



Institut für
Nachhaltiges
Projektmanagement

SCHRIFTENREIHE

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweitern

BAND 1

Beatrix Palt

Nachhaltiges Projektmanagement – wieso, weshalb, warum?

SCHRIFTENREIHE

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweitern

BAND 1

Beatrix Palt

Nachhaltiges Projektmanagement – wieso, weshalb, warum?

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Projektmanagement aktuell – Reifegrad und Fallstricke.....	7
3	Nachhaltiges Projektmanagement – von der Definition zu den Kriterien.....	13
4	Nachhaltige Projekte und Nachhaltiges Projektmanagement.....	17
5	(Vorläufiges) Ergebnis.....	19
6	Literatur.....	20

1 Einleitung

Nachhaltigkeit ist Zukunftsfähigkeit. Nachhaltigkeit und Projektmanagement sind sehr en vogue. Nachhaltigkeit ist auf der einen Seite durch die aktuelle Klima- und Energiediskussion in den Mittelpunkt gerückt. Projektmanagement hat sich auf der anderen Seite im Laufe der letzten Jahrzehnte als effektivste und effizienteste Methode erwiesen, um innovative Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln sowie gesamte Unternehmens- und Prozessstrukturen zu verändern. Nicht nur Politik und Wissenschaft, sondern auch Unternehmensführungen nehmen sich des Themas an: Auf vielen Webseiten findet sich heutzutage ein eigener Reiter für das Thema Nachhaltigkeit. Unternehmen veröffentlichen zunehmend Nachhaltigkeitsreports, teilweise mit dem Schwerpunkt auf Umweltaspekten, teilweise als Teil der Unternehmensverantwortung, oder beides.

Wie passen nun diese beiden Entwicklungen im Unternehmensalltag zusammen? Warum ist es erforderlich, dass Menschen, die Unternehmen führen, unter dem Druck von Kostenoptimierung, Globalisierung und der demographischen Entwicklung stehen, sich auch noch des Themas Projektmanagement annehmen – und dieses auch noch mit dem Thema Nachhaltigkeit verknüpfen sollen? Warum wird gerade in dieser Verknüpfung die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gesehen? Warum ist es in Zeiten des wirtschaftlichen Booms und der Auslastung erforderlich, sich zusätzlich mit Themen wie Projektmanagement zu belasten, wo doch in vielen Unternehmen die Projektarbeit nach langen Jahren der Ausbildung, der Frustrationen und der abgebrochenen Projekte einen zufrieden stellenden Status erreicht zu haben scheint?

Die längst zur Wirklichkeit gewordene Wissensgesellschaft stellt uns vor folgende Herausforderungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit:

- Der weltweit wachsende Energiebedarf und die Sorge um den Klimawandel stellen die führenden Industrienationen vor die Aufgabe, Verantwortung für die Entwicklung innovativer Lösungen zum effizienten Umgang mit Energie und zur Entwicklung alternativer Energien zu entwickeln.
- Dies erfordert die endgültige Besinnung und Annahme der Rolle der Wissensgesellschaft. Es gilt, über effektive Bildungssysteme Talente zu fördern, für die zukünftigen Herausforderungen zu begeistern und ihnen die notwendige Infrastruktur in der Gesellschaft und in den Unternehmen zu bieten, die es ihnen ermöglicht, ihre Talente zu entfalten und innovative Lösungen nicht nur zu entwickeln, sondern auch zu realisieren.
- Angesichts der demographischen Entwicklung hat der weltweite Kampf um die Talente und Fachkräfte bereits begonnen. Dies führt zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in den westlichen Gesellschaften, der nur bedingt durch die Globalisierung aufgefangen werden kann. Unternehmen wissen

inzwischen, dass die Bearbeitung von multiplen und komplexen Projekten die Fähigkeit zum vorausschauenden, vernetzten Denken in komplexen Systemen, verantwortungsvolles Handeln sowie interkulturelle Kompetenz voraussetzt. Eine herausragende fachliche Ausbildung alleine macht noch keinen guten Manager aus und auch die besten Auswahlprozesse garantieren nicht, dass für die großen Herausforderungen der Zukunft jederzeit die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt werden können. Die Entwicklung und Qualifizierung von Mitarbeitern wird so zu einem kontinuierlichen Prozess.

Genau deswegen ist der richtige Zeitpunkt erreicht, die Frage zu stellen, wie die von Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Unternehmensführungen angestrebte Nachhaltigkeit sich in den konkret in den Unternehmen umzusetzenden Projekten niederschlägt. Dazu sollen folgende Fragen erörtert werden:

- Welchen Reifegrad hat Projektmanagement in Unternehmen erreicht und was behindert derzeit in vielen Unternehmen die Nachhaltigkeit von Projekten und Nachhaltiges Projektmanagement?
- Was ist Nachhaltiges Projektmanagement? Welche Kriterien lassen sich vom Nachhaltigkeitsbegriff für Projektmanagement ableiten? Warum tragen diese Kriterien zur Nachhaltigkeit der Projekte und mithin zur Effektivitätssteigerung und Qualitätsverbesserung bei?
- Was können Unternehmen tun, um Projekte nachhaltig in ihre Unternehmensstrategien zu integrieren und dazu beitragen, dass Projekte einen nachhaltigen Effekt auf den Unternehmenserfolg haben? Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter so ausbilden, dass Projekte nachhaltig erfolgreich sind?

