Das aktuelle Stichwort:

Projektbewusstes Management

Stephen Rietiker

Das Projektmanagement (PM), wie wir es kennen, betrachtet die Welt durch die Brille des Projektleiters und aus der Sicht des Einzelprojektes. Diese über lange Zeit weitgehend gleich gebliebene Sichtweise ist einer der zentralen Gründe, warum sich das PM in den letzten 20 Jahren nur wenig verändert und entwickelt hat: Es ist zu wenig thematisch vernetzt. Indem der Autor nun mit dem Konzept des „projektbewussten Managements" [1] Projekte von außen aus der Perspektive des Unternehmens betrachtet, stellt er Projektarbeit in einen neuen, unternehmerischen Bezugsrahmen, der dem Anspruch zu genügen versucht, die temporäre Projektarbeit in die auf Dauer angelegte Linienorganisation zu integrieren und dort nachhaltig zu verankern. Dadurch werden die Grenzen der Problemwahrnehmung und Modellbildung weit nach außen verschoben und Themen wie Strategieumsetzung und Nutzenrealisierung durch Projekte rücken in den Vordergrund. Damit tauchen Anknüpfungspunkte auf, um vermehrt auf die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen des Topmanagements und der Linie eingehen zu können, denn sie sind schließlich die Kunden und Auftraggeber von Projekten. – Das vorliegende „Aktuelle Stichwort" stellt die Grundgedanken des Konzepts „Projektbewusstes Management" vor.

1 Warum sind ein Perspektivenwechsel und mehr Kundenorientierung notwendig?

Lassen Sie mich mit einigen Zitaten von Experten beginnen, die sehr schön zeigen, dass die gegenwärtige Situation des Projektmanagements regelrecht nach neuen Ideen und Konzepten schreit:

- „*Unser Verständnis des zentralen Kerns des generischen Projektmanagements hat sich in den letzten 20 Jahren nur marginal verändert.*" (Peter Morris, Keynote Speech beim IPMA World Congress in Moskau, 2003 [2])
- „*Stop talking to address foundations such as time, cost and quality. Rather move on to new topics. Find out new things and make mistakes, but progress. The future lies on the top line, not on the bottom line.*" (Adesh Jain, IPMA President, in seiner Keynote Speech beim 19. IPMA World Congress 2005 in New Delhi, Indien)
- „*Project management models are neither wrong nor unnecessary […], these models are incomplete.*" („Scandinavian School of Project Studies" 2002 [3, S. 21])

Meiner Meinung nach ist ein Hauptgrund für die von Morris beklagte praktische Irrelevanz des aus den 1960er-Jahren stammenden Projektmanagement(PM)-Verständnisses und der daraus entstandenen PM-Lehre letztlich darauf zurückzuführen, dass für die Theoriebildung ein Kontext gewählt wurde, dessen Voraussetzungen im realen Anwendungszusammenhang nicht (mehr) gegeben sind.

Bisher sind „neue" PM-Ansätze im Wesentlichen davon ausgegangen, dass die bestehende Theorie noch nicht weit genug entwickelt sei oder dass sie da und dort modifiziert bzw. detailliert werden müsse. So finden wir in der Fachliteratur (mit wenigen Ausnahmen) eigentlich immer unterschiedliche Ausprägungen ein und derselben Theorie, also ein „Mehr desselben". Der Verdacht, dass das Problem tiefer liegen und es eine Frage der grundlegenden Natur der Theorie sein könnte, also der Art und Weise, wie grundsätzlich an Projekte herangegangen wird, ist bis jetzt nicht aufgekommen. Das Problem besteht darin, dass mit neuen Ausprägungen bekannter Themen, dem erwähnten „Mehr desselben", nur noch ein marginaler Einfluss auf Wachstum und Weiterentwicklung der Projektarbeit möglich ist, wobei ich mit dieser Aussage keineswegs in Abrede stelle, dass in vielen Unternehmen im Bereich Handwerk und Methodenanwendung nach wie vor Handlungsbedarf besteht.

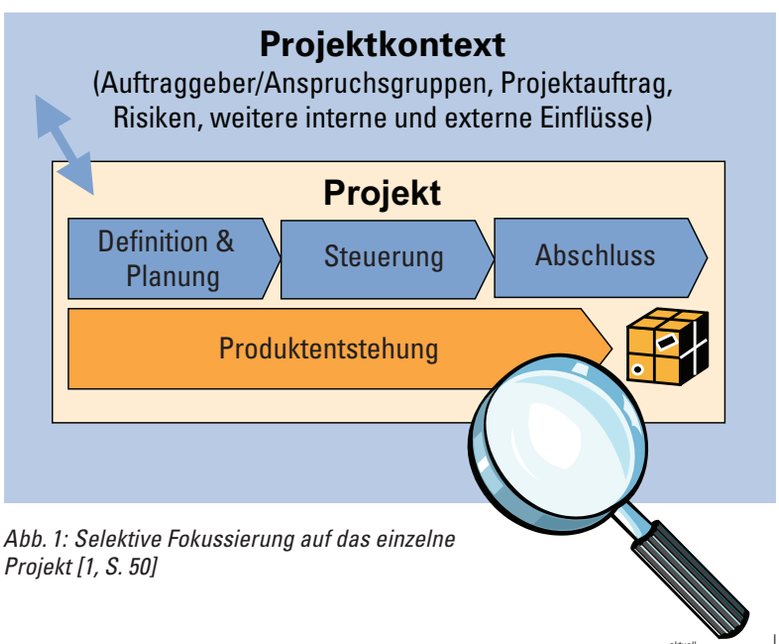

Abb. 1: Selektive Fokussierung auf das einzelne Projekt [1, S. 50]

