

# Organisationale Kompetenz – Eine neue Perspektive für die Projektarbeit

Dalibor Cron, Sandra Dierig, Stephen Rietiker, Reinhard Wagner

*Das Thema „Organisationale Kompetenz“ ist ein weitgehend weißer Fleck auf der Landkarte des Projektmanagements. Es ist klar, dass die Organisationale Kompetenz im Projektmanagement mehr ist als die Summe der individuellen Kompetenzen. Was aber ist konkret darunter zu verstehen? Wie kann diese Form der Kompetenz gestaltet, implementiert und weiterentwickelt werden? Welche Möglichkeiten gibt es zur Analyse und Bewertung? Und welche Rolle spielt das Topmanagement bei der Verbesserung? Diese und viele weitere Fragen sind noch offen und bedürfen einer richtungsweisenden Klärung. Die Erkenntnisse einer Forschungswerkstatt der GPM setzen hierbei Impulse für eine weiter gehende Beschäftigung in Wissenschaft, Wirtschaft und Lehre und zeigen interessante Perspektiven, zukünftige Trends und mögliche Potenziale auf.*

## Ausgangssituation

Die Projektmanagementdisziplin hat sich in den letzten Jahren stürmisch weiterentwickelt. Dabei standen das Management von Projekten und die Qualifizierung von Projektmanagern für diese Aufgaben im Mittelpunkt der Anstrengungen von PM-Forschung und Facharbeit. Die Anforderungen der Projektarbeit an Management und Manager haben allerdings im gleichen Zeitraum weiter zugenommen.

Der steigende Anteil von Projekten verändert Organisationen und erfordert ein Umdenken in Bezug auf das Projektmanagement. So ist nach einer aktuellen Studie [1] die Projektarbeit für einen Großteil von Unternehmen etwas Selbstverständliches. Bei Großunternehmen wie auch bei kleinen und mittleren Unternehmen nimmt die Projektarbeit großen Raum ein, teilweise überwiegt diese sogar gegenüber den „herkömmlichen“ Arbeitsabläufen. Dieser Trend soll auch in den nächsten Jahren weiter anhalten. Projekte werden nicht nur zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt, sondern auch zur Weiterentwicklung und Veränderung von Organisationen.

Dennoch scheitern immer noch viele Projekte. Die Erfolgsfaktorenforschung der vergangenen Jahre führte das vor allem auf projektbezogene Ursachen zurück, zum Beispiel unklare Anforderungen und Ziele, fehlende Ressourcen beim Projektstart, schlechte Kommunikation oder Mangel an qualifizierten Mitarbeitern [2]. Die Forschung findet heute aber immer mehr Erfolgsfaktoren, die nicht unmittelbar dem Projekt oder den Projektbeteiligten zuzurechnen sind. So spielen die strategische Ausrichtung der Projekte, die Zusammenarbeit zwischen den Projekten und der „Linie“ sowie kulturelle Faktoren eine immer größere Rolle für den Erfolg in der

Projektarbeit. Dies liegt in der Regel außerhalb des Wirkungsbereichs der Projektmanager. Vielmehr bestimmen das Topmanagement [3] und die gesamte Organisation darüber, ob die Voraussetzungen für die Projektarbeit erfüllt werden und Projekte so ihre gesteckten Ziele erreichen können.

Die GPM führte in diesem Zusammenhang am 24. und 25. November 2009 in Berlin eine Forschungswerkstatt zum Thema „Organisational Competence in Project Management – Implementation and Development“ durch. Das Thema wurde durch die GPM Fachgruppe „Neue Perspektiven für die Projektarbeit“ ausgewählt und inhaltlich vorbereitet. Zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Dienstleistungsbranche diskutierten die in zehn Impulsvorträgen gestellten Fragen im Rahmen eines „World Cafés“ (das ist eine interaktive Kommunikationsform für Großgruppen). Am zweiten

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

Bislang wurde der Kompetenzbegriff überwiegend im Zusammenhang mit Personen verwendet. Im vorliegenden Artikel wird der Kompetenzbegriff auf Organisationen angepasst und so eine neue Perspektive für die Projektarbeit aufgezeigt. Die Organisationale Kompetenz im Projektmanagement ist mehr als die Summe der individuellen Kompetenzen. Sie ist vielmehr die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele durch die geschickte Kombination beziehungsweise den Einsatz verfügbarer individueller, strategischer, struktureller und kultureller Kompetenzen sowie notwendiger Vermögenswerte im Rahmen der Projektarbeit zu erreichen. Bei der Ausgestaltung dieser Kompetenz muss deshalb auch die gesamte Organisation einbezogen werden, insbesondere das Topmanagement und das mittlere Management. Es stehen heute vielfältige Interventionsansätze für die Ausgestaltung der Organisationalen Kompetenz zur Verfügung, die situativ angepasst und eingesetzt werden können.

Tag wurden die Erkenntnisse dann in Kleingruppen vertieft. Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen zusammengefasst.