Dieser Artikel soll eine Anregung zum ganzheitlichen Umgang mit Projektmanagement sein. Er soll dazu ermutigen, einen Begriff in Relation zum Projektmanagement zu setzen, der selbstverständliche Grundlage für Projektmanagement sein sollte: Nachhaltigkeit. Dies soll der Beginn und Anstoß zu einem offenen Diskurs zwischen Unternehmen, Wissenschaft und Unternehmensberatungen sein, der dazu beitragen soll, die nächste Qualitätsstufe in der Entwicklung des Projektmanagements zu erreichen.

2 Projektmanagement aktuell – Reifegrad und Fallstricke

Projekte haben in den meisten Unternehmen einen hohen und zunehmenden Stellenwert, wobei aufgrund der schwierigen Erfahrungen mit großen Projekten komplexere Vorhaben heutzutage tendenziell eher in kleinere Einheiten zerlegt werden. Zu Recht wies Griesche bereits 2001 darauf hin, dass die Tendenz zu kleinen und mittleren Projekten anhalten werde und der Erfolg mittelständischer Unternehmen zunehmend durch die Fähigkeit bestimmt sein werde, „Projekte zielorientiert und rationell zu planen und durchzuführen. Im Zeitalter der Kundenorientierung erhöht sich nicht nur die Anzahl der Projekte, sondern auch die unternehmerische Bedeutung jedes einzelnen Projekts“ (Griesche 2001, S.211).

Schenkt man der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und anderen Organisationen und ihren Publikationen Glauben, die Indikator und Beschreibungsmedium für den Zustand und die Entwicklung sowie Diskussionsforen sind, dann ist es um das Projektmanagement in Deutschland gar nicht so schlecht bestellt. Unternehmen haben Mittel und Wege gefunden, die Methode in ihren Unternehmen zu verankern. Gemeint ist die Frage, inwieweit in den Unternehmen bereits professionell mit Projektmanagementmethoden umgegangen wird (GPM, Gesellschaft für Projektmanagement, 2006, S. 2). Wir diskutieren nicht mehr das ‚Ob‘, sondern allenfalls das ‚Wie‘ Projektmanagement eingeführt wird und bestenfalls diskutieren wir bereits über die Qualitätsdimensionen des Multiprojektmanagements (Dammer, H./Gemünden, H./Lettl, Ch. 2006) oder den ‚Reifegrad‘. Wir sind also bereits beim Feinschliff angekommen.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der Literatur zum Thema Projektmanagement wieder. Es gibt eine Vielzahl praktischer Handbücher, die die Vorzüge der Methode und die Methoden an sich, mit Fallbeispielen illustriert und Checklisten für die Anwendung im Projekt versehen, erläutern. Da geht es meist um Zielbestimmungen und Netzpläne, Controllinginstrumente und das Berichtswesen, zunehmend auch um weiche Faktoren wie Kommunikation und Problem- und Konfliktmanagement.¹ Die Trainingslandschaft bestätigt diese Agenda, zunehmend ergänzt durch themenbezogene Workshops, die sich gezielt mit Teamentwicklung, Change Management oder Prozessoptimierung beschäftigen. Diese Praxishandbücher und -trainings sind zweifelsohne sinnvolles Rüstzeug für alle Projektbeteiligten, insoweit die Publikationen ihnen helfen, Projekte gemäß eines vereinbarten Standards auf- und

¹ Beispielhaft und ohne Wertung sollen hier einige Monographien aufgeführt werden, die sich als Einführung für Studierende, MBA-Absolventen und Projektleiter und -mitarbeiter bei Inhouse-Workshops in Unternehmen als hilfreich erwiesen haben: Cleland, D.I./Ireland, L. R., 2004; Cronenbroeck, W., 2004; Dorau, U., 2004; Gassmann, O., 2005; Horine, G.H., 2005; Preißner, A., 2003; Thomsett, M.C., 2002.

umzusetzen. Ergänzt werden diese Handbücher durch wissenschaftliche Publikationen, die meist der Erlangung eines wissenschaftlichen Grades dienen. Häufig werden Erkenntnisse eines Pilotprojekts in Unternehmen im Kontext einer wissenschaftlichen Theorie diskutiert (z.B. Griesche 2002). Diese Untersuchungen haben den Vorteil, dass der Untersuchungsgegenstand, die Erkenntnisse der Fallstudie sowie Probleme und Erfolge als nutzbringende Erkenntnisse veröffentlicht werden. Positiv ist auch der zunehmende Trend, dass Unternehmen selbst veröffentlichen, wenn sie bisherige Standards mit eigenen Erfahrungen zu neuen Methoden weiterentwickeln (z.B. Nimsch, Ch./Höll, Th./Kühn, F. 2006). Schließlich bringen auch die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema einen bedeutenden Erkenntnisgewinn (z.B. Borchert, M./Günther, A./Urspruch, T. 2005), beispielsweise wenn Projektmanagement mit Lerntheorien (wie lernen die Menschen im Team?), Systemtheorien (z.B. das System Projekt in seiner Umwelt) oder evolutionären Modellen in Zusammenhang gebracht wird. Diese Diskussionen sind Anreiz und Ansporn, Projektmanagement in Unternehmen auf dem neuesten Erkenntnisstand zu halten, um so für die Beteiligten die Bearbeitung von Projekten zu erleichtern und Effektivität zu ermöglichen.

