

Projekte brauchen richtige Projektleiter - 10 Argumente für die Zukunft des Projektmanagements

Autor : Martin Sedlmayer

Datum : 7. Dezember 2016



Es gibt 1000 Gründe, warum es Projektmanagement auch in Zukunft geben wird. Zuerst einmal, weil bereits heute mehr als ein Drittel der Wertschöpfung in Projekten realisiert wird – Tendenz steigend. Weil der Wandel das einzig Beständige ist, und dieser Wandel organisiert und geführt werden muss. Ebenso müssen die Ergebnisse integriert und die Komplexität der Vorhaben gesteuert werden. Weil Leadership gefragt ist und weil CEOs klare Strukturen fordern. Weil immer mehr international, interdisziplinär und interkulturell gearbeitet wird, um die besten Ergebnisse zu erzielen sind auch immer mehr agile Umsetzer gefragt. Denn die Generation Y verlässt die Unis, und mit ihnen rückt nicht mehr nur das Tun, sondern dessen Sinnhaftigkeit in den Vordergrund – etwas, das Projekte bieten können.

Eigentlich simpel und logisch: Solange es Projekte gibt, braucht es Menschen, die sich um die Projekte kümmern und die Projekte umsetzen, gegen allen Widerstand und allen Unbill. Oder sind Sie schon mal auf einem Schiff gefahren oder in einem Flugzeug geflogen ohne eine

koordinierende, leitende und verantwortliche Person (meist Kapitän genannt)? Welche, richtig ausgebildet und mit der notwendigen Erfahrung, das Schiff oder das Flugzeug auch bei schlechtem Wetter und bei dichtem Verkehr professionell ans Ziel gelenkt hat?

Ob wir diese Kernfunktion – den Kapitän des Projekts – allerdings künftig immer noch Projektleiter und sein Handwerkszeug Projektmanagement nennen werden, steht dagegen in den Sternen.

Bevor mit der Diskussion, ob es Projektmanagement auch in Zukunft braucht, begonnen werden kann, wird das Verständnis geschaffen, was ein moderner Projektleiter ist und was aus heutiger Sicht seine Aufgabe ist.

Was ist ein Projektleiter moderner Bauart überhaupt?

Die IPMA definiert in der neuen ICB4 (IPMA, 2016) ein Projekt als «ein einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen. Das Projekt fokussiert mit einer eigenen Organisation auf das Liefern eines vordefinierten Ergebnisses.»

Die IPMA grenzt das Projekt vom Programm ab, welches eingerichtet wird, um strategische Veränderungen und konkreten Nutzen zu realisieren. In diesem Artikel wird auf eine Abgrenzung von Projekten und Programmen verzichtet: der Begriff Projektleiter wird hier für die leitende Person eines Vorhabens jeder Art verwendet. Tatsache ist aber, dass auch Projektmanagement hin zum Programmmanagement entwickelt, denn vielfach ist nicht mehr «nur» ein vordefiniertes Ergebnis zu liefern, sondern oft sind direkter, monetärer Nutzen und grosse strategische Veränderungen mittels Vorhaben umzusetzen.

Veränderung versus Konstanz

Die verschiedenen Grunddefinitionen eines Projekts oder Programms, unabhängig aller gängigen Definitionen wie IPMA (IPMA, 2016), PMI (Project Management Institute, 2013), PRINCE2 (Ebel, 2007), Hermes (ISB, 2014) oder agiles Programmmanagement (DSDM Consortium, 2014), enthalten folgende sieben Komponenten:

- Gewisse Einmaligkeit
- Zeitliche Befristung
- Multidisziplinär
- Eigene Governance
- Liefern von Ergebnissen (von einfach und vordefiniert bis zu hochkomplexen, strategischen Transformationen)
- Umsetzen von Veränderung
- Realisierung von Nutzen

Damit grenzen sich Projekte deutlich von den auf maximale Effizienz ausgerichteten Linienfunktionen ab. Während ein Projekt einmalig und zeitlich befristet ist, besteht die Linienorganisation über einen längeren Zeitraum fort und produziert repetitiv. Deshalb werden auch für jedes Projekt eigene Organisationen mit individueller, auf das Vorhaben angepasster Governance geschaffen (Projektleitung, Support, Teams, Steuerungsorgan etc.).

Linienorganisationen sind mehrheitlich monodisziplinär (Finanzen, Marketing, Vertrieb etc.), Projekte sind dagegen multidisziplinär, quer zu den Linienorganisationen mit Einbezug aller involvierten Parteien organisiert. Projekte liefern Ergebnisse, die relativ neu und wesentlich vielfältiger sind als die Ergebnisse der Linienfunktionen, dafür werden sie meist in «Einzelfertigung» erstellt. Während Projekte auf Effektivität und die Realisierung von Nutzen fokussieren, konzentriert sich die Linienorganisation auf Effizienz und Kostenminimierung.

