

Rainer Erne

Lean Project Management – Wie man den Lean-Gedanken im Projektmanagement einsetzen kann

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Lean Project Management – Wie man den Lean-Gedanken im Projektmanagement einsetzen kann

Rainer Erne

Lean Project Management – Wie man den Lean-Gedanken im Projektmanagement einsetzen kann



Springer Gabler

Rainer Erne
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Geislingen an der Steige, Deutschland

ISBN 978-3-658-26987-6 ISBN 978-3-658-26988-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26988-3>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Weshalb noch ein Buch über Projektmanagement?	1
	Literatur	5
2	Was ist und was nützt Projektmanagement?	7
2.1	Die Definition eines Projekts	8
2.2	Aufgaben des Projektmanagements	15
2.3	Wirksamkeit und Grenzen der Projektmanagement-Standards.	23
2.4	Mögliche Quellen der Verschwendung im Projektmanagement.	32
2.5	Minimierung von Verschwendungen im Projektmanagement durch agile Vorgehensweisen	40
	Literatur	46
3	Worin besteht der „Lean“-Gedanke?	55
3.1	Die Entstehung des „Lean“-Gedankens	55
3.2	Die Verbreitung des „Lean“-Gedankens	62
3.3	Die Kernpunkte des „Lean“-Gedankens	71
	Literatur	81
4	Wie lassen sich Projekte „lean“ managen?	89
4.1	Grundsatz 1: Spezifiziere das optimale Nutzen-/Aufwand-Verhältnis aus Kundensicht	91
4.2	Grundsatz 2: Definiere die minimalen wertschöpfenden Arbeitspakete und Arbeitsprozesse	116
4.3	Grundsatz 3: Etabliere eindeutige Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen auf der niedrigst möglichen Organisationsebene	138

4.4	Grundsatz 4: Sorge für einen kontinuierlichen Fluss von Ergebnissen durch die Limitierung angefangener Arbeit	162
4.5	Grundsatz 5: Identifiziere Fehler sofort und beseitige diese nachhaltig	184
	Literatur	207
5	Lässt sich „Lean Project Management“ organisationsweit standardisieren?	217
5.1	Organisationsweite Standardisierungsbemühungen im Projektmanagement	218
5.2	Standardisierung im „Lean Project Management“	223
	Literatur	228



Weshalb noch ein Buch über Projektmanagement?

1

Zusammenfassung

Zum Thema Projektmanagement gibt es mittlerweile ganze Bibliotheken von Grundlagen, Standards, Empfehlungen und Forschungsergebnissen. Deshalb muss zu Anfang eine zentrale Frage beantwortet werden: Weshalb noch ein weiterer Beitrag zum Projektmanagement? In diesem Einleitungskapitel werden drei Antworten auf diese Frage gegeben und die Struktur vorgestellt, wie der zusätzliche Beitrag dieses Buches eingelöst werden soll.

Nach einer Prognose des Project Management Institutes (2017b) werden im Zeitraum zwischen 2017 und 2027 projektorientierte Arbeitsplätze in Ländern wie Deutschland, Großbritannien, USA, China und Indien im Mittelwert um 33 % zu nehmen. Das würde bedeuten, dass 2027 weltweit etwa ein Bedarf von 87,7 Millionen Projektmitarbeitern in so unterschiedlichen Branchen wie Bauwirtschaft, Informationstechnologie, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen und Energiewirtschaft existieren wird.

Auf die wachsende Bedeutung des Projektmanagements in den vergangenen sechzig Jahren wurde erstens mit der Gründung von Projektmanagementverbänden geantwortet: Ende der sechziger Jahre in den USA (Project Management Institute; vgl. 2017a) und in Europa (International Project Management Association; vgl. 2016a, b, c) und 30 Jahre später zusätzlich noch PRINCE2 in Großbritannien (vgl. Axelos und TSO 2017). Diese Verbände bieten alle unterschiedliche Projektmanagement-Zertifizierungen nach den jeweiligen Standards, die

sie verwalten, an – inzwischen sowohl in „klassischen“ wie auch in „agilen“ Vorgehensweisen.

Zweitens entstanden in demselben Zeitraum Normierungen zum Projektmanagement. In Deutschland existiert hier vor allem die DIN 69901: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme in fünf Bänden (2016a, b, c, d, e), für den gesamten internationalen Bereich die DIN ISO 21500 „Leitlinien Projektmanagement“ (2016f.).

Drittens hat sich parallel dazu ein inzwischen unübersichtliches Feld an Monographien, Erfahrungsberichten, Handreichungen und Rezeptologien zum Projektmanagement entwickelt, deren Zahl mit dem Aufkommen der spezifischen Fragen des IT-Projektmanagements und agiler Modelle nochmals in den letzten Jahren spürbar angewachsen ist. Erwähnt werden können an dieser Stelle nur beispielhaft die weit verbreiteten Monographien von Scott Berkun (2008), Jeff Sutherland (2014), Eric Verzuh (2016), Harold Kerzner (2017), Gerold Patzak und Günter Rattay (2018) oder Jürg Kuster et al. (2019).

Viertens hat sich Projektmanagement auch in Lehre und Forschung von einer Subdisziplin der Ingenieurwissenschaften zu einem eigenständigen, transdisziplinärem Forschungs- und Lehrgebiet an Schulen und Hochschulen entwickelt. Momentan ist dieser Zweig unter anderem mit der Frage beschäftigt, wie Variabilität im Projektmanagement theoretisch und praktisch beschrieben, erklärt und bearbeitet werden kann (vgl. Padalkar und Gopinath 2016; Uchitpe et al. 2016).

Projektmanagement kann somit inzwischen als branchenübergreifender professionsähnlicher Beruf angesehen werden, der über professionelle Vereinigungen ebenso verfügt wie ein standardisiertes und prüfbares Professionswissen, welches sich ständig weiterentwickelt (vgl. Millerson 1964; Mieg 2003).

Weshalb also in dieser Lage noch ein Beitrag zu einem ohnehin schon unübersichtlichen und vielfach redundanten Feld?

