchitekturen**

1. **Klare Rollen und Ebenen:** Die strategische Ebene legt die Leitplanken fest, innerhalb derer sich das Projekt bewegt. Die operative Ebene entscheidet selbstständig im Rahmen klar definierter Mandate. So bleibt die Steuerung effizient, Verantwortlichkeiten sind eindeutig, und Entscheidungen müssen nicht unnötig eskaliert werden.
2. **Frühzeitiges Festlegen von Entscheidungswegen:** Bereits vor Projektstart sollte klar definiert sein, wer wann worüber entscheidet. Diese Transparenz schafft Planungssicherheit, verhindert Kompetenzstreitigkeiten und beschleunigt die Umsetzung.
3. **Schlüssige Entscheidungsarchitektur statt Parallelstrukturen:** Wirksame Gremienlandschaften entstehen nicht durch Menge, sondern durch gutes Zusammenspiel. Wenn Zuständigkeiten sauber abgegrenzt und Entscheidungswege koordiniert sind, greifen die einzelnen Ebenen ineinander wie Zahnräder. Das sorgt für Orientierung, reduziert Reibungsverluste und erhöht die Verbindlichkeit.

4. **Verbindliche Entscheidungsmechanismen:** Beschlüsse müssen einem klaren Prozess folgen – mit definierten Fristen, Entscheidungsformaten und Eskalationswegen. So wird aus einer Abstimmung eine Entscheidung und nicht ein endloser Diskussionsprozess.
5. **Gezieltes Stakeholdermanagement:** Beteiligung ist wichtig, aber nicht jede Stimme ist eine Entscheidungsstimme. Wer die Stakeholder frühzeitig und gezielt einbindet, schafft Akzeptanz, ohne Entscheidungswege zu verwässern. So bleibt die Beteiligung konstruktiv und die Entscheidungsfähigkeit erhalten.

Wenn Gremien, Projektführung und Entscheidungskompetenzen sauber aufeinander abgestimmt sind, fallen Entscheidungen dort, wo das Wissen ist. Strategische Gremien konzentrieren sich auf das Stellen der Weichen, operative Ebenen handeln innerhalb klarer Mandate.

Das Ergebnis:

- Weniger Abstimmungsschleifen
- Klare Schnittstellen
- Planbare, reaktionsfähige Projekte

Der Stau löst sich auf – das Projekt kommt ins Rollen.

## Fazit

Wenn Projekte nicht vorankommen, suchen viele die Ursache bei der Technik oder beim Team. Doch oft liegt sie im Entscheidungsweg. Wer ihn freiräumt, beschleunigt alles andere – ganz automatisch.