### Organisationale Kompetenz im Projektmanagement: Begriffsklärung und Abgrenzung

Kompetenz ist in der Managementliteratur ein häufig zitiertes Begriff. Er lässt sich auf das lateinische Wort „competere“ zurückführen und bedeutet dort so viel wie „befähigt sein“. Auch im Projektmanagement wird der Begriff immer wieder angeführt. Allerdings herrscht eine „babylonische Sprachverwirrung“: Unter Kompetenz wird einerseits die Zuständigkeit einer Person für bestimmte Tätigkeiten im Projekt verstanden, andererseits aber auch die Fähigkeit einer Person zur Bewältigung von Aufgaben. Auch einschlägige PM-Standards versuchen den Begriff zu greifen, so definiert zum Beispiel das Ausbildungswerk der GPM [4] den Begriff wie folgt: „Kompetenz meint einerseits formal die Zuständigkeit und Befugnis einer Person innerhalb einer Organisation und andererseits die Fähigkeit (,Wissen‘, ,Können‘, ,Erfahrung‘) sowie Einstellung einer Person.“ Die IPMA Competence Baseline Version 3.0 [5] definiert Kompetenz relativ pragmatisch: „Competence is the demonstrated ability to apply knowledge and/or skills, and, where relevant, demonstrated personal attributes.“ Sucht man beim PMI Project Management Institute nach dem Begriff, so wird man im „Project Manager Competency Development (PMCD) Framework“ [6] fündig. Dort ist für Kompetenz vermerkt: „When applied to project management, competence is the demonstrated ability to perform activities within a project environment that lead to expected outcomes based on defined and accepted standards.“ Diesen Begriffsdefinitionen ist allen gemeinsam, dass sie Kompetenz einer einzelnen Person zuschreiben. So findet Qualifizierung und Zertifizierung im Projektmanagement bei GPM, IPMA und PMI bislang auch nur auf der Ebene von Personen statt.

Im Projektmanagementlexikon [7] findet sich dagegen eine weitergehende Definition für die Kompetenz: „Sach- und Fachverstand, den ein Individuum, eine Personengruppe oder eine Organisation, ein Wirtschaftszweig oder eine Gesellschaft auf einem bestimmten Gebiet oder in definierten Bereichen besitzt.“ Mit dieser Definition werden neue Perspektiven deutlich. So wird damit auch Gruppen, Organisationen, Wirtschaftszweigen sowie der Gesellschaft eine Kompetenz zugeschrieben. Worin diese Kompetenz besteht, bleibt allerdings offen. Im Folgenden soll der Kompetenzbegriff im Zusammenhang mit Organisationen skizziert werden. Sicherlich ist es aber genauso lohnenswert, dies für die anderen Perspektiven zu tun.

Unter Organisationaler Kompetenz kann unter anderem die kollektive Fähigkeit beziehungsweise das kollektive Vermögen zur Bewältigung von Zielen in einer gegebenen Umwelt verstanden werden [8]. Die Organisationalen Kompetenzen ergeben sich demnach aus der geschickten Kombination individueller Kompetenzen. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird vom „Resource Based View“ auf Unternehmen gesprochen. Der Auswahl, dem geschickten Einsatz und der Entwicklung entsprechender Ressourcen kommt deshalb ein hoher Stellenwert zu.

In anderen Konzepten wird der Begriff „Organisationale Kompetenz“ weiter differenziert [9]: „Organisational competence is an organisation’s internal capability to reach stakeholder-specific situation-dependent goals, where the capability consists of the situation-specific combination of all the possible individual-based, structure-based and asset-based attributes directly manageable by the organisation and available to the organisation in the situation.“ Der Ansatz der Organisationalen Kompetenz geht also weit über die Summe individueller Kompetenzen hinaus und ergänzt diese um Kompetenzen (u. a. strukturelle und kulturelle Kompetenzen sowie Vermögenswerte), die von der Organisation zur Aufgabenerledigung bereitgestellt werden.

Aber was ist mit diesem erweiterten Kompetenzverständnis gemeint? Alle Organisationen dienen einem bestimmten Zweck und schaffen hierfür geeignete Regelwerke, Strategien, Prozesse, Strukturen und Kulturen. So bilden zum Beispiel die Vision und Mission sowie die Strategie das Fundament einer Organisation. Auf diesem Fundament können geeignete Abläufe („Prozesse“) und aufbauorganisatorische Regelungen („Struktur“) sowie eine Kultur geschaffen werden, die für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten nötig sind. Mit den „Assets“ werden die Vermögenswerte einer Organisation angesprochen. Diese können vielfältiger Natur sein, zum Beispiel finanziell (z. B. Eigen-, Fremdkapital), materiell (z. B. Anlagen, Rohstoffe) oder immateriell (z. B. Patente, Wissen). Je großzügiger die Ausstattung einer Organisation mit diesen Vermögenswerten, umso leichter lassen sich die übergeordneten Ziele erreichen.

Wendet man diese Konzeption auf das Projektmanagement an, so entsteht folgende Definition:

**Organisationale Kompetenz im Projektmanagement** ist die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele durch die geschickte Kombination bzw. den Einsatz verfügbarer individueller, strategischer, struktureller und kultureller Kompetenzen sowie von Vermögenswerten im Rahmen der Projektarbeit zu erreichen.