Die Herausforderung besteht nicht länger darin, bereits bekannte Ausschnitte der umfangreichen PM-Theorie von Neuem auszuwählen und uns im Weiteren ausschließlich auf diese zu konzentrieren. Denn dabei ist nicht nur unsere Wahrnehmung selektiv, sondern auch unser dadurch geprägtes Handeln im Umgang mit Projekten. Dass dabei wichtige Aspekte der Projektarbeit im unternehmerischen und sozialen Kontext vernachlässigt werden, ist unmittelbar einsichtig. Wir nehmen die Welt durch eine bestimmte Brille wahr, in unserem Falle resultiert daraus die selektive Fokussierung auf das einzelne Projekt wie in Abb. 1 dargestellt. Was wir aber brauchen, sind verschiedene Brillen.

Um eine ganzheitliche Sicht auf das Thema Projektarbeit zu erlangen, muss diese aus unterschiedlichen Standpunkten oder Perspektiven erfasst und charakterisiert werden. Konkret bedeutet dies nun, dass wir uns bewusst in verschiedene Standpunkte hineinversetzen müssen. Durch die damit verbundene Ergänzung der bisherigen „Inside-out"-Perspektive aus der Sicht des Projektes mit einer „Outside-in"-Perspektive, die gewissermaßen von außen schaut, wie Unternehmen mit Projekten umgehen, eröffnen sich gänzlich neue Gestaltungsoptionen jenseits des klassischen PM.

Es kommt aber noch ein zweiter Punkt hinzu, denn ein wirklicher Entwicklungssprung in der Projektarbeit ist nur möglich mit der Unterstützung des Topmanagements der Unternehmen. Wie wir sehen werden, bietet eine ganzheitliche Sicht diesbezüglich Anknüpfungspunkte, um mit dem Topmanagement und der Linie als den Kunden und Auftraggebern von Projekten ins Gespräch zu kommen.

2 Projekte als integrierte Bestandteile eines größeren Ganzen verstehen

Wir müssen den Horizont erweitern, um Projekte nicht mehr als geschlossene, sondern als offene Systeme zu verstehen. Das heißt, dass das Verhalten von Projekten nur im Kontext ihrer Umwelt verstanden werden kann [4]; diese Umwelt ist das Unternehmensumfeld mit seinen wesentlichen Parametern Strategie, Struktur/Prozesse und Unternehmenskultur. Ohne angemessene Berücksichtigung dieser Parameter und der vielfältigen Interaktionen zwischen Umfeld, Linie und Projekten kann der Umgang von Unternehmen mit Projekten nicht grundlegend verändert bzw. verbessert werden. Abb. 2 stellt das diesem Artikel zugrunde liegende systemische Verständnis eines Projektes und seiner Umgebung dar.

Insbesondere zeigt die systemische Sicht, dass die Umgebung von Projekten aus drei Schichten besteht: Projekte laufen in einem spezifischen Projektkontext ab, der nicht unabhängig ist, sondern sich seinerseits in Wechselwirkung mit dem internen Unternehmensumfeld befindet, das wiederum in mehrere externe Umweltsphären eingebunden ist. Projekte und diese drei Umgebungsschichten interagieren miteinander.

Durch die Betrachtung dieser Interaktionen werden die Grenzen der Problemwahrnehmung und Modellbildung

