



Gernot Winkler

*Dipl.-Ing.;*

*Jg. 1969;*

*1988–1995 Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;*

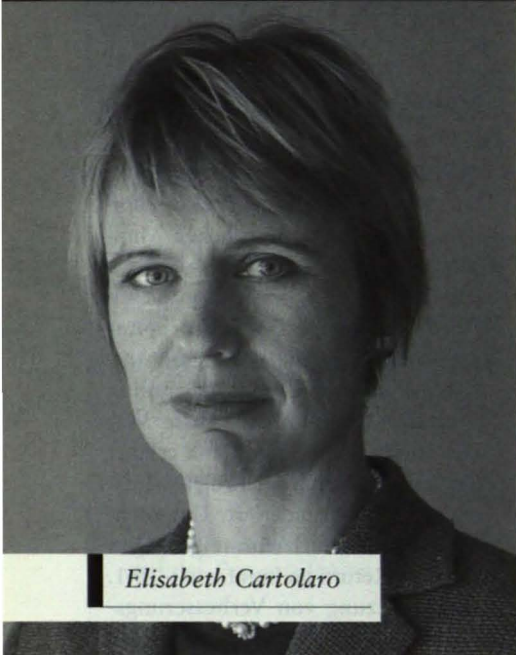
*1995–1996 Universitätsassistent am Institut für Projektmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien;*

*Seit 1996 Trainer, Coach und Berater projektorientierter*

*Organisationen;*

*Universitäts- und Fachhochschullektor, geschäftsführender*

*Gesellschafter der next level Consulting*



Elisabeth Cartolaro

*Jg. 1956;*

*Studium der Romanistik, Germanistik, Philosophie sowie*

*Erziehungswissenschaften an der Universität zu Köln;*

*Langjährige Tätigkeiten als Lehrerin und Trainerin in unterschiedlichen Organisationen;*

*Seit 1994 Assistent Direktor und Projektleiterin der Akademie der Führungskräfte (TTC – Telekom Training Center) der Deutschen Telekom zu betriebswirtschaftlichen, methodischen und sozialen Themen*

## Professionalisierung von Projektmanagement – ein ganzheitlicher Ansatz

Heutzutage stehen Organisationen durch starke Marktdynamiken, Internationalisierung sowie wachsende Komplexität in technischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht vor großen Herausforderungen. Die Geschwindigkeit dieser Entwicklungen scheint in

traditionellen Organisationsformen nicht mehr bewältigbar, permanente Anpassungen von Strategien und Strukturen sind die Folge. Diese Vielfalt bedingt, dass die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen zum erfolgskritischen Faktor wird: Die interne und un-

ternehmensübergreifende Leistungserbringung in permanenten Linien- und temporären Projektprozessen wird zukünftig in gleichberechtigter Form gewollt und akzeptiert sein.

Oftmals wird unter Professionalisierung von Projektmanagement die Ausbildung der projektbeteiligten Mitarbeiter verstanden. Diese – zugegeben wichtige Maßnahme – verpufft jedoch oft kurzfristig, da die Professionalisierung von Projektmanagement langfristig nicht nur den Aufbau individueller, sondern auch organisatorischer Kompetenz verlangt. Insbesondere zählen dazu die Definition des Projektbegriffs und eines gemeinsamen Projektmanagement-Ansatzes, die Entwicklung von Instrumenten und Hilfsmitteln zum Projektmanagement sowie die Schaffung eines instrumentell-organisatorischen Rahmens.

**Projektbegriff und Projektmanagement – Ansatz:**

Frei nach dem Informationsbegriff von Gregory Beatson sollte ein Projekt in einem Unternehmen so positioniert sein, das es ein „Unterschied (ist), der einen Unterschied macht.“ Gemeint ist hier, dass Projekte komplexe, temporäre Aufgabenstellungen sind, die sich klar von Linienaufgaben bzw. Maßnahmen unterscheiden und zu deren Abwicklung spezifisches Projektmanagement-Know-how notwendig ist. Ein Unterschied, der insbesondere auch von den entsprechenden Personen als Handlungsorientierung erkannt ist. So werden Projekte als Option zur organisatorischen Differenzierung (permanente Linienorganisation

versus temporäre Projektorganisation) verstanden und „Projektitis“ vermieden. Abbildung 1 zeigt einige mögliche Kriterien der Differenzierung, wobei die Projektbegriffsdefinition in jedem Fall unternehmensspezifisch zu erstellen ist.

