

Volker Hische *Hrsg.*

# Wege zum projekt- orientierten Unternehmen

Wie eine effektive Projektkultur die Zukunft  
Ihres Unternehmens sichert



Springer Gabler

---

# Wege zum projektorientierten Unternehmen

---

Volker Hische  
Herausgeber

# Wege zum projektorientierten Unternehmen

Wie eine effektive Projektkultur die Zukunft  
Ihres Unternehmens sichert

 Springer Gabler

*Herausgeber*  
Volker Hische  
Bad Schwalbach, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3244-0  
DOI 10.1007/978-3-8349-3760-5

ISBN 978-3-8349-3760-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE  
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

# Vorwort

Die Literatur zur Projektorientierung in Organisationen und in Unternehmen im Speziellen ist kaum mehr überschaubar. Weit dünner gesät sind Publikationen, die sich mit dem oft mühsamen und mit Hindernissen gespickten Weg zu diesem Ziel befassen. Deshalb ist schon die Fragestellung des Herausgebers verdienstvoll. Sie lautet: „Wie sehen mögliche Wege zu mehr Projektorientierung oder zum projektorientierten Unternehmen aus? Sind die Wege unterschiedlich oder gibt es ein gemeinsames Stück?“ Um Antworten auf diese Fragen zu bekommen, wurden namhafte Unternehmen befragt, wie sie diese Aufgabe bewältigt haben und welche Schwierigkeiten dabei zu überwinden waren. Überrascht hat mich dabei das durchweg professionelle Vorgehen, das mir zeigt, dass die langjährigen Bemühungen professioneller Projektmanagementorganisationen wie der GPM, der IPMA oder dem PMI doch nicht ganz vergeblich waren.

Vorausgehend werden neben einer theoretischen Grundlegung die notwendigen Handlungsfelder definiert, nämlich:

- Strategische und strukturelle Grundausrichtung
- Projektmanagementkompetenz
- Grundsätzliche Werthaltung und
- Projekt- und Projektmanagementkultur

Daraus werden viele Fragen abgeleitet. Dabei bleibt die wichtigste übergeordnete Frage natürlich: Wie setze ich Projektorientierung in meinem Unternehmen um? Das Buch enthält dazu im Detail viele wertvolle Anregungen und identifiziert die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Besonders erfreulich finde ich, dass immer wieder auch auf Widerstände hingewiesen wird, die auf dem oft steinigen Pfad zu einem höheren Reifegrad des Projektmanagements nicht ausbleiben.

Ich gratuliere dem Herausgeber und den Autoren zu ihrem facettenreichen Werk, das eine Fülle von wertvollen Erfahrungen bietet, die uns helfen sollten, das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden, sondern daraus zu lernen. Ich wünsche dem Buch eine weite Verbreitung.

Oberau, September 2012

*Univ.-Professor Dr. Heinz Schelle*  
Ehrenvorsitzender der GPM Deutsche  
Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1

### Grundlagen: Wege zum projektorientierten Unternehmen ..... 1

1.1	Einführung .....	3
1.2	Ein wenig Theorie: Was heißt Projektorientierung? .....	7
1.2.1	Strategische und strukturelle Grundausrichtung .....	9
1.2.2	Projektmanagement-Kompetenz .....	11
1.2.3	Grundsätzliche Werthaltung .....	13
1.2.4	Projekt- und Projektmanagementkultur .....	16
1.3	Und nun zur Gretchenfrage: „Wie setze ich Projektorientierung um?“ .....	19

## Teil 2

### Projektmanagement-Kompetenz in der Commerzbank AG ..... 29

2.1	Ausgangssituation .....	31
2.2	Projektzielsetzung .....	33
2.3	Erfolgsfaktoren .....	35
2.4	Projektumfeld .....	38
2.5	Projektdurchführung .....	39
2.5.1	Projektstart .....	39
2.5.2	Anforderungsanalyse .....	39
2.5.3	Konzeption .....	42
2.5.4	Einführung .....	48
2.5.5	Betrieb und Ausblick .....	49
2.6	Erfahrungen aus dem Projekt .....	51

## Teil 3

### Projektmanagement in der ITERGO ..... 53

3.1	Ausgangssituation .....	56
3.2	Strategische Neuausrichtung .....	57
3.3	Struktur .....	58
3.3.1	Projektmanagementrahmen .....	58
3.3.2	Auswahl .....	59
3.3.3	Kompetenzentwicklung .....	63
3.4	Kulturelle Verankerung .....	66
3.4.1	Management .....	66
3.4.2	Mitbestimmung .....	67

3.4.3	Kommunikation.....	68
3.4.4	Projektleiterlaufbahn.....	69
3.5	Entwicklungen.....	70
3.5.1	Lessons Learned und Überarbeitungen .....	70
3.5.2	Von der ITERGO zur ERGO .....	71
3.5.3	Nachwuchssicherung.....	71
3.6	Empfehlungen.....	72

#### Teil 4

#### Transparenz und Optimierung des Vorgehens in IT-Projekten der ERGO..... 77

4.1	Einleitung .....	79
4.2	Organisatorisches und strategisches Umfeld .....	80
4.2.1	Organisatorische Aufstellung der IT in der ERGO .....	80
4.2.2	Methoden und Standards in der Projektabwicklung.....	80
4.2.3	Projektmanagement-Kompetenz.....	82
4.3	Anforderungen an die Transparenz und Optimierung des Projektvorgehens .....	83
4.3.1	Optimierungspotenzial im Projektvorgehen .....	83
4.3.2	Zielsetzung.....	84
4.3.3	Detailanalyse des Handlungsbedarfs durch Umfrageaktion .....	85
4.4	Umsetzung durch integrierte Maßnahmen.....	87
4.4.1	Anpassung und Erweiterung des IT-Vorgehensmodells.....	87
4.4.1.1	Leitlinie: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements .....	87
4.4.1.2	Modernisierung der Online-Plattform zum Vorgehensmodell.....	88
4.4.2	WIR-Gedanke in der ERGO Projektkultur .....	89
4.4.3	Verankerung durch Change Management.....	91
4.4.3.1	Promotoren und Multiplikatoren.....	92
4.4.3.2	Qualifizierung.....	93
4.4.3.3	Kommunikation und Marketing .....	94
4.5	Ergebnisse und Zielerreichung.....	95
4.5.1	Verbindlichkeit durch Management Commitment.....	96
4.5.2	Akzeptanz und Nutzungsgrad des Vorgehensmodells .....	97
4.6	Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung .....	99
4.7	Erfahrungen .....	100

#### Teil 5

#### Do you speak ZPMF? ..... 105

5.1	Do you speak ZPMF? Introducing Zurich's approach to implementing a common language in project management .....	107
5.2	The Challenges – a multitude of voices.....	107
5.3	The Solution – Zurich's common language in project management .....	108
5.4	Learning to speak – how the language began to evolve.....	109

5.5	Introducing the ZPMF vocabulary .....	113
5.6	Speaking ONE language.....	117
5.7	Speaking with ONE voice.....	119
5.8	Speaking loud and clear.....	121
5.9	Making people understand .....	123
5.10	Enabling people to speak ZPMF.....	124
5.11	Speaking globally – Zurich’s Project Management Community of Practice.....	128
5.12	The journey isn’t over yet .....	131

## Teil 6

### **Projekte als Geschäftsmodell: Projektmanagement bei CSC..... 133**

6.1	CSC: Wer wir sind .....	135
6.2	Verankerung in der Aufbauorganisation .....	136
6.3	Prozessmethodik CSC .....	139
6.3.1	CSC Catalyst™ .....	140
6.3.2	GPMF .....	142
6.4	Werkzeuge CSC .....	143
6.4.1	Risikomanagement .....	143
6.4.2	Enterprise Program Management .....	143
6.4.3	Projektplanung und -steuerung.....	144
6.4.4	Mitarbeiterinsatzplanung .....	145
6.4.5	Controlling und Datenpflege .....	145
6.5	Karriere und Ausbildung bei CSC.....	146
6.5.1	Mitarbeiterbewertung .....	146
6.5.2	Global Roles.....	146
6.5.3	PM10-Einstufung .....	146
6.5.4	PM Assessment Center .....	146
6.5.5	Mitarbeiterentwicklung und Karrierestufen .....	147
6.6	Ausbildung.....	148
6.7	Projektmanagement als Mehrwert .....	149
6.8	Lessons Learned.....	150
6.9	Fazit .....	151

