

Bedeutung des Projektunterrichts und Projektmanagements aus Sicht der Wirtschaft

Daniel Baumann*, Präsident Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm)

1 Einleitung

Projektmanagement gibt es, seit es Projekte gibt und solche gab es schon vor unserer Zeitrechnung. So liessen die Pharaonen im alten Ägypten rund 2500 v.Chr. in enormen Bauprojekten Pyramiden entstehen, die auch heute noch in ihren Dimensionen beeindruckend sind. Ohne Projektmanagement wären solche Projekte nicht erfolgreich gewesen, wir wissen aber heute nicht genau, wie Projektmanagement zu damaliger Zeit funktionierte. Die Anwendung moderner Projektmanagement-Methoden, so wie wir sie heute noch einsetzen, geht in die 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. So gilt der Bau des Hoover Staudamms in den USA (1931–1935) als Ursprung des modernen Projektmanagements. Später wurden die Entwicklung der ersten Atombombe im Manhattan-Projekt (1942-1945) oder das Gemini Raumfahrt Programm nach den heute noch anerkannten Methoden des Projektmanagements realisiert. In den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg erfuhr Projektmanagement eine rasante Entwicklung und verbreitete sich vom militärischen Bereich ins Bauwesen und später in die Informatik.

Gegenwärtig ist Projektmanagement nicht mehr aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft wegzudenken. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass mit Projektmanagement eine erfolgreiche Managementdisziplin etabliert wurde, auf die heute keine moderne Organisation verzichten kann. Während letzteres wohl stimmt, steht es mit dem Erfolgsausweis von Projektmanagement nicht zum Besten. In regelmässigen Umfragen zum Erfolg von Informatikprojekten erweisen sich nur gerade rund 30% der Projekte als erfolgreich, während gut 40% wenigstens teilweise von Erfolg gekrönt sind. Etwa ein Viertel der Projekte muss als misslungen bezeichnet werden (Standish-Group, International, 2009). Wären moderne Fahrzeuge so unzuverlässig, kein Mensch würde sie benutzen. Was aber besonders bedenklich stimmt, ist die Tatsache, dass sich an diesen Zahlen in den letzten 15 Jahren kaum etwas geändert hat. Man darf sich also berechtigt die Frage stellen, weshalb die Wirtschaft auf eine Managementmethode setzt, deren Erfolgsausweis nicht besser ist. Um dies zu verstehen, muss man verstehen, was Projektmanagement ist.

2 Was ist Projektmanagement?

Die Frage, was Projektmanagement ist, verleitet primär zur Suche nach einer gültigen Definition, z.B. jene der DIN Norm 69905 welche Projektmanagement als «System von Richtlinien, organisatorischen Strukturen, Prozessen und Methoden zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten» umschreibt. Die International Project Management Association (IPMA), eine der globalen Projektmanagement-Organisationen, bezeichnet Projektmanagement als «Führung von Projektbeteiligten zur sicheren Erreichung der Projektziele». Während die DIN Definition von technisch-methodischen Termen geprägt ist, ist in jener der IPMA von Führung und von Projektbeteiligten die Rede. In dieser Interpretationsspanne widerspiegelt sich auch die Breite der Kompetenzen, welche erfolgreiche Projektmanager und Projektmanagerinnen beherrschen sollten. In der internationalen Zertifizierung, mit welcher die IPMA Projektmanager

qualifiziert, werden diese Fähigkeiten mit nicht weniger als 46 Kompetenzelementen überprüft (Abbildung 1).

