

Fedi El Arbi und Frederik Ahlemann

Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung	23
2.2	Die Einführung von Projektmanagement als mehrjähriger Prozess	26
2.3	Projektmanagement-Navigator: Das SZP-Modell	29
2.3.1	Sozialer und kultureller Kontext	30
2.3.2	Standardisierung	31
2.3.3	Zentralisierung	32
2.3.4	Professionalisierung	33
2.3.5	Management-Agenda	34
2.3.6	Projektmanagement 2020	34
2.4	Wie kann der Navigator genutzt werden?	35

2.1 Einleitung

Projektmanagement ist ein interdisziplinär geprägter Praxis- und Forschungsbereich, der verschiedene fachliche Komponenten vereint. Wissensgebiete, wie die allgemeine Managementlehre, die Psychologie, die Mathematik oder Operations Research liefern Konzepte und Verfahrensweisen, die im Projektmanagement zur Anwendung kommen. Für sich betrachtet, vermag keine dieser Komponenten allein Projekte zum Erfolg führen. Der Erfolg des Projektmanagements ergibt sich vielmehr aus einer ganzheitlichen, d. h. integrier-

F. El Arbi (✉) · Prof. Dr. F. Ahlemann

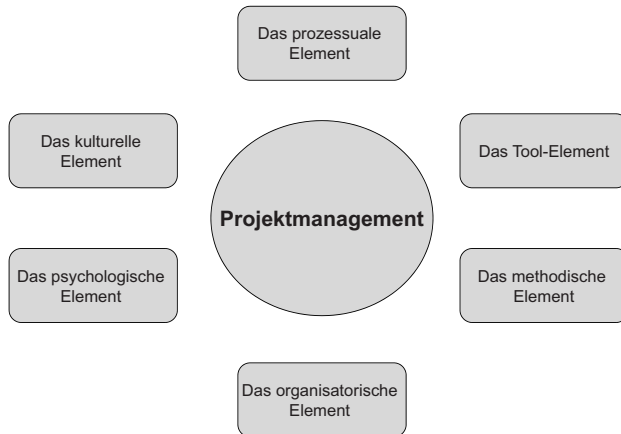
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, EBS Business School, Institute of Research on Information Systems, Konrad-Adenauer-Ring 15, 65187 Wiesbaden
e-mail: fedi.elarbi@ebs.edu

F. Ahlemann, C. Eckl (Hrsg.), *Strategisches Projektmanagement*,

DOI 10.1007/978-3-642-34761-0_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

23

Abb. 2.1 Elemente des Projektmanagements



ten Anwendung aller Bausteine. Zu den relevanten Elementen des Projektmanagements gehören (siehe Abb. 2.1):

Das methodische Element: Das Projektmanagement umfasst Managementmethoden zur Planung, zur Steuerung oder auch zur Problemlösung. Diese Methoden sind beispielsweise in Form von Standards und Normen dokumentiert und bedürfen einer unternehmensspezifischen Anpassung und Einführung.

Das prozessuale Element: Projekte werden heute zunehmend in Form eines definierten Prozesses abgewickelt. Vorgehens- und Prozessmodelle fungieren hierbei als Vorlagen, die Unternehmen dabei helfen können, einen für sie optimalen Ablauf zu entwickeln.

Das organisatorische Element: Am Projektmanagement sind verschiedene Rollen, Organisationseinheiten, Gremien und Teams beteiligt. Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen entsprechend definiert werden [1].

Das psychologische Element: Projektmanagement wird von Menschen vollzogen, die sich aufgrund ihrer psychologischen Disposition unterschiedlich verhalten. Darauf ist in geeigneter Weise Rücksicht zu nehmen. Beispielhafte Probleme und Herausforderungen sind hier die Akzeptanz von Projektmanagement-Methoden, der Widerstand gegen Veränderungen oder die Teammotivation.

Das kulturelle Element: Dieses Element ist eng mit dem vorherigen verbunden. Jeder Mensch ist Teil eines gesellschaftlichen Kontextes, der durch eine Kultur charakterisiert ist, die das Handeln und Denken der Menschen beeinflusst. Analog hat jede Organisation eine Kultur, die ebenso einen Einfluss auf die Mitarbeiter hat.

Das Tool-Element: Ab einer gewissen Projektgröße geht die Bewältigung der Komplexität und der Informationsflut über die menschlichen kognitiven Fähigkeiten hinaus, was eine Softwareunterstützung bei der Projektabwicklung erfordert. Je nach Bedarf können Tools für Einzelprojektmanagement, Multiprojektmanagement oder unternehmensweites Projektmanagement eingesetzt werden [2].

