

Würzburger Open-Space-Konferenz: Unternehmensführung und Projektmanagement – Beyond any Standard

■ In die Professionalisierung des Projektmanagements wird durch Standardisierung, Ausbildung und Zertifizierung viel investiert. Dieser Invest scheint sich aber von der Projekterfolgsquote zu entkoppeln. Unterschiedliche Studien belegen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt seine angestrebten Ziele verfehlt, in den letzten Jahren noch signifikant zugenommen hat. Von der Erkenntnis geleitet, dass der Lösungshorizont weiter gefasst werden muss, stellte das FAST-Institut der Fachhochschule Würzburg seine Open-Space-Konferenz im Dezember 2005 unter das Thema „Unternehmensführung und Projektmanagement – Beyond any Standard“.

Bereits zum zweiten Mal haben fünf engagierte Praktiker (*Günther Thoma* und *Uwe Feddern*, beide step process management, *Friedhelm Müller*, Tiba Managementberatung, *Stephan Reichold*, KWP Unternehmensberatung, *Peter Ueberfeldt*, Lufthansa Systems AG) in ihrem gemeinsamen Interesse, durch intelligente Projektarbeit zur Wertschöpfung in Unternehmen beizutragen, kritische Fragen gestellt:

- Bis wohin machen Standards Sinn und ab wann werden sie dysfunktional?
- Wie kann man – insbesondere angesichts der Zunahme von komplexen Projekten – der Vielfalt an Personen mit unterschiedlichen Talenten und Kompetenzen kreative Freiräume für innovative Lösungen gewähren und zugleich zielorientiert steuern?
- Wie muss das Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektmanagement gestaltet sein, damit in gemeinsamer Verantwortung ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann?

„Beyond any Standard“

Von diesen Fragen haben sich 40 Führungskräfte, Projektmanager, Berater und Hochschuldozenten angesprochen gefühlt und sind in Würzburg auf Spurensuche gegangen. Dass diese nicht dort zu beantworten sind, wo bisher mit hohem Aufwand wenig befriedigender Ertrag erzielt wurde, ist den Teilneh-

mern eingangs mit der Metapher „Stroh zu Gold spinnen“ aus dem Märchen Rumpelstilzchen vermittelt worden. Das Grundmuster des Märchens wurde typischen Erfahrungen aus dem Projektalltag gegenübergestellt. Augenfällig wurde dadurch die Parallele zu unverantwortbaren Versprechen und nicht erfüllbaren Anforderungen. Und doch gibt es da einen Retter in der Not: das Rumpelstilzchen. Damit bekam „Beyond any Standard“ sogar einen Namen. Zugleich war damit eine neugierige Spannung geschaffen, die sich im anschließenden Marktplatz in zwölf interessanten Workshop-Themen ausdrückte.

Wie wird Stroh zu Gold?

Die Auseinandersetzung mit **Standards im Projektmanagement** erfolgte in drei Workshops mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Unter dem Blickwinkel von Widerständen gegen Standards wurde deren fördernde, aber auch hemmende Wirkung herausgearbeitet. Unter Berücksichtigung von Projektgrößen und -typen wurde betont, wie wichtig die richtige Dosis ist. Man war sich bewusst, dass die Qualität der Entscheidung für die „richtigen“ Standards in hohem Maße von der Erfahrung und Kompetenz des Projektmanagers abhängt. Ein anderer Workshop arbeitete zur These „Es gibt fundamentale Standards“. Dort zeigte sich, dass nur sinnvolle Standards eine Chance haben, von ihren Anwendern geachtet und beachtet zu werden. Wo sie nicht gelebt werden, verfehlen sie ihren Nutzen. Können Standards auch Komplexität reduzieren? Ein klares Ja oder Nein war hier nicht zu hören. In einem begrenzten Ausmaß könnte dies der Fall sein, doch zu welchem Preis? Ein weiterer Workshop versuchte, unter dem Thema „Minimalistisches PM“ den kleinsten gemeinsamen Nenner aufzuspüren. Die elementaren Objekte, wie unter anderem Auftrag, Projektstrukturplan, Rollenvereinbarungen waren schnell identifiziert. Die Kooperation und Kommunikation und das gemeinsam geteilte Bewusstsein, einen Veränderungsprozess zu gestal-

ten und zu verantworten, waren in den Augen der Workshop-Teilnehmer bedeutender für den Projekterfolg als die strikte Anwendung von Methoden und Standards.

Auch die Beziehung zwischen **Linienmanagement und Projektmanagement** wurde in mehreren Workshops thematisiert. Dass die Entwicklung des Projektmanagements in einer Organisation durch die Haltung des Linienmanagements begrenzt ist, war These und Ausgangspunkt für Überlegungen, mit welchen Argumenten Unternehmensführungen davon überzeugt werden können, das Nutzenpotenzial von Projektmanagement als Führungs- und Steuerungssystem optimal zur Wirkung zu bringen. Als Voraussetzung steht das Empowerment des Projektmanagers im Vordergrund. Dadurch wird eine autonome Projektführung ermöglicht, die das Linienmanagement spürbar entlasten kann. Eine Ausdehnung der Verantwortung auf das Projektbudget und das Mitspracherecht bei Ressourcendispositionen erlauben einen erweiterten Handlungsraum, durch den mehr Selbstorganisation und Stabilität im Projektablauf erreicht werden können. Zudem ging es um die Gleichberechtigung von Linienmanager und Projektmanager. Als eine notwendige Voraussetzung hierfür wurde eine Entwicklungslaufbahn für Projektmanager angesehen, weil Kompetenz und Erfahrung konstitutiv sind, um sich gegenseitig zu respektieren und auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Wie man vermeiden kann, dass ein Projektmanager zum Spielball von Stakeholdern wird, war Thema eines Praxisfalls, der in einem weiteren Workshop besprochen wurde. Hier wurden Querverbindungen zu anderen Workshops sichtbar, insbesondere zu der Kernfrage, welchen Stellenwert man Projektmanagement in einer Organisation einräumt. Aus diesem Grunde sind zwar Prozesse und Regeln wichtig, jedoch von entscheidender Bedeutung ist, durch welche wahrnehmbaren Normen und Grundüberzeugungen zu Projektmanagement die Unternehmensführung die Entwicklung der Unternehmenskultur stimuliert.



