

CSPstudy 2015

Wertbeitrag von Projektmanagementkompetenz auf den Unternehmenserfolg



Version 1.1 vom 20. Januar 2016

Wertbeitrag von Projektmanagementkompetenz auf den Unternehmenserfolg

Liefert organisationale Kompetenz im Projektmanagement und deren Assessment mit IPMA Delta[®] einen Wertbeitrag an den Unternehmenserfolg?

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es zu untersuchen, inwiefern organisationale Kompetenz im Projektmanagement einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefert und welche Unterstützung Assessments (z.B. IPMA Delta[®]) dabei bieten.

Verfasst von:

Sara Freidig (Studienleiterin), Beraterin und Projektleiterin, Marketingwirtin (BAW)
Gennaro Castiello, Mitglied der Geschäftsleitung, Partner, lic. oec. inform. HSG

CSP AG
Competence Solutions Projects
Teufener Strasse 5
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 71 231 10 60

CSP AG
Competence Solutions Projects
Storchengässchen 6
CH-3011 Bern
Tel. +41 31 350 10 31

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	4
1.2	Zielsetzung der Studie	4
2	Grundlagen	5
2.1	Grundlagen zur organisationalen Kompetenz	5
2.1.1	Konzept der organisationalen Kompetenz	5
2.1.2	Dynamic Capabilities	5
2.2	Grundlagen zu IPMA Delta®	6
2.2.1	IPMA Delta®	6
2.2.2	Kompetenzelemente der IPMA OCB® (Organisational Competence Baseline)	7
3	Projektmanagementkompetenz und organisationale Kompetenz	9
3.1	Wechselbeziehung zwischen Projektmanagementkompetenz und organisationaler Kompetenz	9
3.2	Dynamic Capabilities und Projektmanagementkompetenzen	10
4	Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg	12
4.1	Wertbeitrag durch Kompetenz im Projektmanagement	12
4.2	Wertbeitrag durch IPMA Delta®	14
5	Schlussfolgerungen	15
5.1	Einfluss auf den Unternehmenserfolg	15
5.2	Herausforderungen	15
6	Fallbeispiele	17
6.1	Litex	17
6.2	Bayer Material Science	17
6.3	CSP	18
7	Anhang	20
7.1	CSP und Autorenprofil	20
7.2	Abschlussklauseln	21
7.2.1	Inhalt der Studie	21
7.2.2	Urheber und andere Schutzrechte	21
8	Literaturverzeichnis	22

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Organisationale Kompetenz ist ein Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung und beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, durch Verknüpfung von Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die IPMA Organisational Competence Baseline (OCB) ist ein kürzlich veröffentlichter Standard, der die organisationale Kompetenzen im Projektmanagement beschreibt. Bei der OCB geht es um die Fragestellung, wie Projektmanagement in der Organisation verankert ist und als Teil des Managementsystems entwickelt wird.

Weder die aktuelle Literatur noch OCB behandeln jedoch den möglichen Wirkungszusammenhang zwischen organisationaler Kompetenz im Projektmanagement und dem Unternehmenserfolg. Diese Lücke soll durch diese Studie geschlossen werden.

1.2 Zielsetzung der Studie

Ziel der Studie ist es zu untersuchen, inwiefern organisationale Kompetenz im Projektmanagement einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefert und welche Unterstützung Assessments (z.B. IPMA Delta®) dabei bieten. Anhand von Fallbeispielen sollen die Anwendung und die gemachten Erfahrungen diesbezüglich erörtert werden.

Die Studie soll für Entscheidungsträger und –trägerinnen sowie Fachpersonen im Bereich Unternehmensentwicklung und Projektmanagement Transparenz zum Thema organisationale Kompetenz schaffen.

2 Grundlagen

2.1 Grundlagen zur organisationalen Kompetenz

2.1.1 Konzept der organisationalen Kompetenz

Die Fähigkeit von Organisationen, Menschen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen und Kulturen in Projekte, Programme und Portfolios innerhalb eines unterstützenden Governance- und Managementsystems zu integrieren, ist organisationale Kompetenz



Organisationale Kompetenz ist ein Konzept der strategischen Managementlehre zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis unternehmensspezifischer Ressourcen. In der Literatur wird dieser Ansatz als Resource Based View bezeichnet. Während individuelle Kompetenz die Fähigkeiten von Individuen beschreibt, situationsangepasst und effektiv zu handeln, **beschreibt die organisationale Kompetenz die kollektive Fähigkeit eines Unternehmens ein Problem zu lösen.**

Der ressourcenbasierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, auf dem organisationale Kompetenz beruht, ist komplementär zum industrieökonomischen Ansatz und postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen einer firmenspezifischen Ressourcenausstattung und dem Unternehmenserfolg.

Ressourcen differenzieren sich dabei in verschiedene Typen

- Finanzielle Ressourcen, typischerweise Eigen- und Fremdkapital,
- Physische Ressourcen, z.B. Gebäude oder Maschinen,
- Humanressourcen, d.h. Mitarbeitende mit einer spezifischen Qualifikation,
- Organisatorische Ressourcen, z.B. formale und informelle Prozesse im Unternehmen.

Ressourcen stellen die Basisfaktoren der organisationalen Kompetenz dar. Diese definiert sich nun als Fähigkeit, durch die Verknüpfung eben jener Ressourcen ein Problem zu lösen, z.B. situativ auf eine neue Marktanforderung einzugehen, indem ein neues Produkt entwickelt wird. Je besser dies gelingt, desto höher ist die organisationale Kompetenz.¹

DCA beschreibt das Potenzial, durch gezielte Entwicklung und Veränderung der Ressourcenbasis Probleme in systematischer und verlässlicher Weise zu lösen während gleichzeitig Chancen wahrgenommen werden.

