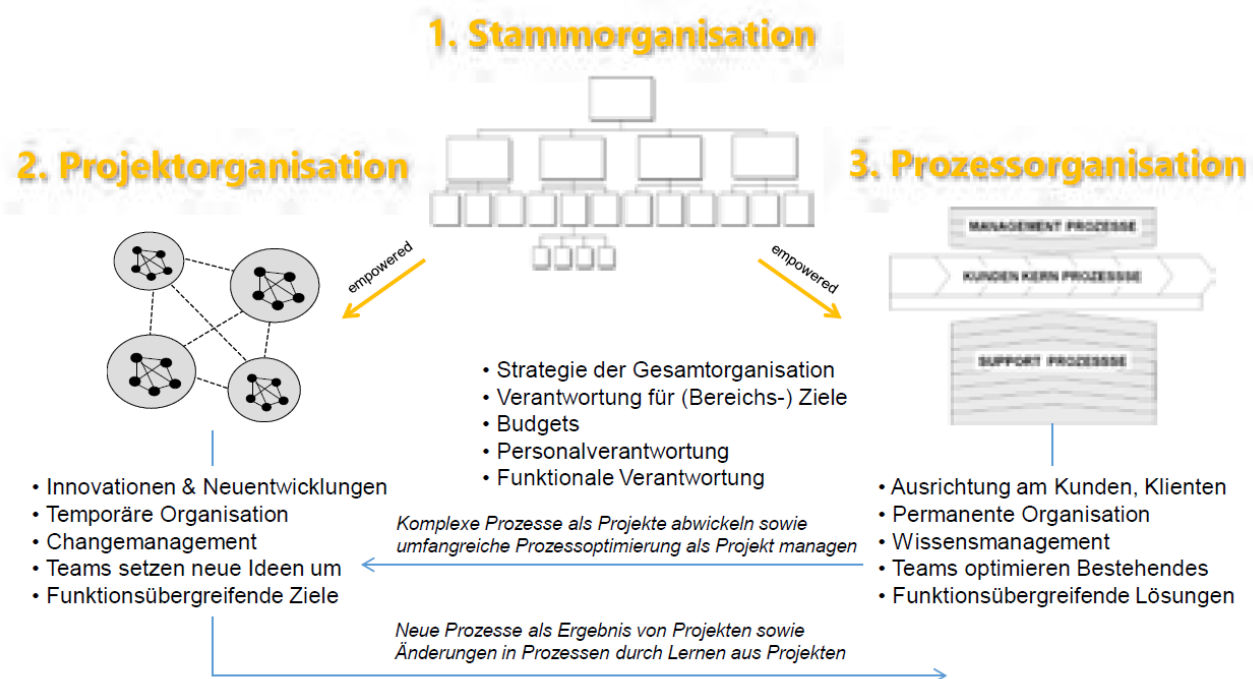


Projektmanagement als Jolly Joker in der Performance-Fokussierten-Organisation

Christian G. Majer

Die Performance-Fokussierte-Organisation (P.F.O.) ist ein integriertes Management-System, basierend auf dem Konstrukt des Projekt- und Prozessorientierten Unternehmens (Majer 2008; Millner & Majer 2013). Die Stammorganisation delegiert dabei manche Funktionen, wie das Prozess- und Projektmanagement als auch das Qualitäts- und Wissensmanagement, fungiert dennoch als richtungsweisende Instanz. Das strategische Management, die Personalhoheit und die Performance Messung bleiben weitgehend in der Stammorganisation verankert.