Dafür sprechen drei Gründe:

1. Die Professionalisierung des Projektmanagements bringt – neben vielen positiven Aspekten, die in diesem Buch Erwähnung finden werden – auch die Gefahr des Spezialistentums mit sich. Das bedeutet, es entwickelt sich an vielen Orten ein operativ geschlossenes System an Fachsprache, komplizierten Praktiken und Werkzeugen sowie elitären Zugangsvoraussetzungen – und der eigentliche Zweck und Beitrag des Projektmanagements gerät zunehmend aus dem Blick (vgl. Stöger 2011, S. 12). Dem setzt der „Lean“-Gedanke einen erfrischend einfachen Gedanken entgegen: Alles, was nicht für den Kunden ist, steht im Verdacht, Verschwendung zu sein. Dieser Gedanke könnte ein professionalisiertes und esoterisch wirkendes Projektmanagement wieder klarer auf den eigentlichen Zweck ausrichten: Ergebnisse für den Kunden mit geringstmöglicher Verschwendung zu erbringen.

2. Die Tendenz zur „Projektfizierung“ der Organisationslandschaft bringt daneben einen Block an „Overhead-Kosten“ für die Initiierung, Planung, Verfolgung und Berichterstattung mit sich, deren Nutzen sowohl für die anstehenden Aufgaben als auch für das Ergebnis zunehmend in Frage gestellt wird und dem der Verdacht des „Bürokratismus“ anhaftet. Diese Kritik wurde zuerst von der „agilen“ Community im Bereich der Softwareentwicklung eingebracht und inzwischen mit großem Erfolg in Organisationen institutionalisiert (vgl. Beck et al. 2001). Demnach existieren in vielen Organisationen inzwischen zwei oder drei Welten: Das „klassische“, das „agile“ und das „hybride“ Projektmanagement – mit dem unerwünschten Nebeneffekt, dass die Kompliziertheit des Projektmanagements weiter ansteigt. Der „Lean“-Gedanke weist darauf hin, dass die Beachtung weniger Grundsätze und Aufgaben einen erheblichen Kundenwert bei geringeren Kosten und Durchlaufzeiten in allen diesen Vorgehensweisen mit sich bringen kann. Damit ist nicht mehr die Vorgehensweise das zentrale Thema, sondern die Art und Weise, wie die jeweilige Vorgehensweise gestaltet wird. Denn auch „agile Vorgehensweisen“ können ein beträchtliches Maß an Verschwendung mit sich bringen.
3. Das Potenzial, dass der „Lean“-Gedanke für das Projektmanagement mit sich bringt, ist nach Ansicht des Autors noch nicht voll ausgeschöpft worden. Zur Hebung dieses Potenzials existieren bislang zu wenig Beiträge zum Thema „Lean Project Management“. Diejenigen, die existieren, bleiben jedoch entweder zu allgemein im Bereich der Prinzipien oder versuchen, zu unmittelbar Praktiken aus dem Produktionsumfeld auf das Feld des Projektmanagements zu übertragen. Eine dritte Gruppe identifiziert kurzerhand agile Ansätze im Projektmanagement mit „lean“. Im vorliegenden Buch erhebt der Autor keineswegs den Anspruch, das Potenzial abschließend erkannt und ausgearbeitet zu haben. Er möchte lediglich einen Beitrag zu dieser Aufgabe leisten – und hofft, damit eine Diskussion und Weiterentwicklung unter Praktikern und Theoretikern des Projektmanagements anzuregen.

Somit besteht das Ziel des vorliegenden Buchs darin, nach Möglichkeiten zu suchen, den „Lean“-Gedanken auf das Gebiet des Projektmanagements zu übertragen und damit Lösungen für einige typische Probleme des Projektmanagements aufzuzeigen.

Dieses Ziel wird versucht, in folgenden Schritten zu erreichen (vgl. Abb. 1.1)

Die ersten beiden Kapitel dienen der theoretischen Fundierung, sind also eher an die theoretisch Interessierten im Projektmanagement gerichtet.

In Kap. 2 wird zunächst versucht, die Begriffe des „Projekts“ und des „Projektmanagements“ so zu bestimmen, dass mit diesen Begriffen im weiteren Verlauf gearbeitet werden kann. Des Weiteren wird die Frage nach der Wirksamkeit und den

Einleitung	Kapitel 1 Weshalb noch ein Buch über Projektmanagement?
Theoretische Grundlagen	Kapitel 2 Was ist und was nützt Projektmanagement?
	Kapitel 3 Worin besteht der „Lean“-Gedanke?
Praktische Vorschläge	Kapitel 4 Wie lassen sich Projekte „lean“ managen?
Ausblick	Kapitel 5 Lässt sich „Lean Project Management“ organisationsweit standardisieren?

Abb. 1.1 Struktur des Buches

Grenzen von Projektmanagement-Standards gestellt, welche im Wesentlichen die Aufgaben des Projektmanagements definieren. Diese Frage führt schließlich zur Frage nach möglichen Quellen der Verschwendung im Projektmanagement, welche den Andockpunkt für den „Lean“-Gedanken bildet.

In Kap. 3 wird zunächst die Entstehung des „Lean“-Gedankens im „Toyota Production System“ nachgezeichnet, um der Gefahr zu entgehen, sich bei der Übertragung des Gedankens zu weit vom Ursprung zu entfernen. Dann wird rekapituliert, wie sich die Grundsätze des „Toyota Production System“ in andere Branchen und Funktionsbereiche verbreitet haben. Damit wird deutlich, dass die Übertragung des „Lean“-Gedankens auf das Projektmanagement nur einen Anwendungsfall darstellt, der zuvor schon viele Male versucht worden ist. Schließlich wird der Versuch unternommen, die branchen- und funktionsbereichsübergreifenden Kernpunkte des „Lean“-Gedankens herauszuarbeiten, um eine Struktur für die Übertragung auf das Projektmanagement zur Verfügung zu haben.

Das vierte Kapitel mit seinen fünf Unterkapiteln wendet sich dann vornehmlich an die praktisch interessierten Leser des Projektmanagements. Die Funktion dieses Kapitels besteht darin, die in Kap. 3 herausgearbeiteten Kernpunkte des

„Lean“-Gedankens auf das Projektmanagement zu beziehen. Entlang der fünf Grundsätze des „Lean“-Gedankens wird versucht, jeweils die typischen Herausforderungen des Projektmanagements zu identifizieren, daraus die Aufgaben eines „Lean Projects Managements“ abzuleiten und einzelne Werkzeuge zur Umsetzung dieser Aufgaben vorzuschlagen, damit die Grundsätze und Aufgaben nicht allzu abstrakt bleiben.