Der Projektleiter arbeitet somit im Segment Veränderung (in Neudeutsch «Change»), in dem so effektiv wie möglich Vorhaben aller Art mit gewisser Einmaligkeit unter Beachtung vorgegebener Rahmenbedingungen umgesetzt werden.

Da jedes Vorhaben, ebenso wie eine Linienorganisation, ordentlich organisiert werden muss, braucht es auch eine Person, welche diese Organisation übernimmt. Traditionell bezeichnen wir diese Menschen als Projektleiterinnen oder Projektleiter.

Manager versus Leader

In der Betriebswirtschaft wird zwischen Manager und Leader unterschieden.

- Leader führen andere Menschen, durch Visionen, Werte, Inspiration, Charisma. Leader haben Followers.
- Manager «managen», d.h. sie regeln und bewältigen die Arbeit durch Vorgaben, Pläne, Kontrolle, Macht. Manager haben Untergebene.



Abbildung 1: Management versus Leadership (Karoleff, 2014)

Keine der beiden extremen Positionen alleine wird erfolgreich sein, oder zu einer optimalen Zielerreichung führen. In gesundem Miteinander braucht es von beiden das jeweils Passende, in einem Gleichgewicht, das durch viele interne und externe Einflüsse bestimmt wird. Je reifer eine Organisation wird, umso mehr braucht sie aber Leadership, umso mehr kann Management reduziert werden.

Aus diesen Gründen gliedert der internationale Kompetenzstandard der IPMA auch die Kompetenzen in Praktiken (Handwerk), Menschen und Kontext, die für jedes Vorhaben relevant sind (IPMA, 2016).

Der in diesem Artikel verwendete Begriff Projektleiter umfasst im Gegensatz zu Projektmanager oder Programmleader die beiden sich sinnvoll ergänzenden Dimensionen Leadership und Management (Instrumente, Methoden, Prozesse, Tools etc.), ausgewogen und abgestimmt auf Aufgabenstellung und Kontext.

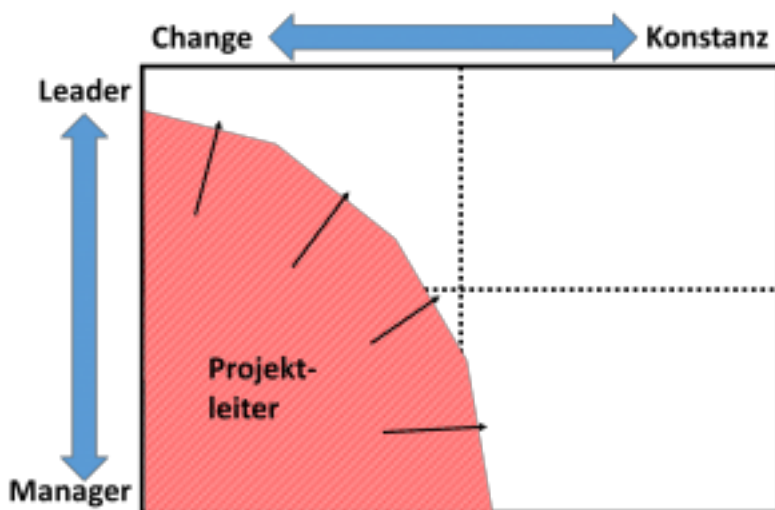


Abbildung 2: Das Profil eines modernen Projektleiters

Das Berufsbild des Projektleiters moderner «Bauart» deckt also, je nach persönlicher Maturität, alle Schattierungen von klassischen Management-Tätigkeiten (Planen, steuern, kontrollieren etc.) bis hin zum Programm-Leader (Vision, Motivation, Kreativität, Ergebnisorientierung etc.) ab. Der Projektleiter setzt Vorhaben präzise um, welche Veränderungen mit sich bringen, zum Nutzen des Auftraggebers, dessen Organisation(en) respektive der Gesellschaft.

Nachdem nun klar ist, was eigentlich ein Projektleiter ist oder sein sollte, zurück zur Kernfrage: Warum wird es auch in Zukunft Projektleiter geben?

