

Unternehmensführung & Controlling
Wolfgang Becker · Patrick Ulrich *Hrsg.*

RESEARCH

Matthias Hofmann

Performance- orientiertes Projektmanagement

Konzeption zum Umgang
mit einmaligen, komplexen
Aufgaben



Springer Gabler

Unternehmensführung & Controlling

Herausgegeben von

W. Becker, Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

P. Ulrich, Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das wertschöpfungsorientierte Controlling einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Herausgegeben von

Wolfgang Becker
Universität Bamberg
Bamberg, Deutschland

Patrick Ulrich
Universität Bamberg
Bamberg, Deutschland

Matthias Hofmann

Performance- orientiertes Projektmanagement

Konzeption zum Umgang mit
einmaligen, komplexen Aufgaben

Matthias Hofmann
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg, Deutschland

Dissertation Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2013

ISBN 978-3-658-04798-6

ISBN 978-3-658-04799-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-04799-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

In den letzten Jahren ist in der Unternehmenspraxis eine deutliche Zunahme der Projektarbeit festzustellen. In der Managementpraxis werden insbesondere neue, besonders große sowie komplexe Aufgaben gern und schnell zum Projekt erklärt. Damit wird zum einen die wirtschaftlich hohe Bedeutung eines Vorhabens unterstrichen, zum anderen soll auch sichergestellt werden, dass derartige Aufgaben zügig, verlässlich und nicht zuletzt auch wirtschaftlich zweckmäßig bearbeitet werden. Betrachtet man das Themenfeld der Projekte und des Projektmanagements aus einer eher wissenschaftlichen Perspektive, so zeigen sich allerdings einige Problemfelder: So werden Projekte in der Praxis oftmals aus einer verhältnismäßig engen Perspektive definiert, betrachtet, analysiert und auch organisiert, statt diese aus dem Blickwinkel einer theoretisch gesicherten Lehre der Unternehmensführung zu gestalten und dann auch zu lenken. Die einschlägige Projektmanagement-Literatur ist zudem vorrangig von den Ansätzen bekannter Praxisvereinigungen geprägt; es fehlt auch hier eine fundierte theoretische Basis und eine systematische Verknüpfung mit den Erkenntnissen verwandter betriebswirtschaftlicher Disziplinen.

Vor diesem Hintergrund beginnt Matthias Hofmann seine hier vorliegende Dissertationsschrift mit einer Erfassung des Status-quo des Projektmanagements. Dies umfasst sowohl eine systematische Analyse der Literaturlage als auch eine eigene empirische Untersuchung zum Projektmanagement und zur Projektperformance in deutschen Unternehmen.

Anschließend erarbeitet der Autor auf der Grundlage theoretischer Erwägungen ein modifiziertes Projektverständnis. Seine Überlegungen baut er auf das Performance-Paradigma im Sinne einer ganzheitlichen und ausgewogenen Betrachtung von Unternehmen auf. Matthias Hofmann gelingt es so, die in der Wirtschaftspraxis etablierte Sichtweise von Projekten aus einer theoretisch gesicherten Perspektive zu schärfen. Er zeigt, dass komplexe Aufgaben am besten im Rahmen einer temporären Projektorganisation bearbeitet werden sollten, erläutert aber auch, warum es aus Performance-Sicht sinnvoll ist, einmalige, nicht-komplexe Aufgaben mithilfe alternativer organisatorischer Abstimmungsmechanismen zu bearbeiten. Er entwickelt in diesem Zusammenhang einen konkreten Vorschlag zur Bestimmung der Komplexität von Aufgaben und macht seine Überlegungen so für die Wirtschaftspraxis nutzbar.

Es folgen Handlungsempfehlungen für ein Performance-orientiertes Projektmanagement. Dazu identifiziert Matthias Hofmann die mit Projekten in Verbindung stehenden Managementobjekte, Managementziele und Managementverrichtungen und leitet so

die Aufgaben des Projektmanagements theoretisch fundiert her. Diese Überlegungen münden in einen Referenzprozess für das Performance-orientierte Projektmanagement. Der Autor schafft es so, die Empfehlungen zum Management von komplexen Aufgaben für Projektleiter, Projektbeteiligte und Entscheidungsträger nachvollziehbar und praxisgerecht darzustellen. Der Referenzprozess ermöglicht die schrittweise und mehrperspektivisch ausgerichtete Erschließung von komplexen Aufgaben mit der Option, die im Rahmen des Projekts neu gewonnenen Erkenntnisse in die Umsetzung einfließen zu lassen.

Die vorliegende Monographie von Matthias Hofmann bereichert die betriebswirtschaftliche Theorie, speziell das Projektmanagement, um ein ganzheitlich und zugleich Performanceorientiertes Konzept. Die besondere Stärke dieser Dissertationsschrift ist in der immer wieder erkennbaren Praxisnähe der Ausführungen zu sehen. Daher freue ich mich, dass diese Arbeit in der Reihe Unternehmensführung & Controlling erscheint und empfehle die Anwendung der hier gemachten Vorschläge uneingeschränkt.

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Idee für diese Arbeit wurde in der Praxis geboren: Während meiner Tätigkeit als Unternehmensberater war in an zahlreichen Projekten verschiedenster Art beteiligt und konnte zwei Problemfelder immer wieder beobachten.

Häufig wurden neue Aufgaben schnell zum Projekt erklärt, um diesen die gewünschte Bedeutung zu verleihen. Das war für mich zunächst meist nachvollziehbar, denn neue Aufgaben stellen immer eine Herausforderung dar, für die man in der Regel nicht direkt die passende Lösung parat hat. Im Verlauf der Projekte kam es dann aber oft vor, dass sich Projektbeteiligte über zu viel Bürokratie beklagten und Projektmanagement als lästige Pflicht und nicht als sinnvolle Unterstützung wahrnahmen. Mir wurde im Laufe der Zeit klar, dass viele Aufgaben, die im Rahmen von Projekten bearbeitet wurden, eigentlich ‚nicht-projektwürdig‘ waren. In der Praxis konnte ich jedoch kaum einmal beobachten, dass eine frühzeitige Festlegung auf die Organisationsform Projekt im Projektverlauf noch einmal revidiert wurde.

Neben diesem Phänomen konnte ich ebenso beobachten, dass große, interdisziplinär ausgerichtete Projekte mit vielen beteiligten Personen häufig schleppend und nicht selten sogar chaotisch abliefen. Dieses Problem konnte ich auch – und hin und wieder sogar ganz besonders – in Unternehmen mit umfangreichen und unternehmensspezifisch gestalteten Projektmanagement-Handbüchern beobachten. Durch einen engen Austausch mit Projektleitern, Projektbeteiligten und als Betroffener in der Rolle des Projektleiters wurde mir klar, dass es hoch anspruchsvoll ist, in konkreten Projektsituationen die jeweils passenden Methoden und Instrumente aus dem großen Strauß der Empfehlungen zum Projektmanagement auszuwählen und anzuwenden.

Diese Schwierigkeiten in der Praxis motivierten mich, Ansätze zur Steigerung der Projekt- und damit letztlich der Unternehmensperformance zu durchdenken und zu entwickeln. Dabei trieb mich die Frage um, bei welchen Aufgaben Unternehmen einen echten Nutzen aus der Organisationsform Projekt ziehen können und bei welchen Aufgaben andere Vorgehensweisen zweckmäßiger sind. Außerdem wollte ich Empfehlungen für das Management von komplexen Aufgaben so beschreiben, dass diese von Projektleitern als praxistauglich und als echter Mehrwert wahrgenommen werden.

