HOSANG CONSULTING

FACHPUBLIKATION · PROJEKTMANAGEMENT

PROJEKTMANAGEMENT ALS ORGANISATIONS-FÄHIGKEIT

Vom Können Einzelner zum Können der Organisation



ANDREAS HOSANG

Buch · Version 1.0.0 · Oktober 2026

ZUR AUSGABE

Projektmanagement als Organisationsfähigkeit

Vom Können Einzelner zum Können der Organisation

Andreas Hosang
Hosang Consulting GmbH, Chur

Deutsche Ausgabe, Version 1.0.0, veröffentlicht am 28. Oktober 2026. Vollständige elf Kapitel und drei Anhänge. Sieben modellgetreue, für den Buchsatz neu gezeichnete Grafiken.

Online-Lesefassung: hosang-consulting.com/projektmanagement-als-organisationsfaehigkeit

Das frühere Grundlagenpapier «Vom Neuen zum Bewährten», Version 1.2, ist der historische Ausgangspunkt. Der aktuelle publizierte Inhalt hat Vorrang.

© Andreas Hosang. Satz und Gestaltung: Hosang Consulting GmbH.

LESERFÜHRUNG

Inhalt

Vier Teile · elf Kapitel · drei Anhänge

Einführung und Leserführung 4

Teil I · Die Ausgangslage

Kapitel 1. Linie und Projekt: zwei Organisationslogiken 8

Kapitel 2. Wenn das Neue nicht mehr im Zuruf gelingt 10

Kapitel 3. Vom Hosensack zur gemeinsamen Methode 13

Kapitel 4. Die üblichen Antworten, wenn Projekte stocken 16

Teil II · Die Landkarte

Kapitel 5. Die acht Klärungsfelder im Umgang mit Projekten 20

Kapitel 6. Eine Organisation, die sich wiedererkennt 25

Kapitel 7. Reifegrad: Wo Ihre Organisation heute steht 27

Teil III · Klärung, die hält

Kapitel 8. Die drei häufigsten Fehler beim Ordnen von Projekten 31

Kapitel 9. Wissen, das bleibt: Was Führung delegieren kann und was nicht 34

Kapitel 10. Referenzmodell: verschieden arbeiten, gemeinsam führen 35

Teil IV · Der eigene Blick

Kapitel 11. Ein ehrlicher Blick auf Ihr nächstes Vorhaben 41

Anhang

Belege, Thesen und offene Fragen 44

Glossar: Begriffe des Projektmanagements verständlich erklärt 48

Denkquellen: Collins, Covey, de Shazer, Sinek, Kahneman 52

EINFÜHRUNG

Vom Können Einzelner zum Können der Organisation

Viele Unternehmen machen vieles richtig. Sie haben erfahrene Leute, zufriedene Kunden und eine Art zu arbeiten, die sich über Jahre bewährt hat. Das ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine Leistung, und sie ist der Ausgangspunkt dieser Publikation. Ich beginne nicht mit dem, was fehlt, sondern mit dem, was da ist und trägt.

Und doch kennen viele dieser Unternehmen einen Moment, in dem ein Vorhaben besonders anspruchsvoll wird: eine interne Veränderung, eine Systemeinführung, eine Integration oder ein einmaliger Kundenauftrag. Manchmal gerät ein solches Projekt unter Druck, manchmal läuft es gut und soll noch wirksamer werden. In beiden Fällen steigen die Anforderungen an Klarheit, Entscheidungen, Führung und Zusammenarbeit. Das gilt im Wandel ebenso wie im Kerngeschäft, und es gelingt dauerhaft nur, wenn nicht alles an einer Person hängt.

> «Das Gute ist oft der Feind des Besten. Gerade weil vieles gut läuft, unterbleibt der Schritt, der aus gut sehr gut machen würde.»

Diese Publikation zeigt in elf Kapiteln,

- warum projektförmige Arbeit andere Führungsanforderungen stellt als wiederkehrende Abläufe,
- warum Standardantworten bei anspruchsvollen Vorhaben oft zu kurz greifen,
- wie eine Organisation ihre Fähigkeit stärkt, Projekte verlässlich und wirksam zu führen, ohne dass alles an einzelnen Personen hängt.

Sie brauchen dafür keine Vorkenntnisse und müssen sich keine Mängel unterstellen lassen. Es genügt die Bereitschaft, mit wachem, ehrlichem und wohlwollendem Blick darauf zu schauen, was bereits trägt und wo noch mehr möglich ist.

Für wen und wofür

Mit Führung meine ich nicht nur die Geschäftsleitung. Gemeint ist jede Person, die Verantwortung für Ergebnisse trägt, die mehrere Menschen gemeinsam erbringen, von der Inhaberin über den Bereichsleiter bis zur Teamleiterin.

Eine Organisation besteht aus ihrer Kultur, ihrer bestehenden Struktur und ihrer Art, Projekte zu führen. Diese Publikation konzentriert sich bewusst auf den Umgang mit projektförmiger Arbeit: auf Veränderungsvorhaben ebenso wie auf Kundenaufträge, die im Kerngeschäft als Projekte abgewickelt werden.

Dabei gilt eine klare Grenze. Kultur und Identität einer Organisation sind die Grundlage, auf der alles Weitere aufsetzt. Diese Publikation stellt diese Grundlage nicht her; sie setzt eine im Grundsatz tragfähige Kultur voraus. Wenn die Kultur nicht trägt, braucht es andere Massnahmen, die auf dieser tieferen Ebene ansetzen. Und wer ganz bei null beginnt, ist in der Situation eines Start-ups, und die folgt eigenen Regeln.

> «Eine umsetzungsfähige Organisation ist nicht die, in der eine Person alles zusammenhält. Es ist die, in der niemand mehr alles zusammenhalten muss.»

Wann diese Publikation hilft

Eine interne Veränderung steht an. Acht Fragen entscheiden, ob aus dem Neuen verlässlich Bewährtes wird. → Kapitel 5: Die acht Klärungsfelder

Ein System wird eingeführt oder eine Integration steht an. Das Reifegradmodell hilft, organisatorische Voraussetzungen sichtbar zu machen, die bei Systemeinführungen relevant sein können. → Kapitel 7: Reifegrad

Ein einmaliger Kundenauftrag wird als Projekt abgewickelt. Jede Organisation braucht stabile Linienstrukturen und die Fähigkeit, zeitlich begrenzte Projekte zu führen. Beides kann Teil des Kerngeschäfts sein. → Kapitel 1: Linie und Projekt

Drei Sichtweisen und ein Werkzeug

Was muss geklärt sein? Die acht Klärungsfelder.

Wer trägt welche Verantwortung, und wo? Die fünf Verantwortungsebenen im Referenzmodell.

Wie weit ist die Organisation damit? Der Reifegrad in fünf Stufen.

Und Ihr nächstes Vorhaben? Ein Denkwerkzeug, kein Test.

Die drei Sichtweisen liegen quer zueinander und lassen sich nicht aufeinander zurückführen.



Drei Sichtweisen und ein Denkwerkzeug. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Wie ich mit Belegen umgehe

Auf diesen Seiten stehen vier Arten von Aussagen, und Sie sollen jederzeit erkennen, welche Sie gerade lesen:

- Belegt. Die Aussage stützt sich auf eine konkrete Untersuchung, die ich nenne, und ich sage dazu, wenn die Befundlage umstritten ist.
- Forschung weist hin. Es gibt einschlägige Forschung, aber die Aussage reicht weiter als ein einzelner robuster Nachweis.
- Erfahrung und These. Die Aussage ist eine begründete Annahme aus der Praxis, aber nicht bewiesen.
- Offen. Ich halte eine Frage für wichtig und habe keine belastbare Antwort darauf.

Was der Vertiefung dient, steht abgesetzt unter «Zur Einordnung» und «Woher ich das weiss». Wer diese Teile überspringt, verliert nichts vom Gedankengang. Alles zusammen, auch das, was ich nicht weiss, finden Sie unter «Belege, Thesen und offene Fragen».

TEIL I

Die Ausgangslage



DIE KAPITEL DIESES TEILS

Kapitel 1: Linie und Projekt: zwei Organisationslogiken

Kapitel 2: Wenn das Neue nicht mehr im Zuruf gelingt

Kapitel 3: Vom Hosensack zur gemeinsamen Methode

Kapitel 4: Die üblichen Antworten, wenn Projekte stocken

KAPITEL 1 VON 11

Linie und Projekt: zwei Organisationslogiken

> **Jede Organisation braucht stabile Linienstrukturen und die Fähigkeit, zeitlich begrenzte Projekte zu führen. Beides kann Teil des Kerngeschäfts sein.**

Die Linie

Eine Organisation braucht eine dauerhafte Stammorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten, Prozessen und Wissen. In der Fachsprache ist das die Linie. Sie schafft Stabilität und trägt das wiederkehrende Können der Organisation. Zur Linie gehört auch das Kerngeschäft, selbst wenn Teile dieses Kerngeschäfts projektförmig erbracht werden.

Die Projektlogik

Daneben steht die Projektlogik. Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem spezifischen Ergebnis und einer eigenen Koordinationsaufgabe. Es kann eine Veränderung in der eigenen Organisation sein. Es kann aber ebenso ein Kundenauftrag im Kerngeschäft sein, wenn dieser wegen seiner Einmaligkeit, Spezialisierung und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit als Projekt geführt wird.

Wenn auf diesen Seiten vom «Neuen» die Rede ist, meint das deshalb die Besonderheit des konkreten Vorhabens und nicht automatisch ein Change Business.

Wie sich beide Logiken stützen

Linie und Projektlogik stützen sich gegenseitig. Interne Veränderungsprojekte müssen ihre Ergebnisse in die Stammorganisation überführen. Projektförmige Kundenaufträge wiederum brauchen stabile Prozesse, Rollen und Wissen aus der Linie, damit sie verlässlich und wirtschaftlich abgewickelt werden können. Eine gesunde Organisation beherrscht beide Logiken und weiss, wie sie miteinander verzahnt werden.

Wo der Kern liegt

Eingespielte Linienprozesse beherrschen viele Unternehmen gut. Der geordnete Umgang mit Projekten ist dagegen oft stärker personenabhängig. Das gilt sowohl für Veränderungsvorhaben als auch für Unternehmen, deren Kundenaufträge zunehmend als Projekte geführt werden. Warum das lange trotzdem funktioniert und wann es nicht mehr reicht, davon handelt das nächste Kapitel.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Zur Einordnung

Linie und Projekt sind nicht mit «Run» und «Change» gleichzusetzen: Ein Unternehmen kann Kundenaufträge wiederkehrend als Teil seines Kerngeschäfts verkaufen und jeden einzelnen Auftrag dennoch als Projekt führen.
Interne Veränderungsprojekte übergeben ihr Ergebnis typischerweise in die Stammorganisation,

Kundenprojekte an den Kunden oder in dessen Nutzung.
Gemeint sind interne Veränderungen, Systemeinführungen, Produktentwicklungen und Bauvorhaben ebenso wie Kundenaufträge, die im Kerngeschäft projektförmig abgewickelt werden.

KAPITEL 2 VON 11

Wenn das Neue nicht mehr im Zuruf gelingt

> **Solange eine Organisation klein ist, gelingt auch das Neue nebenbei. Das ändert sich, und niemand entscheidet, wann.**

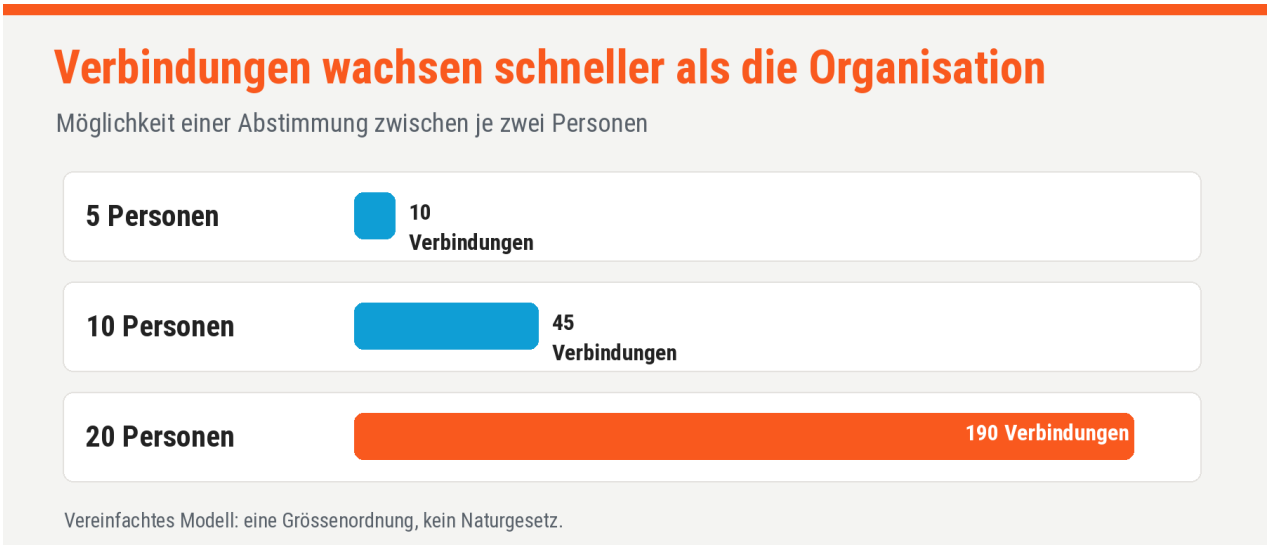
Zuruf ist eine Stärke

In einer kleinen Organisation braucht das zweite Standbein keine eigene Ordnung. Man sitzt nah beieinander, ruft sich zu, was ansteht, und ein neues Vorhaben wird im Gespräch geführt, so wie alles andere auch. Das funktioniert erstaunlich gut, und es ist klug, es so zu handhaben, denn eine kleine Firma braucht keine Bürokratie. Diese Zuruf-Logik ist eine Stärke, kein Versäumnis.

Die eingebaute Grenze

Aber sie hat eine eingebaute Grenze, und die lässt sich sogar in Zahlen fassen. Die Zahl der möglichen Gesprächswege in einer Gruppe wächst mit dem Quadrat der Beteiligten:

- Fünf Personen haben zehn mögliche Verbindungen.
- Zehn Personen haben bereits fünfundvierzig.
- Zwanzig Personen haben hundertneunzig.



Verbindungen wachsen schneller als die Organisation. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Vereinfachtes Modell: eine Grössenordnung, kein Naturgesetz.

Nicht die Zahl der Menschen wird also zum Problem, sondern die Zahl der Verbindungen zwischen ihnen, und die wächst weit schneller als die Organisation selbst.

Das Rechenbeispiel zeigt nur, wie schnell die theoretisch möglichen Verbindungen wachsen. Eine empirisch belegte Schwelle, ab der eine gemeinsame Projektordnung nötig wird, ergibt sich daraus nicht.

> Woher ich das weiss. Status: Erfahrung und These. Das vereinfachte Modell zur Zunahme von Abstimmungswegen zeigt eine Grössenordnung und ist kein Naturgesetz. Keine externe Quelle; Erfahrung und These Diese Zahlen sind ein vereinfachtes Modell. In Wirklichkeit redet natürlich nicht jeder ständig mit jedem. Das Modell zeigt eine Grössenordnung und ist kein Naturgesetz. Aber es macht eindrücklich sichtbar, warum ein Zuruf, der bei fünf Leuten mühelos gelingt, bei fünfzig Leuten im Getriebe verschwindet.

