

Brauchen wir ein Vorgehensmodell? Mehr Flexibilität im Projektportfolio entwickeln

Frank Kühn¹

Häufig verlangen Unternehmen von ihren Projekten die Anwendung eines standardisierten Vorgehensmodells, um die Ergebnis- und Prozessqualität abzusichern und einen Vergleich der Projekte zu erleichtern: Entsprechend wird diese Forderung verstärkt auch von Projektportfolio-Managern gestellt, das sich durch formale Vereinheitlichungen eine bessere Planung und Steuerung der Projektlandschaft versprechen. Ein detailliert vorgegebenes Vorgehensmodell kann allerdings nicht allen Projekten gerecht werden und wird deshalb in der Praxis häufig umgangen. Ein Repertoire an verschiedenen Vorgehensmodellen, die für unterschiedliche Projektkonstellationen und Projektphasen geeignet sind, kann diesem Problem abhelfen. Mit dieser Flexibilisierung sowie einer kontinuierlichen Reflexion und ggf. Adaption der Vorgehensweise kann sich das Projektmanagement besser den Veränderungen der Ziele, der Anforderungen und Umweltbedingungen anpassen; diese Anpassungsfähigkeit ist angesichts der Globalisierung, Beschleunigung und Volatilität der Geschäftswelt zunehmend erfolgskritisch geworden. Ein solches, adaptives Konzept des Projektmanagement und Projektcontrolling würde besser der realen Projektpraxis entsprechen und deshalb ein tragfähigeres Bild für das Projektportfolio insgesamt liefern. Gleichzeitig muss sich diese Flexibilisierung aber auch mit den Gegebenheiten der Organisation insgesamt und den Erwartungen der professionellen Umwelt auseinandersetzen: Inwieweit würde ein entsprechender Paradigmenwechsel hier getragen, inwieweit sind die Organisation und ihre Partner reif, diesen Schritt mitzugehen?

¹ Dr. Frank Kühn; Gesellschafter bei HLP Hirzel Leder & Partner Managementberater, Frankfurt/eMail: frank.kuehn@hlp-online.de

1. Projekte im unternehmerischen Kontext

Projekte dienen der Entwicklung des Geschäfts, der Erhöhung der Effizienz, der Sicherstellung des Betriebs und - als „Muss-Projekte“ - der Erfüllung von Vorgaben und Gesetzen. Das Kosten-/Nutzen-Verhältnis der Projekte sollte in den Business Cases plausibel dargestellt werden, mit Bezug auf Marktentwicklungen, Unternehmensstrategien und das Projektportfolio insgesamt.

Diesen Zusammenhang gilt es jedoch immer flexibler zu steuern, weil sich die Finanz-, Rohstoff-, Absatz- und Arbeitsmärkte rapide und kaum vorhersehbar entwickeln und Strategie, Projektportfolio, Multiprojecting und Einzelprojekte immer schneller darauf reagieren müssen. Für diese Dynamik reicht der gelegentliche Abgleich nicht mehr aus, vielmehr bedarf es einer schnell getakteten Interaktion zwischen den verschiedenen, voneinander abhängigen Entwicklungen (Abb. 1).

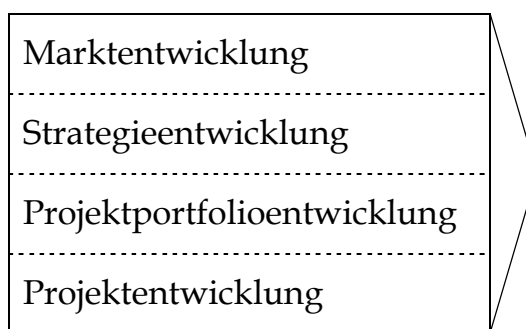


Abb. 1: Entwicklungsprozesse in schneller Interaktion

Die Prozesse müssen auf diese schnelle Abstimmung flexibel ausgelegt sein. Das bedeutet eine besondere Herausforderung für die Investitionsentscheidungen auf der Portfolioebene („In welche Projekte investieren wir und für welche Zeit legen uns die in den Projekten entwickelten Lösungen fest?“) und für die Vorgehensweise in den Projekten („Wie gehen wir am effizientesten mit den Mitteln um, unter Berücksichtigung der möglichen Umfeld- und Projektveränderungen?“) (Hirzel/Kühn/Wollmann 2006).