Im fünften und letzten Kapitel schließlich wird der Frage nachgegangen ob und inwieweit sich „Lean Project Management“ organisationsweit standardisieren lässt. Diesem Kapitel liegt die Annahme zugrunde, dass der Appetit von Organisationen nach Standardisierung von Aufgaben und Werkzeugen unermesslich ist, denn nur in organisationsweit standardisierten Prozessen wird sichtbar, dass ein Thema wirklich „adressiert“ ist. Diesen Gedanken legen auch Reifegradmodelle zum Projekt- und Prozessmanagement nahe. Es mag in diesem Fall sein, dass der Standardisierbarkeit in Tools und Templates Grenzen gesetzt sind - und andere Werkzeuge zum Einsatz kommen müssen, um Projektmanagement organisationsweit „lean“ zu machen.

Literatur

- Axelos, TSO (Hrsg) (2017) Managing successful projects with Prince 2, 6. Aufl. TSO, Norwich
- Beck K et al (2001) Manifesto for Agile software development. [AgileManifesto.org.https://agilemanifesto.org/](https://agilemanifesto.org/). Zugegriffen am 12.03.2017
- Berkun S (2008) Making things happen: mastering project management, Rev. Aufl. O'Reilly, Sebastopol
- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016a) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen (DIN 69901-1). In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 31–40
- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016b) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell (DIN 69901-2). In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 41–92
- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016c) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden (DIN 69901-3). In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 93–102
- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016d) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell (DIN 69901-4). In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 103–144

- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016e) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe (DIN 69901-5). In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 145–164
- DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (2016f) Leitlinien Projektmanagement DIN ISO 21500:2012. In: Deutsches Institut für Normung (Hrsg) Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, 3. Aufl. Beuth, Berlin, S 216–259
- International Project Management Association (Hrsg) (2016a) Individual competence baseline for project, program and portfolio management. Version 4.0. IPMA, Zurich
- International Project Management Association (Hrsg) (2016b) Organisational competence baseline for developing competence in managing by projects. Version 1.1. IPMA, Zurich
- International Project Management Association (Hrsg) (2016c) Project excellence baseline for achieving excellence in projects and programs. Version 1.0. IPMA, Zurich
- Kerzner H (2017) Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 12. Aufl. Wiley, New York
- Kuster J et al (2019) Handbuch Projektmanagement: agil, klassisch, hybrid, 4. Aufl. Springer Gabler, Berlin
- Mieg HA (2003) Problematik und Probleme der Professionssoziologie: eine Einleitung. In: Mieg HA, Pfadenhauer M (Hrsg) Professionelle Leistung – Professional Performance: Positionen der Professionssoziologie. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, S 11–46
- Millerson G (1964) The qualifying associations: a study in professionalization. Routledge & Kegan Paul, London
- Padalkar M, Gopinath S (2016) Six decades of project management research: thematic trends and future opportunities. *Int J Proj Manag* 34(2016):1305–1321
- Patzak G, Rattay G (2018) Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 7. Aufl. Linde, Wien
- Project Management Institute (Hrsg) (2017a) A guide to the project management body of knowledge, 6. Aufl. Project Management Institute, Newton Square
- Project Management Institute (Hrsg) (2017b) Project management job growth and talent gap 2017–2027. PMI, Newtown Square
- Stöger R (2011) Wirksames Projektmanagement: Mit Projekten zu Ergebnissen, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Sutherland J (2014) Scrum: the art of doing twice the work in half the time. Crown Business, New York
- Uchitpe M, Uddin S, Crawford L (2016) Predicting the future of project management research. 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015. *Procedia Soc Behav Sci* 226(2016):27–34
- Verzuh E (2016) The fast forward MBA in project management: a practical handbook and reference, 5. Aufl. Wiley, Hoboken



Was ist und was nützt Projektmanagement?

2

Zusammenfassung

Was Projektmanagement beinhaltet, scheint auf den ersten Blick bekannt zu sein: Die Wahrnehmung der Aufgaben zur Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Beendigung von Projekten. Auf den zweiten Blick taucht jedoch in konkreten Fällen immer wieder die Frage auf, ob ein bestimmtes Vorhaben als ein „Projekt“, als eine „Aufgabe“ oder als ein „Fall“ definiert und organisiert werden soll. Denn damit sind jeweils unterschiedliche Aufwände für das Management verbunden. Daher soll hier zunächst der Begriff des Projekts nochmals kritisch hinterfragt werden (Abschn. 2.1). Darauf aufbauend werden dann die definierten Aufgaben des Projektmanagements, wie sie in Normen und Standards kodifiziert sind, zusammenfassend rekapituliert (Abschn. 2.2). Von besonderem Interesse für das Thema dieses Buches ist die Frage, wie wirksam diese Normen und Standards für den Erfolg von Projekten sind (Abschn. 2.3) und wo mögliche Quellen der Verschwendung im Projektmanagement liegen (Abschn. 2.4). Dies gibt den Blick frei für Ansatzpunkte einer „Verschlankung“ des Projektmanagements, wie sie in „agilen Ansätzen“ vorgeschlagen werden (Abschn. 2.5). Diese Ansätze sollen auf ihre Beiträge und Grenzen für eine Minimierung von Verschwendungen im Projektmanagement kritisch überprüft werden. Damit wird zugleich deutlich, dass hier nicht die Position vertreten wird, „Lean“ und „Agile“ Projektmanagement seien deckungsgleich. Vielmehr wird „Lean Project Management“ hier als ein Ansatz konzipiert, der Potenziale zur Reduzierung von Verschwendung sowohl in „klassischen“ als auch in „agilen“ Vorgehensweisen bietet.

2.1 Die Definition eines Projekts

Was ein Projekt von einem Nicht-Projekt unterscheidet, ist in den Normen und Standards des Projektmanagements relativ einheitlich definiert (vgl. Tab. 2.1):

Gemeinsam ist allen Normen und Standards, dass Projekte über die Merkmale der Einmaligkeit bzw. Einzigartigkeit und zeitlichen Begrenztheit definiert sind. Beide Merkmale bedingen sich logisch: Wenn etwas einmalig durchgeführt wird, kann es nicht eine Daueraufgabe sein. Die Konsequenz daraus ist, dass Projekten ein größeres Risiko anhaftet als Daueraufgaben, wie Prince 2 (vgl. Axelos und TSO 2017, S. 4) nochmals explizit anmerkt.