Argument #1: Es gibt immer mehr Projekte

34.7% des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland wurden 2013 durch Projekte erwirtschaften. Unter der Annahme, dass der Anteil der Arbeitszeit in Projekten mit dem Anteil an der Bruttowertschöpfung übereinstimmt, entspricht dies einem Umfang von 877 Mrd. Euro. (Wald, et al., 2015). Entsprechende Zahlen für die Schweiz fehlen, dürften sich aber in ähnlichen Grössenverhältnissen bewegen. Wendet man den gleichen Prozentsatz auf das schweizerische Bruttoinlandsprodukt (BFS 2013) von CHF 634.7 Mia an, so ergibt sich eine Wertschöpfung aus Projekten von rund CHF 220 Mia.

Die Projektstätigkeit und damit das Projektmanagement sind im Wachstum. So zeigt sich mit Blick auf die branchenspezifische Ausprägung der Projektstätigkeit, dass in traditionell projektbasierten Wirtschaftszweigen wie der Bauwirtschaft, IT oder Telekommunikation bereits ein Maximum an Projektstätigkeit erreicht wurde. Gleichzeitig verzeichnen vermeintlich projektferne Branchen wie Öffentliche Dienstleistungen, Erziehung, Gesundheit und Handel in der Projektarbeit markante Steigerungsraten (Wald, et al., 2015).

Projektmanagement wird für viele Unternehmen und zunehmend auch für Verwaltungen, Bildung, Handel, Not-for-Profit Organisationen etc. noch wichtiger, und teilweise sogar schlicht überlebenswichtig. Das korrekte, planmässige Umsetzen eines Vorhabens sowie die Realisierung (Inkasso) des erwarteten Nutzens werden zur Frage des Seins oder Nicht-Seins.

Argument #2: Wandel ist das einzig Beständige

Heraklit soll vor rund 2500 Jahren gesagt haben, dass Wandel das einzig Beständige ist (Roussos, 1971). Wenn eine solche Aussage heute immer noch so oft zitiert wird, dürfte etwas Wahres daran sein.

Der Wandel muss aber genauso wie Konstanz organisiert werden, ansonsten ufert er in reines Chaos aus. Und dazu braucht es jemanden, der die notwendigen Arbeiten organisiert und jemanden (nicht zwingend die gleiche Person), der diesen Wandel in geordnete, gewünschte Bahnen lenkt. Heute bezeichnen wir diese Person als Projektleiter.

Natürlich kann man argumentieren, selbstorganisierende Teams könnten dies auch (Laloux, 2015). Das mag in gut eingespielten Teams durchaus zutreffen, aber versuchen Sie einmal im internationalen und interkulturellen Kontext sich selbst organisierende Teams zu implementieren, womöglich nur über technische Hilfsmittel, ohne persönlichen Kontakt!

Argument #3: Neuigkeiten müssen gemanagt werden

Organisationen in einem rohstoffarmen Hochlohnland wie der Schweiz sind gefordert, kontinuierlich innovative Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen zu generieren, um in Zeiten der Globalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben.

Projekte als temporäre Organisationsform fördern die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, indem sie flexibel auf interne und externe Veränderungen reagieren sowie neuartiges Wissen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit hervorbringen können. Da sich der Innovationserfolg signifikant positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, leistet die Projektstätigkeit hierzu einen erheblichen Beitrag (Wald, et al., 2015).

Eine neue Untersuchung (Schoper, Gemünden, & Nguyen, 2016) zeigt auf, dass wir uns eindeutig hin zu einer Projektgesellschaft entwickeln. Das ist sicherlich keine neue Entwicklung, denn bereits 1697 beschrieb Defoe diese grundsätzliche Entwicklung zur Projektgesellschaft (Defoe, 1697). Der Trend ist eindeutig, und stärker denn je.

Argument #4: Nachhaltige Integration der Ergebnisse ist wichtig

Parallel zu den immer kürzeren Entwicklungszeiten von Innovationen sind wegen steigender Komplexität höhere Kosten in Kauf zu nehmen. Das zwingt, die Ergebnisse wesentlich breiter zu nutzen, um genügend Return-on-Investment zu erwirtschaften. Dies erfolgt entweder durch grössere Märkte (Beispiel: Mobiltelefone werden typgleich weltweit gleichzeitig verkauft) oder durch repetitiver, multifunktionale Nutzung (ein Auto enthält Bauteile anderer Fahrzeugtypen und/oder Fahrzeugserien).

Letzteres ist eine grosse Herausforderung für die Unternehmungen, weil damit die Integrationsfähigkeit / Multifunktionsfähigkeit der Ergebnisse sicherzustellen ist. Dies geschieht am besten durch integrative, multifunktionale Teams: Projektteams.