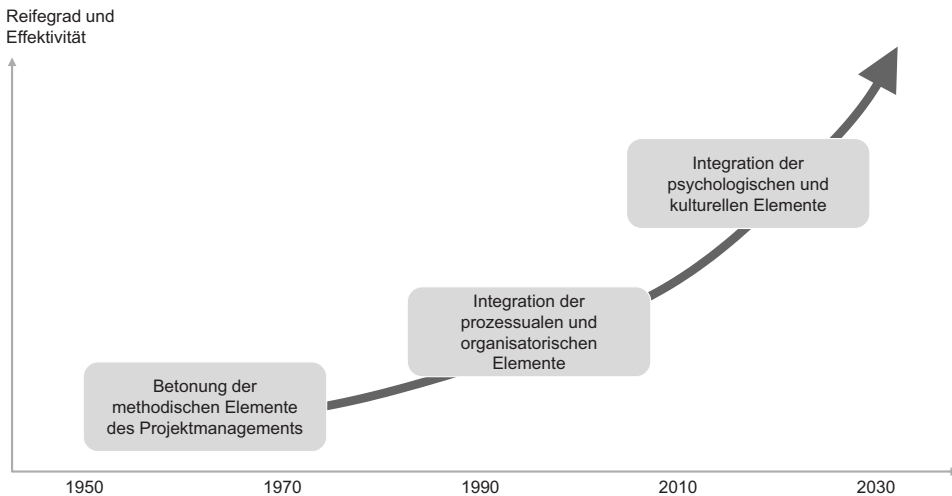


Abb. 2.2 Entwicklung des Projektmanagements

In der Vergangenheit wurde insbesondere das methodische Element im Projektmanagement sehr stark betont und deshalb viele Projektmanagement-Methoden entwickelt. Danach erfolgte – insbesondere durch die Verbreitung des Multiprojektmanagements – eine Hinwendung zu Prozessen und Organisationsstrukturen. Heute stehen darüber hinaus die psychologischen und kulturellen Faktoren im Vordergrund.

Die Bedeutung all dieser Elemente für ein erfolgreiches Projektmanagement ist unstrittig. So kann eine alleinige Fokussierung auf die methodische Dimension mit Vernachlässigung der psychologischen Aspekte z. B. zu Widerständen im Projekt führen. Allerdings gibt es noch immer erhebliche Unsicherheiten bezüglich einer sinnvollen Priorisierung dieser Aspekte, d. h. einer geeigneten Einführungsstrategie. Viele Organisationen konzentrieren sich zur falschen Zeit auf die eigentlich richtigen Aufgaben, ohne z. B. gegenseitige Abhängigkeiten, den Reifegrad ihrer Organisation oder die Eignung eines spezifischen Projektmanagement-Konzeptes zu berücksichtigen. Damit wird der Erfolg des Projektmanagements aufs Spiel gesetzt oder aber ein erheblicher Teil des Nutzenpotenzials verschenkt.

Fallbeispiel: Projektmanagement-Methodik

Eine von Forschern der EBS Business School durchgeführte Studie zur Nutzung von Projektmanagement-Methodiken [3] belegt, dass die technischen Aspekte einer Methodik nicht ausschließlich darüber bestimmen, ob sie genutzt oder verworfen wird. Selbst dann, wenn die Projektmanagement-Methodik zu den Aufgaben der Nutzer passt und einfach anzuwenden ist, spielen vielfältige psychologische und soziologische Faktoren eine große Rolle für die Akzeptanz. Zu diesen Faktoren gehören der Erfüllungsgrad der persönlichen Bedürfnisse des Nutzers (z. B. Bedürfnis nach Erfolg, Bedürfnis nach

