# Das projekt- und prozess-orientierte Unternehmen

Das projekt- und prozessorientierte Unternehmen – eine Arbeitsform der Zukunft? Nein, bestimmt nicht. Projekt- und prozessorientierte Unternehmen gibt es doch nicht. Das ist reine Theorie. Fiktion!
Oder auch nicht: Dieser Artikel will die Idee und Konzeption des projekt- und prozessorientierten Unternehmens erläutern, kritisch hinterfragen und an Hand eines Praxisbeispiels reflektieren. Weil es doch existiert.

von Christian Majer

Das projekt- und prozessorientierte Unternehmen (PPOU) besteht aus drei Dimensionen:

- der Linienorganisation,
- der Projektorganisation und
- der Prozessorganisation.

In der Linienorganisation werden Strategie, Ziele und Budget des Unternehmens entwickelt und festgelegt. Weiters werden die Mitarbeiter, Know-how Träger oder „neudeutsch“ das Human Capital, in so genannten Ressourcenpools gehalten – meist in funktionalen, thematisch einheitlichen Abteilungen oder Bereichen. Die Linienvorgesetzten sind auch die primären Ansprechpartner für die Mitarbeiter im Sinne einer Homebase, üben kontinuierliche Führungsverantwortung aus und sorgen für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

In der Projektorganisation werden das Projektmanagement (PM) für einzelne Projekte (EPM) und das Multiprojektmanagement (MPM) organisiert und verantwortet. Hier wird definiert, wie Projekte beauftragt, gestartet und gemanagt werden. Wie Projekte untereinander optimiert und priorisiert werden. Wie aus Projekten gelernt wird.

Und nicht zuletzt wird in der Prozessorganisation die Optimierung und Weiterentwicklung von Kundenerwartungen und wertschöpfenden Leistungen, in Form von Produkten und Dienstleistungen gesteuert. Verbesserung und Kundenzufriedenheit sind hier die relevanten Themen (Sterrer und Winkler, 2006, Wagner und Patzak, 2007).

Vier Thesen als Grundlage des projekt- und prozessorientierten Unternehmens:

## These 1: Projekte verkürzen die Lebenszeit

Ein PPOU nimmt auf die in Abbildung 1 vorgestellte Dynamik Rücksicht: Es wird nicht nur Einsatz, Leistung und Engagement von den Mitarbeitern verlangt, sondern auch für Erholungs- bzw. projektfreie Phasen gesorgt und dafür, dass Projekterfolge gefeiert werden. Eine ausgewogene Balance zwischen Spannung und Entspannung wird sichergestellt und damit verhindert, dass die Mitarbeiter verbrannt werden.

Die Linienvorgesetzten oder neuerdings Ressourcenpool-Leiter sorgen sich um die Zufriedenheit, Weiterbildung und fachliche Weiterentwicklung sowie die Ressourcenauslastung und den adäquaten Einsatz >>

In der Projektorganisation werden das Projektmanagement für einzelne Projekte und das Multiprojektmanagement organisiert und verantwortet.

## Der Autor

**Christian G. Majer**

(Mag. Dr.) ist Senior Consultant der pmcc consulting GmbH. Seine Dissertation „Qualitätsmanagement nach der Normenreihe ISO 9000 – eine differenztheoretische und systemtheoretische Analyse“, wurde an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Stephan-Koren Preis ausgezeichnet.

U.a. Ausbildung zum Systemischen Berater am Heidelberger Institut für Systemische Forschung und Beratung sowie Ausbildung zum TQM Assessor bei AFQM (Austrian Foundation for Total Quality Management).

Zahlreiche Publikationen.

www.pmcc-consulting.com

der Mitarbeiter in Projekten und Prozessen. Es geht um die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungskraft der Mitarbeiter im Unternehmen (Hiller, Majer, Minar-Hödel und Zahradnik, 2007).

### These 2: Prozesse sind so unsexy wie Hausarbeit

In einem PPOU werden Prozesse als abteilungsübergreifende Ketten von Aktivitäten mit Kundenorientierung aufgefasst.

Die Erfüllung von Kundenerwartungen via Prozesse ist mindestens so bedeutend wie die Schaffung von etwas Neuem durch Projekte. Ein Unternehmen kann nur überleben, wenn beides funktioniert. Daher sorgen PPOU für eine Balance der Ziele und eine Ausgeglichenheit in der Ressourcenverteilung zwischen Projekten und Prozessen.

Gutes Prozessmanagement (PzM) lebt vom Engagement aller Beteiligten und dem Bestreben besser zu werden. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – gelebt.

### These 3: Die Sau wird nicht durchs Wiegen fett

Das PPOU achtet auf ausgewogene Reporting und Meeting-Strukturen. „Subsidiaritätsprinzip“ ist hier die Devise. Dinge dorthin delegieren, wo sie am besten erledigt werden können und dort sollten sie auch gemessen werden. Das Management (GF) soll die relevanten Informationen bekommen um das Unternehmen zu steuern, das Prozess-Steuerungsgremium (PzSG) jene um die Kundenzufriedenheit und Prozessoptimierung zu optimieren und der Projektesteuerungskreis (PSK) um das Projektportfolio zu steuern und zu priorisieren. Es gilt: So viel wie nötig – und nicht: So viel wie möglich.

### These 4: Organisationen funktionieren nicht wegen des Managements, sondern trotz(dem)

Im PPOU werden die Management-Funktionen und -Verantwortlichkeiten auf die drei Dimensionen

- Linie,
- Projekt und
- Prozess verteilt.

>>

### These 1: Projekte verkürzen die Lebenszeit

Projekte sind temporäre Organisationen, die nur auf Zeit bestehen, und zwar solange bis das Ziel, der gewünschte Soll-Zustand, erreicht ist. Und Projekte sind der Prototyp für die „Vordringlichkeit des Befristeten“ (Luhmann, 1984). Projekte werden nebst ihrer sachlichen und sozialen Komplexität vor allem deswegen gemacht, um schneller zu sein. Schneller als eine Abwicklung in der Linien- oder Stammorganisation. Mit der Etablierung eines Projektteams, das über die notwendigen Kompetenzen und das erforderliche Know-how verfügt, können kürzere Time-to-market Zeiten erreicht werden. Diese organisatorischen Anliegen schlagen aber voll auf die Projektbeteiligten durch. Die organisatorische Begehrlichkeit, unter hohem Zeitdruck die Projektziele zu erreichen, wirkt sich für die Projektmitarbeiter in ambitionierten Meilenstein-Vorgaben aus. Alles muss sehr schnell gehen und oft auch noch on top zum Tagesgeschäft. Und Tage, die intensiv und lange, noch dazu interessant und spannend sind, gehen schneller vorüber als langweilige Stunden, in denen nichts zu tun ist. Es verfliegen Wochen, Monate und Jahre; ein Projekt jagt das andere. Und ehe man sich's versieht, ist die Zeit vergangen und weg.

### These 2: Prozesse sind so unsexy wie Hausarbeit

In Projekten mitzuwirken ist sexy. Da wird etwas geschaffen, etwas Neues entwickelt, etwas verändert. Kreativität ist gefragt, denn Projektarbeit ist Künstlerarbeit. Teil eines schöpferischen Entstehungsprozesses: Eines Gemäldes, einer Skulptur – eines neuen Produkts, einer neuen Software. Und wie ist das mit Prozessen? Die sind so unsexy wie Hausarbeit – das ungewaschene Geschirr, der Lurch am Boden, der Staub auf den Kästen – es fällt nur auf, wenn sie nicht gemacht wurde. Auch die Prozessarbeit wird kaum anerkannt. Aber wehe wenn ein Kunde aufschreit, unzufrieden ist, sich beschwert oder gar den Vertrag kündigt. Gutes Prozessmanagement ist immer unspektakulär. Prozessmanager und Prozessmitarbeiter müssen sich mit der Anerkennung von nicht vorhandener Kritik zufrieden geben, vergleichbar mit einem alten Ehepaar: „Das Essen muss gut gewesen sein, sonst hätte sich mein Mann schon längst beschwert“.

Abb. 1

### These 3:
### Die Sau wird nicht durchs Wiegen fett

In Prozessen geht es um die Performance und Erreichung von Kennzahlen oder gar KPIs. Was nicht gemessen wird, kann auch nicht gemanagt werden, heißt es. Aber wie viel Zeit kann und soll für die Messung und Bewertung von Projekten und Prozessen aufgehen? Und was will der Vorgesetzte darüber hinaus noch an Reports und Berichten? Wann bleibt bei all den Anforderungen nun auch noch Zeit zum Arbeiten?

### These 4:
### Organisationen funktionieren nicht wegen des Managements, sondern trotz(dem)

Management und Chefs sind lästig. Immer wollen sie etwas. Eigentlich stören sie mehr als sie nutzen. Die Funktion des Managements hat sich vor allem durch die extreme Arbeitsteilung und funktionale Spezialisierung als Notwendigkeit etabliert. Wird denn ohne Manager überhaupt gearbeitet?

Abb. 2

Sowohl in Projekten als auch in Prozessen findet sich eine Aufteilung in strategische und operative Managementverantwortung. Projektauftraggeber (Projekt-Sponsor) und Process-Owner einerseits sowie Projektleiter und Prozessmanager (Prozessverantwortlicher) andererseits. Auf der Multi-PM- und Multi-PzM-Ebene sind das der PSK und das PzSG (Prozessesteuerungsgremium). Die Manager und die zugehörigen Steuerungsgremien haben die Funktion abwechselnd Komplexität zu erhöhen und zu reduzieren. Bestehendes zu hinterfragen und auch wieder Orientierung zu geben.

In PPOU sind diese Managementfunktionen direkt an die Themen der Projekte und Prozesse geknüpft und damit wird

...aber in der Praxis kann das nie funktionieren. Zumindest nicht bei uns. Wir sind ja etwas ganz Besonderes. Und daher lassen sich so allgemeine Konzepte nicht übertragen.

eine effektive Autonomie sowohl für die Projektorganisation als auch für die Prozessorganisation im Unternehmen geschaffen.

## Das mag ja in der Theorie gut klingen

…aber in der Praxis kann das nie funktionieren. Zumindest nicht bei uns. Wir sind ja etwas ganz Besonderes. Und daher lassen sich derart allgemeine Konzepte nicht übertragen.

Aber einen Versuch ist es allemal wert. Dabei sind es vor allem drei Schlüsselaspekte, die bei der Implementierung des PPOU zum Erfolg führen:

1. Ein Commitment des Managements UND ein Glaube aller Beteiligten an das PPOU
2. Etablierung eines strategischen Rahmens in Form von Projektportfolios und Prozess-Landkarten
3. Sicherstellen von klaren Rollenbeschreibungen (inkl. Kompetenzen und Verantwortungen) für PM und PzM und einer adäquaten Meeting- und Reportingstruktur

## ... und kann in der Praxis funktionieren

Als Praxisbeispiel (siehe Abb. 3) wird hier ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche in Österreich hinsichtlich der wesentlichen Merkmale eines PPOU skizziert. Das Unternehmen besteht in diesem Fall aus einer „organisatorischen Dreifaltigkeit“.

In der Linie steckt die Urkraft und Legitimation durch die Eigentümer, daher werden hier die Strategie und die Zielsetzungen des Unternehmens sowie die Vorgaben für die operative Umsetzung in Projekten und Prozessen geplant und kontrolliert. Dazu gehören auch die Verantwortung für Budgets und Personalressourcen.

Die Prozessorganisation ist von der Linie empowered und beauftragt, die Kundenzufriedenheit mittels effektiver und effizienter Prozesse sicherzustellen und die Prozesse kontinuierlich zu monitoren und zu verbessern. Die Abstimmung und Weiterentwicklung aller Prozesse liegt in der Hand der einzelnen Prozessteams und des PzSG für die Prozesslandschaft insgesamt. Das PzSG besteht aus den Geschäftsprozess-Ownern und dem Leiter der Abteilung Prozessmanagement (oder Process-Office), der diese regelmäßigen Meetings moderiert und leitet.

Die Projektorganisation wird ebenfalls von der Linie beauftragt und sorgt für die effiziente Abwicklung der einzelnen Projekte, die Weiterentwicklung der Projekt-Guidelines und die Optimierung des Projekt-Portfolios. Alle Projekte werden »

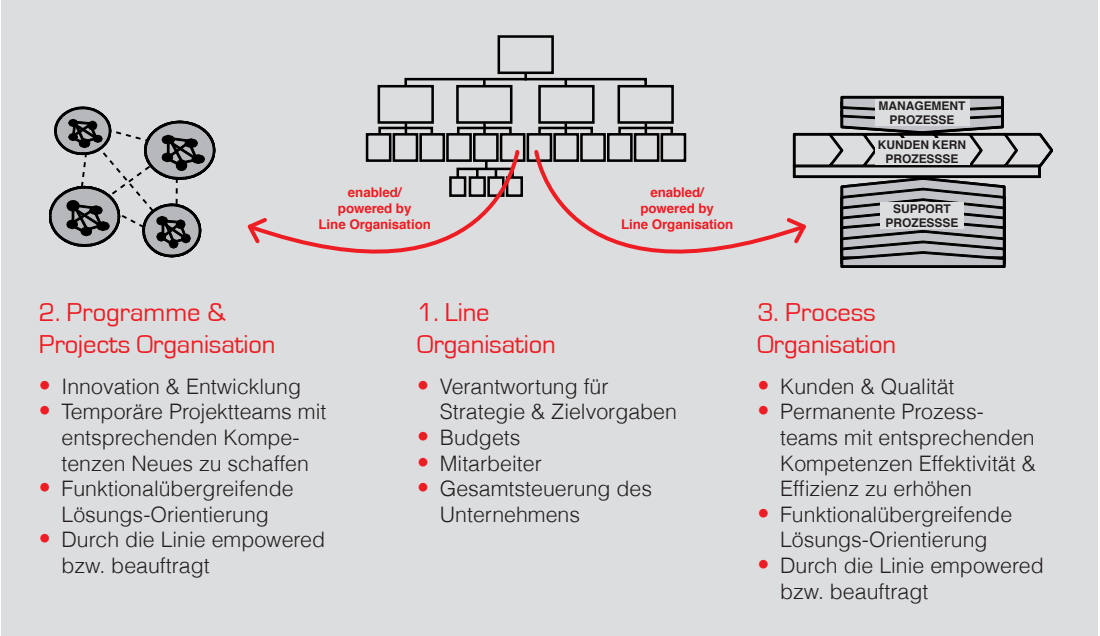


Abb. 3

über den Projektesteuerungskreis beauftragt und priorisiert. In diesem Projektportfolio sind sowohl externe Kundenprojekte als auch interne Produktentwicklungs- oder Infrastrukturprojekte enthalten. Auch erfolgt hier ein systematisches Wissensmanagement zwischen den Projekten bzw. zwischen der Stammorganisation und den Projekten. Der PSK besteht aus relevanten Abteilungsleitern aus der Linie, die oft auch die Rolle der internen Projektauftraggeber wahrnehmen.

Die Linie lässt sich in den regelmäßigen Management-Team (MT) Meetings, in denen alle Bereichsleiter und die Geschäftsführer vertreten sind von den Chairmen PSK und PzSG über den Status der Projekte und Prozesse berichten. Der PSK und das PzSG verfügen über eine klare Agenda und funktionieren nach dem Prinzip der Einstimmigkeit. Wenn alle Teilnehmer einer Meinung sind könnten Aspekte jeweils in der Projektorganisation bzw. Prozessorganisation geändert und optimiert werden – solange sich diese im Rahmen der strategischen Rahmenbedingungen bewegen. Im Falle der Nicht-Einigung werden die Themen an das MT eskaliert und dort entschieden. Das MT behält sich ein Vetorecht und definiert die strategischen Vorgaben. In dieser organisatorischen Trinität wird eine Ausgewogenheit von strategischem und operativem Management gelebt.

Das PPOU hat Chancen auf Realisierung. Dazu benötigt es vor allem einen kulturellen Wandel und organisatorischen Change, der nicht mit einem Big-Bang gelingen kann.

## Zusammenfassung

Das PPOU hat Chancen auf Realisierung. Dazu benötigt es vor allem einen kulturellen Wandel und organisatorischen Change, der nicht mit einem Big-Bang gelingen kann. Nur wenn die Verantwortlichen in der Linie auch loslassen können, kann sich ein PPOU entfalten, das die Arbeit nochmals ganz neu definiert. Das ist nicht einfach, aber es ist machbar! Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.

pmcc

project
management
competence
center