Argument #5: Komplexität muss gesteuert werden

Management bedeutet, ein System unter Kontrolle zu bringen und es unter Kontrolle zu halten (Malik, 2002). Komplexität – nicht Kompliziertheit – entsteht immer dann, wenn Menschen und nicht nur Maschinen im Spiel sind. Je nach Kontext, Laune, Teamzusammensetzung, Tagesform etc. funktioniert der Mensch anders, erbringt der Mensch eine andere Leistung (Pfläging & Hermann, 2016). Komplexität kann deshalb per Definitionem nicht kontrolliert (gemanagt) werden, sondern lediglich sinnvoll gesteuert, der Entwicklungsprozess bestmöglich in die gewünschte Bahn gelenkt werden.

Komplexität ist ein systeminhärenter Aspekt in Projekten, denn in Projekten arbeiten immer Menschen miteinander, um etwas Neues zu schaffen. Deshalb muss dieser «Entstehungsprozess» sinnvoll gelenkt werden. Nicht mit einfachen Schaltern, sondern mit Menschen, welche umfassend ausgebildet wurden und welche die entsprechenden Talente mitbringen: Projektleiter.

Argument #6: Echte Leadership ist gefragt

Leader führen andere Menschen durch Visionen, Werte, Inspiration, Charisma. Leader haben Followers. Das ist genau das, was junge Menschen heute wollen. Sie wollen selber führen (2014 wollten 60% der Berufsanfänger bereits führen (Schütz, 2015)) und sie wollen so geführt werden.

Die jungen Menschen wollen sich innerhalb eines gegebenen Werteschemas (oder Vision) frei bewegen können, lernen, inspiriert werden und etwas gestalten. Junge Menschen wollen motiviert an die Arbeit, und nicht einer streng hierarchischen Befehlskette folgen. Das können sie am besten in Projekten, weit weniger gut in traditionellen, hierarchisch organisierten Linienorganisationen.

Projekte stiften Sinn. Schon in den Projekten selber steckt deshalb eine hohe Motivation – sofern sich das Projektziel mit den persönlichen Zielen des Projektleiters (und der Teammitglieder) deckt. Dann braucht es weit weniger Management. Die Menschen werden sich

stark engagieren, denn dann bereitet Projektarbeit echte Befriedigung.

Argument #7: CEOs fordern klare Strukturen

Höhere Führungsebenen führen normativ. Sie wollen Ergebnisse und klare Verantwortlichkeiten mit voller Transparenz. Dazu brauchen sie die richtigen Ressourcen und entsprechende Werkzeuge und Prozesse. In Linienorganisationen sind das in Organigrammen abgebildete Befehlsketten und Prozesse.

Für Projekte erwarten die CEOs das Gleiche: eine klare Organisationsform, welche dem Projekt angepasst ist, eine verantwortliche Führungsperson, sowie Methoden, Werkzeuge und Prozesse, um die Projekte respektive deren Leistungserstellung steuern und überwachen zu können: Eben Projektleiter und Projektmanagement.

Argument #8: Es wird immer mehr interdisziplinär gearbeitet

Ob sportliche Grossereignisse wie die Europameisterschaft im Fussball oder die Olympischen Spiele, der Bau von Eisenbahntunnels, die Energiewende oder die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Projekte sind überall dort zuhause, wo Neues entsteht – und Projekte sind als Organisationsform für deren effektive Umsetzung zum Schlagwort des 21. Jahrhunderts geworden. Projektarbeit hat nicht nur in der Industrie, sondern längst auch in der Kreativwirtschaft, in Politik, Sport, Schulen, Not-for-Profit Organisationen, im Gesundheitswesen und Ehrenamt Einzug gehalten. (Wald, et al., 2015).

Denn die Herausforderungen der Zukunft können nicht alleine mit linearen Strukturen der Linienorganisation der Unternehmen gelöst werden. Solche Themen benötigen interdisziplinäre Teams, firmenübergreifende Lösungsansätze, internationale Zusammenarbeit, interkulturelles Zusammenrücken. Und das will organisiert sein. Mit Projektleitern.

Argument #9: Agile Umsetzer sind gefragt

In der grossen Dynamik unseres heutigen Lebens sind immer kürzere Entwicklungszyklen notwendig für den Erfolg.

Agilität als moderner Ansatz zur Lösung von Problemen ist zu begrüessen. Denn es ergibt keinen Sinn, von Menschen etwas zu verlangen, das sie gar nicht wissen können. Allzu oft können nämlich Anforderungen in einer frühen Phase eines Projekts gar nicht exakt bestimmt werden. Wer hätte schon bei der Spezifikation des ersten Mobiltelefons 1973 geahnt, was wir 40 Jahre später mit diesem Gadget alles anstellen!