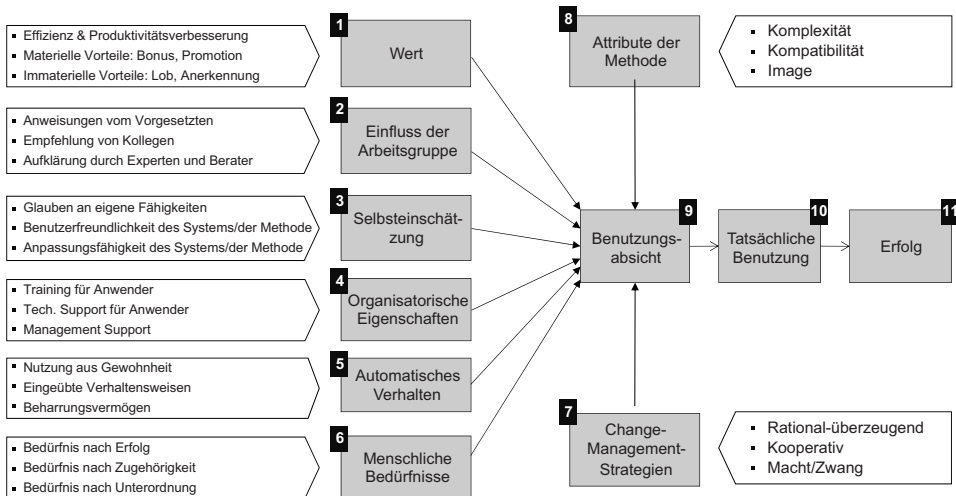


Abb. 2.3 Beispiel: Einflussfaktoren auf die Entscheidung zur Nutzung einer Projektmanagement-Methodik

Zugehörigkeit), das Beharrungsvermögen, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und der Einfluss der anderen Mitarbeiter (siehe Abb. 2.3). Diese Faktoren sind bei der Entwicklung oder Auswahl der Projektmanagement-Methode und beim Ausrollen dieser Methode zu berücksichtigen.

Die Zielsetzung dieses Kapitels ist daher, wichtige Erfolgsfaktoren und Strategien für die Einführung von PM vorzustellen und diese in Form eines Ordnungsrahmens in Beziehung zueinander zu setzen. Dieser Ordnungsrahmen wird als „Projektmanagement-Navigator“ konzipiert. Da der Prozess der Einführung von Projektmanagement den Kern dieses Navigators bildet, wird im Folgenden zunächst der mehrjährige und mehrstufige Charakter dieses Prozesses erläutert. Auf Basis dieses Überblicks wird anschließend der Navigator vorgestellt. Jeder der Bausteine dieses Navigators wird kurz beschrieben (eine detaillierte Diskussion erfolgt in den folgenden Kapiteln des Buches). Am Ende des Kapitels wird erläutert, wie Ihnen der Navigator bei der Einführung und Entwicklung des Projektmanagements in Ihrer Organisation helfen kann.

2.2 Die Einführung von Projektmanagement als mehrjähriger Prozess

Die einschlägige Literatur zum Projektmanagement vermittelt den Eindruck, dass die Einführung von Projektmanagement in einer Organisation im Wesentlichen aus zwei Aufgabenblöcken besteht:

Konzeption des Projektmanagements: Hier geht es um die Definition der methodischen Bestandteile der Projektabwicklung, d. h. die Festlegung, welche Projektmanagement-Methoden im Einzelnen zum Einsatz kommen sollen. Da es sehr viele Methoden gibt und diese unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen, ist dieser Schritt notwendig, um das Projektmanagement schlank, pragmatisch und beherrschbar zu halten.

Projektmanagement-Schulung: Das einmal konzipierte Projektmanagement ist in einem zweiten Schritt den Projektbeteiligten zu vermitteln. Die erfolgt im Regelfall in Form von Schulungen, in denen die Einzelmethoden vorgestellt und eingeübt werden.

Tatsächlich sind diese beiden Aufgabenfelder essentiell für die Einführung von Projektmanagement. Allerdings suggerieren sie, dass eine Projektmanagement-Einführung innerhalb weniger Monate zu realisieren ist. Genau das ist aber in der Regel nicht der Fall. Typischerweise erfordert die nachhaltige organisationsweite Einführung eines umfassenden Einzel- und Multiprojektmanagements fünf bis zehn Jahre. Das hat verschiedene Gründe:

Projektmanagement ist umfangreich: Es gibt viele Projektmanagement-Methoden und die einmalige Einführung eines umfassenden Projektmanagement-Konzeptes überfordert in der Regel die Mitarbeiter.

Beispiel

Die Monte-Carlo-Simulation gilt als bewährte und effiziente Methode zum Projektrisikomanagement. Mit ihrer Hilfe wird der Projektablauf modelliert und der Einfluss der einzelnen Risiken ermittelt. Diese Methode setzt fundierte Kenntnisse in der Wahrscheinlichkeitstheorie voraus und erfordert eine hohe Kompetenz in der Projektplanung. Daher bietet sich deren Einführung nur in Organisationen an, in denen komplexe Risiken auftreten und das Projektmanagement bereits fest etabliert ist.

Es gibt Abhängigkeiten: Viele Projektmanagement-Praktiken setzen andere Praktiken voraus. Das bedingt eine stufenweise Einführung des Projektmanagements.

