



## Die nächste Stufe nehmen

Die Unternehmensentwicklung wird stark durch Projektarbeit bestimmt. Doch die bisherige Art des Projektmanagements erfüllt nicht mehr die heutigen Anforderungen. Erfolgreiche Projektarbeit erfordert neue Kompetenzen und die aktive Gestaltung der eigenen Unternehmenskultur.

**P**rojektarbeit war früher die Domäne der Ingenieure oder IT-Experten - heute wird sie in allen Fachbereichen beinahe selbstverständlich betrieben. Was sind die Gründe hierfür?

Die Unternehmen werden heute mit einem hohen Veränderungsdruck ihrer Märkte und Wettbewerber konfrontiert. Viele Betriebe haben erkannt, dass ein schnelles, ergebnisorientiertes Handeln besonders bei neuen oder einmaligen Aufgaben am besten durch die Form des Projektes geleistet werden kann. Projekte werden hier definiert als temporäre Organisationseinheiten, die Aufgabenstellungen

bearbeiten, welche in der Linie nicht gleichwertig geleistet werden können. Das Projekt stellt daher die betriebliche Antwort auf die veränderlichen Wirtschaftsbedingungen dar.

Den meisten Unternehmen stellt sich daher heute nicht mehr die Frage, ob sie Projekte durchführen, sondern eher, in welcher Qualität und mit welchem Zielerreichungsgrad sie ihre Projekte bewältigen. Die folgende Analyse der personalwirksamen Trends im Projektmanagement soll helfen, Defizite in der Projektarbeit zu mindern und ein zukunftsgerechtes Projektmanagement zu initiieren. Anhand

konkreter Handlungsansätze zur Gestaltung und internen Professionalisierung können diese Erkenntnisse systematisch in die betriebliche Praxis umgesetzt werden.

### Entwicklungen im Projektmanagement

Grundsätzlich lassen sich zwei übergeordnete Entwicklungslinien identifizieren: Projekte werden erstens zunehmend zur Erreichung strategischer Unternehmensziele aufgelegt und beeinflussen hiermit die unternehmerische Wertschöpfung. Zweitens steigt der Komplexitätsgrad der

Projekte aufgrund des technologischen Fortschritts rasant. Hieraus resultieren folgende personalwirksame Trends:

### Trend 1: Der Stellenwert der internen Projektmanagement-Kompetenz steigt.

Das Spektrum von Projektarbeit reicht von Aufgaben höchster unternehmerischer Priorität wie Strategieumsetzung, Innovationsentwicklung oder Aufbau neuer Geschäftsfelder bis zu Sonderaufgaben in den Fachbereichen, wie Prozessoptimierung und Konzeptentwicklung. Aufgrund schmerzhafter Erfahrungen mit gescheiterten oder defizitären Projekten ist man gleichzeitig kritischer gegenüber unprofessioneller Projektarbeit geworden.

Großunternehmen wie IBM, Siemens oder Telekom erweitern daher maßgeblich ihre Qualifizierungsprogramme für die Projektmanagementausbildung, teilweise bis zur Zertifizierung durch eine der großen Organisationen wie GPM/IPMA und PMI. Eine internationale Zertifizierung gewinnt in komplexen Projekten einen besonderen Stellenwert, da sie die Basis für einheitliche Prozesse, Instrumente und Begriffe bietet und als Qualitätsnachweis anerkannt wird.

### Trend 2: Das Kompetenzprofil aller Projektbeteiligten erweitert sich und fördert eine eigene betriebliche Karrieresystematik.

Sowohl Praxiserfahrungen als auch zahlreiche Studien belegen: Die bisherige Art der Projektleitung und -steuerung erfüllt nicht die heutigen Anforderungen in komplexen Projekten. Neben sachlichen Restriktionen wie Ressourcenknappheit treten verstärkt sozialpsychologische Faktoren als Scheiternsursachen in den Blickpunkt. Methodenkompetenz und organisatorisches Geschick reichen nicht aus, unter erheblichem Zeit- und Kostendruck Menschen unterschiedlichster Fachgebiete und eventuell unterschiedlicher Kulturen zum Ziel zu führen. Heute werden daher Inhalte der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz in die Qualifizierungsprogramme aufgenommen. Zudem werden erste Ansätze eines sozialen Risikomanagements mit Team-

