

Trigon**Themen**

3/02

Integratives Projektmanagement

Editorial	02
Modell Integratives Projektmanagement	02
Wege zur Verbesserung der Projektarbeit	05
Entwicklungsaspekte des Projektmanagements bei der Weleda AG	07
Projektmanagement und Organisationsentwicklung	10

Editorial

Ausgeklügelte mechanistische Ansätze stehen gruppensystemorientierten gegenüber – IPM geht von einer systemorientierten Sichtweise aus

Warum hat Trigon das Modell *Integratives Projektmanagement* entwickelt?

Die in der Praxis angebotenen Projektmanagement-Modelle haben den einen oder anderen Aspekt betont, andere aber vernachlässigt. Ausgeklügelte mechanistisch durchdrungene Ansätze stehen gruppensystemorientierten gegenüber. Das Modell *Integratives Projektmanagement* (IPM) jedoch geht von einer ganzheitlich systemorientierten Sichtweise aus.

Ende der 80er Jahre wurde in der Zusammenarbeit von Mag. Wolfgang Döring mit Dr. Hans Karnovsky, selbstständiger Berater und Trainer aus Wien, im Rahmen eines Organisatorenlehrganges der Begriff *Integratives Projektmanagement* erstmals eingesetzt. In dieser fruchtbaren Zusammenarbeit wurden die ersten Schritte der Integration von klassischer Projekt-Methodik, Ansätzen der Organisationsentwicklung und psychosozialen Ansätzen und Methoden gesetzt. In der Folge vertiefte Wolfgang Döring diesen Ansatz gemeinsam mit Dr. Hannes Piber. Mittlerweile wurde das *Integrative Projektmanage-*

ment in mehreren Organisationen in Österreich und Deutschland maßgeschneidert in hausinternen Projekten erfolgreich implementiert. Ergänzend werden von Trigon überbetriebliche Seminare zu diesem Themenbereich angeboten.

In dieser Nummer zeigen wir am Beginn eine **Übersicht** über den Modellansatz *Integratives Projektmanagement* von Wolfgang Döring.

Anschließend stellt Dr. Erwin Huber in einem **Praxisbericht** mit der Firma SEZ (Hi-Tech) die Verbindung des Projektmanagements mit Balanced Scorecard sowie der Einführung von prozessorientiertem Vorgehen in Projekten vor.

Uwe Urbschat, verantwortlicher Personalentwickler der Firma Weleda AG, antwortet im **Interview** auf Fragen von Wolfgang Döring über die Motive, Zielsetzung und Erfahrungen im Rahmen der Einführung des *Integrativen Projektmanagement*.

Abgerundet wird das Thema durch eine **Betrachtung** des Zusammenhangs von Projektmanagement und Organisationsentwicklung von Hannes Piber.

WOLFGANG DÖRING

Modell Integratives Projektmanagement

Eine Vielzahl von Ansätzen zum Thema Projektmanagement findet sich in der Managementwelt. In der Regel sind diese aus einem speziellen Fokus, wie z.B. Projekt-Methodik, Leadership, Kalkulation, Controlling usw., entwickelt worden. In diesem Artikel wird der von Wolfgang Döring mit Unterstützung von Hannes Piber entwickelte ganzheitlich systemorientierte Ansatz *Integratives Projektmanagement* in seinen Grundzügen dargestellt.

Wann ist ein Vorhaben ein Projekt?

Projekte sind in der Organisationsform aufwendig, erlauben aber eine effiziente und effektive Realisierung von Vorhaben. Der Nutzen zeigt sich durch: bessere und kurzfristige Steuerbarkeit des Projektverlaufes, klarere Prioritätensetzung bezüglich Ressourceneinsatz und höhere Termintreue und Zielerreichung mit angemessener Qualität u.a.m.

Die Überprüfung, ob eine Aufgabenstellung als Projekt eingerichtet werden soll, erfolgt in der **Projektwürdigkeitsprüfung**.

Die dafür zugrunde liegenden Kriterien sind:

- klar definierter Anfang und Ende sowie
- die Integration verschiedener Fachdisziplinen bzw. organisatorische Bereiche.

Um die Projektwürdigkeit differenzierter darstellen zu können, werden ergänzende Kriterien herangezogen: Risiko, Größenordnung, Dauer, Art der Zielsetzung, Bedeutung für die Organisation, Dimension des Unbekannten bzw. Neuen, Anzahl der Projektbeteiligten u.a.m.

Diese Kriterien sind für das Unternehmen maßgeschneidert zu erstellen. Die Bewertung der Projektwürdigkeit stellt eine grundsätzlich Befugnis des Top-Managements oder eines von diesem delegierten Gremiums dar. Ziel ist, die Anzahl der gleichzeitig durchgeführten Projekte einzugrenzen, um die eingesetzten Kräfte bestmöglich zu fokussieren. Sind die Kriterien nicht ausreichend erfüllt, sprechen wir von Vorhaben, Maßnahmen oder Erledigungen im Rahmen des Linien-/Tagesgeschäftes.

Das magische Dreieck des Projektmanagements

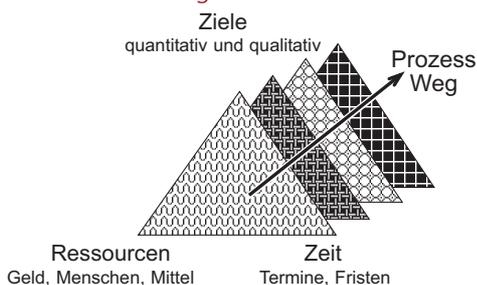
Die drei Dimensionen **Ziele/Qualitäten**, eingesetzten **Ressourcen** und den geplanten **Termin-/Zeitstrukturen**, sowie deren wechselseitiger Bezug, bilden das magische Dreieck (Grafik 1). Diese sind möglichst exakt zu beschreiben.

Die Veränderung einer Dimension verlangt die Anpassung einer oder beider anderer Dimensionen! Das magische Dreieck ist der Kern der Projektvereinbarung. Schriftlich und möglichst klar formuliert, stellt die Projektvereinbarung den Rahmen für die weitere Verfolgung bzw. Realisierung des Projektes dar. In der Folge sichert ein permanentes Monitoring die Beachtung der drei Dimensionen. In regelmäßigen Review-Terminen wird die Bestätigung oder prozessorientierte Korrektur zwischen Auftraggeber und Projektleitung/Projektteam besprochen. Zum Projektende dienen die drei Dimensionen des magischen Dreiecks als Kriterien zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Projektevaluierung.