2. Wie nützlich ist ein standardisiertes Vorgehensmodell?

Anpassungsfähige Vorgehensmodelle sind also gefragt, die ihren Nutzen in mehrfacher Hinsicht beweisen müssen, d.h.

- für das Unternehmen den Erfolg der Projektarbeit insgesamt fördern und die Risiken begrenzen,
- für das Projektportfolio eine konsolidierte Sicht auf die Projekte, ihre strategischen und wirtschaftlichen Beiträge, ihren Ressourcenbedarf sowie ihre Fortschritte erlauben,
- für die einzelnen Projekte eine praktische Arbeitshilfe und eine hilfreiche Sprachregelung darstellen.

Allerdings gibt es Indizien, dass es bisher mit der tatsächlichen Anwendung von Vorgehensmodellen in den Projekten nicht zum Besten steht. Sie werden von vielen Projektverantwortlichen nach Möglichkeit umgangen und spielen bei existenziellen Projekten wie zum Beispiel bei Reorganisationen plötzlich auch für die Unternehmensführung keine Rolle mehr. In der Folge entsteht zwangsläufig der Eindruck von Schönwetter-Modellen.

Vier erfolgreiche Unternehmen unterschiedlicher Branchen verglichen bei einem Erfahrungsaustausch ihre Vorgehensmodelle für das Projektmanagement. Drei Unternehmen präsentierten Phasenmodelle, das vierte Unternehmen stellte fest, dass es das Vorgehen abhängig vom Projekttyp fallweise festlegt und – falls ein ähnliches Projekt absehbar ist – entsprechend für die Wiederverwendung als „proven practice“ dokumentiert. Die Frage eines Teilnehmers an die anderen Unternehmen, ob denn die vorgezeigten Vorgehensmodelle auch bei existenziellen, erfolgskritischen Projekten wirklich angewandt würden, wurde von allen unmittelbar verneint. In diesen Fällen würden schließlich professionelle Projektleiter eingesetzt, die ja wüssten, wie es geht. Außerdem entzögen sich diese Projekte dem normalen Controlling und Berichtswesen, weil sich der Vorstand für sie gesonderte Zeit nehmen würde.

Andernorts werden Begriff und Definition des Projektmanagement gleich insgesamt relativiert, wenn die Vorgehensmodelle zum Bei-

spiel zu „Produktbereitstellungsprozessen“ oder „time-to-market“-Prozessen umgewidmet werden. Argumentiert wird dann, dass es nicht darauf ankomme, die im Unternehmen gepflegte Projektmanagementmethodik in den Vordergrund zu stellen, sondern die Leistungserstellung für den Markt und die Kunden. Außenorientierung statt Innenorientierung – über Jahre hat vermutlich auch der vehemente Qualitätsanspruch von Verfahrensfachleuten dazu geführt, dass wir mancher perfektionierter Projektmanagement-Konzepte überdrüssig geworden sind.

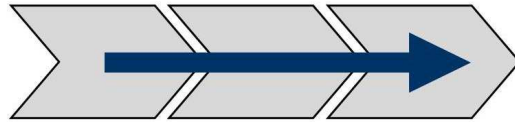
3. Jedem Projekt sein passendes Vorgehensmodell

Nun darf das Kind sicherlich nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden. Schließlich ist in guten Vorgehensmodellen wertvolles Wissen und Best Practice verankert. Zu bekannten Standards zählen zum Beispiel die Modelle des Project Management Institute (PMI 2004), der International Project Management Association IPMA (Caupin/Knöpfel/Morris/Motzel/Pannenbäcker 1999) und die Methodik nach PRINCE2 (Ebel 2007). Oft handelt es sich dabei um Variationen sequentieller Ablaufmodelle, zu denen es mittlerweile Alternativen gibt, die zum Beispiel als Spiralmodell oder Agiles Projektmanagement bekannt sind (Abb. 2a-c).