2.1.2 Dynamic Capabilities

Dynamic Capabilities (DCA) ist ein Konzept, das beschreibt, wie Unternehmen in einer sich dynamisch verändernden Umwelt ihre Kompetenzen weiterentwickeln können, beispielsweise um in sich rasch ändernden Märkten zu bestehen.

¹ vgl. (Schreyögg & Eberl, 2015), p.13-43

Bei DCA werden zwei organisationale Ansätze unterschieden.

Zum einen geht es um die Fähigkeit, Ressourcen ständig an neue Umweltbedingungen anzupassen, zum anderen um die Metakompetenz zur Steuerung der organisationalen Kompetenz beispielsweise in Innovations- oder Strategieprozessen.

DCA sind somit als eine Erweiterung des Konzepts der organisationalen Kompetenz zu sehen, die darauf abzielen, flexibel mit Ressourcen einer Organisation umzugehen. Dabei können Ressourcen neu kombiniert oder erstellt und vorhandene Ressourcen ersetzt oder ergänzt werden.

2.2 Grundlagen zu IPMA Delta®

2.2.1 IPMA Delta®

IPMA Delta® ist ein geschütztes Kompetenzmodell der IPMA (international project management association) und etabliert eine holistische Sicht auf die Kompetenz im Projektmanagement einer gesamten Organisation. IPMA Delta® umfasst die drei Module **Individuals (Modul I)**, **Projects (Modul P)** und **Organization (Modul O)**. Jedes Modul beleuchtet dabei einen Teilaspekt der Projektmanagementkompetenz.

IPMA Delta® ist sowohl ein Kompetenz- als auch ein Assessmentmodell und hat die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des organisatorischen Projektmanagements zum Ziel.

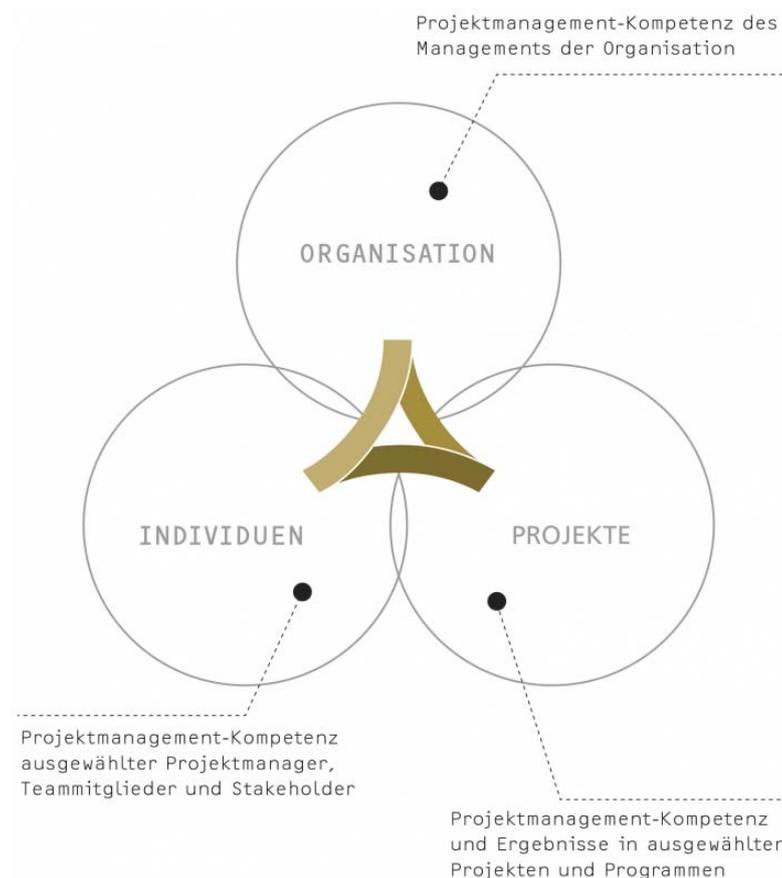


Abbildung 1 Die drei Module von IPMA Delta®
(Quelle: www.vzpm.ch/de/zertifizierung-fuer-organisationen)

Das Modul I (Individuals) adressiert die Kenntnisse und Erfahrungen von einzelnen Personen und umfasst die Kompetenzen gemäss der allgemein bekannten IPMA-Zertifizierung mit den Levels A-D. Gemäss dem „Eye of

Competence² des Modul I unterteilen sich diese in die Bereiche Verhaltenskompetenzen, Sozialkompetenzen und Technische Kompetenzen.

Das Modul P bietet ein Modell zur Beurteilung der Qualität der durchgeführten Projekte. Kriterien dabei sind die Durchgängigkeit des angewendeten Projektmanagements, die Qualität der Projektergebnisse und die Kundenzufriedenheit. Basis für diese Analyse bilden von der Organisation bereits durchgeführte Projekte.

Das Modul O schliesslich adressiert die Fragestellung, ob und wie Projektmanagement in der Organisation verankert ist und beinhaltet nebst Projektmanagement auch Kompetenzen in Projektportfolio- und Programm-Management (PP&PM Kompetenzen). In der Komponente O werden PP&PM Kompetenzen als organisationale Kompetenzen im Durchführen von Projekten verstanden.

Die Module I, P und O sind sowohl Kompetenz- als auch Assessmentmodelle. Die in der Zertifizierungsphase pro Modul ermittelten Reifegrade dienen als Standortbestimmung und bilden den Ausgangspunkt von Entwicklungsmaßnahmen.

2.2.2 Kompetenzelemente der IPMA OCB® (Organisational Competence Baseline)

Die untenstehende Grafik positioniert die OCB als Komponente des integrierten Management-Systems einer Organisation. Als Teil dieses Management-Systems unterstützt sie die strategischen Ziele im Projektmanagement, indem für jedes Kompetenzelement spezifische Anforderungen an das Projektportfolio- und Programm-Management formuliert werden.