Basismodell Integratives Projektmanagement

Es wird dabei von einer umfassenden Integration von Ablaufaspekten, Funktionen, Werkzeugen und

Grafik 1: Das magische Dreieck im Zeitverlauf



Methoden des klassischen Projektmanagements und denen der Organisationsentwicklung ausgegangen. Zueinander schlüssige Hintergrundkonzepte bilden die Klammer. (Grafik 3)

Der **Ablauf** des Projektes bildet den Ausgangspunkt des Modells (Zeitorientierung). Im Rahmen der vier Phasen des Projektes treten jeweils typische Fragen und Problemstellungen auf.

Eine weitere Orientierungsebene bilden die **Werkzeuge** sowie die **Funktionen** im Rahmen des Projektmanagements. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Projektbeteiligten sind mit den Projektanforderungen in Einklang zu bringen. Neben der Fähigkeit die eigenen Potenziale im Projekt und seinem Umfeld wirksam werden zu lassen sind auch die persönlichen Lernfelder zu orten und zu betreiben.

Rahmenorientierung bilden die generellen **Konzepte** des Unternehmens, um im Projektalltag eine (spontane) Handlungssicherheit zu unterstützen bzw. zu gewährleisten. Gemäß dem Motto von Kurt Lewin: "Es gibt nichts, was so praktisch wäre, wie eine gute Theorie!"

Die Intention im *Integrativen Projektmanagement* liegt in der Verbindung von ökonomischen und sozialen Faktoren zur Sicherung eines umfassenden Projekterfolges. Der zugrundeliegende Gedanke besteht in prozessorientiertem Denken und ebensolchen Vorgehensweisen.

Funktionen bzw. Projektorganisation

Die **Rollen** der Beteiligten sind klar zu beschreiben:

- Auftraggeber
- Projektleitung und
- Projektteammitglieder

stellen das Minimum der Rollenbesetzung dar.

Weitere Rollen wie Projekt-Office, Projekt-Coach, projektbegleitende Gremien, u.a.m. erweitern die Rollenvielfalt. Klar beschriebene und gelebte Rollen und Befugnisse/Kompetenzen bilden ein wesentliches Element für eine erfolgreiche Projektdurchführung.

Kernkompetenz des **Auftraggebers** liegt darin das Projekt gegenüber dem Unternehmen/den Aufsichtsorganen zu verantworten, die Projektvereinbarung zu gestalten und zu beauftragen, die Ressourcen bereitzustellen, den Projektverlauf zu monitorieren, notwendige Entscheidungen im Rahmen regelmäßiger Review-Termine zu treffen.

Die Intention liegt in der Verbindung ökonomischer und sozialer Faktoren zur Sicherung eines umfassenden Projekterfolges

Ausgewählte Themen aus dem Modell

Zentrale Kompetenzen der **Projektleitung** liegen im: realistischen Ausgestalten der Elemente des magischen Dreiecks, Entwerfen und Abstimmen der Projektvereinbarung, Einrichten der Arbeitsfähigkeit des Projektes (Teamstartklausur, Projektplanung, Einrichten der Projektfunktionen und -arbeitsmittel), Managen des Projektverfolgungsprozesses, Führen des Projektteams, Betreiben des Projektmarketing (= Zielgruppenmanagement und nicht mit Projektwerbung zu verwechseln), permanenten Durchführen des Projektcontrolling und –monitoring, Betreiben des notwendigen Berichts-/Infowesen, strategischen Bearbeiten des Projektumfeldes, Übergeben der Projektergebnisse an den Auftraggeber (unter frühzeitiger Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen), Durchführen der Projektevaluierung

Die Kernaufgabe der **Teammitglieder** liegt beim eigenständig und selbstverantwortlichen Abarbeiten der Arbeitspakete. Dazu kommen übertragene Arbeiten oder delegierte Aufgaben der Projektleitung.

Fähigkeiten der Projektleitung

Um Projektarbeit erfolgreich realisieren zu können, braucht eine Projektleitung vor allem die Fähigkeiten: aus Visionen und Ideen Ziele abzuleiten, auch bei schwierigen Umfeldsituationen Prioritäten und Initiativen zu setzen, in unübersichtlichen Situationen Strukturen zu erkennen und zu entwickeln, Projektmanagementmethodik einzusetzen, in Krisen rasch Entscheidungen zu treffen, der Situation angemessene Handlungen zu setzen, aus Fehlern zu lernen, temporäre Teams zu führen, Problemlösungsmethoden einzusetzen, Aufgaben zu finalisieren und zu implementieren, in Prozessen zu denken, kommunikativ zu sein, sich selbst zu organisieren, und, und, und...

Da jedoch je nach Projekt und dessen Anforderung (siehe Projektwürdigkeitsprüfung) diese Fähigkeiten in unterschiedlichem Maß notwendig sind, bietet sich zur richtigen Besetzung der Projektleitung eine qualitative Differenzierung der Projekte an.

Projekttypologie

Zur grundsätzlichen Unterscheidung verwendet Karnovsky eine Differenzierung nach den notwendigen Anforderungen an die Management- und Fachkompetenz der Projektleitung (Grafik 2).

Kleine fachorientierte Projekte, bei denen die Projektleitung selbst einen wesentlichen Teil der Arbeitspakete bearbeitet, wird als Typ A Projekt dargestellt. Das bedeutet hohe Fach- und wenig bis kaum Managementkompetenz.

Dem gegenüber steht als Typ B Projekt ein komplexes, großes, langdauerndes mit hohen Risiken behaftetes Projekt. Hier ist von der Projektleitung nahezu ausschließlich höchste Managementkompetenz gefordert. Dazwischen liegt ein Kontinuum von Kompetenzanforderungen mit jeweils wechselseitig stärkerem/schwächerem Anteil.

Projektphasen

Der Verlauf eines Projektes gliedert sich in vier Phasen. In der **Projektvorphase** wird aus der ersten Idee zu einer Aufgabenstellung mit vielfältigen Schritten im Mäander der Weg zu einem Projektauftrag gefunden (Zielsetzung, Ressourcenwidmung, Zeitplan, Machtpromotion) – die Phase der Geburt des Projektes.