Dieser Beitrag soll allerdings nicht zur Auseinandersetzung beitragen, welches Modell das bessere ist. Es geht vielmehr darum, ein Repertoire an Vorgehensmodellen zuzulassen, aus dem sich die Projekte abhängig von ihren spezifischen Herausforderungen und Gegebenheiten bedienen können.

Vielfach werden in der Praxis solche Ansätze ja längst versucht. Wir finden sie z.B. in der Unterscheidung zwischen eher formlos durchgeführten „Vorstudien“ zur Erkundung von Themen und den anschließenden, stringent geführten „Umsetzungsprojekten“. Ähnlich motiviert sind Unterscheidungen zwischen forschungsgetriebenen „Technologieprojekten“ und marktgetriebenen „Entwicklungsprojekten“. Andere Unternehmen differenzieren zwischen einem „Stan-

„Standard-Vorgehensmodell“ und einer verkürzten „Fast-Track“-Variante, wenn es auf Geschwindigkeit ankommt.



Name: Project Life Cycle, Wasserfallmodell

Prinzip: Phasen 1→2→3

Konzept: „Wir wissen, was zu tun ist.“ - Gründlich konzipierte Lösung und klares Vorgehen; Erfahrung und Sicherheit, dass Phasen in vorgegebener Reihenfolge absolviert werden können (eine „Schleife“ zurück ist zumindest theoretisch nicht eingeplant); Entscheidungsäsuren und Abnahmen zwischen den Phasen helfen, dass das Konzept am Ende funktioniert.

Varianten:

Sequentiell/funktional, d.h. Ablauf entlang der angestammten Aufgaben der entsprechenden Unternehmensfunktionen, z.B. Marktforschung → Entwicklung → Produktion → Markteinführung.

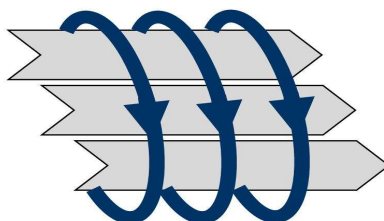
Simultan, d.h. interne und externe Funktionen treiben Projekt parallel voran, z.B. Analyse → Konzept → Erprobung → Einführung; z.B. Entwicklung, Produktion und Vertrieb bringen miteinander abgestimmte Beiträge in die Konzeptphase ein.

Abb. 2a: Das Wasserfallmodell

Wenn es gelingt, mit diesen Optionen professionell umzugehen, wird sich die Effizienz der Projekte und des Projektportfolios insgesamt steigern. Die Differenzen zwischen engen Richtlinien und vielfältigen Projektrealitäten werden weitgehend behoben, wenn zu den spezifischen Aufgabenstellungen der Projekte die adäquaten Vorgehensweisen gewählt werden dürfen – und können.

Wem der Schritt zur projektindividuellen Auswahl eines passenden Vorgehensmodells zu weit geht, mag überprüfen, inwiefern sich als Kompromiss eine Zuordnung von Vorgehensmodellen zu bestimmten Projekttypen (Forschungsprojekte, Produktentwicklungen, Orga-

nisationsänderungen, Vertriebsinitiativen) anbietet, die im Projektportfolio entsprechend zu definieren sind.



Name: Spiralmodell, experimentelles oder exploratives Vorgehen

Prinzip: Reifegrad z.B. 20% → 60% → 100%

Konzept: „Wir erkunden und versuchen.“ - Iterative Annäherung an letztendliche Lösung; Projekt tastet sich vor, exploriert und experimentiert, im Bewusstsein des unsicheren Terrains und der Risiken; Schleifen sind eingebaut („Spirale“): z.B. Analyse und Konzeption erster Lösung mit einem Reifegrad von z.B. 20%, dann Test und Re-Konzeption, usw. bis schließlich die Lösung steht; Entscheidungszäsuren werden anhand von Zwischenergebnissen definiert.