Ca. 30% der Arbeitsabläufe sind heutzutage in Projekten organisiert, Tendenz steigend. Und dennoch macht sich in vielen Unternehmen Frustration breit, und zwar sowohl in den Chefetagen, als auch bei den Mitarbeitern. Gemeinsam geht es von Umstrukturierung zu Umstrukturierung, Flugzeug- und Fahrzeugentwicklungen laufen regelmäßig aus dem Ruder, die Kosten für externe Unterstützung explodieren. Wagenhals beklagt in diesem Zusammenhang: „Obwohl über Jahrzehnte ausgereift und durchaus immer wieder optimiert ist das Projektmanagement offenbar keineswegs geeignet, die Rate der erfolgreichen Projekte signifikant zu erhöhen“ und fragt sich: „Wo aber liegt dann der Hase im Pfeffer?“. (Wagenhals, K., 2005, S. 296)

Welches sind also die Fallstricke, die nachhaltiges Projektmanagement und somit den Projekterfolg behindern?

- **Projekte werden nicht nachhaltig in die Unternehmensstrategie eingebunden:** Das führt tendenziell dazu, dass Pilotprojekte und strategisch wichtige Projekte nur unzureichend beachtet, gefordert und gefördert sowie die Ergebnisse nicht ausreichend evaluiert werden. Häufig kennen nicht einmal die Projektleiter den Gesamtkontext, in dem ihr Projekt steht oder wissen nicht, dass ihr Projekt Pilot sein soll für die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes. Stakeholder außerhalb des Projektteams und deren Intentionen bleiben ebenso unklar wie die tatsächlichen Risiken, weil kaum jemand die Verantwortung für die Frage übernimmt, welchen Stellenwert das

Projekt in Bezug auf die Unternehmensstrategie hat oder, weil aus taktischen Erwägungen Entscheider ihr Vorhaben nicht transparent machen (wollen/können). Nachlaufende Anpassungen anstelle von befruchtenden Rückkopplungen zwischen Unternehmensstrategie und Projektergebnissen sind die Folge von Prozessen, die sich oft ungesteuert statt parallel entwickeln. Zudem gefährden unklare Projektaufträge und Zielsetzungen sowie unzuverlässige Weichenstellungen innerhalb des Unternehmens den Projekterfolg. Die Projektpraxis zeigt, dass Projekte dort erfolgreich sind, wo ein kohärentes Verständnis vom Top-Management bis zum Projektleiter über die Bedeutung des Projekts vorherrscht. Dies wurde hinreichend durch die Volkswagen-Studie bestätigt. Bestätigt wurde jedoch auch, dass „Projektmanagement nicht als ein strategisches, sondern als ein operatives Tool“ angesehen wird (ebda. S. 2, vgl. S. 3). Der hieraus resultierende Bruch wurde bislang ebenso selten thematisiert wie die Frage, ob weniger nicht mehr ist. Nur vereinzelt wird bislang darauf verwiesen und in Studien auch nachgewiesen, wie wichtig die Einbindung – nicht nur der Projektmanager, sondern vor allem der Unternehmensführung und des mittleren Managements ist (Litke 2004; Dammer, H./Gemünden, H.G./Lettl, Ch. 2006).² In mitbestimmten Unternehmen gilt dies auch für die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretungen, die nicht selten zu spät oder unzureichend erfolgt, was im Verlaufe des Projektes zu erheblichen und durchaus vermeidbaren Problemen führen kann.

- **Das Dilemma zwischen Kostendruck und Effektivität:** Unternehmen stehen im Zuge der Globalisierung und der dadurch entstehenden Arbeitsaufteilung und Konkurrenz unter einem Kostendruck, der dazu führt, dass nicht immer nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern nach dem billigsten (nicht nach dem wirtschaftlichsten) Angebot ausgewählt wird. Auch führen die Kostenvorgaben dazu, dass externe Dienstleister als Unterstützung und Schulungsmaßnahmen für Projektmitarbeiter als Ausbildungsvoraussetzung nicht selten unter dem Kostenaspekt abgesagt, verschoben oder nach dem preiswertesten Angebot ausgewählt werden. Genau so problematisch ist es, wenn die Vorab-Planung verkürzt und in Folge dessen die Projektdefinition inklusive der variantenreichen Interessensvertretungen unterschätzt wird. So stellt Drews zu Recht fest: „Der Sinn einer spezifischen Projektdefinition erschließt sich erst, wenn man sich ein weit reichendes Verständnis für das Umfeld erarbeitet hat. Deshalb ist es nicht trivial festzulegen, welche

² Besonders Letztere zeigen mit ihrer Studie, dass die Entwicklung eines Modells zur Messung der Qualität des Multiprojektmanagements ohne die Einbindung der Entscheider und ohne das Bewusstsein über und die hohe Priorisierung von Projekten im Unternehmen kaum möglich gewesen wäre.

Aufgabenstellungen und Handlungen als Projekt definiert werden und welche nicht. Das hängt manchmal von so profanen Tatsachen wie der Provisionierung von Vertriebsbeauftragten ab.“ (Drews 2003, S. 20)