Darüber hinaus differenzieren die Norm DIN ISO 21500 (2016f, S. 225), das Project Management Institute (2017a, S. 7) sowie die International Project Management Association (2016a, S. 27) Projekte zusätzlich über das Merkmal, dass diese bestimmte Ziele verfolgen und wertschöpfende Ergebnisse für Leistungsemp-

Tab. 2.1 Definitionselemente eines Projekts gemäß unterschiedlicher Projektmanagement-Normen und -Standards

Norm oder Standard	Charakteristika eines Projekts
DIN 69901-5: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme (2016e, S. 155)	<ul style="list-style-type: none"> • Einmaligkeit der gesamten Bedingungen
DIN ISO 21500: Leitlinien Projektmanagement (2016f, S. 225)	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartigkeit der Prozesse und Ergebnisse • Zeitliche Begrenztheit • Ziel- und Ergebnisorientierung • Prozess- und Phasenorientierung
Project Management Institute (PMI): Project Management Body of Knowledge (PMBok) (2017a, S. 4–9)	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartigkeit der Ergebnisse und einzelner Bedingungen • Zeitliche Begrenztheit • Ziel- und Ergebnisorientierung • Wertschöpfungsorientierung • Änderungsinitiierung
International Project Management Association (IPMA): Individual Competence Baseline (ICB) (2016a, S. 26)	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartigkeit • Zeitliche Begrenztheit • Ziel- und Ergebnisorientierung • Multidisziplinarität • Organisiertheit
Axelos und TSO: PRINCE 2 (2017, S. 4 f.)	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartigkeit • Zeitliche Begrenztheit • Ziel- und Ergebnisorientierung • Änderungsinitiierung • Multidisziplinarität • Risikobehaftetheit

fänger erbringen müssen. Doch diese Definitionselemente lassen außer Acht, dass dieselben Anforderungen auch für Nicht-Projekte gelten. Alle dauerhaften betrieblichen Prozesse beziehen ihre Legitimation daraus, dass sie Ziele erreichen und wertschöpfende Ergebnisse erzeugen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 5–16; Fischermanns 2013, S. 17 f.; Lee 2013, S. 45–48). Deshalb stehen Entwicklungsprozesse unter der Zielvorgabe der Markt- und Funktionsfähigkeit der Produktkonzepte; Produktionsprozesse haben Leistungen mit geringstmöglichen Varianzen bei minimalen Kosten und größtmöglicher Flexibilität zu erzeugen; Vertriebsprozesse stehen unter dem Druck, den Umsatz zu definierten Deckungsbeitrags- oder Rentabilitätsvorgaben zu erhöhen. Die Ziel-, Ergebnis- und Wertschöpfungsorientierung sind also keine spezifischen Differenzierungen von Projekten, sondern gelten für alles wirtschaftliche Handeln.

Von einigen Normen und Standards wird weiterhin ein charakteristisches Merkmal von Projekten darin gesehen, dass durch diese Änderungen innerhalb und/oder außerhalb des Aufgabenträgers initiiert werden (vgl. Project Management Institute 2017a, S. 6; Axelos und TSO 2017, S. 3). Dies gilt einerseits für innerorganisatorische Projekte, in denen Geschäftsprozesse verändert, neue Anwendungssysteme eingeführt oder ein Fusionsprojekt durchgeführt wird. Andererseits ist dies auch für marktorientierte Projekte anwendbar, vermittels derer neue Medikamente durch die Genehmigungsverfahren hindurch auf den Markt gebracht, neue Serviceleistungen für Kunden angeboten oder neue Bauprojekte akquiriert werden sollen. Doch auch wirtschaftliche Daueraufgaben haben den Zweck, einen bestehenden Ausgangszustand in einen Zielzustand zu transformieren, dessen Wert höher ist als der Ausgangszustand (vgl. Gutenberg 1958, S. 55–75; Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 350–355): In Produktionsprozessen werden aus den Produktionsfaktoren operativer Arbeit, Betriebsmittel und Materialien höherwertige Güter erzeugt; in Vertriebsprozessen werden Kundenbedarfe in Kundenaufträge transformiert; in Produktentwicklungsprozessen werden aus Marktbedarfen Produktkonzepte. Deshalb gilt die Initiierung von Änderungen für jede Art von Arbeit, nicht nur für Projektarbeit. Es kann daher nicht als differenzierendes Definitionsmerkmal für Projekte gelten.

Ferner sehen einige Normen und Standards zusätzlich die Multidisziplinarität als ein Merkmal von Projekten an (vgl. International Project Management Association 2016a, S. 27; Axelos und TSO 2017, S. 3). Das bedeutet, dass unterschiedliche organisatorische Funktionen an der Erzeugung des Projektergebnisses beteiligt sind. Dies zeigt an, dass eine gewisse Größe und Komplexität vorhanden sein muss, damit ein Vorhaben sinnvoll als Projekt klassifiziert und organisiert werden kann. Doch auch dies differenziert Projekte nicht von Daueraufgaben, wie beispielsweise der Auftragsabwicklung, des Kundenservice oder der Produktent-

wicklung. In derartigen Prozessen sind ebenfalls organisatorische Funktionen, wie beispielsweise die Entwicklung, der Einkauf, die Produktion, der Vertrieb, das Marketing und das Controlling beteiligt (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 181–228; Fischermanns 2013, S. 28–40). Aus diesem Grund eignet sich auch dieses Merkmal nicht als differenzierender Indikator für Projekte.

Schließlich wird von einigen Normen und Standards das Definitionsmerkmal der Organisiertheit (vgl. International Project Management Association (2016a, S. 27) bzw. der Prozess- und Phasenorientierung (vgl. DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen 2016f, S. 225) eingeführt. Wird dies als ein konstitutives Merkmal von Projekten angesehen, sind damit alle ad-hoc-Aktivitäten, die relativ unkoordiniert stattfinden, per Definition keine Projekte. Inwiefern das gerechtfertigt ist, soll eine weitere Überlegung zeigen.

Vorläufig kann hier aus der kritischen Überprüfung vorhandener Projektdefinitionen folgende Definition eines Projekts abgeleitet werden.

► Unter einem Projekt wird hier – vorläufig – jedes Vorhaben verstanden, das einen gewissen Einmaligkeitscharakter sowie einen definierten Start und Endzeitpunkt aufweist.

Der Begriff „Vorhaben“ in der Definition zeigt an, dass es sich bei einem Projekt nicht um eine Aufgabe oder Aktivität handelt, sondern um eine größere Unternehmung, die unterschiedliche Aufgaben und Aktivitäten beinhaltet, welche koordiniert werden müssen.

Wendet man diese Definition nun auf unterschiedliche Vorhaben an, zeigt sich schnell, dass diese Definition nicht in jedem Fall eindeutig Projekte von Nicht-Projekten unterscheidet.

Sind folgende Fallbeispiele Projekte?