In der darauf folgenden **Startphase** werden mit dem „Kick off Meeting“, der Teamstartklausur und der Einrichtung aller stützenden Systeme die Voraussetzungen für die Durchführung des Projektes hergestellt. 80% der Fehler in Projekten werden in der Regel in den ersten beiden Phasen gemacht.

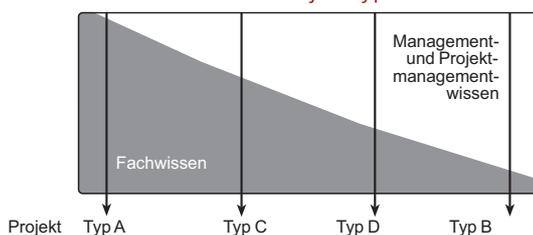
In der Phase der **Projektentwicklung/Projektumsetzung** werden alle Maßnahmen prozess-, zielgruppen- und zielorientiert durchgeführt.

Überlappend werden die Maßnahmen zum **Projektabschluss** gesetzt. Mit der Übergabe der Projektergebnisse an den Auftraggeber findet das Projekt sein formelles Ende. Eine Projektevaluierung im Sinn eines qualitativen Wissensmanagements (Sicherung der vielfältigen Lernerträge) und nach den Aspekten der lernenden Organisation (Entwicklung der Projektkultur und des Projektmanagementknowhow) ist äußerst lohnenswert.

Fazit

Projekte sind in einem ganzheitlichen Sinn erfolgreich, wenn die angestrebten Wirkungen des Projektes im Technischen, Wirtschaftlichen und Sozialen effizient und nachhaltig erreicht werden. Die Kunst dieses Erfolges liegt in der Kombination von Aspekten des magischen Dreiecks, Prozessorientie-

Grafik 2: verschiedene Projekttypen



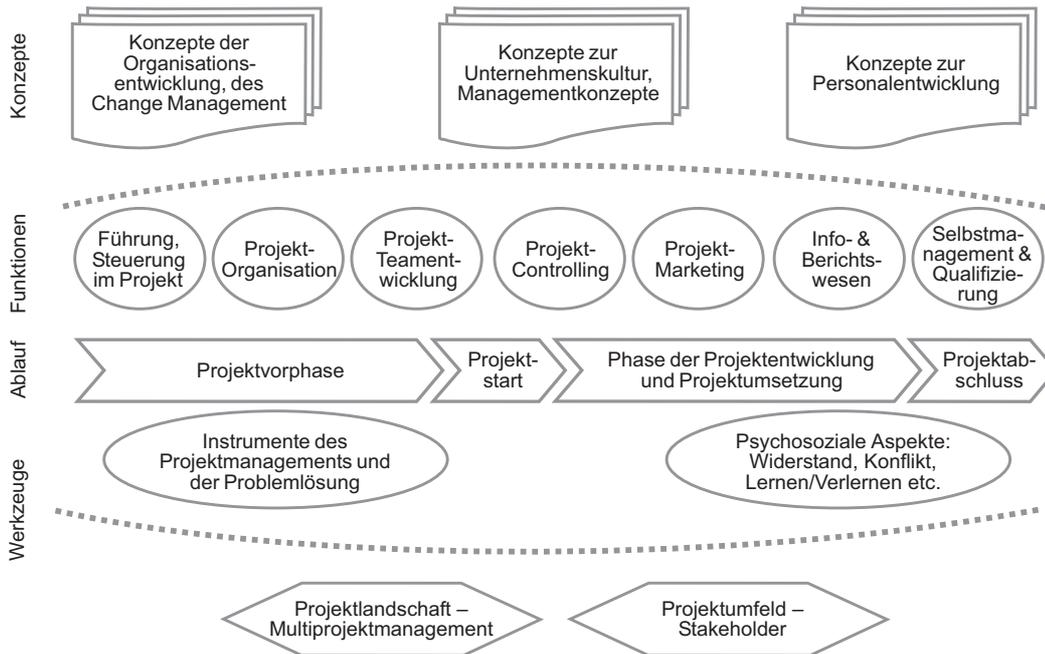
nung, Prioritätensetzung und der Fähigkeit sich selbst und die im Projekt/-umfeld Befindlichen im Sinn eines ganzheitlichen Selbstmanagements in einem gesunden Gesamtzustand zu erhalten. Der Schlüssel einer erfolgreichen Projektkultur liegt weniger in formellen Regeln, Broschüren und Schlagworten, sondern in der, mit gesamthafem Bewusstsein gelebten Projektkultur aller Beteiligten.

Literatur

- Döring, W. (2002): Integratives Projektmanagement. In: Vogelauer, W., Risak, M. (Hrsg.): Management-Handbuch für Führungskräfte. Wien.
- Döring, W. (2002): Projekt-Coaching. In: Vogelauer, W.: Coaching Praxis. Neuwied.
- Karnovsky, H. (1999): EDV Werkzeuge für das Projektmanagement. Wien/Renningen.

Der Schlüssel der Projektkultur liegt nicht in Regeln sondern in der Projektkultur

Grafik 3: Modell des Integrativen Projektmanagements



ERWIN HUBER

Wege zur Verbesserung der Projektarbeit

Die österreichische Firma SEZ fertigt Anlagen, die für die Herstellung von Mikro-Chips verwendet werden. Dem weltweit agierenden Hi-Tech-Unternehmen ist es mit zwei Initiativen gelungen, seine Projektarbeit wesentlich zu verbessern. Dahingehende Potenziale wurden auch in einem umfassenden Entwicklungsprogramm deutlich – an dem alle Führungskräfte teilnahmen und das von einem Trigon-Team begleitet wurde.

(1) Verbindung von Projekten und Balanced Scorecard

Seit der Einführung von Balanced Scorecard (BSC) sind einzelne Führungskräfte klar für Teile der Gesamtstrategie verantwortlich. Damit ist es auch

deren Verantwortung jene Aktivitäten zu setzen, die zur Erreichung des strategischen Zieles geeignet sind. Das gilt gleichermaßen auch für Projekte. Sie sind in die BSC einzuarbeiten, sodass deren strategischer Beitrag deutlich wird. Dies hat bereits im Zuge der

Projektleiter wissen jetzt, dass ihr Projekt als strategisch wichtig erachtet wird

Formulierung des Projektauftrages zu erfolgen. Zudem gibt es auch gemeinsam entwickelte Kriterien die erfüllt sein müssen, damit eine Aufgabe überhaupt in den Projektstatus erhoben wird. Das Managementteam entscheidet dann in weiterer Folge, welche Projekte beauftragt und gegebenenfalls priorisiert werden.