Beim IPMA OCB® geht es darum, die Rolle der Organisation bei der Durchführung seiner projekt-, programm- und portfoliobezogenen Arbeiten aufzuzeigen.

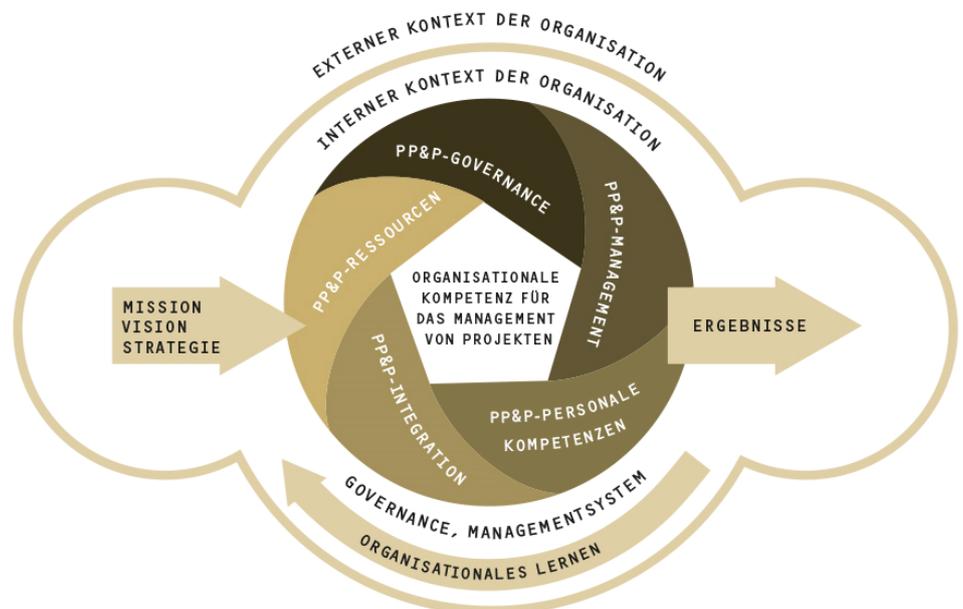


Abbildung 2 IPMA Delta® Kompetenzelemente
(Quelle: www.vzpm.ch/de/zertifizierung-fuer-organisationen)

² vgl. (PMH, 2015)

Die OCB umfasst verschiedene Gruppen von Kompetenzelementen für PP&PM Kompetenzen³.

- Die Gruppe **Governance** adressiert die Einbettung der PP&PM Kompetenzen als Teil des strategischen Managements.
- **Management** stellt sicher, dass Projektportfolio-Management, Programm-Management und Projektmanagement als Teil des Managementsystems geführt und entwickelt werden.
- Das Element **Personale Kompetenzen** befasst sich mit den Zielen der Kompetenzentwicklung im Projektmanagement, beispielsweise Zielsetzungen für die individuelle IPMA Zertifizierung.
- **Integration** hat zum Ziel die PP&PM Prozesse in der Organisation derartig zu verankern, dass diese auch tatsächlich gelebt werden.
- Die Gruppe **Ressourcen** beschäftigt sich mit der Festlegung der Anforderungen an Ressourcen, deren aktuellen Zustand, Beschaffung und schliesslich Weiterentwicklung.⁴

³ vgl. (VZPM, 2014) p.30

⁴ vgl. (VZPM, 2014) p.31

3 Projektmanagementkompetenz und organisationale Kompetenz

3.1 Wechselbeziehung zwischen Projektmanagementkompetenz und organisationaler Kompetenz

Um den Wertbeitrag von Projektmanagementkompetenzen zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen, wird in einem ersten Schritt die Wechselwirkung zwischen organisationalen Kompetenzen und Projektmanagementkompetenzen aufgezeigt.

Wie bereits dargestellt, geht die organisationale Kompetenz aus der Verknüpfung verschiedener und für eine spezifische Situation selektierter Ressourcen hervor.⁵ Basierend auf dieser Definition lässt sich ein klarer Bezug zum Projektmanagement herstellen. Projekte sind zeitlich begrenzte, zielgerichtete, bereichsübergreifende Vorhaben und beinhalten oft einen Innovationsanteil. Ausserdem besitzen sie eine eigene Projektorganisation mit internen Mitarbeitenden aus verschiedenen Organisationseinheiten.⁶

Der Zusammenhang zwischen organisationaler Kompetenz und Projektmanagement ergibt sich somit fast zwangsläufig:

- In Projekten werden verschiedene Ressourcen verknüpft, um zielorientiert eine komplexe Situation zu meistern und Probleme zu lösen.
- Projektmanagement ermöglicht die erfolgreiche Erstellung von Projektergebnissen. Dies entspricht der Forderung, dass organisationale Kompetenz ein Handlungskomplex ist, mit dem tatsächlich Erfolg erzielt wird.⁷
- Über ein Projektbudget werden finanzielle Ressourcen bereitgestellt.
- In Projekten können über Lernprozesse neue organisationale Kompetenzen erworben werden.

Projektmanagement fördert die organisationale Kompetenz, indem für einen zeitlich begrenzten Rahmen die Verknüpfung von Ressourcen erleichtert wird. Umgekehrt fördert die organisationale Kompetenz und der ressourcenbasierte Ansatz den Projekterfolg:

- Individuelle Kompetenzen der Projekt-Mitarbeitenden und Projektleitenden fördern den Projekterfolg.

Projektmanagement fördert organisationale Kompetenz während umgekehrt die organisationale Kompetenz und der ressourcenbasierte Ansatz den Erfolg in Projekten fördert.

Der Erwerb neuer organisationaler Kompetenzen durch Lernprozesse in Projekten erfordert eine projektorientierte Kultur innerhalb der Organisation.