Diese Arbeit stellt das Ergebnis eines mehrjährigen Denk- und Entwicklungsprozesses dar und wurde als Dissertation an der Otto-Friedrich-Universität eingereicht. An

dieser Stelle gilt zunächst mein Dank meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Wolfgang Becker – Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling – für die Betreuung und die Begutachtung meiner Arbeit. Außerdem danke ich Frau Prof. Dr. Maike Andresen für die Erstellung des Zweitgutachtens. Besonders danken möchte ich Herrn Dr. Klaus Daniel für zahlreiche fachliche Diskussionen. Sein Feedback half mir sehr beim Schärfen meiner Ideen und Ansätze. Auch danke ich Herrn Dr. Christian Kunz für sein konstruktives Feedback zu Teilen dieser Arbeit. Zuletzt bedanke ich mich ganz herzlich bei meiner Frau Claudia für ihre Unterstützung und für ihre fachfremden Rückmeldungen, die ganz entscheidend dazu beigetragen haben, diese Arbeit sowohl für Wissenschaftlicher als auch Praktiker verständlich und gut lesbar zu machen.

Liebe Leserin, lieber Leser, ich hoffe Sie können aus der vorliegenden Arbeit hilfreiche Anregungen für Ihre Projekte und Ihre tägliche Arbeit mitnehmen. Ich würde mich über jede Form von Feedback von Ihnen sehr freuen.