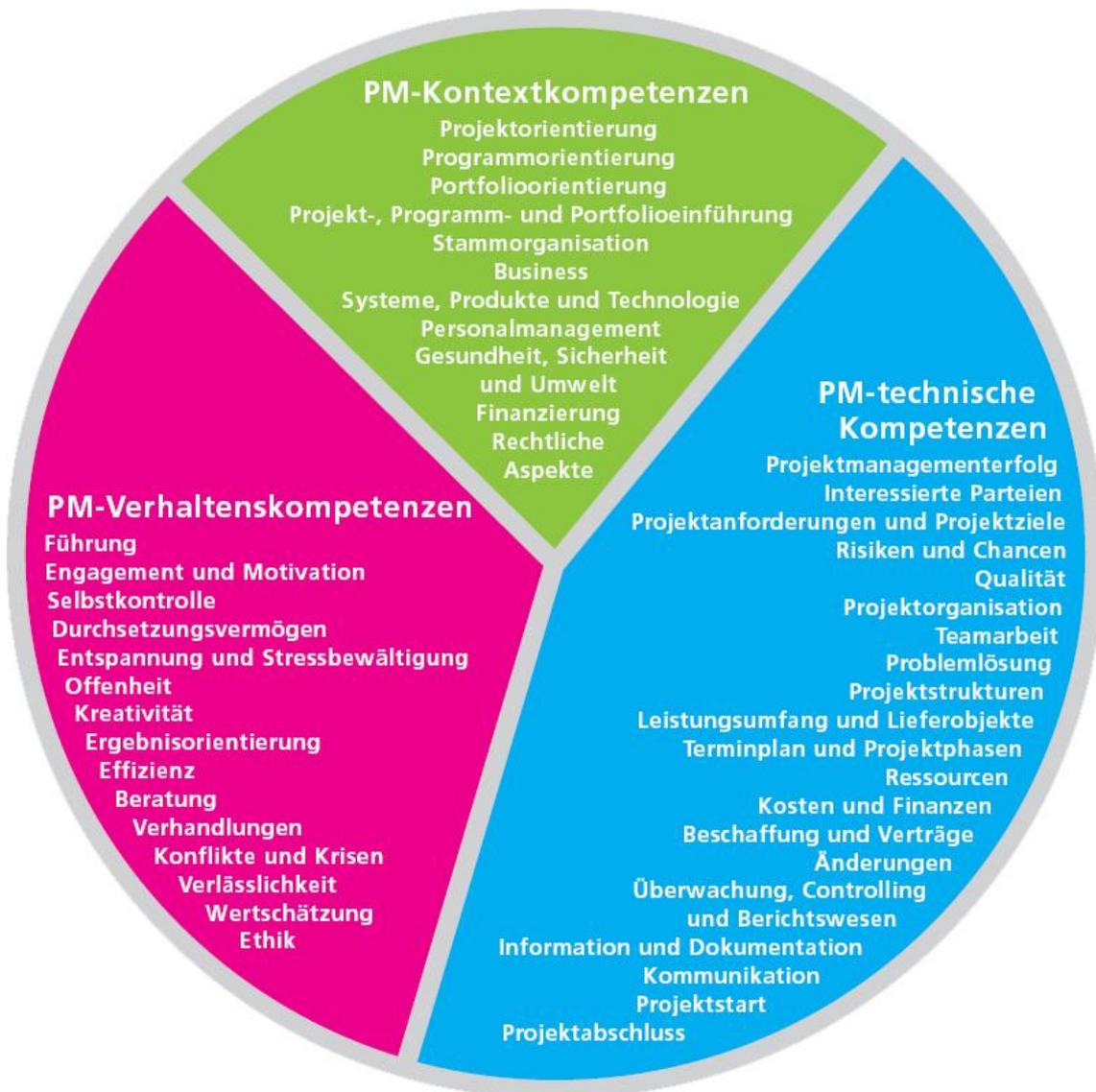


Abbildung 1: Kompetenzbereiche und -elemente in der internationalen Zertifizierung für Projektmanager (IPMA, Competence Baseline 3.0, 2006).

Bei der Betrachtung der breiten Kompetenzanforderungen, liegt der Vergleich von Projektmanagern mit «eierlegenden Wollmilchschweinen» nahe. Während in der Praxis je nach Branche das Bild über Projektmanager von Administratoren über technische Planer bis zu Change-Agenten reicht, ist die Aufgabe von Projektmanagern in Wirklichkeit weitaus vielfältiger.

