

„Das Management des Projektmanagements“

- Jan A. Poczynek -

"So bekommen Sie alle Ihre Projekte in den Griff!" – diese und ähnliche Marketingbehauptungen werden seit über 20 Jahren verkündet. Millionen Euro wurden in Projektmanagerausbildungen und Professionalisierungsprogramme investiert, doch bei tieferen Analysen entpuppt sich dieses Feld weiterhin als offene Fragestellung: Wie werden Unternehmen in Zukunft ihre neuartigen, komplexen Problemstellungen lösen können?



Brauchen wir bessere Projektmanager?

Das Berufsbild des Projektmanagers ist etabliert. Tausende wurden für diese Rolle bestmöglich ausgebildet oder zertifiziert. Methoden, Standards, Tools und Soft Skills sind elaboriert und haben Verbreitung gefunden. All das ändert aber nichts an der Tatsache, dass weiterhin laufend Projekte in Krisen geraten, scheitern und Zeitpläne sowie Budgets maßlos überzogen werden. Woran kann das liegen? Sind es wirklich die Projektmanager die für schlechtes Projektmanagement verantwortlich zeichnen? Brauchen wir bessere Projektmanager? Oder wurde der Hebel jahrelang zu intensiv am falschen Ende in Bewegung gesetzt?

Verantwortung für Projekte

Wenn wir für zwei unterschiedliche Situationen die verantwortliche Rolle benennen...

Situation	Verantwortliche Rolle
a) Ein Projekt hat ein Problem.	Der Projektmanager
b) Ein Projekt ist ein Problem.	Das Management (z.B. Projektauftraggeber)

...dann können wir erkennen: Aus Sicht des Unternehmens sind Projektmanager für die kleinere Problemdimension im Inneren des Projektes verantwortlich. Trotzdem gilt „Projektmanagement“ oft als Synonym für das „Management von Projekten“, was sowohl begrifflich irreführend als auch funktional unzulänglich ist.

Das Management von Projekten – besonders in einer relevanten Mehrzahl dieser – ist eine Aufgabe innerhalb der Organisation **und** in den Projekten (vgl. Gareis 2006). Wir brauchen daher eine differenzierte Betrachtung – eine Doppelperspektive – von Projektorganisationen und der Stammorganisation, sowie deren Zusammenspiel, Integrationsleistungen und Verantwortlichkeiten. Nur so werden Projekte als erfolgreiches Lösungskonzept für Unternehmen verständlich und etablierbar.

Was Projekte mit Organisationen machen...

Internes Problem-Outsourcing

Projekte sind als temporäre Prozessabfolgen ein ‚internes Problem-Outsourcing‘ durch Organisationen. Eine zusätzliche Struktur wird eröffnet: Komplexe, neuartige Aufgabenstellungen, die in den (Standard-) Abläufen und Prozessen der Stammorganisation nicht ausreichend lösbar sind, werden an eine temporäre Projekteinheit (Team) delegiert sowie mit einem Projektmanager und speziellen Entscheidungsregeln ausgestattet. Das ist notwendig und hilfreich, um eine zielgerichtete, effiziente Abwicklung zu fördern und oftmals Pionierarbeit zu leisten, aber oftmals nicht im ursprünglichen „Design“ der Organisation vorgesehen.

Spannung durch Mehrdeutigkeit

Projekte interagieren in weiterer Folge regelmäßig mit der (d.h. genauer: innerhalb der) Stammorganisation, da sie im sozialen System des Unternehmens verortet sind und gemeinsame Ressourcen beanspruchen. Zwischen den offiziellen Stellen der Stammorganisation, etwa in Abteilungen, Divisionen oder Führungspositionen und den Rollen im Projekt (der Teammitglieder) entstehen Mehrdeutigkeiten auf Grund zweier unterschiedlicher Logiken: Projekte legitimieren alternative Entscheidungsregeln zu den bestehenden. Hierarchieebenen werden ausgeschaltet, weil simultane Kommunikationswege gelten. Gleichzeitig erfahren Mitarbeiter die Belastungsprobe, neben ihren Linienaufgaben und -Verantwortungsbereichen, auch die Abwicklung von (mehreren) Projekten zu unterstützen. Projekte setzen damit jede Organisation einer Komplexitätserhöhung aus, die vor allem Spannung durch höhere Mehrdeutigkeit produziert (vgl. Simon 2007).