- **Das Dilemma zwischen dem steigenden Bedarf an externer Unterstützung und dem Geschäftsmodell einiger Unternehmensberatungen³:** Zweifelsohne führt die Tatsache, dass Unternehmen in den letzten Jahren massiv Personal abgebaut und sich tendenziell zu wenig um Nachwuchsförderung sowie Aus- und Weiterbildung bemüht haben dazu, dass der Bedarf an externer Unterstützung steigt. Hinzu kommt die demographische Entwicklung, der viele Unternehmen bis jetzt noch wenig Beachtung schenken. Externe Unterstützung wird zunehmend erforderlich, weil die Unternehmen nicht für jedes Projekt die dazu notwendigen Mitarbeiter mit dem jeweiligen Know-how vorhalten können. Teilweise sind die entsprechenden Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt auch nicht verfügbar. Umso schwieriger wird es für Unternehmen zu durchschauen, welche Unternehmensberatungen ernsthaft um Nachhaltigkeit bemüht sind. Demgegenüber gibt es nach wie vor einige schwarze Schafe auf dem Markt, deren Geschäftsmodell sich darin manifestiert, so viele Berater wie möglich so lange wie möglich beim Kunden fakturieren zu lassen. Die komplizierte Darstellung der Vorgehensmodelle im Projektmanagement trägt nicht selten zur Abhängigkeit des Kunden vom Projektdienstleister bei.
- **Konflikte zwischen Matrix- und Linienorganisation:** Diese führen in der Regel zu Kompetenzgerangel zwischen Linien- und Projektstruktur, zu sich überlappenden Weisungsbefugnissen zwischen Projekt- und Abteilungsleitern sowie zu multipler Inanspruchnahme von Ressourcen. Unklare Entscheidungswege, eine unzureichende Priorisierung der Projekte und Berücksichtigung bei der Mitarbeiterereinsatzplanung sowie die mangelnde Unterstützung seitens des Managements verschärfen das Problem zusätzlich. Eskalationen und Deeskalationen über den Lenkungsausschuss führen zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen, die in der Regel auch Budgetüberschreitungen nach sich ziehen, von der Demotivation aller Projektbeteiligten einmal abgesehen.
- **Auswahl der Projektleitung und der Teammitglieder:** Nach der Devise, dass derjenige Projektleiter wird, der über das beste Fachwissen verfügt, bislang die besten Projektergebnisse erzielt oder gerade frei ist, wird unterschätzt,

³ Vgl. hierzu beispielhaft die Beschreibungen von Neil Glass 2006.

dass Projektmanagement nicht in erster Linie eine Fach- sondern eine Führungsaufgabe ist. Des Weiteren wird unterschätzt, dass Projektleiter während des gesamten Prozesses die Aufgabe haben, das Projekt zu kontrollieren, die Projektplanung anzupassen, den Projektfortschritt sowie das Team zu steuern, die Mitarbeiter zu motivieren sowie durch interne und externe Kommunikation allen Beteiligten zu reporten und Problemlösung zu betreiben. Erschwert wird die Aufgabe durch die unrealistische Einschätzung, dass Projektmanagement in Schulungen erlernbar ist. Projektmanagement lernt man vor allem in Projekten, und zwar durch ‚learning by doing‘. Nicht jeder, der die Zertifizierung bestanden hat und die Methoden beherrscht, ist ein guter Projektmanager.

- **Das Dilemma zwischen Zertifizierung und Projektmanagement:** Es ist unerlässlich, dass Projektmanager das Methodenrepertoire beherrschen. Zertifizierungen motivieren zudem, sich mit den Methoden ausführlich auseinanderzusetzen und den Prozess mit einer Prüfung zu beenden. Ein Abschluss honoriert den investierten Aufwand. Gerade in angelsächsischen Unternehmen gilt die Zertifizierung als Eingangsvoraussetzung für einen Einsatz als Projektmanager. So sinnvoll die gründliche Auseinandersetzung ist, so gilt es dennoch zu verstehen, dass diese zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement ist. Es sollte nicht unterschätzt werden, dass es sich weitgehend um kognitiv erarbeitetes und in Transferübungen eingeübtes Wissen handelt, das zwar Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung, jedoch nicht für verantwortungsvolles Handeln ist. In den meisten Unternehmen liegt der Fokus weiterhin in Folge der Zertifizierung auf der Projektabwicklung, die durch weitere Trainings weiter perfektioniert werden soll. Dabei wird in der Regel verkannt, dass erst die Ausbildung der Soft Skills und mithin die Förderung der Managementkompetenzen zu erfolgreichem Projektmanagement führt. Projekte scheitern nicht daran, dass Projektabwicklung zu wenig beherrscht wird, sondern daran, dass sie unzureichend gemanaged werden.
- **Unbefriedigender Projektabschluss, (Pseudo)Ergebnisse und mangelnde oder mangelhafte Evaluation: der Zwang zum Erfolg:** Was nicht sein darf, das nicht sein kann. In diesem Sinne werden nicht selten die größten Misserfolge zum Projekterfolg schön geredet, damit am Ende zumindest der Schein gewahrt bleibt. Dabei gilt es nicht nur, die Ergebnisse zu evaluieren, sondern ebenfalls die Prozesse auszuwerten. Allzu frustrierend ist in vielen Unternehmen die Erfahrung, jedes Mal das Rad neu erfinden zu müssen, weil es nicht gelingt, die Teams so zusammen zu stellen, dass der Wissenstransfer sicher gestellt werden kann. So

sinnvoll ‚Lessons Learned‘ und ‚Best Practices‘ sind, so sollte jedoch klar sein, dass sie in erster Linie denjenigen nützen, die diese Erfahrung selbst erworben haben. Um so wichtiger ist es für Unternehmen, ihr Wissensmanagement so zu organisieren, dass möglichst viel Wissens- und Erfahrungstransfer erfolgen kann.