Beispiel

Ein zentralisiertes unternehmensweites Projekt-Risikomanagement ist nur möglich, wenn Projektportfoliomanagement vorhanden ist, das die Aggregation der Projektinformationen erlaubt.

Verhaltensänderungen erfordern Zeit: Die Einführung von Projektmanagement impliziert, dass Mitarbeiter ihr Verhalten ändern und neue Projektmanagement-Praktiken anwenden, anstatt alten Verhaltensweisen zu folgen. Ein solcher Wandel kostet Zeit und bedarf immer wieder neuer Impulse zur Verhaltensänderung.

Beispiel

Die Einführung eines neuen Projektinitiierungsprozesses erfordert in der Regel nicht nur bei Projektleitern Verhaltensänderungen, sondern auch bei anderen Projektstakeholdern (z. B. Führungskräften). In den meisten Organisationen wird fortlaufend und wiederkehrend auf die Einhaltung des Prozesses gedrängt, bis dieser fest verankert ist.

Projektmanagement bedeutet einen Kulturwechsel: In den meisten Organisationen impliziert Projektmanagement einen kulturellen Wandel. Führungsstile, Kommunikationsstile und die Art der Zusammenarbeit verändern sich. Kulturwechsel benötigen Zeit und lassen sich nicht kurzfristig verordnen.

Beispiel

Bei der Einführung von agilen Methoden zum Management von IT-Projekten, wie z. B. SCRUM, müssen sich Projekt-Controller und Projektsponsoren an die Philosophie der agilen Methoden gewöhnen, die auf Vertrauen in die Mitarbeiter beruht und bei der strenges Controlling eine untergeordnete Rolle spielt.

Projektmanagement betrifft die gesamte Organisation: Projektmanagement-Praktiken spielen nicht allein für Projektmanager und Projektteams eine Rolle. Ein umfassendes Projektmanagement-Verständnis heißt auch, dass sich alle Stakeholder-Gruppen eines Projektes einbringen. Dadurch wird die Einführung von Projektmanagement komplexer und kostet Zeit.

Beispiel

Die Einführung von Projektportfolio-Management betrifft die Gesamtorganisation: Das Topmanagement wird in die Portfoliosteuerung eingebunden und das mittlere Management bringt Projektvorschläge im Rahmen von Projektinitiierungsprozessen ein. Projektmanager steuern die Projektabwicklung. Projektteams übernehmen die inhaltliche Arbeit.

Diese Gründe legen nahe, die Einführung eines Projektmanagements in mehreren Stufen zu vollziehen. In diesen Stufen wird/werden Schritt für Schritt

- weitere methodische Bestandteile des Projektmanagements konzipiert,
- diese Bestandteile eingeführt,
- ihre Nutzung und Einhaltung gesteuert,
- ein entsprechender kultureller Wandel eingeleitet und fortgeführt sowie
- aus Fehlern gelernt und das bestehende Projektmanagement verbessert.

Im Rahmen unserer Forschung haben wir festgestellt, dass Organisationen zwar grundsätzlich unterschiedliche Wege bei der Einführung ihres Projektmanagements gehen, es aber trotzdem ein übergeordnetes Muster bei der Einführung gibt. Dieses Muster besteht aus drei großen Phasen, die praktisch jede Organisation durchläuft, wenn sie Projektmanagement einführt und optimiert. Jede dieser Phase dauert ca. ein bis drei Jahre. Insgesamt kann damit die Entwicklung eines umfassenden und wirksamen Projektmanagements in einer Organisation, die ganz am Anfang steht, bis zu zehn Jahre in Anspruch nehmen. Diese Zahl wird durch andere empirische Studien bestätigt, z. B. denen des Software Engineering Institutes (SEI) der Carnegie Mellon University, die bei ihren Reifegradmessungen zum Projektmanagement (CMM, CMMI) zu ähnlichen Ergebnissen gekommen ist [4].

2.3 Projektmanagement-Navigator: Das SZP-Modell

Im Laufe unserer Studie sind wir bei den Befragungen auf wiederkehrende Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Projektmanagement gestoßen. Die Vernachlässigung dieser Faktoren verringert die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Projektmanagement-Einführung signifikant. In vielen Fällen kann das Potenzial des Projektmanagements nicht oder nur in geringem Umfang realisiert werden. Wir haben alle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren gesammelt, kategorisiert, verschiedenen Phasen des Einführungsprozesses zugeordnet und in Form eines Ordnungsrahmens zusammengeführt. Dieser Ordnungsrahmen soll im Folgenden Navigator genannt werden und zeigt auf, wie Organisationen den Prozess der Projektmanagement-Einführung durchlaufen sollten.