Bamberg, den 27.11.2013

Matthias Hofmann

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 1 |
| 1.1 | Motivation und Ausgangslage: Steigende Bedeutung von Projekten und hoher Handlungsbedarf im Projektmanagement | 1 |
| 1.2 | Forschungskonzeption | 5 |
| 1.2.1 | Einordnung der Arbeit in die angewandte, wertschöpfungsorientierte Betriebswirtschaftslehre | 5 |
| 1.2.2 | Performanceorientierung als Paradigma zur Weiterentwicklung der Projekt- und Projektmanagement-Theorie | 9 |
| 1.2.3 | Forschungsziel dieser Arbeit: Konzeption eines Performanceorientierten Projektmanagements | 17 |
| 1.2.4 | Forschung im Gegenstrom aus Theorie und Wirtschaftspraxis | 19 |
| 1.3 | Aufbau der Arbeit | 20 |
| 2 | SYSTEMATISCHE ANALYSE DER LITERATURLAGE ZUM PROJEKT- UND PROJEKTMANAGEMENTVERSTÄNDNIS | 23 |
| 2.1 | Charakterisierung der Organisationsform Projekt | 23 |
| 2.1.1 | Projektbegriff und Projektmerkmale | 23 |
| 2.1.2 | Erweiternde Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten | 32 |
| 2.1.3 | Abgrenzung von Projekten zu anderen Organisationsformen | 36 |
| 2.1.4 | Differenzierte Betrachtung mithilfe von Projekttypen | 39 |
| 2.1.5 | Zwischenfazit: Uneinheitliches Projektverständnis in der Literatur | 41 |
| 2.2 | Alternative Projektmanagementansätze im Überblick | 42 |
| 2.2.1 | Technisch-instrumentelles Projektmanagement | 45 |
| 2.2.2 | Management der Projektaufgabe | 46 |
| 2.2.3 | Management der temporären Organisation | 48 |
| 2.2.4 | Zwischenfazit: Integrationserfordernis der verschiedenen Perspektiven des Projektmanagements | 50 |
| 3 | EMPIRISCHE BEFUNDE ZUM PROJEKTMANAGEMENT UND ZUR PROJEKTPERFORMANCE IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN | 52 |
| 3.1 | Aktueller Stand der empirischen Forschung | 52 |
| 3.1.1 | Überblick zu bedeutsamen empirischen Studien | 52 |
| 3.1.2 | Gesamthafte Beurteilung der Studien und Identifizierung von Forschungslücken | 59 |
| 3.2 | Empirisches Forschungsdesign | 61 |
| 3.2.1 | Forschungsfragen | 62 |
| 3.2.2 | Eigener Analyserahmen für die Projektperformance | 63 |
| 3.2.3 | Fragebogen und Stichprobe | 64 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.2.4 | Anmerkungen zur Datenanalyse..... | 67 |
| 3.3 | Empirische Befunde zum Projektmanagement..... | 68 |
| 3.3.1 | Wahrnehmung der Projektmanagementaufgabe | 68 |
| 3.3.2 | Bedeutung flankierender Aspekte des Projektmanagements | 72 |
| 3.4 | Empirische Befunde zur Projektpformance | 76 |
| 3.4.1 | Aktueller Stand der Projektpformance | 76 |
| 3.4.2 | Einflussfaktoren der Projektpformance | 80 |
| 3.5 | Herausforderungen im Projektmanagement aus Sicht der Wirtschaftspraxis..... | 81 |
| 3.6 | Erkenntnisgewinn durch die empirische Studie | 84 |
| 4 | ENTWICKLUNG EINES GESCHÄRFTEINEN PROJEKTVERSTÄNDNISSSES | 85 |
| 4.1 | Theoretische Fundierung des Projektverständnisses | 89 |
| 4.1.1 | Beherrschung der Umweltkomplexität mittels Organisationsstrukturen | 90 |
| 4.1.2 | Bestimmung einer angemessenen Systemkomplexität..... | 92 |
| 4.1.3 | Übertragung der Überlegungen zur Systemkomplexität auf die organisatorische Strukturgestaltung..... | 94 |
| 4.1.4 | Eignung alternativer Abstimmungsmechanismen zur Bearbeitung von einmaligen Aufgaben | 96 |
| 4.1.5 | Charakterisierung der Organisationsform Projekt | 109 |
| 4.1.6 | Zwischenfazit: Projekte als Organisationsform für einmalige, komplexe Aufgaben | 111 |
| 4.2 | Operationalisierung des Projektverständnisses..... | 113 |
| 4.2.1 | Operationalisierung von Komplexität | 113 |
| 4.2.2 | Operationalisierung des situativen Kontextes einer Aufgabe | 124 |
| 4.2.3 | Analyseschema zur Bestimmung der Aufgabenkomplexität | 128 |
| 4.3 | Unternehmensspezifisches Bewertungsschema zur Identifikation von komplexen Aufgaben | 133 |
| 4.4 | Resümee: Projekte erweitern Problemlösungsmöglichkeiten von Unternehmen..... | 135 |
| 5 | GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN PERFORMANCE- ORIENTIERTES PROJEKTMANAGEMENT | 138 |
| 5.1 | Projektmanagement-Aufgaben..... | 139 |
| 5.1.1 | Analyse der bedeutsamen Projektmanagement-Standards..... | 140 |
| 5.1.2 | Bestimmung der Projektmanagement-Aufgaben | 149 |
| 5.2 | Grundlegende Struktur des Referenzprozesses für das Projektmanagement | 155 |
| 5.2.1 | Perspektiven | 157 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.2.2 | Phasen und Gates | 161 |
| 5.2.3 | Emergente Prozesse und Managementverrichtungen | 165 |
| 5.2.4 | Zwischenfazit: Struktur des Referenzprozesses im Überblick | 168 |
| 5.3 | Projektmanagement-Aufgabenträger..... | 168 |
| 5.4 | Referenzprozess für das Projektmanagement im Detail | 175 |
| 5.4.1 | Managementphase ‚Aufgabe erfassen‘ | 175 |
| 5.4.2 | Managementphase ‚Aufgabenkomplexität einschätzen‘ | 177 |
| 5.4.3 | Managementphase ‚Projekt grob planen‘ | 179 |
| 5.4.4 | Managementphase ‚(Teil-) Projekt starten‘ | 182 |
| 5.4.5 | Managementphase ‚(Teil-) Projekt lenken‘ | 187 |
| 5.4.6 | Managementphase ‚(Teil-) Projekt abschließen‘ | 189 |
| 5.4.7 | Managementphase ‚Projektwirkung evaluieren‘ | 191 |
| 5.5 | Methoden, Instrumente und Tools des Projektmanagements | 193 |
| 5.6 | Resümee: Leitfaden für verlässliches Projektmanagement | 195 |
| 6 | UMSETZUNG DES PERFORMANCE-ORIENTIERTEN PROJEKTMANAGEMENTS VERANSCHAULICHT AN BEISPIELEN AUS DER WIRTSCHAFTSPRAXIS | 197 |
| 6.1 | Implementierungsprozess: Exemplarische Ausgestaltung eines Implementierungsfahrplans | 197 |
| 6.2 | Analyse der Ist-Situation des Projektmanagements: Exemplarische Umsetzung mithilfe eines Workshops | 200 |
| 6.3 | Etablieren eines Implementierungsprojekts: Ausgewählte Beispiele | 202 |
| 6.4 | Implementierungsergebnisse: Ausgewählte Beispiele | 205 |
| 7 | ABSCHLUSSBETRACHTUNG | 213 |
| 8 | LITERATURVERZEICHNIS | 221 |
| 9 | ANHANG | 243 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Übersicht zu Performance-Definitionen | 11 |
| Abbildung 2: Entwicklungslinien des Performance Managements..... | 16 |
| Abbildung 3: Elemente einer Projektmanagement-Konzeption..... | 18 |
| Abbildung 4: Aufbau der Arbeit..... | 22 |
| Abbildung 5: Übersicht der Projektdefinitionen bedeutsamer Projektmanagement-Standards | 25 |
| Abbildung 6: Konstitutive Projektmerkmale | 27 |
| Abbildung 7: Verschiedene Projektmerkmale in der Projektmanagement- Literatur | 28 |
| Abbildung 8: Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten..... | 36 |
| Abbildung 9: Abgrenzung von Leistungserstellungsprozessen auf Basis der Durchführungshäufigkeit..... | 37 |
| Abbildung 10: Beispiel für die grafische Darstellung eines Projektprofils | 41 |
| Abbildung 11: Aktuelle Kategorisierungen von Projektmanagementansätzen..... | 42 |
| Abbildung 12: Entwicklungslinien des Projektmanagements | 45 |
| Abbildung 13: Forschungsfelder des Projektmanagements in Abhängigkeit vom zugrunde liegenden Projektverständnis..... | 51 |
| Abbildung 14: Neuere Studien zum Projektmanagement und zur Projektperformance in deutschen Unternehmen..... | 53 |
| Abbildung 15: Ausgewählte internationale Studien zum Thema Projekterfolg bzw. Projektperformance | 57 |
| Abbildung 16: Operationalisierung von Projekterfolg und Projektperformance in der empirischen Forschung | 60 |
| Abbildung 17: Empirische Forschungsfragen der Studie | 63 |
| Abbildung 18: Analyserahmen für Projektperformance | 64 |
| Abbildung 19: Charakterisierende Merkmale der Stichprobe | 66 |
| Abbildung 20: Durchführungshäufigkeit von Projektmanagement-Teilaufgaben | 68 |
| Abbildung 21: Know-How Erwerb von Projektmanagern | 73 |
| Abbildung 22: Bedeutung von Projektmanagement-Standards | 75 |
| Abbildung 23: Über- und Unterschreitungen bei Leistungsumfang, Terminen und Kosten | 77 |
| Abbildung 24: Stand der Projektperformance | 78 |
| Abbildung 25: Unternehmenscluster auf Basis der Performance-Indices..... | 79 |
| Abbildung 26: Mittelwerte der Antworten zum Stand des Projektmanagements | 81 |
| Abbildung 27: Aktuelle Herausforderungen im Projektmanagement | 82 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 28: Bedeutsame Ergebnisse der empirischen Untersuchung und deren Nutzung im weiteren Verlauf der Arbeit | 84 |
| Abbildung 29: Notwendigkeit für ein geschärftes Projektverständnis, basierend auf den Erkenntnissen der Kapitel 2 und 3 | 86 |
| Abbildung 30: Angemessene Systemkomplexität von Unternehmen | 94 |
| Abbildung 31: Abstimmungsmechanismen wichtiger Werke der Organisationslehre..... | 97 |
| Abbildung 32: Konsolidierte Liste der organisatorischen Abstimmungsmechanismen..... | 100 |
| Abbildung 33: Vor- und Nachteile organisatorischer Abstimmungsmechanismen.. | 108 |
| Abbildung 34: Voraussetzungen für die Nutzung einer Projektorganisation als Abstimmungsmechanismus | 111 |
| Abbildung 35: Komplexitätskriterien | 120 |
| Abbildung 36: Elemente des situativen Kontextes einer Aufgabe..... | 127 |
| Abbildung 37: Merkmale und Merkmalsausprägungen zur Abschätzung der Differenziertheit und Dynamik von Aufgaben..... | 132 |
| Abbildung 38: Anforderungen an das Bewertungsschema zur Identifikation von komplexen Aufgaben | 134 |
| Abbildung 39: Beispiel für eine Frage im Bereich Aufgabendifferenziertheit | 135 |
| Abbildung 40: Das geschärft Projektverständnis im Überblick..... | 136 |
| Abbildung 41: Aufbau des Kapitels 5 in Anlehnung an die Elemente der Projektmanagement-Konzeption..... | 139 |
| Abbildung 42: Beispiel eines drei-phasigen Projekts nach PMBOK | 141 |
| Abbildung 43: Beispiel eines Projekts mit vier Managementphasen nach PRINCE 2 | 144 |
| Abbildung 44: Projektmanagement-Phasen des DIN 69901-Standards | 146 |
| Abbildung 45: Gegenüberstellung der Elemente der Projektmanagement-Aufgaben in den drei bedeutsamen Projektmanagement-Standards | 148 |
| Abbildung 46: Aufgaben des Performance-orientierten Projektmanagements im Überblick..... | 153 |
| Abbildung 47: Managementperspektiven, -phasen und -gates im Überblick | 168 |
| Abbildung 48: Übersicht bedeutsamer Vorschläge für Projektmanagement-Rollen | 170 |
| Abbildung 49: Rollenset des Performance-orientierten Projektmanagements..... | 172 |
| Abbildung 50: Managementphase 1.1 im Überblick | 177 |
| Abbildung 51: Managementphase 1.2 im Überblick | 179 |
| Abbildung 52: Managementphase 2 im Überblick | 182 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 53: Managementphase 3.1 im Überblick | 187 |
| Abbildung 54: Managementphase 3.2 im Überblick | 189 |
| Abbildung 55: Managementphase 3.3 im Überblick | 191 |
| Abbildung 56: Managementphase 4 im Überblick | 193 |
| Abbildung 57: Mögliche Phasen eines Implementierungsprozesses für das Performance-orientierte Projektmanagement | 199 |
| Abbildung 58: Exemplarisches Workshop-Design zur Analyse der Ist-Situation des Projektmanagements in einem Unternehmen | 202 |
| Abbildung 59: Beispiel für eine Projektorganisation zur Einführung des Performance-orientierten Projektmanagements in einem Unternehmen | 203 |
| Abbildung 60: Beispiel für Projektziele zur Einführung des Performance- orientierten Projektmanagements in einem Unternehmen | 204 |
| Abbildung 61: Projektphasen eines exemplarischen Projektplans zur Einführung des Performance-orientierten Projektmanagements in einem Unternehmen | 205 |
| Abbildung 62: Exemplarische Ausgestaltung eines Leitfadens für die Managementverrichtung ‚Projektziele festlegen‘ der Managementphase 2 | 207 |
| Abbildung 63: Beispiel für Bereitstellung der unternehmensspezifischen Leitfäden im Intranet | 207 |
| Abbildung 64: Ausschnitt aus einem unternehmensspezifischen Tool-Set | 208 |
| Abbildung 65: Exemplarische Ausgestaltung einer Vorlage für einen Projektstatusbericht im Rahmen der Managementphase 3.2 | 209 |
| Abbildung 66: Beispiel für die unternehmensspezifische Ausgestaltung des Rollensets des Performance-orientierten Projektmanagement | 211 |
| Abbildung 67: Exemplarische Vermittlung wichtiger Aspekte des Performance- orientierten Projektmanagements im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme | 212 |
| Abbildung 68: Ausgewählte Erkenntniszugewinne dieser Arbeit | 218 |

