

Geleitwort

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff Projektmanagement als eine Führungskonzeption für einzelne Projekte bekannt. Die Kernidee dahinter ist, dass für besondere Vorhaben eine eigene temporäre Organisation aufgebaut wird, die es erlaubt, Aufgaben von hoher strategischer Relevanz, großer Komplexität, abteilungs-, bereichs- oder organisationsübergreifendem Wirkungsbereich, hohem Innovationsgrad, hoher Unsicherheit und/ oder großer Dringlichkeit effektiver und effizienter zu bewältigen.

Diese, mittlerweile schon klassisch zu nennende Kernidee, wurde in vielen Organisationen so erfolgreich umgesetzt, dass Projektmanagement zum Alltagsgeschäft einer modernen Unternehmensführung gehört. Es ist jedoch auch festzustellen, dass das Konzept des Projektmanagements keineswegs nur noch auf die ganz besonders wichtigen, neuartigen und komplexen Aufgaben angewandt wird. Vielmehr werden auch viele durchaus gut abgrenzbare und beherrschbare Aufgaben als Projekte organisiert. Es kam sogar zu einer gewissen Trivialisierung des Begriffes Projektmanagement, weil auch sehr kleinteilige Aktivitäten mittlerweile Projekte genannt werden. Ungeachtet dieser Inflationierung des Begriffes Projektes, welche bei gut geführten Unternehmen zu einer Differenzierung unterschiedlicher Arten und Gewichtsklassen von Projekten geführt hat, die dann auch differenziert gemanagt werden, ist festzustellen, dass es in sehr vielen Unternehmen nicht mehr um das Management einzelner Projekte geht, sondern um das Management ganzer Projektlandschaften.

Projektmanagement als Führungskonzept für das Management eines einzelnen Projektes bietet ein ausgezeichnetes Organisations-, Planungs-, Steuerungs-, Führungs- und Zusammenarbeitsmodell an, dass bei konsequenter Umsetzung den Erfolg einzelner Projekte steigert. Es löst aber nicht das Problem, dass mittlerweile in privaten und öffentlichen Unternehmen sowie großen Organisationen Hunderte oder Tausende von Projekten gleichzeitig gemanagt werden.

Die von meinem Lehrstuhl durchgeführten Studien zeigen, dass es den Unternehmen häufig an Transparenz fehlt, dass das realisierte Projekt/-portfolio nicht dem entspricht, was in der Strategie abgeleitet wurde, dass in den unterschiedlichen Projekten sehr viel Doppelarbeiten erfolgen, dass Wissen, was in einzelnen Projekten entsteht und verfügbar ist, nach Abschluss des Projektes wieder verloren geht und der Wissenstransfer in andere Projekte misslingt, dass Projektarbeit und Projektleitung häufig als Zusatzarbeit ange-

sehen wird und das junge Führungskräfte, die Projekte erfolgreich geleitet haben, nach Abschluss solcher Projekte in gesicherte Führungspositionen der Linie streben, statt dem Unternehmen in anspruchsvolleren, größeren Projekten zur Verfügung zu stehen.

Diese Probleme beruhen zum einen darauf, dass Projektmanagement zu sehr als operative und zu wenig als strategische Aufgabe gesehen wird und zum anderen darauf, dass die temporäre Projektorganisation nicht hinreichend mit der permanenten Linienorganisation verzahnt ist. Projekte konkurrieren um die begrenzten Ressourcen der Linienorganisation. Im ungehemmten Wettbewerb der Projekte wird häufig nicht sichergestellt, dass die Projekte realisiert werden, die den höchsten erwarteten Netto-Wertschöpfungsbeitrag liefern, bei Berücksichtigung der mit dem Projekt verbundenen Risiken. Es ist nicht sichergestellt, dass die Wachstum begrenzenden Engpass-Ressourcen erkannt und unter Berücksichtigung ihrer Engpass-Stellung optimal genutzt werden – und strategisch dafür gesorgt wird, dass sie langfristig im Sinne von Gutenbergs Ausgleichgesetz der Planung systematisch überwunden werden. Es ist nicht sichergestellt, dass die vielfältigen Interdependenzen zwischen den Projekten angemessen berücksichtigt werden. Dies sind zum einen die Portfolio-Risiken, die erst erkannt und behoben werden können, wenn ein systematisches Projektportfolio-Management betrieben wird. Zum anderen die Ressourcen-Interdependenzen, welche vor allem die Umsetzung einer als richtig erkannten und sorgfältig abgeleiteten Strategie in Frage stellen. Zum dritten gibt es vielfältige Kosten-, Wissens- und Nutzensynergien zwischen den zahlreichen Projekten, die nur durch eine systematische Durchleuchtung und durch ein zusätzlich aufgesetztes Programm-Management überwunden werden können. Insgesamt gesehen bedarf es also eines Multiprojektmanagements als Kernaufgabe des strategischen Projektmanagements.

Eine ganze Reihe von führenden Unternehmen haben bereits Teile eines solchen Multiprojektmanagements realisiert, vor allem in führenden Teilbereichen. Andere haben sich auf den Weg gemacht, weil sie erkannt haben, dass dieses Multiprojektmanagement die entscheidende Klammer zwischen der Strategie und deren Umsetzung darstellt und weil sie erkannt haben, dass auch die horizontale Koordination zwischen Projekten immer wichtiger wird. Strategisches Projektmanagement wird somit zu einer Kernkompetenz im Wettbewerb! Welches die Erfolgsfaktoren dieses Multiprojektes sind, welchen Einfluss sie auf den Erfolg ausüben, wie man überhaupt den Erfolg messen sollte und wie man das Multiprojektmanagement konkret mit dem strategischen Projektmanagement verknüpfen sollte, ist in vielen Unternehmen ein noch offenes Feld.

In der Wissenschaft hat man auch erst in den letzten Jahren damit begonnen, das Thema Multiprojektmanagement systematischer anzugehen. Mit der vorliegenden Studie wird von Herrn Dammer echtes Neuland betreten. Das besondere seiner Dissertation ist, dass es sich um die weltweit erste quantitative Studie handelt, die ein theoretisch abgeleitetes fokussiertes Kernmodell zu den Einflussfaktoren des Erfolges von gelebten

Multiprojektmanagement-Systemen empirisch überprüft, wobei ein Multi-Informanten-Design zugrunde gelegt wird und sehr unterschiedliche Branchen und Arten von Projektlandschaften analysiert werden. Außerdem wird auf ein eigens entwickeltes Konzept zur Messung des Erfolges des Multiprojektmanagements zurückgegriffen. Es werden Konstrukte bei den unabhängigen Variablen entwickelt und für diese werden ebenfalls reliable und valide Messmodelle implementiert. Es wird – last but not least – auch nicht behauptet, dass es das am besten geeignete System gäbe. Vielmehr werden im Sinne eines Kontingenzansatzes systematisch und theoriegeleitet drei wichtige Moderatoren analysiert, deren Interaktionswirkungen differenzierte Gestaltungsempfehlungen nahelegen.

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden