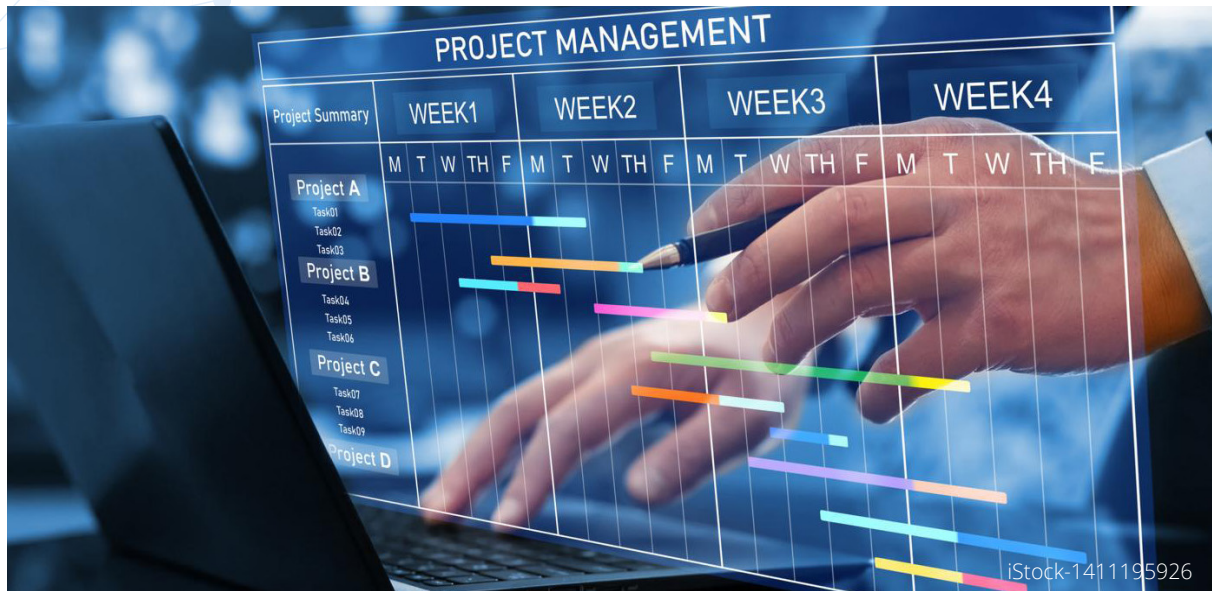


## DDIM Leaders In Projects gestalten Projekte

Mit programmatischem Ansatz vorankommen



*Ob komplexe Großprojekte unter volatilen Rahmenbedingungen oder unternehmerische Transformationsvorhaben zur Bewältigung von Ambiguitäten im Markt: Projekte müssen in einem zunehmend unsicheren Umfeld geführt werden. Aber wie setzt man Projekte auf, deren Ziel nicht mit klassischen „Output“-Spezifikationen beschrieben werden kann? – Hier möchten wir, die DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management, im ersten Beitrag unserer Artikelserie Erfolgsfaktoren beleuchten, die aus der Erfahrung mit großen programmatischen Vorhaben abgeleitet werden können. Weitere Beiträge finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).*

Deutschland sieht sich großen Herausforderungen ausgesetzt, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit auf uns zu bewegen bzw. an uns vorbeiziehen. Zu bewältigen sind Megatrends, wie Digitalisierung und Alterung der Bevölkerung, die wirtschaftlichen Folgen der Covid-19 Pandemie und des russischen Angriffskrieges, wie unterbrochene Lieferketten, politische Versäumnisse, z. B. in der Energiepolitik usw. Unternehmerisches Handeln erfolgt zunehmend im Kontext komplexer, ungewisser, volatiler und unklarer Randbedingungen.