All diese Maßnahmen haben in ihrer konzertierten Form zu einem Multi-Projektmanagement geführt. Darüberhinaus ist auch die Motivation bei den Projektleitern gestiegen. Sie wissen jetzt, dass ihr Projekt als strategisch wichtig erachtet wird und ihre Initiative und ihr Engagement nicht verpufft.

Das Projektcontrolling erfolgt, indem der Projektleiter monatlich prozentmäßige Angaben über die terminliche Abweichung macht. Ist beispielsweise ein Projekt mit der Laufzeit von zehn Monaten mit einem Monat im Verzug, so beträgt die Abweichung zehn Prozent. Die Angaben über Abweichungen sind Einschätzungen seitens des Projektleiters und werden mit Zahlen und Symbolen in der BSC hinterlegt. Die BSC selbst ist für jedes Organisationsmitglied über das Intranet zugänglich. Interessenten können durch Anklicken des jeweiligen Projektes auch eine Kurzbeschreibung zu diesem aufrufen. Ein derartiges Projektcontrolling hat mehrere Auswirkungen. Es ist wenig aufwendig und fördert ein gewisses Maß an Selbstcontrolling und -verantwortung. Der Projektfortschritt drückt sich zwar in einer Prozentzahl aus, der Projektleiter hat aber auch die Möglichkeit, qualitative Aspekte in seine Einschätzung einzubeziehen.

Die Zugängigkeit über das Intranet führt zu einer organisationsweiten Transparenz. Dadurch werden soziale Mechanismen wirksam, die es Projektleitern unangenehm werden lassen, (regelmäßig) mit mangelndem Projektfortschritt verbunden zu werden. Schönfärberische Einschätzungen über den Projektfortschritt seitens des Projektleiters können natürlich nicht ausgeschlossen werden, müssen aber zumindest vor dem eigenen Projektteam verantwortet werden. Ein monatlicher Zwischenbericht zu jedem Projekt im Managementteam ist eine weitere Maßnahme im Projektcontrolling.

(2) Neues Projektmanagement für Entwicklungsprojekte

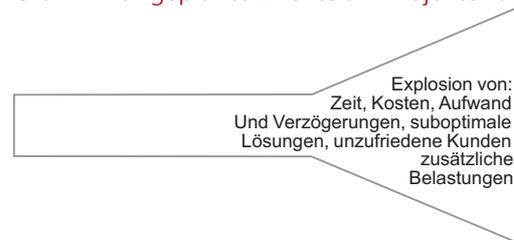
In einer zweiten Initiative wurde ein verbindlicher Prozess definiert, der vorerst auf Entwicklungsprojekte angewandt wird. Dieser Prozess sieht vor, dass

ein Projekt von der Marktanalyse bis zur Übergabe an das Produktmanagement in Phasen eingeteilt wird. Nach der eingehenden Prüfung der Durchführbarkeit folgen die Phasen Spezifikation und Planung, danach kommt die Phase der Evaluation und Qualifikation und dann die Übergabe an die Produktion.

Der gesamte Entwicklungsprozess ist ein geführter Prozess. Es gibt Checklisten, die Entwicklungsgeschichte des Projektes wird dokumentiert und es gibt ein Berichtswesen. Am Ende einer jeden Phase sind „Schleusen“ eingebaut, die sich gewissermaßen erst dann öffnen, wenn die Ampel auf grün gestellt ist – d.h. das erfüllt ist, was in der jeweiligen Phase vorgesehen ist und das auch einer Rüttelstrecke Stand gehalten hat. Diese wird unter anderem durch ein Gremium gebildet.

Wesentlich ist auch, dass nunmehr interdisziplinäre Teams an jedes Entwicklungsprojekt herangehen. Dadurch fließt von Beginn weg eine Perspektiven- und Kompetenzvielfalt in das jeweilige Projekt ein, die eine völlig neue Qualität in der Projektarbeit bewirkt. Durch diese Art Projekte zu handhaben soll vermieden werden, dass Entwicklungen mit zunehmender Dauer – vor allem gegen Ende hin – explodieren. Der Trichter sich also nach hinten hin öffnet (Grafik 1).

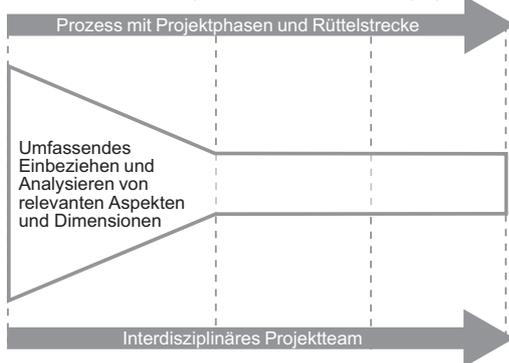
Grafik 1: Ungeplante Effekte am Projektende



Da die Projekte immer komplexer, Kundenwünsche immer vielfältiger werden und sich zudem häufiger ändern, bestand die Gefahr eines derartigen Effektes auch in der SEZ. Einzelne Analysen und Einschätzungen seitens noch so qualifizierter Mitarbeiter aus Entwicklung, Marketing oder Verkauf reichen einfach nicht mehr aus – so eine verantwortliche Führungskraft. Man ist bei der SEZ daher am Beginn von Entwicklungen dazu übergegangen, systematisch Marktanalysen durchzuführen und Kundenanforderungen zu erheben. So möchte man vermeiden, dass man in einer Phase Änderungen vornehmen muss, in der sich der Prototyp schon in Ent-

wicklung befindet, oder gar schon erste Lösungen beim Kunden installiert sind. Weiters möchte man vermeiden, dass ein Konzept verwirklicht wird, das überhaupt völlig an den Bedürfnissen des Marktes vorbeigeht. Das Ausmerzen von Versäumnissen, die in vorhergehenden Projektphasen aufgetreten sind, würden Kosten verursachen, die betriebswirtschaftlich nicht vertretbar wären, führt zu zusätzlicher Belastung der Organisation und ihrer Mitglieder, zu

Grafik 2: Schwerpunkt ist die Konzeptphase



Unzufriedenheiten bei Kunden oder überhaupt zu Flops am Markt.

