

Michael Lang
Reinhard Wagner

WISSEN FÜR
Entscheider

Der Weg zum projekt- orientierten Unternehmen



HANSER

Lang / Wagner
**Der Weg zum projektorientierten Unternehmen –
Wissen für Entscheider**



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Michael Lang
Reinhard Wagner

Der Weg zum projektorientierten Unternehmen – Wissen für Entscheider

HANSER

Die Herausgeber:
Michael Lang, Fürth
Reinhard Wagner, Friedberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-45837-6
E-Book-ISBN 978-3-446-46157-4
ePub-ISBN 978-3-446-46241-0

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 Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs

Herstellung: Cornelia Speckmaier

Satz: le-tex publishing services GmbH

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Druckerei Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



Vorwort

Die Anzahl von Projekten steigt in den letzten Jahren immer weiter an und deren Bedeutung wächst stetig. Projekte prägen unser Leben und finden im privaten, beruflichen wie auch gesellschaftlichen Alltag statt. Diese Entwicklung führt auch dazu, dass wir die zur Realisierung von Projekten notwendigen Kompetenzen systematisch aufbauen müssen. Dies beginnt in der Schule durch ein projektbasiertes Lernen und führt über die Grundlagen des Projektmanagements in der Ausbildung bzw. der Fortbildung im beruflichen Alltag bis hin zu einer weiterführenden Auseinandersetzung mit der Projektarbeit auf der Ebene von Unternehmungen. Denn die Zunahme von Projektarbeit verändert auch die Unternehmen in starkem Maße. Hat sich Projektmanagement in der Vergangenheit oft auf ein paar wenige Abteilungen beschränkt, so sind heute fast alle Bereiche im Unternehmen davon betroffen. Die Entwicklung geht vom „Management von Projekten“ über das „Management durch Projekte“ hin zum „projektorientierten Unternehmen“, das die Mehrzahl der Aktivitäten in Form von Projekten realisiert.

Die zunehmende Projektorientierung hat Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, auf die Strukturen, Prozesse, Methoden und Tools wie auch auf die Unternehmenskultur. Spezielle Einrichtungen, wie beispielsweise das Project Management Office (PMO) oder auf Projektmanagement spezialisierte Abteilungen helfen bei der entsprechenden Ausgestaltung und sind ein Sparringspartner der Unternehmensleitung für die anstehenden Veränderungen. Entsprechende Standards, zum Beispiel für das Einzel- wie auch das Multiprojektmanagement, sind an die Anforderungen des Projektgeschäfts und der Unternehmensstrategie anzupassen. Derzeit bewegt viele Unternehmen die Anwendung agiler Projektmanagement-Methoden, dies wird allerdings nicht ohne eine Anpassung der im Unternehmen vorhandenen Kultur, Struktur und Prozesse erfolgreich sein.

Von diesen Veränderungen handelt das vorliegende Buch. Es zeigt die wichtigsten Entwicklungslinien, die Herausforderungen und Grundlagen des projektorientierten Unternehmens auf, beschreibt die Rolle von Top-Management, PMO und Personalabteilung für die Gestaltung des projektorientierten Unternehmens und gewährt Einblicke in bewährte Ansätze, Methoden und Tools. Da es weder ein

„idealtypisches“ Unternehmen noch einfache „Kochrezepte“ gibt, wurde bei der Auswahl der Autoren besonders auf deren Praxiserfahrung Wert gelegt. Getreu dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ ist das Buch für Entscheider geschrieben worden, die sich auf den Weg der Veränderung ihres Unternehmens machen und sich für den Change entsprechendes Know-how aneignen wollen. Herausgeber und Autoren hoffen, mit diesem Buch einen Beitrag für den Erfolg Ihres Unternehmens leisten zu können und freuen sich über Feedback und Erfahrungsberichte, gerne über die sozialen Medien.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buchs und viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse auf Ihrem Weg zum projektorientierten Unternehmen!

Ihre Herausgeber

Reinhard Wagner und Michael Lang



Wissen für die Ohren

Der Podcast von HANSER

Jetzt Podcasts zu diesem Buch hören und abonnieren unter:
<https://soundcloud.com/user-436278995>

Inhalt

1	Vom Handwerk über die Industrialisierung zur Projektorientierung	1
	<i>Reinhard Wagner</i>	
1.1	Einleitung	1
1.2	Kurze Geschichte der Projekte – von der Frühzeit über das Handwerk bis zur Industrialisierung	2
1.3	Die Anfänge des Projektmanagements	5
1.4	Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen	8
1.5	Ausblick auf wichtige Trends und Entwicklungen	11
1.6	Die wichtigsten Punkte in Kürze	13
2	Aktuelle Herausforderungen der Projektarbeit für Unternehmen	15
	<i>Michael Horlebein, Reinhard Wagner</i>	
2.1	Einleitung	15
2.2	Ausgewählte Trends mit Auswirkungen auf die Projektarbeit	16
2.2.1	Von der Massenproduktion über „mass customization“ zu kundenindividuellen Leistungsbündeln	16
2.2.2	Automatisierung, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz	18
2.2.3	Von stabilen Organisationsstrukturen zur Vernetzung und kontinuierlichen Transformation	20
2.2.4	„Der Mensch ist Mittelpunkt“ statt „Der Mensch ist Mittel. Punkt“	22
2.3	Wesentliche Anforderungen an projektorientierte Unternehmen	24
2.3.1	Übergreifende Steuerung der vielen Projekte	24
2.3.2	Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Dynamik	25
2.3.3	Vom magischen Dreieck zur nachhaltigen Entwicklung	26
2.3.4	Verbesserung der Agilität und Anpassungsfähigkeit	28

2.4	Wesentliche Anforderungen an Entscheider	29
2.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	30
3	Projektmanagement: traditionell, agil oder hybrid?	33
	<i>Dietmar Gamm</i>	
3.1	Einleitung	33
3.2	Traditionelles Projektmanagement	34
3.2.1	Voraussetzungen für traditionell-planungsorientiertes Projektmanagement	36
3.2.2	Notwendigkeit traditionellen Projektmanagements	37
3.3	Ad-hoc-Projektmanagement	37
3.4	Agiles Projektmanagement	38
3.4.1	Agilität liegt in unserer Natur	38
3.4.2	Agilität im Projektmanagement	39
3.5	Scrum	40
3.5.1	Anforderungsmanagement in Scrum	41
3.5.2	Arbeitsorganisation in Scrum	42
3.5.3	Vorteile und Voraussetzungen	45
3.6	Kanban	46
3.7	Hybrides PM	49
3.8	Agiles oder hybrides PM einführen	50
3.8.1	Problem verstehen	50
3.8.2	Entscheidung treffen	51
3.8.3	Entscheidung umsetzen – Agile einführen	51
3.8.4	Vom agilen Projektmanagement zur agilen Organisation	52
3.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	53
4	Grundlegendes zum projektorientierten Unternehmen	57
	<i>Reinhard Wagner</i>	
4.1	Einleitung	57
4.2	Projektorientiertes Unternehmen – Definition und Abgrenzung	58
4.3	Ausgewählte Ansätze zur Gestaltung projektorientierter Unternehmen	61
4.3.1	Multiprojektmanagement (MPM)	61
4.3.2	Organisationales Projektmanagement (OPM)	64
4.3.3	Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten	66
4.3.4	Das agile Unternehmen	68
4.4	Entwicklung projektorientierter Unternehmen	71
4.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	75