Wie sich die Grenze im Wachstum zeigt

Wann die Grenze spürbar wird, hängt nicht von einer bestimmten Unternehmensgrösse ab, sondern von Anzahl und Komplexität der Vorhaben, ihren gegenseitigen Abhängigkeiten, den verfügbaren Ressourcen und dem tatsächlichen Koordinationsbedarf. Die Entwicklung verläuft oft in ähnlichen Schritten:

Solange eine Person das Neue überblickt, ist die Führungsperson meist selbst mitten drin. Sie führt das Neue persönlich, weil sie ohnehin alles im Blick hat. Das geht gut, solange sie da ist. Der wachsende Preis ist, dass nichts von dem, was sie tut, sonst irgendwo festgehalten ist.

Sobald mehrere Vorhaben gleichzeitig laufen, lässt sich das Neue nicht mehr allein im Kopf einer Person führen. Mehrere übernehmen Vorhaben, jede auf ihre Weise, und die ersten Reibungen entstehen, weil niemand genau gleich vorgeht. Abstimmung fängt an, spürbar Zeit zu kosten.

Wenn Vorhaben in mehreren Bereichen zugleich entstehen, führen viele Personen parallel Vorhaben, jede nach eigener Logik. Die Führung verliert den Gesamtüberblick, nicht weil niemand berichtet, sondern weil die Berichte nicht vergleichbar sind. Hier wird der Wunsch nach einer gemeinsamen Ordnung zum ersten Mal deutlich.

Bleibt jede Arbeitsweise bestehen, ist die Vielfalt der Arbeitsweisen zum Kostenfaktor geworden. Vorhaben lassen sich nicht vergleichen, das Einarbeiten dauert lange, und niemand kann verlässlich sagen, welche Vorhaben wirklich auf die Strategie einzahlen.

Diese Schritte beschreiben typische Entwicklungen, keine Schwellenwerte. Auch eine kleine Organisation mit wenigen, stark voneinander abhängigen Vorhaben kann früh an diese Grenze stossen; eine grössere mit wenigen unabhängigen Vorhaben erst spät. Ein verbindlicher Rahmen sollte deshalb so einfach wie möglich und so umfassend wie nötig sein.

Nicht nur die Grösse zählt

Die Zahl der Mitarbeitenden ist dabei nur die halbe Wahrheit. Entscheidend ist das Verhältnis zwischen der Komplexität der Vorhaben und der Fähigkeit der Organisation, damit umzugehen. Eine grössere Zahl ähnlicher, weitgehend unabhängiger Vorhaben kann weniger Koordination verlangen als wenige komplexe, stark voneinander abhängige Vorhaben. Änderungen an einem Vorhaben können Auswirkungen auf andere, davon abhängige Vorhaben haben. Und bei sehr erfahrenen Leuten relativiert sich vieles wieder, weil sie Komplexität aus Können auffangen.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Der kritische Moment ist deshalb nicht eine bestimmte Mitarbeiterzahl. Er ist erreicht, wenn so viel Neues gleichzeitig zusammenkommt, dass die eingespielten Teams und die gewohnten Abläufe es nicht mehr tragen. Dann macht die Kurve einen Sprung, Reibungen und gegenseitige Störungen entstehen, und plötzlich werden auch einfache Vorhaben kompliziert, weil sie sich mit anderen ins Gehege kommen.

Zugespitzt gesagt: Fünf Leute eine Stunde in einem Raum sind keine Ein-Stunden-Sitzung, sondern eine Fünf-Stunden-Sitzung. Die Zuspitzung übertreibt bewusst, aber sie trifft den wahren Kern: Jede zusätzliche Person kostet alle anderen Zeit.

Die ersten Anzeichen

Bevor irgendeine Kennzahl kippt, spürt man es. Die Grenze kündigt sich nicht mit einem Knall an, sondern in kleinen, alltäglichen Beobachtungen. Es lohnt sich, sie als Muster zu kennen, denn sie sind Frühwarnzeichen, keine Katastrophen:

- Routinearbeiten verzögern sich. Der Report, der immer am Freitag fertig war, kommt jetzt erst am Montag.
- Eine leise Unruhe entsteht. Das eingespielte Miteinander bekommt erste Risse.
- Es gibt kleine Konflikte, wo vorher keine waren. Menschen werden empfindlicher, ein früher harmloser Spruch wird plötzlich als Angriff verstanden.
- Man beginnt, sich zu rechtfertigen und Schuldige zu suchen, statt gemeinsam an der Sache zu arbeiten.

Für sich genommen ist jedes dieser Zeichen harmlos. Zusammen bilden sie ein Muster, und wer es früh erkennt, kann handeln, solange es noch leicht ist. Wie sich dieses Muster anfühlt, wenn man mittendrin steckt, zeigt Kapitel 6. Was an dieser Grenze zuerst nicht mehr reicht, ist das Können Einzelner. Davon handelt das nächste Kapitel.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

KAPITEL 3 VON 11

Vom Hosensack zur gemeinsamen Methode

> **Das Neue wird oft aus dem Stegreif bewältigt. Bei fähigen Leuten gelingt das erstaunlich gut, und genau das ist die Falle.**

Das Hosensackmodell

Wenn es keine gemeinsame Art gibt, das Neue zu bearbeiten, bleibt jedem nur eine Möglichkeit: es aus dem eigenen Können heraus zu bewältigen. Aus Erfahrung, aus dem Bauch, mit Geschick. Man könnte es das Hosensackmodell nennen. Jeder zieht seine Lösung im entscheidenden Moment aus dem eigenen Hosensack, aus dem Stegreif.

Das ist ausdrücklich nichts Schlechtes. Bei fähigen, erfahrenen Menschen gelingt das oft hervorragend, und solche Menschen sind ein Schatz für jede Organisation. Genau darin liegt aber die Falle. Weil es funktioniert, fällt nicht auf, dass jedes Mal von vorne improvisiert wird. Nichts von dem, was im Kopf des einen gelingt, wird zu einem Weg, den auch eine andere gehen kann.

Drei Kosten, die lange unsichtbar bleiben

Nicht wiederholbar: Was aus dem Bauch kommt, lässt sich nicht weitergeben.

- Nicht vergleichbar: Jeder zaubert anders.
- Nicht lernfähig: Was nie festgehalten wurde, kann sich nicht verbessern.

Solange wenige erfahrene Leute alles tragen, geht es gut. Wächst die Organisation, wird aus der Stärke des Einzelnen unbemerkt eine Verletzlichkeit des Ganzen.

Wozu eine Methode wirklich da ist

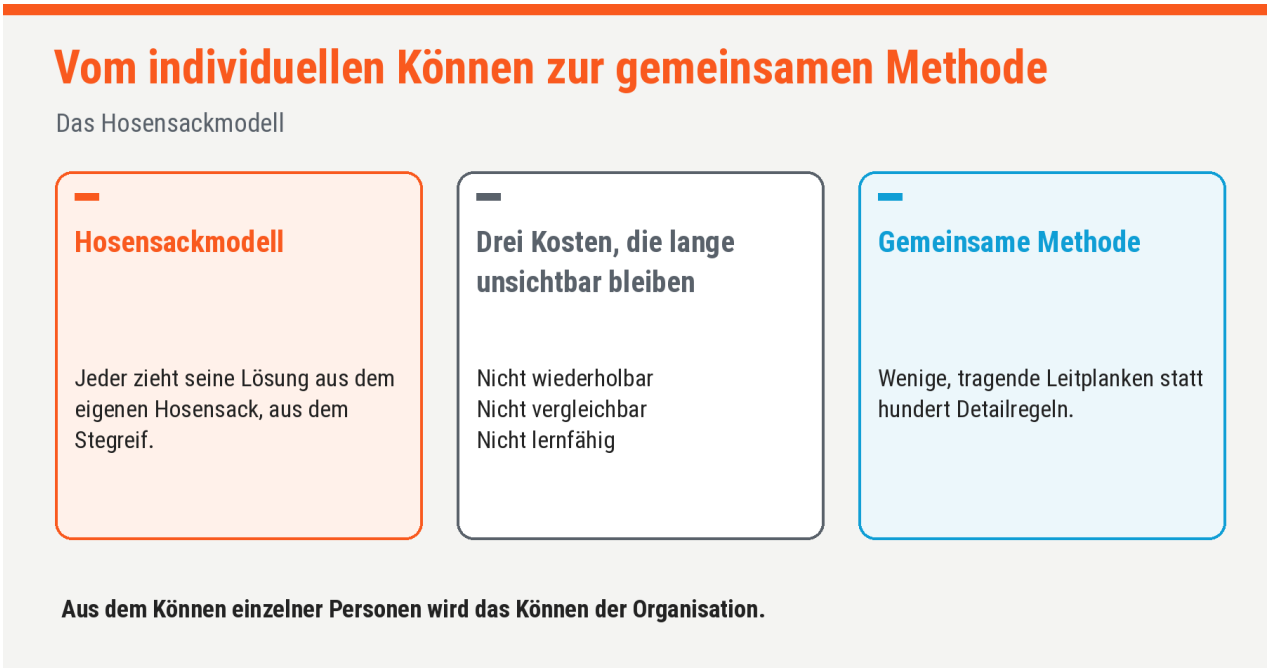
Die Antwort ist nicht, die Menschen gleichzuschalten. Die Vielfalt der Menschen ist eine Stärke. Die Antwort ist, das Vorgehen in einen geordneten Fluss zu bringen, sodass aus Neuem verlässlich Bewährtes wird. Genau dafür ist eine Methode da. Nicht als starres Korsett und nicht als dickes Regelbuch, das man auswendig lernt, sondern als eine überschaubare Zahl klarer Handlungsprinzipien, an denen sich alle orientieren. Man kann diese Handlungsprinzipien auch als Eckpfeiler bezeichnen, gemeint ist dasselbe: wenige, tragende Leitplanken statt hundert Detailregeln.

Dabei geht es nicht um die eine, einzig richtige Methode. Eine Organisation kann durchaus ihre eigene entwickeln. Wichtig ist nicht, welche Methode es ist, sondern dass es überhaupt einen geordneten, geteilten Weg gibt. Denn darin liegt der eigentliche Wert einer guten Methode:

Eine gute Methode verhilft auch einer weniger erfahrenen Person zu starker Wirkung, wenn sie sich an den gemeinsamen Handlungsprinzipien orientiert.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Das ist der Kern. Es geht um Wirksamkeit, und es geht darum, dass jeder wirksam sein kann, auch wer noch nicht alles überblickt. Eine gute Struktur hebt nicht die Starken auf ein Podest, sie hebt das ganze Team auf ein verlässliches Niveau. Aus dem Können einzelner Personen wird das Können der Organisation.



Vom Hosensackmodell zur gemeinsamen Methode. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Wo auch dieser Ansatz an Grenzen stösst

Ehrlicherweise gehört dazu, auch die Grenzen dieses Ansatzes zu benennen. Eine gute Methode und befähigte Leute sind viel wert, aber sie lösen nicht alles. Drei Schwächen sollte man offen sehen.

Nachwuchs und Kompetenzentwicklung: Wenn Erfahrung nicht bewusst weitergegeben wird, altert das Können der Organisation, und die besten Handlungsprinzipien nützen wenig, wenn niemand nachrückt, der sie mit Leben füllt.
Wissen, das nicht geteilt wird: Es gibt Menschen, die Wissen anhäufen und nicht teilen, sei es aus Unsicherheit oder um unentbehrlich zu bleiben. Das ist kein Methodenproblem, sondern ein Kulturproblem, und wo diese Haltung herrscht, greift auch die beste Nachwuchsförderung nicht.
Abhängigkeit von Einzelpersonen: Ohne jemandem etwas zu unterstellen, gehört es zur nüchternen Betrachtung, dass eine Organisation verletzlich ist, solange entscheidendes Können an wenigen Köpfen hängt.

Diese Schwächen weisen auf etwas hin, das über Struktur und Prinzipien hinausgeht. Struktur gibt Sicherheit und Orientierung, aber sie darf Bewegung nicht ersticken, deshalb braucht es zusätzlich Handlungsprinzipien, die eigenständiges, gutes Entscheiden ermöglichen. Und damit Menschen freiwillig und im Sinne des Ganzen entscheiden, braucht es mehr als Regeln, es braucht eine tragfähige Kultur. Strukturen und Strategien allein verändern eine Organisation nicht. Veränderung wird erst wirksam, wenn sich auch die gemeinsamen Vorstellungen und gelebten Praktiken verändern. In diesem Sinn ist Kultur kein weicher Begleitfaktor, sondern Teil der Veränderung selbst.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Was ich hier beschreibe, stärkt den Umgang mit dem Neuen; die Kultur einer Organisation stellt es nicht her. Diese Grenze führt Kapitel 5 aus.

Viele Organisationen greifen zuerst zu anderen Mitteln. Davon handelt das nächste Kapitel.

Zur Einordnung

Handlungsprinzipien sind wenige tragende Leitplanken, an denen Menschen Entscheidungen ausrichten können. Sie unterscheiden sich von einem umfangreichen Regelwerk, weil sie auch in neuen Situationen Orientierung geben.
Ein Vorgehensmodell beschreibt, wie ein Projekt grundsätzlich bearbeitet wird: Phasen, Arbeitsschritte, Rollen, Ergebnisse und Entscheidungspunkte. Eine Projektmethode kann zusätzlich Prinzipien, Praktiken und Führungslogiken vorgeben. In der Praxis werden die Begriffe nicht immer scharf getrennt.
Entscheidend ist, dass unterschiedliche Organisationen unterschiedliche Wege verwenden dürfen.

KAPITEL 4 VON 11

Die üblichen Antworten, wenn Projekte stocken

> **Wenn das Neue stockt, greifen viele zu denselben Mitteln. Jedes ist verständlich, und jedes behandelt eher das Sichtbare als die Ursache.**

Mehr Ordnung verordnen

Wird die Grenze spürbar, reagieren Organisationen erstaunlich ähnlich, und leider oft so, dass es schlimmer statt besser wird. Der häufigste Reflex ist, mehr Ordnung zu verordnen. Man reorganisiert und führt weitere Methoden ein, in der Annahme, das löse das Problem. Doch weil die tragende Grundstruktur nie da war, erzeugt das nur mehr Instabilität. Die Fleissigen und Aufopfernden übernehmen noch mehr, andere ziehen sich weiter zurück. Es kommen immer mehr Koordinatoren und immer weniger Macher. Und im ungünstigsten Fall flankiert man die entstehenden Störungen mit noch mehr Kontrollen und Vorschriften, was das Ungleichgewicht weiter verstärkt. Die Folgen können messbar sein: höherer Koordinationsaufwand, längere Durchlaufzeiten, mehr Belastung oder geringere Produktivität. Welche Effekte auftreten, hängt von Aufgabe, Team und Organisation ab.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Unter der Oberfläche kommt etwas hinzu, das die Sache verschärft. Die Beteiligten sind nicht nur uneinig darüber, was zu tun ist. Sie sind schon uneinig darüber, was eigentlich läuft. Jeder sieht seinen Ausschnitt, fixiert sich auf die eigenen Themen, und kaum jemand schaut noch über den Tellerrand auf das Ganze.

Schaut man genauer hin, lassen sich vier typische Gegenmittel erkennen, und jedes hat seine eigene Schwäche.