Die Firma SEZ hat durch die neue Art Entwicklungsprojekte zu handhaben den Trichter umgedreht, sodass die Trichteröffnung am Beginn des Projektes ist (Grafik 2).

Dies bedeutet, es wird in der Konzeptphase mehr einbezogen, analysiert und gerüttelt bevor Schleusentore aufgehen, die zu einer Realisierung führen. Die Konzeptphase ist damit aufwendiger und auch teurer geworden, das steht aber in keiner Relation zu dem, was ein derartiges Vorgehen in der Realisierung einspart und am Markt bewirkt.

Am Ende einer jeden Phase sind Schleusen eingebaut, die sich erst dann öffnen, wenn die Ampel auf grün gestellt ist

Literatur

McGrath, M. E. (1996): Setting the PACE in product development – A Guide to Product And Cycle-time Excellence. St. Louis.
 Tumuscheit, K. D. (2001): Überleben im Projekt, 10 Projektfallen und wie man sie umgeht. Landsberg/Lech.

UWE URBSCHAT

ANTWORTET AUF FRAGEN VON WOLFGANG DÖRING

Entwicklungsaspekte des Projektmanagements bei der Weleda AG

Uwe Urbschat ist in der Weleda-Gruppe für die Mitarbeiter-Entwicklung verantwortlich. Der bisherige Vertriebsleiter (im größten Weleda-Betrieb Schwäbisch Gmünd) spricht über Motive, Zielsetzung und Erfahrungen im Rahmen der Einführung des Integrativen Projektmanagement bei der Weleda AG in Deutschland, Schweiz und Frankreich.

Uwe Urbschat: 1.250 MitarbeiterInnen arbeiten in den weltweit 16 Betriebe von Weleda . Oberstes Anliegen der Unternehmensgruppe ist die Erhaltung, Förderung und Wiederherstellung der Gesundheit des Menschen.

Deshalb entwickelt, produziert und vertreibt Weleda Arzneimittel der anthroposophischen Medizin und ganzheitliche Körperpflege-Produkte auf der

Grundlage von Natursubstanzen. Als pharmazeutischer Laborbetrieb mit eigenem Heilpflanzengarten 1921 gegründet, zählt Weleda heute zu den Branchenführern.

Trigon: *Welchen Beitrag bietet Projektmanagement für die Bewältigung der Kernaufgaben Ihres Unternehmens?*

Projektmanagement ist für mich ein gutes Vehikel, Zukunft herein zu holen in aktuelle Gegebenheiten

U. Urbschat: In unserem Arbeits- und Management-Alltag haben wir es immer mit drei verschiedenen zeitlichen Dimensionen zu tun: kurzfristige Bewältigung des operativen Geschäftes, mittelfristige Zielerreichung sowie Strategie-Erfüllung und längerfristige Innovationsprojekte, deren Realisierung oder Relevanz noch deutlicher bestimmend sind für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Mit dem Wachstum der zeitlichen Reichweite wächst das Risiko, dass auch bedeutende Entwicklungsprojekte "in der Linie hängenbleiben". Das Tagesgeschäft drängt immer und wird subjektiv als prioritär erlebt. Projekte sind oft Brut- und Geburtsstätten von Neuem, das dann Schritt für Schritt in der Linie umgesetzt werden kann.

Also kurz gesagt: Projektmanagement ist für mich ein gutes Vehikel, Zukunft hereinzuholen in die aktuellen Gegebenheiten.

Trigon: Welche Impulse haben Sie aus Ihrem Unternehmen wahrgenommen, das Thema Projektmanagement weiterzuentwickeln?

U. Urbschat: Von der Entwicklung als Unternehmensgruppe befindet sich die Weleda nach meiner Auffassung in der Vorphase zu einer funktionierenden Prozess-Organisation. Das bedeutet Auflösung überbetonter Differenziertheit, Harmonisierung von Abläufen und Entwicklung einer Dienstleistungshaltung der wichtigen Support-Bereiche.

Es geht um eine Harmonisierung und Neustrukturierung der Produktion. Es geht aber auch um eine einheitliche Marken- und Sortimentsführung, um nachfrageorientierte Produktentwicklung und Forschung, um abgestimmte EDV-Systeme, Beschaffung, usw.

Trigon: Wie spielt Projektmanagement mit dem täglichen Führen zusammen?

U. Urbschat: Die Einführung von Projektmanagement bedeutet eine nicht zu unterschätzende Veränderung der Zusammenbeitskultur. Verhältnisse haben immer zu tun mit Verhalten – das heißt, das Projektmanagement als „Provokation der Linie“ durch Lernprozesse begleitet werden muss. Und es dauert seine Zeit, bis ein sozialer Organismus projekt-reif wird. Es gilt neue Gewohnheiten einzuprägen und sie Kultur werden zu lassen.

Trigon: Welche Stolpersteine haben Sie erlebt?

U. Urbschat: Bei aller Begeisterung für ein neues strategisches Arbeitsinstrument sollte die Emission

von Projekt-Aufträgen überschaubar und handhabbar bleiben. Transparenz über die Projekt-Landschaft, klare Projekt-Aufträge, ein eindeutiges Rollenverständnis über Erwartungen und Kompetenzen – und insbesondere eine tragfähige und im Arbeitsalltag haltbare Ressourcen-Abklärung mit der Linie – hier haben die Auftraggeber einiges zu leisten für eine werteschonende Einführung des Projektmanagements.

Die Linien-Führungskraft stellt dem Projektleiter für eine bestimmte Zeit Ressourcen zur Verfügung. Führung und Weisungsbefugnis wechselt partiell und temporär an den Projektleiter. Ist als Führungsinstrument MbO / Führen durch Zielvereinbarung gut verfügbar, sollte dieses neue Projekt-Verhältnis in jeder einzelnen Jahreszielvereinbarung abgebildet sein, und ich empfehle hier dringend, das Führen von Entsendungsgesprächen ins Projekt und Auswertungs-Gesprächen.

Oft sind auf der Projekt-Strecke Neufestlegungen und die Erneuerung der bisher bestehenden Projekt-Vereinbarungen notwendig. Im Sinne des Lean-Managements wünschen wir uns aber Projektleiter und Projekt-Team-Mitglieder, die ihren Auftrag unternehmerisch verstehen und mit Engagement und Herzblut ans Werk gehen.