1. Bau von Stuttgart 21

„Als der damalige Bahn-Chef Heinz Dürr, Verkehrsminister Matthias Wissmann und Baden-Württembergs Ministerpräsident Erwin Teufel 1994 erstmals die Vision eines unterirdischen Bahnhofs für Stuttgart entwarfen, war der Zeit- und Kostenplan noch völlig klar: 4,8 Milliarden sollte der Bau kosten – D-Mark wohlgermerkt. Fertigstellung: spätestens 2010. Die Aufsichtsräte der Bahn, die in dieser Woche in der Konzernzentrale über den aktuellen Daten brüteten, können über solche Prognosen bestenfalls noch schmunzeln. Denn das umstrittene Prestigeprojekt der Bahn wird noch später fertig und auch noch teurer werden als bislang gedacht. Auf bis zu 8,2 Milliarden Euro schätzt die Bahn-Spitze die Kosten inzwischen. Die eigentlichen Projektkosten liegen bei 7,7 Milliarden Euro. Hinzu kommt laut einem Vorschlag für den Aufsichtsrat ein sogenannter

Risikopuffer von bis zu 500 Millionen Euro. Spätestens 2025 soll der Bahnhof demnach in Betrieb gehen – noch ein Jahr später, als es sich bereits im Dezember abgezeichnet hatte.“ (Balsler 2018)

2. Entwicklung und Markteinführung von Apple iPhone XS und iPhone XS Max im September 2018

„Nur vier Tage hat Apple uns dieses Mal Zeit gelassen, um die neuen iPhones nach der Präsentation in Cupertino zu testen. Eigentlich ist das zu wenig, um ein neues Smartphone umfassend zu bewerten. Doch während der US-Konzern vergangenes Jahr mit dem iPhone X ein vollkommen neues Smartphone-Konzept aus dem Hut gezogen hat, sind die neuen Modelle iPhone XS und iPhone XS Max in erster Linie Weiterentwicklungen des Vorjahresmodells.“ (Kremp 2018)

3. Prozessierung von Krediten in Banken

„Die Anzahl und prozessuale Ausprägung von Schnittstellen beeinflusst die Effizienz im gesamten Kreditprozess erheblich: Mit steigender Komplexität der Kreditprodukte nimmt die Anzahl der Schnittstellen zu. Im Konsumentenkreditgeschäft kommen Kreditinstitute mit wenigen und bereits digitalisierten Schnittstellen aus, was im Ergebnis zu schnellen Bearbeitungszeiten führt. Im Baufinanzierungsprozess gibt es tendenziell mehr und v. a. noch analoge Schnittstellen, was zu längeren Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten führt. Die größten Optimierungspotenziale hinsichtlich Schnittstellen liegen aber in den Prozessen des Firmenkundenkreditgeschäfts.“ (PricewaterhouseCoopers 2017, S. 16)

4. Sektorenübergreifende Patientenversorgung in Deutschland

„Wenn man grundsätzlich Patientenversorgung als ganzheitliche Aufgabe des stationären und ambulanten Sektors betrachtet, fehlt jegliche Begründung für das -im Übrigen in dieser Stringenz nur in Deutschland gelebte – Nebeneinander der Versorgungssektoren – mit eigenen Bedarfsplanungen, eigenen Gebührenordnungen, eigenen Budgets und Zahlungsströmen sowie fundamental voneinander abweichenden ordnungspolitischen Regelungsmechanismen. Das Verfolgen der sektoralen Eigeninteressen führt dazu, dass Leistungen von einem Sektor in den anderen „verschoben“ werden, ohne dass dies in jedem Fall qualitativ-inhaltlich zu rechtfertigen wäre und obwohl in der Gesamtsystembetrachtung unter Umständen höhere Kosten entstehen. Nicht umsonst gilt das deutsche Gesundheitswesen auch im OECD-Vergleich als überdurchschnittlich kostenintensiv (...), obgleich die Beteiligten permanent darauf hinweisen, dass die zur Verfügung stehenden Mittel nicht ausreichen. Neben den ökonomischen Nachteilen sind qualitative Nachteile festzustellen, wie z. B. die fehlende Gesamtverantwortung

der Beteiligten. Mehrfachuntersuchungen, Diskontinuitäten im Behandlungsablauf und regionale Unter-, Über- oder Fehlversorgung sind die unvermeidbare Folge.“ (Philippi und Küttner 2010 S. 63 f.)

5. Auftragsbearbeitung bei Handwerksunternehmen in der Baubranche

Der Boom geht weiter: Im Handwerk läuft es dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) zufolge so gut wie noch nie seit der Wiedervereinigung. Das zeige ein noch unveröffentlichter Konjunkturbericht des ZDH, über den die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ berichtet. (...) Im Bauhauptgewerbe etwa reichen die aktuellen Aufträge für die kommenden 10,7 Wochen. 92 Prozent der Unternehmen bezeichnen ihre Geschäftslage als gut oder zumindest befriedigend. In den Ausbaugewerken sind 82 Prozent der Betriebskapazitäten ausgelastet. „Vor allem in den Ballungsräumen müssen Bauherren rechtzeitig planen und Aufträge erteilen“, sagte Schwannecke.“(Kwasniewski 2017)

Die sechs Beispiele zeigen, dass die Anwendung der erstgenannten Definition nicht eindeutig Projekte von Daueraufgaben differenziert.

Das erste Beispiel öffentlich-privater Bauprojekte, wie beispielsweise Stuttgart 21, der Berliner Flughafen BER oder die Hamburger Elbphilharmonie, lassen sich sehr eindeutig als Projekte identifizieren: Diese sind in vielen Aspekten einmalig und weisen definierte Start- und Endzeitpunkte auf (auch wenn letztere in den genannten drei Fällen kontinuierlich nach hinten verschoben werden).

Das zweite Beispiel der Entwicklung und Markteinführung von Produktvarianten, wie es bei den Smartphone-Varianten Apple iPhone XS und iPhone XS Max der Fall ist, lässt bereits erste Zweifel aufkommen: Zwar gibt es bei diesen beiden Entwicklungsprojekten definierte Start- und Endzeitpunkte, doch sind derartige Varianten tatsächlich „einmalig“ genug, um sie als Projekte zu klassifizieren und zu organisieren? Noch größere Zweifel kommen bei „projektorientierten“ Entwicklungsorganisationen auf, die beispielsweise eine Steuergerätegeneration über drei Jahre in unterschiedlichen Varianten am Markt verkaufen und jede Variantenentwicklung als „Projekt“ klassifizieren und organisieren. So ist es beispielsweise in der Elektronikentwicklung bei Automobilzulieferern der Fall (vgl. Midler und Navarre 2007, S. 1383 f.).