Mehr Sitzungen

Man redet mehr miteinander. Zusätzliche Termine holen im Gespräch nach, was an gemeinsamer Ordnung fehlt. Das Tückische ist, dass diese Sitzungen selbst zum Problem werden. Die Forscherin Gloria Mark hat mit Kolleginnen und Kollegen beobachtet, dass unterbrochene Arbeit, wenn sie am selben Tag wieder aufgenommen wurde, im Schnitt erst nach gut fünfundzwanzig Minuten weiterging, meist nachdem zwischendurch an zwei anderen Aufgaben gearbeitet worden war. Wer oft unterbrochen wird, arbeitet deshalb zerstückelt: Die eigentliche Aufgabe bleibt liegen, während anderes dazwischenkommt.

Dazu kommt ein Befund, der überrascht: Unterbrechungen führen nicht zwingend zu längerer Bearbeitungszeit. In einer Untersuchung arbeiteten unterbrochene Personen sogar schneller, berichteten dabei jedoch mehr Stress, Frustration, Zeitdruck und Anstrengung. Der Preis zeigt sich also nicht unbedingt auf der Uhr, sondern in der Belastung.

> Woher ich das weiss. Status: belegt. In einer Feldbeobachtung von Gloria Mark und Kollegen wurde unterbrochene Arbeit, wenn sie am selben Tag wieder aufgenommen wurde, im Durchschnitt erst nach gut 25 Minuten fortgesetzt, meist nach Zwischenschritten in zwei anderen Aufgaben. Gloria Mark, Victor M. Gonzalez und Justin Harris, «No Task Left Behind?», CHI 2005; Gloria Mark, Daniela Gudith und Ulrich Klocke, «The Cost of Interrupted Work», CHI 2008 In einer Untersuchung arbeiteten unterbrochene Personen sogar schneller, berichteten dabei jedoch mehr Stress, Frustration, Zeitdruck und Anstrengung.

Mehr Werkzeuge

Ein neues Werkzeug soll die Ordnung bringen. Doch ein Werkzeug bildet nur ab, was bereits geordnet ist. Wo keine gemeinsame Vorgehensweise besteht, entsteht durch das Werkzeug keine, sondern nur eine teurere Fassung desselben Durcheinanders. Der Ruf nach einem Werkzeug ist der Klassiker bei jeder neuen Herausforderung, und manchmal löst ein Werkzeug tatsächlich ein Problem. Oft aber verwaltet es das Problem nur in schönerer Form. Und weil jedes Werkzeug wieder Menschen verbindet, die sich abstimmen müssen, kommt derselbe Effekt zum Tragen wie bei den Sitzungen: Mehr Beteiligte bedeuten überproportional mehr Abstimmungsaufwand.

Warum Technik vor allem verstärkt, was sie in einer Organisation vorfindet, vertieft das Buch «Wer entscheidet?» in Abschnitt 12.1 «Wo der Engpass liegt».

Mehr Personen

Jemand wird eingestellt, der sich kümmert. Das kann richtig sein, verschiebt das Problem aber, wenn die neue Person in dieselbe ungeordnete Lage kommt. Mehr Personen erhöhen nicht automatisch die Leistungsfähigkeit eines Teams. Mit wachsender Teamgrösse nimmt der Koordinationsaufwand zu. Wenn zu einem stockenden Vorhaben einfach Leute hinzugefügt werden, können die bisher Beteiligten das zudem als Signal verstehen, dass man ihnen die Aufgabe nicht zutraut. Zusätzliche Personen können die Umsetzung deshalb unter Umständen eher erschweren als beschleunigen.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Sich selbst reinhängen

Die persönlichste und am Ende gefährlichste Reaktion. Sie übernehmen selbst und werden zu der Stelle, an der alles zusammenläuft. Das funktioniert, solange Sie da sind und Kraft haben. Es macht Sie zum Engpass, die Organisation abhängig von Ihnen, und es sorgt dafür, dass nichts von Ihrem Wissen je zu geteiltem Wissen wird. Es ist die Reaktion, die am meisten nach Verantwortung aussieht und am wenigsten davon erzeugt.

Allen vier Mitteln ist dasselbe gemeinsam. Die Kraft fliesst in Koordination und in das Beheben von Störungen, statt in die eigentliche Umsetzung. Man beschäftigt immer mehr Menschen damit, die fehlende Struktur von Hand auszugleichen. Das ist der Kern des Missverhältnisses: Es wird mehr verwaltet und weniger geschafft.

Der Blickwechsel

Wechseln wir einmal die Perspektive. Der Stau sieht aus wie ein Problem der Ausführung, also wie etwas, das weiter unten in der Organisation gelöst gehört. Bei genauerem Hinsehen entsteht er oft weiter oben, dort, wo Grundlagen geklärt werden müssten.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Es wäre allerdings zu einfach zu behaupten, dahinter stecke immer nur eine einzige Ursache. Die Wirklichkeit ist vielschichtig. Vorhaben konkurrieren manchmal schlicht um zu wenige Leute. Entscheidungslogiken, wechselnde Prioritäten und das ständige Umschalten zwischen zu vielen Aufgaben wirken alle hinein. Das ist real und lässt sich nicht wegdefinieren.

Aber, und das ist der entscheidende und ermutigende Punkt: Vieles davon wird lösbar, sobald das Neue sichtbar gemacht und die Grundlagen geklärt sind. Wenn die Dinge klar sichtbar sind, kann man klare Entscheidungen treffen. Wenn Vorhaben klare Ziele haben und erkennbar auf die Strategie einzahlen, kann man vernünftig priorisieren. Solche Themen sind lösbar, sie sind kein unabänderliches Schicksal. Welche Grundlagen das sind, zeigt Kapitel 5.

TEIL II

Die Landkarte



DIE KAPITEL DIESES TEILS

Kapitel 5: Die acht Klärungsfelder im Umgang mit Projekten

Kapitel 6: Eine Organisation, die sich wiedererkennt

Kapitel 7: Reifegrad: Wo Ihre Organisation heute steht

KAPITEL 5 VON 11

Die acht Klärungsfelder im Umgang mit Projekten

> **Acht Fragen entscheiden, ob aus dem Neuen verlässlich Bewährtes wird. Ich ordne sie unter ein einfaches, bekanntes Muster.**

Warum, Wie und Was

Um die Grundlagen zu ordnen, greife ich einen Gedanken auf, den der Autor Simon Sinek bekannt gemacht hat, den sogenannten goldenen Kreis. Seine Kernidee ist bestechend einfach: Wirksame Organisationen denken von innen nach aussen. Sie beginnen beim Warum, ihrem Zweck und ihrer Überzeugung, gehen dann zum Wie, ihrer Art zu handeln, und erst dann zum Was, den konkreten Dingen, die sie tun. Sinek selbst versteht unter dem Wie vor allem Werte und Vorgehensweisen.

> Denkquelle, kein Beleg: Simon Sinek.

Ich übernehme von ihm den Grundgedanken der Reihenfolge, fülle die Begriffe aber bewusst enger und für diesen Zweck. Hier steht

- das Warum für die Kultur und die Identität einer Organisation,
- das Wie für ihre Governance und ihre Handlungsprinzipien,
- das Was für die konkrete Umsetzung, in der sich Betrieb und Projekt trennen.

Unter diese drei Grossklammern ordne ich acht Klärungsfelder. Sie beschreiben, was im Umgang mit dem Neuen geklärt sein muss. Dass es genau acht sind, ist keine naturgesetzliche Herleitung, sondern eine bewusst gewählte, in der Praxis bewährte Gliederung: fein genug, um konkret zu sein, grob genug, um übersichtlich zu bleiben. Das Glossar führt Sineks Bedeutung und die hier verwendete nebeneinander auf.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Das Warum: Kultur und Identität

Am Anfang steht die Frage, wozu es die Organisation überhaupt gibt. Eine gute Antwort klingt nicht nach Hochglanz, sondern nach dem Bild des ehrlichen Kaufmanns: Eine gute Existenz befriedigt echte Bedürfnisse echter Menschen, die diese nicht selbst befriedigen können, und sie tut das mit Sorge um Mensch, Natur und Umwelt. Dieses Warum ist die Kultur und die Identität einer Firma. Es ist die Ebene, auf der Vertrauen, Haltung und der gemeinsame Sinn wohnen.

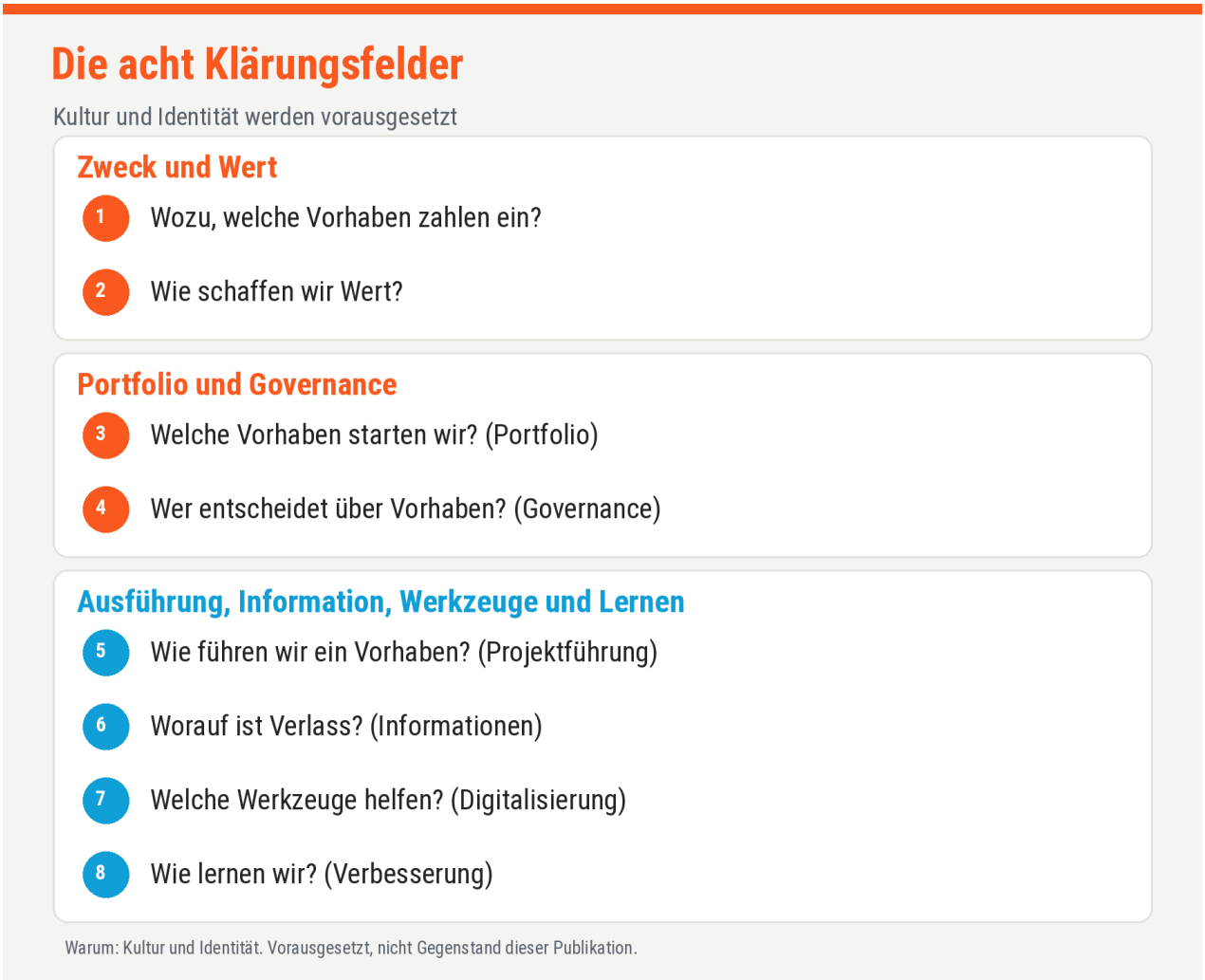
Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Und genau hier gehört eine klare Grenze hin, die für die ganze Publikation gilt. Das Warum, die Kultur und Identität, ist die Grundlage, auf der alles Weitere aufsetzt. Diese Publikation stellt diese Grundlage nicht her. Sie bewegt sich im Bereich des Wie und des Was für das Neue und setzt ein im Grundsatz gesundes Warum voraus. Wenn die Kultur einer Firma nicht trägt, braucht es andere Massnahmen, die auf dieser tieferen Ebene ansetzen. Neues lässt sich nur auf einem tragfähigen Bestehenden aufbauen. Wer ganz bei null beginnt, ist in einer anderen Situation, in der eines Start-ups, und die folgt eigenen Regeln.

Diese Ebenen sauber auseinanderzuhalten, ist kein Zeichen von Enge, sondern von Klarheit, denn nur so weiss man, was man von welcher Ebene erwarten darf.

Das Wie und das Was: die acht Klärungsfelder

Die acht Klärungsfelder bauen inhaltlich aufeinander auf. Jede offene Frage in einem Klärungsfeld kann weiter unten Reibung erzeugen, die am Ende als Stau in Projekten sichtbar wird. Alle acht sind bewusst auf Vorhaben und Projektarbeit bezogen, nicht auf das allgemeine Linienmanagement. Das schliesst projektförmige Kundenaufträge im Kerngeschäft ausdrücklich ein.



Die acht Klärungsfelder im Überblick. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Zur Einordnung

Zur Orientierung lassen sich die acht Felder in drei Gruppen lesen:

- Klärungsfelder 1 und 2 fragen, wie Vorhaben zu Zweck und Wert der Organisation beitragen.
- Klärungsfelder 3 und 4 betreffen Portfolio und Governance.
- Klärungsfelder 5 bis 8 betreffen Ausführung, Information, Werkzeuge und Lernen.

Das Modell selbst ordnet die acht Felder als Ganzes dem Wie und dem Was zu, ohne jedes einzelne zuzuweisen. Eine Spannung bleibt dabei bewusst sichtbar: Klärungsfeld 1 folgt aus dem Warum, und das Warum stellt diese Publikation nicht her. Klärungsfeld 1 fragt deshalb nicht, welchen Zweck die Organisation hat, sondern welche Vorhaben diesem Zweck dienen.

Zweck und Wert

Klärungsfeld 1: Wozu, und welche Vorhaben zahlen darauf ein? Aus dem Warum folgt das erste Klärungsfeld. Nur wer den Zweck der Organisation kennt, kann beurteilen, welche Vorhaben ihm dienen und welche bloss Kräfte binden. Ohne dieses Mass wird jedes neue Vorhaben zur Geschmacksfrage.

Klärungsfeld 2: Wie schaffen wir Wert, und was tragen Projekte dazu bei? Das Geschäftsmodell beschreibt, wie die Organisation Nutzen erzeugt. Für Projekte bedeutet es die Fähigkeit zu erkennen, welchen Beitrag ein Vorhaben zum Kerngeschäft, zur Marge, zur Leistungsfähigkeit oder zur notwendigen Veränderung leistet.

Portfolio und Governance

Klärungsfeld 3: Welche Vorhaben starten wir, und welche nicht? Hier fällt die Entscheidung, welche Vorhaben überhaupt begonnen, welche zurückgestellt und welche beendet werden, und wie sie sich zueinander verhalten. In der Fachsprache ist das die Portfolio-Sicht. Zu ihr gehört der Gedanke der zielorientierten Investition: Man entscheidet früh und bewusst, ob ein Vorhaben überhaupt genug Nutzen verspricht, statt erst spät und teuer zu merken, dass es in eine Sackgasse führt.