Geschäftsmodelle sind z. T. neu zu erfinden, Risiken sind zu Chancen zu machen; Lieferketten neu zu ordnen. Aufgaben, die zuvor mit Routine erledigt werden konnten, bedürfen neuer Ansätze; Mitarbeiter müssen ihre Komfortzonen verlassen. Um in dieser Situation voranzukommen, können Projektlösungen – oder „Projektdenken“ – helfen. Zugleich hat Projektmanagement als Funktion auch im klassischen „Projektgeschäft“ (z. B. Anlagenbau) neue Anforderungen zu bewältigen.

Erfolgreiches Projektmanagement setzt voraus, dass Projekte nicht nur richtig „gemacht“ werden, sondern auch richtig aufgesetzt werden. Dies ist zuvorderst ein Führungsproblem.

### **Projekte: Von der Strategie zur Umsetzung**

So wie Unternehmen sich mit der Frage ihres „WARUM“ auseinandersetzen müssen, sollte sich diese Frage jede Führungskraft in ihrem Kompetenzbereich und jeder Projektmanager für sein Projekt stellen (vgl. auch Golden Circle Why – How – What): Warum tun wir, was wir tun, wie wir es tun? Also sowohl das Infragestellen des Gewohnten – aber auch das „Warum“ unseres (zukünftigen) unternehmerischen Daseinszweckes: Wofür, wozu werden wir / wird mein Projekt gebraucht?

So ist im Projekt Management die Unterscheidung des „Outcome“ vom „Output“ wichtig: Was wollen wir mit dem Projekt erreichen und wie können wir es erreichen? Zum Beispiel will der klassische Projektmanager ein Kraftwerk bauen mit gewissen Spezifikationen und einer gewissen Leistung, mit einem gewissen Budget, zu einem gewissen Termin – also definierter Output mit definiertem Input. Aber in Zeiten unberechenbarer Energiepolitik, mit inadäquatem regulatorischen Rahmen, unausgereifter Technik bzw. unvollständiger Infrastruktur, usw. – kann einerseits die Investition bzw. Auftragsvergabe nicht freigegeben werden, andererseits aber ohne frühen Projektstart die zukünftige Marktposition nicht gesichert werden.

Hier müssen wir uns also programmatisch mit dem strategischen Leistungsversprechen auseinandersetzen: das Kraftwerk im vorgenannten Beispiel ist ja kein Selbstzweck, sondern soll dem Wertangebot unseres Unternehmens dienen, also einer übergeordneten Zielsetzung. An dieser Stelle besteht demnach also zunächst die Führungsaufgabe darin, einen Weg zu finden, wie die Bestimmbarkeit der möglichen Lösungen und ihrer Umsetzung und damit unsere Entscheidungsfähigkeit verbessert werden kann.

### **Programmatische Projektführung**

Zusätzlich zu den Projektaufgaben aus den vorgenannten Fragestellungen ergibt sich Projektbedarf an den Schnittstellen zwischen Strategie, Technik und funktionalen Bereichen (Recht, Finanzen, Beschaffung, IT usw.). Unsere internen Prozesse und Systeme, unsere Führungskultur, und unsere Mitarbeiter sind neu auszurichten, und dabei entstehende Konflikte müssen ausgeglichen werden. Daraus entsteht ein Geflecht unterschiedlicher Vorhaben, die sich gegenseitig bedingen und in Summe der übergeordneten Zielsetzung dienen. Selbst Unternehmen, deren Geschäft üblicherweise keine oder kaum „Projekte“ kennt, sind daher gut beraten, für ihren Veränderungsbedarf geeignete Projekte aufzusetzen.

