

Jedes Unternehmen benötigt richtiges Projektmanagement

**Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung**

Gliederung

1. **Warum erhöht sich der Anteil der Projektarbeit in deutschen und internationalen Unternehmen immer schneller?**
- Gründe für Projektarbeit heute und in der Zukunft
2. **Wieso verfehlen viele Projekte auch heute noch ihre Zielerreichung?**
- Analyse der Defizite
3. **Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Projektmanagements in der Praxis**
4. **Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Qualifizierung**

1. Warum erhöht sich der Anteil der Projektarbeit in deutschen und internationalen Unternehmen immer schneller?

Gründe für Projektarbeit heute und in der Zukunft

Projektmanagement hat sich von einer Disziplin für einzelne Berufsgruppen wie Bauingenieure oder DV-Fachleute zu einer für unterschiedlichste, wenn nicht sogar für alle Fachbereiche wichtigen Disziplin entwickelt – worin liegen die Gründe?

Die Unternehmen agieren aufgrund der seit den 90er Jahren wachsenden Dynamik der Märkte und ihrer Wettbewerber zunehmend in flexibleren Strukturen, Prozessen und Kooperationen. Die international vernetzte Wirtschaftstätigkeit der Großkonzerne und des Welthandels bewirken die schnelle Zunahme länderübergreifender Projekte; jedoch auch innerhalb allein in Deutschland tätiger Unternehmen werden die Leistungen immer häufiger in Projektform erbracht:

Insbesondere strategische Vorhaben wie Strategieentwicklung und deren Umsetzungsprogramme, Restrukturierungen, Fusionen und Aufkäufe, Aufbau neuer Geschäftsfelder, kundenbezogene Pilotmaßnahmen, IT-Einführungen etc. erfolgen in Form von Projekten. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Projekte für den unternehmerischen Erfolg sind viele Geschäftsleitungen bereits für die Qualität dieser hochwertigen Leistungen sensibilisiert.

Jedoch auch für die Erfüllung anderer Aufgabenstellungen wird die Projektform immer häufiger gewählt: Verfolgung vereinbarter Ziele, Prozessanalysen und –optimierungen, Entwicklung von Konzepten etc. werden von Führungskräften und Mitarbeitern aller Fachgebiete ‚quasi automatisch‘ als Projekt deklariert und realisiert. Hierbei wird Projektarbeit auch häufig von Beschäftigten geleistet, die über keine Qualifizierung hierin verfügen.

Da es heute kaum noch Unternehmen möglich ist, ihre Leistungen auf eher statischen, stabilen Märkten abzusetzen, sondern sie mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit konfrontiert sind, kommt der internen Reaktions- und Aktionsfähigkeit eine existenzielle Bedeutung zu. Die Unternehmen haben erkannt, dass ein schnelles, zielorientiertes Handeln insbesondere für erstmalige bzw. einmalige Aufgaben am besten durch die Organisationsform des Projektes geleistet werden kann: Projekte werden hier definiert als temporäre Organisationseinheiten, die Aufgabenstellungen bearbeiten, die in der Linie nicht bzw. nicht in entsprechender Qualität geleistet werden können.

Da heute ein umfangreicher Erfahrungsfundus über Projektarbeit vorliegt, können auch Unternehmen, die Projekte bisher nur fallweise bzw. ohne gezielte Qualifizierungsmaßnahmen realisieren, von diesen Erkenntnissen profitieren und ihr Projektmanagement anhand grundlegender Leitlinien zur Einführung und Qualifizierung systematisch gestalten.