Klärungsfeld 4: Wer entscheidet über die Vorhaben? In diesem Klärungsfeld wird geregelt, wer ein Vorhaben genehmigt, wer es stoppen darf, wer mitredet und wer informiert wird. Das ist der Kern dessen, was Governance meint, der verbindliche Rahmen aus Rollen und Entscheidungsrechten für den Umgang mit Vorhaben. Die scheinbar simple Frage, wer hier eigentlich entscheidet, ist für Erfolg oder Scheitern oft wichtiger als jeder noch so gute Plan. Ohne geklärte Entscheidungsrechte entsteht genau die Reibung, die das Neue lähmt: Jeder wartet auf jeden, und niemand traut sich zu entscheiden. Weil der Begriff Governance so zentral und zugleich schillernd ist, ist er auch im Glossar definiert.

Zur Einordnung: das Prämortem

Ein Entscheidungsweg wird nur so gut wie die Information, die ihn erreicht. Ein einfaches Mittel dagegen stammt von Gary Klein und wird von Daniel Kahneman empfohlen, das sogenannte Prämortem. Bevor ein Vorhaben freigegeben wird, versetzen sich die Beteiligten ein Jahr nach vorn und stellen sich vor, das Vorhaben sei gescheitert. Dann schreibt jeder für sich auf, wie es dazu kam. Der eigentliche Gewinn liegt nicht in den Antworten, sondern darin, dass Zweifel damit erlaubt und sogar verlangt sind. Wer sonst schweigt, weil er den Aufbruch nicht bremsen will, bekommt einen legitimen Ort dafür.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

> Denkquelle, kein Beleg: Gary Klein und Daniel Kahneman (Prämortem).

Ausführung, Information, Werkzeuge und Lernen

Klärungsfeld 5: Wie führen wir ein einzelnes Vorhaben? Dies ist das Klärungsfeld der eigentlichen Projektführung, vom Projektimpuls oder Kundenauftrag über Planung und Umsetzung bis zum Abschluss, zur Übergabe oder zur Nutzung. Solange jeder ein Vorhaben anders führt, lässt es sich weder verlässlich übergeben noch vergleichen noch gemeinsam überblicken.

Klärungsfeld 6: Worauf ist bei einem Vorhaben Verlass? Dieses Klärungsfeld klärt, welche Informationen über ein Vorhaben entstehen, wo sie liegen und wie verlässlich sie sind. Ein Statusbericht ist nur so viel wert wie das Vertrauen in die Zahlen darin.

Klärungsfeld 7: Welche Werkzeuge unterstützen Projekte? Erst jetzt kommen Systeme und Technologie. Ein Werkzeug verstärkt, was schon da ist. Auf geordneter Grundlage beschleunigt es Projektarbeit, auf ungeordneter verfestigt es die Unordnung. Die Werkzeugfrage ist wichtig, aber sie ist die siebte, nicht die erste.

Klärungsfeld 8: Wie lernen wir von Vorhaben zu Vorhaben? Das letzte Klärungsfeld sorgt dafür, dass aus jedem abgeschlossenen Vorhaben etwas für das nächste gewonnen wird. Ohne dieses Klärungsfeld bleibt jede Verbesserung ein Einzelfall.

Die Klammer und die Vererbung

Über allen acht Klärungsfeldern steht ein Prinzip. Was geklärt wird, wird festgehalten und bleibt in der Organisation, nicht in einzelnen Köpfen. Und die drei Grossklammern greifen ineinander wie ein Erbe: Das Warum, die Kultur, prägt das Wie, die Governance und die Prinzipien, und diese prägen das Was, die konkrete Umsetzung im Betrieb wie im Projekt. So vererbt sich der Zusammenhang von der Stammorganisation über die Kultur bis in jedes einzelne Vorhaben.

Wo Projektmanagement in dieses Bild gehört

Jetzt lässt sich sauber einordnen, worüber diese Publikation eigentlich spricht, und der Begriff, den ich bewusst noch nicht in den Mittelpunkt gestellt habe, darf nun fallen. Die acht Klärungsfelder beschreiben den bewussten, geordneten Umgang einer Organisation mit Projekten, und dafür gibt es einen Namen: Projektmanagement. Es betrifft Veränderungsvorhaben ebenso wie projektförmige Kundenaufträge im Kerngeschäft.

Die Linie, die Stammorganisation, trägt dauerhafte Verantwortlichkeiten, Prozesse und Wissen. Projekte sind zeitlich begrenzte Organisationsformen für spezifische Ergebnisse. Diese beiden Logiken sind nicht mit «Run» und «Change» gleichzusetzen: In produzierenden und projektintensiven Unternehmen können Kundenaufträge selbst zum wiederkehrenden Kerngeschäft gehören und dennoch als Projekte geführt werden.

Innerhalb dieses Bildes gilt:

- Die Führung des einzelnen Vorhabens liegt im Klärungsfeld 5.
- Der Rahmen darüber, wer über Vorhaben entscheidet, die Governance, liegt im Klärungsfeld 4.
- Die Entscheidung, welche Vorhaben überhaupt starten und wie sie zur Strategie oder zum Geschäft beitragen, die Portfolio-Sicht, reicht hinauf bis zum Klärungsfeld 3.

Projektmanagement sitzt also nicht allein unten in der Umsetzung. Es ist dort wertschöpfend, wo gute Projektführung Wirkung, Effizienz und wirtschaftliche Ergebnisse verbessert.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Die acht Klärungsfelder im Überblick

Wozu, welche Vorhaben zahlen ein?

- Wie schaffen wir Wert?
- Welche Vorhaben starten wir? (Portfolio)
- Wer entscheidet über Vorhaben? (Governance)
- Wie führen wir ein Vorhaben? (Projektführung)
- Worauf ist Verlass? (Informationen)
- Welche Werkzeuge helfen? (Digitalisierung)
- Wie lernen wir? (Verbesserung)

Wie weit eine Organisation mit diesen Klärungen ist, beschreibt der Reifegrad in Kapitel 7. Wer dabei welche Verantwortung trägt, beschreiben die fünf Verantwortungsebenen in Kapitel 10. Wie sich offene Klärungsfelder im Alltag anfühlen, zeigt die Geschichte im nächsten Kapitel.

KAPITEL 6 VON 11

Eine Organisation, die sich wiedererkennt

> **Die folgende Geschichte ist aus mehreren realen Fällen zusammengesetzt. Vermutlich kommt Ihnen einiges bekannt vor.**

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Die Geschichte

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das über Jahre solide gewachsen ist. Die Auftragslage stimmt, die Leute sind erfahren, die Kunden zufrieden. Vieles läuft ausgesprochen gut, und das ist der ehrliche Ausgangspunkt. Und doch spüren die Verantwortlichen, dass beim Neuen etwas nicht mehr rundläuft.

Es beginnt harmlos. Ein Bericht, der früher zuverlässig am Freitag auf dem Tisch lag, kommt neuerdings erst am Montag. Niemand macht ein Drama daraus. Doch nach und nach schleicht sich eine leise Unruhe ein. Der eingespielte Groove, dieses selbstverständliche Ineinandergreifen, bekommt Risse. In einer Sitzung fällt ein Spruch, wie er früher hundertmal gefallen ist, und diesmal fühlt sich jemand angegriffen. Kleine Konflikte tauchen auf, wo vorher keine waren.

Mehrere Personen führen inzwischen Vorhaben, jede auf ihre Art. Solange alles gut geht, fällt der Unterschied nicht auf. Sobald ein Vorhaben in Schwierigkeiten gerät, merkt es niemand rechtzeitig, weil ein gemeinsamer Massstab fehlt. Wenn die Leitung im Meeting nach dem Stand fragt, sind die Rückmeldungen so unterschiedlich aufgebaut, dass sie sich kaum vergleichen lassen. Man ahnt, dass eines der Vorhaben in Verzug ist, kann es aber nicht belegen, und die zuständige Person ist überzeugt, dass alles im Griff sei. Statt gemeinsam auf die Sache zu schauen, beginnt man, sich zu rechtfertigen und nach Gründen bei anderen zu suchen.

Diesen Druck spürt nicht nur die Geschäftsleitung. Er trifft genauso die Teamleiterin eine Ebene tiefer. Sie soll liefern, hat aber keinen verlässlichen Überblick über die Arbeit ihrer eigenen Leute, weil jeder anders festhält, was er tut. Also fragt sie ständig nach, und weil das mühsam ist, macht sie am Ende vieles lieber selbst. Sie wird zum Engpass ihres eigenen Teams, nicht aus Kontrollsucht, sondern aus Mangel an gemeinsamer Grundlage.

Was unter der Oberfläche liegt

Sichtbar ist ein Stau im Neuen. Darunter liegen mehrere offene Klärungsfelder:

- Es ist nicht geregelt, wer zwischen konkurrierenden Vorhaben entscheidet (Klärungsfeld 4).
- Es gibt keine gemeinsame Art, ein Vorhaben zu führen (Klärungsfeld 5).
- Es fehlt eine verlässliche, einheitliche Informationsgrundlage (Klärungsfeld 6).

Kein zusätzliches Werkzeug und keine zusätzliche Person schliesst das, solange die Führung diese drei Klärungsfelder nicht klärt.

Wenn die erfahrenste Person geht

Dann kommt der Tag, an dem die erfahrenste Person das Unternehmen verlässt. Und hier zeigt sich etwas, worauf auch eine Befragung hinweist. Zwar führen viele Organisationen sogenannte Lessons Learned, also Rückblicke auf abgeschlossene Vorhaben. In einer von Blaize Horner Reich zitierten Befragung von rund tausend erfahrenen Projektleitern hatten zweiundsechzig Prozent dafür sogar ein formales Verfahren. Doch nur zwölf Prozent hielten sich wirklich daran. Das Wissen wird also erfasst, aber kaum genutzt. Es wandert in Ablagen, die zu stillen Archiven werden, aus denen niemand mehr etwas herausholt. Was überlebt, sind meist die Formulare und Vorlagen, nicht die eigentlichen Erkenntnisse.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

> Woher ich das weiss. Status: Forschung weist hin. In einer von Blaize Horner Reich zitierten Befragung von rund tausend erfahrenen Projektleitern hatten 62 Prozent ein formales Verfahren für Lessons Learned, aber nur 12 Prozent hielten sich wirklich daran. Blaize Horner Reich (zitiert) Ich kenne den Befund aus zweiter Hand und führe ihn deshalb als Hinweis.

Es wäre deshalb falsch zu sagen, diese Organisation lerne gar nicht. Sie lernt die kleinen Dinge im Alltag durchaus. Aber das wertvolle Wissen aus dem Neuen, das beim Übergang eines Vorhabens in den Betrieb entsteht, geht zum grössten Teil verloren, weil es nur an Personen hängt und nicht in eine geteilte Form gebracht wurde. Mit der erfahrenen Person geht ein Schatz, und die Nachfolgerin beginnt fast bei null.

Dieses Unternehmen hat kein Technologieproblem und kein Personalproblem. Es hat ein starkes Fundament und eine offene Stelle beim zweiten Standbein. Der erste Schritt ist nicht, etwas zu kaufen, sondern die wenigen offenen Klärungsfelder zu erkennen und zu klären. Das Gute bleibt, es bekommt nur endlich einen Halt.

Wo eine Organisation mit diesen Klärungen insgesamt steht, beschreibt das nächste Kapitel. Wie Wissen in der Organisation bleibt statt in einzelnen Köpfen, zeigt Kapitel 9.

KAPITEL 7 VON 11

Reifegrad: Wo Ihre Organisation heute steht

> **Zwei Bilder helfen, den Standort zu bestimmen. Sie beantworten verschiedene Fragen und dürfen nicht verwechselt werden.**

Zwei Bilder, quer zueinander

Bevor man einen Weg plant, hilft es zu wissen, wo man startet. Dafür verwende ich zwei verschiedene Bilder, und weil sie leicht durcheinandergeraten, sei ihr Verhältnis hier ausdrücklich geklärt. Die acht Klärungsfelder aus Kapitel 5 beschreiben, was zu klären ist, es sind die inhaltlichen Themen. Der Reifegrad beschreibt, wie weit eine Organisation im Klären und Festhalten insgesamt gekommen ist.

Die beiden stehen nicht nebeneinander, sondern quer zueinander. Die Klärungsfelder sagen, an welchen Themen man arbeitet. Der Reifegrad sagt, wie weit die Organisation darin insgesamt schon ist. Man arbeitet an allen acht Klärungsfeldern und wächst dabei über die Reifegrade. Kurz: Die Klärungsfelder sind das Was, der Reifegrad ist das Wie weit.

Der Reifegrad ist kein Zeugnis und keine Benotung, sondern eine Landkarte. Sein einziger Zweck ist, den ehrlichen Standort zu bestimmen und den nächsten sinnvollen Schritt zu finden.

Fünf Reifegrade der organisatorischen Projektfähigkeit



Fünf Reifegrade der organisatorischen Projektfähigkeit. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Stufe 1: Personenabhängig. Projekte funktionieren vor allem, weil erfahrene Einzelpersonen sie tragen. Wissen und Entscheidungen hängen stark an ihnen. Nächster Entwicklungsschritt: Wesentliches festhalten und Vertretbarkeit schaffen.

Stufe 2: Definiert und dokumentiert. Erste Rollen, Abläufe, Entscheidungswege und Vorlagen sind festgelegt, werden jedoch nicht überall gleich angewendet. Nächster Schritt: gemeinsame Regeln verbindlich einführen.

Stufe 3: Organisationsweit standardisiert. Für vergleichbare Vorhaben gelten gemeinsam vereinbarte, tatsächlich gelebte Mindeststandards. Projekte lassen sich besser übergeben und vergleichen. Nächster Schritt: Steuerungsinformationen gezielt nutzen.

Stufe 4: Aktiv gesteuert und gemessen. Verantwortliche verwenden verlässliche Kennzahlen und Informationen für Prioritäten, Freigaben, Korrekturen und Wirkungsprüfung. Nicht die Messung allein, sondern die daraus folgende Entscheidung zählt. Nächster Schritt: Verbesserungen systematisch verankern.

Stufe 5: Kontinuierlich verbessert. Erkenntnisse aus Projekten verändern nachweisbar Vorlagen, Entscheidungen, Zusammenarbeit und Vorgehensweisen für neue Vorhaben. Lernen beginnt bereits vorher; auf dieser Stufe wird es organisationsweit systematisch genutzt.

Digitalisierung ist keine zwingend fünfte Stufe. Sie kann bereits bei der Dokumentation unterstützen und später verlässliche Informationen, gemeinsame Abläufe und organisationales Lernen stärken. Das Modell ist eine eigenständige Orientierung in Anlehnung an etablierte Reifegradansätze, kein empirisch validierter Standard und keine Zertifizierung.

Den passenden nächsten Schritt wählen

Die fünf Grade helfen, organisatorische Fähigkeiten einzuordnen. Sie schreiben keinen starren Entwicklungspfad vor. Eine Organisation kann beispielsweise schon früh digital arbeiten oder aus Projekten lernen, obwohl Rollen und Abläufe noch kaum standardisiert sind. Wichtig ist, den konkreten Engpass zu erkennen und genau dort anzusetzen. Auch die höchste Stufe ist kein Selbstzweck.