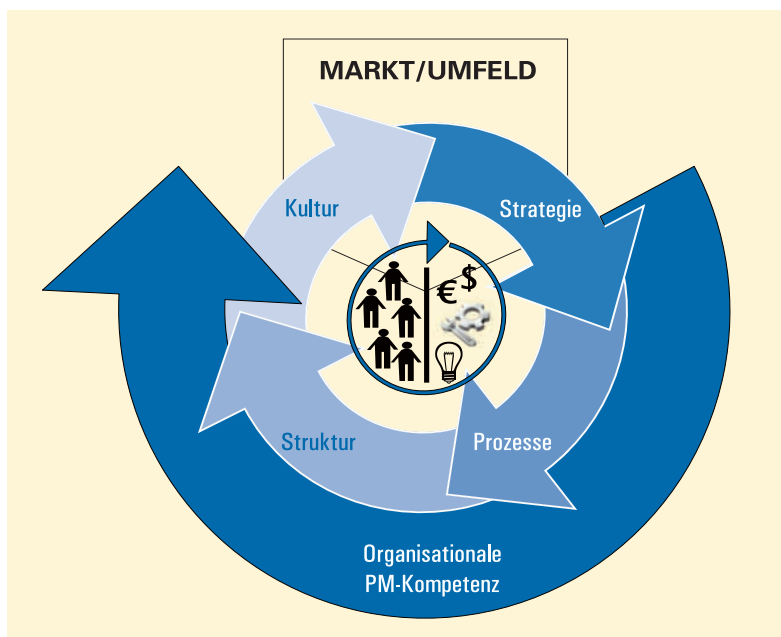


Abb. 1: Organisationale PM-Kompetenz

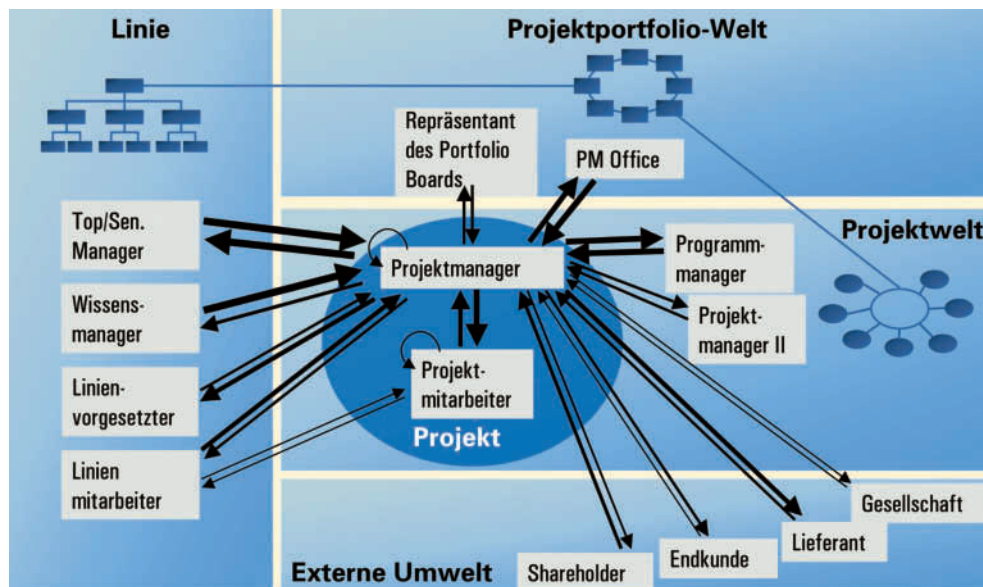


Abb. 2: Wechselspiel von Projektwelt, Umfeld und Stakeholdern

Organisationen, deren Zweck im überwiegenden Maße darin besteht, Projekte durchzuführen, benötigen daher in allen angesprochenen Bereichen eine hohe Kompetenz (siehe auch Abb. 1). Sie brauchen individuelle Kompetenzen für die Projektabwicklung genauso wie ein „projektfreundliches“ Umfeld [10] aus Strategien, Prozessen, Strukturen und Kulturen, die diese Kompetenzen erst so recht zur Wirkung bringen. Schließlich ist gerade in Zeiten knapper Ressourcen auch die Verfügbarkeit finanzieller, materieller und immaterieller Vermögenswerte in der Projektarbeit wichtig, um im globalen Verdrängungswettbewerb bestehen zu können.

### Organisationale Kompetenz im Wechselspiel von Umfeld und Stakeholdern

Bei der Definition der Organisationalen Kompetenz stellt sich natürlich die Frage, worauf sich diese Kompetenz bezieht und durch wen oder was sie beeinflusst wird. Dabei spielen vielfältige Wechselwirkungen zwischen der Projektorganisation („Projektwelt“) der Linienorganisation („Linie“), der übergeordneten Projektsteuerung („Projektportfolio-Welt“) und der externen Umwelt mit ihren jeweiligen Repräsentanten („Stakeholdern“) eine Rolle. In Abb. 2 sind die Wechselwirkungen zwischen diesen Stakeholdern in Form von Pfeilen dargestellt. Die Dicke der Pfeile nimmt proportional mit der Wichtigkeit der Beziehung zu. Diese lässt sich an der Häufigkeit von Interaktionen und der Erfolgsrelevanz für Projekt wie auch Organisation bestimmen.

Wenn wir von Organisationaler Kompetenz im Projektmanagement reden, dann bezieht sich diese auf die Organisation als Ganzes, das heißt, die Projektwelt, die Projektportfolio-Welt und die Linie. Je enger die Organi-

sation mit der externen Umwelt verbunden ist (z. B. im Rahmen von Konsortialprojekten, in Wertschöpfungsketten oder Lieferbeziehungen), umso stärker müssen auch relevante Teile der externen Organisation mit deren Stakeholdern einbezogen werden. Soll nur ein bestimmter Teil der Organisation betrachtet werden (z. B. eine Gesellschaft eines Konzerns, ein Geschäftsfeld, ein Werk oder eine Niederlassung), so ist es notwendig, alle Schnittstellen mit ihren Wechselwirkungen im engeren und weiteren Umfeld zu analysieren und bei allen Maßnahmen mit einzubeziehen.

Für die Organisationale Kompetenz im Projektmanagement reicht es nicht aus, wenn nur Projektmanager und -mitarbeiter über Projektmanagementkenntnisse und -erfahrungen verfügen, nicht aber die Stakeholder in Linie und Projektportfolio-Welt. So benötigt das Topmanagement zum Beispiel grundlegende Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement, um Aufgaben in der übergeordneten Projektsteuerung sowie bei der Initialisierung von Projekten übernehmen zu können. Darüber hinaus müssen Strategie- und Projektarbeit genauso aufeinander abgestimmt werden wie Prozesse und Strukturen der Linien- und Projektwelt. Schließlich wird die Zusammenarbeit innerhalb der betrachteten Organisation auch noch von einer projektfreundlichen Kultur abhängen, die sich an den Bedürfnissen der Projektarbeit ausrichtet und Projekte nicht als „Störfaktoren“ in der betrieblichen Routine begreift. Dann sollte es auch kein Problem mehr sein, die für die Projektabwicklung benötigten Ressourcen (finanziell, materiell und immateriell) zur Verfügung zu stellen.