Dieses Programm und Projektportfolio will kontinuierlich weiterentwickelt, überwacht, korrigiert und aktualisiert werden, d. h. es erfordert ein aktives „Programm Management“. Um diese Dynamik und Flexibilität sowie das notwendige intensive Engagement zu gewährleisten, hilft es, eine ausgewiesene organisatorische Rolle das Programme Management Office (PMO) zu etablieren: Je nach Umfang der Organisation und der Aufgabe wird dazu eine eigenständige Organisationseinheit gebildet, oder eine einzelne Person erfüllt diese Rolle, ggf. sogar in Personalunion mit anderen Rollen in der Organisation. In kleinen Organisationen kann auch die Rolle des Programm-Managers und die des Projekt-Managers ineinander übergehen. Entscheidend ist das unterschiedliche Rollenverständnis:

*Das PMO muss sich in einer gesunden Distanz zu den konkreten Lösungen und ihrer praktischen Gestaltung halten, denn diese sind Mittel zum Zweck und müssen als solche stets überprüft werden:*

- *nicht primär, ob die Lösung ‚technisch‘ in Ordnung ist, sondern, ob sie noch für den erwarteten Zweck notwendig und dienlich ist.*
- *nicht primär, wie Abweichungen im Einzelnen zu lösen sind, sondern, wie sie sich auf das Gesamtgefüge auswirken.*

Die Funktion des PMO besteht vor Allem auch darin, Brücken zu bauen, indem es Verständnis, Vertrauen und Transparenz schafft zwischen der strategischen Führung, den administrativen Notwendigkeiten und dem operativen Tagesgeschäft, inkl. dem Projekt Management. Dafür sollte es in der Lage sein, im Unternehmen vorhandenes Know-how zu schöpfen und Entwicklungsräume zu schaffen, bei Bedarf aber auch neue Wege zu gehen und dem Projekt-Team notwendige zusätzliche Kompetenzen hinzuzufügen. Dabei können unterschiedliche Projekt-Management-Methoden (Waterfall, Agil, Hybrid u. a.) zur Anwendung kommen und vielleicht auch abgewechselt werden. Wichtig ist, im Unternehmen eine Projektkultur aufrecht zu erhalten, die oft gerade von der Unternehmensführung selbst unterlaufen wird.

### **Erfolgslösungen unter unsicheren Rahmenbedingungen**

Während dort, wo bislang gewachsenes Geschäft unter stabilen Rahmenbedingungen betrieben werden konnte, „Programm Management“ wenig verbreitet ist, gibt es gute Erfahrung, z. B. bei großen Infrastrukturprojekten (insbes. im internationalen Raum – in Deutschland besteht hier Aufholbedarf) und in manchen anderen Branchen (z. B. in der Software-Entwicklung).

Wenn Unternehmen in einer Umbruchphase sind bzw. sein sollten, aber diese Erkenntnis noch nicht an allen Stellen angekommen ist oder noch nicht zu wirksamen Maßnahmen führt, kann die Einführung und Anwendung von Programm-Management-Praktiken besonders hilfreich sein.

Hierbei kommt es darauf an, zu überprüfen, ob der Bestand an Projekten wirklich konsequent den programmatischen Zielen genügt.

Interim Manager, die über konkrete Programm-Management-Erfahrung aus bisherigen Projekteinsätzen verfügen, und die auch eine angemessene Seniorität vorweisen, können Unternehmen in solchen Situationen wirklich weiterführen. In ihrer Rolle und Aufgabenwahrnehmung bieten Interim Manager „programmatisches“ Potenzial: mit einer dezidierten Aufgabenstellung, einem objektiven Blick auf die Situation des Unternehmens und seiner Vorhaben, und seiner Kultur, und als Bindeglied zwischen Unternehmensführung und operativem Geschäft, mit beiden auf Augenhöhe.

### Über den Autor

Ruediger W. (Rudy) Koenig ist Interim Manager und Unternehmensberater mit Schwerpunkt „Lösungen für die Energy Transition“ mit internationaler Erfahrung entlang der Wertschöpfungskette der CO2-armen Energien (insbes. Kernkraft, Erneuerbare), mit aktuell besonderem Interesse an der Stilllegung und Neuverwertung bestehender Infrastruktur.

### [Kontakt aufnehmen](#)



### Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

### [Mehr erfahren](#)

### Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

### [Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