Das dritte Beispiel der Kreditbearbeitung, das ebenfalls definierte Start- und Endzeitpunkte pro Kreditentscheidung aufweist, lässt noch größere Zweifel an der Einmaligkeit und Einzigartigkeit aufkommen. Zwar ist jedes Kreditbegehren ein „Fall“, das gewisse individuelle Bedingungen hinsichtlich der Kreditsumme, Bonität des Kreditnehmers sowie des Risikos für den Kreditgeber aufweist – aber reicht diese Individualität aus, um die Kreditbearbeitung pro Fall als Projekt zu klassifizieren und

zu organisieren? Wie das Textbeispiel zeigt, wird diese Frage von den meisten Kreditinstituten zumindest bei einfachen Kreditbegehren verneint und die Kreditbearbeitung als Dauerprozess mit unterschiedlichen Fällen organisiert, was die Effizienz des Kreditgeschäfts deutlich steigert.

Das vierte Beispiel der Patientenversorgung legt dieselbe Frage nahe: Ist ein „Fall“ innerhalb oder zwischen den Sektoren der Gesundheitsversorgung in Deutschland als ein Projekt zu betrachten und zu gestalten? Oder ist es nicht sinnvoller, die Patientenversorgung als Fälle in einem kontinuierlichen und weitgehend standardisierten Prozess zu organisieren? Letzteres gelingt dadurch, dass ein schlecht definiertes Problem (Symptome) in ein gut definiertes Problem (Diagnose) überführt und in einen weitgehend standardisierten Prozess der Behandlung kanalisiert wird. Das ist das Gegenteil von „ganzheitlicher, individueller Patientenversorgung“, wie sie von einigen Seiten gefordert wird, steigert aber die Effizienz und Finanzierbarkeit eines Gesundheitssystems wesentlich.

Das fünfte Beispiel der Auftragsbearbeitung bei Handwerksunternehmen in der Baubranche zeigt nochmals das Dilemma einer optimalen Klassifikation und Organisation der Bearbeitung von „Fällen“ oder „Aufträgen“. Man könnte jeden Auftrag als ein eigenständiges Projekt betrachten und gestalten. Die Auftragsbearbeitung lässt sich aufgrund der Klassifikation in Gewerke jedoch auch als Fälle in einem weitgehend standardisierten Auftragsbearbeitungsprozess organisieren.

Die Überlegungen zeigen erstens, dass das Definitionsmerkmal der „Einmaligkeit“ von Vorhaben eine Frage der subjektiven Bewertung darstellt. In einigen Beispielen, wie öffentlich-rechtliche Bauprojekte oder der Entwicklung und Markteinführung von Produktvarianten, hat es sich etabliert, die einzelnen Vorhaben als Projekt zu bearbeiten – nicht selten als Unterprojekte eines übergreifenden Programm- oder Multiprojekt-Managements (Patzak und Rattay 2018, S. 489–494; Seidl 2011). In anderen Beispielen, wie bei der Kreditbearbeitung, Patientenversorgung oder Auftragsbearbeitung im Handwerk, werden die einzelnen Vorhaben eher als „Fälle“ in einem weitgehend standardisierten Prozess abgewickelt, da der relativ geringe Einmaligkeitscharakter jedes Falles eine separate Organisation als Projekt nicht rechtfertigt.

Es wird zweitens klar, dass die Organisation eines Vorhabens als „Projekt“ oder als „Daueraufgabe“ bzw. „Prozess“ zwei alternative Gestaltungsformen darstellen. Ein Prozess wird meist definiert als dauerhafte organisatorische Regelung, innerhalb der Inputs durch definierte Aufgabenfolgen mit Hilfe von Aufgabenträger und Werkzeuge in Ergebnisse transformiert werden, die für Kunden einen Wert darstellen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 51–56; Fischermanns 2013, S. 14 f.). Demgegenüber zeichnen sich Projekte durch die Einmaligkeit und zeitliche Begrenztheit aus. Doch existieren auch Verbindungen zwischen diesen

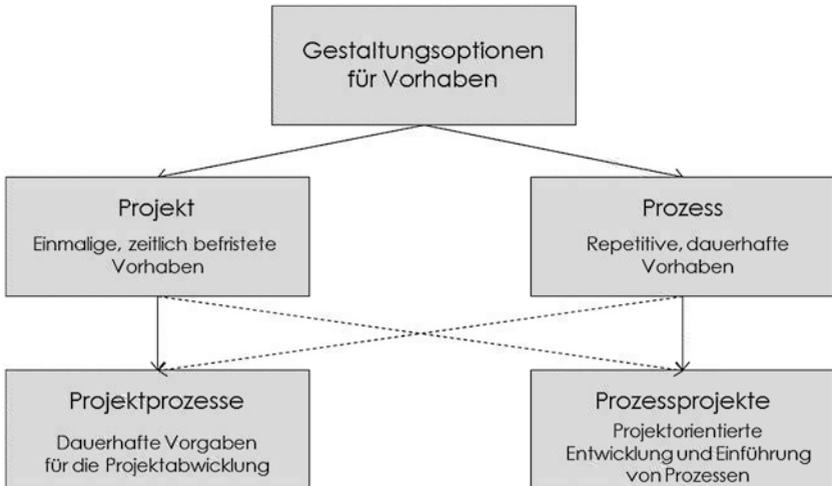


Abb. 2.1 Gestaltungsoptionen für Vorhaben

beiden Organisationsformen. Projekte werden häufig nach Vorgabe von Projektprozessen abgewickelt, wie es die Normen und Standards zum Projektmanagement vorschlagen. Geschäftsprozessoptimierung und -einführung findet meist in Form von Prozessprojekten statt (vgl. Abb. 2.1):

Drittens machen die Definitionsüberlegungen deutlich, dass für die Definition eines Projekts noch ein drittes Element erforderlich ist: Ein Projekt ist erst dann ein Projekt, wenn es durch den Anbieter und/oder Kunden der Leistung als ein solches definiert und organisiert ist. Das macht deutlich, dass ein Projekt nicht objektiv existiert, wie es objektivistische erkenntnistheoretische Perspektiven nahelegen, und nur identifiziert werden muss, sondern dass es subjektivistisch bzw. konstruktivistisch von Leistungserbringer und/oder Leistungsempfänger definiert und organisiert wird. (vgl. Abb. 2.2).