5 Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen 79

Gabriele Hannibal, Prof. Dr. Martina Peuser

5.1	Einleitung	79
5.2	Unternehmenserfolg in projektorientierten Unternehmen	80
5.2.1	Was ist unternehmerischer Erfolg?	80
5.2.2	Was ist Projekterfolg?	82
5.2.3	Was ist Erfolg für ein projektorientiertes Unternehmen?	83
5.3	Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	84
5.3.1	Modelle für den Unternehmenserfolg	84
5.3.2	Modell für Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	86
5.4	Vertiefte Betrachtung der Erfolgsfaktoren von projektorientierten Unternehmen	86
5.4.1	Unternehmensstrategie	87
5.4.2	Organisation	88
5.4.3	Unternehmensverantwortung und -ethik	91
5.4.4	Unternehmenskultur	93
5.4.5	Personal	94
5.4.6	Kernkompetenzen	95
5.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	96

6 Wandel zum projektorientierten Unternehmen – ein Reality Check 99

Sebastian Scheibner, Cornelia Zimmer-Reps

6.1	Beweggründe für einen Bottom-up-Ansatz	100
6.2	Handlungsdruck erzeugen und eine kraftvolle Vision definieren	100
6.3	Ein Netzwerk aufbauen und Verbündete finden	105
6.4	Den Status quo ermitteln und den Zielzustand definieren	107
6.5	Unterstützer und Sponsoren im Management gewinnen	109
6.6	Ein Transformationsteam bilden und mit Ressourcen ausstatten	112
6.7	Die Veränderungen mit Methode implementieren	113
6.7.1	Verständnis erzeugen	113
6.7.2	Vorbilder sicherstellen	115
6.7.3	Systeme anpassen	116
6.7.4	Kompetenzen schaffen	117
6.8	Die wichtigsten Punkte in Kürze	118

7 Die Rolle des Top-Managements im Projektmanagement 121

Andreas Iffländer

7.1	Rolle des Managements in einem Unternehmen	122
7.2	Besonderheiten der Rolle des Top-Managements in einem projektorientierten Unternehmen	123
7.3	Beeinflussung der Unternehmensziele und Unternehmensstrategie durch Projektmanagement	126
7.4	Change Management im Unternehmen	126
7.5	Projektcontrolling	128
7.6	Prozesse, Methoden und Tools in einem projektorientierten Unternehmen	129
7.7	Projektmanagement-Methoden	133
7.8	Juristische Folgen für Top-Management und Projektleiter durch Projekte	136
7.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	136

8 Das Projektmanagement Office (PMO) – Befähiger der Organisation 139

Marcus Paulus

8.1	Einleitung	139
8.2	Charakteristik eines Projektmanagement Office	141
8.2.1	Rechtfertigung eines Projektmanagement Office	141
8.2.2	Unterschiedliche Projektmanagement-Office-Typen	142
8.2.3	Organisatorische Positionierung eines PMO	144
8.3	Mehrwert und Nutzen eines Projektmanagement Office	147
8.3.1	Zusammenspiel Reifegrad im Projektmanagement und PMO einer Organisation	148
8.3.2	Checkfragen zum PMO-Bedarf einer Organisation	152
8.3.3	Strategischer und operativer Nutzen eines PMO	154
8.4	Aufgaben und Funktionen eines PMO	156
8.4.1	Unterschiedliche Anspruchsgruppen eines PMO	158
8.4.2	Potenzielle Aufgaben eines PMO	159
8.4.3	Künftige Entwicklung und Trends im Aufgabenbereich der PMOs	163
8.5	Die wichtigsten Punkte in Kürze	164

9 Alles „multi“ oder was? Der Umgang mit einer Vielzahl an Projekten 167

Knut Kämpfert, Michael Kohler

9.1	Einleitung	168
9.2	Die Elemente des Multiprojektmanagements	169
9.2.1	Ideen	169
9.2.2	Potenzielle Portfolioelemente	170
9.2.3	Projekte	170
9.2.4	Programme	170
9.2.5	Portfolio/Subprojektportfolios	171
9.3	Unterschied zwischen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement ..	172
9.3.1	Projektmanagement	172
9.3.2	Programmanagement	172
9.3.3	Portfoliomanagement	173
9.3.4	Übersicht: Portfolio, Programme und Projekte	175
9.4	Der Projektportfolioprozess	176
9.4.1	Strategie der Organisation	176
9.4.2	Projektideen sammeln	176
9.4.3	Projektvorhaben bewerten	176
9.4.4	Projektvorhaben priorisieren und entscheiden	177
9.4.5	Portfolio steuern	178
9.4.6	Ergebnisse des Portfolios bewerten	178
9.5	Rollen im Portfoliomanagement	179
9.5.1	Strategiegeber	179
9.5.2	Portfolioentscheider	179
9.5.3	Portfoliomanager	180
9.5.4	Programmanager	180
9.5.5	Projektmanager	181
9.5.6	Projektsteuerkreis	181
9.5.7	Fachbereich/Linie	181
9.5.8	Projekt Management Office (PMO)	181
9.6	Einführung des Multiprojektmanagements	182
9.7	Multiprojektmanagement in globalen Projekten und Organisationen ..	182
9.8	Multiprojektmanagement im agilen Umfeld	183
9.8.1	Projekte: agil, hybrid und klassisch	183
9.8.2	Agil und Multiprojektmanagement	184
9.8.3	Agile Skalierungsansätze	185
9.9	Die wichtigsten Punkte in Kürze	186

