

# Projektmanagement – Was haben wir gelernt?



Es gibt kaum organisatorische Instrumente, über die so viel geschrieben wurde wie über das Projektmanagement. Wer erinnert sich nicht an die dicken Projektmanagement-Handbücher, die in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts auf den Markt kamen. In diesen Veröffentlichungen ging es vor allem um die Umsetzung. Daneben wurden jedoch auch viele wissenschaftliche Studien durchgeführt, um Erklärungen für die empirische Evidenz möglicher Erfolgsfaktoren zu finden. Insofern könnte man annehmen, dass alle Geschichten zum Thema Projektmanagement bereits erzählt sind. Wie die Beiträge in diesem Schwerpunkt aber zeigen, entwickeln sich die Konzepte des Projektmanagements weiter und passen sich dabei den aktuellen Trends im Bereich Organisation und Leadership an.

Aber was haben wir gelernt? Eine Erkenntnis ist dabei sicherlich schon fast so alt wie das Projektmanagement selbst: Projektmanagement macht nur dort Sinn, wo die Routineorganisation ungeeignet erscheint, diese spezielle Organisationsaufgabe zu lösen. Zumindest gilt dies für diejenigen Geschäftsmodelle, die ihre Leistungserstellung mit Blick auf den Kunden nicht zwingend in Form von Einzelprojekten vornehmen. Im Regelfall stellt Projektmanagement insofern ein ergänzendes Instrument zur Organisation bestimmter Unternehmensaufgaben dar.

Daher sollte man sich – und das ist eine Erkenntnis der vielen empirischen Befunde – stets die Frage stellen, ob der zusätzliche Organisationsaufwand, den das Projektmanagement darstellt, auch wirklich gerechtfertigt ist. Dabei darf man auch den Effizienzvorteil der Routineorganisation nicht unterschätzen, wenn es darum geht, regelmäßig wiederkehrende Unternehmensaufgaben zu erfüllen.

Außerdem wird Projekt(mit)arbeit von den Beschäftigten durchaus geschätzt. Die Aufgaben werden oftmals als interessanter empfunden als die tägliche Routine. Gerade wenn nur ein Teil der Arbeitszeit im Projekt verbracht wird, werden die Prioritäten meist so gesetzt, dass die »wichtige« Projektarbeit stets vor der »unwichtigen« Routinearbeit geht. Man verkennt

dabei gerne, dass der aktuelle Unternehmenserfolg immer durch die Routineorganisation erwirtschaftet wird. Insofern sollte das Streben nach Projektarbeit stets kritisch geprüft werden.

Projekte sollten nur dann ins Leben gerufen werden, wenn die entsprechenden Aufgaben nicht im Rahmen der Routineorganisation durchgeführt werden können. Routineaufgaben sind insbesondere Aufgaben, die sich durch eine vergleichsweise geringe Komplexität, eine Übersichtlichkeit in der Aufgabenstruktur, ein geringes Risiko sowie durch ein moderates Konfliktausmaß auszeichnen. Es sind dies Aufgaben, bei denen sich das Aufsetzen eines Projektes verbietet. Zum einen kann und sollte die Routineorganisation derartige Aufgaben beherrschen und zum anderen darf nicht übersehen werden, dass jedes Projekt einen zusätzlichen Organisationsaufwand verursacht, der zwingend durch das Projektergebnis auszugleichen ist.

Die Beiträge zu unserem Schwerpunktthema zeigen, welche Entwicklungen beim Projektmanagement in den letzten Jahren zu verzeichnen sind. Dahinter steht immer die Annahme, dass das Aufsetzen eines Projektes auch wirklich sinnvoll ist.

Zum Schluss noch ein Hinweis in eigener Sache: Bei der Produktion von Ausgabe 6/2021 »Die neue Normalität?« ist es zu einem Fehler beim Aufbinden der Hefte gekommen. In einem kleinen Teil der Auflage wurden Druckbögen doppelt eingebunden, während ein anderer Teil des Heftes fehlte. Dafür bitten wir um Entschuldigung. Betroffene Leserinnen und Leser können sich beim Verlag melden ([service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)) und erhalten ein korrektes Heft als Ersatz.

Gerhard Schewe