1 Einleitung

1.1 Motivation und Ausgangslage: Steigende Bedeutung von Projekten und hoher Handlungsbedarf im Projektmanagement

Unternehmerisches Handeln im Rahmen von Projekten gewinnt seit einigen Jahren für die Realisierung verschiedenster Vorhaben zunehmend an Bedeutung: Im Rahmen von Projekten werden Produkte entwickelt und am Markt eingeführt, strategische Überlegungen konkretisiert und umgesetzt und individuelle Kundenwünsche bearbeitet. In einer internationalen Projektmanagement-Studie aus dem Jahr 2010 bezeichneten 92 Prozent der Befragten Projekte als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen.¹ Die deutliche Zunahme der Projektarbeit ist branchenübergreifend beobachtbar.² In aktuellen Veröffentlichungen wird häufig der Begriff Projektifizierung zur Beschreibung dieser veränderten Situation bemüht.³

Diese **Tendenz zu mehr Projektarbeit** ist auch in der deutschen Wirtschaftspraxis deutlich wahrnehmbar. In einer Studie von *Detecon* aus dem Jahr 2004 gaben zwei Drittel der Befragten an, die Organisationsform Projekt sei für ihr Unternehmen sehr relevant.⁴ In einer aktuellen Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement aus dem Jahr 2011 bezeichneten knapp 70 Prozent der Teilnehmer Projekte als hoch bedeutsam für ihr Unternehmen.⁵ Allerdings sollte das Ergebnis dieser Studie aufgrund von nur 19 befragten Unternehmen mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden.⁶ *Gröger* beziffert auf Basis empirischer Erhebungen die Höhe der im Rahmen von Projektarbeit entstandenen Kosten auf knapp 30 Prozent der jährlichen Gesamtkosten der deutschen Wirtschaft.⁷ Ein weiterer Hinweis auf eine zunehmende Bedeutung von Projekten in Deutschland ist die Schätzung von Siemens, dass über 50 Prozent aller wertschöpfenden Aktivitäten in Rahmen von

¹ Vgl. Gleich/Schneider/Müller/Wagner (2010), S. 16.

² Vgl. Vincenzo/Mascia (2012), S. 5; vgl. Hanisch/Wald (2011), S. 4.

³ Vgl. Gerald/Maylor/Williams (2011), S. 966; vgl. Hanisch/Wald (2011), S. 4; vgl. Gleich/Schneider/Müller/Wagner (2010), S. 3; vgl. Maylor/Vidgen/Carver (2008), S. S16.

⁴ Vgl. Detecon (2004), S. 8.

⁵ Vgl. Wagner (2011), S. 6. In dieser empirischen Erhebung wurden die Studienteilnehmer gebeten, das folgende Statement auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) zu bewerten: „Projekte haben für unser Unternehmen insgesamt eine hohe Bedeutung.“ 68,4 Prozent der Teilnehmer vergaben hier die Höchstbewertung.

⁶ Vgl. Wagner (2011), S. 4.

⁷ Vgl. Gröger (2006) und grundlegend vgl. Lange/Engel/Holm (2004), S. 2.

Projekten erbracht werden.⁸ Obwohl eine breit angelegte, aktuelle empirische Erhebung zur Verbreitung der Projektarbeit in Deutschland fehlt, kann dennoch auf Basis der vorliegenden Daten gefolgert werden, dass Projekte eine hohe Bedeutung für deutsche Unternehmen haben und entsprechend einen maßgeblichen Einfluss auf die deutsche Wertschöpfung ausüben.

Aber wie gut funktioniert die Projektarbeit in deutschen Unternehmen? Der Beantwortung dieser Frage kann man sich aus verschiedenen Perspektiven nähern. Einerseits können Projektleiter nach ihrem Eindruck befragt werden. Hier trifft man typischerweise auf klare Aussagen zu den Herausforderungen in Projekten: Projektaufträge seien häufig unspezifisch und ungenau. Dies hat zur Folge, dass während der Projektlaufzeit lange nicht klar ist, was mit dem Projekt genau erreicht werden soll. Außerdem werden oft die fehlende Unterstützung des Projekts durch die permanente Organisation sowie mangelnde Möglichkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Mitwirkung am Projekt als Schwierigkeiten angeführt.⁹ Andererseits können Linienmanager gefragt werden, wie erfolgreich die Projekte eines Unternehmens sind. Dann lautet die Antwort in fast allen Fällen: Die Projekte seien immer oder zumindest überwiegend erfolgreich.¹⁰

Die scheinbar stark voneinander abweichenden Einschätzungen der Projektleiter und Linienmanager¹¹ können jedoch gut erklärt werden: In Projekten werden typischerweise neuartige und relativ einmalige Themen bearbeitet. Dies führt dazu, dass Vergleichsmaßstäbe fehlen, um den Erfolgsgrad eines Projekts zu bewerten. Daher liegt es nahe, die Situation im Unternehmen nach Durchführung eines Projekts mit der Situation zuvor zu vergleichen: Projekte verändern oft das Leistungsgefüge eines

⁸ Vgl. Maylor/Vidgen/Carver (2008), S. S15. Vincenzo und Mascia kommentieren eine solche Situation wie folgt: „In such organizations, projects do not simply occur against a backdrop of relatively established, routine activities. Instead, they constitute the organization [...]“; Vincenzo/Mascia (2012), S. 5.

⁹ Diese Aussagen sind häufig in der Wirtschaftspraxis anzutreffen. Befragungen und Studien bestätigen dieses Bild. Vgl. Engel/Menzer/Nienstedt (2006), S. 8; vgl. Engel/Tamdjidi/Quadejacob (2008), S. 8.

¹⁰ In einer empirischen Studie von Detecon geben 22% der Unternehmen an, alle Projekte seien erfolgreich, 66% geben an, Projekte seien überwiegend erfolgreich. Erwähnenswert ist, dass Erfolg in dieser Studie nicht näher definiert wurde. Vgl. Detecon (2004), S. 11. In einer empirischen Studie von Wald/Schneider/Hanisch/Müller/Unger wurde die Frage gestellt: „Wie würden Sie insgesamt den Erfolg Ihrer Projekte hinsichtlich der Kriterien Zeiteinhaltung, Kosteneinhaltung, Qualität der Ergebnisse, Zufriedenheit der Stakeholder einschätzen?“. 63 Prozent der Topmanager schätzten den Erfolg der Projekte mit hoch und nur ca. 3 Prozent als gering ein. Vgl. Wald/Schneider/Hanisch/Müller/Unger (2008), S. 24.