10 Kennzahlensysteme zur Steuerung projektorientierter Unternehmen	189
<i>Martin Kütz</i>	
10.1 Vorteile einer kennzahlenbasierten Steuerung	189
10.2 Begriffliche Grundlagen	190
10.3 Steuerung eines Projekts	194
10.4 Steuerung eines Projektportfolios	198
10.5 Herausforderungen für das agile Management	201
10.6 Vermessung der Projektorientierung	203
10.7 Einführung einer kennzahlenbasierten Steuerung	204
10.8 Fazit und Ausblick	206
10.9 Die wichtigsten Punkte in Kürze	206
 11 Prozess- und Projektorientierung geschickt miteinander verbinden	 209
<i>Jens Erasmus, Reinhard Wagner</i>	
11.1 Einleitung	209
11.2 Ursachen und Wirkung der Prozessorientierung	210
11.3 Prozessorientierung im Projektmanagement	213
11.3.1 Abgrenzung von „Projekt“ und „Prozess“	213
11.3.2 Einordnung von Prozessen	215
11.3.3 Projektmanagementprozesse	217
11.4 Das Beispiel der prozessorientierten DIN 69901	218
11.4.1 Prozessmodell der DIN 69901	218
11.4.2 Projektmanagementprozesse der DIN 69901	222
11.4.3 Prozessbeschreibungen der DIN 69901	223
11.4.4 Praktische Umsetzung des Prozessmodells	224
11.5 Gestaltung prozessorientierter PM-Systeme	227
11.6 Die wichtigsten Punkte in Kürze	229
 12 Wie der Konflikt zwischen Projekt und Linie beendet werden kann	 231
<i>Michael Bergau</i>	
12.1 Einleitung	231
12.2 Organisation als Maschine	233
12.3 Organisation als Organismus	236

12.4 Zum Begriff der Kultur	238
12.5 Kultur im Projekt, Kultur in der Linie	241
12.6 Unternehmenskultur gestalten	245
12.7 Konflikte bearbeiten und lösen	246
12.8 Die wichtigsten Punkte in Kürze	249
13 Projektmanagementkompetenzen wirksam werden lassen durch ein gelungenes Personalmanagement	251
<i>Sigrid Pander</i>	
13.1 Günstige Voraussetzungen schaffen	251
13.2 Der strukturelle Rahmen gibt den Weg für die Kompetenzentwicklung vor	254
13.3 Personalmanagement wirkungsvoll verankern	258
13.4 Der Projektmanager als Unternehmer seiner Potenziale	262
13.5 Die wichtigsten Punkte in Kürze	265
14 Projektmanagementstandards für projektorientierte Unternehmen	267
<i>Steffen Rietz</i>	
14.1 Einleitung	267
14.2 Orientierung in den verfügbaren Projektmanagementstandards	270
14.2.1 Internationale Projektmanagementnormen	275
14.2.2 Nationale Projektmanagementnormen	278
14.2.3 Projektmanagementstandards	281
14.3 Auswahl der richtigen Norm und Implementierung	283
14.4 Die wichtigsten Punkte in Kürze	287
15 Projektmanagement-Tools der nächsten Generation	289
<i>Dr. Rupert Stuffer</i>	
15.1 Einleitung	289
15.2 Ein Paradigmenwechsel	290
15.3 Bisherige Ansätze	292
15.3.1 Die Mathematik soll es richten	293
15.3.2 Die Excel-Falle	294
15.4 Forderungen an moderne PM-Software	296
15.4.1 Schlanke Architektur durch „Appifizierung“	297
15.4.2 Das Nutzererlebnis	298

15.4.3 Flexibilität und Sicherheit im Projekt-Ökosystem	301
15.4.4 Datensicherheit, Datenschutz und Revisionssicherheit	302
15.4.5 Aktiv kuratierte Datenmodelle	302
15.4.6 Eine Frage der Kultur	304
15.4.7 Trends und Perspektiven	305
15.5 Der Einstieg	306
15.6 Die wichtigsten Punkte in Kürze	307
16 Die Herausgeber und Autoren	309
16.1 Die Herausgeber	309
16.2 Die Autoren	310
Index	315

1

Vom Handwerk über die Industrialisierung zur Projektorientierung

Reinhard Wagner

Projektmanagement unterliegt einer dynamischen Entwicklung. Von ersten Hinweisen auf Projektarbeit im 17. Jahrhundert, deren Weiterentwicklung im Handwerk sowie während der Industriellen Revolution, im Rüstungswettlauf des Kalten Kriegs bis zur heutigen Zeit nimmt die Bedeutung der Projektarbeit zu. Unternehmen wandeln sich hin zur starken Projektorientierung mit Auswirkungen in allen Bereichen.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie sich die Projektarbeit von der Frühzeit bis heute entwickelt hat,
- welche Auswirkungen das für Unternehmen mit einer Vielzahl an Projekten hat und
- welche Trends und Entwicklungen zukünftig noch auf Unternehmen zukommen werden.

■ 1.1 Einleitung

Projekte sind heute aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Sie finden in Wirtschaftsunternehmen statt, in der öffentlichen Verwaltung, im Rahmen von Kunst-, Kultur- und Sportaktivitäten. Schon in der Schule findet Unterricht in Form von Projekten statt. Auch privat führen wir selbst das eine oder andere Projekt aus (siehe die Werbung der Hornbach Baumarktkette in 2018) oder unterstützen Projekte in der Entwicklungshilfe. Mit Hilfe von Projekten realisieren wir Ideen, machen Träume wahr oder erfüllen die Anforderungen unserer Kunden. In Unternehmen werden Strategien durch Projekte umgesetzt, Abläufe optimiert, organisatorische Strukturen angepasst und es wird gemeinsam aus den gesammelten Erfahrungen für neue Projekte gelernt. Projektmanagement versteht sich dabei zunehmend als Führungskonzeption, also die grundsätzliche Ausrichtung der Führung auf eine zielorientierte Gestaltung des Unternehmens durch Projekte bzw. die Verknüpfung

von Zielen, Aufgaben und Methoden des Projektmanagements mit der strategischen Unternehmensentwicklung. Unternehmen werden mit Projekten erfolgreich geführt (Gleich u. a. 2012).

Dabei sind Projekte nichts Neues. Quellen belegen die Verwendung des Begriffs „Projekt“ schon im 17. Jahrhundert. Zu diesem Zeitpunkt ging es aber vorrangig um Projekte zur Verbesserung der Gesellschaft und „Projektemacher“ wurden eher als Abenteurer bzw. Verrückte beschrieben. Die Industrialisierung veränderte die Arbeitswelt dramatisch, auch Projekte spielten eine neue Rolle, das Effizienz-Paradigma dominierte fortan die Weiterentwicklung der Methoden und Werkzeuge des Managements. Modernes Projektmanagement entstand dann vor allem in den 1950ern bei Rüstungs- und Bauprojekten. Vorbild war „Operations Research“, ein mathematischer Ansatz zur Problemlösung, der mit ersten Computern die Planung großer Vorhaben erleichterte und relativ schnell die Welt der Projekte eroberte.