Der rationale Grund für die Definition und Organisation eines Vorhabens als Projekt ist die Minimierung der Risiken, die in einem einmaligen und zeitlich begrenzten Vorhaben liegen. Daher lässt sich ein Projekt abschließend wie folgt definieren:

- ▶ Unter einem Projekt wird hier – abschließend – jedes Vorhaben verstanden, das einen gewissen Einmaligkeitscharakter sowie einen definierten Start- und Endzeitpunkt aufweist und von dem Leistungserbringer und /oder Leistungsempfänger als Projekt definiert und organisiert wird.

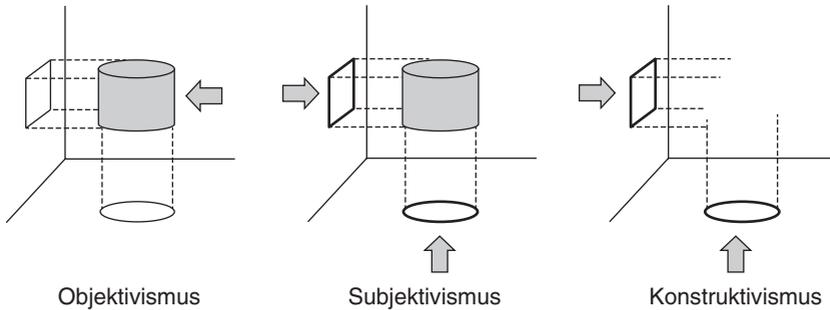


Abb. 2.2 Erkenntnistheoretische Perspektiven (in Anlehnung an: Goorhuis 1995)

Die Definitionsüberlegungen zeigen schon einen ersten Weg zur „Verschlankung“ des Projektmanagements auf: Ob etwas als einmaliges und zeitlich begrenztes Projekt oder als repetitiven und dauerhaften Prozess definiert wird, entscheidet fundamental über die damit verbundenen Ergebnisse, Aufwände und Durchlaufzeiten.

Ist die Entscheidung für eine Projektdefinition gefallen, stellt sich eine zweite Frage, die mit „Lean Project Management“ in enger Verbindung steht: Wie viel und welches „Management“ von Projekten ist erforderlich und ausreichend, um die gewünschten Projektergebnisse zu erstellen? Dies ist Thema des folgenden Kapitels.

2.2 Aufgaben des Projektmanagements

Aufgaben und Methoden des Allgemeinen Managements

Wenn im Folgenden vom Management von Projekten die Rede ist, muss geklärt werden, was unter „Management“ und „Projektmanagement“ verstanden wird. Denn der Begriff des Managements gehört zu den schillerndsten Begriffen sowohl der Fachliteratur als auch des allgemeinen Sprachgebrauchs (vgl. Drucker 1993a, S. 6 f., Staehle et al. 1999, S. 71–73).

Angloamerikanische Managementforscher sind sich darin einig, dass „Management“ im modernen Sinn ein Phänomen der Industrialisierung ist, das im England des 18. Jahrhunderts seinen Anfang hatte, obwohl bereits früher Organisations- und Führungsaufgaben im politischen, militärischen und religiösen Kontext wahrgenommen wurden (vgl. Staehle et al. 1999, S. 4–14; Wren und Bedeian 2009, S. 39–94; Witzel 2011, S. 82–132). Erst mit dem Aufkommen arbeitsteiliger Produktionsformen und einer expansiven Massenfertigung wurden eigenständige Stellen für Koordinationsaufgaben in allen organisatorischen Funktionsbereichen erforderlich.

Diese Stellen waren im Auftrag der Eigentümer privatwirtschaftlicher Unternehmen mit Managementfunktionen ausgestattet (vgl. Steinmann und Schreyögg 1961). Die Trennung von Eigentum und Leitung hat „Manager“ als neue Berufsgruppe hervorgebracht, die auftragsgebunden „das Haus für den Eigentümer bestellen“ (Boetticher 1963, S. 12), wie eine der etymologischen Herleitungen des Begriffs besagt.

Diese erste und ursprüngliche Sichtweise bindet den Begriff des Managements an die hierarchische Position und die damit verbundene Weisungsbefugnis. Management ist dementsprechend definiert als „Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist. Zum Management gehören demnach alle Organisationsmitglieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, angefangen beim Meister bis zum Vorstandsvorsitzenden“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 6). Dieses Verständnis wird in der Managementforschung als „institutionaler Managementbegriff“ bezeichnet (vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 13 f.; Staehle et al. 1999, S. 69; Steinmann und Schreyögg 2005, S. 6 f.).

Seit den in den 80er-Jahren, u. a. durch die „Lean Management“-Bewegung, angestoßenen Entwicklungen der Enthierarchisierung und Dezentralisierung, die eine Verlagerung von Managementfunktionen auf die primär wertschöpfenden Ebenen und damit eine „Verschlankung“ vor allem der mittleren Managementebenen mit sich brachten, ist dieses idealtypische Modell in vielen Organisationen nur noch begrenzt gültig bzw. ergänzungsbedürftig. Im Zuge dieser Entwicklung übernahmen Fachspezialisten – nicht selten in Form einer Sekundärorganisation – zunehmend Verantwortung für spezifische Kunden, Produkte, Prozesse oder Projekte. Das bis dahin dominante Definitionskriterium der Weisungsbefugnis ist bei den genannten Funktionsträgern entweder gar nicht vorhanden oder aber hinsichtlich seines Umfangs oder seiner zeitlichen Gültigkeit stark beschränkt.

Mit dieser Entwicklung verbunden ist eine aus dem US-amerikanischen Raum stammende Tendenz zur „Managerialisierung“ vieler Berufsbezeichnungen. So tragen nach einem Zensus aus dem Jahr 2000 in den USA mittlerweile rund 30 Mio. Beschäftigte den Titel „Manager“; das sind rund 20 % aller Beschäftigten (vgl. U.S. Census Bureau 2003). Manager in den USA sind, wie Braverman bereits 1977 feststellte, „Käufer und Einkäufer, Beamte und Verwaltungsangestellte der verschiedenen Ebenen der Regierung, der Schulverwaltung, von Krankenhäusern und anderen derartigen Institutionen, Postmeister und Postinspektoren, Schiffsoffiziere, Lotsen und Zahlmeister, Gebäudeverwalter und -inspektoren, Zugführer, Gewerkschaftsangestellte und Direktoren von Bestattungsinstituten“ (Braverman 1977, S. 198 f.). Das deutet darauf hin, dass der Titel „Manager“ – zumindest in den angloamerikanischen Ländern – kaum Aussagen über die Verantwortlichkeiten, Aufgaben oder Befugnisse gestattet. In Deutschland und Europa scheint sich diese Tendenz ebenfalls abzuzeichnen. Diese Entwicklung macht arbeitsrechtlich

in Deutschland mittlerweile eine klare Trennung zwischen „Managern“ und „Leitenden Angestellten“ erforderlich (vgl. BetrVG § 5, Abs. 3).

