

Strategisches Projektmanagement

Eric Schott · Christophe Campana
Herausgeber

Strategisches Projektmanagement

Mit 34 Abbildungen

 Springer

Dr. Eric Schott
Dr. Christophe Campana
Campana & Schott Realisierungsmanagement GmbH

Gräpfstraße 99
60487 Frankfurt

eric.schott@campana-schott.com
christophe.campana@campana-schott.com
www.campana-schott.com

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

ISBN 3-540-20987-5 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005
Printed in Germany

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.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 10986950

43/3130/DK-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Geleitwort

Seit Jahren hat die Bedeutung der Projektarbeit in den Unternehmen zugenommen – zunehmend zugenommen. Dabei ist eine Vielzahl von Beiträgen entstanden, die sich dem operativen Management von Projekten widmen.

Neu ist jedoch die Perspektive des Strategischen Projektmanagements. Diese basiert auf der Erkenntnis, dass es Unternehmen häufig nicht so sehr an neuen und guten Visionen, Ideen oder Strategien mangelt, sondern in erster Linie an der entsprechenden Kompetenz, diese auch durch erfolgreiche Projekte zu realisieren. Den Schlüssel für den Projekterfolg haben dabei häufig nicht oder nicht nur die Projektleiter und ihre Teams in der Hand, sondern vor allem das übergeordnete Management. Demzufolge ist Projektmanagement (PM) nicht mehr nur als ein Bündel von Methoden und Instrumenten zu betrachten, mit dem sich vorwiegend Projektleiter und Projektteammitarbeiter beschäftigen. Vielmehr beleuchtet das Strategische Projektmanagement die volle Komplexität und insbesondere die Voraussetzungen erfolgreicher Projekte aus der Vogelperspektive – also der Perspektive des Top-Managements: was müssen Führungskräfte wissen bzw. welche Maßnahmen müssen sie einleiten, damit die von ihnen in Auftrag gegebenen Projekte gelingen? Mit dieser Fragestellung wird der Blick von der bislang vorwiegend operativen Betrachtungsweise gerichtet auf die strategische Dimension des Projektmanagements. In den Blick gelangen somit Ansätze und Kennzeichen einer projektbewussten Unternehmensführung.

Zu den entscheidenden Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte zählen zunächst die Aspekte der Projektmanagement-Kultur im Unternehmen. Bereits auf der Ebene des Top-Managements stellen sich Fragen wie:

- Welchen Stellenwert hat das Thema „Projektmanagement“ für das Top-Management?
- Welche Aufgaben ergeben sich für das Top-Management im Rahmen einer projektorientierten Führung?
- Welche Art und Ausprägungsstärke von Projektmanagementkompetenz wird von Führungskräften verlangt?

Zur Projektmanagement-Kultur gehören zentral auch die Fragen der Personalentwicklung und -vergütung, wenn entsprechende Maßnahmen zu qualifizierten Projektleitern und motivierten Projektteams führen sollen. Eine Projektmanagement-Kultur findet ihr konkretes und messbares Pen-

dant in einer formalen Analyse der Projektmanagement-Leistungsfähigkeit im jeweiligen Unternehmen. Hier stehen mit der Projektmanagement-Diagnose und der Balanced Scorecard im Projektmanagement Instrumente zur Verfügung, die auf Basis von Kennzahlen und Reifegradmodellen auch die Quantifizierung der aktuellen PM-Leistungsfähigkeit ermöglichen. Dabei werden nicht einzelne Projekte einer Evaluierung unterzogen, sondern es wird das gesamte institutionalisierte und gelebte Projektmanagement einer bewertenden Betrachtung unterzogen. Zunehmend finden dafür Referenzmodelle Anwendung, die den Bezug der verschiedenen Prozesse im Projektmanagement untereinander beschreiben. Dabei spielen die so genannten „Projektmanagement Maturity Modelle“ die Hauptrolle. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, den Reifegrad eines Unternehmens in Hinsicht auf das Projektmanagement zu ermitteln. Dies gelingt, wenn das Projektmanagement in Unternehmen von bestimmten Prozessen umschlossen ist bzw. wenn Projekte auf Basis von definierten Projektmanagement-Prozessen umgesetzt werden.

Als zentrale Aufgabe des Managements rückt dann die strategische Vorbereitung von Projekten und Projektportfolios in den Vordergrund. Darunter fallen Strategien für die Projektpriorisierung und insbesondere die Vorhabenplanung, mit denen einem Unternehmen die Auswahl der wirtschaftlich besten Projekte ermöglicht wird. Die Jahres- oder Vorhabenplanung ist dabei ein Teil des Projektportfoliomanagements, das letztlich in der Frage resultiert: wie lässt sich unsere Unternehmensstrategie durch unser Projektportfolio umsetzen? Ist das Projektportfolio einmal definiert, scheitern laufende Vorhaben häufig dadurch, dass die übergeordneten Führungskräfte zu wenig Bezug zu den laufenden Projekten haben bzw. ihnen der direkte Bezug nicht ermöglicht wird. Ressourcenmanagement und Budgetoptimierung, also Instrumente für die Planung und zeitnahe Steuerung der Finanz- bzw. Humanressourcen, können hier Abhilfe schaffen, insbesondere bei der Führung von projektintensiven Unternehmensbereichen.