## Teil 7

### **Projektmanagement im Spannungsfeld zwischen Formalismus und Pragmatismus:**

### **Projektorientierung bei Aareon..... 155**

7.1	Das Unternehmen.....	157
7.2	Ausgangssituation und Bedarf .....	157
7.3	Das Projekt „Vereinheitlichung Projektmanagement“ .....	158
7.4	Erste Erfahrungen.....	161
7.5	Paradigmenwechsel durch neue Herausforderungen .....	162



7.6	Ausgangssituation.....	163
7.7	Konkrete Herausforderungen.....	165
7.8	Lösungsansätze.....	167
7.9	Fazit.....	169

## Teil 8

### Struktur in der Dynamik..... 171

8.1	Über die arvato AG und das IT Competence Center M-IT.....	173
8.2	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	175
8.3	Der Weg.....	177
8.4	Die Schwierigkeiten.....	178
8.5	Die Ergebnisse.....	182
8.6	Der Nutzen.....	184
8.7	Der Ausblick.....	185
8.8	Die Empfehlungen.....	187

## Teil 9

### Von Stolpersteinen und Erfolgsfaktoren..... 191

9.1	Einleitung.....	193
9.1.1	Das Unternehmen ProSiebenSat.1.....	193
9.1.2	Projektorientierung als Herausforderung.....	193
9.2	Eine Wegbeschreibung in sieben Meilensteinen am Beispiel der ProSiebenSat.1 Group.....	194
9.2.1	Irritieren.....	194
9.2.2	Weniger ist mehr.....	196
9.2.3	Üben, üben, üben.....	197
9.2.4	Bieten Sie etwas.....	198
9.2.5	Durchhalten!.....	203
9.2.6	Erzählen Sie eine Erfolgsgeschichte.....	204
9.2.7	Wachsen.....	206
9.3	Zusammenfassung.....	208

## Teil 10

### Von Machern und Teamplayern..... 211

10.1	Beschreibung Ehrmann AG.....	213
10.2	Ausgangssituation.....	214
10.3	Zielsetzung.....	215
10.4	Vorgehen.....	216
10.5	Ergebnisse.....	220

10.6	Dos & Don'ts .....	222
10.7	Was würden wir im Nachhinein anders machen? .....	224

## Teil 11

### Projektorientierung als Voraussetzung für strategisches Krankenhausmanagement..... 227

11.1	Einleitung.....	229
11.1.1	Motivation .....	229
11.1.2	Begriffsbestimmung .....	231
11.2	Situationsbeschreibung .....	233
11.3	Erfolgsfaktor Partizipation .....	235
11.4	Etablierung von Projektorientierung im Krankenhaus .....	239
11.4.1	Projektorientierung am Beispiel des Managements eines strategischen Prozesses .....	239
11.4.2	Ausgestaltungsmöglichkeiten der vier Handlungsfelder zur Projektorientierung in Krankenhäusern .....	240
11.4.2.1	Strategische und strukturelle Grundausrichtung.....	241
11.4.2.2	Projektmanagement-Kompetenz .....	242
11.4.2.3	Grundsätzliche Werthaltung.....	245
11.4.2.4	Projekt- und Projektmanagementkultur .....	246
11.5	Fazit & Ausblick.....	247

## Teil 12

### Projektmanagement-Kompetenz in projektorientierten Unternehmen..... 251

12.1	Wozu Projektmanagement-Kompetenz? .....	253
12.2	Was ist PM-Kompetenz?.....	254
12.2.1	Begriffserklärung .....	254
12.3	Wie funktioniert Projektmanagementzertifizierung bei IPMA? .....	256
12.3.1	Ein CEO übernimmt ein Unternehmen und schafft Projektorientierung .....	256
12.3.2	Was ist das IPMA-Kompetenzmodell für Projektführungskräfte? .....	257
12.4	PM-Zertifizierung durch GPM in Deutschland .....	262
12.5	Wie geht's weiter? Ausblick.....	263
12.5.1	Der Schlüsselbegriff „PM-Kompetenz“ .....	263
12.6	Grundsätzliche Fragen für künftige Entwicklungen .....	265

# Teil 1

## Grundlagen:

## Wege zum projektorientierten Unternehmen

# 1 Wege zum *projektorientierten* Unternehmen

Volker Hische

1.1	Einführung .....	3
1.2	Ein wenig Theorie: Was heißt Projektorientierung? .....	7
1.2.1	Strategische und strukturelle Grundausrichtung .....	9
1.2.2	Projektmanagement-Kompetenz.....	11
1.2.3	Grundsätzliche Werthaltung .....	13
1.2.4	Projekt- und Projektmanagementkultur.....	16
1.3	Und nun zur Gretchenfrage: „Wie setze ich Projektorientierung um?“ .....	19

## 1.1 Einführung

Stellen Sie sich vor, Sie seien Eigentümer eines mittelständisch geprägten Familienunternehmens, das sich seit mehr als 100 Jahren erfolgreich entwickelt hat und heute in seinem Segment Marktführer ist. Dieses Unternehmen stellt sowohl Markenprodukte als auch *Private-Label*-Produkte her und gilt im Handel als Qualitätsführer. Als Vorsitzender der Geschäftsführung könnten Sie zufrieden in die Zukunft schauen, da alle Werke bis zur Kapazitätsgrenze ausgelastet sind. Und doch stimmt etwas nicht. Der Gewinn verringert sich, da die Rohstoffpreise stark gestiegen sind. Trotz vieler neuer Produktideen ist es Ihnen seit einiger Zeit nicht mehr gelungen, neue Produkte erfolgreich am Markt zu platzieren. Die Abstimmungsprozesse innerhalb und zwischen den Abteilungen dauern lange. Entscheidungen werden nicht oder nur schleppend getroffen. Die Komplexität scheint Ihr Unternehmen zu lähmen. Und nun?

Im Gespräch mit einem befreundeten Unternehmensführer wird Ihnen immer deutlicher, dass gewachsene Strukturen Ihr Unternehmen langsam und schwerfällig gemacht haben und so Ihr Unternehmen seine Innovationskraft verloren zu haben scheint. Sie wissen jedoch, dass Unternehmen Innovationen brauchen, um auch in Zukunft Erfolg zu haben. Innovationen entstehen zunächst aus brillanten Ideen, die dann aber vor allem erfolgreich umgesetzt werden. Ihr befreundeter Unternehmensführer weiß, dass es an Inspiration und brillanten Ideen im Unternehmen nicht mangelt, sondern an der Umsetzung, und so rät er Ihnen zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit. Als Hebel soll *Projektmanagement* dienen, was bedeutet, durch neue Spielregeln die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern, verbindliche und transparente Entscheidungsprozesse einzuführen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projektmanagement zu schulen. Sein Fazit: Mache Dich auf den Weg zum *projektorientierten* Unternehmen und schaffe eine Kultur im Unternehmen, die sicherstellt, dass neue Ideen erfolgreich umgesetzt werden.

Gesagt, getan – aber wo und wie anfangen? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren oder erst mal einen Projektmanagement-Leitfaden entwickeln? Oder ist zuallererst zu definieren, für welchen Anwendungsbereich künftige Projektmanagementspielregeln gelten sollen? Vielleicht gibt es ja ein systematisches Vorgehen auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen?