Steigende Komplexität

Nicht zuletzt widmen sich Projekte selbst - per Definition - inhaltlich komplexen, neuartigen Vorhaben. Nun entwickelt sich unsere Gesellschaft gleichzeitig mit rasant wachsender Komplexität als Umwelt (vgl. Baecker 2007). Diese inneren und äußeren Effekte multiplizieren sich, als würden sich für ein Segelboot Windstärke und Wellengang gleichzeitig erhöhen.

Relevant ist, dass der hohe Anspruch an Pionierleistung in Projekten oft erstmals die äußere Komplexität zum Thema der Organisation macht. So werden etwa Globalisierung und Internationalisierung schlagartig im Projektkontext spürbar, indem die Interkulturalität und Virtualisierung von Teams bearbeitet werden müssen (vgl. Hiller 2007). Gleichzeitig bringt die fortlaufende technologische Entwicklung Projekte unter permanenten Erneuerungsdruck, was sowohl Produktions- und Wertschöpfungsprozesse als auch Kommunikations- und Kollaborationsformen betrifft, um hier nur zwei markante Aspekte von Komplexität zu nennen.

Was können Sie tun?

Ziel müsste es innerhalb von Organisationen daher sein klare Führungsinterventionen, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln, um auf die vielfältigen Herausforderungen umsetzbare Antworten zu entwickeln (vgl. Kruusche 2008). Das Management des Projektmanagements braucht einen besonderen Fokus und ist in vielen Aspekten Führungsverantwortung. „Im Sinne der Sicherung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist Führung als Funktion darauf spezialisiert, die eigenen Beobachtungsmöglichkeiten des organisationsinternen Geschehens sowie der relevanten Organisationsumwelten dazu zu nutzen, um für den jeweiligen Verantwortungsbereich passende Entwicklungsimpulse zu setzen“ (Wimmer 2008, S.23). Daraus abzuleiten sind strategische Zielsetzungen für Unternehmen, die einer steigenden Komplexität von Projektaufgaben stand halten wollen. In der Umsetzung entstehen daraus Interventionen für Führungskräfte, für Organisations- und Personalentwicklung.

Die Doppelperspektive anerkennen

Entwickeln Sie im Unternehmen eine trennscharfe Sicht auf die konfliktgeladene Doppelperspektive von Projektorganisation und Stammorganisation. Sie brauchen Landkarten, die eine simultane Entwicklung beider Dimensionen fördern – nicht die Eine profitiert auf Kosten der Funktionalität der Anderen. Klären Sie dabei, welche Verantwortlichkeiten und Rollen in beiden Perspektiven entstehen. Damit erschließen Sie auch höhere Akzeptanz für implementierte Konflikte und Dilemmata, die sich aus dieser Organisationsform zwangsläufig ergeben.

Integrationsprozesse sichern

Entwickeln Sie adäquaten Koppelungs- und Integrationsprozesse im Unternehmen zwischen den beiden Perspektiven, um ein Set an Projekten durch die Stammorganisation hinreichend steuern zu können. Multiprojektmanagement, zentrales Ressourcenmanagement und Projektportfoliomanagement sind ein Mindestsetting an Prozessinfrastruktur, die Sie für komplexe Projektlandschaften benötigen. Ohne funktionierende Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen erhöhen Sie sonst unnötig das Unternehmensrisiko. Entwerfen Sie ein passendes Vorgehen, um diese Prozesse gezielt aufzustellen oder zu optimieren.

Lernhindernisse beseitigen

Projekte stellen für Organisationen immer Lernhindernisse dar, da sie ihre Abläufe auf neuartige, komplexe Aufgabenstellungen nicht permanent neu ausrichten – sondern eher temporär im Rahmen von Projekten lernen. Finden Sie Methoden und Prozesse, wie das organisationale Entwicklungspotenzial aus der Projektorganisation für die Stammorganisation erschlossen werden kann (vgl. Senge 2003). Damit sind nicht nur „Lessons Learned“ und „Knowledge Base“ Aktivitäten gemeint, sondern auch Entwicklungsimpulse auf interne Prozessabläufe, Kommunikationsformen oder etwa neue Entwicklungsfelder in Ihrem Zielmarkt.

Personal entwickeln

Welche Antworten kann Personalentwicklung auf diese Problemstellungen geben? Erarbeiten Sie mit Führungskräften und Experten Job-Profile, wie „ideale Mitarbeiter“ der Projektorganisation aufzustellen wären. Damit antizipieren Sie die Zukunft und nötige Entwicklungsschritte frühzeitig. Sie unterstützen dadurch Führungskräfte mit einem Instrument, um Mitarbeitern Karriereperspektiven und Zukunftsorientierung zu geben.