## Anforderungsprofil des Projektmanagers

Abbildung 1

<b>Methodenkenntnisse</b>	Vertiefte Methodenkenntnisse des Projektmanagements; Problemlösetechniken; Projektmanagement-Software und Visualisierungstechniken
<b>Sozialkompetenz</b>	Kommunikationskompetenz (Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsführung, Konfliktbearbeitung) Führungskompetenz (ggf. auch für internationale und virtuelle Projektteams) Changemanagement-Kompetenz (Bearbeitung von Widerständen, Methodik, Instrumente) Gegenüberfalls Interkulturelle Kompetenzen (Mehrsprachigkeit, Verständnis und ggf. Integration kultureller Unterschiede)
<b>Persönlichkeitskompetenz</b>	Eigenmotivation, Selbststeuerung, Ambiguitätstoleranz, Risikobereitschaft, Emotionale Belastbarkeit

## Modulares Weiterbildungskonzept Projektmanagement

Abbildung 2

Methodik	Inhalte
<b>Kompaktseminar Projektmanagement</b>	Grundlagenkenntnisse Methodik, Projekt versus Gesamtorganisation, soziale Prozesse
<b>Praxisanwendung im eigenen Projekt</b>	Unterstützung und Erfahrungstransfer durch Mentor (intern) bzw. Coach (extern)
<b>Aufbauseminar</b>	Vertiefungskennnisse, Auswertung der eigenen Projekterfahrungen, Fallstudien
<b>Fortführung Praxisanwendung im Projekt</b>	Fortführung, Unterstützung und Erfahrungstransfer durch Mentor (intern) bzw. Coach (extern)
<b>Etablierung interner Praxisgruppen</b>	Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, lessons learned, kollegiale Beratung
<b>Persönlichkeitsentwicklung begleitend</b>	Individuelle Maßnahmen zur Erhöhung der persönlichen und sozialen Kompetenz

und Krisenintervention und der Rolle eines „Cultural Navigator“ praktiziert.

Die Leitung komplexer Projekte erfordert fundierte, tiefreichende Projektmanagementfähigkeiten sowie Vollzeiteinsatz. Hierdurch entfremdet sich der Projektmanager zwangsläufig von seiner Linienfunktion. Eine eigenständige Projektmanagement-Kompetenz entsteht, dessen Wert ihren Besitzern verstärkt bewusst wird und für die sich derzeit eine globale Nachfrage entwickelt. Gleichzeitig steigt die Wechselbereitschaft dieser Zielgruppe,

denn Unternehmensbindung und personenbezogene Loyalität verlieren für sie an Bedeutung. Erste Strategien zur Bindung dieser Experten bilden Retentionprogramme und ein eigenes Karrieresystem: Die Projektmanagementkarriere tritt als dritte Säule neben Fach- und Führungskarriere. Viele Großunternehmen verbinden ihre interne Projektmanagemententwicklung mit den Weiterbildungsprogrammen der externen Zertifizierungsorganisationen, sodass eine anspruchsvolle Professionalisierung der Teilnehmer erfolgt.

### **Trend 3: Der Einfluss der Organisationskultur auf den Projekterfolg wird zunehmend sichtbar.**

Die Auswirkungen der jeweiligen Organisationsstruktur und ihrer Prozesse auf den Projekterfolg sind inzwischen gut erforscht. Nun wird durch Studien zunehmend belegt, wovon besonders Personalmanager seit langem überzeugt sind: Auch die Unternehmenskultur übt maßgeblichen Einfluss auf das Projekt aus. Die Gesamtheit der Werte, Einstellungen und gelebten Verhaltensweisen fördert oder behindert das Projekt. Ebenso wie die individuelle Qualifikation der Projektbeteiligten bestimmte Ausprägungen erfordert, benötigt auch die Organisation als Ganzes bestimmte Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement. Besonders einflussreich sind hierbei Führungskonzept und -praxis, Belohnungs- und Sanktionsmuster, Kommunikationskultur und die Grundeinstellung gegenüber Projektarbeit.