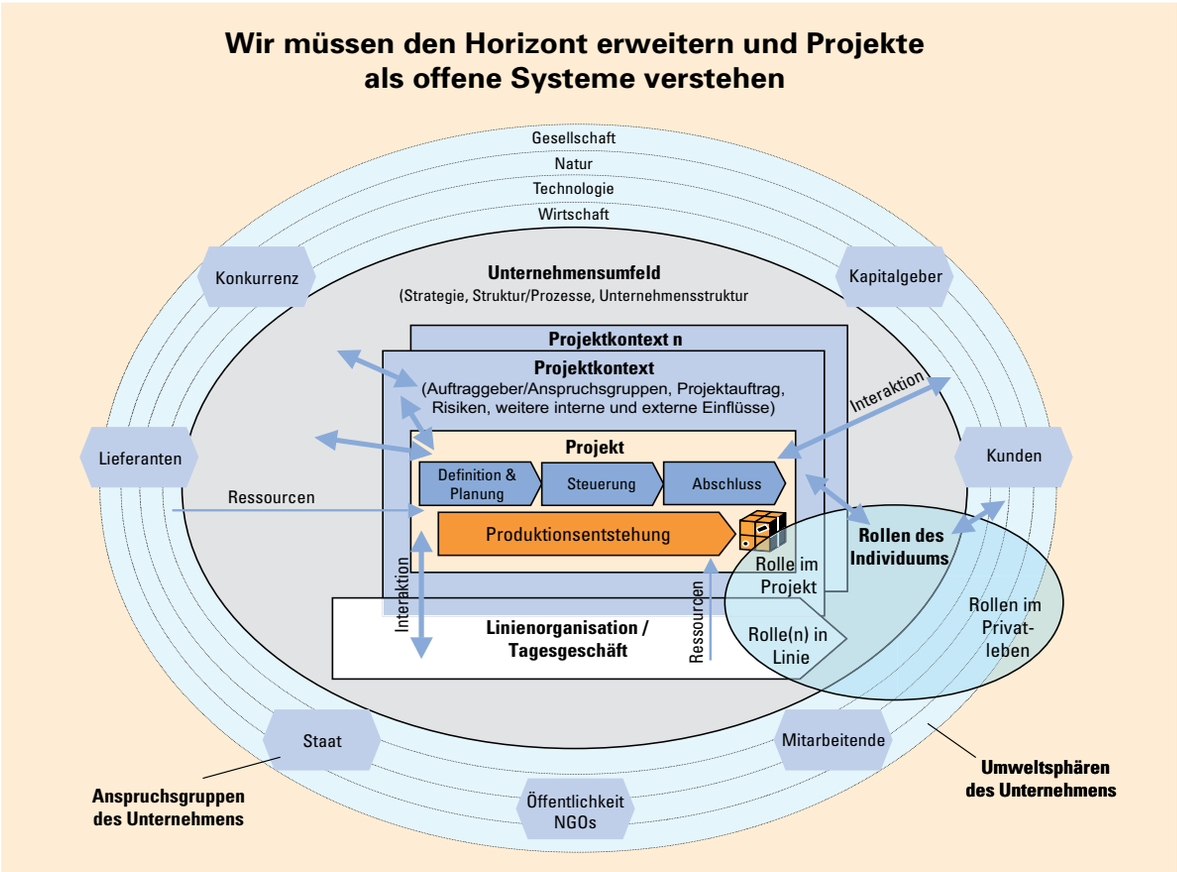

Abb. 2: Systemisches Projektverständnis [1, S. 53]

Abb. 3: PM und projektbewusstes Management ergänzen sich

weit nach außen verschoben. *„Es ist wie beim Verwenden eines Zoom-Objektivs: Der Bildausschnitt, auf den wir das Objektiv momentan einstellen, ist unser System; wovon dieses Bild ein Teil ist, sehen wir erst, wenn wir einen größeren Ausschnitt wählen."* (Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J. B. in „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte", 1991). Wenn wir Projekte als offene Systeme verstehen, betrachten wir also nicht mehr das einzelne Projekt, sondern das gesamte Unternehmen. Ersteres entspricht dem klassischen PM, Letzteres nenne ich „projektbewusstes Management", das den Zugang zu Projekten als mögliche, strategisch relevante Teile des übergeordneten Systems der Unternehmung erschließt, die Sicht auf PM als integrierte Teilfunktion des Managements freigibt und in struktureller und kultureller Hinsicht bestmögliche Voraussetzungen für die Abwicklung von Projekten schafft.

3 Fünf dominierende Denkmuster

Es wurde bereits erwähnt, soll aber hier nochmals betont werden: Die klassischen PM-Modelle sind weder falsch noch unnötig, aber unvollständig. Da sich die PM-Theorie und -Praxis über lange Zeit entwickeln konnten, sind ihre Prämissen tief verwurzelt. Solange diese Wurzeln nicht freigelegt und die Basisannahmen transparent gemacht werden, ist die Unvollständigkeit des klassischen PM erfahrungsgemäß nicht unmittelbar einsichtig. Ich möchte daher in diesem Kapitel versuchen, den bekannten Prämissen des PM, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, die komplementären Prämissen des projektbewussten Managements gegenüberzustellen. Die in Abb. 3 dargestellten fünf Prämissenpaare halte ich dabei für besonders wichtig.

Nachfolgend zeige ich beispielhaft, zu welchen neuen Erkenntnissen, Fragestellungen, Herausforderungen und Möglichkeiten wir gelangen, wenn wir

- nicht nur Projektabwicklung, sondern auch Strategieumsetzung als Zweck ansehen,
- nicht nur Veränderung, sondern die Balance zwischen Stabilität und Wandel als Beweggrund für (Projekt)-Managementtätigkeiten verstehen,
- nicht nur dem Ruf nach mehr „projektorientierten Unternehmen" folgen, sondern auch die differenzierten Bedürfnisse von „Business-as-usual-Organisationen" berücksichtigen.

3.1 Die Strategieumsetzungskompetenz gewinnt an Bedeutung

Empirische Studien bestätigen, dass die Strategieumsetzungskompetenz von Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Grundlage dafür ist auch, dass eine Differenzierung von Wettbewerbern zunehmend schwieriger wird und sehr häufig sogar ähnliche Strategien verfolgt werden [5]. Ohne genügende Kompetenz im Bereich der Strategieumsetzung kann ein langfristiger Wettbewerbsvorteil nicht mehr sichergestellt werden.