Der Projektmanagement-Navigator besteht aus verschiedenen Komponenten, die einerseits den Prozess der Einführung des Projektmanagements in einer Organisation beschreiben, andererseits wichtige Rahmenbedingungen abdecken, die ein bereits erfolgreiches Projektmanagement erfolgreicher machen. Im Einzelnen besteht der Navigator aus den folgenden Elementen (siehe Abb. 2.4):

1. **Phasen des Einführungsprozesses (SZP)**
 - a) Standardisierung,
 - b) Zentralisierung,
 - c) Professionalisierung,
2. den Aufgaben, die die Unternehmensführungsebene parallel dazu wahrnehmen muss („**Management Agenda**“),
3. dem **sozialen Kontext**, in dem sich Projektmanagement abspielt,
4. einer **Prognose zur Entwicklung der Projektmanagement-Disziplin** („Projektmanagement 2020“) in den nächsten Jahren, die es ermöglicht, ein zukunftsfähiges und nachhaltiges Projektmanagement aufzubauen.

Im Folgenden werden diese Komponenten kurz vorgestellt und anschließend in den Kap. 3 bis 8 dieses Buches ausführlich diskutiert.

Sozialer und kultureller Kontext

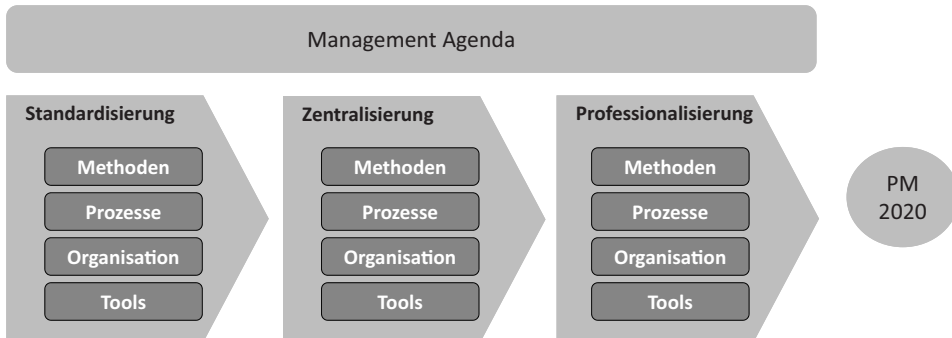


Abb. 2.4 Projektmanagement-Navigator

2.3.1 Sozialer und kultureller Kontext

Der soziale und kulturelle Kontext von Projektmanagement wird regelmäßig unterschätzt. Standards und Schulungsprogramme betonen oft die methodischen und prozessualen Aspekte des Projektmanagements und widmen den „weichen Faktoren“ des Projektmanagements verhältnismäßig wenig Raum. Dennoch ist das Verständnis dieser Faktoren entscheidend für eine effiziente Einführung von Projektmanagement in einer Organisation, da sie den Erfolg dieser Initiative stark beeinflussen: Werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Rahmen des Einführungsprozesses nicht erfasst und berücksichtigt, kann das dazu führen, dass Projektmanagement als Innovation nicht angenommen wird. Ist ein Mitarbeiter z. B. sehr leistungsorientiert, kann er manche Projektmanagement-Praktiken als unnötigen Aufwand empfinden und dazu neigen, die Nutzung der Methoden auf einem minimalen Niveau zu halten (z. B. den Statusbericht halbherzig nur mit den nötigsten Informationen auszufüllen). Unter diesen Umständen kann die Methode den von ihr erwarteten Nutzen nicht entfalten. Die soziale Dynamik bei der Einführung von Projektmanagement ist ebenfalls zu beachten: Entscheidet sich eine Gruppe angesehener Mitarbeiter, eine Methode nicht zu nutzen, kann das dazu führen, dass die Methode von der gesamten Belegschaft verworfen wird.

Die Navigatorkomponente *Sozialer und kultureller Kontext* umfasst daher diejenigen sozialen und kulturellen Faktoren, die für die erfolgreiche Einführung von Projektmanagement in Organisationen erfolgsentscheidend sind. So werden beispielsweise notwendige Eigenschaften des Teams, das für die Einführung von Projektmanagement zuständig ist, diskutiert. Hier geht es auch um die spezifischen Bedürfnisse zukünftiger Projektmanagement-Anwender und um die Frage, wie eine maximale Akzeptanz erzielt werden kann.

Die Navigatorkomponente *Sozialer und kultureller Kontext* bildet den Rahmen für alle anderen Navigatorkomponenten, weil sie für alle Aspekte relevant ist. Die Umsetzung jeder Komponente führt zu Veränderungen in der Organisation, deren soziale und kulturelle Tragweite verstanden und berücksichtigt werden muss.