Abb. 2b: Das Spiralmodell



Name: Agile Project Management, vgl. auch Durchbruchprojekte (Breakthrough)

Prinzip: Releases 1 → 2 → 3

Konzept: „Wir müssen schnell etwas Brauchbares liefern.“ - Projekt liefert innerhalb zwei bis vier Wochen erste, voll anwendbare Lösung (Release 1), mit der der Kunde stabil arbeiten kann; anhand vorgelegter Lösung Klärung der Anforderungen für zweite Version bzw. Projektstufe usw.; Entscheidungen im Projektverlauf werden täglich „vor Ort“ getroffen.

Abb. 2c: Das Agile Project Management

4. Repertoire der Vorgehensmodelle managen

Wenn künftig das passende Vorgehensmodell fallweise ausgewählt werden soll, kommt es darauf an,

- die Akzeptanz für ein solches „Menü“ der Vorgehensmodelle beim Management und in der Organisation zu entwickeln, sowie die Fähigkeiten, mit den verschiedenen Vorgehensmodellen professionell umzugehen,
- den Prozess der Projektauftragsklärung um die Vereinbarung des passenden Vorgehensmodells zu erweitern,
- die Projektplanung und das Projektcontrolling dahingehend zu entwickeln, dass – unabhängig vom jeweils verwendeten Vorgehensmodell – die Konsolidierung der Projektdaten für die Steuerung des Projektportfolios möglich ist.

Dass insbesondere die Entwicklung der Akzeptanz nicht trivial sein wird, zeigt das dem Agilen Projektmanagement zugrunde liegende „Agile Manifest“, das sich zunächst der Software-Entwicklung widmete, aber grundsätzlich auch auf andere geeignete Projekte übertragbar ist (z.B Beck 2000; Schwaber/Beedle 2001, Bahrami/ Evans 2005). Es unterscheidet sich grundsätzlich von bisherigen Prinzipien. Es setzt auf Kooperation statt Bürokratie – und erreicht die benötigten (nicht die möglichen) Ergebnisse schneller. Die agilen Werte: Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools, funktionierende Ergebnisse mehr als ausführliche Dokumentation. Die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen, Mut und Offenheit für Änderungen über dem Befolgen eines festgelegten Plans.

Das wird für viele Projektmanager nach einer anderen Welt klingen. Mit anderen Worten: Es geht bei verschiedenen Vorgehensmodellen nicht „nur“ um strukturelle Unterschiede, sondern auch um die Offenheit für Veränderungen im Projektmanagement, der „Projektmanagementkultur“, und damit um die Kultur der Organisation selbst.

5. Neue Herausforderung für Projektcontrolling und Projektportfoliomanagement

Die Herausforderungen für das Controlling werden durch die Variabilität der Vorgehensmodelle nicht unbedingt größer, sondern nur anders. Es erfolgt eine Rückbesinnung auf das, was uns aus unternehmerischer Sicht interessiert: Wir überwachen nicht formal die Einhaltung eines vorgegebenen Prozesses, sondern lediglich, wie sicher die Ziele der Projekte und des Projektportfolios insgesamt erreicht werden.

Dieser Fokus auf das Projektportfolio- und Multiprojektcontrolling hilft auch, das Einzelprojektcontrolling zu entschlacken. Welche Erfolgsgrößen sind also unabhängig vom Vorgehensmodell relevant, darstellbar und konsolidierbar? Abb. 3 gibt eine Übersicht. Die dort genannten Erfolgsgrößen gelten für alle Vorgehensmodelle. Für agile Vorgehensmodelle bleibt lediglich zu entscheiden, ob die Entwicklungsstrecke insgesamt gleich 100% gesetzt wird oder jeder einzelne Entwicklungsabschnitt.