Dem Projektmanagement-Office (PMO) in der Projektportfolio-Welt von Abb. 2 kommt eine entscheidende Rolle bei der Ausgestaltung

Nr.	Indikator	Messgröße
1	Gemeinsames Verständnis (Werte, Normen und Sprache werden inter-subjektiv von allen geteilt)	Dokumentiert? Kommuniziert? Im beobachtbaren Verhalten evident?
2	Nachhaltigkeit	Erfolgsrate von Projekten/ Portfolios über längere Zeit
3	Wiederverwendung	Inhalte und Verfahren aus vorherigen Projekten werden aufgenommen und in adaptierter Form (re)produziert
4	Selbstreflexion der Organisation	Auswertung von Erfahrungen führt zu Verbesserungen Häufigkeit der Aktualisierung von Standards (Update-Zyklus in der Regel 2–3 Jahre) Vorhandensein eines institutionalisierten Katalysators (Drehscheibenfunktion)

Tabelle 1: Charakteristika einer Organisation mit hoher Organisationaler Kompetenz (Auszug)

der organisatorischen Kompetenz im Projektmanagement zu! Das PMO ist eine zentrale Einheit, die im Auftrag des Topmanagements verschiedene Aufgaben im Projektmanagement übernimmt. Dazu zählen unter anderem die Unterstützung der operativ tätigen Einheiten durch vielfältige Consulting-, Coaching- und Trainingsleistungen, die Übernahme von Steuerungsaufgaben im Projektportfolio (mit den dazugehörigen Projekten und Programmen) und die Abwicklung strategisch bedeutender Projekte.

Das PMO ist unmittelbar Ratgeber und Beeinflusser des Topmanagements in allen Fragen rund um das Projektmanagement. Es kann diese Rolle auch aktiv im Sinne der Organisationalen Kompetenz auszufüllen. So zählen dazu beispielsweise die Analyse der Ausgangssituation und die Bewertung der Anforderungen in der Projektarbeit, die notwendigen Maßnahmen zur Ausgestaltung der Organisationalen Kompetenz und deren Umsetzung in Form von Veränderungsprojekten oder Consulting-, Coaching- und Trainingsmaßnahmen.

Auch der Wissensmanager spielt eine wichtige Rolle für die Weiterentwicklung der Organisationalen Kompetenz. Im Kontakt mit den Projektmanagern und Mitarbeitern organisiert er den Wissenstransfer, hilft mit entsprechenden Prozessen, Methoden und Tools, dass die gesammelten Erfahrungen aus den Projekten dokumentiert, aufbereitet und für Folgeprojekte nutzbar gemacht werden. Da die Projektmanager am Ende eines Projektes in der Regel nicht mehr für die Umsetzung der Lessons Learned verantwortlich sind, muss sich der Wissensmanager auch noch um diese Aufgabe kümmern. Organisationaler Kompetenz entsteht allerdings nicht durch das Sammeln von Wissen, sondern entwickelt sich durch Selbstreflexion, durch Reflexion im Team und den an-

schließenden Transfer. Der Schlüssel liegt darin, diesen Austausch aktiv zu fördern. Dies gelingt nur, wenn Projektteams die Zeit für den Austausch zugesprochen bekommen und wenn sie diesen Austausch als sinnvoll wahrnehmen. Gelingt dies, so kommt man nicht nur der Vision einer lernenden Organisation näher, sondern es entsteht auch eine auf Kooperation aufbauende Unternehmenskultur.

### Organisationale Kompetenz im Projektmanagement gestalten und verändern

Das Gestalten und Verändern der Organisationalen Kompetenz im Projektmanagement ist ein Organisationsentwicklungsprozess, ohne dass dieser in der Praxis als solcher bezeichnet wird. Eine der Herausforderungen besteht nämlich gerade darin, dass der Veränderungsbeziehungswise Entwicklungsprozess in der Praxis meist durch ein Initialprojekt angestoßen und durch weitere Projekte fortgeführt wird.

Der Umgang mit Projekten wird also in und mit Projekten verändert. Dabei ist nicht immer klar, was Gegenstand der Diskussion ist: Ist es der Organisationsentwicklungsprozess, in dem wir uns befinden, oder geht es darum, wie wir mit Projekten umgehen, also um den Gestaltungsgegenstand? Man braucht einen grundsätzlichen Orientierungsrahmen, der immer wieder erlaubt, das gemeinsame Verständnis zu klären, worüber gerade gesprochen wird.

Zunächst gilt es aber herauszufinden, was das Ergebnis dieser Organisationsentwicklung ist. Denn erst wenn wir wissen, woran wir erkennen, dass eine Organisation über eine hohe Organisationale Kompetenz im Projektmanagement verfügt, können wir untersuchen, was notwendig ist, um dorthin zu gelangen.

Bei der Charakterisierung einer Organisation mit hoher Kompetenz im Projektmanagement werden bewusst eher die praktischen beziehungsweise beobachtbaren Aspekte in den Vordergrund gestellt, um einen Vergleich zu den oben bereits angesprochenen Begriffsdefinitionen zu ermöglichen, ohne jedoch diesen einfach eine weitere Definition gegenüberzustellen.

In diesem Sinne kann das übergreifende Charakteristikum beschrieben werden als „die dauerhafte Handlungsfähigkeit einer Organisation, Projekte nach vereinbarten Kriterien erfolgreich und möglichst personunabhängig durchführen zu können“. Mittels geeigneter Indikatoren und Messgrößen (Tabelle 1) lässt sich ein Delta zwischen Soll und Ist in Bezug auf Organisationale Kompetenz identifizieren. Dies hilft bei der Gestaltung und Veränderung der Kompetenzen.