In den letzten Jahren hat die Entwicklung auch vor dem Projektmanagement nicht Halt gemacht. Neue Ansätze, Methoden und Werkzeuge halten Einzug in die Projektarbeit. Projektmanagement entwickelt sich dramatisch weiter und fordert auch Unternehmen zu einem Umdenken und zur Veränderung. Um diese soll es im Folgenden gehen.

■ 1.2 Kurze Geschichte der Projekte – von der Frühzeit über das Handwerk bis zur Industrialisierung

Die Welt ist voll von großartigen Bauwerken, u. a. die Pyramiden von Gizeh, die Chinesische Mauer oder die Tempel der Azteken in Mittelamerika, alle wurden mit großem Aufwand errichtet und heute würden wir Aktivitäten dieser Größenordnung wohl als Projekte bezeichnen. Leider ist nur wenig bekannt über die Art und Weise, wie diese Bauwerke errichtet wurden, sodass wir keine Rückschlüsse mehr ziehen können, wie das „Projektmanagement“ wohl ausgesehen haben mag.

Projekte dienen den Menschen von der Antike bis in die heutige Zeit zur Selbstverwirklichung. Durch Projekte gestalten die Menschen ihre Welt, erbringen Produkte bzw. Dienstleistungen und entwickeln gesellschaftliche Verhältnisse beständig weiter. Richard Sennet sieht es als dauerhaftes menschliches Grundbestreben: „den Wunsch, eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen. Und sie beschränken sich keineswegs auf den Bereich qualifizierter manueller Tätigkeiten. Fertigkeiten und Orientierungen dieser Art finden sich [heute] auch bei Programmieren, Ärzten und Künstlern. Selbst als Eltern oder Staatsbürger können wir uns

verbessern, wenn wir diese Tätigkeiten mit handwerklichem Geschick ausüben.“ (Sennet 2008)

Das Handwerk kann als gesellschaftlicher Nährboden für die Projektarbeit betrachtet werden. Es ging um den Dienst am Kunden, ganzheitlich erbracht, mit Werkzeugen und Apparaturen, die speziell für dieses Handwerk geschaffen wurden. Später organisierten sich die Handwerker in den Zünften, die Qualität als Maßstab des Handelns erkoren, sich um Qualifizierung des Nachwuchses und die Sicherung des Wissens kümmerten. Bis heute ist das Handwerk in Deutschland hoch angesehen, Vorgehen und Kompetenzen richten sich nach traditionellen Standards, jeder Auftrag würde heute als „Projekt“ bezeichnet werden.

Erste Hinweise zu „Projekten“ und „Projektemachern“ finden sich allerdings erst im 17. Jahrhundert in Gedichten und Abhandlungen zur Zeitgeschichte. So gibt der spanische Schriftsteller Don Francisco de Quevedo Villegas in dem Buch „Fortune in Her Wits, Or The Hour of All Men“ eine Geschichte wieder, die von Projektemachern in Dänemark handelt, die zur Hilfe gerufen werden, aber letztlich ein totales Chaos anrichten. Auch die Beschreibungen der Projektemacher bei Daniel Defoe, der 1697 den „Essay über Projekte“ herausbrachte, ist nicht sehr positiv. Projekte finden zu dieser Zeit vor allem im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen statt. Es beginnt mit der Definition von Projekten: „Der Turmbau zu Babel war ein richtiges Projekt, denn tatsächlich ist die wahre Definition eines Projekts im heutigen Sinne, wie schon gesagt, ein großes Unternehmen, das zu breit angelegt ist, um bewältigt werden zu können, sodass mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit nichts aus ihm wird ...“ und beschreibt einen ehrenhaften Projektemacher als einen Menschen, „... welcher seine Idee nach den klaren und deutlichen Grundsätzen des gesunden Menschenverstands, der Ehrlichkeit und Klugheit in angemessener Weise ins Werk setzt, darlegt, worauf er hinaus will, nicht in fremde Taschen greift, sein Projekt selbst ausführt und sich mit dem wirklichen Erzeugnis als Gewinn seiner Erfindung begnügt.“ (Reder 2006)

In Deutschland taucht der Begriff des „Projects“ erst in der Mitte des 18. Jahrhunderts auf. Johann Heinrich Gottlob von Justi beschreibt im Jahr 1761 sein Verständnis wie folgt: „Meines Erachtens versteht man unter einem Project einen ausführlichen Entwurf eines gewissen Unternehmens, wodurch unsere eigene oder anderer Menschen zeitliche Glückseligkeit befördert werden soll; zu welchem Ende alle zu ergreifenden Mittel und Maaßregeln, benebst den zu befürchtenden Schwierigkeiten und Hindernissen und die Art und Weise dieselben aus dem Wege zu räumen, in einem solchen Entwurfe deutlich vorgestellt werden.“ Von Justi geht sogar noch weiter und behauptet: „Alle Menschen sind Projectmacher; und so paradox auch dieser Satz vielen scheinen möchte: so getraue ich mir doch denselben ebenso gut und bündig mathematisch zu beweisen.“ (Krajewski 2004)

Sicherlich hat sich das Verständnis von Projekten und Projektmanagement bis in die heutige Zeit weiterentwickelt, die grundlegenden Gedanken werden jedoch bereits durch diese Beschreibung erkennbar.

Adam Smith, der Wegbereiter der Industrialisierung führte das Prinzip der Arbeitsteilung ein: „Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern. Das gleiche gilt wohl für die Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung, mit der sie überall eingesetzt oder verrichtet wird.“ (Smith 1993) Abteilungen spezialisierten sich auf bestimmte Arbeitsvorgänge, die Organisation richtet sich nach dieser Spezialisierung aus und die Produktivitätsgewinne sind bis heute erstaunlich. Mit der Arbeitsteilung durchbrach die Industrie das aus dem Handwerk bekannte Prinzip, nach dem ein Arbeiter das Produkt vom ersten bis zum letzten Arbeitsschritt selbstständig erstellte. Die Aufteilung der Arbeit in eine Vielzahl spezifischer Arbeitsvorgänge machte am Ende eine Integration erforderlich. Dies ist bis heute einer der Hauptgründe für die Popularität von Projektmanagement – die Arbeitsteilung erfordert eine Integration und damit jemand, der das große Ganze im Auge behält und die einzelnen Teile bzw. Gewerke wieder zusammenfügt.

Mechanische Antriebe und die Dampfmaschine ermöglichten sagenhafte Produktivitätsfortschritte und wirtschaftlichen Aufschwung in Europa. Hauptfokus der Projektarbeit lag deshalb auf der Investition in neue Fabriken, Industrieanlagen bzw. der Forschung und Entwicklung. Eine Vielzahl von Glanzleistungen wurden im 18. und 19. Jahrhundert geschaffen. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen.