So führt das Strategische Projektmanagement wieder zu den Aufgaben des Managements bei der Erfolgssicherung von Projekten. In den vorliegenden Ausführungen wird hierbei zunächst der Fokus auf die Steuerung durch Multiprojektmanagement und Projektcontrolling gelegt: Im Rahmen des Projektmanagements spielt naturgemäß das Controlling eine entscheidende Rolle. Multiprojektcontrolling bedeutet dabei, die Ideen des klassischen Projektcontrollings auf die Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Sichtweise zu übertragen. Gilt es, eine eher kleinere Anzahl von eng verzahnten Projekten zu dirigieren, kommen Formen und Nutzen des Programm-Managements in den Blick – auch dies eine Form der Steuerung von Projekten. Zum Abschluss werden zwei besondere strategische Aufgaben entfal-

tet, die das übergeordnete Management zur Erfolgssicherung der Projekte selbst übernehmen muss: Projektrisikomanagement und Change Management. Damit schließt sich der Themenkreis des Strategischen Projektmanagements.

Dem vorliegenden Band zum Strategischen Projektmanagement – einer der ersten Veröffentlichungen dazu überhaupt – ist nun viel Erfolg, Beachtung und eine interessierte Leserschaft auf allen Ebenen zu wünschen!

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, TU Berlin
Institut für Technologie und Management / Lehrstuhl für Innovations- und
Technologiemanagement

Vorwort

Das vorliegende Buch verdankt sich unserem lang gehegten Wunsch, die strategischen – und das heißt hier: die unternehmensweit relevanten und durch das übergeordnete Management zu entscheidenden – Aufgaben des Projektmanagements gebündelt zu beleuchten.

Alle Themen dieses Bandes zum Strategischen Projektmanagement werden in einzelnen, in sich geschlossenen Abschnitten behandelt. Die Beiträge dazu entstammen der langjährigen Beratungs- und Realisierungserfahrung der Autoren – allesamt Berater der Unternehmensgruppe Campana & Schott Realisierungsmanagement. Die Beiträge profitieren zugleich vom engen Kontakt zur Wissenschaft, die sich in jüngster Zeit verstärkt mit den Themen des Multi-Projektmanagements und der Strategischen Dimension des Projektmanagements beschäftigt. Hervorzuheben sind dabei besonders die wertvollen Impulse, die aus der engen Zusammenarbeit mit dem Institut für Technologie und Management, Prof. Dr. Hans Georg Gemünden und seinen Mitarbeitern am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Technische Universität Berlin, hervorgegangen sind. Dafür bedanken wir uns auf das Herzlichste wie aber auch insbesondere bei

- den Autoren selbst, die dieses „Projekt“ – allen Termin- und Ressourcenrestriktionen zum Trotz – haben Wirklichkeit werden lassen, und
- dem zuständigen Projektleiter Boris Ovcak, der das eigentliche Projektergebnis und den kritischen Pfad dorthin immer im Auge hatte – nicht zuletzt durch seine professionelle Anwendung der Projektmanagement-Prozesse von Campana & Schott.

Wenn das Buch einen Beitrag liefert, damit Unternehmen und Führungskräfte zu wirtschaftlich und gleichzeitig strategisch erfolgreicherem Projektanliegen gelangen, ist das Projektziel erreicht.

Eric Schott
(eric.schott@campana-schott.com)

Christophe Campana
(christophe.campana@campana-schott.com)

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort

Hans Georg Gemünden V

Vorwort

Eric Schott, Christophe Campana IX

Teil I: Die Verankerung des Projektmanagements im Unternehmen 1

Warum Projektmanagement für jedes Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor ist
Christophe Campana 3

Motivation und leistungsbezogene Vergütung für Projektteams
Marc Lappe 29

Analyse und Optimierung der Leistungsfähigkeit im Projektmanagement - von der Projektmanagement-Diagnose zur Balanced Scorecard im PM
Simon A. Schmidt, Sven Hausen 45

Teil II: Die strategische Vorbereitung von Projekten und Projektportfolio 65

Die Jahres- und Vorhabenplanung
Alexander Knöss, Markus Kreßmann 67

Ressourcenmanagement und Budgetoptimierung
Alexander v. Steinbüchel, Boris Ovcak 93

Teil III: Die Aufgaben des Managements bei der Erfolgssicherung von Projekten 111

Multi-Projektmanagement, Portfolioplanung und Portfoliocontrolling
Anna Adler, Ralf Sedlaczek 113

Die Aufgaben des Managements zur Nutzenoptimierung im Programm-Management <i>Simon A. Schmidt, Nicole Mertin</i>	133
Projektrisikomanagement <i>Oliver Keiser</i>	153
Personalentwicklung und Projektmanagement- Qualifizierung <i>Eric Schott, Jan Ahlborn</i>	175
Change Management <i>Eric Schott, Marco Wick</i>	195
Literaturverzeichnis	223

Teil I:
Die Verankerung des
Projektmanagements im Unternehmen

Warum Projektmanagement für jedes Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor ist

Christophe Campana

1.	Einleitung	3
2.	Was ist überhaupt „PM-Kultur“?	5
3.	Was bringt Projektmanagement für Unternehmen?	6
4.	Ist Projektmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor?	8
5.	Warum scheitern in der Praxis so viele Projekte?	12
6.	Wodurch ist eine defizitäre PM-Kultur begründet?	16
7.	Wie ist eine hochwertige PM-Kultur zu gewährleisten?	19
7.1.	Identifikation der strategischen Dimension von PM	19
7.2.	Maßnahmen zur Erlangung von „PM-Excellence“	20
7.3.	Praktische Umsetzung der Maßnahmen	20
8.	Fazit	25

1. Einleitung

Den nachfolgenden Überlegungen liegt wesentlich die These zugrunde, dass es Unternehmen häufig nicht so sehr an neuen und guten Visionen, Ideen oder Strategien mangelt, als vielmehr an der entsprechenden Realisierungskompetenz – also an der Fähigkeit, einmal verabschiedete Konzepte anschließend auch zügig und wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen.