¹¹ Ika stellt ebenfalls fest, dass Projekterfolg stark unterschiedlich eingeschätzt wird. Vgl. Ika (2009), S. 6f.

Unternehmens, so dass leicht der Eindruck entsteht, dass etwas Positives erreicht wurde.¹² Es ist somit nicht überraschend, dass eine unspezifische Frage nach dem Projekterfolg – ohne nähere Definition des Terminus Erfolg – zu dieser Rückmeldung von Seiten der Linienmanager führt.

Einen Vorschlag zur systematischen und ganzheitlichen Erfassung des Projekterfolgs macht Gröger mit einer Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen.¹³ Im Rahmen dieser empirischen Studie wurde über einen Zeitraum von vier Jahren und mit fast 1000 Führungskräften untersucht, ob Unternehmen die richtigen Projekte durchgeführt haben und ob die Projekte in passender Art und Weise durchgeführt wurden. In der Studie resultieren daraus die zwei Wirtschaftlichkeitskategorien Projekteffektivität und Projekteffizienz.¹⁴ Die Studie kommt zum Ergebnis, dass insgesamt ein sehr großer Verbesserungsbedarf feststellbar ist. Lediglich 13 Prozent der Projektarbeit tragen konsequent zur Wertsteigerung bei. Das Fazit der Studie lautet daher: „**Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung**“.¹⁵ Projektmanagement ist aus Sicht der Wirtschaftspraxis offensichtlich ein Thema mit hohem Handlungsbedarf.

In der Projektmanagement-Theorie sind jedoch keine konsistenten Empfehlungen dazu zu finden, was Projektmanagement leisten sollte und wie es auszugestalten ist. Man trifft einerseits Auffassungen an, die Projektmanagement als ein Bündel von Planungstechniken sehen, das insbesondere die Aufgabe hat, Optimierungsprobleme zu lösen.¹⁶ Im Rahmen dieser Literaturströmung wurden Methoden und Instrumente entwickelt, die gut dafür geeignet sind, Teilaspekte des Projektmanagements zu adressieren. Allerdings besteht aufgrund der häufig zu starken Fokussierung der Methoden und Instrumente eine Tendenz, den Blick für das Gesamtprojekt zu verlieren.¹⁷ Andererseits sind auch Entwicklungen zu beobachten, die ein management by projects als Leitidee zur Realisierung von schlagkräftigen Unternehmen

¹² Vgl. Thomson (2011), S. 69. Thomson weist darauf hin, dass eine subjektive Einschätzung des Projekterfolgs nicht nur bei Linienmanagern, sondern auch bei Projektkunden eintritt. Diese beurteilen ein Projekt ebenfalls aus ihrer Sicht und ignorieren häufig objektive Beurteilungskriterien.

¹³ Vgl. Gröger (2006).

¹⁴ Vgl. Gröger (2006), S. 7.

¹⁵ Gröger (2006), S. 1; Hervorhebung eingefügt.

¹⁶ Vgl. Söderlund (2004), S. 184f.

¹⁷ Vgl. Lenfle/Loch (2010).

sehen.¹⁸ Beispielsweise versteht *Gareis* Projekte als soziale Konstrukte und Projektmanagement als ein breit angelegtes Konzept, das nahezu alle Vorgänge im Unternehmen erklären kann. Diese Sichtweise trägt zu der bereits erwähnten Projektifizierung in Unternehmen bei.¹⁹ Allerdings betont ein *management by projects* einseitig die Vorteilhaftigkeit der Organisationsform Projekt, eine reflektierende Abwägung zwischen Vor- und Nachteilen ist dabei nicht vorgesehen.

Darüber hinaus wird in der Projektmanagement-Literatur i. d. R. nicht systematisch Bezug auf verwandte betriebswirtschaftliche Disziplinen genommen.²⁰ Es wird vielmehr nur in einem relativ begrenzten Rahmen zitiert.²¹ Ein großer Teil der Projektmanagement-Literatur beschreibt eher das in der Praxis akzeptierte Vorgehen statt den Anspruch zu haben, ein sinnvolles Vorgehen vorzuschlagen.²² Kontextfaktoren werden von bestehenden Projektmanagement-Ansätzen fast vollständig ignoriert.²³ Eine **durchgehende theoretische Fundierung von Projektmanagementansätzen** auf Basis der Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre hat in der Vergangenheit jedenfalls nicht stattgefunden.²⁴

Dies ist erstaunlich, weil Projekte im Prinzip als kleine Unternehmen im Unternehmen interpretiert werden können²⁵ und somit ein Übertrag von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen nahe liegen würde. Dieser Schwachpunkt der aktuellen Literatur bildet den Ansatzpunkt für diese Arbeit. Ziel der Beschäftigung mit dem Thema Projektmanagement muss es sein, ein theoretisch fundiertes und zugleich praktikables Konzept bereit zu stellen. Auf welcher Basis dies realisiert werden soll, und welche konkreten Forschungsziele angestrebt werden, ist in der folgenden Forschungskonzeption dieser Arbeit detailliert beschrieben.

¹⁸ Vgl. *Gareis* (1990) und *Gareis* (2006), S. 44f. Erstmals wurde die Idee des *management by projects* 1986 von *Sharad* beschrieben. Vgl. *Sharad* (1986).

¹⁹ Vgl. *Geraldi/Maylor/Williams* (2011), S. 966.

²⁰ *Hanisch* und *Wald* dazu: „In the academic literature, the call for a broader view of project management and an integration of different academic disciplines is getting louder.“ *Hanisch/Wald* (2011), S. 4.

²¹ Dies gilt nicht nur für populärwissenschaftliche Veröffentlichungen, sondern auch für viele Standardwerke zum Projektmanagement. Vgl. beispielsweise *Burghardt* (2008) und *Burke* (2004).

²² Vgl. *Hanisch/Wald* (2011), S. 5.

²³ Vgl. *Lenfle/Loch* (2010), S. 32; vgl. *Maylor/Vidgen/Carver* (2008), S. S16.

²⁴ *Kunz* zeigt in seiner Sammelrezension zur Entwicklung des Projektmanagements, dass selbst die Standardwerke, die das Thema Projektmanagement grundsätzlich umfassend behandeln, dennoch in der Mehrzahl eine geringe theoretische Fundierung aufweisen. Vgl. *Kunz* (2010), S. 538f.

²⁵ Vgl. *Preißner* (2003), S. 122; vgl. *Stewart* (2001), S. 38.

1.2 Forschungskonzeption

1.2.1 Einordnung der Arbeit in die angewandte, wertschöpfungsorientierte Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre ist heute relativ stark interdisziplinär ausgerichtet.²⁶ *Wöhe* und *Döring* identifizieren sechs bedeutsame Ansätze, die seit dem Zweiten Weltkrieg entwickelt wurden und die sich bis heute in der Diskussion um die „richtige Forschungskonzeption der Betriebswirtschaftslehre“²⁷ gegenüber stehen: der produktivitätsorientierte, der entscheidungsorientierte, der systemorientierte, der verhaltensorientierte, der umweltorientierte und der institutionenökonomische Ansatz.²⁸ Bei der Diskussion dieser neueren Forschungsansätze findet sich häufig der Hinweis, dass jeder Ansatz das Potential hat, wichtige Erkenntnisse zu liefern.²⁹

Wolf stellt indes heraus, dass der Systemansatz in der Lage ist, eine „integrierende Ordnungsleistung“³⁰ zu erbringen und damit besonders gut als Basisansatz zur Erklärung von Unternehmen verwendet werden kann.³¹ Insbesondere für die Managementlehre hat sich der systemorientierte Ansatz als wertvoll herausgestellt: *Steinmann* und *Schreyögg* sehen einen „nachhaltigen Einfluss“³² der Systemtheorie bei der Entwicklung der Managementlehre, *Macharzina* und *Wolf* sprechen von einem „erheblichen Erkenntnisfortschritt“³³ durch die Systemtheorie und *Wolf* konstatiert schließlich: „Dabei erscheint die Systemtheorie für die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft besonders opportun.“³⁴ Folgerichtig hat der Systemansatz in jüngster Zeit im Forschungsgebiet des Projekt-

²⁶ Vgl. Schanz (2009), S. 82f.