Aus diesen Gründen definiert der Großteil der Forschungsansätze den Begriff „Management“ heute weniger über das Charakteristikum der institutionalen Weisungsbefugnis, als vielmehr über die Bestimmung der Aufgaben, die Manager zu erfüllen haben (vgl. Drucker 1993a, S. 349 f.; Drucker 2006, S. 5 f.; Malik 2006, S. 49 f.). Diese Ansätze werden auch unter den Oberbegriffen „funktionelle“ oder „normativ-analytische Ansätze“ zusammengefasst (vgl. Staehle et al. 1999, S. 78–83).

Fasst man die zahlreichen Ansätze zusammen, die seit der ersten systematischen Zusammenstellung von allgemeinen Managementaufgaben durch den französischen Bergbauingenieur Henry Fayol (1929, S. 34–83) vorgeschlagen wurden (vgl. Gulick 1937, S. 13; Koontz und O'Donnell 1972, S. 19; Carroll und Gillen 1987; Ulrich und Fluri 1995, S. 17), so lässt sich feststellen, dass die zentralen Aufgaben des Managements nicht darin gesehen werden, direkt wertschöpfende Leistungen zu erbringen, sondern die Erbringung wertschöpfender Leistungen durch Aufgaben der Planung, Initiierung und Kontrolle zu ermöglichen bzw. zu unterstützen. Insofern wird Management als eine indirekte, sekundär wertschöpfende, Funktion verstanden. Diese Funktion wird oft als „the art of getting things done through people“ (Stoner und Wankel 1986, S. 3), im Rahmen produktionsfaktorenorientierter Modelle als „dispositiver Faktor“ (Gutenberg 1958, S. 27) und im Kontext neuerer, systemtheoretisch inspirierter Ansätze als „Lenkung, Gestaltung und Entwicklung“ (vgl. Ulrich 1984, S. 99–112; Bleicher 2011, S. 54–58) beschrieben.

Sekundär wertschöpfende Managementleistungen sind in arbeitsteilig verfassten Organisationen deshalb erforderlich, weil darin kollektiv Ergebnisse erbracht werden müssen, die von keinem Organisationsmitglied allein erbracht werden können. Aus diesem Grund bedarf es der zentralen Wahrnehmung der Aufgaben der Willensbildung und Willensdurchsetzung sowie der Verknüpfung sachbezogener (z. B. Planung, Initiierung, Kontrolle) und personenbezogener (z. B. Personalführung) Aspekte zur Erreichung von Ergebnissen. Aus diesem Grund werden Managementaufgaben oft auch in Aufgaben der „Unternehmensführung“ und der „Personalführung“ differenziert (vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 13; Staehle et al. 1999, S. 79–81).

Diese sekundären Aufgaben bestehen konkret darin, erstens den Interessensgruppen einer Unternehmung Orientierung über die Ziele und Aufgaben zu geben („Planung“, „Auftragserteilung“, „Kontrolle“), zweitens die Arbeit zu gestalten („Organisation“, „Koordination“, „Führung“) und drittens die für die Arbeit erforderlichen Ressourcen bereitzustellen („Zuordnung“, „Staffing“, „Budgetierung“). Diese drei Hauptaufgaben werden hier als Orientierungs-, Gestaltungs- und Allokationsaufgabe

des Managements bezeichnet. Sie werden über einen Prozess der Entscheidung, Initiierung und Kontrolle wahrgenommen, der häufig als „Management-Regelkreis“ bezeichnet wird (vgl. Ulrich und Krieg 1972, S. 30; Ulrich und Fluri 1995, S. 22–26; Malik 2008, S. 367–376).

Bezieht man nun die inhaltlichen Managementaufgaben auf das methodische Phasenmodell, so lässt sich die Orientierungs-, Gestaltungs- und Allokationsfunktion methodisch in den Schritten Entscheidung, Initiierung und Kontrolle realisieren, wobei bei jedem Schritt unterschiedliche Methoden und Werkzeuge zum Einsatz kommen können, die die Umsetzung dieses Schritts unterstützen (vgl. Abb. 2.3):

Die Abb. 2.3 lässt sich dabei sowohl vertikal als auch horizontal lesen. Vertikal betrachtet bestehen die Hauptaufgaben des Managements darin, in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und Ressourcen Entscheidungen zu treffen, die Umsetzung dieser Entscheidungen in Gang zu setzen sowie deren Umsetzung und Wirksamkeit zu überwachen.

Horizontal betrachtet lässt sich die Leistungsfähigkeit von Management anhand von zwei Indikatoren feststellen: Klassisch anhand der Effizienz oder Wirtschaftlichkeit, das heißt dem Verhältnis von Maßnahmen und dafür eingesetzten Ressourcen (vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 286). Das Leistungskriterium für Managementhandeln besteht aus dieser Perspektive darin, einen definierten Output mit geringstmöglichem Input zu erreichen oder mit dem gegebenen Input einen optimalen Output zu erwirtschaften.

		Managementaufgaben		
		Orientierungsaufgabe	Gestaltungsaufgabe	Allokationsaufgabe
		Definition und Kontrolle von Zielen	Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Arbeit	Zuweisung und Überwachung von Ressourcen
Managementmethoden	Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Ausgangssituation und Spezifizierung des Zielzustandes 	<ul style="list-style-type: none"> Modellierung möglicher Optionen und Definition von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Abgleich und Entscheidung von Ressourcenbedarf und, Ressourcenkapazitäten
	Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> Zielentfaltung (Policy Deployment) und Zielvereinbarung oder -vorgabe 	<ul style="list-style-type: none"> Initiierung von Maßnahmen durch Organisation und/oder Führung 	<ul style="list-style-type: none"> Zuweisung von Ressourcen
	Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle der Einhaltung und Wirksamkeit der Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Überwachung des Ressourcenverbrauchs und des Ressourceneinsatzes
		←————→ Wirksamkeit (Effektivität)		←————→ Wirtschaftlichkeit (Effizienz)

Abb. 2.3 Aufgaben und Methoden des Managements