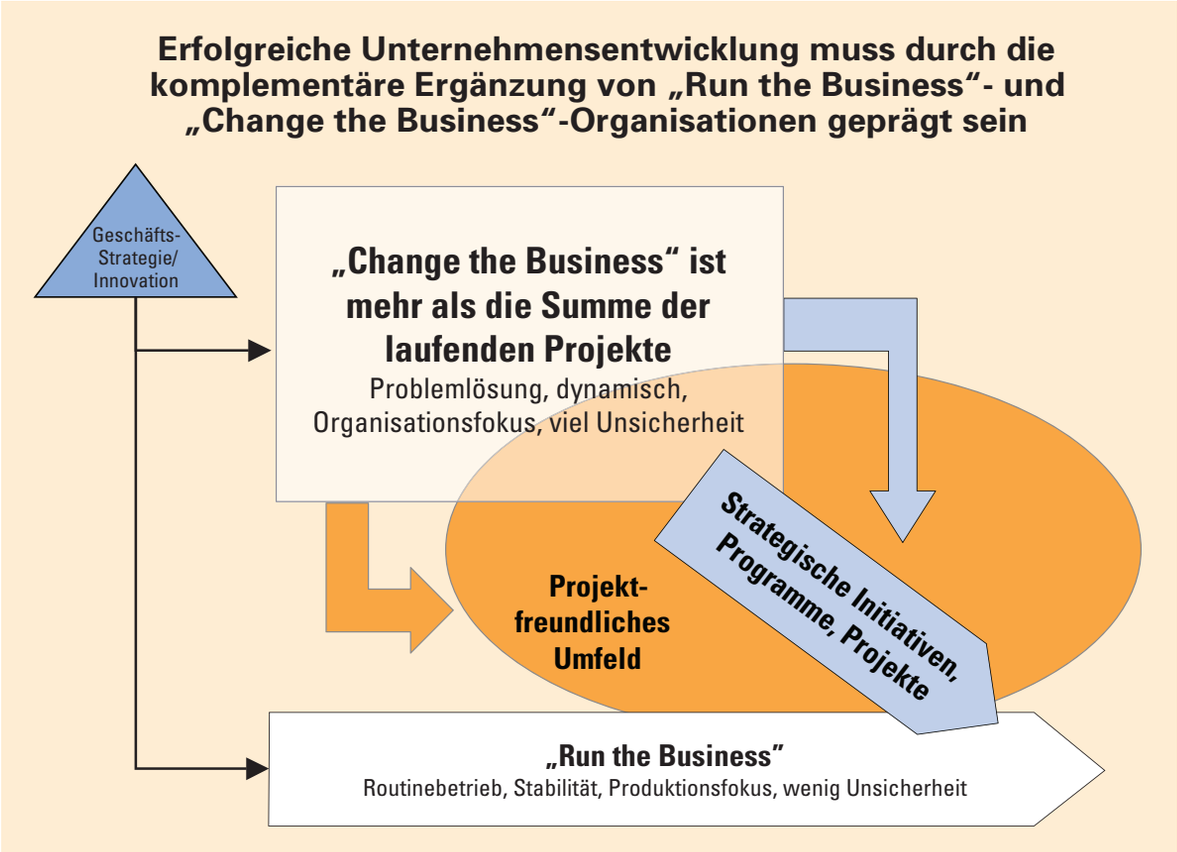

Abb. 4: Das projektfreundliche Umfeld als Integrationsinstrument zwischen „Run" und „Change"

Doch wie steht es um die aktuelle Strategieumsetzungskompetenz in Unternehmen? Obwohl sich mit der Weiterentwicklung von Instrumenten und Methoden die Situation verbessert hat, besteht nach wie vor großer Handlungsbedarf. Noch immer scheitern viele strategische Initiativen und Projekte. Eine Studie der Wharton Business School und der Gartner Group [6] nennt folgende strukturelle und prozessuale Hauptursachen:

1. Manager werden gut in strategischer Planung, nicht aber in Umsetzung ausgebildet.
2. Strategieumsetzung wird als Aufgabe der mittleren und unteren Managementstufen angesehen.
3. Strategieumsetzung dauert wesentlich länger, muss bedeutend mehr Personen und Anspruchsgruppen involvieren und ist komplexer als die Strategieformulierung.
4. Strategieumsetzung ist ein langfristiger Prozess, nicht ein einzelnes, kurzfristig realisierbares Maßnahmenpaket.

Es geht also nicht nur um den Strategieentwicklungsprozess, sondern auch um eine transparente Definition des Umsetzungsprozesses und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und Fähigkeiten für die Umsetzung. In der betriebswirtschaftlichen Lehre und Praxis besteht aber nach wie vor ein Ungleichgewicht in der Betonung von Strategieformulierung und Umsetzung. Neue, integrative Ansätze sind deshalb aus Sicht der Praxis von immensem Interesse.

Obwohl Strategien primär durch Projekte umgesetzt werden, machen die für eine nachhaltige und wirksame Strategieumsetzung kritischen Erfolgsfaktoren deutlich, dass die Lücke zwischen Strategieformulierung und Strategieumsetzung durch exzellentes PM allein nicht geschlossen werden kann. Gemäß Hrebiniak [6] beeinflussen vier kritische Aspekte der strategischen Planung den Umsetzungserfolg:

1. Man braucht eine solide Planung und eine klare, fokussierte Strategie.
2. Gesamtfirma- und Geschäftseinheitsstrategien müssen konsistent sein und einander unterstützen.
3. Strategische Ziele müssen in operative, messbare Ziele übersetzt und kommuniziert werden.
4. Die Anforderungen der Strategie und einer erfolgreichen Umsetzung müssen verstanden werden.

3.2 Das Spannungsfeld Linie – Projekte bzw. Stabilität – Wandel

Die Problematik der fehlenden Kooperation zwischen Projekten und Linie ist bei Theoretikern und Praktikern des PM bereits bekannt. Eine Fallstudie mit 15 Projekten [7] kommt jedoch zu der überraschenden Erkenntnis, dass diese fehlende Kooperation nicht nur irgendein, sondern ein wesentliches Hemmnis für die Projektarbeit darstellt. Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist aber gerade geprägt durch die komplementäre Ergänzung von Stabilität und Veränderung, durch Wertschätzung der Tradition und durch unerschrockenes Beschreiten neuer Wege.

Man braucht also Integrationsinstrumente, um die heutige, zum Teil sehr strikte Trennung von Linie bzw. Betrieb und Projekten durchlässiger gestalten zu können.