Die Stammorganisation – ob Linie, Stab-Linie oder Matrix – ist die basale Organisation, die Quelle und der Kern. In dieser Primär-Organisation sind Strategie, Mission (Geschäftsidee) und Vision eingebettet. Die Stammorganisation ist weiters verantwortlich für die MitarbeiterInnen. Ob in funktionaler, regionaler oder produkt-orientierter Gliederung, die Aufbauorganisation bündelt spezifische fachliche Kompetenzen in den einzelnen Bereichen, Abteilungen und Stellen. Die Ressourcen-Verantwortung ist ebenso dort verankert wie auch die Personalführung und -weiterentwicklung (Titscher, Meyer & Mayrhofer 2007). Die primäre Führungsverantwortung verbleibt trotz eines Multi-Rollen-Kon-

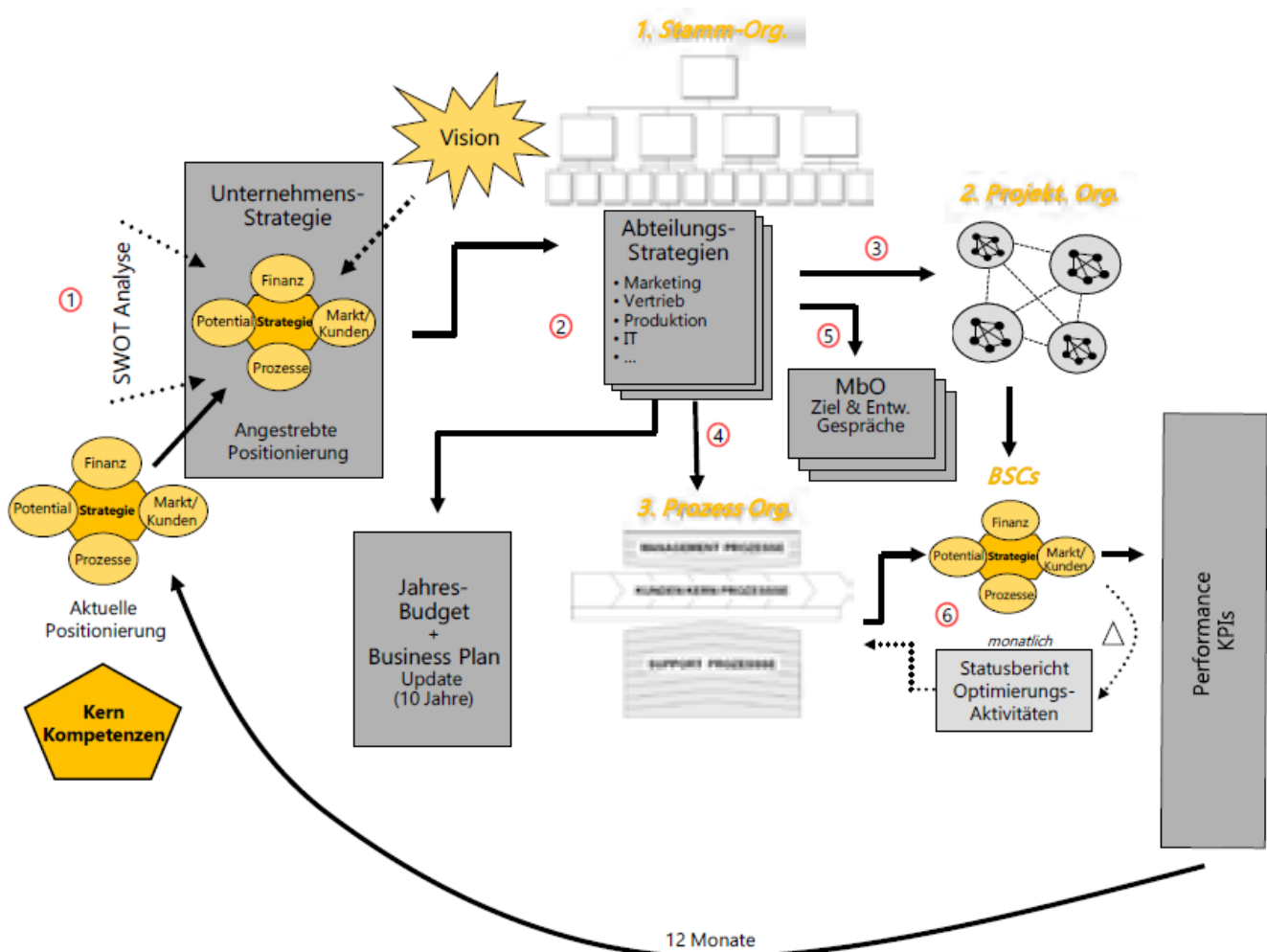
zept in der jeweiligen Abteilung der Stammorganisation. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, MitarbeiterInnen für Prozesse und/oder Projekte zur Verfügung zu stellen, damit die Unternehmens- bzw. Organisationsziele wirkungsvoll erreicht werden können. Es gilt MitarbeiterInnen zu fordern (MbO) als auch zu fördern (Führungskraft als Coach, attraktive Karrierepfade).