⁵ vgl. (Schreyögg & Eberl, 2015), p. 38-39

⁶ vgl. (Kuster, Huber, & Lippman, 2008) p. 4-5

⁷ vgl. (Schreyögg & Eberl, 2015), p. 47

- Die Bereitstellung finanzieller und physischer Ressourcen über ein Projektbudget ermöglicht einen effizienten Einsatz der Mittel.
- Knowhow: Lern- und Wissensprozesse in der Organisation ermöglichen organisationales Lernen auf Basis der in Projekten gemachten Erfahrungen.

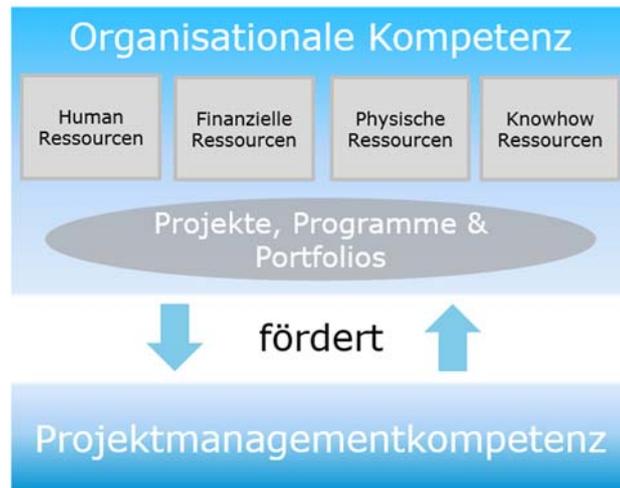


Abbildung 3 Wechselwirkung Projektmanagementkompetenz / organisationale Kompetenz

Fazit:

Projektmanagement ist eine organisatorische Ressource im Rahmenwerk der organisationalen Kompetenz.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile: Erfolgreiche Projekte lassen sich nicht nur auf die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden reduzieren. Das Zusammenspiel mit der Organisation als Ganzes trägt hier wesentlich zum Projekterfolg bei.

Das Top Management und die gesamte Organisation bestimmen darüber, ob die Rahmenbedingungen vorhanden sind, damit Projekte die vereinbarten Ziele erreichen und ihren Beitrag zur Unternehmenserfolg leisten können.

Die feste Verzahnung des Projektmanagements mit der Organisation fördert eine positive Projektkultur und die Bereitschaft, als Organisation zu lernen.

Eine Verankerung des Projektmanagements in der Organisation und eine innerhalb der Unternehmung gelebte Projektkultur fördern den Projekterfolg.

3.2 Dynamic Capabilities und Projektmanagementkompetenzen

Dynamic Capabilities beschreiben die Fähigkeiten einer Organisation, sich durch Selbststeuerung zu verändern.

Ein sich verändernder Kontext und die Umsetzung des strategischen Wandels für die Realisierung von Erfolgspotentialen verlangen eine ständige Weiterentwicklung der organisationalen Kompetenzen. Die dazu nötigen Eigenschaften werden beispielsweise im Konzept der Dynamic Capabilities⁸ als die Fähigkeiten der Organisation, sich durch Selbststeuerung oder durch Innovationsprozesse zu verändern, beschrieben.

⁸ vgl. (Wang & Ahmed, 2007), p. 35-41

Auch hier drängt sich ein Bezug zu Projektmanagementkompetenzen auf und es lassen sich positive Wirkungszusammenhänge finden:

- Ein Projekt ist eine geeignete Organisationsform, um Innovationsvorhaben zu realisieren.
- Veränderungen, z.B. die Einführung neuer Prozesse, können mit den Methoden des Projektmanagements durchgeführt werden.
- Die Umsetzung von strategischen Vorgaben kann über das Projektportfolio-Management gesteuert und an externe Umweltereignisse adaptiert werden.
- Projektkultur und individuelle Projektkompetenzen sind fördernde Kräfte um agil auf neue Herausforderungen zu agieren.
- Projekte können flexibel initialisiert und mit passenden Ressourcen hinterlegt werden. Dazu braucht es keine permanenten Innovationsprozesse.

Fazit

Der sich verändernde Kontext verlangt von den Unternehmen zunehmend Agilität und dynamische Fähigkeiten.

Das Umsetzen von strategischen Innovationsvorhaben stellt nachhaltige Wettbewerbsvorteile der Unternehmen sicher.

Dynamic Capabilities einer Organisation dienen als Unterstützung bei der Umsetzung von strategischen Innovationsvorhaben.



4 Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg

4.1 Wertbeitrag durch Kompetenz im Projektmanagement

Nachdem der Zusammenhang zwischen Kompetenzen im Projektmanagement und organisationalen Kompetenzen sowie der Unterstützung von Dynamic Capabilities dargestellt wurde, geht es nun darum, einen Wirkungszusammenhang zum Unternehmenserfolg herzustellen.

Für den Erfolg von Unternehmen sind sowohl Ressourcen als auch Kompetenzen von Bedeutung.⁹ Wettbewerbsvorteile ergeben sich zudem primär durch die Verknüpfung von Ressourcen, da diese schwer zu imitieren sind. Aufgrund der Tatsache, dass Projektmanagement einen essentiellen Beitrag zur Verknüpfung von Ressourcen leistet, ergibt sich hier ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Gemäss Wang & Ahmed¹⁰ besteht ein empirisch belegbarer Wirkungszusammenhang zwischen Dynamic Capabilities und dem Unternehmenserfolg. In diesen Wirkungszusammenhang lassen sich nun Projektmanagementkompetenzen einbetten.

Im belegbaren Wirkungszusammenhang zwischen Dynamic Capabilities und Unternehmenserfolg lassen sich die Kompetenzen des Projektmanagements einbetten.