Im Konzept des projektbewussten Managements [1] ist ein solches Integrationsinstrument zur indirekten Steuerung über die Schaffung eines „projektfreundlichen Umfeldes“ enthalten, dessen Positionierung in Abb. 4 dargestellt ist und inhaltlich weiter unten in Kapitel 4 dieses Artikels behandelt wird. Die Integration muss die unterschiedlichen Charakteristika von Projekten als temporären Organisationen [8] und von der auf Stabilität ausgerichteten Primärorganisation [9] berücksichtigen, und zwar im jeweiligen Kontext des Unternehmenstyps bzw. der Geschäftstätigkeit.

3.3 Nicht alle Unternehmen sind projektorientiert

Bei der gerade erwähnten Kontextbetrachtung gehen viele PM-Protagonisten nach wie vor davon aus, dass die Zukunft der Unternehmen in vermehrter Projektorientierung liegt. Wenn wir aber von der gängigen „Inside-out“-Perspektive aus der Sicht des Projektes zu einer „Outside-in“-Perspektive wechseln und von außen schauen, wie Unternehmen mit Projekten umgehen, stellen wir fest, dass sich Unternehmen betreffend Projektarbeit auf einem Kontinuum bewegen: Es gibt solche, die ihren Umsatz primär mit Projekten machen (die sogenannten „projektorientierten“ Unternehmen oder abgekürzt POU), und solche, deren Leistungen primär durch die Linie erbracht werden („Business As Usual“ oder abgekürzt BAU-Organisationen, z. B. Banken, Versicherungen, Pharmaunternehmen, Spitäler). Obwohl in der Regel schon rein durch die Geschichte des Unternehmens eine der beiden Ausprägungen dominiert, gibt es in der Praxis eigentlich keine 100-prozentige POU- oder BAU-Ausprägung, sondern Mischformen. Kultur, Struktur und Mindset von BAU-Organisationen werden vor allem durch ihre Routinetätigkeiten bestimmt und nicht durch Projektarbeit. Dass sich folglich projektorientierte Unternehmen und BAU-Organisationen in puncto Präferenzen bei Methoden, Tools, Techniken und Prozessen unterscheiden, findet seit Kurzem vermehrt Beachtung [1, 10, 11]. Hier drängen sich neue Fragestellungen für die Forschung und Entwicklung auf: Welche Praktiken aus POU können für BAU-Organisationen adaptiert werden, ohne Letztere projektorientiert machen zu wollen? Und wie können die besonderen Gegebenheiten von BAU-Organisationen in Modellen für die Projektarbeit angemessen berücksichtigt werden? Wie sind die Wirkungszusammenhänge von Projekten und Unternehmenserfolg?

Soll Projektarbeit in BAU-Organisationen besser akzeptiert werden, müssen die unterschiedlichen Präferenzen und Kulturen gegenüber POU auch durch differenzierte Ansätze für die Projektarbeit angegangen werden. Für BAU müssen diese zum Beispiel einfacher sein als die eher schwerfällig anmutenden des traditionellen PM. Einfache, generische Modelle, Methoden und Tools sollten auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet werden und an die spezifische Projektsituation bzw. Projektart angepasst werden können [7, 10, 11, 12]. Weniger, dafür konsequent angewendete Methoden sind hier gefragt.

Mitarbeiter in BAU-Organisationen verbringen die meiste Zeit mit BAU-Aktivitäten. Wenn Projekte – und vor allem größere Projekte – anstehen, ist es also wahrscheinlich, dass verschiedene, für den Projekterfolg nötige Ingredienzien fehlen oder nicht genügend ausgeprägt sind: die nötige Erfahrung, um als Kunden bzw. Auftraggeber auftreten zu können, auf bereits gemachte Projekterfahrungen zurückgreifen zu können, mit der Zusatzbelastung durch Projektarbeit umgehen zu können, ausgereifte Prozesse und Systeme für Projektcontrolling und Abbildung der Projektwelt im Rechnungswesen etc. Ein von Carroll [10] vorgeschlagener Ansatzpunkt fasst den konzeptionell-methodisch abzudeckenden Lebenszyklus viel weiter als das klassische PM und verzahnt die verschiedenen Disziplinen von Projekt-, Programm- und Portfolio-Management enger als allgemein üblich, indem er zum Beispiel nicht nur die politisch sensitiven Aktivitäten, um bereits vor dem offiziellen Projektstart eine möglichst breite Unterstützung für das Projekt aufzubauen, in die Betrachtungen mit einbezieht, sondern auch die Nutzenrealisierung nach Projektabschluss. Und er schlägt vor, die organisationale Fähigkeit, Projekte leiten bzw. in Projekten mitwirken zu können, als „Embedded Capability“ auf viele Mitarbeiter in verschiedenen Fachbereichen zu verteilen, anstatt auf wenige in einer PM-Organisationseinheit zu konzentrieren.

Geeignete, integrative Ansätze [1, 7, 10, 11] stehen erst am Anfang ihres Lebenszyklus und die praktische Erfahrung mit der Anwendung solcher Rahmenwerke beschränkt sich momentan noch auf wenige Personen und Unternehmen. Erfolgreiche unternehmensspezifische Ansätze wie derjenige der UBS zur Strategieumsetzung [13] sind – sofern sie überhaupt öffentlich