Kategorie	Plan	Status	Prognose	Best Case/ Worst Case
Nutzen	12% Verzinsung	6%	14%	+15% / -11%
	Markteintritt in Region	50%*	100%*	110%* / 95%*
Sachziel	stabiles Produkt	80%*	100%*	100%* / 100%*
Starttermin	15.01.	01.02.	./.	./.
Endtermin	31.10.	./.	15.12.	30.11. / 15.01.
Kosten	120 TEur	100 TEur	130 TEur	125 / 140 TEur
Ressourcen	3600 PT	2800 PT	3300 PT	3250 / 3600 PT

Abb. 3: Beispiel für wesentliche Steuerungsgrößen und ihre Bewertung (PT= Personentage; *Erfüllungsgrad).

Diese variabelere Vorgehensweise ändert auch nichts an bekannten Erfolgsfaktoren, mit deren Hilfe wir die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten beurteilen können. Viel zitiert werden Faktoren wie: Managementunterstützung des Projekts, Kompetenz und Engagement des Projektteams, Kommunikation im Projekt und mit dem Projektumfeld, Auftragsklarheit (Gröger 2004; Kühn/Quelle 2005; Engel/Holm 2007). Die meisten dieser Erfolgsfaktoren werden weiter gelten; auf den letztgenannten Aspekt der „Auftragsklarheit“ kommen wir an späterer Stelle zurück.

6. Vereinbarung und Review des optimalen Modells

Die Auswahl des optimalen Vorgehensmodells für ein Projekt wird also zum Gegenstand der Auftragsklärung. Dem Konzept folgend, dass die anfängliche Auftragsklärung nicht ausreicht, um den Projekterfolg (dessen Definition sich im Projektverlauf wandeln kann) abzusichern, ist auch das Vorgehensmodell immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. So kann es ohne weiteres sinnvoll sein, explorativ zu beginnen und dann schnell sequentiell umzusetzen (Abb. 4).

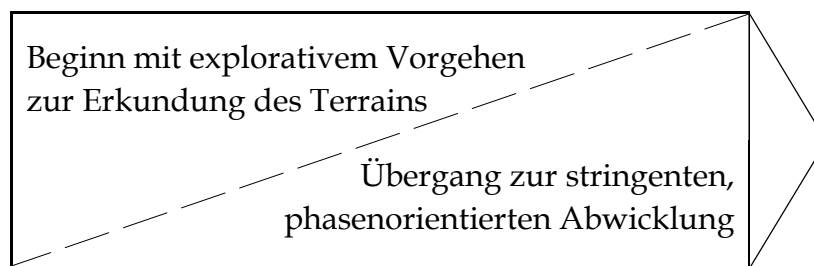


Abb. 4: Übergang von Vorgehensmodellen, z.B. sukzessiv vom explorativen Vorgehen zur stringenteren Abwicklung

Der Übergang zwischen verschiedenen Vorgehensmodellen war in dem Organisationsprojekt ein Balanceakt. Während der Projektleiter noch gedanklich mit verschiedenen Lösungsmöglichkeiten experimentierte, verlangte das Projektteam zunehmend nach klaren Vorgaben und stringentem Vorgehen. Für den Projektleiter war es wichtiger, mit den Stakeholdern verschiedene Lösungsansätze sukzessiv auszuprobieren, um sich der breiten Akzeptanz – für welche Lösung auch immer – zu versichern. Die gegenseitige Verständigung zwi-

schen dem Projektleiter und seinem Team wurde zeitweise schwierig. Schließlich wurde der Übergang für verschiedene Teilprojekte unterschiedlich geklärt. So konnten die neuen Rollendefinitionen schneller umgesetzt werden, während der Auswahl der neuen Tools eine längere Experimentierphase zugestanden wurde.

Die Herausforderung heißt also auch, uns von einem durchgängigen und immer auch nur scheinbar stabilen Vorgehensmodell zu verabschieden. Vielmehr müssen wir uns kontinuierlich den schon geschilderten Realitäten der globalen Märkte, ihrer Beschleunigung, Volatilität und Komplexität auf der einen Seite und den Gegebenheiten und Möglichkeiten der Organisation andererseits zuzuwenden (Abb. 5).