- **Die fehlende Verbindung zwischen Theorie und Praxis:** Kritische Auseinandersetzungen mit theoretischen Zugängen sind besonders dann wünschenswert, wenn sie helfen, den Horizont zu erweitern und dazu beizutragen, dass weitere Erkenntnisgewinne möglich werden. So kritisiert Drews beispielsweise zu Recht, dass die wissenschaftliche Theorie zu eng auf die Systemtheorie fokussiert ist und andere Ansätze, beispielsweise lerntheoretische, zu wenig beachtet. Die Schwäche systemischer Ansätze besteht zudem noch darin, dass immer das System Schuld ist, wenn Projekte nicht zufriedenstellend verlaufen. Darüber hinaus, so konstatiert Drews, würden keine Erkenntnisse gewonnen, die dazu beitragen könnten, traditionelle Formen des Projektmanagements und dessen Probleme zu überwinden: „Betrachtet man die theoretische Hochrüstung der verschiedenen Varianten der Systemtheorie, so fällt auf, dass die praktischen Erkenntnisse daraus eher mager sind und mit weniger Aufwand an ‚Glasperlen‘ auch mit praktischem, gesunden Projektmanagerverstand hätten erreicht werden können“ (Drews 2003, S. 17). Wagenhals greift in diesem Zusammenhang berechtigterweise die Kritik Trebeschs auf, „dass das PM noch viel zu wenig den aus Kybernetik, Biologie und Sozialwissenschaften entwickelten Paradigmenwechsel in der Betrachtung von Organisationen und deren Dynamik aufgreift bzw. in seinen Konzepten aufgreift“, was zu Frustrationen führe. „Projekte müssten vielmehr als Veränderungsmotoren in Organisationen aufgefasst, in ihrer strategischen Bedeutung erkannt und dementsprechend aufgesetzt werden“ (Wagenhals 2005, S. 297). Daraus zu folgern, dass Projektmanager mehr soziale Kompetenzen und Mut zu Fehlern und zum Lernen aus Fehlern, benötigen, ist zwar richtig, jedoch zu kurz gesprungen. Eine Zersplitterung in verschiedene Lager, die der Ingenieurs- und Informatikersicht und die der Organisations- und Personalentwickler, wie Kötter/Longmuss sie sehen, wäre wenig förderlich. Förderlich wäre allerdings eine Rückbesinnung auf Werte, wie Verantwortung in Ergänzung zu dem bereits von Drews angemahnten ‚gesunden Menschenverstand‘, um zu einer Qualitätssteigerung beizutragen.

3 Nachhaltiges Projektmanagement – von der Definition zu den Kriterien

Projekte von heute dürfen die Zukunft nicht gefährden. In Anlehnung an die Definition des Club of Rome, dessen Partner das INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement ist, gilt es zu klären, was dieser Grundsatz für Projektmanagement bedeutet.

Ursprünglich Anfang des 19. Jahrhunderts als deutscher Begriff aus der Forstwirtschaft stammend, hat sich der Begriff im Laufe der Jahre in seiner Bedeutung und Anwendung stark gewandelt. Die Brundtland-Kommission formulierte 1987: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. Mit dieser Definition führte die Kommission den Begriff wieder in die politische Debatte ein, und erhob ihn zum Grundprinzip menschlichen Handelns (Hauff, V., 1987). Nachhaltigkeit hat drei Dimensionen: die ökologische, die ökonomische und die soziale, auch das Drei-Säulen-Prinzip genannt. Seitdem wird der Begriff mal als ‚Zukunftsfähigkeit‘ verwendet, mal wird er mit Sustainability gleichgesetzt. Am häufigsten wird der Begriff umweltbezogen verwendet. Es gibt jedoch auch Beiträge, Lehrstühle und Forschungsprojekte, die sich dem Thema aus der ökonomischen Perspektive nähern (z.B. Schmidt 2005). Die meisten Unternehmen, so ergeben Internet-Recherchen, verwenden den Begriff der Nachhaltigkeit ganzheitlich im Sinne des Drei-Säulen-Prinzips und begründen damit sowohl ihre gesellschaftliche Verantwortung als auch ihre Verantwortung für die Umwelt. Inwieweit sie ihre Prinzipien im alltäglichen Projektgeschäft durchhalten, dafür gibt es bislang nur wenige Aussagen. Aktuell werden Unternehmens- und Managementstrategien in den Fokus genommen und analysiert, welche Kriterien Nachhaltigkeit sicher stellen (Vgl. Harvard Business Manager 2007).

„Es kann heute nicht mehr darum gehen, wie Nachhaltigkeit definiert wird. Entscheidend ist die Frage, wie Nachhaltigkeit in wirtschaftliches und politisches Handeln umgesetzt werden kann, um der Herausforderung Zukunft zu begegnen.“ (Jischa, M. F. 2007, S. 30). Diese Einschätzung verdeutlicht das Dilemma der derzeitigen Nachhaltigkeitsdiskussion: Die Tatsache, dass dieser Begriff arg überstrapaziert und je nachdem, welches Ziel verfolgt wird, in jeden passenden und nicht passenden Zusammenhang gebracht wird, spricht eigentlich dagegen, mit einem Begriff zu operieren, der nicht mehr klar abgrenzbar und dem Generalverdacht des Trittbrettfahrens ausgesetzt ist: „Das einzige, was am Begriff „Nachhaltigkeit“ nachhaltig ist, scheint die Verwirrung über seinen Inhalt zu sein“ (Winter, G., o.J., S. 1).

Projektmanagement sollte grundsätzlich so durchgeführt werden, dass es eine nachhaltige Wirkung erzielt und die Ergebnisse einen nachhaltigen Einfluss auf die positive Unternehmensentwicklung haben. Darum ist es erforderlich, zu dem bereits sehr ausgefeilten methodischen Instrumentarium Kriterien zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit einzuführen:

Relevanz

Die erste Frage, die es zu klären gilt, und zwar sowohl bei den Auftraggebern als auch bei den Projektmanagern, die ein Projekt übernehmen, ist die Frage nach der Relevanz des Projekts: Wozu und mit welchem erwarteten Ergebnis soll es durchgeführt werden? Welche Rolle spielt es hinsichtlich der Unternehmensstrategie? Welchen Beitrag soll das Projekt zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, lässt sich die Priorisierung ableiten. Die Praxis in vielen Unternehmen zeigt, dass weniger mehr wäre. Die Konzentration auf Projekte, die nicht nur kurzfristig zur Steigerung der Wertschöpfungskette beitragen, sondern den langfristigen Unternehmenserfolg sichern sichert jedoch erst die Zukunftsfähigkeit (Stadler 2007).