Foto: FAST-Institut

Dr. Gerhard Wohland machte auf die Gefahren eines zu standardlastigen Projektmanagements aufmerksam und zeigte stattdessen Wege zu einem „transmethodischen Projektmanagement“.

In einer Reihe von weiteren Workshops wurden spezifische Einzelthemen bearbeitet, die an dieser Stelle nur angedeutet werden können. Da wäre zum Beispiel die klassische Projektmanagerfrage „Wie sage ich Nein?“ oder, angeregt durch den aktuellen Fleischskandal, ging es um „Gammel-Tatsachen“, also um Tatsachen und Aussagen, die bislang unreflektiert unser Denken und Handeln geprägt haben und deren „Verfallsdatum“ schon abgelaufen ist. Auch Demonstrationen und praktische Anwendungen psychodramatischer und soziometrischer Methoden in der Projektarbeit trugen dazu bei, dass die Teilnehmer konkrete Ergebnisse für ihre eigenen Projekte mit nach Hause nehmen konnten.

Die beiden in die Workshopsequenzen eingebetteten Vorträge setzten unterschiedliche Schwerpunkte. Im Vortrag von **Matthias Wiemeyer** (RatWechsel) und **Dr. Gerhard Wohland** (IMG) ging es unter dem provokanten Titel „PM-BoK – Das Handbuch des Misslingens“ um eine Sensibilisierung für die Differenzierung von Problemmarten, Rollenverantwortlichkeiten und

die Bildung tragfähiger Beschlüsse. Mit der Unterscheidung in komplizierte (mechanisch-technische) und komplexe (organisch-lebendige) Probleme ergeben sich spezifische Lösungswege. Für die Lösung komplizierter Probleme stehen: Wissen, Lernen, Lehrer, Regeln, Methodik, Steuerung, Verhalten; für komplexe Probleme dagegen: Können, Üben, Meister, Prinzipien, Ideen, Führung, Werte. Da Probleme sowohl komplizierte als auch komplexe Anteile enthalten, sind beide Lösungswege in unterschiedlichem Maß von Bedeutung. Im konkreten Fall sind zu meist beide Problemmarten beteiligt, die im ersten Schritt zu identifizieren wären. So wird früh erkennbar, was methodisch lösbar ist und was nicht. Mit seinem Konzept des „Transmethodischen Projektmanagements“ argumentierte Dr. Wohland für eine konsequente Rollen- und Aufgabenteilung zwischen Linien- und Projektmanagement (Auftraggeber und Auftragnehmer). Die Institution der „Konsenswerkstatt“ bezeichnet er als Ort zur Aushandlung von Beschlüssen, die, von allen Beteiligten getragen, verbindliche Grundlage anschließender Aktivitäten bilden.

Einigkeit herrschte darüber, dass auf Regelwerke und Standards nicht verzichtet werden kann, dass aber zum erfolgreichen Managen von Projekten weit mehr gehört.

Helmut Clemm (ehemaliger Vorstand Siemens AG Schweiz und Berater für den Vorstand der Siemens AG) beeindruckte in seinem Vortrag „PM gegen alle Regeln“ mit seiner langjährigen Erfahrung als Projektmanager und gewährte konkrete Einblicke in bewältigte Herausforderungen. Dabei betonte er, dass „gegen alle Regeln“ keineswegs meint, „ohne alle Regeln“ zu arbeiten. Ein zentraler Erfolgsfaktor in seiner Karriere war das Hinterfragen von überkommenen Regeln und Mustern und die persönliche Stabilität, diese zu übergehen und aufzulösen, wenn es notwendig war. Seine Ausführungen bestätigten so manche Erkenntnis aus den Workshops über die Bedeutung von Persönlichkeit und Kompetenz des Projektmanagers, sich im Projekt und seinem turbulenten Umfeld zu behaupten.

Bilanz & Ausblick

Am Ende war klar: Es gibt nicht die „Silver Bullet“ für alle Fälle. Doch es gab viele Anregungen und Impulse für Lösungsansätze im eigenen Bereich.

Die Initiatoren bleiben ihrem Thema treu. Schon planen sie für Ende 2006 eine weitere Konferenz, in der der Dialog zwischen Führungskräften und Projektmanagern im Mittelpunkt stehen soll. Nur durch eine klare Zielsetzung, welche Rolle das Projektmanagement in der Organisation spielen soll, und durch einen konstruktiven Dialog zwischen Linienkräften und Projektmanagern können die Herausforderungen komplexer Projekte bewältigt werden. Was angesichts der Machtverteilung in Unternehmen aus einem solchen Dialog herauskommen kann, ist eine spannende Frage und macht neugierig auf das Programm und die Ergebnisse der kommenden Konferenz.

Weitere Infos: www.fh-wuerzburg.de/fh/fast/, E-Mail: ueberfeldt@step-pro.de

Peter Ueberfeldt