Damit Projektmanager und -teams langfristig auf Zielkurs bleiben, trotz steigender innerer und äußerer Komplexität, benötigen Sie fortlaufende Trainings- und Reflexionseinheiten ihrer Erfahrungen: „Reward Success **and** Failure, punish Inaction“ (Sutton 2002, S.92). Welcher Einsatz und welche Kompetenzen erfordert sind, erkennen die Beteiligten des Systems am besten selbst, sofern Sie Ihnen die Gelegenheiten und Lernchancen dazu bieten.

Innovationen ernten

Was bedeutet Projektmanagement schlussendlich für die Rückkoppelung mit der Führung im Unternehmen: Projekte als Lösungsprozesse generieren Wissen. Es entstehen unter anderem wertvolle „Nebenprodukte“ für die Wertschöpfung durch eine laufende Beobachtung relevanter Umwelten, die Bearbeitung neuartiger Technologien, die Erschließung von Marktsegmenten bis hin zur Generierung innovativer (Produkt-) Ideen und Lösungskonzepte. Weiters werden durch Projekte sehr früh neue Kommunikations- und Kollaborationsformen erprobt bzw. etabliert, wie etwa die virtuelle Zusammenarbeit internationaler Teams. „Man könnte die Teamkultur als gemeinsame Schnittmenge aus Individualkultur, Organisationskultur und Nationalkultur betrachten.“ (Krejci 2008, S.47) Damit lösen Projekte sofort Impulse für einen (kulturellen) Wandel in der Organisation aus.

Durch eine gelungene Kopplung von Projekt Know How mit den Führungsfunktionen der Organisation können Unternehmen einen strategischen Innovationsvorsprung erzielen. „Durch diese Fähigkeit verfügt das Unternehmen über mehr Möglichkeiten, sich mit den Chancen und Bedrohungen einer an sich unkalkulierbaren Umwelt aktiv auseinander zu setzen.“ (Nagel 2008, S.354) Mit geeigneten Kommunikationsformen und der Bereitschaft für Feedbackschleifen bzw. lernende Reflexionen können Sie damit die strategische Steuerung jedes Unternehmens um wertvolle Erkenntnisse anreichern.

Literaturverzeichnis

- Baecker D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main (Suhrkamp Verlag)
- Gareis R. (2006): Happy Projects, Wien, 3. Auflage (Manz Verlag)
- Hiller C., Majer C., Minar-Hödel P., Zahradnik H. (2007): Projektcoaching. Bringt mich einfach weiter, 2. Auflage, Wien (Goldegg Verlag)
- Krejci G., Clement U. (2008): Beratung virtueller Teams im interkulturellen Kontext. Ein Bericht aus der Praxis, Wiesbaden, Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 1 – 2008 (VS Verlag)
- Krusche B. (2008): Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management, Heidelberg (Carl-Auer Verlag)
- Nagel R., Wimmer R. (2008): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart, 4. Auflage (Klett-Cotta Verlag)
- Senge P. (2003): Die Fünfte Disziplin, Stuttgart, 9. Auflage (Klett-Cotta Verlag)
- Simon F.B. (2007): Einführung in die Systemische Organisationstheorie, Heidelberg (Carl-Auer Verlag)
- Sutton R. (2002): 11½ Weird Ideas that Work. Ways to promote, manage and sustain Innovation, London (Penguin Press)
- Wimmer R. (2008): Organisationsberatung als Intervention. Theoretische Grundannahmen und neue Herausforderungen, Wien (osb-international)

Kurzprofil – Jan A. Poczynek

Jan A. Poczynek ist systemischer Projektmanagement- und Organisationsberater aus Wien. Als Berater, Trainer und Coach inspiriert er Menschen, Teams und Organisationen, neue Lösungen zu entwickeln und unterstützt sie im Umsetzungsprozess. Es ist dabei sein Ziel, Unternehmen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ganzheitlich zum Erfolg zu begleiten. Von vielen anderen Beratern unterscheidet er sich durch über 15 Jahre reflektierter Praxiserfahrung in Projektmanagement, Führung und Beratung mit den Kernthemen Leadership, Management, Organisationsentwicklung und Informationstechnologien. Sein Weg führte ihn in unterschiedliche Branchen und Kulturen.

<http://blog.poczynek.org>

jap@poczynek.org