Projekte sind per Definition einmalig und damit meist von Innovation, Unvorhersehbarem und Überraschungen geprägt. Sie sind dadurch meist komplex und risikoreich. Projektmanagement vereinigt darum u.a. Innovations- und Komplexitätsmanagement, Risikomanagement, Change-Management, natürlich Zeit- und Kostenmanagement und Führungsarbeit meist in inter- und transdisziplinären Teams. Je nach Projektart und -situation, gilt die Aufmerksamkeit eher dem Projektumfeld und den Stakeholdern, liegt die Herausforderung im Umgang mit ständig ändernden Zielen oder steht die Planung und Steuerung von komplexen Abläufen und

Abhängigkeiten im Zentrum. Dabei ist Projektmanagement immer nur Mittel zum Zweck, während die Aufmerksamkeit dem Projekthalt gilt. So besteht die Meisterleistung der neuen Eisenbahn Alpentransversale vor allem aus dem Bau des weltweit längsten Tunnels mit seinen geologischen und technischen Herausforderungen. Ein solches Bauwerk wäre aber ohne professionelles Projektmanagement mit all seinen Facetten undenkbar.

Wenn nun viele Projekte scheitern oder nur teilweise erfolgreich sind, so liegt es einerseits daran, dass Projekterfolg nicht nur an Zielerreichung, Budgeteinhaltung und Termintreue gemessen werden kann. Andererseits, und auch das bestätigen die Umfragen, sind die Rahmenbedingungen für Projektarbeit oftmals schlecht. Entweder sind die Zielsetzungen nicht klar oder es fehlt die Unterstützung des Auftraggebers, der sich nach der Beauftragung des Projektleiters seiner Verantwortung entledigt sieht. Projekte werden gestartet, obwohl die erforderlichen Ressourcen fehlen oder Projekte wachsen unter den ständig zunehmenden Interessensansprüchen der Stakeholder zu einer nicht führbaren «Mission impossible». In solchen Situationen sind oft auch erfahrene Projektleiter nicht mehr in der Lage ein Projekt zum Erfolg zu führen. Wenn Projektmanagement erfolgreicher werden soll, so braucht es nicht nur kompetente Projektmanager sondern ein projektfreundliches Umfeld, Organisationen die projektorientiert handeln und Auftraggeber mit Projektmanagement-Verständnis.

3 Was braucht die Wirtschaft?

Die Wirtschaft, aber auch nicht profitorientierte Organisationen, sind heute geprägt von ständigen Veränderungen. «Nichts ist so beständig wie der Wandel.» Dies ist nicht etwa die Erkenntnis eines von Reorganisationen geplagten Managers, sondern ein Zitat welches Heraklit von Ephesus 500 v. Chr prägte. Schon vor gut 2500 Jahren waren die Menschen gezwungen sich den ändernden Bedingungen anzupassen, wenn sie nicht untergehen wollten. Dies ist heute nicht anders, einzig die zunehmende Komplexität unserer Umwelt und die Geschwindigkeit mit der sich diese ändert, fordern uns zu immer schnellerer Anpassung. Was wir brauchen sind wirkungsvolle Methoden, um mit diesem ständigen Veränderungsbedarf umzugehen. Projektmanagement bietet diese Methoden und hat sich als Managementdisziplin zur Umsetzung von Innovation und Wandel durchgesetzt.

Firmen und auch die Verwaltung investieren viel in die Ausbildung von Projektmanagern, denen sie die Verantwortung von zuweilen sehr grossen Projekten übertragen. Gleichzeitig müssen aber von den Auftraggebern geeignete Rahmenbedingungen für die Projektarbeit geschaffen werden. Neben einem klaren Bekenntnis des Auftraggebers zu den vereinbarten Projektzielen, müssen die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die Leistungen termingerecht erbracht werden können. Projektmanager können ihre Aufgabe nur wahrnehmen, wenn ihnen nebst Aufgaben und Verantwortung auch die erforderlichen Befugnisse übertragen werden. Rollen müssen klar sein, Strukturen müssen etabliert werden und es muss eine Projektkultur geschaffen werden, welche die Projektarbeit unterstützt und begünstigt.