Während Projekte traditionell als zu deklinierende Aufgaben und Projektmanagement rein als verfahrenstechnischer Methodenansatz verstanden wurden, werden heute Projekte als temporäre Organisationen gesehen, wobei neben dem Einsatz dazu geeigneter Methoden der Aufbau einer adäquaten (integrierten) Projektorganisation sowie das Management der Projektumwelten (Projektkontext) zentrale Herausforderungen darstellen. In diesem Zusammenhang hat die Systemtheorie viel zum Verständnis von abgegrenzten Projekten beigetragen, Abbildung 2 veranschaulicht diesen Paradigmenwechsel vom traditionellen zum systemisch-konstruktivistischen Projektmanagement-Ansatz.

Abbildung 2 und 3 (Gegenüberstellung).

**Projektmanagement-Instrumente und Hilfsmittel**

Projektmanagement-Richtlinien singular oder als Teil eines TQM-Handbuchs sind Instrumente des organisatorischen Lernens und können einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau einer gemeinsamen Projektmanagement-Kultur leisten.

Inhaltlich sollten PM-Richtlinien neben Projektbegriffsdefinition und Rollenverständnis die Teilprozesse Projektbeauftragung, Projektstart, Projektcontrolling und Projektabschluss sowie die dazu notwendigen Checklisten, Methoden und Hilfsmittel enthalten. Die Benutzerfreundlichkeit solcher Richtlinien kann durch einen vertretbaren Seitenumfang (kein Lehrbuch!) und elektronischen Zugriff auf die Hilfsmittel wie Vorlagen für Projektauftrag, Projekthandbuch, Fortschrittsberichte, Abschlussberichte, Protokolle etc. erhöht werden.

In jedem Fall sollten Projektmanagement-Richtlinien losgelöst von den Leistungsprozessen (inhaltlichen Prozessen eines Projektes), also generisch erstellt werden und somit für alle Projektarten eines Unternehmens Gültigkeit haben. Es gilt den Rahmen für den Erfolg aller Projekte zu schaffen!

**Organisatorische Rahmenbedingungen**

Ein wesentliches Merkmal projektorientierter Unternehmen ist die Etablierung von Anreizsystemen für Projektmanagement-Personal. Während erst kürzlich als Ergebnis einer empirischen Studie 60 % der befragten Führungskräfte zum Thema Erfolgsfaktoren in Projekten die richtige Projektleiterauswahl an die erste Stelle reichten, ist vielerorts noch die allseits unter „Peter“-Prinzip

Kriterien	A-Projekte	B-Projekte	C-Projekte
<b>Strategische Bedeutung (Bedeutung für das Gesamtunternehmen)</b>	Hoch (gesamt)	Mittel (gesamt)	Niedrig (bereichsbezogen)
<b>Beteiligte Abteilungen (Bereichsübergreifende Zusammenarbeit)</b>	Überwiegende Mehrzahl der UN-Bereiche	Mehrere UN-Bereiche	Ein UN-Bereich
<b>Inhaltliche Komplexität</b>	Sehr hoch	Hoch	Mittel
<b>Personenanzahl</b>	Größer 10	5-10	Kleiner 5
<b>Risiko</b>	Sehr hoch	Hoch	Mittel
<b>Kosten</b>	Größer 10 Mio.	1-10 Mio.	Kleiner 1 Mio.
<b>Dauer</b>	Größer 18 Monate	6-18 Monate	Bis 6 Monate