²⁷ *Wöhe/Döring* (2008), S. 23.

²⁸ Vgl. *Wöhe/Döring* (2008), S. 24ff.

²⁹ Vgl. *Wöhe/Döring* (2008), S. 24, vgl. Schanz (2009), S. 150; vgl. *Steinmann/Schreyögg* (2005), S. 43; vgl. *Macharzina/Wolf* (2010), S. 45.

³⁰ *Wolf* (2011), S. 191.

³¹ *Hungenberg und Wulf* sehen die Systemtheorie als „wissenschaftliche Grundlage des betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses“. *Hungenberg/Wulf* (2011), S. 14.

³² *Steinmann/Schreyögg* (2005), S. 70.

³³ *Macharzina/Wolf* (2010), S. 73.

³⁴ *Wolf* (2011), S. 191.

managements eine deutliche stärkere Berücksichtigung gefunden.³⁵ *Kapsali* folgert dazu: „Systems thinking in innovation project management: A match that works.“³⁶

Im Bedarfsfall kann und sollte dieser Ansatz um weitere theoretische Überlegungen ergänzt werden.³⁷ So kann auch dem wichtigsten Kritikpunkt an der Systemtheorie, sie würde vor allem Aussagen auf einer allgemeinen Ebene liefern,³⁸ zumindest teilweise begegnet werden. Im Folgenden wird der systemorientierte Ansatz, der im deutschsprachigen Raum vor allem von *Ulrich* geprägt wurde,³⁹ dargestellt und für diese Arbeit konkretisiert. Der Systemansatz dient als theoretische Grundlage, die bei Bedarf um weitere Theorien ergänzt wird.

Ulrich empfiehlt, in der Betriebswirtschaftslehre auf Methoden zurück zu greifen, die sich mit lebensfähigen komplexen Systemen auseinander setzen, wie sie beispielsweise in den Bereichen der Biologie, der Ökologie, der Evolutionstheorie sowie der Kybernetik eingesetzt werden.⁴⁰ Unternehmen sollten also als **komplexe soziale Systeme** interpretiert werden, die nun systemtheoretisch ganzheitlich erfassbar und beschreibbar sind. Insbesondere *Luhmann* hat im Rahmen der Soziologie die Grundlagen für die Übertragung der Methodik der Systemtheorie auf soziale Systeme geschaffen.⁴¹ Das System Unternehmung zeichnet sich auf der Basis dieser Betrachtungsperspektive nach *Ulrich* und *Probst* durch Ganzheitlichkeit, Vernetztheit, Offenheit, Komplexität,⁴² Ordnung, Lenkfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit aus.⁴³

³⁵ Beispielsweise: Vgl. *Chua/Lim/Soh/Sia* (2012); vgl. *Geraldi/Maylor/Williams* (2011); vgl. *Thomson* (2011); vgl. *Antoniadis/Edum-Fotwe/Thorpe* (2011).

³⁶ *Kapsali* (2011), S. 396.

³⁷ Dies wird auch deutlich bei der Darstellung des Systemansatzes durch *Steinmann* und *Schreyögg*. Sie führen zum Beispiel an, dass systemtheoretische Überlegungen die Grundlage für die kontingenztheoretischen Betrachtungen der Organisationstheorie gebildet haben. Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (2005), S. 70. Auch stellt *Heinen* fest: „Es fällt nicht schwer, Entscheidungsprozesse und deren Wirkungen anhand eines systemtheoretischen Bezugsrahmens zu beschreiben [...] Für die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre führt an einer Systembetrachtung – sowohl im Rahmen der Erklärungs- als auch Gestaltungsaufgabe – kein Weg vorbei.“ *Heinen* (1985), S. 57.

³⁸ Vgl. *Wolf* (2011), S. 192.

³⁹ *Ulrich* und seine Schüler haben den Systemansatz zu einem umfassenden Rahmenwerk entwickelt. Vgl. *Macharzina/Wolf* (2010), S. 71; vgl. *Steinmann/Schreyögg* (2005), S. 68. Die aktuelle Fassung ist heute als *St. Galler Managementmodell* bekannt. Vgl. *Rüegg-Stürm* (2004).

⁴⁰ Vgl. *Ulrich* (2001), S. 476ff.

⁴¹ Für eine Einführung in die Systemtheorie nach *Luhmann* vgl. *Luhmann* (1996).

⁴² Komplexität beschreibt den Zustand der hohen Differenziertheit und Dynamik des unternehmerischen Handelns. Vgl. *Becker* (2007), S. 29. In Kapitel 4 folgt eine intensive Diskussion des Komplexitätsbegriffs.

⁴³ Vgl. *Ulrich/Probst* (1988), S. 233ff.

Unter Beachtung der **Systemspezifität von Unternehmen** empfiehlt *Becker*, diese Merkmale zu ergänzen. Unternehmen sollten als eine besondere Art von sozialen Systemen betrachtet werden, die insbesondere von den Zwecken des ökonomischen Handelns geleitet werden, nämlich der Bedarfsdeckung, der Entgelterzielung und der Bedürfnisbefriedigung.⁴⁴ Diese Spezifität des sozialen Systems Unternehmung führt dazu, dass ein zweckmäßiges Verhalten von Unternehmen im Sinne der Systemtheorie darin besteht, sich permanent auf die **Erzielung von Wertschöpfung** auszurichten.⁴⁵ Bei konsequenter Berücksichtigung dieser Ausrichtung kann das übergeordnete Ziel von Unternehmen, die dauerhafte Existenzsicherung, gewährleistet werden.⁴⁶ Um das unternehmerische Handeln beherrschbar zu halten und auf den Zweck der Wertschöpfung auszurichten, müssen Strategie, Struktur und Kultur jederzeit im Blick behalten und aktiv gestaltet werden. Das St. Galler Managementmodell spricht in diesem Zusammenhang von den **Ordnungsmomenten**, die es zu harmonisieren gilt.⁴⁷ **Strategien** sorgen dafür, dass die sich in den Märkten bietenden Chancen genutzt und Risiken vermieden werden. Das Handeln der Unternehmensakteure wird also unter Beachtung des Unternehmensumfeldes wertschöpfungsorientiert ausgerichtet. Es geht also darum, „die richtigen Dinge zu tun“⁴⁸. Strategien unterstützen somit die Beherrschung der System-Umwelt-Beziehungen und stellen damit die Effektivität der unternehmerischen Tätigkeit sicher.⁴⁹ **Strukturen** haben den Zweck, eine Feinabstimmung im unternehmerischen Handeln herbei zu führen. Strukturen konkretisieren sich in der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen. Beabsichtigtes Ergebnis ist effizientes Handeln, d. h. „die Dinge richtig zu tun“⁵⁰. Strukturen dienen damit insbesondere zur Beherrschung der internen Systemkomplexität eines Unternehmens.⁵¹ Die **Kultur** eines Unternehmens etabliert einen gemeinsa-

⁴⁴ Die Bedürfnisbefriedigung ist im Wesen des Menschen selbst verankert und daher auch im unternehmerischen Handeln angelegt. Die Befriedigung der Bedürfnisse erfolgt über Eigen- und Fremd-Bedarfsdeckung. Die Entgelterzielung kann als derivativer Zweck betrachtet werden, der je nach Interessenträger unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen kann. Für eine ausführlicher Darstellung der Zwecke des ökonomischen Handelns von Unternehmen vgl. *Becker* (1996), S. 28ff.