1. Was heißt Projekterfolg? (Klärung der Erfolgskriterien und Nachweis des Erfolgs)
2. Über welche Ressourcen verfügen wir? (Klären von verfügbaren Kapazitäten und Fähigkeiten)
3. Was können wir erreichen? (Realistische Einschätzung der Projektziele)
4. Wie gehen wir vor? (Auswahl der geeigneten Vorgehensweise)

Abb. 5: Fragen, die im Projekt, d.h. mit dem Projektteam, dem Auftraggeber und den Nutzeneignern regelmäßig zu überprüfen sind und ggf. zu einer Änderung oder Justierung des Vorgehensmodells im Projekt führen

Wenn jedoch nicht mehr ein Vorgehensmodell standardmäßig und auch nicht unbedingt durchgängig angewandt wird, bleibt die Herausforderung, einer richtigen Auswahl des Vorgehensmodells und mehr noch die Notwendigkeit, eine Veränderung im Projektverlauf zu identifizieren und professionell abzusichern.

Typische Fragen könnten zum Beispiel lauten:

- Wie geht das Projekt heute vor?

- Welches Modell/Konzept steckt dahinter?
- Welche Annahmen, Motive und Werte haben dazu geführt, dieses Konzept auszuwählen?
- Wie passt das Modell/Konzept? Wie gut funktioniert es?
- Welches Modell/ Konzept würde gar nicht funktionieren und das Projekt zum Scheitern bringen?
- Wie wird das favorisierte Modell im weiteren Projektverlauf passen?
- Welche Alternativen gibt es?
- Wie könnte man es auch ganz anders machen?
- Wie würden es Andere machen?

Mit Hilfe eines entsprechenden, professionellen Sparrings und kollektiver Beratung können Einsichten und Erkenntnisse entstehen, die zur Anpassung der Vorgehensweise führen.

Für den Erfolg des Projektportfolios ist entscheidend, dass dessen Umsetzung durch solche Reviews insgesamt besser abgesichert wird und der Erfahrungsaustausch über die Auswahl und Anwendung des richtigen Vorgehensmodells im Sinne von Best Practices zu einer deutlich verbesserten Effizienz in der Projektlandschaft insgesamt führt.

7. Implikationen für die Organisationsentwicklung

Der in Abb. 5 dargestellte Kontext würde für viele Organisationen einen mehrfachen Paradigmenwechsel im Projektmanagement bedeuten. Die drei folgenden Beispiele mögen dies veranschaulichen.

7.1 Ziele und Ressourcen vor Verfahren

Die Reihenfolge der Fragen in Abb. 5 ist fundamental. Hier wird zuerst geklärt, was erreicht werden soll und welche Ressourcen zur Verfügung stehen, und daraus die Folgerung für die geeignete Vorgehensweise abgeleitet (vgl. Scharmer 2007). Hierbei von Paradigmenwechsel zu sprechen, mag in manchen Ohren erstaunlich klingen, weil diese Reihenfolge nach gesundem Menschenverstand selbstverständlich erscheint. Dennoch entsteht bei zahlreichen pro-

pagierten Vorgehensmodellen der Eindruck, dass Prozedere, Tools und Templates die Vorgehensweise bestimmen – egal, worum es geht und welche Kapazitäten und Fähigkeiten uns dafür zur Verfügung stehen. Das führt oft zur Bürokratisierung und Frustration der Beteiligten, die ihre Energie lieber auf eine gute Leistung ihres Projekts konzentrieren würden.