Weitere Informationen zum sozialen und kulturellen Kontext der Projektmanagement-Einführung können Kap. 3 entnommen werden.

2.3.2 Standardisierung

Organisationen mit einem sehr geringen Projektmanagement-Reifegrad wickeln Projekte gänzlich ohne Projektmanagement-Methoden ab oder der Projektleiter entscheidet über die Anwendung von Projektmanagement auf Einzelfallbasis. Ein solches nicht reglementiertes Projektmanagement bringt eine Reihe von Nachteilen mit sich:

Geringe Wahrscheinlichkeit der Wiederholung von Projekterfolgen: Der Erfolg eines Projektes hängt einzig und allein von der individuellen Kompetenz und der Motivation des Projektleiters und des Projektteams ab. Es gibt keine Mechanismen, die sicherstellen, dass Projekterfolge replizierbar werden. Was einmal funktioniert hat, kann schnell in Vergessenheit geraten [1].

Kommunikationsprobleme: Den Projektmanagern und Projektteams fehlt es an Mitteln und Wegen, über den Projektstatus zu informieren, sich zu entlasten und Unterstützung durch Führungskräfte einzufordern. Oft funktionieren die informellen Wege nicht oder sind nicht ausreichend.

Interessenkonflikte: Im Rahmen der Projektabwicklung kann es zu Opportunismus kommen, d. h. Projektmanager können einen problematischen Projektstatus verschleiern, um eigene Kompetenzdefizite zu verbergen [5]. Teammitglieder erliegen der Versuchung von Arbeitsminimierung, da keine Transparenz über den Projektfortschritt besteht. Projektstakeholder werden ihrer Verpflichtung zur Unterstützung nicht gerecht, weil sie andere Ziele verfolgen.

Um diese Probleme zu lösen, werden in der ersten Phase der Projektmanagement-Einführung Projektmanagement-Praktiken standardisiert sowie die internen und externen Kommunikationswege für Projekte definiert, um Kontrollmechanismen für Projekte zu ermöglichen.

Die Komponente *Standardisierung* beschreibt in diesem Zusammenhang, welche Projektmanagement-Praktiken und -Prozesse zu standardisieren sind und wie dies erfolgen kann. Dazu gehören Vorgehensmodelle, Rollenmodelle, das Zeitmanagement, das Ressourcenmanagement, das Kostenmanagement und das Qualitätsmanagement.

Am Ende der Standardisierungsphase ist eine einheitliche Projektmanagement-Methodik für alle Projekte in einer Organisation etabliert, was deren Vergleichbarkeit sicherstellt. Darüber hinaus ist ein klares Rollen- und Organisationsmodell etabliert, das Aufgaben und

Verantwortlichkeiten einheitlich regelt. Auf diese Weise bildet die Phase der Standardisierung die Grundlage für die Zentralisierung des Projektmanagements (Phase 2): Nur eine einheitliche und transparente Projektabwicklung erlaubt das zentralisierte (und damit vergleichende) Management einer Vielzahl von Projekten.

Detaillierte Informationen zur Standardisierung des Projektmanagements können dem Kap. 4 entnommen werden.

2.3.3 Zentralisierung

Obwohl die Standardisierung dazu beiträgt, dass Projekte besser kontrolliert werden und dass die Kommunikation einfacher abläuft, löst sie nicht alle Projektmanagement-Herausforderungen. Vielfach werden erst nach der Standardisierung die Probleme des Multiprojektmanagements vollständig transparent. Zu diesen Herausforderungen gehören z. B.:

Fehlender Überblick über die Multiprojektumgebung: Wenn keine zentrale Projektorganisation existiert, die für Multiprojektmanagement zuständig ist, fehlen Informationen über Status, Risiken und Probleme laufender Projekte.

Fehlgeleitete Projektpriorisierung: Wenn keine Richtlinien für die Aufnahme eines Projekts in das Projektportfolio definiert werden, können Projekte initiiert werden, die mit der Unternehmensstrategie nicht übereinstimmen bzw. keinen hinreichenden Nutzen für die Organisation haben.

Kein übergreifendes Ressourcenmanagement: Wenn zentrale Projektinformationen fehlen, können Ressourcen (Personal, Material, Maschinen) nicht optimal den Projekten zugewiesen werden. Es kommt zu Engpässen, schwacher Auslastung oder Überlastung.