Beispiel

Die Gebrüder Siemens sind nicht nur Pioniere auf dem Gebiet der Technik, sondern von Beginn an auch Pioniere des Projektgeschäfts in Deutschland und der Welt. So erhielten die Brüder den Auftrag, eine etwa 11.000 Kilometer lange Telegraphenleitung von London nach Kalkutta zu bauen. Das Projekt war von Anfang an hoch komplex, sehr politisch und knapp bemessen, was Geld und Termine anging. Für die Projektierung waren drei Jahre und für die Realisierung gar nur zwei Jahre vorgesehen. Trotz der Vielzahl an Risiken schaffte es Siemens, die Leitung zum vereinbarten Termin und mit dem vorhandenen Budget fertigzustellen und den Betrieb über 60 Jahre hinweg aufrechtzuerhalten. Zum Projektmanagement schreibt das Unternehmen heute, dass viele der unternehmerischen Entscheidungen und Taten „mit Hilfe von Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden – intuitiv und aus unternehmerischen Motiven, aber nicht, weil ein Standard es vorschrieb. Formuliert und mit Namen versehen wurden diese Methoden erst im 20. Jahrhundert, also Dekaden nachdem die Indolinie und viele andere Großprojekte realisiert worden waren. Angewendet wurden sie schon wesentlich früher, und sicher nicht erst in den Zeiten der industriellen Revolution.“ (Bittner und Gregorc 2010)

Nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Art und Weise der (Projekt-)Führung hatten Änderungen der Militärtaktik in der preußischen Armee. Schon 1807 schlägt Gerhard von Scharnhorst die Auftragstaktik vor, bei der ein Vorgesetzter nur das Ziel und den Rahmen (z. B. Termine und Ressourceneinsatz) vorgibt. Wie das Ziel erreicht wird, entscheiden die Soldaten jedoch selbst (Leistenschneider 2002). Es dauerte zwar bis 1871, also bis nach den deutschen Einigungskriegen, bis sich die Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer endgültig durchgesetzt hatte, sie wird jedoch bis heute bei der Bundeswehr verwendet und ähnelt in Grundzügen den „neuen Führungsprinzipien“ im agilen Projektmanagement.

Maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung des Projektmanagements hatte sicherlich auch das „Scientific Management“. Hierbei handelte es sich um Bestrebungen in den Industriebetrieben, Produktivität mit Hilfe von „wissenschaftlichen“ Ansätzen deutlich zu steigern. Prominentester Vertreter war Frederick Winslow Taylor, der Ende des 19. Jahrhunderts das Prinzip der Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen perfektionierte. Auf Basis detaillierter Arbeitsstudien, einer präzisen Arbeitsvorbereitung, die jeden Arbeitsvorgang in seine Aufgaben zergliederte und genaue Angaben für deren Abarbeitung machte, konnte die Produktivität deutlich erhöht werden. Jedoch wurde das System in vielen Unternehmen von der Belegschaft abgelehnt, da es die Monotonie der Arbeit erhöhte und wenig Raum zur Entfaltung bot (Morris 2013). Henry Gantt war, ähnlich wie Frederick Winslow Taylor, auch in der Optimierung der Fertigungsabläufe aktiv und nutzte dabei ein Balkendiagramm zur Visualisierung der Arbeitsabläufe. Heute wird deshalb gerne erzählt, Gantt habe das Diagramm erfunden, was jedoch nicht stimmt, da schon der Pole Karol Adamiecki das von ihm als „Harmonygraph“ bezeichnete Werkzeug verwendete.

■ 1.3 Die Anfänge des Projektmanagements

Die großen Anstrengungen der amerikanischen Wirtschaft während des Zweiten Weltkriegs, aber vor allem das Wettrüsten während des Kalten Kriegs, forderte den Unternehmen alles ab. Herkömmliche Management-Ansätze reichten nicht mehr aus, man suchte neue Wege, um besser voranzukommen. Noch während des Zweiten Weltkriegs hatten sowohl das amerikanische wie auch das britische Militär auf „Operations Research“ gesetzt. Darunter werden Entwicklung und Einsatz quantitativer Modelle und Methoden zur Entscheidungsunterstützung verstanden. Dabei kommt eine Mischung aus Angewandter Mathematik, Wirtschaftswissenschaften und Informatik zum Einsatz, um gewünschte Ergebnisse mit den geringstmöglichen Kosten bzw. mit gegebenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Mit verschiedenen Netzplantechniken, u. a. PERT (Program Evaluation and Review Technique) der US Navy und der Critical Path Method (CPM) der Firma DuPont,

wurden neue Planungsverfahren eingeführt, die schnell Verbreitung fanden, in Deutschland u.a. durch Pioniere wie Gernot Waschek und Edgar Weckerle (Waschek und Weckerle 1967).



In den Anfängen des Projektmanagements wurde besonders viel Wert auf die Planung der Realisierung gelegt. Spezielle Planungsabteilungen bzw. deren Mitarbeiter planten akribisch vor der Realisierung des Projekts. Die Umsetzung wurde dann anderen Mitarbeitern überlassen. Änderungen, die sich über den Projektverlauf ergaben, mussten umständlich in die Planungsunterlagen eingearbeitet werden. „Die Netzplantechnik zeigt ihren vollen Wert erst, wenn sie nicht nur für die Planung, sondern auch für die Terminsteuerung und -überwachung eingesetzt wird. Die Planung ist mit dem Beginn der Projektdurchführung noch keineswegs abgeschlossen, sondern muss immer wieder überarbeitet werden, bis das Projekt beendet ist ... Der Netzplan ist weniger ein Planungs- als vielmehr ein Führungsinstrument ...“ (Waschek und Weckerle 1967). Die Schwierigkeit der Anwendung von Netzplantechnik lag jedoch weder in der Kompliziertheit des Modells noch in der Informationsverarbeitung, sondern an den Menschen, die nicht immer bereit waren, die für den Netzplan richtigen Informationen zu liefern oder sich gar von einem Netzplan steuern zu lassen.

Im Jahr 1965 wurde der erste internationale Verband für Projektmanager gegründet, damals noch unter dem Namen (INTERNational NETwork oder kurz INTERNET), später benannte sich der Fachverband dann in International Project Management Association (IPMA) um. Bei der Gründung waren drei Fachleute aus der Luft- und Raumfahrtbranche dabei, Pierre Koch aus Frankreich, Dick Vullingshs aus Holland und Roland Gutsch aus Deutschland. Vier Jahre später gründete sich dann auch in den Vereinigten Staaten von Amerika ein Verband, das Project Management Institute (PMI).