7.2 Prozesse statt Zuständen

Die in den Abb. 1 und 5 dargestellte, kontinuierliche Überprüfung und Neuorientierung geht konform mit schon länger angestellten Überlegungen zur beweglichen Organisation (Giddens 1984; Conner 1998; Hamel/Breen 2007); sie gehen nämlich unter anderem der Frage nach, wie die zunehmend empfundene Dissonanz zwischen Organisationskonzepten und betrieblicher Realität aufgelöst werden kann. Hintergrund ist der Eindruck, dass die aus dem Industriezeitalter überkommenen Organisations- und Führungskonzepte (z.B. Taylor 1913; Fayol 1916) heute oft nicht mehr taugen: Das planvolle Organisieren und Verändern wird nicht mehr fertig, weil es vom Wandel der Welt schnell überholt wird. Organisationskonzept B, gedacht zum Zeitpunkt A, ist beim Erreichen nicht mehr richtig. Entsprechend stellen sich auch im Projektmanagement die Fragen ständig: Was heißt Erfolg? Wie heißt der Projektauftrag? Was sind die richtigen Ziele, was der richtige Projektplan? Daraus resultiert auch die Darstellung der parallelen Prozesse in den Abb. 1 und 5: Die dort formulierten Fragen stellen sich ständig und immer im Zusammenhang. Deutlich wird das am Beispiel des schon zitierten Projektauftrags: Der anfängliche Zustand der „Auftragsklarheit“ gilt in der Realität von Markt und Betrieb nur kurze Zeit. Nach wenigen Wochen oder Monaten ist ein Projektauftrag obsolet, wenn er nicht an die aktuellen Bedingungen in Geschäft und Organisation angepasst wird. Künftig geht es deshalb um den durchgehenden Prozess der „Auftragsklärung“, der regelmäßigen Vergewisserung des gemeinsamen Verständnisses zwischen Auftraggeber, Projektmanager und Projektteam. Prozess statt Zustand. Das bedeutet auch ein neues Zusammenspiel zwischen Auftraggeber und Projektleiter, eine neue Di-

alogqualität, vielleicht sogar ein eigenes Teamverständnis zwischen den beiden.

7.3 Erfolgsnachweis durch Nutzeneigner

Der erfolgreiche, interaktive Projektprozess erfordert ein enges Zusammenspiel mit den „Nutzeneignern“. Warum? Heute wird erwartet, dass am Ende eines Projektes der Projektleiter den Erfolg präsentiert; das ist aus systemischer Sicht falsch. Projektleiter, die sich mit fremden Daten auf das Glatteis der Präsentation begeben, kennen die Situation, dass sie bei unerwünschten Ergebnissen von dem betroffenen Manager gefragt werden, woher sie denn „diese Daten“ hätten. Hier sitzen die Beteiligten auf der falschen Seite. Das heißt mit anderen Worten: Präsentieren müssen diejenigen, denen der Nutzen und die Daten des Nutznachweises „gehören“ (Kühn 2007). Das sind die Kostenstellenleiter bei Einsparungen, Produktmanager bei Produktentwicklungen, Prozesseigner bei Prozessoptimierungen, Werksleiter bei der Inbetriebnahme neuer Anlagen, Controller für die Analyse der Daten. Die Aufgabe des Projektleiters ist es, die Nutzeneigner so in das Projekt einzubeziehen, dass sie den Erfolg zu ihrem Anliegen machen. Nicht die Ausklammerung von unterschiedlichen oder gegenläufigen Interessen und unvermeidlichen Konflikten mit der Linie aus der Projektarbeit ist gefragt, sondern die Einbeziehung. Letztlich wird damit eine neue Qualität von wirklich integriertem Projektmanagement erreicht.

Diese Paradigmenwechsel betreffen die Organisationsentwicklung insgesamt, weil der Wandel im Projektmanagement ja nicht unabhängig von der Kultur und Struktur der umgebenden Organisation betrachtet werden kann. So wird sich ein Projektmanagement, das seine Performance auf vernetzte Prozesse, partnerschaftliche Kooperation und eine gute Portion Selbststeuerung gründet, in einem streng hierarchisch geordneten Unternehmen mit genau geplanten und formalisierten Routinen vermutlich schwer tun. Die Dissonanz zwischen dem Reifegrad des Projektmanagements und der Entwicklungsphase der Organisation (Glasl/Lievegoed 2004) kann zu erheblichen Konflikten und Reibungsverlusten führen.

Ebenso ist eine mögliche Differenz zwischen einem fortgeschrittenen Projektmanagementverständnis in der Organisation und den Erwartungen der Außenwelt - insbesondere der Kundenwelt - an ein professionelles Projektmanagement zu beachten. Dieser Aspekt ist relevant, lassen sich doch heute ganze Unternehmen und Institutionen auf Standards ein, die die Performance nicht unbedingt fördern, aber der Außenwelt mit Zertifizierungen den scheinbaren Nachweis einer ordentlichen Führung, Organisation und Vorgehensweise gemäß dem „Stand der Technik“ vermitteln (Walgenbach 2006).