Projektkultur ist ein weiter Begriff, der mit den gängigen Definitionen nur unzureichend beschrieben wird. Die Projektkultur wird von Wissen, Erfahrung aber auch von den Verhaltensweisen und Normen in einer Organisation geprägt. Dabei sind die Problemlösungsfähigkeit, strukturierte Denken und Vorgehen, die Kooperationsbereitschaft, das Kommunikationsverhalten und Konfliktfähigkeit in einer Organisation zentrale Einflussfaktoren. Sie prägen das Selbstverständnis des Unternehmens als Projektträger und damit auch die Wertschätzung für die Projektarbeit. In einer Welt in der die Leistung eines Unternehmens primär an kurzfristiger Ertragsmaximierung gemessen wird, dominieren aber gewinnorientierte

Produktionsprozesse und es werden nur die nötigsten Ressourcen in Innovation und Wandel investiert. Es braucht einen Paradigmenwechsel hin zu langfristigem Denken und einem Management, welches auch dem Wandel die nötige Aufmerksamkeit schenkt und dazu braucht es Menschen mit projektorientiertem Denken.

4 Was kann die Schule dazu beitragen?

Kompetenzen, welche morgen die Grundlagen unserer Wirtschaft und Gesellschaft bilden, werden heute in der Schule vermittelt und gelernt. Auf dem Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Wissensgenerierung und Wissensvermittlung von zentraler Bedeutung. Angesichts der wachsenden Informationsmenge, die uns zur Verfügung steht, wird die Aufgabe aus dieser Informationsflut neues Wissen zu generieren, immer anspruchsvoller. Wichtiger als Wissen zu sammeln sind dabei vernetztes Denken, Systemverständnis und die Fähigkeit Wissen in kontext- und zielorientiertes Handeln umsetzen zu können. Es sind genau diese Kompetenzen, die von einem erfolgreichen Projektmanager erwartet werden. Wie wir gesehen haben sind dies u.a. der Umgang mit Komplexität, die Problemlösungsfähigkeit und ein Führungsverständnis, das Menschen in Teams zu zielorientiertem Handeln motiviert. All dies sind Kompetenzen, die man sich nicht primär durch kognitives Lernen aneignen kann. Sie müssen vielmehr erfahren werden und erfordern die Möglichkeit zum Üben. Diese kann durch projektorientiertes Arbeiten geschaffen werden. Die Projektarbeit wird darum in der Schule eine zunehmende Bedeutung erhalten und das disziplinen- und themenorientierte Lernen ergänzen. Dabei ist es wichtig, Projektunterricht auf fundierte Grundlagen zu stellen. Wenn durch die Lernkultur und Arbeitsmethodik in den Schulen projektorientiertes Arbeiten für die Schüler selbstverständlich ist, wird strukturiertes Vorgehen, Problemlösung, Teamführung und zielorientiertes Handeln in ihrem späteren Arbeits- und Berufsleben ebenso üblich sein, wie Lesen, Schreiben oder Rechnen. Die Bestrebungen des ZIPP (Zentrum Impulse Projektunterricht & Projektmanagement der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz), Projektarbeit und Projektmanagement in der Schule zu fördern und zu verbreiten, sind in diesem Zusammenhang sehr begrüssenswert.

5 Fazit

Obwohl wir uns alle gelegentlich die «gute alte Zeit» zurückwünschen, in der alles vermeintlich überschaubar und geordnet war, wissen wir genau, dass damals wie heute Veränderung und nicht Stabilität unseren Alltag bestimmen. Einzig die Geschwindigkeit mit der wir uns anpassen müssen, nimmt ständig zu. In unserer Wissensgesellschaft hat das Zusammenwirken eine systemische Komplexität erreicht, welche von einem Einzelnen nicht mehr durchschaut werden kann. Die Fähigkeiten vernetzt zu denken, strukturiert zu arbeiten und im Team zielorientiert Lösungen zu entwickeln, werden darum zu Schlüsselkompetenzen. Die Basis für dieses Denken und Handeln sollten junge Leute bereits aus der Schule in die Berufsausbildung oder ins Studium mitbringen. Was in kleinen und grösseren Projekten in der Schule gelernt, entwickelt, erfahren und geübt werden kann, bildet die Grundlage für die künftige Fähigkeit der Gesellschaft, ihre Zukunft zu gestalten. Dem Projektunterricht in der Schule kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu.

* Dr. Daniel Baumann arbeitet als Professor für anwendungsorientierte Forschung, Wissens- und Technologietransfer an der School of Life Sciences and Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Er hat einen Master of Advanced Studies in Project Management und ist auf IPMA Level A (Projects Director) und B (Senior Project Manager) international zertifiziert. Korrespondenzadresse: daniel.baumann@spm.ch