Verantwortung

Nachhaltigkeit bedeutet ein klares Bekenntnis zur Verantwortung, die mit und für ein Projekt sowie für die Projektbeteiligten übernommen wird. Es geht um den verantwortungsvollen Umgang mit Projekten und Ressourcen, auch mit der Ressource ‚Mensch‘. Insofern geht es um Projektleitung und Auftraggeber, die beide in der Pflicht sind, mit der entsprechenden Ernsthaftigkeit Projekte anzugehen. Dazu gehört die Formulierung und Einigung auf eine realistische Zielsetzung ebenso wie das gemeinsame Festlegen von Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, das Projekt zum Erfolg zu führen. Die Vorbereitung und Schulung der Projektleitung gehört ebenso dazu wie die Auswahl der erforderlichen fachlichen Spezialisten und Persönlichkeiten, die ein Team zu einem Erfolgsteam machen. Diese und viele weitere Voraussetzungen für erfolgreiches Projektmanagement sind hinreichend bekannt und in Publikationen diskutiert. Vernachlässigt wurde bislang: Vor allem ist Verantwortung eine innere Einstellung, die als moralisch positive Größe gilt. Sie stellt das menschliche Handeln in kausale Zusammenhänge und bedeutet, dass aus dem Handeln Konsequenzen entstehen und gezogen werden. Dies setzt Ernsthaftigkeit ebenso voraus wie den Willen, aus den positiven wie negativen Vorkommnissen und Erfahrungen zu lernen und daraus für den Projekterfolg Schlüsse zu ziehen.

Enthusiasmus

Leidenschaft bzw. die gesteigerte Freude an Themen und Handlungen versetzt Berge. Sie fördert die Kreativität setzt unglaubliche Energien frei, die dazu beitragen, dass wir Probleme bewältigen können. Sie hilft schwierige Zeiten und Durststrecken durchzuhalten. Teams lassen sich motivieren und zu Höchstleistungen anspornen, wenn ein Projekt mit Enthusiasmus, mit besonderer Wertschätzung, Leidenschaft, Mühe und Engagement angegangen wird. Gerade bei Innovationsprojekten ist Enthusiasmus unerlässlich, weil meist fachlich und technisch vertraute Wege verlassen werden müssen, um neue Lösungen zu entwickeln. Wo sich Projektteams nicht allein auf ihr kognitives Wissen und das routinierte Abarbeiten von erlernten Strukturen und Prozessen verlassen können, gewinnt die emotionale Komponente an Gewicht.

Empathie

Genauso wichtig ist bei den Projektbeteiligten die Fähigkeit zur Empathie: Zu einer guten Projektleitung gehört die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hinein zu versetzen und sich damit über sein Verstehen und Handeln klar zu werden. Diese Technik aus der Sozialpsychologie ermöglicht es Menschen, sich in die Rolle und Position eines anderen hinein zu versetzen und ihn in seinen emotionalen und anderen Reaktionen zu verstehen. Gerade in gemischten Teams, in denen sich idealerweise verschiedene Charaktere, vom kreativen Kopf, über den strukturierten Denker bis hin zum Bedenkenträger sowie unterschiedliche fachliche Expertisen versammeln, ist es unerlässlich, die Perspektive wechseln zu können, um Synergien zu erzeugen.

Einfachheit

‚Keep it simple‘. Dieses Kriterium bezieht sich auf die strukturellen Fähigkeiten der Projektbeteiligten: Wer nicht in der Lage ist, sein Projekt mit wenigen, einfachen Sätzen, Papier und Bleistift zu skizzieren, hat sein Projekt nicht verstanden, kann es nicht planen und dem Team nicht klar kommunizieren. Im Projektmanagement besteht die klare Tendenz, auf die Komplexität von Projekten mit steigender Komplexität und Differenzierung zu reagieren. Das Ergebnis sind sich immer weiter ausdifferenzierende und spezialisierende Vorgehensmodelle, Methoden und Benchmarkings, mit denen alle Projektbeteiligten überfordert und überfrachtet werden. Indem wir Komplexität zum Ideal erklären, bestärken wir diese Tendenz. Als kompetent gilt, wer (vermeintlich) den Überblick behält. Transparenz und Klarheit, Übersichtlichkeit und die Kommunizierbarkeit von Sachverhalten, die Grundzüge nachhaltigen Projektmanagements, sind nur dort möglich, wo komplizierte in einfache Strukturen sowie in eine einfache Sprache überführt werden können.

Für Ganzheitlichkeit in der methodischen Vorgehensweise und für Nachhaltigkeit als Basiselement für Projektmanagement spricht vieles. Die Sorge vor steigender Komplexität ist unbegründet, führt man sich vor Augen, dass die stärkere Verantwortlichkeit zu einer größeren Sorgfalt im Umgang mit Projekten im Sinne der aufgeführten Kriterien führen könnte. Die Reduktion von Komplexität versetzt in die Lage, die Komplexität zu beherrschen. Unternehmen haben dies in Teilen erkannt und reagieren pragmatisch, indem sie komplexe Projekte in überschaubare Einheiten zerlegen, die sie über Multiprojektmanagement steuern. Die Praxis zeigt, dass dies allein nicht reicht, um den aktuellen Problemen im Projektmanagement zu begegnen.

4 Nachhaltige Projekte und Nachhaltiges Projektmanagement

Was können Unternehmen konkret tun, um die Nachhaltigkeit ihrer Projekte zu steigern? Wie können Projekte so aufgesetzt werden, dass sie erfolgreich sind und Projektmanager so ausgebildet werden, dass sie diesem Anspruch gerecht werden können?

1. **Die ganzheitliche Integration – eine strategische Neuausrichtung:** Der erste Schritt ist die Herausforderung, Projekte so in die Unternehmensstrategie zu integrieren, dass sie zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen können. Dazu gilt es:
 - Die strategische Ausrichtung mit der Unternehmensorganisation abzugleichen um konkret definieren zu können, welche Aufgaben in Linienfunktion erarbeitet werden und was als Projekt definiert wird
 - Projekte in einer Matrix mit einer klaren Zielsetzung und Definition ihrer Funktion hinsichtlich der Unternehmensstrategie zu erfassen, zu strukturieren und zu priorisieren, um auf dieser Grundlage die notwendigen organisatorischen, infrastrukturellen und personellen Voraussetzungen zu schaffen
 - Ein systematisches flexibles Multiprojektmanagement inklusive einer definierten Qualitätssicherung und Evaluation festzulegen
 - Verantwortung gemeinsam zu tragen und dem Projektleiter die notwendigen Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einzuräumen, die für nachhaltiges Managen im Projekt erforderlich sind

2. **Kohärenz statt Widerspruch – Integration von Unternehmens- und Projektkultur:** Der zweite Schritt ist die Integration von Unternehmens- und Projektkultur. Erfolgreiches Projektmanagement braucht eine offene und konstruktive Unternehmenskultur, in der das Projekt als flexible lernende Organisation von außen betrachtet und von innen gelebt werden kann. Es ist wissenschaftlich und in der Praxis längst erwiesen, dass es eine Illusion ist, dass der Projekterfolg allein von der Qualität der Planung abhängt. Entsprechend gilt es, Projekten mit einer positiven Fehlerkultur zu begegnen, die es ermöglicht, Projekte als evolutionäre Entwicklungseinheiten im Sinne eines holistischen Spiralmodells zu leben.

3. **Sicherung des Einfallstors zum Unternehmen – Qualitätssicherung durch Personalabteilung & Einkauf:**
 - a. **Personalabteilung:** Wenn für ein Projekt Projektleiter von außen eingestellt werden, leitet die Personalabteilung den Auswahlprozess. Entsprechend empfiehlt sich, gemeinsam mit den funktionalen Führungskräften, sicher zu stellen, dass Projektleiter nicht nur über die notwendigen fachlichen Qualifikationen und Zertifizierungen verfügen. Viel wichtiger sind die persönlichen Voraussetzungen, Soft Skills und die Fähigkeit, quer und in komplexen Zusammenhängen zu denken, zu handeln, zu führen und ein Projekt zu managen.
 - b. **Einkauf:** Ähnliches gilt für den Einkauf: Wirtschaftlichkeit und Exzellenz anstelle des billigsten Angebots sind die Maximen, die darüber entscheiden, ob ein externer Projektdienstleister überhaupt in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen. Daher empfiehlt sich, zwischen den in Unternehmen Verantwortlichen für das Thema Projektmanagement und den Mitarbeitern der Einkaufsabteilung auf das Unternehmen und seine Projekte individuell zugeschnittene Bedarfs-Kriterien zu entwickeln, nach denen Dienstleister ausgewählt werden.

4. **Projektmanagement statt Projektabwicklung** – Ein entscheidender Schritt in Richtung eines Nachhaltigen Projektmanagements ist eine entsprechende Haltung und Projektkultur: Wird Projektmanagement als das verstanden, was es ist, nämlich als ganzheitlicher Managementprozess, der sowohl die kognitiven als auch die sozialen und emotionalen Prozesse sowie den Menschen in seiner Gesamtheit als Teil des Projektmanagements begreift, so ist der wichtigste Schritt in Richtung Nachhaltigkeit getan: Zu akzeptieren, dass die Beherrschung des methodischen Repertoires sowie die Zertifizierung von Projektmanagern sowie die Schaffung der notwendigen Infrastruktur und organisatorischen Rahmenbedingungen für eine effektive Projektabwicklung notwendiger aber nicht hinreichende Voraussetzung für gelungenes Projektmanagement sind. Dass die Managementkompetenzen nicht allein auf Talent und Intuition beruhen, sondern weitgehend konsequent erlernbar sind, zeigen neuere Veröffentlichungen (Ericsson, K.A./Prietula, M.J./Cokely, E.T. 2007). Um so wichtiger ist es für Unternehmen, gezielt in die Entfaltung der Talente ihrer Mitarbeiter zu investieren.

5 (Vorläufiges) Ergebnis

Die bisherigen Ansätze, auf steigende Komplexität mit zunehmender Differenzierung zu reagieren, können das Projektmanagement nicht aus dem derzeitigen Dilemma befreien. Das Problem besteht weniger darin, dass sie keine Alternativen zum traditionellen Projektmanagement bieten, sondern darin, dass Handlungsspielräume gleichzeitig eingeengt und erweitert werden. Handlungsspielräume werden eingeengt, wenn die Einbettung in systemische Ansätze verhindert, dass Beharrungstendenzen im Projektmanagement überwunden werden (vgl. Kritik von Drews 2003). Handlungsfreiräume werden mit fraglichem Nutzen erweitert, indem immer neue Vorgehens- und Evaluationsmodelle entwickelt werden, auch zur Messung des Reifegrads bzw. Benchmarkings, weil der Irrglaube herrscht, steigender Komplexität mit steigender Komplexität begegnen zu müssen.