Das Potenzial, Macht auszuüben (und dies ggf. auch zu tun), ist die zentrale Kategorie zur Beschreibung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, wenn man diese als soziale Systeme begreift. Die zu verändernden Inhalte erfordern Fachkenntnisse, sind aber für den Veränderungsprozess selbst – bei dem es vor allem darum geht, ein gemeinsames Verständnis zu erreichen – von sekundärer Bedeutung. Dies zeigen die nachfolgend vorgestellten Interventionsoptionen eindrücklich. Die Ansätze sind nicht nur einzeln einsetzbar, sondern können auch als Ganzes kombiniert oder aus der Fülle der Methoden und Verfahren der einzelnen Ansätze können situativ die geeignetsten ausgewählt werden:

- Der **betriebswirtschaftlich oder technisch orientierte Ansatz** befasst sich mit Analyse und Design von Aufbauorganisation, Rollen, Prozessen, Tools etc. In der zugehörigen klassischen Expertenberatung stehen (interne oder externe) fachliche Spezialisten dem Unternehmen zur Seite. In Reinkultur angewandt, stößt dieser Ansatz bei Veränderung sozialer Systeme schnell an seine Grenzen.
- Nach dem **systemischen Ansatz** benötigen soziale Systeme nur Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme. Die Lösung muss von innen kommen. König/Volmer zeichnen in [11] ein komplexes Bild sozialer Systeme, die von Personen als den Elementen, von ihren subjektiven Deutungen, von gemeinsamen Regeln, Interaktionsstrukturen, von der Systemumwelt und der jeweiligen Entwicklung bestimmt sind.
- Der **psychodynamische Ansatz** thematisiert die Verbindung zwischen den rationalen Zwecken und Abläufen einer Organisation und den unbewussten Prozessen. Es zeigt sich immer wieder, dass Widerstände, Ängste und Machtspiele erst verstanden und angesprochen werden müssen, bevor eine positive Orientierung oder Vision greifen kann [12].
- Der **konflikttheoretische Ansatz** begreift Konflikte zumeist als soziale Konflikte, die aus strukturell vorgegebenen Interessen, Wert- oder Erwartungsdiskrepanzen entstehen, das heißt sie entstehen aus Widersprüchen von Werten, Normen, Zielsetzungen, Erwartungen und Interessen. Vereinfacht gesagt geht es darum, störende Konflikte zu thematisieren und zum Beispiel strukturelle Rollenkonflikte transparent zu machen und damit die Basis für eine Regelung des Konflikts zu legen

Für Organisationen wie für Wissenschaft und Forschung stellen sich die interessanten Fragen, wie diese Interventionsoptionen in bestehende Vorgehensmodelle und Verfahren integriert sind beziehungsweise werden können und inwieweit entsprechende Kompetenzen vorhanden sind beziehungsweise aufgebaut werden sollten.

### Das Konzept der Organisationalen Kompetenz im Praxistest

Wie komplex die Entwicklung der Organisationalen Kompetenz in der Praxis ist, soll an einem Beispiel aus

der Automobilzulieferindustrie skizziert werden. Dabei wurde ein mittelständischer Zulieferbetrieb mit 900 Mitarbeitern über zwei Jahre hinweg in Bezug auf seine Kompetenz im Projektmanagement analysiert und mittels Organisationsentwicklung weiterentwickelt. Das Projekt startete im Jahr 2006, Ende 2008 wurden die Veränderungen anhand einer Mitarbeiterbefragung dokumentiert.

Im genannten Beispielprojekt wurde der Ansatz der Organisationsentwicklung nach Glasl gewählt [13]. Er zählt zu den systemischen Ansätzen. Die Organisation wird als Ganzes begriffen und die Veränderung wird von „Innen“ initiiert und getragen. Dabei ist es entscheidend, vorhandenes Wissen und Erfahrungen im Unternehmen zu nutzen und praxisnahe, bedarfsorientierte Lösungen zu entwickeln.

### Projektinitiierung: Wir wollen es tun!

Zu Beginn des Projektes galt es, die Hauptakteure von der Notwendigkeit des Veränderungsprozesses zu überzeugen. Ergebnisse bereits durchgeführter Projekt-Review Workshops und zusätzliche Gespräche mit Mitarbeitern dienten als erste Informationsquellen für bestehende Probleme im Bereich Projektmanagement. Auf dieser Grundlage wurde ein erstes Konzept mit Hypothesen über den Stand der Organisationalen Kompetenz im Projektmanagement und den Veränderungsbedarf entwickelt. Dieses sollte während des Projektes mit allen Beteiligten überprüft werden und kontinuierlich reifen. Das Kernteam (sieben Personen) verabschiedete das Konzept. Später wurde mit dem gesamten Projektteam (Kernteam plus 15 Personen aus drei Teilprojekten) ein Kick-off-Workshop durchgeführt.

Das Team entwickelte ein Dokument mit zehn Aussagen als „Bekennnis zum Projekt“, das von allen Beteiligten akzeptiert und unterschrieben wurde. Wenn die Organisationale Kompetenz im Projektmanagement gestärkt werden soll, ist darauf zu achten, dass bereits das Veränderungsprojekt mit Vorbildfunktion vorangeht. Das Projekt war offiziell gestartet. Die inhaltliche Ausarbeitung und Umsetzung der Lösungen oblag dem Projektteam. Der Geschäftsführer übernahm die Projektleitung für das Gesamtprojekt. Die externe Beratung hatte die Rolle der Prozessberatung und -steuerung.

**Diagnose (Bewusstseinsbildung): Keine Maßnahme ohne Diagnose!**

Das Konzept zur Veränderung der Organisationalen Kompetenz im Projektmanagement beruhte zu diesem Zeitpunkt auf wenig validen Informationen und vielen Annahmen. Wie stand es wirklich um die Organisationale Kompetenz im Projektmanagement? In einer dreimonatigen Diagnosephase wurden Mitarbeiterbefragungen anhand von Fragebögen sowie Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Die Fragebögen erlaubten quantitative Aussagen.