Szenenwechsel: Ein global agierender Versicherungskonzern will seine vielfältigen Projekte professioneller managen und steuern. Dafür gilt es zunächst, ein einheitliches Projektmanagementverständnis zu schaffen – und das in der dezentral ausgeprägten Kultur im Unternehmen – eine echte Herausforderung. Den verantwortlichen Fachleuten ist klar, dass ein derartiges Vorhaben nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es gelingt, die maßgeblichen Kräfte im Unternehmen dafür zu gewinnen. Einfach per Durchsage aus dem Corporate Headquarter „Projekte künftig nach den neuen Spielregeln durchführen“ wird

es nicht gelingen. Auch hier stellt sich die Frage, wie man vorgeht: Braucht es zuerst eine Definition des neuen Projektmanagementverständnisses? Was gehört eigentlich alles zu einem Projektmanagementverständnis? Welches sind die wesentlichen Elemente? Wie stelle ich sicher, dass neue Verfahrensweisen und Prozesse im Unternehmen eingeführt und umgesetzt werden? Wann fängt man mit den Trainings an, um die neuen Projektmanagementspielregeln zu schulen? Sollte man vorher die neuen Verfahrensweisen und Prozesse umsetzen – oder nutzt man gar die Trainings als Hebel, diese einzuführen?

Ein *drittes* Beispiel: Der Vorstand eines Gesundheitskonzerns hat für sein Klinikum eine Strategie für die kommenden fünf Jahre entwickelt. Nun steht er vor der Frage, wie die Strategie umgesetzt werden soll. Der Assistent des Vorstandsvorsitzenden wird beauftragt, die Umsetzungsprojekte gemeinsam mit den Direktoren und Abteilungsleitern zu definieren und anzupacken. In Gesprächen wird deutlich, dass keiner der potenziellen Projektleiter echte Projekterfahrung hat, dass die Organisation nicht auf Projektarbeit vorbereitet ist und eigentlich keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Projektarbeit abstellen kann. Auch hier stellt sich die Frage: Was tun?

An diesen drei Beispielen wird deutlich, dass die Herausforderung für Unternehmen unterschiedlich sein kann, auch wenn sich alle vordergründig mit dem gleichen Thema „Projektorientierung“ beschäftigen. So ist die Idee zu diesem Buch entstanden: Wie sehen mögliche Wege zu mehr *Projektorientierung* oder zum *projektorientierten* Unternehmen in der Praxis aus? Sind die Wege unterschiedlich oder gibt es – trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen – gemeinsame Strecken? Wird das Thema aus einem Gesamtverständnis heraus strukturiert und systematisch angegangen oder startet man eher mit isolierten Einzelmaßnahmen und erkennt währenddessen, dass es weiterer Maßnahmen bedarf, um das Ziel zu erreichen? Interessant ist auch die Frage, wie viel Zeit die Organisation und alle Beteiligten brauchen, Projekte und Projektmanagement als selbstverständlich zu akzeptieren.

Um Antworten aus der Praxis zu liefern, haben wir Unternehmen, mit denen wir als Berater und Trainer zum Thema Projektmanagement zusammenarbeiten, gebeten, konkret zu beschreiben, wie sie ihren Organisationen mehr *Projektorientierung* eingehaucht haben. Vor welchen Herausforderungen hatten sie gestanden, mit welchen Schwierigkeiten hatten sie zu kämpfen? Was hat sich als hilfreich erwiesen, was war kontraproduktiv? Insgesamt zehn Beiträge von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen geben Einblick in ihre erlebte Praxis und berichten von ihren Erfahrungen auf dem Weg zum *projektorientierten* Unternehmen. Darüber hinaus haben wir einen Vertreter der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) eingeladen, das Thema aus der Vogelperspektive zu beleuchten.

In dem Beitrag „Stärkung und Vereinheitlichung der Projektmanagement-Kompetenz in der *Commerzbank AG*“ beschreiben die Autoren Christian Becker und Heiner Ensel die bankweite Einführung eines mehrstufigen Entwicklungsprogramms für Projektmanager und – damit eng verzahnt – die Steigerung der Attraktivität der Projektlaufbahn als gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn.

Anhand von zwei Erfahrungsberichten der *ERGO* wird aufgezeigt, wie sich vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung des Projektmanagements ein einheitliches Pro-

jektmanagementverständnis im Unternehmen etablieren und weiterentwickeln lässt. Werner Grieshop beschreibt in seinem Beitrag „Projektmanagement in der ITERGO“, welche Voraussetzungen in der ITERGO geschaffen worden sind, um die Projektorientierung in der Organisation zu professionalisieren. Dabei stellt er insbesondere die Verzahnung des neuen Projektmanagementsystems mit dem Qualifizierungssystem dar sowie die notwendigen Schritte, um das projektorientierte Vorgehen kulturell zu verankern. Aufbauend auf diesen Voraussetzungen beschreiben die Autoren Jörg Fey, Stefan Gribhofer und Bettina Hassenbach in ihrem Beitrag „Transparenz und Optimierung des Vorgehens in IT-Projekten der ERGO“ das Projekt TOPVIT, das ins Leben gerufen wurde, um eine kontinuierliche Effizienzsteigerung in der Projektdurchführung von IT-Projekten in der ERGO zu erreichen. Dabei beschreiben sie insbesondere ihre Analyse des Handlungsbedarfs durch eine Umfrageaktion, die Umsetzung des Handlungsbedarfs durch ein integriertes Maßnahmenbündel und schließlich, wie sie es geschafft haben, den WIR-Gedanken in der Projektarbeit zwischen allen verantwortlichen Bereichen zu steigern.

Am Beispiel des Schweizer Versicherungskonzerns *Zurich Insurance Group* beschreibt Dirk Gawronska in seinem Beitrag „Do you speak ZPMF?“ ,wie es gelungen ist, mit dem Zurich Project Management Framework eine konzernweit einheitliche Sprache im Projektmanagement dauerhaft zu etablieren. Dabei stellt er nicht nur die Entwicklung des Frameworks detailliert dar, sondern geht auch ausführlich auf die weiteren Erfolgsfaktoren ein: eine weltweit einheitlich genutzte IT-Lösung zur Unterstützung des Projektmanagements, ein auf die Bedürfnisse der verschiedenen Projektrollen abgestimmtes Trainingsprogramm und vor allem die Unterstützung durch eine aktive Community of Practice, einem Netzwerk bestehend aus mehr als 2.000 Projekt- und Programm-Managern, PMO-Mitarbeitern sowie Mitgliedern von Projektteams. Da das Framework in englischer Sprache verfasst ist und in einem internationalen Umfeld eingesetzt wird, liegt sein Beitrag ebenfalls in Englisch vor.

Christof Born beschreibt in seinem Beitrag „Projekte als Geschäftsmodell. Projektmanagement bei der CSC“, wie projektorientiert eine Organisation wie die *CSC Deutschland Solutions GmbH* aufgestellt sein muss, deren Kerngeschäft die Durchführung und Realisierung von Projekten ist. Dabei konzentriert er sich auf die Darstellung der organisatorischen Voraussetzungen, der Projektmanagementmethodik, der Projektmanagementwerkzeuge sowie der Sicherstellung der Projektmanagementkompetenz.

Claudia Widmer stellt in ihrem Beitrag „Projektmanagement im Spannungsfeld zwischen Formalismus und Pragmatismus – Projektorientierung bei Aareon“ dar, wie die *Aareon* trotz langjähriger Erfahrung mit Projektmanagementsystemen vor neuen Herausforderungen in der Projektarbeit steht und wie sie damit umgeht.

Aus Sicht der *arvato AG*, dem Outsourcing-Dienstleister des Bertelsmann Konzerns, beschreibt Olaf Steinbrink in seinem Beitrag „Struktur in der Dynamik“, wie in der hochdynamischen Kultur eines IT Competence Centers, das als zentraler Full-Service IT Provider der arvato agiert, eine einheitliche Projektorientierung nach IPMA systematisch aufgebaut und weiterentwickelt worden ist. Dabei berichtet er von den Erfahrungen des Managements mit einer Bottom-up-Organisationsentwicklungsmaßnahme, die zuerst den Schwerpunkt auf die individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

gelegt hat; wohl wissend, dass weitere Handlungsfelder wie „Professionelle Arbeitsumgebung“ und „Projekt-Kultur“ auch berücksichtigt werden mussten.