Diese durchaus provokativ gemeinte Formulierung zielt darauf, dass es – gerade in zunehmend dynamischen und globalisierten Unternehmensumfeldern – nicht nur erforderlich ist, immer wieder richtige Strategien vorzugeben, sondern eben auch, diese in der Folge erfolgreich zu implementieren – und gerade hier liegen offenbar noch erhebliche Optimierungspotentiale vor: Die daraus resultierenden Projekte werden nur selten auch effektiv und effizient durchgeführt¹.

Im Folgenden wird vor diesem Hintergrund zunächst der Frage nachgegangen, inwieweit sich Projektmanagement als strategisch relevante Schlüsselkompetenz erweist. Anschließend werden Ursachen für die eingangs postulierten Realisierungsdefizite ergründet, bevor schließlich eine Lösung skizziert wird, die Unternehmen die nachhaltige Erschließung dieses kritischen Erfolgsfaktors ermöglicht.

Die Argumentation verläuft dabei im Wesentlichen wie folgt:

- Der Begriff „PM-Kultur“ wird definiert als die Menge der Rahmenbedingungen, innerhalb derer Projektmanagement erst seine Leistungsfähigkeit entfalten kann.
- Signifikante Nutzenpotentiale einer hochwertigen Projektmanagement-Kompetenz werden exemplarisch aufgezeigt.
- Es werden Gründe dafür angeführt, dass Projektmanagement für Unternehmen einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt.
- Es wird gezeigt, dass die mangelhafte Durchführungsqualität vieler Projekte in der Regel auf Defizite in der herrschenden PM-Kultur zurückzuführen ist.
- Es wird diagnostiziert, welche Ursachen die Schaffung und Bewahrung einer hochwertigen PM-Kultur in der Praxis behindern.
- Es wird ein Lösungsvorschlag zur nachhaltigen Sicherung einer hochwertigen PM-Kultur skizziert.

¹ Wir reduzieren den Geltungsbereich der eingangs eingeführten „Realisierungskompetenz“ bewusst auf *projektartige* Maßnahmen. Auch wenn der Schwesterdisziplin des Projektmanagements, dem Prozessmanagement, eine ebenso signifikante Bedeutung für den operativen Unternehmenserfolg zukommt, soll hier ausschließlich auf die Implementierung wenn auch nicht nur *einmaliger*, so doch *besonderer* Maßnahmen eingegangen werden – und für diese ist definitionsgemäß das Projektmanagement zuständig.

2. Was ist überhaupt „PM-Kultur“?

Es soll an dieser Stelle nicht der Versuch einer erschöpfenden Definition des Begriffs „Projektmanagement“ unternommen werden. Die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung, die Managementliteratur, DIN-Ausschüsse sowie nationale und internationale Fachverbände (PMI, IPMA, GPM) haben zahlreiche Definitionen bzw. Beschreibungen dafür geliefert, was genau ein Projekt ist und wie ein solches erfolgreich zu managen ist. Für unsere Zwecke soll es hinreichen, Projektmanagement als Obermenge von drei analytisch unterschiedenen Teilbereichen zu verstehen:

- **Methoden:** Konventionen, Standards und Prozesse, die mehr oder weniger genau beschreiben, nach welchen Spielregeln Projekte durchzuführen sind: Verfahrensanweisungen, Leitfäden/ Handbücher, Ablauf-/ Prozessbeschreibungen u.ä.
- **Instrumente:** Vorlagen/ Muster und IT-Systeme, die für die operative Projektdurchführung unterstützend bereitstehen: Schablonen, Checklisten, Formulare, PM-Systeme (z.B. Microsoft Project) u.ä.
- **Kompetenzen:** Persönliche Qualifikationen und Fähigkeiten, welche für die erfolgreiche Leitung eines Projekts erforderlich sind: organisatorische, soziale und kommunikative Fähigkeiten, Führungsqualitäten u.ä. Diese Arbeitsdefinition ist so angelegt, dass sie über den unmittelbaren Geltungsbereich des einzelnen Projekts hinausreicht: In aller Regel sind sowohl einzelprojektübergreifende Themen (z.B. Ressourcen- und Kapazitätsmanagement, Projektportfolio-Management), als auch die Einbettung in den unternehmerischen Kontext (Linie-Projekt-Konflikt, Eskalationsprozeduren) Gegenstand des Projektmanagements.

Wie noch gezeigt werden wird, reicht selbst ein wohlgestaltetes und praxisgerechtes Projektmanagement nicht aus, um die erfolgreiche Durchführung von Projekten zu gewährleisten: Mit dem Begriff der „Projektmanagement-Kultur“ sollen daher explizit auch diejenigen Rahmenbedingungen einbezogen werden, die effektives und effizientes Projektmanagement in Unternehmen überhaupt erst ermöglichen. PM-Kultur beschreibt also ein schwer fassbares Konglomerat aus wertheethischen, organisatorischen, psychosozialen, personal- und unternehmenspolitischen Gegebenheiten, welche den oben beschriebenen Methoden, Instrumenten und Kompetenzen erst ihre operative Leistungsfähigkeit verleihen.