Beide internationalen Fachverbände kümmerten sich, gemeinsam mit einer Vielzahl anderer nationaler Projektmanagement-Verbände, wie z. B. der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM), um die Weiterentwicklung der Netzplantechnik hin zum modernen Projektmanagement. So widmete sich z.B. die erste Projektmanagement-Norm des Deutschen Instituts für Normung (DIN) der Netzplantechnik. Später kam je eine Normenreihe für das Projektmanagement (DIN 69901 Teile 1 bis 5) und Multiprojektmanagement (DIN 69909 Teile 1 bis 4) hinzu. Auch international wurde die Normung im Rahmen der International Organization for Standardization (ISO) mit Hilfe der Verbände vorangetrieben, so gibt es eine Normenreihe von der Governance über das Management von Projekten, Programmen und Portfolios bis zu Fachterminologie (ISO 21500 bis 21511).

Neben Methoden- bzw. Prozessstandards haben die Fachverbände in den letzten Jahren auch eine Reihe von Kompetenzstandards veröffentlicht, die Grundlage für

Qualifizierung und Zertifizierung von Projektleitern sind. So zertifiziert die GPM z. B. in Deutschland jedes Jahr mehrere Tausend Projektleiter in einem vierstufigen Zertifizierungssystem.



Beispiel

„Zertifizierungen sind seit jeher Beweisstück einer Ausbildung, einer Leistung, sind Zeugnisse des Wissens. Die Zertifizierung zum Projektdirektor ist gleichbedeutend mit einer Lizenz, die zur unternehmerischen Leitung eines Großprojekts berechtigt. Wissen alleine genügt nicht. Auch ein Mindestmaß an Erfahrung ist eine der Voraussetzungen, um zu einer Prüfung zur Erlangung des Titels „Projektmanager (PM)“, „Senior Project Manager (SPM)“ oder „Project Director“ (PDIR) überhaupt zugelassen zu werden. Nicht nur in der Siemens AG, sondern auch bei firmenunabhängigen Zertifizierungen ist dies inzwischen weltweiter Standard.“ (Bittner und Gregorc 2010)

Nach der Fokussierung auf die Netzplantechnik in den frühen Jahren der Disziplin rückten in den 80er- und 90er-Jahren weitere Aspekte in den Mittelpunkt, z. B. die Rolle der Menschen in Projekten, soziale Aspekte der Zusammenarbeit, politische Prozesse und vieles mehr. Mark Winter und Tony Szczepanek bildeten die verschiedenen Aspekte in ihrem Buch „Images of Projects“ ab (vgl. Bild 1.1). In dem Buch werden verschiedene Aspekte der Projektarbeit angesprochen, die es zu berücksichtigen gilt. Es geht also nicht ausschließlich um Wertschöpfung durch Projekte, sondern auch um politische und soziale Prozesse, generelle Entwicklungsprozesse und Veränderungen („Change“), um Interventionen sowie temporäres Organisieren. Alle Aspekte fordern ein Umdenken, eine neue Perspektive, durch die das Projektmanagement auf das Projekt einwirkt. Entsprechend müssen unterschiedliche Kompetenzen sowie Vorgehensweisen je nach Perspektive angewandt werden. Virtuosität ist gefragt, nicht nur das blinde Befolgen vorgegebener Standardabläufe.

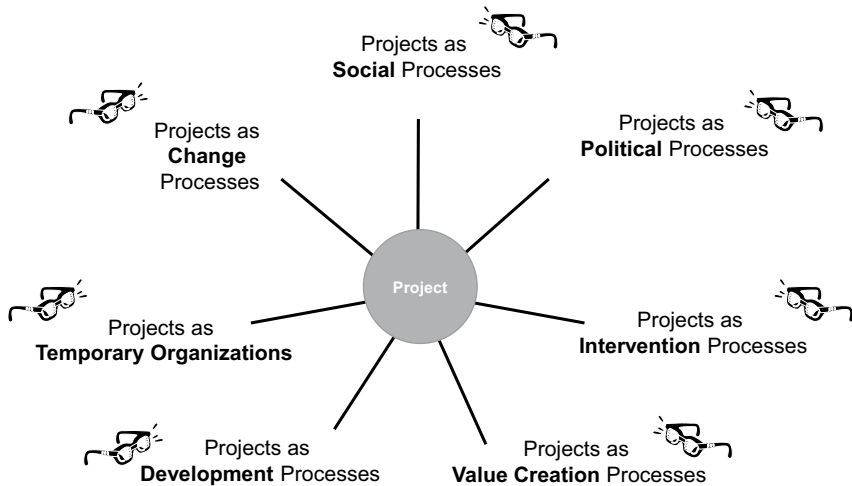


Bild 1.1 Images of Projects (in Anlehnung an Winter und Szczepanek 2009)

Die Projektarbeit wurde mit der Zeit immer facettenreicher. Nachdem in den Anfängen Projekte überwiegend nur in technischen Disziplinen (Felkai/Beiderwieden 2011) praktiziert wurden, entdeckte man nach und nach die Projektarbeit auch in der öffentlichen Verwaltung (Schönert u. a. 2016), im Ehrenamt (Wurster u. a. 2015) und in der Filmindustrie (Persse 2008). Damit war die Disziplin jedoch aufgefordert, sich an die Besonderheiten anzupassen, spezifische Lösungen für jede neue Anwendung zu entwickeln und sich generell kontinuierlich weiterzuentwickeln.

■ 1.4 Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen

Verfolgt man die Entwicklung des Projektmanagements seit den Anfängen, dann erkennt man im Nachhinein ein Muster, beginnend mit dem „Management von Projekten“, also der Umsetzung einzelner Projekte, welches über das „Management durch Projekte“, also dem unternehmerischen Handeln durch Projekte, zu den projektorientierten Unternehmen führt, die den überwiegenden Teil ihrer Wertschöpfung in Form von Projekten erbringen (vgl. Bild 1.2).