Marita Schöps stellt in ihrem Beitrag „Von Stolpersteinen und Erfolgsfaktoren“ am Beispiel der *Pro7Sat.1Group* die Frage, ob Projektorientierung in einer derart hochdynamischen, kreativen Unternehmenskultur wie der ‚bunten‘ Medienbranche überhaupt machbar ist. Dabei stellt sie in sieben Schritten konkret dar, welches die Erfolgsfaktoren sind, um mehr Projektorientierung in diesem Umfeld zu erreichen und was man tun kann, wenn man trotzdem auf dem Weg ins Stolpern gerät.

Heiko Modell und ich beschreiben in dem Beitrag „Von Machern und Teamplayern – Schaffung einer Projektkultur in der *Ehrmann AG*“, wie in einem mittelständisch geprägten, familiengeführten Unternehmen, dessen Kernkompetenz die Entwicklung, Produktion und der Vertrieb hochwertiger Lebensmittel ist, Projektmanagement nicht nur als Methode eingeführt worden ist, sondern wie vor allem erst die Kultur der Zusammenarbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinaus verändert werden musste, um unternehmensübergreifende Projektarbeit und somit erste Schritte hin zu mehr Projektorientierung zu ermöglichen.

Stefan Drauschke und René Rottleb stellen in ihrem Beitrag „Projektorientierung als Voraussetzung für strategisches Krankenhausmanagement“ dar, wie in Krankenhäusern und Klinikkonzernen mehr Projektorientierung als notwendige Voraussetzung für das strategische Krankenhausmanagement etabliert werden kann. Sie erläutern insbesondere die Bedeutung von Projektmanagement bei der Umsetzung von Strategieprozessen und zeigen Wege auf, wie durch gutes Projektmanagement der insbesondere im Krankenhauswesen erforderliche Partizipationsgedanke umgesetzt werden kann. Dabei beschreiben sie, wie die wesentlichen Handlungsfelder zu mehr Projektorientierung im Krankenhaus konkret ausgestaltet werden können.

Zum Abschluss zeigt Klaus Pannenbäcker in seinem Beitrag „Projektmanagementkompetenz in projektorientierten Unternehmen“ am Beispiel des IPMA-Kompetenzmodells auf, wie Projektmanagementkompetenzen mit Hilfe eines Zertifizierungssystems für Projektpersonal beschrieben, gemessen und weiter entwickelt werden können.

Im Gespräch mit den Autoren haben wir uns gefragt, ob es sinnvoll sei, den Praxisbericht nach einer für alle gleichen Struktur zu erstellen. Dies ist verworfen worden, weil die spezifische Situation, das individuelle Vorgehen jeweils in den Vordergrund gestellt werden sollte und so die Vielfältigkeit des Themas herausgearbeitet worden ist. Einzige Richtschnur für die Autoren war, ihren Beitrag wie einen Projektbericht zu schreiben. Also: Wie sah die Ausgangssituation aus, welche Ziele wurden mit dem Vorhaben verfolgt, welche Wege wurden beschritten, gab es Sackgassen oder Fallstricke und schließlich, was wurde erreicht? Als Fazit: Was sind die „Lessons Learned“ für alle, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen?

Bevor wir die einzelnen Beiträge aus der Praxis vorstellen, lohnt es sich, vorab die Frage zu beleuchten, was mit dem Begriff *Projektorientierung* gemeint ist und wie sich Konzepte aus der Fachliteratur für die Praxis nutzen lassen.



## 1.2 Ein wenig Theorie: Was heißt Projektorientierung?

Projektorientierung als Forschungsgegenstand wurde erstmals in den 90er Jahren näher untersucht. Seitdem haben sich die Themen *Management by Projects* und *projektorientierte Organisation* sowohl in der Literatur als auch in der Umsetzung in die Praxis als Management-Konzepte etabliert. Die IPMA (International Project Management Association) versteht unter *Projektorientierung* „das tiefgreifende Verständnis der Ideen und Konzepte, welche Projekten und Projektmanagement zugrunde liegen“.<sup>1</sup> Dabei geht es zum einem um Projektorientierung als Geisteshaltung und Managementprinzip, zum anderen um Kompetenz zum Handeln in Projekten. Motzel definiert prägnant *Projektorientierung* als auf „die Leistungserbringung in Form von Projekten ausgerichtetes Denken und Handeln“.<sup>2</sup> Thyssen erweitert dieses Verständnis, indem er Projektorientierung anhand der klassischen Dimensionen der St. Galler Schule – Strategie, Struktur und Kultur – definiert.<sup>3</sup> Die *Strategiedimension* bezieht sich auf die Frage, „inwieweit die Befähigung einer Organisation, Projekte erfolgreich durchzuführen, selbst als organisatorische Strategie betrachtet werden kann“.<sup>4</sup> Die *Strukturdimension* beschreibt, inwieweit projektorientierte Organisationen gleichsam temporäre und dauerhafte Strukturen ausbilden, um zu gewährleisten, dass „Einzel-Projektinteressen regelmäßig mit den Organisationsinteressen abgeglichen werden“.<sup>5</sup> Die *Kulturdimension* hinterfragt „wie eine Organisation mit einzelnen Projekten, Programmen oder dem gesamten Portfolio umgeht“.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Thyssen, D. in: Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, hrsg. von Michael Gessler, 3. Auflage 2010, S. 2142 ff.

<sup>2</sup> Motzel, E.: Projektmanagement Lexikon, 1. Auflage 2006, S. 169

<sup>3</sup> Thyssen, D., S. 2142

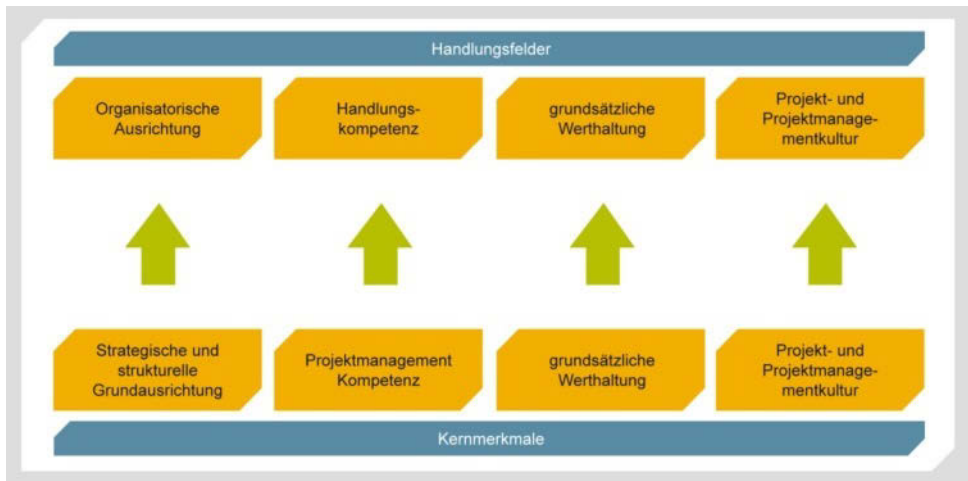
<sup>4</sup> S. 2143

<sup>5</sup> S. 2144

<sup>6</sup> S. 2146

Vier Handlungsfelder auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen lassen sich aus den von Motzel definierten Kernmerkmalen der *Projektorientierung* ableiten<sup>7</sup>:

**Abbildung 1.1** Kernmerkmale und Handlungsfelder



1. Die *strategische und strukturelle Grundausrichtung* bezieht sich auf den Nutzen der Projekte für die Organisation und die damit verbundene Frage, welche *organisatorische Ausrichtung* ein Unternehmen braucht, um das Zusammenspiel von Tagesgeschäft und Projektgeschäft so zu ermöglichen, dass die Unternehmensstrategie optimal umgesetzt werden kann.
2. Die *Projektmanagementkompetenz* bezieht sich auf ein die für Projektarbeit notwendigen persönlichen, sozialen und methodischen und fachlich-technischen Kompetenzen und die entsprechende Qualifizierung sowie die damit verbundenen *Handlungskompetenz* für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung.
3. Die *grundsätzliche Werthaltung* bezieht sich auf die Frage, welchen Stellenwert die Unternehmensleitung der Projektarbeit beimisst – neudeutsch: *Management Commitment* – und inwieweit man Projektmanagement als Managementprinzip nutzt.
4. Die *Projekt- und Projektmanagementkultur* bezieht sich auf die gelebten Spielregeln, wie im Unternehmen Projekte definiert, bearbeitet und umgesetzt werden. Inwieweit ein *Projektmanagementrahmen* diese Spielregeln verbindlich definieren sollte, ist Teil dieser Kultur.