Ein Negativbeispiel aus der alltäglichen PM-Praxis mag dies veranschaulichen: Ein internationaler Großkonzern setzt sich das Ziel, mit Hilfe eines groß angelegten Sonderprojekts innerhalb eines Jahres eine leistungsfähige eBusiness-Infrastruktur für alle Mitarbeiter der Konzerngesellschaften be-

reitzustellen. Was bringt ein klarer und sinnvoller Projektauftrag durch das Top-Management, die Bereitstellung aller erforderlichen Human- und Finanzressourcen sowie die beste Projektmanagement-Methodik, wenn beispielsweise

- aus unternehmenspolitischen Erwägungen heraus das Projekt innerhalb der Organisation bewusst ‚falsch aufgehängt‘ wurde, weil das Management davon ausging, auf diese Weise unliebsame machtpolitische Klippen (z.B. in Gestalt einflussreicher ‚Bereichsfürsten‘) umschiffen zu können?
- Projektleiter und Kernteam diese Aufgabe ‚on top‘ zu ihren gewöhnlichen Linienaufgaben erhalten und sich somit aufgrund chronischer Arbeitsüberlastung dem Projekt nur unzureichend widmen können?
- dem Projektteam sowie den beteiligten Fachbereichen weitestgehend die Anreize fehlen, sich dieser Projektaufgabe mit aller Kraft zu widmen, weil dies den persönlichen Karriereinteressen nicht unmittelbar dienlich ist bzw. unter Umständen sogar entgegtritt?
- das Management Projektleitung und Projektteam die explizite Rücken- deckung verweigert, die erforderlich wäre, um ein solches Vorhaben außerhalb der gewöhnlichen Linienstrukturen umzusetzen?
- die Projektleitung nicht mit den erforderlichen Entscheidungs- und Machtbefugnissen ausgestattet ist, um die zu erwartenden psychologischen und politischen Widerstände gegen ein Vorhaben, das sich durch die gesamte Organisation erstreckt, erfolgreich zu überwinden?

3. Was bringt Projektmanagement für Unternehmen?

Wie oben gezeigt, befähigt erst eine fruchtbare PM-Kultur den Projektmanagement-Ansatz zu seiner ganzen Leistungsfähigkeit. Welche konkreten Nutzenpotentiale verspricht jedoch eine hochwertige PM-Kompetenz? Diese lassen sich exemplarisch wie folgt konkretisieren:

- Termin und Dauer
 - Kürzere Projektlaufzeiten dank optimierter Terminplanung
 - Verringerung von Planungsfehlern & späteren Nachbesserungen
 - Früherkennung von Gefahren und Risiken
 - Höhere Termintreue dank laufender Projektüberwachung
- Kosten und Aufwende
 - Verringerung von Kosten und Aufwenden dank optimierter Planung

- Vermeidung von Doppelarbeiten dank systematischer Strukturierung
- Optimale Transparenz über Ist- und Restkosten
- Laufende Kostenüberwachung durch Projekt-Controlling-Kennzahlen
- Darstellbarkeit und ggfs. Weiterberechnung von Mehrkosten durch Auftragsänderung
- Ressourcen und Kapazitäten
 - Optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten
 - Vermeidung von unerwarteten Ressourcen-Engpässen
 - Optimale Transparenz über verfügbare Restkapazitäten
 - Flexibilität & Störungssicherheit dank Ressourcen-Management
 - Optimierte Teamqualifikation durch Skill-Management
- Qualität
 - Fehlervermeidung durch systematische Projekt-Dokumentation
 - Fehlerverringerung dank Umsetzung geltender Qualitätsstandards
 - Hohe Verfügbarkeit von vorhandenem Wissen im Projekt
 - Verbesserte Diagnose und Korrektur von Defiziten dank Kommunikation
 - Förderung des Qualitätsbewusstseins durch Team-Strukturen
- Systematik
 - Standardisierungsvorteile dank einheitlicher Methodik
 - Förderung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse
 - Verbesserter Informationsfluss & Kommunikation
 - Straffung des Abstimmungs- und Entscheidungsverhaltens
 - Vermeidung von Konfliktpotentialen und Reibungsverlusten
 - Erleichterung der Einarbeitung neuer Team-Mitglieder/ Mitarbeiter
- Transparenz
 - Größere Akzeptanz dank übersichtlicher Standard-Prozesse
 - Eindeutig festgelegte Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten
 - Übersicht über die eigenen Aufgaben sowie denen des Projektteams
 - Einzelprojektmanagement: jederzeit Überblick über den Ist-Zustand für Projektleitung und -team
 - Multiprojektmanagement: jederzeit Überblick über alle laufenden und geplanten Projekte für das Management
- Mitarbeiter-Motivation
 - Stärkere Einbindung in Teamstrukturen
 - Steigerung der Zufriedenheit dank hohem Kommunikationsniveau
 - Förderung des Kostenbewusstseins dank Eigenverantwortung