In den Interviews konnte verstärkt auf die Ursachen der Probleme eingegangen und Lösungsvorschläge konnten gesammelt werden. Die Interviews wurden von Externen geführt und erlaubten Anonymität. Das entstandene Bild der Organisation war umfassend. Es gab viele Überraschungen. Vor allem die Führungsebene hatte einige Sachverhalte anders eingeschätzt. In Workshops gab es Feedback an die Teilnehmer der Befragung. Die Diagnose und die gemeinsame Bewusstseinsbildung waren bereits der erste Schritt in Richtung Veränderung.

**Soll-Entwurf-Entwicklung (Willensbildung): Was werden wir tun?**

Die Zielentwicklung fand zunächst in den drei Teilprojekten statt:

1. Projektkultur und Organisationsstrukturen,
2. Projektmanagementprozesse und -handbuch sowie
3. Qualifizierung.

Durch die heterogen besetzten Teams entstanden innovative Lösungsvorschläge. Schwierig gestaltete sich das Zusammenbringen der Ideen aus den drei Gruppen. Die Übersicht in Abb. 3 zeigt einige Ziele der Teilprojekte und die wechselseitigen Einflüsse.

**Umsetzungsprozesse (tun!): Wir leben eine neue Projektkultur!**

Die Zielentwicklung und die Umsetzung verliefen teils Hand in Hand. So konnten einige Maßnahmen direkt umgesetzt werden, andere brauchten mehr Vorlauf. Wichtig war die zügige Umsetzung einiger Kernthemen, um eine Signalwirkung zu erzielen (symbolische Aktionen). So wurden beispielsweise zwei volle Projektleiterstellen geschaffen, um den Stellenwert der Projektleiter zu erhöhen und die Doppelbelastung in Linie und Projekt zu vermeiden.

Einflussreich war auch die Einrichtung eines Projektmanagement-Offices mit direkter Anbindung an die Geschäftsführung. Neben diesen symbolischen Maßnahmen war eine Verankerung der entwickelten Instrumente und Strukturen notwendig.

Ein wesentlicher Erfolgs- und gleichzeitig auch Motivationsfaktor bei der Umsetzung in Veränderungsprojekten ist die kontinuierliche Messung des Umsetzungserfolges. Nur so können Erfolge sichtbar gemacht und kommuniziert werden. Grundvoraussetzung hierfür ist es, zu Projektbeginn Messkriterien für die Zielerreichung festzulegen und regelmäßig zu überprüfen. Woran erkenne ich beispielsweise eine gute Projektkul-