<sup>7</sup> Motzel, E., S. 169

## 1.2.1 Strategische und strukturelle Grundausrichtung

Unternehmenszweck und -strategie geben vor, wie viel Routine und wie viel Innovation notwendig sind. Je mehr Innovation notwendig ist, desto mehr werden Projekte gebraucht – und damit Projektorientierung. Der Grad an Routineaufgaben ist in einem Universitätsklinikum ungleich höher als in einem Beratungsunternehmen. Ein Anbieter von Internetdienstleistungen braucht mehr Innovation als ein Versicherungsunternehmen. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Organisationsstrukturen. Ein Universitätsklinikum richtet seine Organisation so aus, dass die Routineaufgaben effektiv gestaltet werden: Die Abläufe sind meist explizit geregelt und definiert, die Innovationsaufgaben werden neben dem Tagesgeschäft erledigt, indem man selbstverantwortlich und selbstorganisiert zusammenarbeitet. Eine Beratungsgesellschaft konzentriert sich auf die erfolgreiche Durchführung von Projekten, die Routineaufgaben werden sozusagen nebenbei bewältigt – und so sind auch die organisatorischen Strukturen projektorientiert. Auffallend an diesen beiden Beispielen ist, dass sowohl Routine- als auch Projektaufgaben in ihrer Reinform recht einfach organisatorisch zu gestalten sind. Anspruchsvoll wird es erst, beide Organisationsformen miteinander zu verzahnen und die entstehenden Ressourcen- und Interessenkonflikte zu lösen. Der grundlegende Konflikt besteht darin, dass Ressourcen immer knapp sind. Die Linienorganisation, die das Tagesgeschäft abwickelt, und die organisatorisch nicht verankerte Projektarbeit, die Innovationen für das Zukunftsgeschäft liefern soll, konkurrieren um die gleichen Ressourcen: die Zeit der Mitarbeiter, das Geld, das investiert wird, und die Prioritäten: Wann kommt wer zum Zuge?

Dieser strukturelle Konflikt löst sich nicht von selbst auf. Hier heißt es für die Unternehmensleitung zu entscheiden, wie das Zusammenspiel zwischen Routineaufgaben und Innovationsanforderungen in der strukturellen Ausrichtung zu berücksichtigen ist – immer mit Blick auf die Strategie des Unternehmens.

Dies führt uns zu unserem ersten Handlungsfeld: die *organisatorische Ausrichtung* für die Projektarbeit im Unternehmen.

Die organisatorische Ausrichtung umfasst alle aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zum Zusammenspiel von Routineaufgaben und Projektarbeit einer Organisation. Es gilt zu klären, ob die Projektarbeit eine eigenständige Projektorganisation braucht oder von der Linienorganisation mit abgedeckt wird. Die einschlägige Literatur unterscheidet hier im Wesentlichen drei Formen der Projektorganisation:

- die *Einflussprojektorganisation*: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wickeln die Projektarbeit neben dem Tagesgeschäft ab. Ein Projektverantwortlicher, der meist von der Unternehmensleitung autorisiert wurde, koordiniert.
- die *reine Projektorganisation*: Alle Aufgaben werden als Projektarbeit abgewickelt und nach allen Regeln der Projektmanagementkunst bearbeitet.

- die *Matrixorganisation*: Sie versucht, die Nahtstellen beider „Welten“ – Linienorganisation und Projektorganisation – zu verzahnen durch verbindliche Regelungen zu Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnissen, Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw.

Neben diesen *klassischen* organisatorischen Aufstellungen gibt es bei Unternehmenstransformationen wie Unternehmensübernahmen, -zusammenschlüssen und Post-Merger-Integrationen weiterführende Organisationskonzepte. Dazu gehört z. B. die zeitlich begrenzte eindeutige organisatorische Trennung in Bereiche, die das Tagesgeschäft nach dem Motto *run the business* verantworten, und in Bereiche, die nach dem Motto *change the business* die Unternehmenstransformation in Form von Projekten bzw. Programmen verantworten.

Welche organisatorischen Voraussetzungen ein Unternehmen für seine Projektarbeit braucht, lässt sich immer nur individuell beantworten. Folgende Fragen können jedoch auf der Suche nach der passenden Antwort weiterhelfen:

1. Wie wichtig sind Innovationen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens? Wie wandlungsfähig muss die Organisation bei sich verändernden Marktbedingungen sein?
2. Wie hoch ist daher der Stellenwert von Projekten – und somit der Projektarbeit – im Unternehmen?
3. Wie entstehen Projekte? Leiten sie sich aus der Unternehmensstrategie ab oder ergeben sie sich aus dem Tagesgeschäft?
4. Wie läuft das Zusammenspiel zwischen Routineaufgaben und Projektarbeit?
5. Reicht es aus, dass die Projekte neben dem Tagesgeschäft miterledigt werden, oder erfordert die Projektarbeit organisatorische Spielregeln, um Projekt- und Tagesgeschäft zu bewältigen?
6. Wie viel Aufmerksamkeit brauchen die Projekte seitens der Unternehmensleitung?
7. Welche Durchschlagskraft braucht das Projekt, um effizient seine Projektziele zu erreichen?

Fazit: Je wichtiger die Innovationen für das Unternehmen, desto höher der Stellenwert von Projekten und Projektarbeit. Je höher der Stellenwert von Projekten und Projektarbeit, desto anspruchsvoller das Zusammenspiel zwischen Routineaufgaben und Projektarbeit. Je anspruchsvoller das Zusammenspiel von Routineaufgaben und Projektarbeit, desto mehr sollte die Unternehmensleitung steuern. Je höher der Steuerungsbedarf durch die Unternehmensleitung, desto wichtiger wird es, die *organisatorische Ausrichtung* zu klären.

## 1.2.2 Projektmanagement-Kompetenz

*Projektmanagementkompetenz* – das zweite Kernmerkmal einer projektorientierten Organisation – meint nicht formale Kompetenz, sondern bezieht sich auf die Handlungskompetenz, das heißt auf Fähigkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen, um in Projekten mitzuarbeiten. Klassische Kompetenzmodelle unterscheiden die Handlungskompetenzen in persönliche, soziale, methodische und fachlich-inhaltliche Kompetenzen. Weitergehende Systematisierungen von Projektmanagementkompetenzen finden sich vor allem in Projektmanagement-Zertifizierungssystemen. Diese sind definiert durch international ausgerichtete Organisation wie: (1) der IPMA International Project Management Association, (2) dem PMI Project Management Institute und (3) dem OGC Office of Government Commerce in Zusammenarbeit mit der APM Group Ltd<sup>8</sup>, die die PRINCE2 Zertifizierung abdeckt. Handlungskompetenzen für Projektarbeit lassen sich also in Anlehnung an Projektmanagement-Zertifizierungssysteme entwickeln. Unabhängig davon ist es wichtig, den Charakter von Projektarbeit und die damit verbundenen *Kompetenzanforderungen* zu verstehen. Landläufig wird Projektmanagementkompetenz mit methodischer Kompetenz verbunden. Wenn wir mit unseren Kunden über Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Projektmanagement sprechen, steht häufig an erster Stelle die Frage nach den Projektmanagementmethoden. Zu Recht, denn das methodische Verständnis von Projektmanagement ist Voraussetzung effektiver Projektarbeit. Aber weitaus bedeutsamer für die erfolgreiche Mitarbeit in Projekten sind die sogenannten „weichen Faktoren“ – die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Projektarbeit findet meist abteilungsübergreifend, wenn nicht bereichs- bzw. unternehmensübergreifend statt. Dies bedeutet, dass alle Beteiligten gefordert sind zu kooperieren, ihr Know how zu teilen und Vorurteile abzubauen. Mehr noch: Sie müssen – da sie von den Leistungsbeiträgen der anderen Projektmitglieder abhängen – Verantwortung füreinander übernehmen. Was selbstverständlich klingt, ist in der Unternehmenspraxis nicht immer vorzusetzen.