- Steigerung der Zusagenverbindlichkeit
- Zunahme von Qualifikation und damit der Mitarbeitermotivation
- Kundenorientierung
 - Erhöhung der Kundenzufriedenheit
 - Eindeutige Ansprechpartner-Strukturen für die Kunden
 - Aktive Einbeziehung der Kunden in Projektplanung und -durchführung
 - Schnellere Erfüllung von Kundenanforderungen
- Innovationsfähigkeit
 - Kreativitätssteigerung dank interdisziplinärer Strukturen
 - Systematische Evaluierung innovativer Vorschläge
 - Schnellere Umsetzung von Innovationen in konkrete Ergebnisse
- Wettbewerbsfähigkeit
 - Zügige Umsetzung von Strategievorgaben
 - Effektive und effiziente Erreichung von Unternehmenszielen
 - Kürzere Reaktionszeiten auf Veränderungen im Unternehmensumfeld

Auch ohne den Versuch, die oben angeführten Nutzenpotentiale durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu quantifizieren, ist wohl unmittelbar ersichtlich, dass es sich bei den angeführten Nutzeneffekten um ein Kompendium absolut erfolgskritischer Unternehmenswerte handelt: Welche Organisation kann es sich auf Dauer schon leisten, nicht wesentlich um Termin- und Budgettreue, optimale Kapazitätsauslastung, gute Qualität, hohe Mitarbeiter-Motivation, Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung bestrebt zu sein?

4. Ist Projektmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor?

Weit angebrachter als die Hinterfragung der o.g. Werte erscheint vielmehr die kritische Rückfrage, inwieweit ausgerechnet ein hochwertiges Projektmanagement das einzige Rezept zur Realisierung dieser Nutzenpotentiale darstellen sollte – oder, etwas provokanter formuliert: Ist Projektmanagement nun die allein seligmachende Management-Heilslehre? Handelt es sich dabei nicht vielmehr nur um eine weitere vergängliche Modeerscheinung in der scheinbar endlosen Serie immer neuer Management-Trends? Steht am Schluss dieser Untersuchung etwa nur der sehnlichst erwartete, neue Trendbegriff „Management by Projects“?

Projektmanagement als solches ist in der Managementlehre natürlich alles andere als ein Novum: Ursprünglich im zweiten Weltkrieg aus dem militärischen Operations Research hervorgegangen, in den Folgejahrzehnten in Luft- und Raumfahrttechnik (vgl. das Apollo-Programm der NASA) und im Bau- bzw. Anlagenbauwesen weiterentwickelt, handelt es sich inzwischen um einen reifen und hinlänglich praxisbewährten Management-Ansatz, der aus zahlreichen Unternehmensbereichen (Forschung & Entwicklung, Produktentwicklung, Organisations- und Infrastrukturentwicklung, Informationstechnologie, Professional Services usw.) schlicht nicht mehr wegzudenken ist.

Einen Indikator für die nachhaltige praktische Relevanz von Projektmanagement liefert auch die Beobachtung, dass dessen methodisches Instrumentarium noch immer in einer ständigen Weiterentwicklung begriffen ist und immer wieder fruchtbare Ableger hervorbringt: So hat bspw. die sukzessive Verfeinerung von methodischen PM-Standards im Bauwesen das eigenständige Berufsbild des „Projektsteuerers“ hervorgebracht, in der Automotive-Branche durch „Simultaneous Engineering“ eine drastische Verkürzung von Durchlaufzeiten für die Entwicklung neuer Modellreihen ermöglicht, der IT-Anwendungsentwicklung mit dem „Configuration Management“ ein Instrument zur Beherrschung hochgradig parallelisierter Aktivitäten bereitgestellt und mit dem „Risk Management“ einen systematischen Ansatz für die Überwachung und Steuerung von wirtschaftlichen und technologischen Risiken verfügbar gemacht.

Ein weiterer Beleg dafür, dass Projektmanagement keine vorübergehende Modeerscheinung ist, lässt sich aus der Tatsache ableiten, dass gerade die derzeit dynamischsten Branchen projektorientiert arbeiten: Informations- und Medientechnologie, Telekommunikation und Biotechnologie. In der Tat handelt es sich hierbei um Branchen, für die sowohl ein rasanter technologischer Wandel als auch eine hohe Marktdynamik charakteristisch sind. Dies hat unter anderem zur Folge, dass gerade in diesen innovativen Wirtschaftssektoren *Geschwindigkeit* und *Flexibilität* eine herausragende Bedeutung zukommt:

- Die auf die so genannten ‚Zukunftsbranchen‘ gemünzte Aussage „Nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“ beruht auf der Einschätzung, dass nicht länger schiere Größe den besten Stabilitäts- und damit Erfolgsgaranten für ein wesentlich auf bewährten Wertschöpfungsprozessen gründendes Geschäft repräsentiert. Mit Blick auf die Zukunft gilt vielmehr, dass die Aktivierung viel versprechender Erfolgspotentiale die Fähigkeit voraussetzt, neue technologische Möglichkeiten zeitnah (bzw. vor dem Wettbewerb) in preislich attraktive und marktreife Produkte umzusetzen. Auf nichts anderes zielt aber genau

das „magische Dreieck des Projektmanagements“: auf die simultane Optimierung von Terminen, Kosten und Qualität.