Aber auch agile Prozesse sind sinnvoll zu gestalten und zu managen. Nicht durch Schonschwätzer, sondern durch fähige Projektleiter, echte Umsetzer.

Argument #10: Die Millennials sind da

Die Generation Y (Jahrgänge ca. 1980 – 1999, deshalb oft auch als Millennials bezeichnet) ist gut ausgebildet mit technologieaffinem Lebensstil (Sheahan, 2005). Es ist die erste Generation, die grösstenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Diese Menschen strömen derzeit in unsere Wirtschaft.

Die Generation Y arbeitet lieber in virtuellen Teams als in fixen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rücken Freude an der Arbeit und Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Der Spass beginnt für die Generation Y nicht erst am Feierabend, die Generation Y will während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihr einen Sinn bietet.

Projekte können diesen Sinn stiften, sie können eine bessere Work-Life-Balance und mehr Freiräume bieten. Oft können Inhalte der Projekte sowohl die Technologieaffinität als auch Interkulturalität der Projekte die Multioptionsansprüche der Ypsiloner befriedigen.

Ausserdem hat die Generation Y in der formativen Zeit ihres Jugendalters den Terroranschlag in New York, weltweite Kriege und Krisen und zuletzt die Finanz- und Eurokrise mit teilweise verheerender Jugendarbeitslosigkeit erlebt. Sie ist den Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten gewohnt. Sie hat gelernt, das Beste aus jeder Situation zu machen, zu sondieren und zu taktieren, um sich stets möglichst viele Optionen offen zu halten, auch unter Nutzung von virtuellen Netzwerken. Genau solche Fähigkeiten sind in Projekten gefragt, insbesondere im Umgang mit komplexen Change-Vorhaben.

Projekte bieten die optimale Herausforderung, um die Bedürfnisse der Generation Y zu befriedigen, sowie deren neu erworbene Fähigkeiten optimal einzusetzen. Schlussendlich können damit die besten Ypsiloner auch besser in den Unternehmungen gehalten werden (Kaye & Jordan-Evan, 2007).

Zugegeben, es könnte dereinst sein, dass Projekte durch Maschinen gemacht und von Robotern mit künstlicher Intelligenz gesteuert werden. Aber solange das noch nicht der Fall ist, wird es Persönlichkeiten brauchen, die interdisziplinäre Teams von Menschen zu aussergewöhnlichen Leistungen motivieren, die Arbeit organisieren und die gewünschten Ergebnisse zum Nutzen der Stakeholder realisieren. Bislang bezeichnen wir solche Menschen als Projektleiter. Und deren Aufgabengebiet Projektmanagement. Ob diese Bezeichnungen auch in Zukunft ihre Gültigkeit behalten, steht in den Sternen. Aber solche Menschen mit einem adäquaten Werkzeugkasten, welche fähig sind, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern wird es immer brauchen, mehr denn je.

Literatur

- Defoe, D. (1697). Essay upon projects. London.
- DSDM Consortium. (2014). Agile Programme Management Handbook. London: Buckland Media Group Ltd.
- Ebel, N. (2007). PRINCE2 - Projektmanagement mit Methode. München: Addison-Wesley.
- IPMA. (2016). ICB4 Individual Competence Baseline Version 4.0. Nijkerk: IPMA.
- ISB, I. d. (2013). Hermes 5 - Projektmanagementmethode für alle Projekte. Bern: BBL.

- Karoleff, A. (2014, 08 07). Managing VS Leading. LinkedIn Blog.
- Kaye, B., & Jordan-Evan, S. (2007). Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Malik, F. (2002). Komplexität – was ist das? Cwarel Isaf Institute.
- Pfläging, N., & Hermann, S. (2016). Komplexithoden. München: RedLine.
- Project Management Institute. (2013). PMBOK: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square: Project Management Institute.
- Roussos, E. N. (1971). Heraklit-Bibliographie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schoper, Y.-G., Gemünden, H.-G., & Nguyen, N. (2016). Fifteen future trends for Project Management in 2025. In IPMA, IPMA Expert Seminar 2016.
- Schütz, M. (2015, Oct 15). Generation Y und Z sind nur Hypes. Netzwoche.
- Sheahan, P. (2005). Generation Y: Thriving and Surviving With Generation Y at Work. Melbourne: Hardie Grant Publishing.
- Wald, A., Spanuth, T., Schneider, C., Futterer, F., Schnellbacher, B., & Schoper, Y. (2015). Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Weitere Artikel, die der Frage auf den Grund gehen, was wichtiger ist: Die Projektmanagement-Methode oder die Persönlichkeit des Projektleiters finden Sie in der [Blogparade](#) des ProjektMagazins.