Trigon: Sie führen derzeit ein Qualifizierungsprogramm für internationale ProjektleiterInnen durch. Worauflegen Sie dabei besonderen Wert?

U. Urbschat: Verhältnisse verändern, Verhalten anpassen und Lernprozesse initiieren – dieser Dreischritt beginnt eben mit dem gemeinsamen Lernen, dem Ergreifen von Entwicklungsmaßnahmen. Schon mit der Entwicklung eines gemeinsamen Projekt-Verständnisses und einer gemeinsamen Projektsprache. In der Folge entwickelt sich ein einheitlicher Wissensstand und die Verfügbarkeit von homogenen Projekt-Tools. Dabei ist mir der integrative Ansatz besonders wichtig. Es werden alle drei Subsysteme des Unternehmens berücksichtigt:

- geistig-kulturell
- sozial und
- technisch-instrumentell.

Nicht zu unterschätzen ist die integrative Wirkung einer interdisziplinären Zusammensetzung der Teilnehmergruppe einer solchen Entwicklungsmaßnahme. Es entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, ein Wille zum gemeinsamen Lernen, zur gegenseitigen Unterstützung und ein Informations-

Bei aller Begeisterung: die Emission von Projekt-Aufträgen sollte überschaubar und handhabbar bleiben

austausch. Mit dem Kompakt-Training *Integratives Projektmanagement* von Trigon haben wir eine gute Entscheidung getroffen.

In der Regel haben wir bei Projekten auch anhaltenen Termindruck, und die Projekt-TeilnehmerInnen sind primär nach ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt. Und so ist es fast zwangsläufig, dass die Teams im Eilverfahren an die inhaltliche Arbeit gehen, ohne sich als neue Gruppe zu finden. Auf die professionelle Moderation einer Projekt-Startklausur lege ich besonderen Wert.

Dabei kann eine nach innen und außen formgebende Teamsatzung erarbeitet werden mit den Inhalten:

- Zielklärung und Zielidentifikation
- Rollen- und Kompetenzklärung
- Klärung der Informationsflüsse und Abläufe und die
- Erarbeitung von Spielregeln für die Projektgruppe

Wenn wir uns überlegen, unter welchen Bedingungen ein zartes Pflänzchen gut gedeihen kann, dann sind hier die Elemente Wärme, Licht, Wasser und Erde angesprochen. Diese Team-Startklausur gehört für mich zu der Wärmephase als unbedingte Voraussetzung, dass sich ein wachstumsfähiger Keimling entwickeln kann. Wird in dieser Phase keine Sorgfalt verwendet, ist die Wahrscheinlichkeit einer früher oder später notwendigen Konfliktintervention ziemlich wahrscheinlich.

Trigon: Welche Aspekte sehen Sie bei der Qualifizierung im Thema Projektmanagement und dem der Führungs- und Management-Kompetenz?

U. Urbschat: Ich habe gelernt, Entwicklung ist kein Kontinuum und somit nicht die kürzeste Strecke zwischen A und B. Vielmehr erleben wir Entwicklung in Schüben oder Sprüngen – manchmal auch in richtigen Quantensprüngen.

Und paradoxerweise kann sich nur etwas entwickeln, das im Kern schon da ist. Oder anders formuliert: es ist immer schon etwas da, das noch nicht da ist – wir nennen das heute Potentiale, also vorhandene, aber noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. Das heißt, die Ent-Deckung von entsprechendem Entwicklungs-Potential bei MitarbeiterInnen und die rechtzeitige Aus- und Fortbildung von Nachwuchs-Führungskräften ist wohl heute in den meisten klein- und mittelständischen Betrieben als strategischer Erfolgsfaktor identifiziert.

Deshalb gehört es mit zu meinen schönen Aufgaben, jungen Führungs-Nachwuchskräften in den

Weleda-Ländern analog der Weleda-Unternehmenskultur und dem anspruchsvollen Weleda-Leitbild einen beruflichen Entwicklungsweg mit individueller Laufbahn-Planung anzubieten. Dass Thema Projektmanagement wird hier einen festen Stammplatz einnehmen, umrahmt von Ausbildungs-Angeboten im Bereich Führungskompetenz, Gesprächsführung und Konfliktmanagement, u.v.m. Dabei geht es um den Aufbau und die Verfügbarkeit von Fähigkeiten und nicht in erster Linie um die Vermittlung von Wissen. Dies beziehe ich auch auf das Thema Projektmanagement: hier geht es mir nicht um die letzte Projektmanagement-Ideologie oder -Wahrheit, sondern um ein gemeinsames und lebendiges Projekt-Verständnis.

Antoine de Saint Exupéry formuliert das einmal so: „Im Leben gibt es keine Lösungen... es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind. Man muß diese erzeugen und die Lösungen werden folgen.“

Überformung drängt das Leben aus den Prozessen heraus und schafft bloße Berechenbarkeit – bei zu wenig Form zerfällt mir das Werk in Pluralismus und Beliebbarkeit. Heute ist es meiner Wahrnehmung nach immer und überall die Fähigkeit der Vermittlung, der Mittebildung und des situativen Handelns angesprochen. Für mich heißt das, dass die Ausbildung einer guten Wahrnehmungsfähigkeit und einer gründlichen Urteilsbildung vor dem Trainieren irgendwelcher Tools kommt.

Trigon: Wie sehen Sie den weiteren Weg der Entwicklung der Projektkultur der Weleda AG?

U. Urbschat: Kurz gesagt: positiv. Die Begründung habe ich bereits formuliert. Wie immer und überall muss ich allerdings hier für neue Ideen werben und Verbündete finden, ich nenne das gerne Visionsvermittlung oder Projekt-Marketing. Eine noch so gute Projektkultur ist in sich kein Ziel - sondern Mittel und Instrument, um Ziele zu erreichen.

Das Ziel, unternehmerisch fit zu werden, ist dabei Folge von Selbstentwicklung und nicht die Ursache. Wo dieser Weg, zumindest im Ansatz, gelingt, braucht man sich über die Qualität des Projektmanagements oder mögliche Reibungsflächen zwischen Linie und Projektkultur keine großen Sorgen mehr zu machen.