- Ebenso verhält es sich hinsichtlich der Flexibilität: Einem „Projekt“ kommt qua Definition eine risikobehaftete, zeitlich und ressourcentechnisch begrenzte Einmaligkeit zu und „Projektmanagement“ begreift sich als der für solche Konstellationen adäquate Management-Ansatz. Die beträchtliche Dynamik von Technologie und Markt hat insofern eine faktische Erweiterung dieses Geltungsbereichs zur Folge, als hier tendenziell die Ausnahme zur Regel wird: In der Tat gilt es, jederzeit flexibel auf kurzfristig veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Damit geht einher, dass sich bspw. die Inhalte bereits laufender Projekte kurzfristig verändern, neue hinzukommen, andere abgebrochen werden, Prioritäten, Termine und damit Kapazitäten verschoben werden müssen u.ä. Eine Organisation, die diese Dynamik bestmöglich beherrschen will, ist somit unabdingbar auf die Kompetenz angewiesen, sein Projektportfolio so managen zu können, dass sie jederzeit flexibel auf veränderte Gegebenheiten reagieren kann und zudem die in der Regel ohnehin knappen Humanressourcen möglichst optimal einsetzt.

Dies gilt so im Übrigen nicht nur mit Blick auf markt- bzw. produktgerichtete Vorhaben. Wachsende Dynamik, zunehmende Komplexität und verschärfter Wettbewerb bescheren den Unternehmen auch immer mehr interne Projekte: Seien es außerordentliche Organisations-, Infrastruktur- oder IT-Vorhaben – kaum ein Unternehmen, das sich unter dem ständigen Druck zur Effizienzsteigerung nicht gerade reorganisiert/umstrukturiert, seine Geschäftsprozesse optimiert, seine technische Infrastruktur modernisiert, seine IT-Systeme umstellt/erweitert o.ä.

Schließlich gilt es aber auch noch, die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Projektmanagement zu unterstreichen: Nicht nur in Boom-Branchen, sondern insbesondere auch in Wirtschaftssektoren, die aufgrund konjunktureller oder sonstiger Entwicklungen einen Konsolidierungskurs einschlagen müssen, wird immer auch das Thema Projektmanagement einschlägig. So verordnen Strategie- bzw. Management-Beratungen im Rahmen von Sanierungs-/Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen ihren Klienten geradezu rituell die gezielte Umstellung auf projektorientierte Vorgehensweisen bzw. raten dringend zur Etablierung eines professionellen Portfolio-Managements. Neben den oben angeführten Aspekten verspricht die Ausrichtung auf Projektmanagement also auch Kosteneinsparungen und/oder eine allgemeine Effizienzsteigerung. Insbesondere während der Rezession Anfang der 90er Jahre haben diese Empfehlungen in deutschen Großunternehmen zu einem regelrechten Boom von Projektma-

nagement-Einführungen (inkl. Definition von PM-Prozessen, Erarbeitung von PM-Handbüchern, Einführung von PM-Systemen, Mitarbeiter-Qualifizierungsprogrammen etc.) verursacht.

Diese Betrachtungen nehmen wir zum Anlass, auf die in diesem Abschnitt gestellte Eingangsfrage nach der Relevanz von Projektmanagement mit folgenden Argumenten zu erwidern:

- Projektmanagement ist ein praxisbewährter Management-Ansatz, der älter ist, als die Management-Theorie selbst, und hinsichtlich seiner Verbreitung nahezu alle Branchen und Unternehmensbereiche durchdringt.
- In den vergangenen 50 Jahren hat sich Projektmanagement ständig weiterentwickelt und im Zuge einer zunehmenden Systematisierung und Ausdifferenzierung seines Instrumentariums immer wieder neue Unterdisziplinen hervorgebracht.
- Immer dort, wo Effizienz und Produktivität signifikant gesteigert werden müssen, ist eine wesentlich projektorientierte Gestaltung der Abläufe in bestimmten Unternehmensbereichen geradezu eine Pflichtmaßnahme.
- Immer dort, wo ein besonders hoher Grad an Innovation erforderlich ist, ist auch eine besondere hohe methodische Projektmanagement-Durchdringung zu beobachten – innerhalb der Unternehmen vertikal und horizontal, aber auch branchen- und unternehmensübergreifend.
- Die aktuelle Entwicklung der Weltwirtschaft ist gekennzeichnet durch eine ständige Zunahme von Dynamik und Komplexität: Rasanter technologischer Wandel, weitere Reduzierung von handelspolitischen Hemmnissen, verstärkter Handel mit Teilen und ganzen Unternehmen, zunehmende Globalisierung u.ä. Effekte verursachen einen steigenden Bedarf nach einem Steuerungsinstrumentarium, mit dem zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit flexibel und schnell auf die ständige Veränderung komplexer Zusammenhänge reagiert werden kann.

Unser Fazit soll an dieser Stelle also lauten: Projektmanagement ist ein weit verbreiteter und seit Jahrzehnten praxisbewährter Ansatz, der sich aufgrund seiner betriebswirtschaftlichen Signifikanz ständig weiterentwickelt und verfeinert hat. Zudem liefern besonders dynamische und innovative Wirtschaftssektoren immer wieder neue Einsatzfelder für das Projektmanagement, so dass diesem Management-Paradigma künftig eine noch wichtigere Rolle zukommen wird, als dies bisher ohnehin schon der Fall ist.

Daraus wird unmittelbar ersichtlich, warum Projektmanagement als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen ist: Einerseits ist schon aus den oben ge-

nannten Gründen eine chronisch defizitäre Realisierungskompetenz heraus nicht hinnehmbar, andererseits ist aber genau dies in der realen Unternehmenspraxis häufig zu beobachten. Wie bereits eingangs vorweggenommen, kann man – wenn auch mit gewissen Einschränkungen – sogar sagen: In vielen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen fehlt es nicht so sehr an neuen Ideen, Zielen, Visionen oder Strategien; es fehlt vielmehr an dem Vermögen, die sich daraus ableitenden Maßnahmen effektiv und effizient in die Praxis umzusetzen.