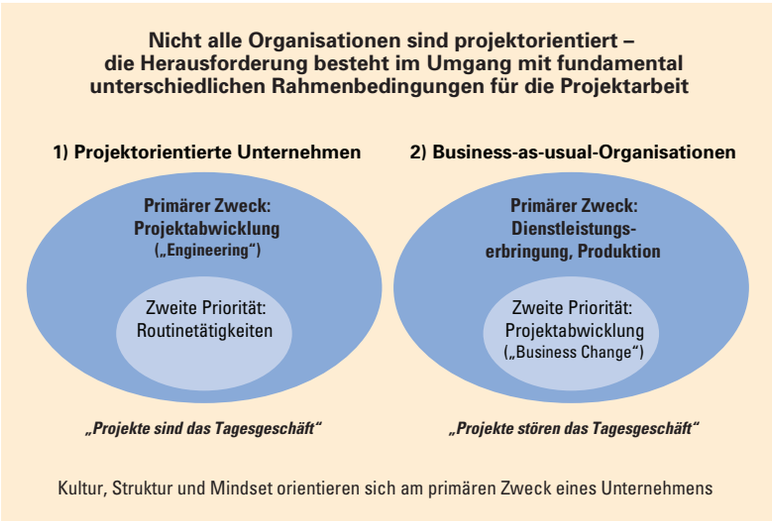

Abb. 5: Umgang mit fundamental unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Projektarbeit

zugänglich sind – nur für Unternehmen von Nutzen, die sie auf die eigene spezifische Situation übertragen und implementieren können. Genau das ist aber aufgrund der vielschichtigen Vernetzung der beteiligten Elemente äußerst schwierig. Und sichert deshalb den Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die es bereits geschafft haben.

4 Ein projektfreundliches Umfeld entsteht nicht von selbst – Das Referenzmodell des neunten Schlüssels

Der Begriff des „Neunten Schlüssels" (KEY-9) geht zurück auf die von PricewaterhouseCoopers entwickelten und später von IBM übernommenen „Seven Keys to Success™", einen aus Einzelprojektsicht ganzheitlichen, aber aus Sicht offener Systeme unvollständigen PM-Ansatz. Nachdem Tschäppeler [14, S. 8–9] bereits einen achten Schlüssel für individuelle Aspekte bei Projektleitern und anderem Projektpersonal vorgeschlagen hat, besteht aus dem in Abb. 2 dargestellten systemischen Projektverständnis heraus zusätzlicher Bedarf für einen neunten Schlüssel, der die Gestaltung des Unternehmensumfeldes und dessen Einfluss auf den grundsätzlichen Umgang mit Projekten als Gegenstand hat. Dieser neunte Schlüssel ist eine Metapher für „projektbewusstes Management".

Soll die Projektarbeit wirklich in die auf Dauer angelegte Linienorganisation integriert und dort nachhaltig verankert werden, müssen sich Strategie, Struktur und Kultur miteinander im Einklang befinden, da sich alle drei Bereiche gegenseitig beeinflussen. Da sich dieser Einklang nicht „von selbst" ergibt, sondern bewusst und auf Zweckerfüllung gerichtet gestaltet werden muss, steht ein projektbewusstes Management im Zentrum des Modells. Sind Struktur und Kultur in Bezug auf Projektarbeit durch ein gesteigertes Projektbewusstsein in Einklang gebracht, verfügt das Unternehmen über ein internes Umfeld, das so projektfreundlich gestaltet ist, wie es die Strategie und Geschäftstätigkeit verlangen. Abb. 6 zeigt die fünf Elemente des Referenzmodells.

Nachfolgend wird ein Überblick über die fünf Elemente und ihr Zusammenspiel gegeben.

4.1 Projektbewusstes Management

Ein projektbewusstes Management setzt Projekte gezielt dort – und nur dort – ein, wo es für das Unternehmen mehr Sinn macht als die Erledigung der Aufgabe in der Linie. Es setzt die Standards für den Umgang mit Projekten, definiert, wie diese kommuniziert werden und wie sie in der Praxis durchgesetzt werden. Es reicht aber nicht aus, das methodische Handwerk für die Projektleiter – das sowohl bedarfsadäquat als auch in der Praxis beherrschbar ist [15, S. 13] – per Dekret zum verbindlichen Unternehmensstandard zu erklären. Ebenso wenig genügen die Formulierung und Publikation eines PM-Leitbildes. Zentrales Merkmal eines projektbewussten Managements ist vielmehr die Existenz von wirklich projektfreundlich gestalteten Rahmenbedingungen in kultureller und struktureller Hinsicht. Dies setzt aber voraus, dass sich das Topmanagement über die Bedeutung der Projektarbeit für das Unternehmen im Klaren und über projektbezogene Werte und Normen einig ist und dass Tragweite und Konsequenzen einer Veränderung des Umgangs mit Projekten im Unternehmen richtig eingeschätzt werden.

4.2 Strategie

Um mit Topmanagern ins Gespräch zu kommen, ist es notwendig, auf deren Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen einzugehen. Wie bereits dargelegt, ist Strategieumsetzung als Top Management Issue nicht nur ein Kernthema auf der Agenda von CEOs und Executive Boards, sondern auch ein geeigneter Anknüpfungspunkt. Denn vor allem über das systemische Projektverständnis und das Erkennen der im Kontext des strategischen Managements vorliegenden „Implementierungslücke" zwischen Strategie und Umsetzung kommt man unweigerlich zum Schluss, dass der Umgang mit Projekten und PM in Unternehmen auch einen strategischen Stellenwert hat. Wie hoch dieser Stellenwert im einzelnen Unternehmen tatsächlich ist und ob gegebenenfalls Handlungsbedarf besteht, kann nur festgestellt werden, wenn Projektarbeit selbst zu einem Inhalt der strategischen Planung gemacht wird und sich das Topmanagement Gedanken über die aktuelle und zukünftige strategische Bedeutung der Projektarbeit macht. Ist ein Handlungsbedarf vom Topmanagement erkannt, gilt es, im Unternehmen ein der strategischen Bedeutung der Projektarbeit entsprechend projektfreundliches Umfeld zu schaffen.