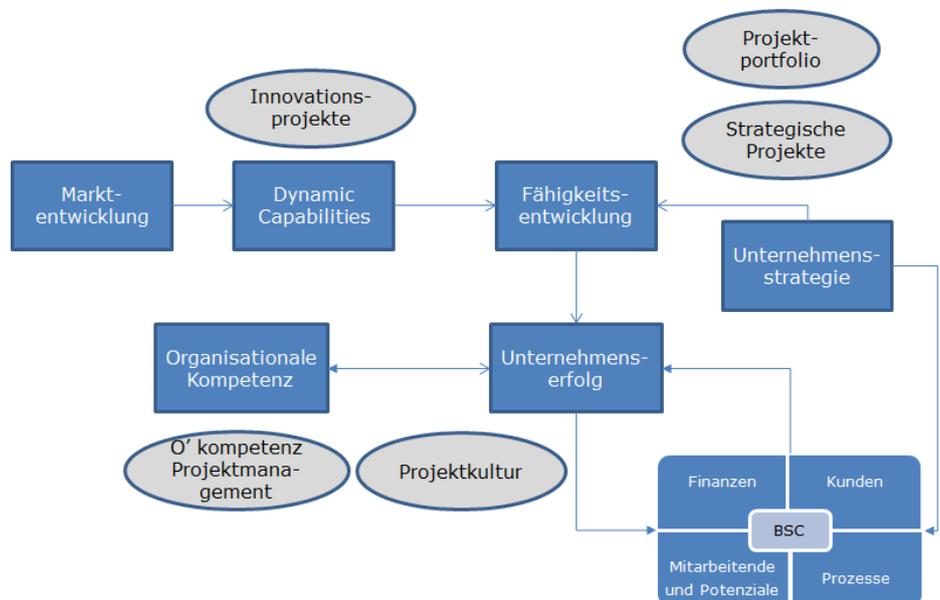


Abbildung 4 Wertbeitrag Projektmanagementkompetenzen zum Unternehmenserfolg

⁹ vgl. (Schreyögg & Eberl, 2015), p. 23

¹⁰ vgl. (Wang & Ahmed, 2007), p. 24

Für die Entwicklung neuer Fähigkeiten im Rahmen der Strategieumsetzung entsteht ein Nutzen durch die Anwendung von Projektportfolio-Management, indem die richtigen und wichtigen Projekte für die Umsetzung der Strategie selektiert werden.

Die Kompetenz in der erfolgreichen Durchführung von strategischen Projekten trägt dann unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei. Dadurch, dass Projektmanagementprozesse ein Rahmenwerk für die Durchführung von Innovationsprojekten bieten und so die Förderung von Dynamic Capabilities unterstützen, erfolgt ein indirekter Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg.

Eine ausgewogene Sicht auf den Unternehmenserfolg fokussiert jedoch nicht einzig auf die Wettbewerbsvorteile, sondern beinhaltet etliche weitere

Aspekte. In einer Balanced Scorecard (siehe Abbildung 5) werden typischerweise die Perspektiven Finanzen, Prozesse, Potentiale sowie Kunden betrachtet. Für jeden dieser Bereiche sind kritische Erfolgsfaktoren und Key Performance Indicators hinterlegt. Dadurch fungiert die Balanced Scorecard als zuverlässiges Instrument zur Messung des Unternehmenserfolgs. Zu den klassischen Kennzahlen gehören Kundenzufriedenheit, Dauerhaftigkeit von Kundenbeziehungen, Fluktuationsrate oder die Anzahl neu entwickelter Produkte.¹¹



Abbildung 5 Darstellung zur Balanced Scorecard

Projektmanagement kann dabei als fördernde Kraft in allen Bereichen gesehen werden. Bei Projekten mit Kundeneinbindung profitieren diese von einer optimierten Projektabwicklung bezüglich Aufwand, Qualität und Terminierung wodurch ein positiver Effekt bei der Kundenbindung erzeugt wird. Im Bereich Potentiale kann Projektmanagement positiven Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation ausüben. Die Ausbildung von Mitarbeitenden im Projektmanagement zeigt Wirkung bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Potentialbereich besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Dynamic Capabilities und organisationaler Kompetenz.

Bei der Erarbeitung einer Balanced Scorecard werden die Ursache- und Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und den verschiedenen Bereichen analysiert und darauf aufbauend Messgrößen definiert. In dieser Phase ist entscheidend, den Faktor Projektmanagement in die BSC-Erstellung miteinzubeziehen, um später den direkten oder indirekten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg messen zu können.

Neben dem Aufzeigen der Wirkungskette lässt sich der Zusammenhang zwischen organisationaler Kompetenz im Projektmanagement und dem Unternehmenserfolg wie folgt argumentieren:

- Je höher der Anteil des Projektgeschäftes in einer Organisation ist, desto höher ist der Wertbeitrag der Projektmanagement-Kompetenz.
- Der Wertbeitrag der Projektmanagement-Kompetenz ist hoch, wenn der Anteil der jeweiligen Projekterfolge am Unternehmenserfolg hoch ist, wie z.B. bei Produkt- und DL-Erstellungsprojekten, in Innovationsprojekten, bei grossen Veränderungsprojekten / Transformationen.

Je höher der Anteil des Projektgeschäftes, desto höher ist der Wertbeitrag der Projektmanagementkompetenz.

¹¹ vgl. (Kaplan & Norton, 1993)

Fazit:

Eine positive Wirkung von Projektmanagement-Kompetenz auf den Unternehmenserfolg lässt sich entlang einer Wirkungskette vom Strategieprozess zur Zielerreichung in der Balanced-Scorecard nachweisen.

Projektmanagement fördert kulturelle Faktoren, die den Unternehmenserfolg massgebend beeinflussen, dazu gehören u.a. Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit.