5. Warum scheitern in der Praxis so viele Projekte?

Spätestens an dieser Stelle ist die Fragen legitim: Wenn Projektmanagement ein praxisbewährter, nutzbringender Management-Ansatz ist, der bereits seit geraumer Zeit nahezu alle Branchen und Unternehmensbereiche durchdringt, warum gibt es dann noch immer so viele Projekte, die de facto nicht so laufen, wie sie sollten?

In der Tat ist es nur allzu häufig so, dass in der Praxis nicht nur eine, sondern gleich mehrere Parameter des „magischen PM-Dreiecks“ verfehlt werden:

- Warum kommen neue Produkte meist deutlich später als angekündigt auf den Markt und dann trotzdem nicht mit dem zu Beginn definierten Leistungsumfang?
- Warum misslingen strategische Organisationsprojekte, wie bspw. Post-Merger-Integrationen, oder aber aktivieren die ursprünglich erhofften Synergiepotentiale nur zu Bruchteilen?
- Warum ist die Entwicklung neuer IT-Systeme meist deutlich teurer und langwieriger als zunächst geplant und genehmigt, und bringt zudem noch fehlerhafte Applikationen hervor, die beim Anwender nicht die gewünschte Akzeptanz finden?

Die Ursachen dafür mögen natürlich vielfältig sein (und sind es meist auch):

- Evtl. war die Komplexität des Projekts zu hoch – bspw., weil gerade im Konzernumfeld bei den meisten IT-Projekten starke Interdependenzen bestehen.
- Vielleicht standen der Erreichung des Projektziels massive Widerstände entgegen – bspw., weil man bei einem Post-Merger-Projekt die Inkompatibilität unterschiedlicher Unternehmenskulturen unterschätzt hat.
- Oder aber das Projektumfeld war durch eine solche Dynamik gekennzeichnet, dass das Team nicht agieren, sondern nur noch reagieren konnte.

te – etwa weil sich der Markt schneller als das eigene Produktportfolio angepasst werden kann.

Nicht immer lassen sich solche oder ähnliche Erklärungen heranziehen: Nur die wenigsten Projekte können mit Fug und Recht für sich beanspruchen, geradezu revolutionär innovativ und/ oder genuin einzigartig und/ oder unbeherrschbar komplex und/ oder hochgradig risikobehaftet und/ oder von widrigen Einflüssen umgeben zu sein. Viele Projekte erscheinen vielmehr sogar geradezu durchaus etwas gewöhnlich und dennoch verlaufen auch diese meist nicht so, wie zunächst gedacht. Zudem fällt auf, dass auch nach Abschluss solcher Standard-Projekte meist niemand genau weiß, warum die ursprünglichen Erwartungen nicht oder nur zu Teilen erfüllt werden konnten. Und schließlich mündet das Ganze in folgende (authentische) Zitate aus der Projektpraxis: „Schon jemals ein IT-Projekt gesehen, das in *time* oder in *budget* abgeschlossen wurde?“ „Die Markteinführung dieses Produkts ist für Ende 2001 angekündigt – d.h., wir können realistisch ca. ab Mitte 2002 damit rechnen.“ „Ich budgetiere meine Projekte immer so: realistische Budgetierung in DM, mal Faktor 1,25 für die Unwägbarkeiten und dann schreibe ich Euro hintendran – und damit liege ich am Ende meistens ganz gut“.

Wie auch zahlreiche Studien (z.B. der Standish Group und vergleichbaren Institutionen) belegen, liegt der Anteil der Projekte, die einigermaßen planmäßig umgesetzt werden, im Schnitt dramatisch niedrig (in Bezug auf IT-Projekte kreisen die Angaben um gerade einmal 20%). Angesichts der teilweise beträchtlichen finanziellen Auswirkungen solcher Defizite wird hier also ein beträchtliches wirtschaftliches Potential offensichtlich. Bemerkenswert ist schließlich, dass hier auch nicht von einem mangelnden Problembewusstsein die Rede sein kann: Kaum ein Vertreter des höheren Managements wird guten Gewissens behaupten, er könne in seinem Verantwortungsbereich bezüglich der Durchführungsqualität von Projekten keinen Verbesserungsbedarf erkennen.

Warum also ist es offenbar so schwer, diese Thematik in den Griff zu bekommen? Unsere These dazu lautet: Die Methoden, Instrumente und Kompetenzen, die das Projektmanagement für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten zur Verfügung stellt, sind sowohl bedarfsadäquat als auch in der Praxis beherrschbar. Der springende Punkt ist, dass es einfach nicht ausreicht, diese per Dekret zum verbindlichen Unternehmensstandard zu erklären, um eine wirksame Implementierung zu erzielen. Die eigentliche Schwierigkeit ist vielmehr auf einer anderen Ebene verortet: Es hapert häufig an dem, was wir mit dem Begriff „PM-Kultur“ umschrieben haben.