⁴⁵ Vgl. *Becker* (1996), S. 67f. Auch *Küpper* bestätigt, dass die Betriebswirtschaftslehre in erster Linie eine Wertschöpfungstheorie sein sollte. Vgl. *Küpper* (2007), S. 1f.

⁴⁶ Vgl. *Becker* (1996), S. 60ff.

⁴⁷ Vgl. *Rüegg-Stürm* (2004), S. 71.

⁴⁸ *Rüegg-Stürm* (2004), S. 81.

⁴⁹ Vgl. *Rüegg-Stürm* (2004), S. 81; vgl. *Steinle* (2005), S. 9.

⁵⁰ Vgl. *Rüegg-Stürm* (2004), S. 81.

⁵¹ Vgl. *Rüegg-Stürm* (2004), S. 81.

men Sinnhorizont und dient dazu das Verhalten aller Unternehmensakteure im Sinne des Unternehmens auszurichten. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Rahmen von strategischen und strukturellen Vorgaben Interpretationsspielräume bestehen oder wenn solche Vorgaben in Einzelfällen vollständig fehlen.⁵²

Zur Sicherstellung der Harmonisierung von Strategie, Struktur und Kultur und damit der Erfüllung des Wertschöpfungsziels von Unternehmen soll auf die Sichtweisen von *Ulrich* und *Becker* zurück gegriffen werden, die diese Herausforderung aus Sicht der Unternehmensführung⁵³ betrachten. Nach *Ulrich* hat die Unternehmensführung die Grundfunktionen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung.⁵⁴ **Gestaltung** bedeutet, Menschen und andere Ressourcen zielgerichtet aus der Umwelt auszuwählen, sie zu Bestandteilen des Unternehmenssystems zu machen und dieses System ständig so umzugestalten, dass es als Ganzes funktionsfähig bleibt. Gestaltung kann systemtheoretisch betrachtet als „das Entwerfen von Ordnung aufgefasst werden, das die potentiell sehr grosse Verhaltensvarietät eines auf vielen selbst komplexen Elementen bestehenden Systems auf zweckgerichtete Verhaltensweisen reduziert.“⁵⁵ **Lenkung** bedeutet, Eingriffe in das Unternehmensgeschehen vorzunehmen. Dies ist notwendig aufgrund der hohen Komplexität der Umwelt und des Unternehmens und der damit verbundenen Unmöglichkeit, alle denkbaren Zustände vorwegzudenken und zu gestalten. Lenkung ist somit „auf die Erreichung eines zweck- und zielgerichteten Verhaltens des Gesamtsystems Unternehmung ausgerichtet.“⁵⁶ Sie schränkt das Verhaltensrepertoire der Akteure weiter ein, indem sie die kybernetischen Mechanismen der Steuerung und Regelung einsetzt.⁵⁷ Nach *Ulrich* und *Probst* sollte die Unternehmensführung ebenfalls die Funktion der Entwicklung erfüllen. Diese ist notwendig, um das Unternehmen im Sinne eines ständigen Verbesserns und Lernens weiter zu entwickeln und damit anpassungsfähig zu halten.⁵⁸ *Ulrich* erwähnt in diesen Zusammenhang, dass „Entwicklungsprozesse nicht

⁵² Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 81f.

⁵³ Im Folgenden sollen die Begriffe Unternehmensführung und Management synonym verwendet werden. Dies entspricht einerseits dem Sprachgebrauch in der Wirtschaftspraxis, andererseits hat die Gleichsetzung der Begriffe inzwischen auch deutschsprachige Standardwerke erreicht. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005); vgl. Hungenberg (2011); vgl. Rüegg-Stürm (2004).

⁵⁴ Vgl. Ulrich/Probst (1990), S. 259ff.

⁵⁵ Ulrich/Probst (1990), S. 260.

⁵⁶ Ulrich (1990), S. 13.

⁵⁷ Vgl. Ulrich (2001), S. 68ff.

⁵⁸ Vgl. Ulrich/Probst (1988), S. 263.

einfach sich selbst überlassen werden können, sondern bewusst gestaltet und gelenkt werden müssen.“⁵⁹ Unter Berücksichtigung der oben erwähnten Systemspezifität von Unternehmen, der Wertschöpfungsorientierung, ist es bei der Betrachtung von Unternehmen als soziale Systeme zweckmäßig, die Funktion der Entwicklung zu konkretisieren. Es ist sinnvoll zu betonen, dass die bewusste Entwicklung möglichst mit Blick auf die Wertschöpfung ablaufen sollte. Nach *Becker* hat das Controlling als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung die Funktion „das initialisierende Anstoßen sowie das wertschöpfungsorientierte Ausrichten des Handelns von Betrieben sicherzustellen“⁶⁰. Diese als **Lokomotion** bezeichnete Funktion kann daher als Konkretisierung der Entwicklungsfunktion interpretiert werden, welche neben den Funktionen der Gestaltung und Lenkung die dritte Funktion der Unternehmensführung darstellt. Unter Beachtung dieser grundlegenden Systematik ist es die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft, konkrete Vorschläge zu erarbeiten, die darauf abzielen, Akteure bei der Anwendung dieser abstrakten Handlungsanweisungen auf spezifische Herausforderungen zu unterstützen.⁶¹

1.2.2 Performanceorientierung als Paradigma zur Weiterentwicklung der Projekt- und Projektmanagement-Theorie

Diese Arbeit wird die Projekt- und Projektmanagement-Theorie unter dem Paradigma der Performanceorientierung betrachten. Der Begriff des Paradigmas geht auf *Kuhn* zurück, der diesen Begriff im Rahmen der Erklärung wissenschaftlichen Fortschritts verwendet. Aus seiner Sicht legt ein Paradigma fest, aus welcher Perspektive die Realität betrachtet und gedeutet werden soll. Somit ist eine theoretische Bewertung, welches Paradigma das richtige ist, nicht im Sinne eines deduktiv-schließenden Vorgehens möglich, weil die Paradigmen selbst festlegen, wie eine Überprüfung auszusehen hat und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind.⁶² Damit ist letztlich eine Prüfung nur über die Zweckmäßigkeit für die praktische Arbeit möglich. Für das Paradigma der Performanceorientierung zeigen sich einige viel versprechende Entwicklungstendenzen, die im Folgenden dargelegt werden.

⁵⁹ Ulrich (2001), S. 73.

⁶⁰ Becker (1999), S. 3.

⁶¹ Vgl. Ulrich (2001), S. 115ff.

⁶² Vgl. Kuhn (1979), S. 25ff; vgl. Fiedler (1996), S. 6ff für die Anwendung dieses Konzepts auf das Projektmanagement.