Der Nutzen der Projektstätigkeit kristallisiert sich in Firmen mit umfangreicher Projekterfahrung immer deutlicher heraus:

Nutzen des Organisationstypus Projekt

- ▶ kann schnell auf neue interne und externe Anforderungen reagieren; ist die betriebliche Antwort auf Markt- und Wettbewerbsdynamik
- ▶ dient der Lösung konkreter, in der Regel komplexer Aufgaben, die die Linienorganisation nicht bzw. nur unter Erschwernissen lösen kann
- ▶ richtet die Ressourcen einer Gruppe / eines Teams konzentriert auf definierte Ziele aus

Darüber hinaus bewirkt die Arbeit in Projekten eine Veränderung der Haltung und der Arbeitsweise der Beteiligten auch über den Projektabschluss hinaus zugunsten:

- ▶ ausgeprägter Ergebnisorientierung anstelle einer Durchführungsmentalität
- ▶ Berücksichtigung der Leistungskriterien Ziel, Kosten / Aufwand, Qualität und Kundenorientierung
- ▶ Einsatz unterschiedlicher Methoden und Instrumente des Projektmanagements bei operativen Aufgaben
- ▶ die durch Projekterfahrung erworbenen sozialen und persönlichen Kompetenzen werden zwangsläufig auch in der Linienfunktion angewandt

Insofern stellt sich den meisten Unternehmen heute nicht mehr die Frage, ob sie Projekte durchführen, sondern eher,

in welcher Qualität und mit welchem Zielerreichungsgrad sie ihre Projekte leisten.

2. Wieso verfehlen viele Projekte auch heute noch ihre Zielerreichung?

Analyse der Defizite

Die Ergebnisse der zahlreichen Studien über Erfolgs- und Scheiterungsfaktoren von Projekten weisen im Verlauf der Zeit zwar eine nachweisbare Steigerung der Erfolgsquote nach, bleiben in ihren Kernaussagen aber ernüchternd:

Der Anteil von nichterfolgreichen Projekten wird von den Unternehmen durchschnittlich mit über einem Drittel beziffert; die Hauptursachen hierfür liegen – konstant auch im Zeitverlauf – in den Faktoren:

- Unklare Zieldefinition bzw. Absprachen mit dem Auftraggeber
- Unzulängliches Ressourcenmanagement (Budget, Zeit, Personal)
- Schnittstellenkonflikte mit der Linienorganisation
- Zu hohe Komplexität....

Zur Reduzierung dieser kritischen Faktoren wird intern teilweise beträchtlicher Aufwand betrieben:

Im Vordergrund stehen vertiefte Methodenqualifizierungen für Projektleiter und Projektmitglieder sowie intensiveres Projectcontrolling.

Dennoch steigt die Erfolgsrate nur langsam – warum?

Verbesserungsansätze auf der methodischen Ebene können nicht die Besonderheit des Organisationstypus Projekt berücksichtigen:

Das Projekt 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 seine Parameter Ziele, Kosten, Qualität und durchbricht Strukturen und Prozesse der hierarchischen Linienorganisation, die im Kontrast hierzu auf Kontinuität, Stabilität, Regelkonformität ausgerichtet ist.

Sobald ein Projekt startet – und meist schon davor –, stoßen zwangsläufig unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen aufeinander – als Konsequenz entstehen Rollenkonflikte, deren Bearbeitungsqualität einen hohen Einfluss auf Scheitern oder Gelingen des Projektes besitzt.

Die üblichen Optimierungsmaßnahmen der Qualifizierung und des Controlings greifen zu kurz bzw. daneben: Diese Verbesserungen bewirken eine (weitere) Verbesserung der Methodenanwendung und der Status-Transparenz, funktionieren aber mechanistisch im Sinne einer kausalen Wenn-Dann-Beziehung und bleiben hiermit in der Projektmanagement-Methodik verhaftet. Sie bewirken keinerlei Veränderungen in dem Bereich, der sich entscheidend auf den Projekterfolg auswirkt: Dem Umfeld des Projektes - der Mutterorganisation mit ihren Strukturen, Prozessen und ihrer gelebten Unternehmenskultur.

Weiterentwickelter Ansatz:

Um wirkungsvolle Verbesserungen des Projekterfolges zu erzeugen, ist bereits vor Projektbeginn ein ganzheitlicher Betrachtungsansatz erforderlich:

Das Projekt wird in seiner Einbettung in das Gesamtsystem des Unternehmens gesehen.

Die unterschiedlichen Prinzipien und Mechanismen beider Organisationsformen können hierdurch nicht aufgehoben werden, aber insbesondere erfolgskritische Faktoren können identifiziert und - vorausschauend sowie begleitend – in der Durchführung der Projektarbeit gezielt bearbeitet werden.

3. Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Projektmanagements in der Praxis

Zur Gestaltung der Projekteinführung und –realisierung erweist es sich als erfolgssteigernd, die vorliegenden Erkenntnisse über die konstruktive Durchführung von Veränderungsprozessen (Changemanagement) zu nutzen.

Das Projekt wird hierbei nicht als Insellösung – isoliert von der Mutterorganisation – gesehen, sondern in seinen Abhängigkeiten und Bezügen hierzu: Es ist einerseits für seinen Erfolg zwingend auf die Unterstützung der Linienorganisation in Form von Ressourcen, Informationen, Entscheidungen etc. angewiesen. Andererseits wird es von der Gesamtorganisation jedoch häufig als Faktor erlebt, der einseitig Anforderungen stellt (aber selbst nichts liefert), Neuerungen anstrebt, bisherige Routinen und Standards in Frage stellt bzw. für sich selbst eigenständig außer Kraft setzt und sich häufig auch mit dem Nimbus des Elitären umgibt.....

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

Erfolgsfaktoren zur Einführung und Umsetzung des Projektmanagements

- Kenntnis der unterschiedlichen Prinzipien und Wirkungsweisen sowohl des Projekts als der Gesamtorganisation
- (zumindest grobe) Analyse der bestehenden Unternehmenskultur und Antizipation zu erwartender Spannungsfelder, Konflikte sowie erfolgsfördernder Faktoren
- Vor Projektstart und begleitend Bearbeitung als kritisch erkannter Bereiche, beispielsweise durch:
 - Frühe und offene Informations- und Kommunikationsprozesse für alle späteren Beteiligten
 - Intensive und kontinuierliche Stakeholderbetreuung
 - Einsatz interner Projektmentoren mit hoher Reputation
 - Gezielte Krisen- und Konfliktinterventionen
 - Integration dieser Zusammenhänge und Wechselwirkungen bereits in die Grundqualifizierungen
- Systematische Veränderung der Einstellung aller Beschäftigten – nicht nur der Projektteams - gegenüber Projektarbeit
geeignete Methoden hierfür sind beispielsweise:
 - Gezielte Entwicklung der betrieblichen Werte von der Orientierung an Regularien, Standards, Durchführungskriterien etc. hin zu einer internen (sowie externen) Auftraggeber – Auftragnehmerbeziehung, bei der die Leistungsqualität im Fokus steht
 - Verknüpfung der strategischen Unternehmensziele mit den individuellen Zielvereinbarungen in Form von Projekten
 - Aufzeigen des Nutzens für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg
 - Integration der Projektmanagementkompetenz und erzielten Projektleistungen mit den betrieblichen Anreiz- und Karriereschemata...

4. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Projektmanagement- Qualifizierung

Inzwischen bestehen ausreichend Erfahrungen darüber, dass die Beherrschung der Projektmanagementmethoden zur Erzielung des Projekterfolgs nicht ausreichen.

Die Methodenqualifikation bildet das Basisfundament, auf dem aufbauend persönliche und soziale Kompetenzen in die Projektarbeit eingebracht werden müssen.

Diese Kompetenzen können selbstverständlich nicht in einem 3-Tages-Seminar antrainiert werden, sondern liegen in der Persönlichkeit und der Berufserfahrung der Menschen begründet. Zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen ist daher Persönlichkeitsentwicklung gefordert bzw. ein bestimmtes Potenzial hierüber sollte bereits bei der Personalauswahl vorausgesetzt werden (nicht alles ist erlernbar).

Für die Benennung der Projektleiter ist es daher empfehlenswert, als Basisinstrument ein Anforderungsprofil zu erstellen, das in einem Auswahlverfahren – insbesondere bei Projekteinsteigern – und für die späteren Qualifizierungsmaßnahmen systematisch eingesetzt wird:

Kern-Kompetenzen des Projektleiters

Berufserfahrung	Mindestens 3 Jahre Facherfahrung
Methodenkenntnisse	Vertiefte Methodenkenntnisse des Projektmanagements
Sozialkompetenz	Kommunikationskompetenz (Konfliktbearbeitung, Verhandlungsfähigkeit...) Führungskompetenz (ggfs. auch für internationale und virtuelle Projektteams...) Changemanagement-Kompetenz (Flexibilität, Bearbeitung von Widerständen, Interessenausgleich...) Ggfs. Interkulturelle Kompetenzen (Mehrsprachigkeit, Verständnis und Integration kultureller Unterschiede...)
Persönlichkeitskompetenz	Selbststeuerung, Selbstdisziplin Eigenmotivation Ambiguitätstoleranz Psychische Belastbarkeit...