1. Mitarbeiter fühlen sich primär ihren eigenen Zielen und ihren Gruppen- oder Abteilungszielen verpflichtet. Dementsprechend empfinden sie darüber hinausgehende Projektziele und die damit verbundene abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bestenfalls als zusätzliche Belastung, zumal sie meist nicht entsprechend honoriert werden.
2. Selbst wenn wir unterstellen, dass Projektmitarbeiter grundsätzlich motiviert sind, miteinander zu kooperieren, so bedeutet das nicht, dass sie dies auch *können*. Projektarbeit erfolgt in hohem Maße selbstorganisierend, häufig arbeiten Projektteams *verteilt*, also nicht physisch zusammen, sondern vernetzt über virtuelle Arbeitsplätze bzw. Projekträume. Dies bedeutet für alle Beteiligten vor allem ein hohes Maß an Selbstdisziplin

---

<sup>8</sup> Anmerkung: für einen detaillierten Überblick und Vergleich entsprechender Zertifizierungssysteme siehe GESSLER, M. in: Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, hrsg. von Michael Gessler, 3. Auflage 2010, S.14 ff.

und die Fähigkeit, miteinander zu interagieren. Schon im normalen Arbeitsalltag anzutreffende „Nebengeräusche“ wie Missverständnisse, Unterstellungen, Vorwürfe bis hin zu tiefgreifenden Konflikten sind in der Projektarbeit weit schwerer zu handhaben als bei der Abarbeitung klassischer Routineaufgaben.

3. Angenommen, dass Projektmitarbeiter miteinander kooperieren können, so bedeutet das nicht, dass sie dieses auch wollen und *tun*. Wissen zu teilen, ist in wettbewerbsorientierten Organisationen ein zweischneidiges Schwert. Ohne eine Kultur des Wissenteils ist jedes Unternehmen, das mit dem Know-how seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein Geld verdient, zum Scheitern verurteilt. Keine einzelne Führungskraft, kein einzelner Mitarbeiter ist mehr in der Lage, alleine die zunehmende Komplexität in der geforderten Veränderungsgeschwindigkeit zu verarbeiten. Auf der anderen Seite verliert jeder, der sein Wissen teilt, sein Alleinstellungsmerkmal und ist damit für das Unternehmen weniger wertvoll, wenn nicht sogar austauschbar. Dies gilt insbesondere für die Mitarbeit in Projekten. So stellt sich die Frage nach der professionellen *Einstellung* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, inwieweit sie bereit sind, dieses Dilemma zu erkennen und aufzulösen durch eine Balance zwischen Eigeninteressen und Projektinteressen.

Bleibt die Frage nach der fachlich-inhaltlichen Kompetenz. Muss diese überhaupt adressiert werden? Da die fachlich-inhaltliche Kompetenz die Eintrittskarte für die Mitarbeit in Projekten ist, wird diese schlicht vorausgesetzt und daher nicht explizit als Projektmanagementkompetenz benannt. Ein interessanter Punkt ist jedoch die Frage, ob derjenige oder diejenige, die das Projekt leitet, fachlich-inhaltliche Voraussetzungen braucht – und wenn ja, in welcher Tiefe. Hier entsteht oft eine hitzige Diskussion, ob es nicht besser sei, dass der Projektleiter/die Projektleiterin sich inhaltlich unbelastet ausschließlich auf das Managen des Projektes konzentrieren könne, um nicht Gefahr zu laufen, sich in den Tiefen der inhaltlichen Arbeit zu verlieren.

Die eindeutige Beantwortung von Alternativfragen endet häufig unbefriedigend. Meistens lohnt sich ein Kompromiss. So ist auch aus unserer Sicht nicht zwingende Voraussetzung, dass eine Projektleiterin/ein Projektleiter fachlich-inhaltliches Detailwissen für ein Projekt mitbringt. Aber man sollte ein übergreifendes fachliches Verständnis haben, wie sich das Projekt inhaltlich in den Projektphasen strukturieren lässt. Es hilft, grundsätzlich zu verstehen, was inhaltlich in den einzelnen Phasen des eigenen Projektes ansteht. Für die Strukturierung und Bearbeitung der detaillierten Arbeitspakete jedoch stimmt man sich mit den verantwortlichen Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern ab, die die fachlich-inhaltliche Expertise im Detail mitbringen.

Hat man die wesentlichen Anforderungen an die Projektmanagementkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert, stellt sich die Frage nach der Qualifizierung. Ist es sinnvoll, dass erst einmal alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Projekten mitarbeiten, das gleiche Qualifizierungsprogramm durchlaufen, oder ist es effektiver, einzelne Projektrollen wie Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter zu definieren und rollenspezifische Qualifizierungsprogramme zu entwickeln? Baut man zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen rollenspezifische Kompetenznachweise ein wie externe Prüfun-

gen mit Zertifizierung oder hauseigene Development Center oder reicht die Teilnahme an den einzelnen Qualifizierungsbausteinen? Sollte man parallel zu den klassischen Karrierewegen im Unternehmen – Führungskarriere und Fachkarriere – eine eigenständige Projektmanagementkarriere als dritten Entwicklungsweg definieren? So könnte man nach Potenzial Assessments Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Perspektive im Unternehmen aufzeigen und gleichzeitig für mehr Professionalisierung im Projektmanagement sorgen. All diese grundsätzlichen Überlegungen zur Projektmanagementkompetenz führen zum Handlungsfeld *Handlungskompetenz*, die unternehmensspezifisch ausgestaltet ist. Dabei empfiehlt es sich, die folgenden Bausteine in Form einer Checkliste zu berücksichtigen:

1. *Anforderungen*: Welche fachlichen Aufgaben und Führungsleistungen werden von den Projektmitarbeitern erwartet?
2. *Profile*: Welche Projektrollen müssen explizit entwickelt werden?
3. *Kompetenzen*: Welche methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen gilt es zu entwickeln?
4. *Lernen*: Wie sehen geeignete Lernformen aus?
5. *Nachweise*: Wie ist der Kompetenznachweis sicherzustellen?
6. *Nachhaltigkeit*: Wie sorgen wir dafür, dass die Organisation als Ganzes lernt?
7. *Karriere*: Ist eine längerfristige Perspektive im Unternehmen für Projektmitarbeiter sinnvoll und wenn ja, wie lässt sich diese in der Organisation abbilden?

Fazit: Je anspruchsvoller die Aufgaben und Führungsleistungen in der Projektarbeit, desto ausgeprägter die einzelnen Projektrollen. Je ausgeprägter die einzelnen Projektrollen, desto differenzierter die Kompetenzentwicklung. Je differenzierter die Kompetenzentwicklung, desto anspruchsvoller die Lernarchitektur. Je anspruchsvoller die Lernarchitektur, desto sinnvoller der Kompetenznachweis. Je sinnvoller der Kompetenznachweis, desto wichtiger die Nachhaltigkeit. Je wichtiger die Nachhaltigkeit, desto bedeutender eine eigenständige Projektmanagementkarriere.