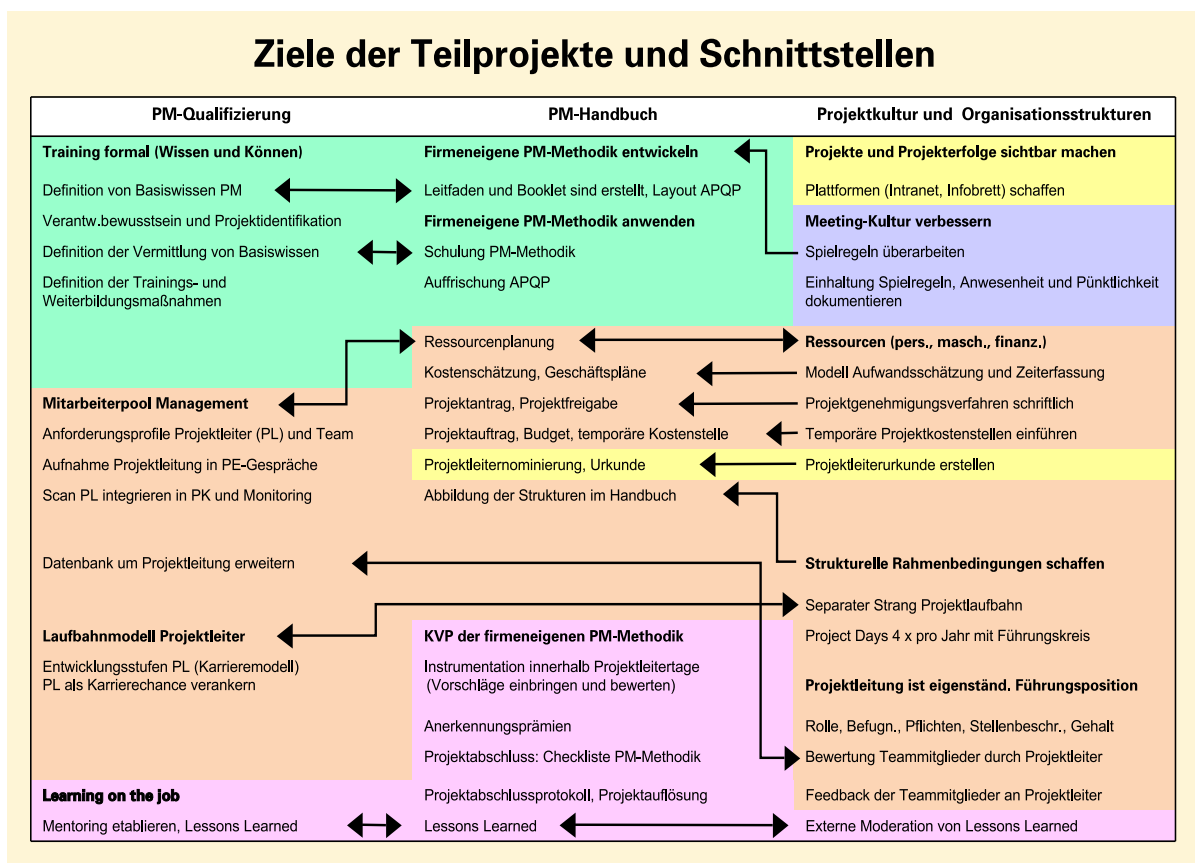


Abb. 3: Zielabgleich

## Bedeutung der Projektarbeit im Unternehmen

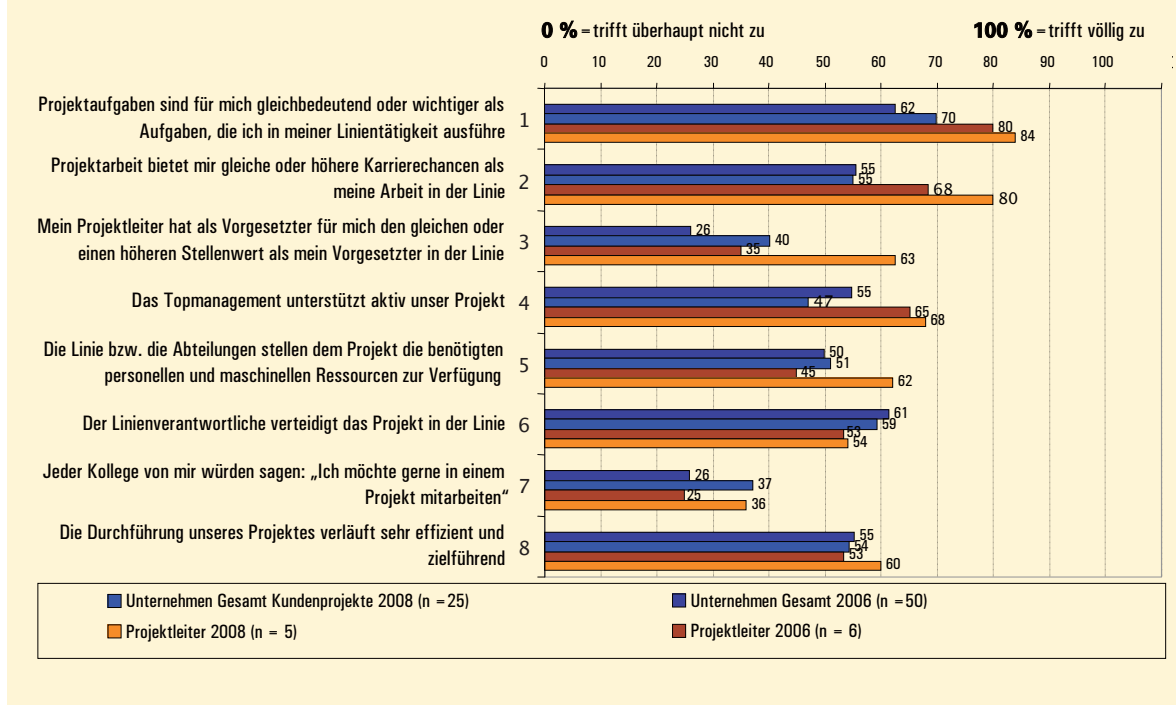


Abb. 4: Umsetzungserfolge grafisch aufbereitet

tur? Die Abb. 4 zeigt beispielhaft eine Auswertung für das Teilprojekt „Projektkultur und Organisationsstrukturen“.

### Auf dem Weg zu einem Kulturwandel von unten?

Heute sieht es vielfach in Organisationen (noch) so aus, dass Projektleiter, die Themen wie fehlende oder ungenügende Priorisierung, Ressourcenmanagement oder Sponsorship nach oben eskalieren, den Ball wieder zurückerhalten, weil „oben“ diesbezüglich keine Probleme gesehen werden. Oder weil kein Verständnis für die Anliegen der Projektleiter da ist und Killerphrasen zurückkommen wie „Wofür haben wir denn ein PM-Handbuch?“ oder „Das ist doch gerade die Aufgabe von euch Projektleitern“ (siehe Abb. 5). Es kann davon ausgegangen werden, dass Projektleiter in Zukunft diesbezüglich vermehrt Ansprüche an das Topmanagement stellen werden.

Und falls das Management dann nicht handelt, werden Projektleiter diese Organisationen bei nächster Gelegenheit verlassen. Denn es gibt immer mehr Organisationen, die den Handlungsbedarf erkannt und gehandelt haben. Diese Organisationen verfügen bereits heute über eine hohe Organisationale Kompetenz oder sind auf dem Weg und haben eine diesbezügliche Entwicklung gestartet.

### Fazit und Ausblick

Der Beitrag zeigt mit dem Konzept der Organisationalen Kompetenz im Projektmanagement auf, dass neben den Kompetenzen der handelnden Personen weitere

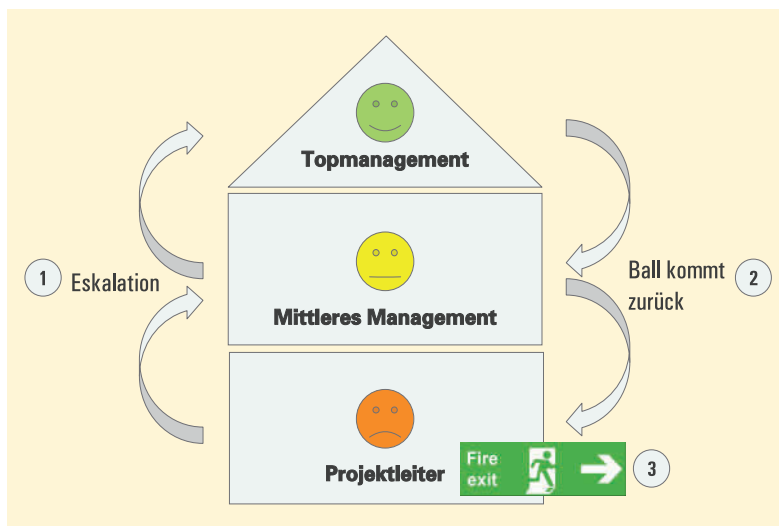


Abb. 5: Gebäude mit Notausgang

Aspekte, wie zum Beispiel die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen zu beachten sind, damit eine Organisation langfristig erfolgreiche Projekte abwickeln kann. Diese umfassende Perspektive stellt hohe Anforderungen an die Gestaltung beziehungsweise Veränderung der Kompetenz. Dazu sind verschiedene Ansätze verfügbar, die in der Praxis sorgsam ausgewählt und eingesetzt werden sollten.