Unterschiedliche Dimensionen einer defizitären PM-Kultur lassen sich wie folgt exemplarisch konkretisieren:

- Im Rahmen der etablierten Hierarchiestrukturen muss ausreichend ‚Freiraum‘ für projektorientiertes Vorgehen verbleiben: Abträglich sind beispielsweise Umstände, die Informations-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nur geschlossen innerhalb einzelner aufbauorganisatorischer Einheiten zulassen und bereichs-/abteilungs-/gruppenübergreifenden Entwicklungen strikt auf den hierarchischen ‚Dienstweg‘ beschränken.
- Es muss ein konstruktives psychosoziales Klima gefördert werden, in dem sich flexible und innovative Vorgehensweisen entfalten können und team- und projektorientierte Ansätze nicht durch individuelle, macht- oder karrierepolitisch begründete Hemmnisse erschwert werden.
- Es müssen wirksame Anreize für die Mitarbeiter geschaffen werden, sich durch engagierte Projektarbeit zu empfehlen. Werden projektbedingte Aufgaben generell als unattraktive Zusatzbelastung zum Tagesgeschäft wahrgenommen, oder entstehen systematisch Konflikte zwischen Linien- und Projektarbeit, so wird das Engagement der Teammitglieder schnell auf das Niveau einer Alibi-Beteiligung herabsinken – mit entsprechenden Auswirkungen auf den Projektverlauf. Ansatzpunkte sind entsprechend gestaltete Zielvereinbarungen bzw. systematisch definierte PM-Karrierpfade o.ä.
- Die Benennungsregeln für Projektleiter müssen den Grundsätzen einer systematischen Personalentwicklung genügen. Geradezu symptomatisch ist es, dass Mitarbeiter zu einem Projektleitungsmandat kommen, wie die Jungfrau zum Kinde: Entweder es ist gerade kein anderer verfügbar oder man trifft zufällig den Projektsponsor im Fahrstuhl. Mindestens ebenso häufig ist der Fehlschluss anzutreffen, dass fachliche Kompetenz als Beleg für die Eignung zur Führung eines Projekts interpretiert wird.
- Ein „Projekt“ ist nicht einfach jedes Vorhaben, das nicht 1:1 einen Standard-Geschäftsprozesses instantiiert: Es muss allgemein anerkannte Spielregeln dafür geben, wann überhaupt ein Projekt vorliegt, wie es inhaltlich abzugrenzen ist, wie es zu organisieren und zu führen ist, welche Rollen mit welchen Aufgaben daran beteiligt sind usw.
- Projektleitung und Team müssen hinreichend qualifiziert werden: In aller Regel genügt es nicht, einen fachlich versierten Mitarbeiter durch ein zweitägiges *MS-Project*-Training zu schleusen und ihm anschließend das offizielle PM-Handbuch des Unternehmens zu überreichen, um eine hochwertige Führungskraft für Projektteams zu erhalten.

- Projektteams müssen bei Bedarf gezielt auf Unterstützungsleistungen zurückgreifen können: Training/Coaching ‚on the job‘ oder sogar operative Entlastung bei auftretenden Engpässen sind mögliche Service-Angebote, die die Qualität der Projektdurchführung maßgeblich erhöhen. In der Praxis sind Projektleiter bei Schwierigkeiten aber häufig weitestgehend auf sich allein gestellt. Im Bedarfsfall können sie daher nur auf Standard-Eskalationsprozeduren zurückgreifen, die dann aufgrund einer inflationären Anwendung recht bald an Wirkung einbüßen.
- Es muss eine adäquate IT-Infrastruktur bereitgestellt werden, die alle zentralen Projektmanagement-Prozesse gezielt unterstützt und somit einen administrativen Overhead möglichst vermeidet. Wichtig ist zudem, dass sich eine solche Infrastruktur harmonisch in die umgebende IT-Landschaft integriert. Obwohl es weltweit an die 80 Hersteller von PM-Standardsoftware gibt, bleibt dies ein schwieriges Thema: Die meisten Systeme beschränken sich entweder von vornherein auf ein abgegrenztes PM-Aufgabengebiet (z.B. Netzplanungstools) oder aber erheben den Anspruch auf eine PM-Komplettlösung (z.B. Enterprise-PM-Suites). Erstere unterstützen gezielt nur bestimmte PM-Prozesse und laufen damit unweigerlich Gefahr, ein Dasein als Insellösung zu fristen; letztere stellen hinsichtlich Aktualität und Vollständigkeit erhebliche Ansprüche an die Qualität der Datengrundlage und verursachen dadurch signifikante Betriebsaufwände.
- Schließlich ist auch der ständigen Verflüchtigung mühsam erworbener Projektmanagement-Kompetenz entgegenzuwirken: Allzu häufig wird die Rolle der „Projektleitung“ nur als Durchlaufposten zur eigentlichen Linienkarriere gesehen. Junge Projektleiter, die sich mit der Führung eines Teams gerade ihre ersten Management-Sporen verdient haben, schießen mangels alternativer Entwicklungsperspektiven alsbald auf eine ‚richtige‘ Führungsrolle als Team- oder Abteilungsleiter. Gelangen sie erst einmal in eine solche Position, verkümmert ihr PM-Know-How mangels praktischer Anwendung und steht damit dem Unternehmen nicht länger zur Verfügung.

Im Besonderen verhindern solche und ähnliche Effekte, dass einzelne Projekte planmäßig und erfolgreich durchgeführt werden; im Allgemeinen, dass Projektmanagement für das Unternehmen überhaupt sein ganzes Potential entfalten kann. Die durchaus beträchtlichen Folgeschäden einer defizitären PM-Kultur liegen auf der Hand: Zeit und Geld werden verschwendet, Projektleiter und Team-Mitglieder werden verschlissen, strategische Unternehmensziele werden nicht erreicht usw.