### 1.2.3 Grundsätzliche Werthaltung

Die *grundsätzliche Werthaltung* als drittes Kernmerkmal der Projektorientierung zielt darauf ab, welchen Stellenwert die Unternehmensleitung Projekten im Allgemeinen und der Projektarbeit im Speziellen beimisst. Man muss nicht zwingend ein *projektbewusstes* Management voraussetzen oder eine Prozesslandkarte entwerfen, die den Support und die Steuerungsprozesse einer Organisation auf den Erfolg von Projekten ausrichtet<sup>9</sup>, um die Bedeutung der Unternehmensleitung für die erfolgreiche Durchführung von Projektarbeit

---

<sup>9</sup> Rietiker, S. Der neunte Schlüssel. Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management. 2006, S.166 f.

herauszustellen. Aber: Ohne entsprechende Unterstützung, Aufmerksamkeit und Fokussierung des Managements ist Projektarbeit im Unternehmen nicht umsetzbar. Warum?

1. *Unterstützung*: Sich selbst organisierende Formen der Zusammenarbeit wie die Projektarbeit stehen im natürlichen Wettbewerb mit den Beharrungskräften der Bürokratie mit ihrem ausgeprägten Hang zur Hierarchie. In Anlehnung an das von Max Weber in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ beschriebene Phänomen der Bürokratie als Herrschaftsform hat Tom Burns bereits in der 60er Jahren des letzten Jahrhunderts zwei organisatorische ‚Idealtypen‘ beschrieben:
  - a. Der mechanistische (mechanic) Organisationstyp, der sich aufgrund stabiler Umweltbedingungen herauskristallisiert und dadurch auszeichnet, dass die Verantwortung und Aufgabenstellung des Managements in Bereiche aufgeteilt sind und durch formale Kommunikationswege mit verbindlich geregelten Befugnissen hierarchisch eindeutig geregelt sind.
  - b. Der organische (organic) Organisationstyp, der sich aufgrund instabiler Umweltbedingungen herauskristallisiert und dadurch auszeichnet, dass sich die Verantwortung und Aufgabenstellung kontinuierlich in Abhängigkeit der Problemstellung anpassen und die Kommunikation in Form von Informationsaustausch und gegenseitigen Abstimmungsprozessen aller Beteiligten informell geregelt ist.<sup>10</sup> Da sich auch mechanistisch ausgeprägte Organisationen zunehmend instabilen Umweltbedingungen ausgesetzt sehen, ist das Management gefordert, die formalen Strukturen *organischer* – zum Beispiel durch mehr Projektorientierung – zu gestalten. Die Kunst der Unternehmensleitung besteht darin, ein Organisationsprinzip zu etablieren, welches in Abhängigkeit der Umweltbedingungen das richtige Maß an Stabilität und Wandlungsfähigkeit gewährleistet. Organisationen zeichnen sich nach Burns nicht nur durch formale Autoritätsstrukturen aus, sondern sind auch als soziopolitische Systeme zu begreifen, in denen die Mitglieder ihre Karriere-Interessen verfolgen, miteinander konkurrieren und kooperieren. Es bedarf daher enormer Anstrengungen des Managements, dass neben den klassischen Hierarchien organische Abstimmungsprozesse wie die Projektarbeit eine Existenzberechtigung im Unternehmen erhalten.
2. *Aufmerksamkeit*: Die nachhaltige Etablierung von neuen Organisationsformen braucht Rituale, also nach vorgegebenen Regeln ablaufende Handlungen mit hohem Symbolgehalt, die in routinierte Abläufe überführt werden. Indem das Management sichtbare Zeichen setzt wie die Wahrnehmung regelmäßiger Projektstatusmeetings, Teilnahme an offiziellen Kickoff Meetings oder regelmäßiges Einfordern von Projektberichten, dokumentiert es die Bedeutung der Projektarbeit für die Organisation.
3. *Fokussierung*: Management ist per Definition Stress. Das Tagesgeschäft wirft in der Regel alle gut gemeinten Planungen über den Haufen. Akute Problemlösungen und aktive Krisenbewältigung fordern ihren Tribut. Projekte haben den Nachteil, dass sie zwar

---

<sup>10</sup> Siehe Burns, T., in: Wikipedia, Stichwort *Unternehmenskultur* 20.04.2007



für die Zukunft wichtig sind, aber die Bewältigung aktueller Aufgaben nicht nur auch wichtig ist, sondern darüber hinaus noch dringlich.

Konsequenz: Die berühmte Management Attention für die Projektarbeit fällt oftmals in der Hektik des Tagesgeschäfts unter den Tisch. Es sei denn, das Management bewahrt sich auch im Alltagsstress seine Projekttroutinen, die notwendig sind, um die Projektarbeit im Blick zu behalten.

Aus diesen Überlegungen leitet sich aus der grundsätzlichen Werthaltung das Handlungsfeld *Management Commitment* ab. Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen muss sich die Unternehmensleitung überlegen, wie viel Aufmerksamkeit sie der Etablierung der Projektarbeit widmen möchte. Entscheidet sie sich aus eigener Anschauung bzw. Notlage für mehr Projektorientierung im Unternehmen, sollte das Management Commitment ein Selbstläufer sein. Häufig entstehen jedoch Formen der Projektarbeit in einzelnen Bereichen des Unternehmens sozusagen als *grass roots* Bewegung *von unten*. Meistens dort, wo der Innovationsdruck und damit der Bedarf an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit am größten ist wie zum Beispiel in der Produktentwicklung, in der Informationstechnologie oder im Marketing.

Spätestens, wenn sich erfolgreiche Projektarbeit aus einzelnen Bereichen im Unternehmen fortflanzt, immer mehr Abteilungen von der neuen Form der Zusammenarbeit ‚infiziert‘ werden und sich ein Mitglied der Geschäftsführung darüber wundert, dass ‚seine‘ Mitarbeiter immer mehr für andere Abteilungen in Projekten mitarbeiten, bekommt das Thema Brisanz und bedarf der Aufmerksamkeit auf entsprechender Ebene. Dazu kommt: Commitment kann bekanntlich nicht verordnet werden. Hier sind die treibenden Kräfte gefordert, die sich für mehr Projektorientierung im Unternehmen einsetzen, andere durch entsprechendes Stakeholder Management für ihre Ideen zu gewinnen. Dabei empfiehlt es sich, folgende Fragen vorab zu beantworten:

1. Wie viel Aufmerksamkeit muss die Unternehmensleitung der Projektarbeit und den Projekten widmen?
2. Welche Rolle übernimmt die Unternehmensleitung in Projekten? Arbeiten die einzelnen Mitglieder direkt in Projekten mit oder versteht sich die Unternehmensleitung primär als Steuerungsgremium, das die Projekte im Sinne der Unternehmensentwicklung priorisiert, genehmigt, den Fortschritt nachhält und im Nachhinein den Nutzen prüft?
3. In welchem Umfang sollte sich die Unternehmensleitung persönlich für Projekte und Projektarbeit engagieren? Macht es Sinn, einzelne Mitglieder der Unternehmensleitung als Projektsponsoren zu definieren?
4. Wie viel Verantwortung übernimmt die Unternehmensleitung bei der Etablierung der Projektarbeit im Unternehmen? Übernimmt sie selbst die Verantwortung oder delegiert sie diese an das Linienmanagement?
5. In welchem Umfang ist das Linienmanagement bei der Ausgestaltung und Etablierung von Projektarbeit im Unternehmen einzubinden?

Fazit: Je höher der Bedarf an Management Commitment, desto wichtiger ist es, dass sich die Unternehmensleitung persönlich für die Projektarbeit und die Projekte engagiert. Je höher das persönliche Engagement der Unternehmensleitung, desto wichtiger ist es zu klären, in welcher Form sie Einfluss ausübt. Wenn sich die Unternehmensleitung als Steuerungsgremium und oder als Sponsor für einzelne Projekte versteht, dann ist das Zusammenspiel mit dem Linienmanagement zu klären. Je mehr die Unternehmensleitung es dem Linienmanagement überlässt, die Projektarbeit in der Organisation operativ zu etablieren, desto wichtiger ist die Einbindung und Beteiligung bei der Ausgestaltung der Projektarbeit.