Seit den Anfängen der Industrialisierung existiert das Bestreben, die Leistung von Betrieben so zu beeinflussen, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können.⁶³ Will man sich dem Begriff Performance nähern, so kann zunächst festgestellt werden, dass der deutsche Begriff der Leistung und der englische Begriff der Performance aus sprachlicher Sicht übereinstimmen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur haben sich jedoch unterschiedliche Verwendungstendenzen heraus gebildet. Häufig wird der Begriff Leistung in der deutschen Betriebswirtschaftslehre als „mengenmäßige Ausbringung einer Periode“⁶⁴ verwendet, die mithilfe von monetären Größen beziffert werden kann.⁶⁵ Somit ist dieser Begriff insbesondere auf die ex post-orientierte Bewertung von Zeiträumen ausgerichtet ist. Diese Betrachtung wird üblicherweise im Rechnungswesen angestellt.⁶⁶ Ausgehend von der anglo-amerikanischen Literatur der 1990-er Jahre – in jüngerer Zeit auch im deutschsprachigen Schrifttum – ist ein Trend zu erkennen, den Performance-Begriff in einer anderen Bedeutung als den deutschen Leistungsbegriff zu verwenden. Abbildung 1 gibt eine Übersicht verschiedener Definitionen von Performance.

⁶³ Vgl. Krause (2006), S. 81.

⁶⁴ Hummel/Männel (1986), S. 86.

⁶⁵ Hummel und Männel bezeichnen den sich aus der Leistung ergebenden und in Geldeinheiten ausgedrückten Wertzuwachs als Erlös. Vgl. Hummel/Männel (1986), S. 86. Hummel und Männel versuchen so eine Mehrdeutigkeit des Begriffs Leistung zu vermeiden. Vgl. Hummel/Männel (1986), S. 84.

⁶⁶ Vgl. Krause (2006), S. 17f.

| Quelle | Performance-Definition |
|---------------------------------|--|
| Lebas (1995), S. 29 | Performance „is about deploying and managing well the components of the causal model(s) that lead to the timely attainment of stated objectives within constraints specific to a firm and to the situation.“ |
| Rolstadås (1995), S. 13 | „Performance of an organizational system is a complex interrelationship between the following seven performance criteria: [...] 1. Effectiveness [...] 2. Efficiency [...] 3. Quality [...] 4. Productivity [...] 5. Quality of work life [...] 6. Innovation [...] 7. Profitability/budgetability [...]“ |
| Dwight (1999), S. 258 | Performance is „[...] the level to which a goal is attained.“ |
| Hoffmann (2000), S. 8 | Performance „[...] ist der bewertete Beitrag zur Erreichung der Ziele einer Organisation. Dieser Beitrag kann von Individuen und Gruppen von Mitarbeitern innerhalb der Organisation erreicht sowie von externen Gruppen (z.B. Lieferanten) erbracht werden.“ |
| Wettstein (2002), S. 10 | Performance „[...] ist der Grad der Zufriedenheit der relevanten Anspruchsgruppen.“ |
| Andersen/Fagerhaug (2002), S. 6 | Performance „[...] has replaced the old productivity and is generally accepted to cover a wide range of aspects of an organization – from the old productivity to the ability to innovate, to attract the best employees, to maintain a sound environmentally outfit, or to conduct business in an ethical manner.“ |
| Krause (2006), S. 20. | „Performance bezeichnet den Grad der Zielerreichung oder der potenziell möglichen Leistung bezüglich der für die relevanten Stakeholder wichtigen Merkmale einer Organisation. Performance wird deshalb erst durch ein multidimensionales Set von Kriterien präzisiert. Die Quelle der Performance sind die Handlungen der Akteure in den Geschäftsprozessen.“ |
| Gaitanides (2006), S. 206 | Performance „eines Geschäftsprozesses wird durch dessen Ausprägungen im Hinblick auf Zeit, Qualität und Kosten bestimmt.“ |
| Daniel (2008), S. 30 | „Mit Performance eines Unternehmens wird die Wirksamkeit des Programms, das aus einer Bündelung von Potentialen, Prozessen Projekten und Produkten entsteht und durch Portfolios abgestimmt wird, in Bezug auf die Unternehmens-Ziele bezeichnet. In den Unternehmens-Zielen kommen die Erwartungen der Stakeholder zum Ausdruck.“ |

Abbildung 1: Übersicht zu Performance-Definitionen

Es ist zu erkennen, dass der Begriff Performance – im Vergleich zum deutschen Leistungsbegriff – vor allem stärker **zukunftsorientiert**⁶⁷ und unter Berücksichtigung von **nicht-finanziellen Aspekten**⁶⁸ verwendet wird. Daneben wird auch betont, dass die Interessen von relevanten Stakeholdern⁶⁹ zu berücksichtigen sind. Außerdem

⁶⁷ Vgl. Lebas (1995), S. 29; vgl. Dwight (1999), S. 258; vgl. Hoffmann (2002), S. 10; vgl. Krause (2006), S. 20; vgl. Daniel (2008), S. 30

⁶⁸ Vgl. Lebas (1995), S. 29; vgl. Rolstadås (1995), S. 13; vgl. Andersen (2002), S. 6; vgl. Krause (2006), S. 20; vgl. Daniel (2008), S. 30

⁶⁹ Vgl. Wettstein (2002), S. 10; vgl. Krause (2006), S. 20; vgl. Daniel (2008), S. 30.

wird indirekt klar, dass der Performance komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge⁷⁰ zugrunde liegen. *Gaitanides* und *Daniel* machen zudem deutlich, dass der Performancebegriff auf Teilaspekte anwendbar ist.⁷¹ Diese Umstände haben dazu geführt, dass der Begriff Performance inzwischen auch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre einen eigenen Bedeutungsgehalt hat.⁷²

Aufsetzend auf diese Bedeutung von Performance können nun die Entwicklungslinien des Performance Managements nachgezeichnet werden (vgl. Abbildung 2). Die Erfassung des betrieblichen Geschehens im Rahmen der Buchführung ab ca. 1300 entstand ursprünglich, um dieses vergangenheitsorientiert zu dokumentieren. Dennoch eröffnete die Buchführung und die ab ca. 1850 aufkommende und darauf aufsetzende Kostenrechnung die Möglichkeit, fundierte Entscheidungen im Sinne einer positiven Beeinflussung der Performance zu treffen. Budgetierungsüberlegungen nahmen ihren Ursprung um 1800 im staatlichen Finanzwesen und wurden später auf Unternehmen übertragen und dort zur Koordination genutzt. Investitionsrechnungen kamen schließlich zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf, um Entscheidungen stärker zukunftsorientiert zu durchdenken.

Auf diesen Grundlagen wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts erste Gesamtansätze entwickelt, die als Vorläufer des heutigen Performance Managements bezeichnet werden können. Ein prominentes Beispiel für eines der ersten geschlossenen Systeme ist das zwischen 1903 und 1912 bei DuPont entwickelte Kennzahlensystem mit dem Return on Investment als Spitzenkennzahl. Dieses System besteht aus einer Sammlung von Treibergrößen, die durch logische Aggregation zur Spitzenkennzahl führen. Eine Performancesteigerung im Sinne einer Optimierung des Return on Investment gelingt durch eine Beeinflussung der identifizierten Einflussgrößen. In dieser Tradition stehen heute Ansätze wie das Rentabilitäts-Liquiditätssystem von *Reichmann* oder das Konzept der Logistikkennzahlen von *Weber*.⁷³ Die Absicht dieser konventionellen Ansätze besteht darin, ein allgemein verbindliches, **optimales Set an Kennzahlen zum Management der Performance** eines Unternehmens oder von Teilbereichen eines Unternehmens bereit zu stellen.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. Lebas (1995), S. 29; vgl. Rolstadås (1995), S. 13; vgl. Daniel (2008), S. 30.

⁷¹ Vgl. Gaitanides (2006), S. 206; vgl. Daniel (2008), S. 30f.

⁷² Vgl. Krause (2006), S. 18.

⁷³ Vgl. Reichmann (2000); vgl. Weber (1993).

⁷⁴ Vgl. Krause (2006), S. 82.