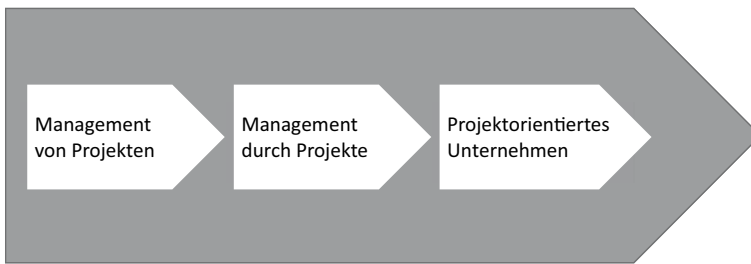


Bild 1.2 Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen (in Anlehnung an Bea u. a. 2011)

Beim „Management von Projekten“ geht es um die möglichst effiziente Abwicklung eines einzelnen Projekts mit den entsprechenden Prozessen, Methoden und Tools. Hierzu wurden eine Vielzahl von Ansätzen in der Praxis entwickelt, angewendet und kontinuierlich verbessert. Die Literatur hierzu ist nahezu unüberschaubar und facettenreich. Das „Management durch Projekte“ adressiert jedoch eine völlig andere Ebene, nämlich die strategische Ebene des Unternehmens. Projektmanagement wird zum Bestandteil der Unternehmensführung. Das Unternehmen wird durch Projekte gezielt weiterentwickelt (Bea u. a. 2011), Multiprojektplanung und -steuerung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns und dienen der Steigerung des Unternehmenswerts. Roland Gareis hat schon Ende der 1980er das Konzept „Management by Projects“ populär gemacht. Dieses bereitete quasi der Diskussion um projektorientierte Unternehmen den Boden (Gareis 1989).

Das projektorientierte Unternehmen baut auf dem Konzept des „Managements durch Projekte“ auf und entwickelt dieses strategisch weiter. Projekte stehen im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns, sie sind quasi der „Kern des Geschäfts“. Projektorientierte Unternehmen zeichnen sich durch eine „weitestgehende Entscheidungsdezentralisierung und durch ein umfassendes Empowerment der Projektteams aus. Zudem gewinnt die Entwicklung einer lernenden Organisation zum Aufbau organisationaler und persönlicher Kompetenzen in Sachen Projektmanagement zunehmende Bedeutung.“ (Bea u. a. 2011)



Beispiel

Ein mittelständisch geprägtes Beratungsunternehmen wickelt einen Großteil seines Geschäfts über die Projekte ab. Die strategische Entwicklung hängt von den Kundenerwartungen sowie den gesammelten Erfahrungen in Beratungsprojekten ab. Ein Center of Competence entwickelt die Konzepte auf Basis der gesammelten Erfahrungen gezielt weiter, qualifiziert das Personal und stellt beides für die Abwicklung neuer Projekte zur Verfügung. Die Führung des Unternehmens passt sich stark an die Projektarbeit an.

Das projektorientierte Unternehmen erfordert jedoch auch eine neue, an den Anforderungen der Projektarbeit ausgerichtete Kultur. Diese Kultur hat vor allem eine Kunden-, Prozess- und Teamorientierung im Fokus, fördert kontinuierlichen Wandel sowie Netzwerken innerhalb des Unternehmens und auch darüber hinaus. Kern dieser „projektfreundlichen Kultur“ ist auch das Empowerment der Mitarbeiter, generell und vor allem in Projekten (Gareis 2006).



Unternehmen sind soziale Systeme, in denen Wertvorstellungen eine große Wirkung auf Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter haben. Kulturunterschiede zwischen der Linie, d. h. den Fachabteilungen, und den Projekten können zu Ablehnung und Konflikten führen. Machen Sie die Werte der Bereiche klar, sprechen Sie mit den Betroffenen, welche Werte in die Zusammenarbeit einfließen können und welche im Rahmen der zeitlich befristeten Projekte nicht angebracht sind. So ist die Perfektion eines Konstruktionsmitarbeiters in Projekten nicht hilfreich, wenn es um knappe Termine und Kosten geht.

Dem Topmanagement kommt selbstverständlich im Rahmen eines projektorientierten Unternehmens eine wichtige Rolle zu. In einer Studie der GPM in Zusammenarbeit mit der European Business School (EBS) im Jahr 2012 wurde die Rolle des Topmanagements untersucht (vgl. Gleich u. a. 2012). Nach der eigenen Einschätzung weisen die Topmanager der Projektarbeit und dem Projektmanagement nicht nur eine hohe Bedeutung zu, sondern sie nehmen auch selbst eine aktive Rolle dabei ein, d. h., sie sind aktiv bei der Gestaltung und Steuerung des projektorientierten Unternehmens. Die Handlungsempfehlungen für das Topmanagement sollen im Folgenden aufgelistet werden:

- Aufsetzen einer klaren und eindeutigen Projektstrategie, diese sollte sich direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten – oder Teil davon sein.
- Flexibilität im Umgang mit Projekten sicherstellen – Projektteams notwendigen Freiraum geben.
- Organisationale Verankerung professioneller Projektmanagement-Strukturen (z. B. PMO) in Abhängigkeit von der Projektintensität sicherstellen.
- Kenntnisse im Projektmanagement beim Topmanagement gezielt fördern und ausbauen.
- Topmanager als Initiator, Ansprechpartner und Kontrolleur von Projektarbeit im Unternehmen kommunizieren.
- Wertschätzung von Projektarbeit und für Projektmitarbeiter sicherstellen.

Die Empfehlungen der Studie zielen darauf ab, die organisationale Wahrnehmung von Projektarbeit zu stärken und eine unternehmensweite Strategie für die Projektarbeit und die hierzu erforderlichen PM-Kompetenzen zu schaffen. Innerbetriebliche Studien zur Projektwirtschaft (Rump u. a. 2010) wie auch makroökonomische Untersuchungen (Rollwagen u. a. 2007; GPM 2015) zeigen einen klaren Weg zu projektorientierten Unternehmen auf. Demnach wenden Unternehmen schon heute im Durchschnitt 40 % ihrer Arbeitszeit für die Projektarbeit auf – Tendenz weiter steigend. In manchen Branchen hat die durchschnittliche Projektorientierung sogar schon mehr als 80 % erreicht (u. a. bei Projektsteuerern, Beratungsunternehmen, Start-ups und Eventagenturen). Überall dort, wo innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt und eingeführt werden, wird in Form von Projekten gearbeitet. Nur in den Bereichen der Verwaltung, wo Routinetätigkeiten dominieren, in der Fertigung von Massengütern oder in sicherheitskritischen Bereichen wird eher wenig in Projektform gearbeitet. Das ist vermutlich aber auch nur eine Frage der Zeit ...