### 1.2.4 Projekt- und Projektmanagementkultur

Bei der *Projekt- und Projektmanagementkultur* als dem vierten Kernmerkmal der Projektorientierung geht es um die Frage, nach welchen *gelebten* Spielregeln die Projektarbeit im Unternehmen stattfindet und stattfinden soll. In Anlehnung an das pointierte Verständnis von Organisationskultur nach Bright und Parkin<sup>11</sup> – this is how we do things here – ist zu fragen: Wie findet Projektarbeit im Unternehmen statt? Etwas differenzierter formuliert: Nach welchen impliziten und expliziten Spielregeln findet die Projektarbeit im Unternehmen statt? Daraus lässt sich das letzte Handlungsfeld ableiten: die Etablierung eines *Projektmanagementrahmens*, der die expliziten Spielregeln der Projektarbeit beschreibt und durch den Grad seiner Verbindlichkeit auch die impliziten Spielregeln beeinflusst.

Das Ergebnis eines Projektmanagementrahmens besagt: Nach diesen Spielregeln machen wir in unserem Unternehmen die Projekte! Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Welche Spielregeln sollen für die Projektarbeit im Unternehmen gelten? Wie umfassend und detailliert sollen diese erarbeitet und dokumentiert werden? Wer ist dabei zu beteiligen? Für welche Projekte gelten diese Spielregeln? Gelten die gleichen Regeln für alle Projekte und wie verbindlich sind diese? Wer setzt im Zweifel die Spielregeln durch, und wie lässt sich sicherstellen, dass sie nachhaltig angewendet werden? Dabei empfiehlt es sich, folgende (Mindest-)Inhalte zu bearbeiten:

1. *Projektphasen*: Welche typischen Projektphasen durchlaufen die Projekte und lassen sich diese verbindlich definieren?
2. *Meilensteine*: Welche Meilensteine stehen am Ende der Phasen und lassen sich diese verbindlich definieren?
3. *Projektmanagementphasen*: Welche typischen Projektmanagementphasen sind für die Projekte anzuwenden und lassen sich diese verbindlich definieren?
4. *Projektmanagementdokumente*: Welche Projektmanagementdokumente sind in der Projektarbeit zu nutzen und lassen sich diese verbindlich definieren?

---

<sup>11</sup> D. Bright und B. Parkin (1997), Human Resource Management – Concepts and Practices, Business Education Publishers Ltd 1997, S. 13, zitiert in: Wikipedia, Stichwort *Unternehmenskultur* 20.04.2007

5. *Projektüberwachung*: Wie entstehen die Projekte? Wer entscheidet über die Freigabe? Welche Projektrollen und -gremien zur Steuerung der Projekte werden benötigt und lassen sich diese verbindlich definieren?
6. *Projektmanagementanwendungen*: Lässt sich die Projektarbeit durch geeignete IT-Lösungen unterstützen? Lassen sich diese verbindlich definieren?

Auch wenn aus Sicht des Projektmanagements der Projektmanagementrahmen *das* probate Mittel ist, um die Projekt- und Projektmanagementkultur im Unternehmen zu beschreiben, so braucht es mehr als eine Handlungsanleitung, um diese Kultur im Unternehmen zu *ändern*. In der Change-Management-Literatur sind zahlreiche Herangehensweisen und Vorgehensmodelle beschrieben worden, die weiterhelfen, die Kultur im Unternehmen zu ändern. Aus unserer Praxis sei vor allem auf einige Voraussetzungen oder auch kritische Erfolgsfaktoren hingewiesen, die die Veränderung der Projekt- und Projektmanagementkultur erleichtern.

1. *Best Practices* aufzeigen: Nichts ist motivierender als die Sorge, dass andere – insbesondere der Wettbewerb – es besser machen. Die professionelle Aufbereitung eines *case for change*, der die Notwendigkeit und den Nutzen aufzeigt, warum sich die Projekt- und Projektmanagementkultur im Unternehmen ändern muss, schafft die notwendige Sensibilität bei der Unternehmensleitung, das Thema anzupacken.
2. *Commitment* der Unternehmensleitung sicherstellen: Nur wenn die Unternehmensleitung verbindlich *und* nachhaltig die neuen Spielregeln unterstützt und bei Bedarf einfordert, findet eine Kulturänderung statt.
3. *Haltung* der verantwortlichen Experten prüfen: Ein häufig unterschätzter aber aus unserer Erfahrung wichtiger Erfolgsfaktor ist das persönliche Auftreten der verantwortlichen Fachleute. Treten sie motivierend, unterstützend und – auch wenn es nach einem Allgemeinplatz klingt – als Vorbild auf? Ist es ihnen wichtig, dass die inhaltliche Ausgestaltung der neuen Spielregeln sich auch an dem unmittelbar wahrgenommenen Nutzen für alle, die in Projekten mitarbeiten, ausrichtet? Ein klassisches ‚Totschlagargument‘, mit dem jeder Ansatz zur Verbesserung der Projektarbeit im Keime erstickt werden kann, lautet: Anstatt uns das Leben im Projekten zu erleichtern, sorgt Ihr für noch mehr Bürokratie!
4. *Beteiligung* der Key Player ermöglichen: Nur wenn die Projektverantwortlichen als Multiplikatoren gewonnen werden können, besteht die Chance, dass die Spielregeln im gewünschten Sinne mitgestaltet, umgesetzt und gelebt werden. Das setzt die aktive Beteiligung sowie ein konsequentes Nachhalten der Feedbackprozesse voraus.

5. *Homöopathisches* Vorgehen wählen: Vor dem Hintergrund der Projektreife einer Organisation ist ein stufenweises Vorgehen sinnvoll.<sup>12</sup> Dabei gilt für die Anzahl an Spielregeln die alte Binsenweisheit: so wenig wie möglich, so viel wie nötig.
6. Professionelle *Kompetenzentwicklung* sicherstellen: Gerade wenn es um die Einführung neuer Spielregeln und damit einhergehend neuer Verhaltensweisen geht, lohnt es sich, in die Entwicklung und Durchführung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen zu investieren. Warum? Nach unserer Erfahrung sind Menschen eher motiviert, Neuland zu betreten, wenn sie vorher Gelegenheit hatten, in dem fremden Terrain unter simulierten, „geschützten“ Bedingungen die neuen Verhaltensweisen auszuprobieren und auf ihre Wirksamkeit zu prüfen. Wenn es dann noch gelingt, in entsprechenden Trainingsszenarien sicherzustellen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Nutzen der neuen Spielregeln für ihre tägliche Arbeit konkret erfahren können, sind die Voraussetzungen gut, dass sich die Projektmanagementkultur in die gewünschte Richtung weiterentwickelt.
7. *Quick wins* nutzen: Leuchtturmprojekte, die nach den neuen Spielregeln umgesetzt werden, helfen, Nutzen und Machbarkeit des neuen Projektmanagementrahmens öffentlich zu machen.

Fazit: Je eindrucksvoller *best practices* aus anderen Unternehmen, desto höher das Bereitschaft des Managements. Je höher das Commitment des Managements, desto nachhaltiger die Umsetzung neuer PM-Spielregeln. Je nachhaltiger die Umsetzung der PM-Spielregeln, desto notwendiger die motivierende Haltung der verantwortlichen Experten. Je motivierender die Haltung der verantwortlichen Experten, desto höher die Beteiligung der Key Player in der Organisation. Je höher die Beteiligung der Key Player in der Organisation, desto verträglicher die neuen Spielregeln für die Organisation. Je verträglicher die neuen Spielregeln für die Organisation, desto einfacher die professionelle Kompetenzentwicklung. Je einfacher die professionelle Kompetenzentwicklung, desto eher *quick wins*.

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu exemplarisch KERZNER'S Project Management Maturity Model (PMMM) in: GESSLER, M. in: Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, hrsg. von Michael Gessler, 3. Auflage 2010, S. 2172 ff.