4.3 Projektfreundliches Umfeld, Kultur und Struktur

Das eigentliche Geheimnis des „neunten Schlüssels" besteht in der Berücksichtigung von zwei Prinzipien:

- **Aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken von Strategie, Kultur und Struktur**: Die strategische Bedeutung der Projektarbeit im Unternehmen bestimmt, wie projektfreundlich die Kultur und Struktur sein sollen („Fit For Purpose"). Die einzelnen Elemente der kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen müssen dabei widerspruchsfrei gestaltet sein. Das am wenigsten projektfreundlich ausgeprägte Element bestimmt letztlich den Grad an Projektfreundlichkeit bzw. den Gesamtnutzen.

- **Direkte und indirekte Beeinflussung der Projektarbeit:** Jede Organisation braucht eine dauerhafte Struktur, die ihre innere Stabilität sichert; dies wird durch die Linienorganisation sichergestellt, die normalerweise die Machtverhältnisse und auch weitgehend den „Geist und Stil des Hauses" in einer Organisation bestimmt. Bereichsübergreifendes PM setzt dort ein, wo Aufgaben und Probleme im Rahmen dieser Linienorganisation nicht oder nur schwer gelöst werden können. Damit bringt es ein instabiles Element in ein auf Dauer angelegtes System, das als natürliche Abwehrreaktion – und in der Regel unbewusst – eine latente Projektfeindlichkeit produziert, was zu einer Disharmonie im Unternehmen führt. Um diesen Zustand der Disharmonie in Richtung Harmonie zu bewegen, genügt es aus systemischer Sicht nicht, lediglich direkt auf den PM-Prozess und die Projektleiter einzuwirken (wie es aufgrund des Primats der Einzelprojektsicht bisher üblich war), vielmehr muss auch das indirekt auf die Projektarbeit wirkende organisatorische Umfeld bewusst gestaltet und entwickelt werden.

Eine grundlegende Veränderung des Umgangs mit Projekten betrifft immer Kultur und Struktur. Kulturveränderungen sind schwierig und dauern lange. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Versuche, die Unternehmenskultur direkt verändern zu wollen, meist nur an der Oberfläche zu kratzen vermögen. Eine indirekte Beeinflussung über das Arbeits- und Wirkungsumfeld – die Strukturen – ist einfacher und rascher umsetzbar, wobei insbesondere Anreiz- und Belohnungssysteme (für Auftraggeber, Projektleiter und ggf. Projektmitarbeiter) sowie Karrieremodelle von Bedeutung sind.

An dieser Stelle sei aber mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass es nicht genügt, nur Strukturen zu verändern (z. B. durch die Etablierung eines Project Management Office oder durch die Anpassung der PM-Prozesse). Die zirkuläre Logik aus Abb. 7 muss angemessen berücksichtigt und mehrmals durchlaufen werden, bis sich wirklich und nachhaltig auch unter der Oberfläche etwas verändert. Dabei muss insbesondere beachtet werden, dass das Arbeits- und Wirkungsumfeld wie auch das kollektive Verhalten Manifestationen der Unternehmenskultur sind; daher prägen letztlich nicht die gesprochenen oder geschriebenen Werte und Normen (wie z. B. ein PM-Leitbild) die (Projekt-)Arbeit in Unternehmen, sondern die gelebte Praxis, worauf die oberste Führung durch ihre Vorbildrolle, vor allem aber auch mit ihren Personalentscheiden einen besonders prägenden Einfluss ausübt.

5 Umsetzung

Die Umsetzung eines projektbewussten Managements ist ein komplexes, mittel- bis langfristiges, strategisches Vorhaben, das unter anderem die Klärung von projektbezogenen Wertvorstellungen im Topmanagement, die Gestaltung eines projektfreundlichen Umfeldes gemäß KEY-9-Referenzmodell sowie begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen erfordert. Das Buch zum neunten Schlüssel bietet diesbezüglich Hilfestellung mit einem Vorgehensmodell, das auch Erfahrungswerte zum Zeitbedarf enthält. Lessons Learned, Kosten-Nutzen-Aspekte, eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken sowie Implementierungsbeispiele runden diesen Teil ab [1, S. 225–282].

Das innovative Konzept des projektbewussten Managements erschließt neue Gestaltungsmöglichkeiten zur „indirekten Steuerung" der Projektarbeit

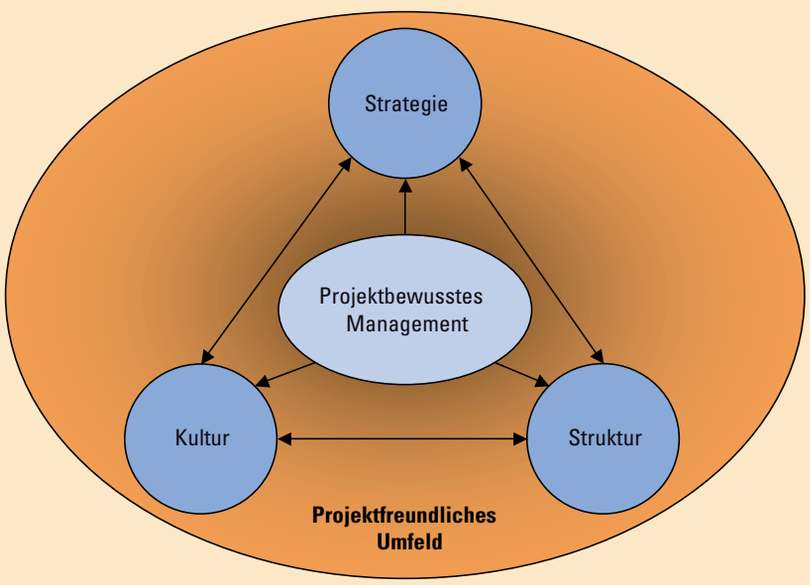

Abb. 6: Die fünf Elemente des KEY-9-Referenzmodells [1, S. 89]