■ 1.5 Ausblick auf wichtige Trends und Entwicklungen

Die oben angeführten Studien zeigen eine weitere Bedeutungszunahme der Projektarbeit voraus. Bei Gareis wird sogar einer projektorientierten Gesellschaft das Wort geredet: „Eine Gesellschaft, die in Profit und in Non-Profit-Bereichen häufig Projekte und Programme als temporäre Organisationen zur Durchführung relativ einmaliger Prozesse mittleren bis großen Umfangs einsetzt, kann als projektorientierte Gesellschaft wahrgenommen werden.“ (Gareis 2006) Auch Rolf Lundin u. a. zeigen ebenfalls den Weg in eine projektorientierte Gesellschaft auf, verwenden dabei aber andere Begrifflichkeiten. So sprechen die Autoren von „Project Based Organisation (PBO)“, „Project-supported Organisation (PSO) und „Project Networks (PNW)“ (Lundin u. a. 2015). Gerade letztgenannte Organisationsform ist von Interesse, da Projekte immer häufiger nicht nur durch ein Unternehmen, sondern ein Netzwerk an Unternehmen kooperativ erbracht wird. Dies kann eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE) im Baubereich sein, ein netzwerkartig organisiertes Forschungsprojekt unter Beteiligung international verteilter Hochschulen oder auch eine Fernsehproduktion, bei der jeder Partner nur einen Teil des Gesamtwerks verantwortet. In Zukunft werden solche Netzwerkorganisationen für die Projektarbeit eine wichtige Rolle spielen, weil sich die Unternehmen weiter spezialisieren und nur gemeinschaftlich das Projektergebnis erzielt werden kann.



Beispiel

Ein weltweit tätiger Automobilhersteller schließt sich mit einem seiner Wettbewerber und einigen Zulieferern zusammen, um an Konzepten für die Entwicklung und Produktion von Batterien zum Einsatz in Elektrofahrzeugen zu arbeiten. Alle Partner sind gleichberechtigt, jeder hat seine Aufgaben gemäß einer im Konsens verabschiedeten Vereinbarung zu erfüllen, ist aber auf eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Partnern angewiesen. In einem sogenannten „Projekthandbuch“ wurden alle Grundlagen der Projektarbeit definiert, die Prozesse, Methoden und Tools, Rollen mit Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten sowie Verfahren des Informationsaustauschs, der Kommunikation und Berichterstattung. Ein paritätisch besetzter Steuerkreis trifft die Entscheidungen und setzt diese innerhalb der beteiligten Firmen um. Ein Programmmanagement-Office (PMO) koordiniert alle Beteiligten und macht den Fortschritt transparent. Neben den üblichen Eskalationsmechanismen haben die Unternehmen viel Wert gelegt auf Konfliktprävention, Streitschlichtungsmechanismen und den Aufbau einer kooperativen Kultur. Allen ist bewusst: Nur gemeinsam können die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Im Zuge der fortschreitenden Projektorientierung stellt sich natürlich die Frage nach der Rolle der Linie, d. h. der Fachabteilungen. Denn die Linie besitzt weiterhin viel Macht und dominiert das Geschehen im Unternehmen. Leistungsziele und KPIs sind auf die Fachabteilungen ausgelegt, Mitarbeiter sind zumeist disziplinarisch den Fachabteilungsleitern untergeordnet. Diese entscheiden, wer was wann wo und wie macht. Auch in den Projekten. Denn über die typische Matrix-Projektorganisation hat der Projektleiter zwar Einfluss auf die dem Projekt zugeordneten Mitarbeiter der Linie. Wenn ein Fachabteilungsleiter jedoch etwas anderes mit den Mitarbeitern vorhat, dann wird es für den Projektleiter schwierig, seine Ziele durchzusetzen. Eine Idee könnte natürlich sein, die Matrix um neunzig Grad zu drehen, d. h. die Fachabteilungen sind Dienstleister für die Projekte, stellen Know-how und Ressourcen für Projekte ab, dominieren aber nicht mehr das Geschehen. Die Projekte steuern das Geschehen über ihre Budgets, sprich sie kaufen sich aus den Fachabteilungen Know-how und Ressourcen zu. Die Projekte müssen zwar untereinander auch ausgesteuert werden, das könnte aber durch ein Projektportfolio-management bzw. ein PMO sichergestellt werden.

Niels Pfläging beschreibt die Veränderungen recht drastisch: „Mit dem Verständnis, dass Organisationen Wertschöpfungsnetze sind, die auf informellen Strukturen basieren, statt auf Weisungs- und Kontrollpyramiden, wird man sich keine Gedanken mehr um formale Hierarchie machen ... man wird sich stattdessen mehr um Wertschöpfungsflüsse, die Nutzung von Gruppendruck und um die Pflege gesunder Netzwerkstruktur kümmern. Organisationale Robustheit entsteht aus der

Qualität und Vielfalt der Interaktionen zwischen Akteuren und Teams heraus – nicht mehr durch Regeln, Chefs, Standards.“ (Pfläging 2015)

Damit ist man auch schnell bei der Agilisierung von Unternehmen angelangt. Und ja, es geht hier nicht um die Anwendung agiler Methoden wie Scrum, um die Projektabwicklung zu beschleunigen. Diese sind völlig nutzlos, wenn nicht das Unternehmen sich wandelt, und zwar von der Strategie über die Struktur, Prozesse, Methoden und Tools bis hin zum Mindset aller Beteiligten. Projektarbeit erfordert radikale Veränderungen. Das beginnt beim Führungsverständnis und geht über das Empowerment der Mitarbeiter und die Schaffung von Freiräumen zur kreativen Entfaltung im Rahmen der Projektarbeit bis zu einer konsequenten Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für die vernetzte Zusammenarbeit. Dies wird hier in einem der Kapitel noch zur Sprache kommen, zeigt aber bereits die Dramatik des Wandels für Unternehmen und Führungskräfte auf. Stichworte wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Co-Creation vervollständigen dieses Bild und zeigen die Entwicklung des Projektmanagements eindrücklich auf.

■ 1.6 Die wichtigsten Punkte in Kürze

- Projekte sind uns heute allgegenwärtig, dabei gibt es Projekte schon seit Beginn der Menschheit.
- Frühe Hinweise auf Projektgemacher im 17. Jahrhundert zeigen auf, welche schwierige Aufgaben diese zu lösen hatten und wie wenig Vertrauen in diese gesetzt wurde.
- Das Projektmanagement entwickelte sich in den 1950ern aus der Netzplantechnik in den USA, Fokus war die Planung der Projektrealisierung mit Hilfe mathematischer Modelle.
- Später kamen viele weitere Aspekte hinzu, insbesondere spielen heute die Menschen in den Projekten eine maßgebliche Rolle und nicht mehr so sehr die Methoden und Tools.
- Der Wandel vom „Management von Projekten“ über das „Management durch Projekte“ bis hin zum „Projektorientierten Unternehmen“ zeigt die Dynamik und steigende Anforderungen für die Unternehmen und Unternehmer auf.
- Dieser Trend wird anhalten und weitere Anpassungsleistungen im Unternehmen erfordern, mit fortschreitender interner Vernetzung, mehr Autonomie und Selbstorganisation der Mitarbeiter und weniger Hierarchie und autoritärer Führung.