Projektmanagement wird mit diesem Konzept aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet. Es hilft eben nicht, allein die Schulung von Projektleitern in der Organisation voranzutreiben und dabei die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit der Projektleiter mit den Stakeholdern der Organisation zu vernachlässigen. Dieses komplexe Zusammenspiel von Einflussfaktoren und Einflussmöglichkeiten im Sinne einer weiter gehenden Professionalisierung im Projektmanagement gilt es zukünftig in einem Dialog von Theorie und Praxis weiter voranzutreiben. ■

#### Literatur

- [1] Rump, J./Schabel, F.: *Wie Projektarbeit Unternehmen verändert*. In: *Harvard Business Manager*, Ausgabe Februar 2010, S. 16–19
- [2] Engels, C./Quadejacob, N.: *Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte*. In: *Projekt Magazin*, Ausgabe 19/2008, S. 1–7
- [3] Schneider, C./Wagner, R./Wald, A.: *Die Bedeutung des Projektmanagements aus Sicht des Topmanagements*. In: *projektMANAGEMENT aktuell* 3/2009, TÜV Media GmbH, Köln 2009, S. 16–22
- [4] Gessler, M. (Hrsg.): *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Band 1*. GPM, Nürnberg 2009, S. 8
- [5] IPMA: *IPMA Competence Baseline Version 3.0*. IPMA, Nijkerk 2006, S. 19
- [6] PMI: *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. PMI, Newtown Square 2002, S. 12
- [7] Motzel, E.: *Projektmanagement-Lexikon*. WILEY-VCH, Weinheim 2006, S. 100
- [8] Eberl, M.: *Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte*. Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2009, S. 32

- [9] Taatila, V.: *The Concept of Organisational Competence – A Foundational Analysis*. University of Jyväskylä, 2004, S. 88
- [10] Rietiker, S.: *Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management*. Haupt, Bern 2006
- [11] König, E./Volmer, G.: *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Beltz, Weinheim 2008
- [12] Lohmer, M. (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung – Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Klett-Cotta, Stuttgart 2000
- [13] Glasl, F./Lievegoed, B.: *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. 3. Auflage, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2004

#### Schlagwörter

Interventionen, Kompetenz, Kulturwandel, Organisationale Kompetenz, Organisationsentwicklung, Veränderungsprozess

#### Kompetenzelemente der NCB 3.0

4.1.1 Projektmanagementenerfolg, 4.1.2 Interessierte Parteien, 4.1.6 Projektorganisation, 4.2.10 Beratung, 4.3.1 Projektorientierung, 4.3.2 Programmorientierung, 4.3.3 Portfolioorientierung, 4.3.4 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement



#### Autor

Dipl.-Ing. ETH Dalibor Cron, Diplom in Organisationsentwicklung, Coaching und Supervision, ist selbstständiger Berater und Projektleiter (Certified Senior Project Manager IPMA Level B). Er ist seit 1996 in der Unternehmens- und IT-Beratung tätig. Sein Tätigkeitsfeld umfasst Projektleitung

und -sanierung, Projektmanagementschulungen wie auch Zertifizierungen auf der Stufe IPMA Level C. Dalibor Cron ist Mitglied der GPM Fachgruppe „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“.

#### Anschrift

Cron Consulting GmbH  
Stettbachstraße 58  
CH-8051 Zürich  
Tel.: ++41/76/3 80 22 33  
E-Mail: Dalibor@Cron.ch



#### Autorin

Dipl.-Ing. Sandra Dierig ist Inhaberin von einszeit managementberatung & coaching. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Beratung und Training im Bereich Projektmanagement, Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern, Führungskräften, Projektteams und Unternehmen. Sie ist Mitglied der GPM Fachgruppe „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“ und leitet die Region Kassel der GPM.

Die Region Kassel der GPM.

#### Anschrift

einszeit managementberatung & coaching  
Albrecht-Dürer-Straße 172, D-97204 Höchberg  
Tel.: 09 31/4 04 39 81  
E-Mail: Dierig@einszeit.de





**Autor**

*Dipl.-Wirtsch.-Inf. Stephen Rietiker ist geschäftsführender Partner der november ag. Seine Arbeitsschwerpunkte als Berater, Projektleiter und Trainer sind Strategieumsetzung, Projektmanagement und Change Management. In seinem viel beachteten Buch „Der neunte Schlüssel“*

*zeigt er Wege zu einem projektfreundlichen Umfeld auf. Er ist Mitglied der GPM Fachgruppe „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“ und nimmt nebenberuflich verschiedene Lehraufträge im Hochschulbereich zum Thema „Entwicklung von Projektmanagement“ wahr.*

**Anschrift**

*november ag  
Garnmarkt 1  
CH-8401 Winterthur  
Tel.: ++41/79/4 14 33 53  
E-Mail: Stephen.Rietiker@november-ag.ch*



**Autor**

*Reinhard Wagner ist Vorstand der Shift Consulting AG sowie Vorstand für PM-Forschung und Facharbeit der GPM. Seit vielen Jahren ist er maßgeblich an der Weiterentwicklung der PM-Disziplin beteiligt. Auf Basis von 25 Jahren Führungs- und Projekterfahrung ist er in zahlreichen Fachgruppen*

*der GPM tätig, unter anderem leitet er die FG „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“. Nebenberuflich engagiert er sich als Dozent für Systems Engineering und Projektmanagement im „Master of Engineering“ der Hochschule Augsburg.*

**Anschrift**

*GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.  
Frankenstraße 152  
D-90461 Nürnberg  
Tel.: 0 15 22/2 93 68 71  
E-Mail: R.Wagner@GPM-IPMA.de*

**Haftungsausschluss**

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden von Verlag, Herausgeber und Autoren nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für die Websites, auf die verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen dieser Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.