Abb. 7: Zirkuläre Logik von Kultur- und Strukturentwicklung [1, S. 80]; Abb. modifiziert nach Johannes Rüegg-Stürm: Das neue St. Galler Management-Modell (2002/2005)

Fazit

Es wird immer klarer, dass es nicht länger genügt, Projektleiter ins Training zu schicken und auf exzellentes PM hinzuarbeiten. Man braucht zusätzlich ein Unternehmensumfeld, das erfolgreiche Projekte, Strategieumsetzung und Nutzenrealisierung ermöglicht und fördert. Dies ist nur möglich, wenn die PM-Community Mittel und Wege findet, um das Topmanagement, die Auftraggeber und Linienmanager vermehrt einzubinden und ihre Bedürfnisse abzudecken. Die diesbezügliche Diskussion steht noch am Anfang. Aber bereits die im vorliegenden aktuellen Stichwort skizzierten, gänzlich neuen Gestaltungsoptionen, die sich mit dem Konzept des projektbewussten Managements ergeben, weisen den Weg zu bisher brachliegendem unternehmerischem Potenzial. Erschließen und nutzen wir dieses Potenzial! ■

Literatur

[1] Rietiker, St.: Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management. Bern 2006
[2] Morris, P. W. G.: The Irrelevance of Project Management as a Professional Discipline. Keynote Paper presented at the 17th IPMA World Congress on Project Management, held 3–6 June 2003 in Moscow. www.indeco.co.uk (siehe unter „Library"), Stand 22.10.2007
[3] Sahlin-Andersson, K./Söderholm, A. (Hrsg.): Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma. Copenhagen 2002
[4] Gharajedaghi, J.: Systems Thinking – Managing Chaos and Complexity. Boston 1999
[5] Horvàth & Partner: Balanced Scorecard Studie 2005. www.horvath-partner.com
[6] Hrebiniak, L. G.: Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Upper Saddle River, New Jersey 2005
[7] Dierig, S.: Projektkompetenz im Unternehmen – Ein integrierter Ansatz zur Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, der Projektmethoden und der Projektkultur im Unternehmen. In: Tagungsband des 23. Internationalen Deutschen Projektmanagement Forums 2006, September 2006 in Hannover. GPM, Nürnberg 2006
[8] Lundin, R. A./Söderholm, A.: A Theory of the Temporary Organization. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 4, 1995, pp. 437–455
[9] Moss Kanter, R.: The Change Masters – Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation. New York 1983

[10] Carroll, T.: Project Delivery in Business-As-Usual Organizations. Aldershot, Hampshire (UK) 2006
[11] Körner, M.: Geschäftsprojekte zum Erfolg führen – das neue Projektmanagement für Veränderung und Innovation im Unternehmen. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York, Erscheinung geplant für Anfang 2008
[12] Körner, M.: Geschäftsprojekte sind Expeditionen – was wir von Christoph Kolumbus lernen können. In: Lange, D. (Hrsg.): Projektmanagement ohne Grenzen. 24. Internationales Deutsches Projektmanagement-Forum 2007, Dokumentationsband, 16.–17. Oktober 2007, München. GPM, Nürnberg 2007, S. 394–408
[13] Hunziker, U./Hügel, H.: Die Unternehmensstrategie nachhaltig und wirksam umsetzen – Methodik und Erfolgsfaktoren aus der Sicht von UBS Global Wealth Management & Business Banking. In: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), Ausgabe 01/2007, Februar 2007, S. 12–19
[14] Tschäppeler, R.: Coaching in Project Crisis. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Angewandte Psychologie IAP, Zürich 2005
[15] Schott, Eric/Campana, Christophe (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement. Berlin/Heidelberg 2005
[16] Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern 2003

Schlagwörter
Business-as-usual-Organisationen, Change the Business, „Der neunte Schlüssel", KEY-9, Nutzenrealisierung, projektbewusstes Management, projektfreundliches Umfeld, projektorientierte Unternehmen, Strategieumsetzung, Unternehmensumfeld

Autor
Der Eidg. Dipl. Wirtschaftsinformatiker Stephen Rietiker verfügt über 17 Jahre Erfahrung in Unternehmensberatung und Revision in mehreren Branchen in 14 Ländern auf drei Kontinenten. Er war fünf Jahre lang im Management Consulting von PricewaterhouseCoopers tätig und arbeitet seit 2002 für IBM Global Business Services im Bereich Strategy and Change. Als Generalist mit breitem Wissen in Management und Strategie der Informatik, Organisationsdesign und Prozessmanagement hat er sich spezialisiert auf Unternehmensentwicklung im Bereich der nachhaltigen und wirksamen Strategieumsetzung. Er hat das Konzept des „Projektbewussten Managements" entwickelt und ist Mitglied der GPM-Fachgruppe „Neue Perspektiven für die Projektarbeit".

Anschrift
Ludetswil 10
CH-8322 Madetswil
Tel.: ++41/79/4 14 33 53
E-Mail: stephen.rietiker@key-9.com
www.KEY-9.com