Mit anderen Worten sind Paradigmenwechsel immer auch daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie im personalen und organisationalen Kontext sowie im geschäftlichen Umfeld umsetzbar sind (Abb. 6).

Person	Wie kann ich meine Motivation und Kompetenz einbringen?
(Projekt-)Team	Wie können wir vorgehen, um einen gemeinsamen Erfolg zu erreichen?
Organisation	Welche einheitliche Vorgehensweise erleichtert die Planung und Kontrolle?
Umwelt	Welche Standards und Zertifikate weisen die ordentliche Unternehmensführung nach?

Abb. 6: Beispiele für unterschiedliche Motive und Fragen

Kontext-Betrachtungen sollen uns nicht abhalten sondern anspornen, die Möglichkeiten eines flexibleren und leistungsfähigeren Projektmanagements auszuloten. Bei den fortschrittlichen Promotoren und Leistungsträgern im Projektmanagement werden wir hierfür offene Türen einrennen. In vielen Unternehmen und Institutionen ist das Projektmanagement nicht nur Methodik sondern auch Vorreiter in der Organisationsentwicklung - diese unternehmerische Herausforderung sollte uns eine zusätzliche Motivation sein.

Literatur

- Ahn, H. 2005: Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard.
In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 34 (2005), S.
122-127
- Beck, K. 2000: Extreme Programming. Das Manifest. 2. Auflage. Ad-
dison-Wesley, 2000
- Bahrami, H./Evans, S.: Super-Flexibility for Knowledge Enterprises.
Berlin, Heidelberg, New York, 2005
- Caupin, G./Knöpfel, H./Morris, P./Motzel, E./Pannenbäcker, O.
1999: ICB-IPMA Competence Baseline. IPMA, 1999
- Conner, D.R. 1998: Leading at the Edge of Chaos: How to Create the
Nimble Organization. Wiley & Sons, 1998
- Ebel, N. 2007: PRINCE2 - Projektmanagement mit Methode. Addi-
son-Wesley, 2007
- Engel, C./Holm, C. 2007: Ergebnisse der Projektmanagement Studie
2007. GPM/PA Consulting Group, 2007
- Fayol, H. 1916: Administration industrielle et générale. Dunod, 1916
- Giddens, A. 1984: The Constitution of Society. University of Califor-
nia Press, 1984
- Glasl, F./Lievegoed, B. 2004: Dynamische Unternehmensentwick-
lung. 3. Auflage. Haupt/Freies Geistesleben, 2004
- Gröger, M. 2004: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung.
MBA, 2004
- Hamel, G./Breen, B. 2007: The Future of Management. Harvard Bu-
siness School, 2007
- Hirzel, M./Kühn, F./Wollmann, P. 2006: Projektportfolio-Manage-
ment. Gabler, 2006

- Kühn, F./Quelle, G. 2005: Was sagen die Erfolgsfaktoren des Projektmanagements tatsächlich aus? In: SEM | Radar - Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management 4/2005/2, 3-33
- Kühn, F. 2007: Der interaktive Erfolgsprozess. In: Controller-Leitfaden. WEKA, 12/2007
- Larman, C. 2003: Agile and Iterative Development: A Manager's Guide. Amsterdam, 2003
- PMI 2004: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 3rd Edition. Project Management Institute, 2004
- Scharmer, C.O. 2007: Theory U - Leading from the Future as it Emerges. SoL Press, 2007
- Schwaber, K./Beedle, M. 2001: Agile Software Development with Scrum. Prentice Hall, 2001
- Taylor, F.W. 1913: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management). Beltz, 1995 (Reprint: München: Oldenbourg, 1913)
- Walgenbach, P. 2006: Neuinstitutionalisierte Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M.: Organisationstheorien. 6. Auflage. Kohlhammer, 2006.