In diesem Sinne sollen die Erläuterungen über Nachhaltiges Projektmanagement ein Plädoyer wider die Komplexität und Oberflächlichkeit sein und der Beginn einer konstruktiven Diskussion mit dem Ziel der Überwindung der bisherigen Grenzen des Projektmanagements. Nachhaltigkeit als Basis und tertium comparationis, wird sie nicht eingeengt auf den Umweltbereich angewendet, bietet ein passendes Fundament für eine neue Diskussion, die sich auf Werte besinnt und das Problem an der Wurzel packt: Wo ein Mangel an Verantwortung, Enthusiasmus, Empathie, Vereinfachung statt Verkomplizierung und in Folge ein Mangel an Kompetenz und Klarheit vorherrschen, kann kein gutes Projektmanagement gedeihen. Wir brauchen uns nicht über theoretische Verortungen und ausgefeilte Methoden zur Umsetzung und Messung den Kopf zu zerbrechen, wenn die Grundlage fehlt: Nachhaltigkeit.

6 Literatur

Borchert, M./Günther, A./Urspruch, T. et al., Projektmanagement als Gegenstand empirischer Forschung, Diskussionsbeiträge des FB Betriebswirtschaft der Universität Duisburg–Essen, Campus Duisburg, Nr. 310, 2005.

Cleland, D.I./Ireland, L. R., Project Management Portable Handbook, Second Edition, New York/Chicago/Sant Francisco et. al: McGraw–Hill, 2004.

Cronenbroeck, W., Internationales Projektmanagement. Grundlagen, Organisation, Projektstandards, Interkulturelle Aspekte, angepasste Kommunikation, Berlin: Cornelsen Verlag, 2004.

Dammer, H./Gemünden, H.G./Lettl. Ch., Qualitätsdimensionen des Multiprojektmanagements, in: zfo Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3/2006, S. 148–151.

Dorau, U., Karrierefaktor Projektmanagement, Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag, 2004.

Drews, G. Neuorientierung oder Glasperlenspiel? Kritik der systemtheoretischen Ansätze im Projektmanagement, in: Zeitschrift für Projektmanagement, 2/2003, S. 16–21.

Ericsson, K.A./Prietula, M.J./Cokely, E.T., Übung macht den Meister, in: Harvard Business Manager 2007, S. 79–93.

Gassmann, O., Praxiswissen Projektmanagement. Bausteine, Instrumente, Checklisten, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 2005.

Glass, N., Die große Abzocke. Die skandalösen Praktiken der Unternehmensberater – ein Insiderbericht, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2006.

GPM, Gesellschaft für Projektmanagement, Projektmanagement aktuell, 17. Jahrgang, 2006.

Griesche, D., Verwaltungsreform und Projektmanagement in Theorie und Praxis. Beispiel Landratsamt 2000, PraxisReihe VerwaltungsReform, Band 5, Bremen/Boston: Kellner-Verlag 2001.

Harvard Business Manager, Deutschland, Oktober 2007

Hauff, V., Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.

Horine, G.H., *Gestión de proyectos*, Madrid: Ediciones Anaya Multimedia 2005.

Jischa, M.F., Herausforderung Zukunft – Technischer Fortschritt und Globalisierung, in: *Chemie Ingenieur Technik*, 2007, 79, No. 1–2, S. 29–41.

Kötter, W./Longmuss, J., Abschied vom ‚Alles ist möglich‘, in: *Zfo Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 23. Jg., 2/2004.

Litke, H.–D., *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement*. München/Wien: Carl Hanser Verlag, 4. überarbeitete Auflage, 2004.

Nimsch/Ch./Höll, Th./Kühn, F., Maßgeschneidert. Personen, das Projektmanagement und die Organisation entwickeln, in: *zfo, Zeitschrift für Organisationswissenschaften*, 75. Jg., 2/2006, S. 104–109.

Preißner, A., *Projekte budgetieren und planen*, München/Wien: Carl Hanser Verlag 2003.

Schmidt, M., *Grenzen des Wachstum* 2005.

Stadler, Chr., Die vier Prinzipien für dauerhaften Erfolg, in: *Harvard Business Manager* 2007, S. 10–28.

Steger, Ulrich, Salzmann, Oliver: Die soziale Verantwortung von Unternehmen, *Harvard Business Manager*, Juli 2006, S. 7–10.

Thomsett, M.C., *The little Black Book of Project Management, Second Edition*, New York/Atlanta/Brussels et. al: Amacom 2002.

Tumscheit, Klaus D.: *Immer Ärger im Projekt. Wie Sie Projektkiller austricksen*. Zürich: Orell Füssli Verlag 2001.

Wagenhals, K., Boom und Krise liegen nebeneinander. Oder wie das Projektmanagement seine methodisch-konzeptionelle Verengung überwinden kann, in: *zfo Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 24. Jg., 5/2005, S. 296–298.

Winter, G., Nachhaltigkeit – eine Herausforderung für den Unternehmer, in: *INEM International Network for Environmental Management*, o.J.

Hamburg, November 2007

ISSN 1865-6137

Jenseits der Begrenztheit

Impressum:

INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement

Direktorin & Inhaberin: Dr. Beatrix Palt

Osterstraße 58/Haus der Zukunft | 20259 Hamburg

Tel. 0049-40-59 46 24-61

info@inp-hamburg.com | www.inp-hamburg.com