Organisationen reagieren auf diese Herausforderungen, indem sie ihre Projektinformationen zentral sammeln und auswerten. Dies erfolgt durch eine oder mehrere zentrale Organisationseinheiten, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind.

Die Komponente *Zentralisierung* beschreibt in diesem Zusammenhang verschiedene Maßnahmen, die im Rahmen eines Projektmanagement-Zentralisierungsvorhabens realisiert werden. Hierzu gehören die Etablierung eines Projektmanagement-Office (PMO), die Einführung von Projektportfoliomanagement, die Implementierung eines einheitlichen Projekt-Rollenmodells für das Multiprojektmanagement und die Installation eines zentralen Projektmanagement-Informationssystems. Weiterhin sind zentrale Prozesse und Methoden für das Risikomanagement und das Ressourcenmanagement einzuführen. Das Ergebnis dieser Phase ist eine funktionierende Multiprojektmanagement-Organisation, die zusätzlich zum Einzelprojektmanagement das Projektportfolio steuert und dabei die Abhängigkeiten der Projekte berücksichtigt.

Die Zentralisierung ist ein notwendiger Schritt, um Projektmanagement weiter zu professionalisieren: Nur mit Zentralisierung des Multiprojektmanagements lässt sich an einer Effektivitätssteigerung des Projektmanagements arbeiten. Diese ist nur zu realisieren, wenn die Effektivität des Projektmanagements messbar gemacht wird, was nach Abschluss der Zentralisierungsphase erstmals möglich wird.

Weitere Informationen zur Zentralisierung des Projektmanagements können Kap. 5 entnommen werden.

2.3.4 Professionalisierung

Nach Abschluss der Zentralisierungsphase werden Projekte ausgewählt und mit Ressourcen versehen, die mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Trotzdem sind meist noch zwei Herausforderungen zu bewältigen:

Mangelhafte Nutzenrealisierung: Die Nutzenrealisierung aus den Projekten ist in vielen Organisationen noch nicht ausreichend. Zwar werden die Projekte öfter als zuvor in Hinblick auf Zeit, Budget und Qualität zufriedenstellend abgewickelt. Das heißt aber nicht notwendigerweise, dass der Auftraggeber zufrieden ist bzw. das Projektergebnis seinen Nutzen für die Organisation entfaltet.

Nicht ausreichende Kompetenz: Außerdem verfügen nicht alle Projektstakeholder über eine ausreichende Kompetenz zur vollständigen Ausübung ihrer Rolle. Mitglieder von Projektlenkungsausschüssen z. B. müssen auch über grundlegende Kenntnisse im Projektmanagement verfügen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können.

Um das Potenzial der Zentralisierung vollständig auszuschöpfen und die Projektmanagementkompetenz der Organisation weiter zu steigern, schließt sich daher eine Professionalisierungsphase an. In dieser Phase wird eine ergebnisorientierte Projektmanagementkultur etabliert. Es werden Praktiken wie Nutzenmanagement, Claimmanagement oder das Konzept *Management by Objectives* eingeführt. Darüber hinaus wird die Leistungsfähigkeit des Projektmanagements gemessen und optimiert. Der Weg zur Steigerung der organisatorischen Projektmanagement-Kompetenz führt über die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen, so dass Organisationen in Wissensmanagement, Ausbildungsprogramme und Karrierepfade investieren. Nach Abschluss der Professionalisierungsphase ist das Projektmanagement ein Teil der Organisationskultur, die unabhängig von Mitarbeiterfluktuation bestehen bleibt. Alle Projektstakeholder verstehen die Erfordernisse einer erfolgreichen Projektdurchführung, verfügen über die notwendigen Kompetenzen und leisten ihren Beitrag zum Projekterfolg. Im Ergebnis führt die Professionalisierungsphase dazu, dass die Organisation mehr Wert auf Kompetenzentwicklung und Ergebnisqualität legt als auf die strikte Einhaltung von Richtlinien (wie das noch in der Standardisierungsphase der Fall ist): Die Projektmanager haben z. B. die Möglichkeit,

Projektmanagement-Methodiken ihrer Wahl einzusetzen, da sie über genügend Wissen verfügen, um solche Entscheidungen zu treffen.

Weitere Informationen zur Professionalisierungsphase sind in Kap. 6 enthalten.