Trigon: Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihnen weiterhin viel Erfolg! 🍷

„Im Leben gibt es keine Lösungen... es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind. Man muß diese erzeugen und die Lösungen werden folgen.“

Antoine de Saint Exupéry

Ich habe gelernt, Entwicklung ist kein Kontinuum. Vielmehr erleben wir Entwicklung in Schüben – manchmal in richtigen Quantensprüngen

Die betrieblichen Veränderungsfunktionen waren in den letzten 20 Jahren einer starken Differenzierung ausgesetzt, die heute nach Integration rufen. Integratives Projektmanagement ist keine neue Mode, sondern eine wichtige Möglichkeit, den technokratischen Projektansatz effektiver zu gestalten – und damit einen wesentlichen Beitrag zur Integration von Veränderungsfunktionen zu leisten. Die Zeit dafür scheint reif zu sein.

HANNES PIBER

Projektmanagement und Organisationsentwicklung

1. Etwas Neues entsteht

Wenn man sich an die 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts erinnert, so ist die Konzeption Organisationsentwicklung wesentlich aus einer Unzufriedenheit mit klassischen – vom Projektmanagement geprägten – Änderungsansätzen entstanden. Die Unzufriedenheit äußerte sich vor allem darin, dass

- an sich logisch richtige und vernünftige Lösungen nicht umgesetzt wurden
- Ergebnisse des Projektteams für die Betroffenen nicht nachvollziehbar waren und diese offen oder versteckt Widerstand leisteten
- oft alte Verfahren und Lösungen auch nach Umorganisationen bestehen blieben

Der traditionelle Veränderungsansatz wurde als reduktionistisch, einseitig und technokratisch und letztlich als zu wenig effektiv klassifiziert. Organisationsentwicklung als multidisziplinärer und ganzheitlicher Ansatz versprach Lösungen, mit denen sich die Betroffenen identifizieren können und die auch tatsächlich umgesetzt werden.

Das Neue folgt dem Prinzip der Prozessorientierung; die Gestaltung und Steuerung des Veränderungsprozesses unter Einbeziehung der Betroffenen wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Changevorhaben – nach dem Motto: Von der Veränderung der Organisation zur Organisation der Veränderung.

2. Differenzierung und Stereotypenbildung

In den meisten Organisationen blieben die beiden Änderungsansätze – der technokratische und der Prozess orientierte – parallel bestehen. Es kommt zu Stereotypenbildungen: die Technokraten, Hardliner,

auf der einen, die Softies auf der anderen Seite. Beide Lager bekämpfen einander oder haben Berührungsängste. Die Differenzierung von Veränderungsansätzen in den letzten 20 Jahren erfolgte in den Unternehmen primär funktionell; es wurden Stellen für Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Organisation, Organisationsentwicklung, Informationsmanagement usw. eingerichtet. Häufig wurde durch die Bildung dieser neuen Stellen der Gegensatz Technokraten – Prozessheinis nicht aufgehoben, sondern noch verstärkt und kultiviert.

Die funktionelle Differenzierung wurde getragen und verstärkt durch zahlreiche Veränderungskonzepte, wie TQM, Kaizen, Lean-Management, Business-Process-Reengineering, Lernende Organisation, usw. Dadurch kamen auch ganz unterschiedliche Veränderungsphilosophien ins Unternehmen, die die ganze Bandbreite von revolutionär bis evolutionär abdecken. In der betrieblichen Praxis konnte der hohe, ganzheitliche Anspruch der Organisationsentwicklung nur selten verwirklicht werden. Konnte Organisationsentwicklung lange Zeit deswegen nicht ausreichend integrativ wirken, weil sie als Funktion im Unternehmen selbst ein Produkt der Differenzierung war?

Entwicklung basiert auf dem Grundsatz: 1. Differenzierung, 2. Integration. Auch die Entwicklung der Veränderungsfunktionen in den Unternehmen unterliegt diesem Prinzip. Vielfach haben wir es diesbezüglich sicherlich schon mit einer Überdifferenzierung zu tun, die nach Integration ruft. Integration wird möglich, wenn sich Technokraten und Prozess-Softies versöhnen.

Der traditionelle Ansatz wurde als reduktionistisch, einseitig und technokratisch klassifiziert

3. Die soziale Plastik – zwei Grundpolaritäten

Joseph Beuys' Konzept der Sozialen Plastik kann uns helfen, den dahinter liegenden Grundwiderspruch zu verstehen und Integrationsmöglichkeiten abzuleiten. In seinem erweiterten Kunstbegriff spricht Beuys von Sozialer Plastik als Kunst, wie wir die Welt, in der wir leben, formen und gestalten. Entscheidendes Wesensmerkmal von Kunst ist für ihn der adäquate Umgang mit zwei Grundpolaritäten:

- Vergangenheit – Zukunft sowie
- Ungerichtete Energie – Form.

„Man muss über das sprechen, was aus der Vergangenheit gekommen ist und was heute als ein nicht mehr Geeignetes im Wege steht, wenn nicht darüber hinaus gegangen wird; man muss sich aber auch entwurfsmäßig – antizipatorisch – in die Zukunft hinein denken“.

Auf Organisationen übertragen, bedeutet dies: Eine Lösung entwickeln, die der Biographie des Unternehmens gerecht wird und die Vergangenes mit Zukunftsvorstellungen verbindet.

Bezogen auf die zu Beginn genannte Unzufriedenheit mit klassischem Projektmanagement kann gesagt werden, dass dieses zwar Vergangenes erfragt und erhoben hat, aber Zukunftsvorstellungen meist Experten definiert haben. Außerdem kam bezüglich Vergangenheit und Zukunft der Dialog mit den Betroffenen eindeutig zu kurz.

Die zweite Polarität (Ungerichtete Energie – Form) verdeutlicht zwei weitere Kräfte, die eine soziale Plastik bilden: Beim chaotischen Punkt gibt es keine bestimmte Form, es ist ungerichtete Energie in ihrer ganzen Vitalität. Während dieser Pol ganz unbestimmt ist, ist der andere ganz bestimmt, sogar überbestimmt; es ist dies das kristalline Prinzip.

Dazwischen gibt es ein Bewegungsprinzip. „Bringe ich es (das Bewegungsprinzip) auf die Mitte, hat es viele Merkmale des harmonischen Ausgleichs zwischen den Kräften, die im Stoff drin sind, und dem Formenprinzip.“

OE hat durch die Prozessorientierung zwar dem Bewegungsprinzip Rechnung getragen und dafür gesorgt, dass Potenziale zur Wirkung kommen können; hat aber in der Praxis oft einen Bogen um Struktur, Form, um Hard-Facts gemacht – die Domäne des klassischen Projektmanagements.