Abb. 1: Mögliche Kriterien der Differenzierung

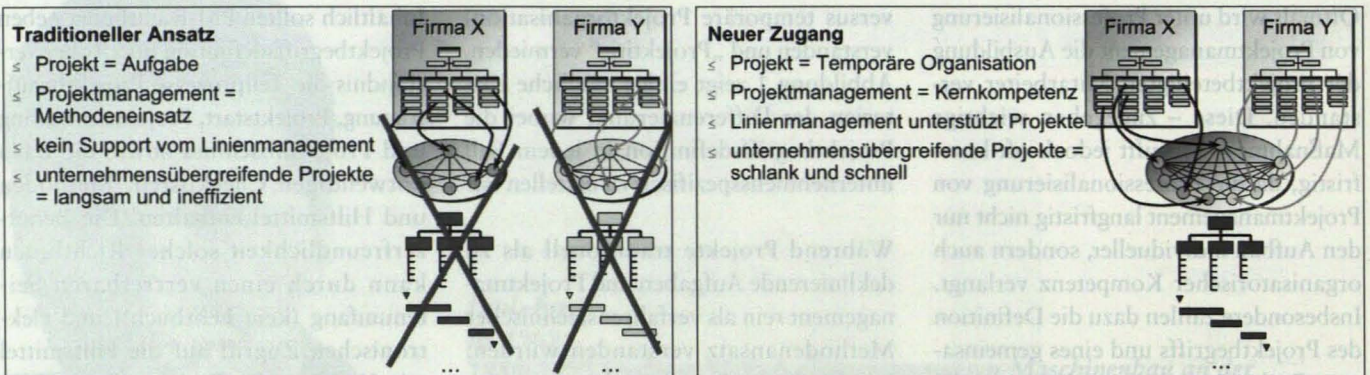


Abb. 2 u. 3: Gegenüberstellung

(der beste Techniker wird Projektleiter!) bekannte Vorgehensweise üblich. Diese Studie geht damit einher mit anderen Studien, die neben einer Management Attention die Kompetenz des PM-Personals als die kritischen Faktoren für Erfolg in Projekten belegen. Jedoch gelingt es kaum, Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen für diese temporären Rollen zu gewinnen. Karriere-möglichkeiten alternativ zur Linien- oder Expertenkarriere in Form einer Projektmanagementkarriere kann hier Abhilfe schaffen (siehe Abb. 5).

Zur Professionalisierung von Projektmanagement gehört letztlich auch die aufbauorganisatorische Ver-

ankerung der Projektmanagement-Kompetenz in Form eines Projektsteuerkreises und eines Projekte-Service (Projektkoordination).

Der Projektsteuerkreis als strategisches Gremium sollte die Verantwortung für das Projektportfolio (alle Projekte eines Unternehmens) übernehmen und somit eine wichtige Kommunikations- und Entscheidungsstruktur darstellen. Die wichtigsten Aufgaben des Projektsteuerkreises sind die Beauftragung, die Priorisierung, die Evaluierung sowie die Koordination von Projekten. Bewährt hat sich die Strategie, einen Projektsteuerkreis, der meist aus Vertretern der 1. und 2. Managementebene besteht, auf bestehende Kommunikationsstrukturen im Unternehmen aufzubauen.

Eine weitere integrative Struktur projektorientierter Unternehmen stellt die organisatorische Verankerung eines Projekte-Service dar, wobei die Aufgaben je nach Bedarf durch eine Person (Projektkoordinator) bis hin zu einer eigenen Abteilung (Projekte-Service) wahrgenommen werden können. Je nach Ausprägung umfassen diese Aufgaben die komprimierte Aufbereitung aller Projektinformationen (Multiprojektmanagement) für den Projektsteuerkreis über die Wartung und Pflege der Projekte-Datenbank, der Projektmanagement-Richtlinien und Infrastruktur bis hin zu internen Qualifizierungs- und Coachingleistungen. Der Projekte-Service stellt damit die zentrale Anlaufstelle im Projektmanagement dar.

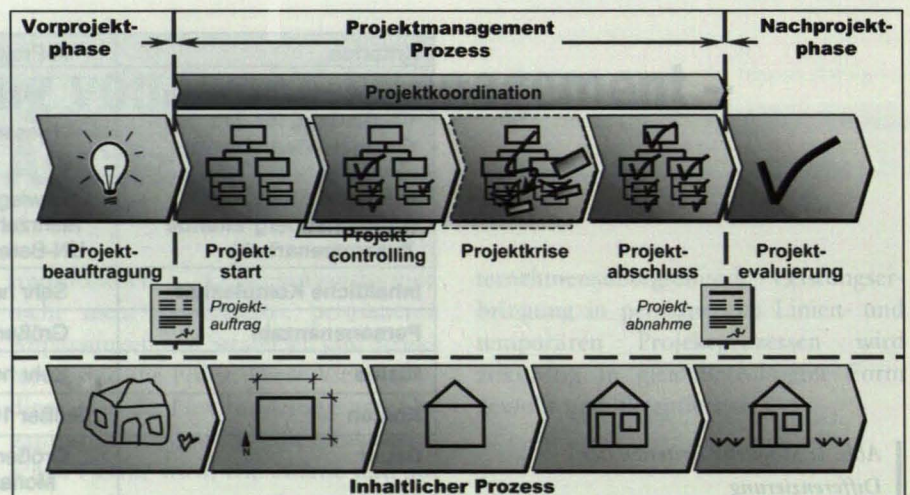
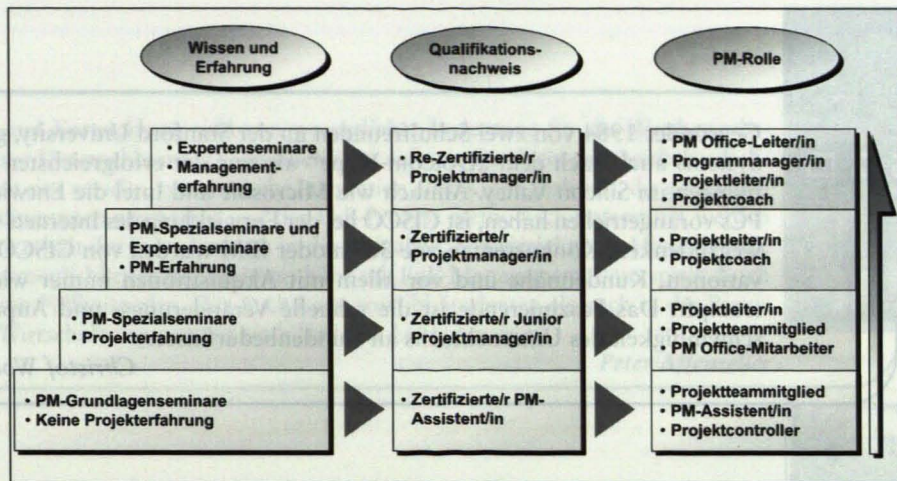


Abb. 4: Leistungsprozess versus Projektmanagement-Prozess

Abb. 5: Projektmanagement Karriere)



### 10 abschließende Tipps zur Professionalisierung von Projektmanagement

- Die Professionalisierung von Projektmanagement sollte in Projektform durchgeführt werden.
- Im Zuge eines Changemanagement-Ansatzes ist die Bildung eines interdisziplinären Kernteams sinnvoll.
- Das Commitment des Top-Managements in der Rolle des Projektauftraggebers ist unverzichtbar.
- Als Vorgehensmodell hat sich ein zeitlich dreistufiger Prozess, beginnend mit individuellem Lernen (Qualifizierung) über die Erarbeitung von Werkzeugen und Spielregeln (z.B. PM-Richtlinien) bis zur Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. Projekte-Service) bewährt.
- Vermeide „Projektitis“ durch klare Abgrenzung von Projekten.
- Die Ausbildung der projektbeteiligten Personen sollte zielgruppenspezifisch – nicht nur Projektmitarbeiter und Projektleiter, sondern auch Führungskräfte – erfolgen.
- Durch Coaching strategischer Projekte kann die Entstehung einer Projektmanagement-Kultur unterstützt werden (Erfolgsstory!)
- Projekte sollten durch eine Stelle (Projektsteuerkreis) im Unternehmen priorisiert und beauftragt werden.
- Der Aufbau eines Projekte-Service (Projektkoordination) als zentrale Anlaufstelle stellt ein wichtiges, integratives Strukturelement dar.
- Projektmanagement-Richtlinien sollten für alle Projekte des Unternehmens Gültigkeit haben.