2.3.5 Management-Agenda

Projekte werden für die strategische Ausrichtung einer Organisation und für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen immer wichtiger (siehe Kap. 1). Allerdings wird Projektmanagement traditionell einseitig als Aufgabe von Projektmanagern begriffen. Projektmanagement bedarf aber geeigneter Rahmenbedingungen, die typischerweise außerhalb des Einflussbereiches einzelner Projektmanager liegen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören Aspekte wie eine geeignete Institutionalisierung des Projektmanagements und die Etablierung einer Projektkultur. Um Projektmanagement erfolgreich durchzuführen, sind diese Rahmenbedingungen gezielt zu schaffen. Da dies Entscheidungsbefugnisse und Autorität erfordert, ist dies Aufgabe von Top-Führungskräften.

Diese Navigator-Komponente umfasst daher konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zur Etablierung von Rahmenbedingungen für erfolgreiches und effizientes Projektmanagement. Die Handlungsempfehlungen gliedern sich in fünf Teilbereiche: Organisation, Personal, Kultur und Werte, Controlling und Effektivität. Damit werden die Aufgaben von Führungskräften während der Einführung von Projektmanagement klar dargestellt und es wird deutlich, warum es ohne Top-Management-Unterstützung nicht gelingen kann, Projektmanagement erfolgreich in einer Organisation zu verankern. Diese Navigator-Komponente fungiert somit als Dach des Einführungsprozesses.

Die Management-Agenda wird in Kap. 7 detailliert diskutiert.

2.3.6 Projektmanagement 2020

Aufgrund der sich weiter wandelnden Rahmenbedingungen für Projektarbeit ist nicht damit zu rechnen, dass Projektmanagement als Disziplin im Status quo verharren wird. Für Entscheider ist es hilfreich zu verstehen, wohin sich das heutige Projektmanagement entwickelt. So ist es möglich, das eigene Projektmanagement auf zukünftige Trends vorzubereiten.

Die Navigator-Komponente *Projektmanagement 2020* bezieht sich daher auf die Entwicklung des Projektmanagements in den nächsten 10 Jahren. Auf Basis aktueller Entwicklungen werden begründete Vermutungen angestellt, welchen Weg das Projektmanagement von heute gehen wird. Eine Studie der Deutsche Bank Research zu den zukünftigen Trends in der deutschen Wirtschaft [6] bildet die Grundlage für diese Komponente.

Das *Projektmanagement 2020* wird in Kap. 8 diskutiert.

2.4 Wie kann der Navigator genutzt werden?

Der Navigator führt Sie nicht nur durch dieses Buch, sondern er kann Ihnen darüber hinaus bei der Implementierung des Projektmanagements in Ihrer Organisation helfen. Als Ordnungsrahmen kann er Sie bei der Erreichung von zwei Zielsetzungen unterstützen.

Der Navigator kann als **Leitlinie für die Implementierung von Projektmanagement** in Organisationen bzw. bei der Optimierung vorhandener Projektmanagement-Praktiken eingesetzt werden. Eine Organisation kann dabei die vom Navigator spezifizierten methodischen, organisatorischen, prozessualen, technischen und kulturellen Elemente umsetzen. Wir empfehlen Ihnen, den Einführungsprozess grob gemäß den beschriebenen Phasen SZP zu gliedern und die in den Phasen beschriebenen Aufgabenbereiche zu adressieren.

Der Navigator kann darüber hinaus als **Reifegradmodell** dienen. Eine Bestandsaufnahme der implementierten Projektmanagement-Praktiken in einer Organisation (z. B. durch Interviews mit den Projektstakeholdern) und ein Abgleich mit den vorgeschlagenen Praktiken in jedem Schritt des SZP-Modells erlaubt die Ermittlung der Reife des Projektmanagements.

Literatur

1. Kaiser, M., El Arbi, F., Ahlemann, F., & Bhattacharjee, A. (2011). IT project governance implementation as institutionalization process: Evidence from the financial services industry. In: *Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems*.
2. Meyer, M. M., & Ahlemann, F. (2010). *Project management software systems*, 6. Aufl. Würzburg, Deutschland: BARC.
3. Mohan, K., & Ahlemann, F. (2010). Understanding the acceptance and usage of IT project management methodologies: Towards a conceptual model supported by case studies. In *Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems*.
4. CP Team (2001). *Capability maturity model®integration (CMMI SM), version 1.1*. Pitsburg, PA, USA: Software Engineering Institute.
5. El Arbi, F., Ahlemann, F., & Kaiser, M. (2011). The effects of agency problems in the project organization on IS project alignment, *SSRN eLibrary*.
6. Hofmann, J., Rollwagen, I., & Schneider, S. (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition, *Aktuelle Themen* 382.



<http://www.springer.com/978-3-642-34760-3>

Strategisches Projektmanagement
Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends
Ahlemann, F.; Eckl, C. (Hrsg.)
2013, X, 314 S. 68 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-34760-3