Die Qualifizierung ist nicht über rein seminaristische Formen bzw. ein Selbststudium möglich: Projektkompetenz zu besitzen heißt nicht nur, die Kenntnisse hierfür zu haben, sondern bedeutet die jeweilige situative Anwendung und Modifikation des Gelernten im sozialen Zusammenhang eines konkreten Projekts:

Projekterfolg steigt mit der Projekterfahrung und benötigt zwingend deren kritische Reflexion.

Infolgedessen erweisen sich die Erfahrungen mit Projektmanagement-Qualifizierungen als besonders erfolgreich, die folgende Anforderungen berücksichtigen:

- ▶ Methodenqualifizierung im Wechsel mit
- ▶ Praxisanwendung und Erfahrungsanalyse Parallel
- ▶ Persönlichkeitsentwicklung

Modulares Weiterbildungskonzept als Curriculum

Kompaktseminar Projektmanagement	Grundlagenkenntnisse Methodik, Projekt versus Gesamtorganisation, soziale Prozesse
Praxisanwendung im Projekt	Unterstützung und Erfahrungstransfer durch Mentor (intern) bzw. Coach (extern)
Aufbauseminar	Vertiefungskennntnisse, Auswertung der eigenen Projekterfahrungen, Fallstudien
Fortführung Praxisanwendung im Projekt	Fortführung Unterstützung und Erfahrungstransfer durch Mentor (intern) bzw. Coach (extern)
Etablierung interner Praxisgruppen	Austausch der Erfahrungen –Plattform für Wissenstransfer / lessons learned und kollegiale Beratung
Persönlichkeitsentwicklung	Begleitend dem individuellen Bedarf entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung der persönlichen und sozialen Kompetenz

Inwieweit zum Aufbau eines fortgeschrittenen Methoden-Knowhows eine Zertifizierung durch eine nationale bzw. internationale Organisation (bspw. GPM, deutsche Tochter der IPMA bzw. PMI, amerikanisch / internationale Organisation) sinnvoll ist, sollte nach dem betrieblichen Bedarf entschieden werden. Für vernetzte Projektarbeiten, sei es zwischen deutschen Unternehmen, internationalen Konzerntöchtern oder globalen Kooperationen, bietet dieser Qualifikationsstand den wertvollen Vorteil der Projektarbeit anhand identischer Methodik unter Verwendung einheitlich genutzter und verstandener Begriffe und Prozesse.

Darüber hinaus bietet die Zertifizierung einen Weiterbildungsanreiz, der in der betrieblichen Karrieresystematik sehr fruchtbar genutzt werden kann, sofern dies im Unternehmen entsprechend gewertet wird (auch dies eine Frage der Unternehmenskultur) und – nicht zu vergessen – den individuellen Marktwert steigert...

Der Erfolg der Projekte lässt sich daher durch die Bearbeitung zweier Dimensionen steigern:

1. Öffnung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, um Projekte als eine spezifische Organisationsform mit der Linienorganisation zu verknüpfen und für beide Seiten erhöhten Nutzen zu generieren
2. Die Qualifizierung aller Projektbeteiligter mit den Leitlinien
 - Kontinuierlicher Praxistransfer, dessen Reflexion und Integration der Erkenntnisse
 - Aufbau sozialer und persönlicher Kompetenzen neben der methodischen Qualifikation

Inwieweit sich dann durch den Ehrgeiz der Projektprofis und die Anforderung, sie an das Unternehmen zu binden, der Karrierepfad ‚Projektmanagement‘ im Unternehmen etabliert, wird die Zeit zeigen...