> Woher ich das weiss. Status: Erfahrung und These. Fünf Reifegrade als eigenes, nicht validiertes Orientierungsmodell; Digitalisierung und Lernen sind keine strikt aufeinanderfolgenden Stufen. Eigene Modellierung in Anlehnung an IPMA Delta und CMMI; kein empirischer Nachweis dieses Modells.

Digital unterstütztes Arbeiten und systematisches Lernen sind unterschiedliche Fähigkeiten. Ein Werkzeug allein macht eine Organisation nicht lernfähig. Dafür muss sie Erkenntnisse aus früheren Vorhaben in neue Entscheidungen und Arbeitsweisen übernehmen.

Eine Grenze dieses Modells

Ein Muster zeigt sich selbst in ausgereiften Umgebungen: Auf dem Weg, bis eine Entscheidung oben ankommt, bauen einzelne Beteiligte ihre eigenen Interessen ein, statt im Sinne des Ganzen zu entscheiden. Das ist im Kern eine Frage der Kultur, des Warum, nicht der Methode. Dieses Modell bearbeitet weder das Warum einer Organisation noch ihre Stammorganisation; die Grenze führt Kapitel 5 aus. Wie das Muster entsteht und warum Klärung deshalb so oft auf halbem Weg stehen bleibt, zeigt das nächste Kapitel.

Status dieser Aussage: Forschung weist hin.

Woher ich das weiss. Status: offen. Studien zeigen positive Zusammenhänge mit dem Projekterfolg; die allgemeine wirtschaftliche Rendite einer Investition ist damit nicht bewiesen. Mir und Pinnington (2014); Joslin und Müller (2015); Yazici (2009), jeweilige Studiendesigns und Grenzen beachten. Erklärte statistische Varianz ist kein Renditeprozentsatz. Unterschiedliche Projektarten, Selektionseffekte und Selbstauskünfte erschweren kausale Aussagen. Der Nutzen sollte je Organisation überprüft werden.

Woher ich das weiss. Status: belegt. Projektmanagement-Reife ersetzt die Kultur einer Organisation nicht. Untersuchung von H. J. Yazici mit 86 Projektfachleuten aus Dienstleistungs- und Produktionsorganisationen in den USA Die Untersuchung fand einen Zusammenhang zwischen Reife und wahrgenommener Geschäftsleistung, aber nicht zwischen Reife und Projektleistung. Sie belegt nicht das Reifegradmodell dieser Publikation und keinen ursächlichen Zusammenhang zwischen Reife und Projekterfolg; sie beruht auf Einschätzungen der Befragten.

TEIL III

Klärung, die hält



DIE KAPITEL DIESES TEILS

Kapitel 8: Die drei häufigsten Fehler beim Ordnen von Projekten

Kapitel 9: Wissen, das bleibt: Was Führung delegieren kann und was nicht

Kapitel 10: Referenzmodell: verschieden arbeiten, gemeinsam führen

KAPITEL 8 VON 11

Die drei häufigsten Fehler beim Ordnen von Projekten

> **Wer den Umgang mit dem Neuen ordnen will, stolpert fast immer über dieselben drei Steine.**

1. Zuerst zum Werkzeug greifen

Der häufigste Fehler ist, bei Klärungsfeld 7 zu beginnen. Ein neues Werkzeug soll die Ordnung schaffen, die auf den Ebenen davor nie entstanden ist. Nicht die Technik ist dann das Problem, sondern die ungeklärte Grundlage darunter. Was ungeordnet in ein System wandert, ist danach ungeordnet in einem System.

Zur Einordnung

Derselbe Gedanke findet sich bei Jim Collins. In seiner Untersuchung erfolgreicher Unternehmen war Technologie nie der Auslöser einer Wende, sondern immer nur ihr Beschleuniger. Wer bereits eine Richtung hatte, wurde durch Technologie schneller. Wer keine hatte, wurde schneller ziellos. Ich verwende Collins als Denkquelle und nicht als Beweis, seine Methode ist umstritten. Mehr dazu unter «Denkquellen».

> Denkquelle, kein Beleg: Jim Collins.

2. Die Klärung ganz abgeben

Der zweite Fehler ist, die ganze Klärung einem Externen oder einer neuen Stelle zu überlassen, in der Hoffnung, jemand anderes lege die Grundlagen für die Führung fest. In gescheiterten Vorhaben zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Führung, Beteiligte und Risiken werden zu Beginn nicht angesprochen, die oberste Leitung ergreift zu wenig Initiative, und zu viel Last liegt auf den Schultern der Mitarbeitenden. Vorbereiten lässt sich vieles delegieren, doch die Entscheidungen, die an der Führungsverantwortung hängen, kann niemand von aussen treffen.

> Woher ich das weiss. Status: Erfahrung und These. Dass Führung, Beteiligte und Risiken zu Beginn nicht angesprochen werden und zu viel Last bei den Mitarbeitenden liegt, ist ein Erfahrungswert, kein Forschungsbefund. Keine externe Quelle; Erfahrung und These

3. Anfangen und stecken bleiben

Der dritte Fehler ist der leiseste. Man klärt die oberen, angenehm strategischen Klärungsfelder und bleibt stehen, wo es unbequem wird, bei den Entscheidungsrechten und den gewachsenen Gewohnheiten. Veränderungsvorhaben können ins Stocken geraten oder ihre Ziele verfehlen. Gründe können unter anderem organisatorische, kommunikative und führungsbezogene Faktoren sein; eine einzelne, für alle Vorhaben gültige Ursache lässt sich nicht ausmachen. Das Muster, um das es hier geht, ist ein bestimmtes: Zurück bleibt eine klare Absicht, deren Umsetzung an den ungeklärten nachfolgenden Klärungsfeldern scheitert.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Es lohnt sich, genauer hinzusehen, warum ausgerechnet dort Schluss ist. Die oberen Klärungsfelder kosten Nachdenken. Die nachfolgenden kosten etwas anderes, nämlich Einfluss. Wer Entscheidungsrechte festlegt, verteilt sie neu. Wer gewachsene Gewohnheiten ordnet, spricht aus, was bisher unausgesprochen galt. Das ist kein Problem des guten Willens, sondern eine berechenbare Reaktion, und sie tritt in gut geführten Häusern genauso auf wie anderswo.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Dazu kommt etwas, das im Sitzungszimmer täglich geschieht und selten benannt wird. In der Auseinandersetzung um ein Vorhaben setzt sich nicht immer der beste Vorschlag durch, sondern häufig der am besten vorgetragene. Wer die Kunst beherrscht, recht zu behalten, gewinnt gegen den, der recht hat, aber schlechter argumentiert. Das ist der Grund, warum ein sichtbarer Entscheidungsweg allein nicht genügt. Sichtbarkeit hilft dort, wo eine Organisation Widerspruch aushält. Wo sie das nicht tut, wird der sichtbare Weg einfach besser bespielt.

Status dieser Aussage: offen.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Warum Gruppen aus klugen Menschen schlecht entscheiden und was Widerspruch möglich macht, vertieft das Buch «Wer entscheidet?» in den Abschnitten 12.2 und 12.3.

Damit ist die wichtigste Voraussetzung benannt, und sie ist zugleich die klarste Grenze dieser Publikation. Konfliktfähigkeit ist eine Voraussetzung, nichts, was eine Methode herstellt. Klärung kann den Ort schaffen, an dem Annahmen und Entscheidungen sichtbar werden. Ob eine Organisation dann aushält, was sie sieht, entscheidet sie selbst.

Was Sie daraus mitnehmen können, ist keine Diagnose Ihrer Organisation, sondern eine Brille. Achten Sie beim nächsten Mal darauf, wer wann welche Zahl in die Runde gibt und wie sicher sie vorgetragen wird. Sie sehen danach mehr als vorher. Mehr braucht es an dieser Stelle nicht.

> Woher ich das weiss. Status: Forschung weist hin. Flyvbjerg und Mitautoren erklären systematische Kostenunterschätzungen grosser Vorhaben insbesondere mit psychologischen und politisch-ökonomischen Verzerrungen. Flyvbjerg und Mitautoren; Martin Wachs (1989) Beschrieben wird die bewusste Unterschätzung von Kosten und die Beeinflussung von Prognosen, um die Chance auf Genehmigung zu erhöhen. Martin Wachs argumentierte bereits 1989, dass Prognosen manipuliert werden, weil Fürsprache das Verhalten bestimmt und nicht Sachlichkeit. Bent Flyvbjerg trennt zwei Erklärungen, die bewusste Falschdarstellung aus fehlausgerichteten Anreizen und die unbewusste Optimismusverzerrung. Wo politischer und organisatorischer Druck hoch ist, erklärt die erste mehr. Die Gegenposition gehört dazu. Andere Forschende, darunter Love und Ahiaga-Dagbui, kritisieren diese Erklärung als zu eng und betonen unter anderem Projektkomplexität, Scope-Änderungen und methodische Fragen bei der Messung von Kostenüberschreitungen.

Zur Einordnung

Zwei Beobachtungen erklären, warum das so zuverlässig funktioniert. Daniel Kahneman beschreibt, dass Zuhörer Sicherheit im Auftreten als Kompetenz lesen, obwohl beides kaum zusammenhängt. Und er beschreibt, warum einmal begonnene Vorhaben weiterlaufen. Bereits eingesetzte Mittel wirken wie ein Grund weiterzumachen, obwohl sie in einer sauberen Rechnung keiner sind. Jim Collins nennt als Gegenmit-

tel ein Klima, in dem die Wahrheit gehört wird, und beschreibt dafür vier Gewohnheiten: mit Fragen führen statt mit Antworten, Auseinandersetzung statt Zwang, Nachbesprechungen ohne Schuldzuweisung und Warnsignale, die niemand übergehen kann. Beide sind für mich Denkquellen und keine Belege.

> Denkquelle, kein Beleg: Daniel Kahneman, Jim Collins.

Die frühe Klärung ist in aller Regel der günstigste Zeitpunkt

Dahinter steht eine einfache Wirtschaftlichkeit, die den Gedanken dieser Publikation stützt. Die Klärung ganz am Anfang, wenn man festlegt, was ein Vorhaben überhaupt erreichen soll, ist in aller Regel der günstigste Zeitpunkt. Ein Fehler, der dort erkannt wird, lässt sich meist mit weit weniger Aufwand korrigieren als mitten in der Umsetzung.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Dass die frühe Klärung trotzdem unterbleibt, hat auch mit einem gut untersuchten Denkfehler zu tun. Daniel Kahneman beschreibt ihn als Innensicht gegen Aussensicht. Wer den Aufwand eines Vorhabens schätzt, schaut auf das eigene Team und den eigenen Plan und kommt zu einer Zahl, die regelmässig deutlich zu tief liegt. Erst der Blick auf vergleichbare Vorhaben anderer korrigiert sie. Auf dieser Einsicht baut die Referenzklassen-Prognose auf: Sie korrigiert die eigene Schätzung mit dem tatsächlichen Verlauf vergleichbarer Vorhaben.

> Denkquelle, kein Beleg: Daniel Kahneman.

> Woher ich das weiss. Status: belegt. Sie beschreiben als Paradox, dass Organisationen weniger Mittel darauf verwenden, die richtige Grundidee zu finden, als darauf, die Leistung während der Umsetzung zu verbessern. Knut Samset und Gro Holst Volden

Im Referenzmodell aus Kapitel 10 setzt genau hier die Impulsphase mit ihren Entscheidungspunkten an. Sie hilft, die frühe Klärung bewusst zu machen, bevor aus einer Idee ein verbindliches Vorhaben wird. Der Gedanke ist nicht, jedes Projekt schwerer zu machen, sondern früh genug die richtigen Fragen zu stellen, solange Kurskorrekturen noch günstig sind.

Was geklärt ist, muss festgehalten werden. Davon handelt das nächste Kapitel.

Zur Einordnung

Die Befunde in diesem Kapitel stammen aus verschiedenen Feldern: vor allem aus Verkehrs- und Infrastrukturvorhaben (Flyvbjerg, Wachs) und aus öffentlichen Grossinvestitionen (Samset und Volden). Wie weit sie sich auf andere Projektarten übertragen lassen, etwa auf interne Veränderungen oder Kundenaufträge, ist offen. Ich verwende sie als Hinweise, nicht als Gesetz für jede Branche.

Status dieser Aussage: offen.

KAPITEL 9 VON 11

Wissen, das bleibt: Was Führung delegieren kann und was nicht

> **Zwei Dinge trennen sich hier sauber: was die Führung delegieren kann und was nicht, und welche Informationen die Organisation selbst festhalten muss.**

Wissen in Köpfen ist ein vermeidbares Risiko

Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen dem, was eine Person weiss, und dem, was die Organisation weiss. Solange Wissen nur in Köpfen liegt, verlässt es das Haus, sobald ein Kopf es verlässt. Für eine Organisation ist das kein Pech, sondern ein vermeidbares Risiko, und es zu mindern gehört zur Führungsaufgabe.

Was geschieht, wenn Wissen nur an Personen hängt, zeigt die Geschichte in Kapitel 6.

Was delegierbar ist, und was nicht

Hier lohnt eine feine, aber wichtige Unterscheidung, die oft verwischt wird. Die Klärung selbst, also das Erarbeiten der Grundlagen, das Aufbereiten von Informationen, das Ausarbeiten von Vorschlägen, all das kann und soll delegiert werden. Niemand erwartet von der Führung, dass sie jede Grundlage eigenhändig zusammenträgt. Was sich nicht delegieren lässt, sind die Entscheidungen, die an der Führungsverantwortung hängen.

Die Vorbereitung darf in viele Hände, das Entscheiden bleibt bei der Führung. Diese Grenze sauber zu ziehen, entlastet und schützt zugleich.

Welche Informationen in der Organisation bleiben müssen

Festgehalten werden müssen vor allem die Informationen und Unterlagen, die für Projektführung und Projektsteuerung benötigt werden: Vorgehen, Rollen, Entscheidungslogik und gewonnene Erkenntnisse. Diese Führungs- und Steuerungsinformationen machen Projekte für die Organisation nachvollziehbar und führbar.

Fachliche Projektergebnisse sind etwas anderes. Sie können weiterhin in den dafür vorgesehenen Systemen, Ablagen und Werkzeugen geführt werden. Es braucht dafür keinen zentralen Ablageort für alle Projektinformationen und keine umfassende Wissensmanagement-Lösung für das gesamte Unternehmen.

Warum Organisationen vergessen und was dagegen hilft, vertieft das Buch «Wer entscheidet?» in Abschnitt 12.5.

Wie weit eine Organisation damit schon ist, von der Personenabhängigkeit bis zur kontinuierlichen Verbesserung, zeigt der Reifegrad in Kapitel 7. Festgehaltenes braucht einen Rahmen, der für alle Projekte gilt. Davon handelt das nächste Kapitel.

KAPITEL 10 VON 11

Referenzmodell: verschieden arbeiten, gemeinsam führen

> **Projekte sind verschieden. Die Art, wie eine Organisation sie führt, muss es nicht jedes Mal von Grund auf sein.**

Verschiedene Projekte, verschiedene Wege

Ein Bauprojekt folgt einer anderen Logik als eine Softwareentwicklung. Ein Organisations- und Changeprojekt braucht andere Arbeitsschritte als eine Beschaffung. Unternehmen arbeiten mit unterschiedlichen Projektarten und Vorgehensmodellen, zum Beispiel mit klassischen oder agilen Ansätzen, HERMES, PRINCE2, SAFe, RUP, SIA, ASAP oder einer eigenen Vorgehensweise; auch PMI-basierte Ansätze lassen sich einordnen. Normen wie DIN 69901-5 sind dabei keine Vorgehensmodelle, sondern Begriffsreferenzen. Das ist kein Problem. Eine Vorgehensweise soll zur Aufgabe und zur Organisation passen.

Schwierig wird es erst dann, wenn mit jeder Projektart auch die gemeinsame Führung verschwindet. Wenn jedes Vorhaben eine andere Sprache spricht, andere Entscheidungspunkte kennt und seinen Status anders beschreibt, verliert die Organisation den Überblick. Genau hier setzt das Referenzmodell an.

Was gleich bleibt, obwohl die Projekte verschieden sind

Das Referenzmodell ist keine zusätzliche Projektmethode. Es ist ein gemeinsamer Führungsrahmen über unterschiedlichen Vorgehensweisen. Sein Gedanke ist einfach: Die konkrete Projektabwicklung darf unterschiedlich sein. Die Führung der Organisation braucht trotzdem verlässliche Punkte, an denen sie entscheiden, steuern und Verantwortung wahrnehmen kann.

Deshalb spannt das Referenzmodell einen Bogen:



Das Referenzmodell: vom Projektimpuls bis zur Nutzung. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Entlang dieses Weges liegen Management-Meilensteine. Sie geben der Führung Orientierung und schaffen definierte Momente, an denen ein Vorhaben betrachtet und entschieden werden kann. Darunter kann die eigentliche Projektabwicklung anders aussehen. Die Projektarbeit unterscheidet sich; die Führbarkeit bleibt erhalten.

Methodenneutral, nicht strukturlos

Das Referenzmodell verlangt nicht, dass ein Unternehmen seine bewährte Methode aufgibt. Wer bereits eine eigene Vorgehensweise hat, kann sie beibehalten. Methoden, Phasen und Meilensteine können auf die Organisation abgestimmt werden. Das Referenzmodell schafft darüber eine gemeinsame Sicht, ohne die konkrete Arbeitsweise darunter gleichzumachen.

Es geht also nicht darum, alle Projekte gleich zu machen. Es geht darum, verschiedenartige Projekte gemeinsam führen zu können.

Begriff: Methodenneutralität

Methodenneutralität bedeutet, dass ein Unternehmen nicht gezwungen wird, eine bestimmte Projektmanagementmethode zu übernehmen. Bestehende oder gewünschte Vorgehensweisen, Phasen und Meilensteine werden organisationsspezifisch eingeordnet und abgebildet. Methodenneutral bedeutet nicht strukturlos: Das Referenzmodell schafft einen gemeinsamen Führungsrahmen.

Dazu gehört das Tailoring: eine vorhandene Vorgehensweise bewusst an den konkreten Kontext anpassen. Nicht jedes Projekt braucht denselben Umfang an Dokumentation, Rollen, Kontrollen oder Arbeitsschritten. Tailoring ist eine bewusste Anpassung, keine beliebige Auflösung der Methode.

Welche Vorgehensweisen sich einordnen lassen

HERMES: die in der Schweiz entwickelte, ergebnisorientierte Projektmanagementmethode, Standard in der Bundesverwaltung und verbreitet in Kantonen, Gemeinden und Unternehmen. Wer mit HERMES arbeitet, muss das nicht aufgeben.

- PRINCE2: international verbreitete Methode mit klaren Rollen, laufender wirtschaftlicher Rechtfertigung und Führung von Abschnitt zu Abschnitt.
- PMI-basiert: eine unternehmensspezifische Vorgehensweise, die sich an Standards des Project Management Institute orientiert, etwa am PMBOK Guide.
- SAFe: Scaled Agile Framework, um agile und Lean-Arbeitsweisen über einzelne Teams hinaus zu koordinieren.
- SIA: Normen und Leistungsmodelle des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins für Planung und Realisierung von Bauvorhaben.
- RUP, ASAP: eine iterative Softwaremethode und eine SAP-Einführungslogik; beide stehen für eine bestehende Logik, die eingeordnet werden kann.
- DIN 69901-5: keine Vorgehensweise, sondern eine Norm, die Begriffe des Projektmanagements festlegt. Sie dient als Terminologie-Referenz.
- Eigene Vorgehensweise: Entscheidend ist, ob sie zur Organisation passt, verständlich ist und zuverlässig angewendet werden kann.

Ausführliche Erklärungen stehen im Glossar.

Fünf Verantwortungsebenen, ein Zusammenhang

Zu dieser gemeinsamen Führung gehören fünf Verantwortungsebenen: Strategie, Portfolio, Steuerung, Führung und Abwicklung. Sie beantworten eine andere Frage als die acht Klärungsfelder.



Fünf Verantwortungsebenen. Eigene Satzgrafik nach dem freigegebenen Modelltext der Website.

Die acht Klärungsfelder fragen: Was muss im Umgang mit dem Neuen geklärt sein?

- Die fünf Verantwortungsebenen fragen: Wer trägt dabei welche Verantwortung?
- Der Reifegrad fragt: Wie weit ist die Organisation damit?

Diese drei Sichtweisen ergänzen sich und dürfen nicht miteinander verwechselt werden. Ein Klärungsfeld wie Entscheidungsrechte oder verlässliche Information kann mehrere Verantwortungsebenen gleichzeitig betreffen. Deshalb werden die acht Klärungsfelder nicht auf die fünf Ebenen reduziert.

Vom Projektimpuls bis zur Nutzung

Kapitel 1 unterscheidet zwischen Linie und Projektlogik. Das Referenzmodell macht einen typischen Projektweg sichtbar: Ein Vorhaben beginnt mit einem Impuls oder Auftrag, wird geklärt, konzipiert, realisiert und eingeführt beziehungsweise übergeben. Bei internen Veränderungsprojekten reicht der Führungsbogen bis in die Nutzung; bei Kundenprojekten bis zu einer verlässlichen Übergabe und dem vereinbarten Ergebnis.

Status dieser Aussage: Erfahrung und These.

Ein Management-Meilenstein nach der Einführung steht dafür, dass nicht mehr nur gefragt wird, ob ein Projektergebnis erstellt und eingeführt wurde, sondern ob es im Betrieb tatsächlich trägt und den erwarteten Nutzen entfaltet. Damit wird der Gedanke dieser Publikation konkret: Aus dem Neuen soll Bewährtes werden. Wie dieser Punkt heisst und wo er liegt, lässt sich organisationsspezifisch festlegen oder in eine bestehende Methode integrieren.

Wo Ihr eigenes nächstes Vorhaben in diesem Bild steht, können Sie im letzten Kapitel selbst klären.

Zur Einordnung

Ein Projektimpuls kann eine Idee, ein Problem, eine Chance, eine Kundenanforderung, eine strategische Initiative oder eine notwendige Veränderung sein. Er ist noch kein Projektauftrag; zuerst muss geklärt werden, ob daraus tatsächlich ein Vorhaben werden soll.

Ein Management-Meilenstein ist ein Entscheidungs- oder Führungspunkt. Geprüft wird nicht nur, ob fachliche Arbeit abgeschlossen ist, sondern ob die Voraussetzungen für den nächsten Schritt gegeben sind und das Vorhaben weiterhin getragen wird.

Interne Meilensteine liegen innerhalb der konkreten Projektabwicklung, etwa das Ende einer Analyse, eines Tests oder eines Sprints.

TEIL IV

Der eigene Blick



DIE KAPITEL DIESES TEILS

Kapitel 11: Ein ehrlicher Blick auf Ihr nächstes Vorhaben

KAPITEL 11 VON 11

Ein ehrlicher Blick auf Ihr nächstes Vorhaben

> **Kein Test, der ein Urteil fällt, sondern ein Denkwerkzeug, mit dem Sie selbst erkennen, was trägt, was noch besser werden kann und welcher nächste Schritt sinnvoll ist.**

Sie haben bis hierher alles Wesentliche gelesen. Jetzt geht es nicht darum, dass ich Ihnen sage, wo Sie stehen. Das kann ich aus der Ferne gar nicht, und ich halte nichts davon, so zu tun. Stattdessen gebe ich Ihnen ein einfaches Denkwerkzeug in die Hand, mit dem Sie sich selbst ein Bild machen, allein oder mit Ihren Leuten. Es folgt derselben Logik wie eine gute Beratung: zuerst die Ist-Situation, dann das Zielbild, dann die Schritte dazwischen.

Es besteht aus zwei Blickrichtungen. Aus ihnen ergibt sich alles Weitere fast von selbst.

Erster Blick: Was ist, und was ist gut daran?

Schauen Sie zuerst auf das Bestehende, und zwar wertschätzend, bevor Sie irgendein Problem benennen. Vier Fragen führen Sie:

Was läuft bei uns im Umgang mit dem Neuen gut und soll unbedingt bewahrt werden? Welche Menschen und Gewohnheiten tragen uns, ohne dass wir es oft genug würdigen?

Was ist bereits gut und hätte das Zeug, sehr gut zu werden, wenn wir es ein wenig stärken?

Was ist schwach und verdient gezielte Stärkung, ohne dass wir es geringschätzen?

Was ist wirklich hinderlich und darf gehen, oder was fehlt ganz und muss ergänzt werden?

Dieser erste Blick leistet zweierlei. Er verschafft Ihnen eine ehrliche Ist-Aufnahme Ihrer Lage. Und weil er beim Guten beginnt, sorgt er dafür, dass Sie über Potenzial sprechen können, ohne vorher ein Defizit konstruieren zu müssen. Nach diesem Blick kennen Sie Ihre heutige Situation und sehen besser, wo zusätzliche Hebelwirkung möglich ist.

> Denkquelle, kein Beleg: Der Potenzialblick.

Zweiter Blick: Wie sähe es aus, wenn alles gut wäre?

Stellen Sie sich nun vor, all die Schwierigkeiten wären gelöst.

Wie würde sich Ihr Umgang mit dem Neuen anfühlen, wie sähe ein ganz normaler Arbeitstag aus, wenn es richtig gut liefe?

Die Frage ist stärker, als sie klingt. Denn aus Ihrer Antwort entsteht Ihr Zielbild, und zwar Ihr eigenes, nicht eines, das ich Ihnen vorgebe. Sie beschreiben nicht, was fehlt, sondern wie der gute Zustand aussieht, den Sie erreichen wollen.

Zur Einordnung

Diese zweite Frage stammt aus der lösungsorientierten Kurztherapie von Steve de Shazer, wo sie Wunderfrage heisst. Ihr Sinn ist, die Lösung zu beschreiben, statt das Problem zu zergliedern. Mehr unter «Denkquellen».

> Denkquelle, kein Beleg: Steve de Shazer.

Was Sie damit in der Hand haben

Damit haben Sie zwei Dinge in der Hand. Aus dem ersten Blick haben Sie Ihre Ist-Situation. Aus dem zweiten Ihr Zielbild. Die Differenz zwischen beiden zeigt nicht nur Lücken, sondern auch Potenzial. Und weil Sie beides haben, können Sie selbst einen groben Plan auf hoher Flughöhe ableiten und priorisieren, was zuerst und was danach sinnvoll ist.

Zur Orientierung: die acht Klärungsfelder

Wenn Sie Ist-Bild und Zielbild nebeneinanderlegen, können die acht Klärungsfelder aus Kapitel 5 helfen zu sehen, an welchen Themen die Differenz liegt. Sie sind eine Orientierung, keine Checkliste und keine Bewertung.

Wozu, welche Vorhaben zahlen ein?

Wie schaffen wir Wert?

Welche Vorhaben starten wir? (Portfolio)

Wer entscheidet über Vorhaben? (Governance)

Wie führen wir ein Vorhaben? (Projektführung)

Worauf ist Verlass? (Informationen)

Welche Werkzeuge helfen? (Digitalisierung)

Wie lernen wir? (Verbesserung)

Grober Plan: Was ist zuerst sinnvoll, was danach?

Vor dem Entscheid: das Prämortem

Bevor aus Ihrem groben Plan ein verbindliches Vorhaben wird, hilft ein letzter Blick aus Kapitel 5. Versetzen Sie sich ein Jahr nach vorn und stellen Sie sich vor, das Vorhaben sei gescheitert. Dann schreibt jeder für sich auf, wie es dazu kam. Der Gewinn liegt nicht in den Antworten, sondern darin, dass Zweifel erlaubt und sogar verlangt sind.

Stellen Sie sich vor, das Vorhaben sei in einem Jahr gescheitert. Wie kam es dazu?

Mehr braucht es zunächst nicht. Nehmen Sie sich eine ruhige Stunde, gehen Sie die beiden Blicke ehrlich durch, allein oder mit den Menschen, auf die es ankommt. Danach wissen Sie, was bereits trägt, wo noch mehr möglich ist und ob überhaupt zusätzliche Unterstützung sinnvoll wäre.

Radikale Klarheit bedeutet nicht automatisch radikale Veränderung. Ein bewusstes «Wir lassen das so» kann ein gutes Ergebnis sein, wenn die Folgen verstanden und getragen werden.

Wenn zusätzliche Begleitung einen echten Unterschied machen kann, entscheiden Sie bewusst, wie Sie weitergehen: aus eigener Kraft oder mit Begleitung, die zu Ihrem Vorhaben passt.

Gute Beratung muss nicht automatisch zu mehr Beratung führen.

Eine umsetzungsfähige Organisation ist nicht die, in der eine Person alles zusammenhält. Es ist die, in der niemand mehr alles zusammenhalten muss.

Wenn Sie für ein anspruchsvolles Vorhaben Begleitung suchen, beschreibe ich unter «Externe Projektleitung und Projektmanagement», wie ich arbeite.

ANHANG 1 VON 3

Belege, Thesen und offene Fragen

> **Zu Beginn habe ich gesagt, dass Sie jederzeit erkennen sollen, welche Art von Aussage Sie gerade lesen. Hier steht alles zusammen.**

Ein Papier, das seine eigenen Grenzen kennt, ist im Gespräch mehr wert als eines, das jede Frage beantwortet. Dass ich auch aufschreibe, was ich nicht weiss, halte ich deshalb für keinen Makel.

Was belegt ist

Unterbrochene Arbeit wird oft erst spät wieder aufgenommen. In einer Feldbeobachtung von Gloria Mark und Kollegen wurde unterbrochene Arbeit, wenn sie am selben Tag wieder aufgenommen wurde, im Durchschnitt erst nach gut 25 Minuten fortgesetzt, meist nach Zwischenschritten in zwei anderen Aufgaben. In einer weiteren Untersuchung arbeiteten unterbrochene Personen schneller, berichteten aber mehr Stress, Frustration, Zeitdruck und Anstrengung. (Status: belegt)

> Quelle: Gloria Mark, Victor M. Gonzalez und Justin Harris, «No Task Left Behind?», CHI 2005; Gloria Mark, Daniela Gudith und Ulrich Klocke, «The Cost of Interrupted Work», CHI 2008

Reife ersetzt keine Kultur. Projektmanagement-Reife ersetzt die Kultur einer Organisation nicht. Die Untersuchung fand einen Zusammenhang zwischen Reife und wahrgenommener Geschäftsleistung, aber nicht zwischen Reife und Projektleistung. (Status: belegt)

> Quelle: Untersuchung von H. J. Yazici mit 86 Projektfachleuten aus Dienstleistungs- und Produktionsorganisationen in den USA

> Grenze oder Gegenposition: Sie belegt nicht das Reifegradmodell dieser Publikation und keinen ursächlichen Zusammenhang zwischen Reife und Projekterfolg; sie beruht auf Einschätzungen der Befragten.

Die Grundidee bekommt weniger Mittel als die Umsetzung. Knut Samset und Gro Holst Volden beschreiben als Paradox, dass Organisationen weniger Mittel darauf verwenden, die richtige Grundidee zu finden, als darauf, die Leistung während der Umsetzung zu verbessern. (Status: belegt)

> Quelle: Knut Samset und Gro Holst Volden

Worauf die Forschung hinweist

Lessons Learned werden erfasst, aber kaum genutzt. In einer von Blaize Horner Reich zitierten Befragung von rund tausend erfahrenen Projektleitern hatten 62 Prozent ein formales Verfahren für Lessons Learned, aber nur 12 Prozent hielten sich wirklich daran. Ich kenne den Befund aus zweiter Hand und führe ihn deshalb als Hinweis. (Status: Forschung weist hin)

> Quelle: Blaize Horner Reich (zitiert)

> Grenze oder Gegenposition: Ich kenne den Befund aus zweiter Hand und führe ihn deshalb als Hinweis.

Erklärungen für Kostenüberschreitungen. Flyvbjerg und Mitautoren erklären systematische Kostenunterschätzungen insbesondere mit psychologischen und politisch-ökonomischen Verzerrungen. Andere Forschende, darunter Love und Ahiaga-Dagbui, kritisieren diese Erklärung als zu eng und betonen unter anderem Projektkomplexität, Scope-Änderungen und methodische Fragen bei der Messung von Kostenüberschreitungen. (Status: Forschung weist hin)

> Quelle: Flyvbjerg und Mitautoren; Martin Wachs (1989)

> Grenze oder Gegenposition: Die Gegenposition gehört dazu. Andere Forschende, darunter Love und Ahiaga-Dagbui, kritisieren diese Erklärung als zu eng und betonen unter anderem Projektkomplexität, Scope-Änderungen und methodische Fragen bei der Messung von Kostenüberschreitungen.

Was Erfahrung und These ist

Projekte hängen stärker an Personen als die Linie. Eingespielte Linienprozesse beherrschen viele Unternehmen gut. Der geordnete Umgang mit Projekten ist dagegen oft stärker personenabhängig. (Status: Erfahrung und These)

Das Modell der Abstimmungswege. Das vereinfachte Modell zur Zunahme von Abstimmungswegen zeigt eine Grössenordnung und ist kein Naturgesetz. (Status: Erfahrung und These)

Abhängige Vorhaben kosten mehr Abstimmung als viele gleichartige. Eine grössere Zahl ähnlicher, weitgehend unabhängiger Vorhaben kann weniger Koordination verlangen als wenige komplexe, stark voneinander abhängige Vorhaben. Änderungen an einem Vorhaben können Auswirkungen auf andere, davon abhängige Vorhaben haben. (Status: Erfahrung und These)

Frühwarnzeichen bilden ein Muster. Zusammen bilden sie ein Muster, und wer es früh erkennt, kann handeln, solange es noch leicht ist. (Status: Erfahrung und These)

Eine gute Methode hebt auch weniger Erfahrene. Eine gute Methode verhilft auch einer weniger erfahrenen Person zu starker Wirkung, wenn sie sich an den gemeinsamen Handlungsprinzipien orientiert. (Status: Erfahrung und These)

Struktur allein verändert keine Organisation. Strukturen und Strategien allein verändern eine Organisation nicht. Veränderung wird erst wirksam, wenn sich auch die gemeinsamen Vorstellungen und gelebten Praktiken verändern. (Status: Erfahrung und These)

Mehr Ordnung verordnen ist der häufigste Reflex. Der häufigste Reflex ist, mehr Ordnung zu verordnen. … Die Folgen können messbar sein: höherer Koordinationsaufwand, längere Durchlaufzeiten, mehr Belastung oder geringere Produktivität. (Status: Erfahrung und These)

Der Stau entsteht oft weiter oben. Bei genauerem Hinsehen entsteht er oft weiter oben, dort, wo Grundlagen geklärt werden müssten. (Status: Erfahrung und These)

Acht Klärungsfelder sind eine gewählte Gliederung. Dass es genau acht sind, ist keine naturgesetzliche Herleitung, sondern eine bewusst gewählte, in der Praxis bewährte Gliederung: fein genug, um konkret zu sein, grob genug, um übersichtlich zu bleiben. (Status: Erfahrung und These)

Ein gutes Angebot löst echte Bedürfnisse. Ein gutes Angebot löst echte Bedürfnisse echter Menschen, die diese nicht selbst befriedigen können. Das ist eine Wertaussage, keine empirische Behauptung, und sie steht bewusst am Anfang des ersten Klärungsfelds. (Status: Erfahrung und These)

Wer entscheidet, zählt oft mehr als der Plan. Die scheinbar simple Frage, wer hier eigentlich entscheidet, ist für Erfolg oder Scheitern oft wichtiger als jeder noch so gute Plan. (Status: Erfahrung und These)

Die Geschichte ist aus mehreren Fällen zusammengesetzt. Die folgende Geschichte ist aus mehreren realen Fällen zusammengesetzt. (Status: Erfahrung und These)

Was überlebt, sind die Vorlagen. Was überlebt, sind meist die Formulare und Vorlagen, nicht die eigentlichen Erkenntnisse. (Status: Erfahrung und These)

Das Reifegradmodell. Die fünf Grade beschreiben eine eigene Orientierung der organisatorischen Projektfähigkeit. Sie sind an verbreitete Reifegradansätze angelehnt, aber weder empirisch validiert noch eine verpflichtende Entwicklungsfolge. Digitalisierung unterstützt alle Stufen; Lernen kann früh beginnen und wird auf der höchsten Stufe systematisch genutzt. (Status: Erfahrung und These)

Das Muster gescheiterter Vorhaben. Dass Führung, Beteiligte und Risiken zu Beginn nicht angesprochen werden und zu viel Last bei den Mitarbeitenden liegt, ist ein Erfahrungswert, kein Forschungsbefund. (Status: Erfahrung und These)

Für das Scheitern gibt es keine einzelne Ursache. Gründe können unter anderem organisatorische, kommunikative und führungsbezogene Faktoren sein; eine einzelne, für alle Vorhaben gültige Ursache lässt sich nicht ausmachen. (Status: Erfahrung und These)

Untere Klärungsfelder kosten Einfluss. Die oberen Klärungsfelder kosten Nachdenken. Die nachfolgenden kosten etwas anderes, nämlich Einfluss. Wer Entscheidungsrechte festlegt, verteilt sie neu. (Status: Erfahrung und These)

Oft setzt sich der am besten vorgetragene Vorschlag durch. In der Auseinandersetzung um ein Vorhaben setzt sich nicht immer der beste Vorschlag durch, sondern häufig der am besten vorgetragene. (Status: Erfahrung und These)

Frühe Klärung ist meist am günstigsten. Die Klärung ganz am Anfang, wenn man festlegt, was ein Vorhaben überhaupt erreichen soll, ist in aller Regel der günstigste Zeitpunkt. Ein Fehler, der dort erkannt wird, lässt sich meist mit weit weniger Aufwand korrigieren als mitten in der Umsetzung. (Status: Erfahrung und These)

Das Referenzmodell ist ein Orientierungsmodell. Das Referenzmodell ist ein generischer Führungsrahmen für Projekte. (Status: Erfahrung und These)

Was offen ist

Zahlt sich systematisches Projektmanagement aus? Untersuchungen finden positive statistische Zusammenhänge zwischen wirksamem Projektmanagement, der Anwendung von Methoden und Projekterfolg (Mir und Pinnington 2014; Joslin und Müller 2015). Teilweise wird auch ein Zusammenhang mit wahrgenommener Geschäftsleistung berichtet (Yazici 2009). Das sind keine kausalen Renditenachweise. Ob sich eine bestimmte Investition auf Unternehmensebene auszahlt, hängt von Ausgangslage, Kultur und Umsetzung ab. Ich empfehle, die Wirkung im eigenen Fall anhand vorher definierter Indikatoren zu prüfen. (Status: offen)

Gelten die Befunde für alle Projektarten? Wie weit sie sich auf andere Projektarten übertragen lassen, etwa auf interne Veränderungen oder Kundenaufträge, ist offen. (Status: offen)

Ändert Sichtbarkeit etwas an Machtverhältnissen? Ich weiss, dass Sichtbarkeit Verzerrungen sichtbar macht. Ob eine Organisation daraufhin anders entscheidet, weiss ich nicht. (Status: offen)

Werden Entscheidungen besser? Ob ein geordneter Umgang mit dem Neuen über die Vorphase hinaus auch die Qualität von Entscheidungen verbessert, ist offen. Ich vermute es, ich kann es nicht belegen. (Status: offen)

Andere Unterscheidungen in Projekten

Diese vier Arten ordnen die Aussagen dieser Publikation. Für Informationen in Projektberichten und für Beiträge in Projektdiskussionen helfen andere Unterscheidungen. Sie stehen in den Artikeln «Unsicherheit ist eine Information» und «Transparenz, die handlungsfähig macht».

Zu meinen Denkquellen

Die Bücher, die mein Denken geprägt haben, stehen unter «Denkquellen». Sie sind Denkquellen und keine Belege. Wo ich mich auf Untersuchungen stütze, nenne ich die Untersuchung und nicht das Buch, das sie populär gemacht hat.

ANHANG 2 VON 3

Glossar: Begriffe des Projektmanagements verständlich erklärt

> **Klarheit über die Begriffe ist mir wichtig.**

Diese Seiten richten sich ausdrücklich auch an Menschen, die nicht täglich mit Projektmanagement zu tun haben. Deshalb erkläre ich hier Fachbegriffe ebenso wie Begriffe, die in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich verwendet werden.

Drei Sichtweisen: Was, wer und wie weit?

Die acht Klärungsfelder fragen: Was muss geklärt sein? Die fünf Verantwortungsebenen fragen: Wer trägt wo Verantwortung? Der Reifegrad fragt: Wie weit ist die Organisation damit? Diese drei Sichtweisen liegen quer zueinander und ergänzen sich.

Begriffe von A bis Z

Acht Klärungsfelder Die inhaltlichen Fragen, die eine Organisation beim Umgang mit dem Neuen beantworten muss. Sie beschreiben, was geklärt werden muss, nicht welche Hierarchiestufe zuständig ist. Sie heissen bewusst nicht «Ebenen», damit keine Verwechslung mit den fünf Verantwortungsebenen entsteht.

ASAP ASAP steht für Accelerated SAP und bezeichnet eine von SAP entwickelte Vorgehensweise für die Einführung von SAP-Systemen. Sie strukturiert SAP-Einführungen in aufeinanderfolgende Arbeitsabschnitte. ASAP ist heute vor allem im Zusammenhang mit bestehenden oder älteren SAP-Projektmodellen relevant; neuere SAP-Einführungen arbeiten typischerweise mit SAP Activate. Im Referenzmodell steht ASAP als Beispiel für eine bestehende Vorgehenslogik, die eingeordnet werden kann.

Das Bewährte Mit dem Bewährten bezeichne ich das, was nach einem erfolgreichen Projekt dauerhaft in den normalen Betrieb einer Organisation übergeht. Ein Projekt schafft etwas Neues; wird sein Ergebnis eingeführt, genutzt und Teil des normalen Arbeitens, wird daraus etwas Bewährtes.

DIN 69901-5 DIN 69901 ist eine deutsche Normenreihe zum Projektmanagement und zu Projektmanagementsystemen. DIN 69901-5 ist keine Projektmanagementmethode, sondern der Teil der Reihe, der Begriffe des Projektmanagements behandelt. Im Referenzmodell steht die DIN deshalb für eine normorientierte Projektmanagement-Systematik und nicht für eine einzelne vorgeschriebene Methode.

Eigene Vorgehensweise Nicht jedes Unternehmen arbeitet nach einer benannten externen Methode. Viele Organisationen haben über Jahre eine eigene Vorgehensweise entwickelt, mit eigenen Projektphasen, Rollen, Entscheidungspunkten, Vorlagen, Berichten und Werkzeugen oder mit Elementen verschiedener Methoden. Entscheidend ist, ob sie zur Organisation passt, verständlich ist und zuverlässig angewendet werden kann.

Fünf Verantwortungsebenen Strategie, Portfolio, Steuerung, Führung und Abwicklung. Sie beantworten die Frage, wer auf welcher Ebene welche Verantwortung trägt und welche Entscheidungen übernimmt. Sie sind nicht dasselbe wie die acht Klärungsfelder.

Governance / Projekt-Governance Governance bezeichnet den verbindlichen Rahmen, innerhalb dessen eine Organisation Entscheidungen trifft, Verantwortung verteilt und kontrolliert. Im Projektmanagement umfasst dies insbesondere Rollen, Entscheidungsrechte, Freigaben, Eskalationen und die Frage, wer ein Vorhaben genehmigen, verändern oder stoppen darf.

Handlungsprinzipien / Eckpfeiler Handlungsprinzipien sind wenige tragende Leitplanken, an denen Menschen Entscheidungen ausrichten können. Sie unterscheiden sich von einem umfangreichen Regelwerk, weil sie auch in neuen Situationen Orientierung geben. Die Begriffe Handlungsprinzipien und Eckpfeiler meinen dasselbe.

HERMES HERMES ist eine in der Schweiz entwickelte Projektmanagementmethode. Sie wird insbesondere im öffentlichen Umfeld eingesetzt, kann aber auch für andere Organisationen und unterschiedliche Arten von Vorhaben verwendet werden. HERMES ist ergebnisorientiert: Nicht nur Tätigkeiten, sondern vor allem die zu erzeugenden Ergebnisse stehen im Mittelpunkt. Das Phasenmodell verbindet Aufgaben, Rollen, Ergebnisse und Entscheidungspunkte und unterstützt sowohl klassische als auch agile Vorgehensweisen.

HERMES ist ein gutes Beispiel für Methodenneutralität: Ein Unternehmen, das bereits mit HERMES arbeitet, muss diese Vorgehensweise nicht aufgeben. Sie kann in die organisationsspezifische Ausgestaltung des Referenzmodells übernommen werden.

Gut zu wissen: Das Akronym HERMES steht für «Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, eine Methode zur Entwicklung von Systemen“. HERMES ist der offizielle Standard für das Projektmanagement in der Schweizer Bundesverwaltung und wird auch in vielen Kantonen, Gemeinden und Unternehmen eingesetzt.

Mehr zu HERMES

Interner Meilenstein Ein definierter Punkt innerhalb der konkreten Projektabwicklung, zum Beispiel das Ende einer Analyse, eines Designs, eines Tests oder eines Sprints. Im Referenzmodell werden interne Meilensteine von den übergeordneten Management-Meilensteinen unterschieden.

Kultur Kultur bezeichnet die geteilten Haltungen, Werte und Selbstverständlichkeiten einer Organisation. Sie zeigt sich darin, wie Menschen tatsächlich miteinander umgehen, entscheiden, Verantwortung übernehmen, Konflikte austragen und Wissen teilen. Diese Publikation setzt eine im Grundsatz tragfähige Kultur voraus und stellt sie nicht selbst her.

Lessons Learned Lessons Learned bedeutet «gelernte Lektionen». Gemeint ist das bewusste Festhalten von Erfahrungen aus einem Projekt: Was hat funktioniert, was nicht, und was würden wir beim nächsten Mal gleich oder anders machen? Der Wert entsteht erst, wenn diese Erkenntnisse beim nächsten Projekt tatsächlich wieder verfügbar sind und genutzt werden.

Lieferobjekt / Mindestlieferobjekt Ein Lieferobjekt ist ein definiertes Ergebnis, das im Verlauf eines Projekts entstehen muss, etwa ein Entscheid, Konzept, Plan, Bericht oder eine fachliche Lösung. Ein Mindestlieferobjekt bezeichnet ein Ergebnis, das für die Führung oder Steuerung eines Vorhabens mindestens vorhanden sein soll. Fachliche Projektergebnisse können in den dafür vorgesehenen Systemen bleiben.

Management-Meilenstein Ein definierter Entscheidungs- oder Führungspunkt im Verlauf eines Projekts. Dabei wird nicht nur geprüft, ob fachliche Arbeit abgeschlossen wurde, sondern ob die Voraussetzungen für den nächsten Schritt gegeben sind und das Vorhaben weiterhin getragen wird. Im Referenzmodell liegen Management-Meilensteine entlang des Bogens vom Projektimpuls bis zur Nutzung; ihre konkrete Ausgestaltung erfolgt organisationsspezifisch.

Methodenneutralität Methodenneutralität bedeutet, dass ein Unternehmen nicht gezwungen wird, eine bestimmte Projektmanagementmethode zu übernehmen. Bestehende oder gewünschte Vorgehensweisen, Phasen und Meilensteine können organisationsspezifisch eingeordnet und abgebildet werden. Methodenneutral bedeutet nicht strukturlos: Das Referenzmodell schafft einen gemeinsamen Führungsrahmen.

PMI-basierte Vorgehensweise PMI steht für Project Management Institute. PMI ist keine einzelne Projektmanagementmethode, sondern eine internationale Fachorganisation, die Standards, Wissensgrundlagen und Qualifikationen für Projektmanagement entwickelt. Besonders bekannt ist der PMBOK Guide. Mit «PMI-basiert» ist eine unternehmensspezifische Vorgehensweise gemeint, die sich an PMI-Standards und -Konzepten orientiert. Auch eine solche Ausgestaltung lässt sich in das Referenzmodell einordnen.

Portfolio / Projektportfolio Das Projektportfolio ist die Gesamtsicht auf die Projekte und Vorhaben einer Organisation. Portfoliomanagement entscheidet, welche Vorhaben gestartet, priorisiert, zurückgestellt oder beendet werden und wie sie auf Strategie und verfügbare Ressourcen einzahlen.

Prämortem Ein Prämortem ist ein Denkwerkzeug vor einer wichtigen Projektentscheidung. Die Beteiligten stellen sich vor, das Vorhaben sei in der Zukunft gescheitert, und schreiben auf, was dazu geführt haben könnte. Der Zweck ist, Zweifel und Risiken sichtbar zu machen, bevor entschieden wird.

PRINCE2 PRINCE2 ist eine international verbreitete Projektmanagementmethode. Sie legt grossen Wert auf klare Rollen und Verantwortlichkeiten, nachvollziehbare Entscheidungen, die laufende wirtschaftliche Rechtfertigung eines Projekts und eine kontrollierte Führung von Abschnitt zu Abschnitt. Ein wichtiger Gedanke ist das Tailoring: Die Methode wird an Grösse, Komplexität, Risiko und Umfeld angepasst.

Projekt / das Neue Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem spezifischen Ergebnis und einer eigenen Koordinationsaufgabe. Der zugänglichere Ausdruck «das Neue» bezeichnet die Einmaligkeit oder Besonderheit des konkreten Vorhabens, nicht automatisch ein Change Business. Gemeint sind interne Veränderungen, Systemeinführungen, Produktentwicklungen, Bauvorhaben ebenso wie Kundenaufträge, die im Kerngeschäft projektförmig abgewickelt werden.

Projektart / Vorhabensart Eine Projektart beschreibt eine Gruppe von Projekten mit ähnlichen Eigenschaften, etwa IT-Entwicklungsprojekte, Bauprojekte, Beschaffungsprojekte sowie Organisations- und Changeprojekte. Unterschiedliche Projektarten brauchen nicht zwingend dieselbe interne Abwicklung.

Projektimpuls Der Projektimpuls ist der Ausgangspunkt eines möglichen Projekts. Er kann eine Idee, ein Problem, eine Chance, eine Kundenanforderung, eine strategische Initiative oder eine notwendige Veränderung sein. Ein Projektimpuls ist noch kein Projektauftrag; zuerst muss geklärt werden, ob daraus tatsächlich ein Vorhaben werden soll.

Projektmanagement Projektmanagement ist der bewusste und geordnete Umgang einer Organisation mit Projekten. Es umfasst nicht nur Terminplanung oder die Führung eines einzelnen Projektteams, sondern auch Auswahl, Governance, Rollen, verlässliche Führungsinformationen, Vorgehensweisen, Werkzeuge und Lernen aus Vorhaben.

Referenzklassen-Prognose Die Referenzklassen-Prognose ergänzt die Innensicht eines Projekts durch die Aussensicht auf tatsächlich vergleichbare Vorhaben. Statt nur zu fragen, wie lange das eigene Projekt vermutlich dauert, schaut man darauf, wie vergleichbare Projekte in der Realität verlaufen sind.

Referenzmodell Das Referenzmodell ist ein generischer Führungsrahmen für Projekte. Es ermöglicht der Unternehmensführung eine gemeinsame Sicht auf Projekte, obwohl einzelne Vorhaben unterschiedliche Projektarten und Vorgehensweisen haben können. Es spannt den Bogen vom Projektimpuls über Initialisierung, Konzeption, Realisierung und Einführung bis zur Nutzung und zeigt dazu Management-Meilensteine.

Reifegrad Der Reifegrad beschreibt, wie weit die Organisation ihren Umgang mit Projekten bewusst gestaltet. Das eigene Orientierungsmodell umfasst fünf Grade: personenabhängig, definiert und dokumentiert, organisationsweit standardisiert, aktiv gesteuert und gemessen sowie kontinuierlich verbessert. Digitalisierung unterstützt alle Grade, systematisches Lernen wird auf der höchsten Stufe verbindlich genutzt. Kein validierter Standard und keine Pflichtreihenfolge.

RUP RUP steht für Rational Unified Process und stammt aus der Softwareentwicklung. RUP verbindet eine übergeordnete Phasenstruktur mit iterativer Entwicklung: Eine Lösung entsteht in mehreren Durchläufen schrittweise. Die vier grundlegenden Phasen werden üblicherweise als Inception, Elaboration, Construction und Transition bezeichnet.

SAFe SAFe steht für Scaled Agile Framework. Es ist ein Framework dafür, agile und Lean-Arbeitsweisen über einzelne Teams hinaus in grösseren organisatorischen Zusammenhängen zu koordinieren. Es verbindet Teamarbeit mit übergreifender Planung, Portfolio-Steuerung und gemeinsamen Entscheidungs- und Führungsstrukturen.

SIA SIA steht für den Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein. SIA ist keine einzelne allgemeine Projektmanagementmethode. Im Schweizer Bau- und Planungswesen strukturieren SIA-Normen und Leistungsmodelle unter anderem Phasen, Rollen und Leistungen bei Planung und Realisierung von Bauvorhaben.

Stammorganisation / Linie Die Stammorganisation, häufig auch Linie genannt, trägt dauerhafte Verantwortlichkeiten, Prozesse und Wissen. Projekte sind zeitlich begrenzt und liefern ein spezifisches Ergebnis. Linie und Projekt sind nicht mit Run und Change gleichzusetzen: Ein Unternehmen kann Kundenaufträge wiederkehrend als Teil seines Kerngeschäfts verkaufen und jeden einzelnen Auftrag dennoch als Projekt führen. Interne Veränderungsprojekte übergeben ihr Ergebnis typischerweise in die Stammorganisation; Kundenprojekte an den Kunden oder in dessen Nutzung.

Tailoring Tailoring bedeutet, eine vorhandene Vorgehensweise bewusst an den konkreten Kontext anzupassen. Nicht jedes Projekt braucht denselben Umfang an Dokumentation, Rollen, Kontrollen oder Arbeitsschritten. Tailoring ist eine bewusste Anpassung, keine beliebige Auflösung der Methode.

Versunkene Kosten Versunkene Kosten sind Mittel, die bereits ausgegeben wurden und nicht mehr zurückgewonnen werden können. In Projektentscheidungen entsteht daraus leicht der Denkfehler: «Wir haben schon so viel investiert, jetzt können wir nicht mehr aufhören.» Für die Weiterführungsentscheidung zählt jedoch der künftig erwartete Nutzen im Verhältnis zu den noch notwendigen Mitteln.

Vorgehensmodell / Projektmethode Ein Vorgehensmodell beschreibt, wie ein Projekt grundsätzlich bearbeitet wird, und kann Phasen, Arbeitsschritte, Rollen, Ergebnisse und Entscheidungspunkte enthalten. Eine Projektmethode kann zusätzlich Prinzipien, Praktiken und Führungslogiken vorgeben. In der Praxis werden die Begriffe nicht immer scharf getrennt. Entscheidend ist, dass unterschiedliche Organisationen unterschiedliche Wege verwenden dürfen.

Warum, Wie, Was Der Gedanke stammt aus Simon Sineks Golden Circle. Ich übernehme die Reihenfolge, verwende die Begriffe aber bewusst enger: Warum steht für Kultur und Identität, Wie für Governance und Handlungsprinzipien, Was für die konkrete Umsetzung im Betrieb und im Projekt.

ANHANG 3 VON 3

Denkquellen: Collins, Covey, de Shazer, Sinek, Kahneman

> **Sechs Quellen haben mein Denken geprägt. Ich führe sie hier auf, damit Sie nachvollziehen können, woher die Begriffe dieser Publikation kommen, auch wenn Sie die Bücher nicht gelesen haben.**

Zwei Sätze vorweg. Das sind Denkquellen und keine Belege. Nur eine davon stützt sich teilweise auf experimentelle Forschung, und auch dort mit Einschränkungen. Wo ich etwas als belegt bezeichne, stütze ich mich auf Untersuchungen und nicht auf diese Bücher; sie stehen unter «Belege, Thesen und offene Fragen».

Jim Collins: Good to Great

Was das Buch sagt. Collins untersuchte Unternehmen, die über Jahre den Sprung von guter zu herausragender Leistung schafften, und verglich sie mit ähnlichen Unternehmen, die den Sprung nicht schafften.

Was ich übernehme:

- den Gedanken, dass Technologie beschleunigt und nicht auslöst,
- das Klima, in dem die Wahrheit gehört wird, mit den vier Gewohnheiten dazu,
- die Vergleichslogik, also die Gewohnheit zu sagen, womit man etwas verglichen hat. (Kapitel 8)

Was ich nicht übernehme. Die Methode als Beweisführung. Der Kritik zufolge fehlt es an wissenschaftlicher Strenge, die Anlage ist anfällig für Bestätigungsfehler, und die Auswahl erfolgte über das Ergebnis. Mehrere der untersuchten Unternehmen sind später gescheitert. Collins erklärt das mit dem Abweichen von den Prinzipien, was plausibel, aber keine unabhängige Bestätigung ist.

Stephen Covey: The Speed of Trust

Was das Buch sagt. Vertrauen ist kein weiches Thema, sondern ein Geschwindigkeitsfaktor. Wo es fehlt, wird alles langsamer und teurer. Wo es vorhanden ist, geht vieles ohne Absicherung.

Was ich übernehme. Den Gedanken, dass Vertrauen durch Erfahrung entsteht und nicht durch Zusicherung. Er trägt meinen Ansatz, eine Zusammenarbeit früh an einem klar begrenzten ersten Arbeitsschritt praktisch erlebbar zu machen.

Was ich nicht übernehme. Den Anspruch auf Messbarkeit. Es ist ein Managementbuch derselben Machart wie das von Collins.

Steve de Shazer: lösungsorientierte Kurztherapie

Was der Ansatz sagt. Wer eine Veränderung will, muss das Problem nicht zergliedern. Er beschreibt stattdessen die Lösung. Die Wunderfrage lädt dazu ein, sich eine Zukunft vorzustellen, in der die Schwierigkeit gelöst ist.

Was ich übernehme. Die Haltung, dass die Mittel zur Lösung bereits vorhanden sind, und die zweite Blickrichtung in Kapitel 11.

Was ich nicht übernehme. Den Verzicht auf Verstehen. De Shazer arbeitet mit Menschen an Veränderung. Diese Seiten richten sich an Menschen, die über eine Investition entscheiden, und diese Entscheidung braucht Verständnis der Zusammenhänge, sonst ist sie nicht die eigene.

Der Potenzialblick

Was er sagt: Man schaut auf das Bestehende und fragt,

- was gut ist und bewahrt werden soll,
- was gut ist und sehr gut werden könnte,
- was schwach ist und Stärkung verdient,
- was gehen darf oder fehlt.

Was ich übernehme. Die erste Blickrichtung in Kapitel 11 und die Grundhaltung dieser Publikation: Sie beginnt nicht mit dem, was fehlt.

Was ich nicht übernehme. Nichts, aber ich behaupte auch keine Beweiskraft. Es ist eine Haltung.

Simon Sinek: der goldene Kreis

Was das Buch sagt. Wirksame Organisationen denken von innen nach aussen, vom Warum über das Wie zum Was.

Was ich übernehme. Den Grundgedanken der Reihenfolge. (Kapitel 5)

Was ich nicht übernehme. Die Weite der Begriffe. Ich fasse sie enger, das Wie ist hier Governance. Die genaue Abgrenzung steht im Glossar. Für den goldenen Kreis gibt es keine starke empirische Grundlage.

Daniel Kahneman: Schnelles Denken, langsames Denken

Was das Buch sagt. Menschliches Urteilen folgt Mustern, die in vielen Lagen nützlich und in anderen systematisch irreführend sind.

Was ich übernehme:

- Innensicht gegen Aussensicht und den Planungsfehlschluss.
- Die Bedingungen, unter denen Intuition verlässlich ist, aus der gemeinsamen Arbeit von Kahneman und Gary Klein. Projekte erfüllen diese Bedingungen schlecht, weil jedes Vorhaben anders ist und die Rückmeldung spät kommt. Das ist keine Schwäche erfahrener Menschen, sondern eine Eigenschaft der Aufgabe.
- Die versunkenen Kosten.
- Die Beobachtung, dass Sicherheit als Kompetenz gelesen wird. (Kapitel 8)
- Das Prämortem von Gary Klein, das Kahneman empfiehlt. (Kapitel 5 und 11)

Was ich nicht übernehme:

Das Kapitel über Priming. Eine Untersuchung der dort zitierten Studien kam zu einer sehr niedrigen geschätzten Replikationswahrscheinlichkeit, und Kahneman hat öffentlich eingeräumt, zu viel Vertrauen in unterversorgte Studien gesetzt zu haben.

Das Begriffspaar System eins und System zwei. Ich verwende es nicht, es ist in der Beratungssprache abgenutzt.

Bildhinweis: Die Bildszenen dieser Publikation wurden mit künstlicher Intelligenz erstellt und dienen der Illustration. Sie zeigen keine dokumentierten Kundenprojekte oder tatsächlichen Besprechungen. Die Bildgestaltung orientiert sich an vorhandenen Personenporträts von Hosang Consulting; eine fotografisch exakte Identität der dargestellten Gesichter wird nicht behauptet.