Projekte stellen eine Entlastung der Linie dar, weil komplexe, neuartige, risikante Aufgaben, welche die Standards bzw. Arbeitsroutinen der Stammorganisation übersteigen, in Projektform abgewickelt werden. Die temporäre Organisation Projekt wird von der Linie mit Ressourcen und Macht-Befugnissen empowert. Reflexive und lösungsorientierte Vorgehensweisen im Projektmanagement schaffen den Spagat zwischen der Ungewissheit von Zukunft, Risiko und Dynamik einerseits und einem vertretbaren Maß an Planbarkeit und Kontrollbedürfnis andererseits. Projekte sind durch regelmäßige PAG-Sitzungen bzw. Steering Committees an die Linie gekoppelt und via Projektportfolio-Management an der Strategie-Implementierung angedockt.

Prozesse werden hier als komplexe Routine-Tätigkeiten gesehen. Ähnlich wie Projekte sind Prozesse durch eine interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in Teams gekennzeichnet. Die traditionelle vertikale Aufbauorganisation wird in eine horizontale kundenorientierte Ablauforganisation transformiert (Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik 2010). Die Prozessorganisation speist sich ebenso wie die Projekte aus den Ressourcen der Stammorganisation mit dem Unterschied, dass Prozesse permanent verankert sind. Prozesse fokussieren in ihrer Ausrichtung und Zwecksetzung primär auf die Zufriedenstellung von Kunden durch Erfüllen von Versprechen. Der kontinuierliche Verbesserungs-Prozess (KVP) ist ein wesentlicher Bestandteil des Prozessmanagements.

Qualitätsmanagement wurde einst als Gegengewicht zur quantitativ orientierten Linie verstanden, als notwendiges Korrektiv zur Einhaltung von internen und - spätestens seitdem die Kunden das Kommando übernommen haben (Hammer & Champy 1994) - externen Anforderungen. Ex-post Qualitätskontrollen wurden im Laufe der Zeit um eine fertigungsimmanente Qualitätssicherung und schließlich auch um ein präventives, ganzheitliches Qualitätsmanagement erweitert. Qualität ist nicht alles, aber ohne Qualität entsteht keine Kundenzufriedenheit und kein nachhaltiges Geschäft. Qualität muss daher geplant, gesichert und regelmäßig reviewed, sprich gemanaged werden. Das gilt in den Kundenprozessen, aber auch in Kunden-Projekten sowie in allen Linientätigkeiten mit direkter oder indirekter Kundenauswirkung. Das Qualitätsmanagement stellt daher eine integrative Klammer allen organisatorischen Tuns dar.

Wissen ist wichtig, ist unentbehrlich, und entwickelt sich immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. Wird dem Thema keine Aufmerksamkeit geschenkt, verpufft Wissen einfach, und zwar sehr schnell. Wissensmanagement (WM) bedeutet daher sicherzustellen, dass Wissen entsprechend identifiziert, gespeichert, geteilt, überprüft und auch wieder verworfen wird, sprich Wissen muss ebenfalls gemanaged werden. Ein integratives WM sorgt sich um die multiple Verlinkung von Lessons learned aus Projekten und Verbesserungen aus den Prozessen sowie Empfehlungen aus Audits des QMs. Die Wissensgenerierung zieht sich quer durch die Organisation. Wissen wird von den Prozess-Verantwortlichen systematisch gesammelt und in den Geschäftsprozessen der Prozess-Landkarte verortet.



Dynamisch betrachtet kann man folgenden Jahres-Zyklus einer Performance-Fokussierten-Organisation beschreiben:

- (1) Ausgehend von den Kernkompetenzen der Organisation und der langfristig ausgerichteten Vision wird im Rahmen eines Strategie-Reviews die „Aktuelle Positionierung“ einer „Angestrebten Positionierung“ gegenübergestellt. Dies geschieht üblicherweise mittels

SWOT-Analyse und/oder PESTEL (Mayrhofer, Furtmüller & Kasper 2015).

- (2) Daraus leiten sich die mittelfristige Positionierung der Organisation sowie die strategischen Initiativen (Strategischer Plan) ab. Die konkreten strategischen Ziele und Maßnahmen inklusive Messkriterien werden in einer Balanced Score Card (BSC) festgehalten (Norton, Kaplan 1995).
- (3) In den einzelnen Bereichen bzw. (funktionalen) Abteilungen der Stammorganisation wird der Strategische Plan des Gesamtunternehmens diskutiert sowie in Bereichs- und Abteilungsstrategien mit entsprechenden BSCs konkretisiert. Auf Basis dessen werden die einzelnen Abteilungsbudgets erstellt und in Bereichsbudgets sowie schließlich im Unternehmensbudget konsolidiert. Weiters wird der langfristige Business Plan mit den Daten und Fakten aus Strategie und Budgets upgedated.
- (4) Anschließend werden abteilungsübergreifende komplexe Aufgaben auf Basis der Strategischen Initiativen auf Unternehmens- und Bereichsebene als Projekte (genauer als Vorhaben) definiert und schließlich mit der Beauftragung im Projekt-Portfolio integriert.
- (5) Die Prozesslandkarte wird vor dem Hintergrund der vereinbarten Strategie reviewed und Optimierungs- bzw. Veränderungsziele werden für die entsprechenden Geschäftsprozesse und darunterliegenden Hauptprozesse abgeleitet.
- (6) Die Strategie greift in Form von jährlichen Zielgesprächen, im Sinne von Management by Objectives (MbO), bis auf die einzelnen MitarbeiterInnen durch. Dabei werden individuelle Performance-Ziele im Rahmen der Linientätigkeit sowie die Mitarbeit im Rahmen von Prozessen definiert, die Beteiligung in geplanten Projekten besprochen und spezifische Entwicklungs- und Lernziele vereinbart.
- (7) Die Performance der Stammorganisation wird auf Basis der BSCs auf Unternehmensebene sowie auch der darunterliegenden Bereichs- und Abteilungsebenen während des Jahreszyklus regelmäßig monitored. Parallel dazu werden sowohl die Projekte im Rahmen eines Portfoliomanagements und die Prozesse im Rahmen eines Operation-Board systematisch beobachtet und gesteuert.

Alle drei Dimensionen (Linie, Projekte und Prozesse) sowie die ergänzenden Informationen in Form von KPIs (Key-Performance-Indicators) aus dem Qualitäts- und Wissensmanagement fließen in die Gesamtunternehmenssteuerung ein.

Es gilt generell der Subsidiaritäts-Grundsatz: Die Probleme sollen möglichst dort gelöst werden, wo sie entstehen. Die Stammorganisation delegiert daher (Macht-)Befugnisse, „empowered“ somit Projekte und Prozesse mittels Beauftragung und Zielvorgaben. Eskalationen werden über die definierten Wege im Rahmen der Projekt- bzw. Prozessorganisation gemanaged und landen erst final bei der Stammorganisation. Diese agiert im Rahmen der PFO als Richtung vorgegebende primäre Entscheidungsgewalt und für Konflikte als finale Entscheidungs-Instanz. Der Raum dazwischen wird zu organisatorischen Partizipations-Zonen.