Der Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg steigt mit hohem Projektgeschäftsanteil und hohem Wertbeitrag der einzelnen Projekte z.B. bei Innovations- oder Transformationsprojekten.

4.2 Wertbeitrag durch IPMA Delta®

IPMA Delta® misst sowohl die individuellen als auch die organisationalen Kompetenzen in Bezug auf das Projektmanagement. Dadurch werden diese durch eine externe unabhängige Instanz strukturiert untersucht und bewertet. So muss die Organisation sich bereits im Vorfeld eines externen Assessments mit ihrer Projektmanagementkompetenz beschäftigen und diese institutionalisieren. Dies hat zur Folge, dass bereits im Zuge der Vorbereitungen eine Verbesserung dieser Kompetenzen oder zumindest der entsprechenden Awareness in einer Organisation erreicht wird.

IPMA Delta® Assessments lokalisieren gezielt und zuverlässig Verbesserungspotentiale.



Durch ein IPMA Delta® Assessment werden neben der Erfassung und Beurteilung des Ist-Zustandes auch Verbesserungspotentiale lokalisiert und mit geeigneten Massnahmenvorschlägen versehen. Dadurch wird der Organisation die Möglichkeit eröffnet, ihre organisationale Kompetenz im Projektmanagement mit gezielten Eingriffen kontinuierlich zu verbessern. Wie oben dargelegt, leistet diese Verbesserung in der Projektmanagementkompetenz einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg.

5 Schlussfolgerungen

5.1 Einfluss auf den Unternehmenserfolg

In der Studie wurde der Zusammenhang zwischen organisationaler Kompetenz, Projektmanagement und Unternehmenserfolg untersucht. Folgende wesentlichen Erkenntnisse wurden daraus gewonnen:

- Projektmanagement fördert die organisationale Kompetenz, indem in Projekten zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles temporär verschiedene Ressourcen verknüpft werden. Eine ausgeprägte Projektkultur und individuelle Projektmanagement-Kompetenzen sind dabei wichtige Faktoren. Zwischen der Ausbildung von organisationaler Kompetenz und Projektmanagement besteht eine symbiotische, sich positiv verstärkende Beziehung.
- Projektmanagementkompetenzen zusammen mit organisationaler Kompetenz haben eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg, speziell bei einem hohen Anteil des Projektgeschäftes sowie einzelnen Projekten mit grosser Relevanz für den Unternehmenserfolg, wie beispielsweise Transformations- und Innovationsprojekte.
- IPMA Delta® misst die individuellen und organisationalen Kompetenzen in Bezug auf Projektmanagement und lokalisiert Verbesserungspotentiale. In den untersuchten Fallbeispielen konnte beobachtet werden, dass IPMA Delta® zur Standortbestimmung verwendet wird und die Assessment-Ergebnisse Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Projektmanagementkompetenzen auf organisationaler und individueller Ebene sind. Wie oben gezeigt, liefert IPMA Delta® einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg, indem Projektmanagementkompetenzen gestärkt und entwickelt werden.

5.2 Herausforderungen

Für einen Wertbeitrag der organisationalen Kompetenz im Projektmanagement sind folgende Herausforderungen zu beachten:

- Projektmanagementkompetenzen können auf der Stufe Individuen eingekauft werden (Einsatz von Externen, Rekrutierung, Ausbildung). Auf Stufe Organisation hingegen müssen passende Methoden, Instrumente, Prozesse und Verantwortlichkeiten dazu eigens definiert werden. Aufgrund unserer in der Praxis gemachten Erfahrung besteht die Herausforderung für die Organisationen hier vor allem darin, den richtigen Hebel am richtigen Ort an- und die Ausgestaltung der jeweiligen Themen erfolgsversprechend umzusetzen (Projektportfolio-Management, PM-Methoden, Standards und Prozesse).
- Der Aufbau von Kompetenzen und deren Institutionalisierung – was sich in organisationaler Kompetenz niederschlägt – ist ein längerer Prozess, bei dem viele Aspekte zu berücksichtigen sind (siehe IPMA Delta® Module).



Die ausgewogene Balance zwischen unternehmerischer Agilität und Stabilität in einer Organisation ist eine grosse Herausforderung.

- Die sich konstant verändernde Umwelt verlangt einerseits unternehmerische Agilität (Dynamic Capabilities) gepaart mit organisationaler Kompetenz, stellt andererseits aber auch hohe Anforderungen an Stabilität und Sicherheit mit dem Ziel, die Resilienz resp. Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken. Dies hat Auswirkungen auf Geschäftsprozesse, IT-Systeme und die Kultur eines Unternehmens insgesamt.
- Um den Wertbeitrag von Projektmanagement tatsächlich messen zu können, müssen entsprechende KPIs (Key Performance Indicators) definiert werden. Die Definition sowie effiziente Messung dieser Indikatoren gestalten sich in der Regel ziemlich komplex. In den nachfolgenden Fallbeispielen wurde der Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg nicht direkt gemessen.
- Das Konzept der organisationalen Kompetenz ist recht neu und muss von einem Unternehmen zuerst verstanden und schrittweise adaptiert und verankert werden. Gute Interaktionspunkte dafür sind beispielsweise die Überarbeitung der Unternehmensstrategie oder die Planung der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden.

6 Fallbeispiele

6.1 Litex



Die Litex AG ist ein Schweizer KMU im Kanton Appenzell, das sich auf beleuchtete Werbeanlagen spezialisiert hat. Als Folge einer strategischen Neuausrichtung in einer wirtschaftlich schwierigen Situation wandelte sich die Firma vom reinen Hersteller zum Dienstleister. In Rahmen dieses Veränderungsprozesses wurde das Projektmanagement professionalisiert.