### **Folgerungen für die Weiterentwicklung**

Eine fundierte Ausbildung sowie eine gute eigene Projektmanagementsystematik bilden nach wie vor eine Basis des Projekterfolgs. Zur weiteren Optimierung müssen Unternehmen jedoch neue Wege beschreiten. Die bisherigen Ansätze wie intensivere Methodenqualifizierung und verfeinertes Controlling bewirkten „vom Gleichen mehr“ und berücksichtigten nicht die Besonderheit des Organisationstypus „Projekt“: Es ist eine temporäre Organisation, die innerhalb einer kontinuierlichen Organisation besteht - also eine Organisation in der Organisation. Die Gesetzmäßigkeiten beider Organisationsformen unterscheiden sich fundamental. Das Projekt ist zeitlich befristet, fokussiert auf die Parameter Ziele, Kosten, Qualität. Es durchbricht Strukturen und Prozesse der hierarchischen Linienorganisation, die auf Kontinuität, Stabilität und Regelkonformität ausgerichtet ist - mit anderen Worten: das Projekt stört.

Das Projekt ist einerseits zwingend auf die Unterstützung der Linienorganisation in Form von Ressourcen, Informationen, Ent-

scheidungen etc. angewiesen. Andererseits wird es von der Gesamtorganisation häufig als Faktor erlebt, der einseitig Anforderungen stellt (aber selbst nichts liefert), Neuerungen anstrebt und bisherige Routinen für sich außer Kraft setzt. Gleichzeitig soll das Projekt einen unternehmerischen Mehrwert erzeugen.

Diese Konfrontation der beiden Organisationsformen kann abgemildert und sogar fruchtbar gestaltet werden, wenn die Einführung von Projektarbeit im Unternehmen als eine Aufgabe der betrieblichen Kulturveränderung verstanden wird.

### **Change Management als Praxisansatz**

Die Erkenntnisse zur konstruktiven Durchführung von Veränderungsprozessen (Change Management) bilden den geeigneten Ansatz zur Verbesserung des Projekterfolgs. Hierbei wird das Projekt aus einer ganzheitlichen, systemischen Perspektive in seiner Einbettung in das Gesamtsystem des Unternehmens gesehen.

Folgende methodische Schritte bilden die Grundlage für ein kulturgerechtes Projektmanagement:

- Analyse der bestehenden Unternehmenskultur: Welche Spannungsfelder, Konflikte sowie erfolgsfördernde Faktoren sind hier zu erwarten?
- vor Projektstart und begleitend Bearbeitung der als erfolgskritisch erkannten Bereiche, unter anderem durch spezielle Informations- und Kommunikationsprozesse sowie gezielte Arbeit mit wichtigen Organisationsvertretern (Stakeholderbetreuung)
- aktives Vorleben einer offenen Kommunikationskultur
- Einsatz interner Projektmentoren mit hoher Reputation
- systematische Veränderung der Einstellung aller Beschäftigten gegenüber Projektleistung
- Verknüpfung der strategischen Unternehmensziele mit den individuellen Zielvereinbarungen in Form von Projekten
- Integration der Projektmanagementkompetenz und -leistungen in die betrieblichen Anreiz- und Karrieresysteme

Als zweites ist ein Paradigmenwechsel in der internen Projektmanagement-Qualifizierung einzuleiten. Neben der Methodenqualifizierung tritt die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz mit einem quasi gleichberechtigten Stellenwert. Zur Auswahl und späteren Weiterbildung des Projektleiters empfiehlt sich ein internes Anforderungsprofil (siehe Abbildung 1). Darüber hinaus muss die Praxisbewältigung neu gewichtet werden. Projektmanagementkompetenz bewährt sich erst in ihrer Anwendung im sozialen Zusammenhang eines Projekts. Folgende Leitlinien zur Qualifizierung können daher intern ausgestaltet werden: Methodenqualifizierung im Wechsel mit dessen Praxisanwendung und Erfahrungsanalyse und parallel Arbeit an der Persönlichkeitsentwicklung (näheres in Abbildung 2).

Eine zukunftsgerichtete Gestaltung des Projektmanagements lässt sich daher durch zwei Dimensionen erreichen: Einbeziehung der gesamten Organisation mit Hilfe des Change Managements und ganzheitliche Kompetenzentwicklung mit persönlicher Reifung und Praxisbegleitung.



Autorin  
**Susanne Dudek**,  
Diplom-Soziologin und  
Managementberaterin,  
Langen, dudek@dudek-  
managementberatung.de

Anzeige