Die Technokraten beachteten zuwenig den Gestaltungswillen und die Kraft der Betroffenen. Sie unterschätzten den Beitrag, den MitarbeiterInnen leisten können und wollen – wenn sie in die Verände-

rung einbezogen werden (Beuys: „Jeder Mensch ein Künstler“).

4. Versöhnung und Integration

Wie kann eine Versöhnung zwischen Technokraten und Prozess-Softies aussehen?

Für die OE-Funktion gilt es, konsequent die Hard Facts genauso einzubeziehen wie qualitative Daten und zu hinterfragen, ob das praktizierte Organisationsmodell tatsächlich den ganzheitlichen Ansprüchen standhält. Das heißt zu prüfen, ob kulturelles, soziales und technisch/instrumentelles Teilsystem gleichermaßen berücksichtigt werden.

Weiters erscheint es lohnenswert, sich mit der Formbildung bei Veränderungsprozessen auseinander zu setzen und z. B. für die Organbildung Anregungen aus dem Projektmanagement zu holen.

Die technokratische Seite kann eine wertvolle Weiterentwicklung durch eine Auseinandersetzung mit ganzheitlichen Organisationsmodellen und der Prozessgestaltung im Sinne der OE erfahren. Dies ist im Wesentlichen *Integratives Projektmanagement*. Es zielt auf die Versöhnung von Form und Prozess ab, auf ein wechselseitiges Verständnis und auf die Einsicht, dass lebende Systeme die permanente Bewegung zwischen den Polen Vergangenheit und Zukunft, sowie zwischen den Polen Chaos und Form/Struktur brauchen.

Integratives Projektmanagement integriert beide Projektkulturen sowie Konzepte der Organisationsentwicklung und Methoden des klassischen Projektmanagements; es organisiert die Bewegung zwischen Prozess- und Fachorientierung, Soft-Facts und Hard-Facts, sozialer Wertschätzung und Effektivität etc.

Integratives Projektmanagement ist, theoretisch betrachtet, nichts Neues. Die Konzeption der Organisationsentwicklung sah dies im Prinzip von Beginn an vor (vgl. die Trigon-Modelle 7 Wesenselemente sowie die 7 Basisprozesse).

In der Praxis wurde integratives Vorgehen oft nicht umgesetzt, weil die Veränderungsfunktionen selbst im Laufe ihrer Entwicklung einer starken Differenzierung ausgesetzt waren. Jetzt erscheint Versöhnung und Integration möglich.

Eine Möglichkeit dies zu praktizieren – und damit effektivere Projektarbeit zu erreichen – nennen wir *Integratives Projektmanagement*.

Literatur

Harlan, V. (1987): Was ist Kunst? – Werkstattgespräch mit Beuys. Stuttgart.

Integratives Projektmanagement zielt auf die Versöhnung von Form und Prozess ab – auf wechselseitiges Verständnis

Trigon-Angebote zum Thema Integratives Projektmanagement

Informationen zu
TrainerInnen, Ter-
minen und Orten
der Angebote
finden Sie im
beigelegten
Seminarprogramm
oder online unter
www.trigon.at

Ein Überblick

Integratives Projektmanagement ist ein effektiver Ansatz, sowohl laufende Veränderungen als auch Neuentwicklungen erfolgreich zu bewältigen. Es bedeutet, die technisch-instrumentellen, die psychosozialen und die organisations-kulturellen Dimensionen von Projekten zu erkennen, beachten und zu berücksichtigen. Gleichwertig und in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit. Und es bedeutet, die Ebenen Person – Team – Organisation in ihrem Zusammenhang zu sehen.

Das Kompakttraining

Die TeilnehmerInnen lernen *Integratives Projektmanagement* als ganzheitliches Konzept für Change-, Entwicklungs- und Realisierungsaufgaben kennen und machen sich mit wichtigen Konzepten sowie spezifischen Modellen vertraut. Die Workshopreihe wendet sich an Führungskräfte/Projektauftraggeber, ProjektleiterInnen und ProjektmitarbeiterInnen. Das Kompakttraining wird auch firmenintern angeboten.

Das Spannungsfeld Projekt – Linie erfolgreich managen

Im Spannungsfeld Projekt – Linie zeigt sich auf besondere Weise ein Grundwiderspruch jeder Organisation, nämlich: Neu gestalten bzw. Ändern auf der einen Seite und Bewahren, Pflegen auf der anderen Seite.

Projektmonitoring Projekte auf der Rüttelstrecke

Auf Veränderungen im Umfeld rasch und kompetent reagieren zu können, sichert die Platzierung im Markt. Realisierungen von Vorhaben und die Gestaltung von Veränderungen müssen mit hoher Effizienz und Effektivität durchgeführt werden. Projekte und projektähnliche Maßnahmen professionell zu reflektieren, gehört zum Handwerkszeug des modernen Managements. Nicht Inhalt ist: IT-gestützte Systeme des Projektmonitoring.

Marketingstrategien im Integrativen Projektmanagement

In Organisationen laufen viele Projekte parallel. Dabei gibt es oft wenig Transparenz über die Projektlandschaft. Projektmarketing ist mehr als nur Information - es ist die systematische Arbeit mit allen Zielgruppen bzw. Stakeholdern in den unterschiedlichen Phasen eines Projektes.

Die fünfte Disziplin im Projektmanagement

Projekte haben meist deutliche inhaltliche Ziele. Selten werden Prozessziele definiert. Peter Senge hat die Erfolgsfaktoren, die fünf Disziplinen, einer lernenden Organisation beschrieben. Diese werden auf das Projektmanagement in zweifacher Weise übertragen:

- Wie können Sie Projekte als lernende Organisation gestalten?
- Welchen Beitrag kann Projektmanagement zur lernenden Organisation leisten?

Eine Übersicht **aller** Trigon-Veranstaltungen liegt dieser Ausgabe bei.
Oder Sie informieren sich über www.trigon.at

Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

BUREAU DE POSTE
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)
TAXE PERCUE

POSTENTGELT BAR BEZAHLT

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen. m.b.H., Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung; **Redaktion:** Friedrich Glasl, Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an: Trigon Entwicklungsberatung für Mensch und Organisation reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8010 Graz