Unter anderem beinhaltet dies die Einführung eines Projektmanagementprozesses und einer Abteilung Projektmanagement mit einem Leiter Projekte. Projektmanagement wurde als Kernkompetenz entwickelt, die in verschiedenen Kundenprojekten angewendet werden kann. Mit Hilfe der neuen Ausrichtung und den verbesserten Projektmanagementkompetenzen wurde die Wirtschaftlichkeit der Projekte gesteigert und letztlich der Turn-around geschafft.

Auf Basis der gemachten Erfahrungen wurde klar, dass die weitere Entwicklung des Projektmanagements auch organisationale Aspekte beinhalten muss. Litex entschied sich deshalb ein IPMA Delta® Assessment durch die spm (Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement) als Lizenznehmerin der IPMA in Zusammenarbeit mit der Zertifizierungsstelle der GPM (PM-ZERT) durchführen zu lassen. Als Ergebnis des IPMA Delta® Assessments ergab sich eine ganze Reihe von Massnahmen.

Im Zuge der auf den Auswertungen basierenden Optimierung wurde ein Projektportfolio-Management Prozess eingeführt, das Wissensmanagement neu aufgesetzt und die neue Rolle Leiter PMO etabliert. Dieser treibt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess für das Projektmanagement voran und ist gleichzeitig für das Qualitätsmanagement im Projektmanagement verantwortlich.

Die Einführung von Projektmanagement erwies sich für die Litex AG als ein Schlüsselfaktor, um wieder wirtschaftlich erfolgreich zu werden. Durch die Etablierung von Projektmanagement als Kernkompetenz wirkt es hier nicht nur unterstützend sondern stellt eine essentielle Komponente der organisationalen Kompetenz und der Dynamic Capabilities dar. Das IPMA Delta® Assessment diente zur Standortbestimmung, infolge derer weitere Kompetenzelemente wie z.B. das Projektportfolio-Management etabliert wurden.

6.2 Bayer Material Science



Bayer MaterialScience

Bayer Material Science ist ein international führender Hersteller von Werkstoffen und beschäftigt ca. 14.000 Mitarbeitende weltweit.

Kompetenz im Projektmanagement ist für Bayer Material Science ein wichtiger Erfolgsfaktor, da ein grosses Projektvolumen in den Bereichen Innovation und Change Management (Organisation und IT) umgesetzt wird.

Die Herausforderung im Projektmanagement liegt in erster Linie in der Standardisierung von Projektmanagement-Methoden auf globaler Ebene. Bisher wurden bestehende Methoden heterogen beschrieben und angewendet. In den Bereichen Reporting und Risikomanagement konnten bei der Standardisierung mittlerweile Verbesserungen erzielt werden.

Für die Entwicklung der individuellen Kompetenzen wurden Mitarbeitende auf Basis des ICB (IPMA Competence Baseline) geschult, mit dem Ziel, über individuelle Excellence die Project Excellence zu erreichen. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Sozialkompetenz (z.B. Konflikt- und Krisenmanagement). Diese Kompetenzen sind neu auch Bestandteil der Rollenprofile der jeweiligen Mitarbeitenden.

Der Vorstand erteilte schliesslich der Zertifizierungsstelle der GPM (PM-ZERT) den Auftrag, ein Assessment im Bereich Projektmanagement durchzuführen. Als Methode wurde IPMA Delta® vorgeschlagen, die gut zum internen Kompetenzmodell für die Personal- und Führungsentwicklung bei Bayer Material Science passt und international anerkannt ist.

Als Ergebnis dieses Assessments wurden Schulungsmassnahmen sowohl für Projektleiter als auch für Mitglieder des Steering-Committees aufgesetzt und organisatorische Fragestellungen über die Führung der Projektleitenden thematisiert.

Bei Bayer Material Science ist Projektmanagement durch das Kompetenzmodell der ICB (Modul-I) auf individueller Ebene sehr gut verankert. Die organisationale Kompetenz im Projektmanagement zeigt sich in den Aktivitäten zur Einführung einer globalen und standardisierten Projektmanagement-Methode sowie der Wahrnehmung des Projektmanagements als strategisches Thema durch den Vorstand.

6.3 CSP



CSP ist ein mittelständisches Beratungsunternehmen mit Sitz in St. Gallen und Bern. Projektmanagement ist eine Kernkompetenz.

Projektmanagement hat als eines der Kerngeschäfte in der CSP einen sehr hohen Stellenwert. Erfolgreiche Projekte im Auftrag der Kunden durchzuführen ist hier Selbstverständnis.

Die Herausforderungen, die es dabei zu meistern gilt sind die folgenden:

- Hohe Leistungsqualität; Ziele in Bezug auf Kosten und Aufwand müssen effektiv und effizient erreicht werden
- Laufende Entwicklung des Wissens in einem sich rasch verändernden Umfeld
- Positionierung der Dienstleistungen der CSP im High-End Segment und Abgrenzungen gegenüber Billig-Konkurrenten
- Nachhaltige Erfolge für Kunden in einem laufend agiler werdenden Umfeld

Die IPMA Delta® Zertifizierung durch die Zertifizierungsstelle des spm (VZPM) wurde in erster Linie durchgeführt, um den Projekterfolg durch eine unabhängige Stelle bestätigen zu lassen und damit die Mitarbeitenden zu

motivieren. Diese Mitarbeitenden, die in Projekten regelmässig Top-Leistungen erbringen, sind das wertvollste Gut der CSP. Des Weiteren sollten die bereits vorhandene organisationale Kompetenz im Projektmanagement als Gesamtfirma durch das Assessment bestätigt werden.

Für die IPMA Delta® Zertifizierung wurde ein internes Projekt aufgesetzt, dessen benötigter Aufwand sich als relativ gering herausstellte, da durch das Standard-Projektvorgehen der Firma alle notwendigen Dokumente bereits vorhanden waren. Als Ergebnis erhielt die CSP als erste unabhängige Beratungsfirma weltweit die Zertifizierung Level 4, Managed.