Organisiert und gemanaged werden diese Themenkomplexe in einer integrativen Abteilung Corporate Development (CD) oder einem Performance Development & Management Office (PDMO). Dort laufen die Fäden hinsichtlich Strukturierung und Umsetzung zusammen. Das PDMO ist die Verschmelzung des Projektmanagement-Office (PMO) mit dem Prozessmanagement-Office (PzMO) und die Erweiterung in den Funktionen: Strategie, Qualität und Wissensmanagement.

Projekte spielen im Konstrukt der PFO eine besondere Rolle. Sofern Themen und Aufgaben vom Standard abweichen, kommen Projekte ins Spiel. Sie sind sozusagen der „Jolly Joker“ im Management-Repertoire. Das lässt sich vor allem anhand von vier Themenfeldern verdeutlichen:

- Komplexe Kundenprojekte
 - Neuheiten in Support- oder Management-Prozessen
 - Prozess-Redesign
 - Changes oder Organisationsentwicklung
1. Die regelmäßig wiederkehrenden Kundenthemen, wie Auftragsklärung, Abwicklung des Auftrags, Wartung oder After-Sales Service sind in Kernprozessen als Best Practice definiert. Übersteigt ein Kundenauftrag aber diese Standards, dann muss das entsprechende Produkt oder Service und somit der Prozess „customized“ werden. Ein Projekt wird gestartet und ein individueller, einzigartiger „Prozess“ wird geplant und umgesetzt. Kundenprojekte sind somit eine organisatorische Spezialform von Kunden-Prozessen.

2. Nicht nur kundenrelevante Kernprozesse können Inhalt für Projekte werden, genauso gut kann es sich um Support- oder Management-Prozesse handeln, wie beispielsweise die Einführung eines neuen IT-Systems, die Implementierung eines Bestell-Workflows oder die Einführung von IKS (Internes Kontroll-System). Die Umstellung oder Einführung eines Themas ist so neuartig, riskant und komplex, dass weder die Stamm- noch die Prozessorganisation dafür optimal aufgestellt sind. Daher die Abwicklung als Projekt.
3. Prozessoptimierungen laufen üblicherweise und regelmäßig als KVP im Rahmen des Prozessmanagements ab. Änderungen die über diese Verbesserungs-Routine hinausgehen, erfordern besonderes Augenmerk. Ein sogenanntes Prozess-Redesign ist eine radikale Neu- oder Umgestaltung eines Prozesses aufgrund von technologischen oder strategischen Änderungen. Bei solchen Änderungen, die im Normalfall über einige Wochen hinausgehen, empfiehlt es sich, Projektmanagement einzusetzen.
4. Changes oder organisatorische Veränderungen sind mittlerweile schon fast zur Normalität geworden. Dennoch benötigen diese Vorhaben ein professionelles und sensibles Vorgehen. Nicht nur in sogenannten episodischen (Culture-) Change-Projekten, sondern auch in evolutionär angelegten Organisationsentwicklungs-Projekten ist die Berücksichtigung der Ängste und Sorgen von MitarbeiterInnen besonders wichtig und erfolgskritisch. Projektmanagement gepaart mit Changemanagement-Know How bietet hier eine gute Balance von Zielorientierung und adäquatem Umgang mit Widerständen und Emotionen.

In diesen vier Fällen benötigt es daher eine besondere Art von Management. Nämlich eine zyklische, reflexive und flexible Vorgehensweise hinsichtlich Planung und Umsetzung. Projektmanager sein bedeutet dabei in seiner ursprünglichen Form: Bereitschaft sich mit dem Außergewöhnlichen auseinanderzusetzen zu wollen, Ungewissheit ertragen zu können und Risiken vor dem Hintergrund des möglichen Scheiterns nicht zu fürchten. Projektmanagement bleibt daher die Königsdisziplin unter den Managementansätzen, auch und nicht zuletzt in der Performance-Fokussierten-Organisation.