Der Nutzen dieses Resultats ist im Bereich der Mitarbeitermotivation qualitativ spürbar. Gegenüber den Kunden wird IPMA Delta® als Kompetenznachweis eingesetzt der belegt, warum die Leistungen der CSP so hochwertig sind. Dies schafft besonders bei Akquisitionstätigkeiten als Alleinstellungsmerkmal Vorteile. Intern schliesslich konnte durch das Assessment Verbesserungspotential lokalisiert werden. Quantitativ kann der Erfolg nicht mit Zahlen belegt werden, da kein ausschliesslicher Zusammenhang zwischen den Messgrössen nachweisbar ist.

Bezüglich des Einsatzes von Best-Practices hat IPMA Delta® keine grundlegenden Neuerungen gebracht. Die Firma ist in diesem Bereich bereits auf einem sehr hohen Niveau. Die von IPMA Delta® geforderten Fähigkeiten im Bereich Qualitätsmanagement sind durch die hauseigene QS-Methode CSPproQS seit Langem abgedeckt. Auf Kundenwunsch werden alle gängigen Projektmanagementmethoden wie Hermes 5, Prince 2 etc. eingesetzt. Ein Strategie-Gremium prüft dabei regelmässig die Kundenbedürfnisse und die Entwicklung des Marktes und verbessert die firmeneigenen Beratungsprodukte. Generell wird sehr viel in die Ausbildung der Mitarbeitenden investiert. Alle gewonnenen Erkenntnisse werden dabei authentisch gelebt und mit den Kunden geteilt.

Zusammengefasst machen folgende Faktoren den Erfolg der CSP aus:

- Nachhaltigkeit intern und in Kundenprojekten
- Hohe Qualitätsorientierung
- Leadership-Kompetenz im Projektmanagement
- Hohe messbare Kundenzufriedenheit
- Organisationale Kompetenz kombiniert mit individueller Kompetenz im Projektmanagement

7 Anhang

7.1 CSP und Autorenprofil

Die CSP ist ein unabhängiges Unternehmen mit Niederlassungen in St.Gallen und Bern. Sie unterstützt ihre Kunden von den ersten strategischen Ideen bis zur erfolgreichen Umsetzung im operativen Geschäft mit wirkungsvoller Beratung und zielorientierter Projektleitung. Schwerpunktbereiche sind öffentliche Verwaltungen, Gesundheitswesen, Finanzinstitute und Handel / Industrie / Dienstleistungen. Projektmanagement sowie Programm- und Projektportfolio-Management gehören zu ihren Kernkompetenzen.

Als erstes unabhängiges Schweizer Beratungsunternehmen durfte die CSP AG im Herbst 2014 die IPMA Delta® Zertifizierung Level 4 vom VZPM entgegen nehmen. Das Zertifikat und die bescheinigte Kompetenzklasse 4, Managed, attestieren der CSP, dass beste Standards, Strukturen und Prozesse des Projekt- und Projektportfolio-Managements vollständig definiert, etabliert und überwacht sind.

Autorenteam



Sara Freidig (sara.freidig@csp-ag.ch), Studienleiterin, dipl. Marketingwirtin BAW, Projektmanagement, ITSM, QMS ISO 9001:2008 Lead Auditor, PMMA Reifegradassessorin

- Schwerpunkte: Projektmanagement, IT Service Management, Prozess-Engineering, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung
- Branchen: öffentliche Verwaltung und Industrie



Gennaro Castiello (gennaro.castiello@csp-ag.ch), Mitglied der Geschäftsleitung, Partner, lic. oec. inform. HSG

- Schwerpunkte: Evaluationen, Einführungen von ERP- und IT-Gesamtsystemen, Prozess-Engineering
- Branchen: öffentliche Verwaltung und Gesundheitswesen

Kontaktdaten

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf falls Sie die Themen Projektportfolio-Management, Projektmanagement oder IPMA Delta® vertiefen möchten oder Fragen zur Studie haben:

CSP AG
Competence Solutions Projects
Teufener Strasse 5
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 71 231 10 60

CSP AG
Competence Solutions Projects
Storchengässchen 6
CH-3011 Bern
Tel. +41 31 350 10 31

7.2 Abschlussklauseln

7.2.1 Inhalt der Studie

Die bereitgestellten Informationen in dieser Studie entsprechen unserem Kenntnisstand zum Veröffentlichungszeitpunkt und können sich verändern, sofern neue Erkenntnisse vorliegen. Die CSP übernimmt keine Gewähr für die Aktualität oder Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die CSP, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

7.2.2 Urheber und andere Schutzrechte

Sämtliche Inhalte der Studie einschliesslich der Texte und der grafischen Darstellungen sind, falls nicht anders zitiert, das geistige Eigentum der CSP und dürfen ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht für öffentliche oder gewerbliche Zwecke vervielfältigt, verändert, oder auf sonstige Weise genutzt werden. Auch bei einer erlaubten Zitierung hat die Quellenangabe mit Erwähnung der CSP zu erfolgen.

8 Literaturverzeichnis

GPM (2014). Deutsche Fassung der IPMA OCB. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

spm und VZPM (2014). Swiss Organisational Competence Baseline. Glattbrugg: Swiss Project Management Association (spm) und Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review, S. 134–147.

Kuster, J., Huber, E., & Lippman, R. (2008). Handbuch Projektmanagement. Heidelberg: Springer.

PMH (20.06.2015). Von PMH: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/ipma-zertifizierung-level-a-d/eye-of-competence/> abgerufen

Schreyögg, G., & Eberl, M. (2015). Organisationale Kompetenzen. Stuttgart: Kohlhammer.

Wang & Ahmed (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. The International Journal of Management Reviews, S. 31-51.