

## 2 Systematische Analyse der Literaturlage zum Projekt- und Projektmanagementverständnis

Dieses Kapitel basiert auf einer umfassenden Literaturanalyse und erschließt so die aktuelle Literaturlage zum Projekt- und Projektmanagementverständnis. Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, die theoretische Grundlage für die folgenden Kapitel zu legen. Zunächst wird dargestellt und kritisch bewertet, wie die Organisationsform Projekt in der Literatur charakterisiert wird. Insgesamt zeigt sich, dass die Frage danach, was ein Projekt ausmacht, in der Literatur keiner allzu kritischen Diskussion unterzogen und zudem relativ uneinheitlich beantwortet wird. Anschließend werden alternative Projektmanagementansätze systematisiert und im Überblick dargestellt. In der aktuellen Projektmanagement-Literatur stehen sich vor allem Ansätze des so genannten hard paradigm und des soft paradigm gegenüber. In beiden Strömungen werden wichtige Fragen aufgeworfen, so dass gerade in einer konsequenten Integration dieser Ansätze eine große Entwicklungschance für die Theorie und die Praxis des Projektmanagements liegt.

### 2.1 Charakterisierung der Organisationsform Projekt

Im Folgenden wird der aktuelle Forschungsstand zur Organisationsform Projekt erörtert und kritisch bewertet: Zunächst werden verschiedene Definitionsvorschläge für die Organisationsform Projekt sowie Projektmerkmale thematisiert. Dann werden erweiternde Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten aufgezeigt. Schließlich folgt die Darstellung der Abgrenzungsvorschläge von Projekten zu anderen Organisationsformen sowie der Ansätze zur differenzierten Betrachtung von Projekten. Der Abschnitt schließt mit einem Zwischenfazit.

#### 2.1.1 Projektbegriff und Projektmerkmale

Der Begriff Projekt geht etymologisch betrachtet auf den lateinischen Begriff ‚projectum‘ zurück und bedeutet übersetzt ‚nach vorn geworfen‘. Betriebswirtschaftliche Begriffsbestimmungen sind seit Mitte des 20. Jahrhunderts verfügbar.<sup>111</sup> Seitdem wurden zahlreiche Definitionen vorgeschlagen.<sup>112</sup> In der Projektmanagement-Forschung werden Begriffsklärungen in der Regel danach unterschieden, ob sie die

---

<sup>111</sup> Erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird Projektmanagement als eigenständige wissenschaftliche Disziplin betrachtet. Vgl. Crawford/Pollack (2007), S. 88.

<sup>112</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 49; vgl. Pinkenburg (1980), S. 100f.

Organisationsform oder die Aufgabenmerkmale als führendes Definitionskriterium für Projekte nutzen.<sup>113</sup> Als frühes Beispiel für einen **Projektbegriff im institutionellen Sinn** kann die Definition von *Gaddis* angeführt werden: „A project is an organization unit dedicated to the attainment of a goal – generally the successful completion of a developmental product on time, within budget and in conformance with predetermined performance specifications.“<sup>114</sup> Stellvertretend für den **Projektbegriff im aufgabenbezogenen Sinn** wird häufig die Definition von *Martino* genannt:<sup>115</sup> „A project is any task which has a definable beginning and a definable end and requires the expenditures of one or more resources in each of the separate but interrelated activities which must be completed to achieve the objectives for which the task (or project) was instituted.“<sup>116</sup>

Um einen Eindruck vom aktuellen Stand der Begriffsverwendung in Literatur und Wirtschaftspraxis zu bekommen, bietet sich die Betrachtung von international bedeutsamen Standards zum Projektmanagement an. Hier sind vor allem die deutsche DIN-Norm 69901<sup>117</sup>, der britische PRINCE 2-Standard<sup>118</sup> und das US-amerikanische Project Management Body of Knowledge (PMBOK)<sup>119</sup> zu nennen. Diese Projektmanagement-Standards sind für die Wirtschaftspraxis hoch bedeutsam, weil sie sowohl als Grundlage zur Zertifizierung von Projektleitern dienen, als auch von staatlichen Stellen als maßgeblich anerkannt werden. Alle angeführten Standards wurden auf Basis von umfassenden Literaturrecherchen erstellt und geben somit den Status-quo der Literatur gut wieder.<sup>120</sup> Die Projektdefinitionen dieser drei Projektmanagement-Standards sind in Abbildung 5 aufgeführt.

---

<sup>113</sup> Vgl. Pinkenburg (1980), S. 100f; vgl. Mörsdorf (1998), S. 49f; vgl. Packendorff (1995), S. 328; vgl. Gareis (2006), S. 59.

<sup>114</sup> Gaddis (1959), S. 89.

<sup>115</sup> Vgl. Litke (2007), S. 19; vgl. Dülfer (1982), S. 5.

<sup>116</sup> Martino (1964), S. 17.

<sup>117</sup> Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2009). Der Standard Kompetenz-basiertes Projektmanagement (PM3) stimmt inhaltlich fast vollständig mit der DIN-Norm 69901 überein. Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler (Hrsg., 2009).

<sup>118</sup> Vgl. Office of Government Commerce (2009a); vgl. Office of Government Commerce (2009b).

<sup>119</sup> Vgl. Project Management Institute (2008a).

<sup>120</sup> Vgl. Kunz (2010), S. 533f.

Quelle	Projektdefinition
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2009), DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43.	Ein Projekt ist ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation."
Office of Government Commerce (2009a), S. 3.	"A project is a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case."
Project Management Institute (2008), S. 5.	"A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result."

**Abbildung 5: Übersicht der Projektdefinitionen bedeutsamer Projektmanagement-Standards**

Es ist zu erkennen, dass im deutschen und US-amerikanischen Standard der Projektbegriff aufgabenbezogen verwendet wird, der britische Standard verwendet den Begriff im institutionellen Sinn. Dieses Verhältnis deckt sich in etwa mit der Begriffsverwendung in der deutsch- und englischsprachigen Projektmanagement-Literatur. Von den deutschsprachigen Standardwerken zum Projektmanagement<sup>121</sup> verwenden *Bea/Scheurer/Hesselmann* (2008)<sup>122</sup>, *Burghardt* (2008)<sup>123</sup> und *Patzak/Rattay* (2009)<sup>124</sup> den Projektbegriff aufgabenbezogen. Nur *Gareis* (2006)<sup>125</sup> nutzt den institutionellen Projektbegriff. Ein ähnliches Verhältnis zeigt sich bei den englischsprachigen Standardwerken zum Projektmanagement: *Davies/Hobday* (2005)<sup>126</sup>, *Cleland/Ireland* (2006)<sup>127</sup>, *Kerzner* (2009)<sup>128</sup> und *Meredith/Mantel* (2009)<sup>129</sup> verwen-

<sup>121</sup> Die Auswahl der deutsch- und englischsprachigen Standardwerke findet in Anlehnung an Kunz (2010) statt. Er schließt in seiner Rezension zur Entwicklung des Projektmanagements alle Werke zum Projektmanagement ein, die eine umfassende betriebswirtschaftliche Ausrichtung haben und das Thema Projektmanagement umfassend und allgemein behandeln. Vgl. Kunz (2010), S. 538. Zusätzlich zur Auswahl von Kunz werden noch die Werke von Burghardt (2008) und Kerzner (2009) aufgrund ihrer weiten Verbreitung und ihrer hohen akademischen Nutzung berücksichtigt, obwohl diese Werke eine starke methodisch-instrumentelle Ausrichtung aufweisen.

<sup>122</sup> Vgl. *Bea/Scheurer/Hesselmann* (2008), S. 31.

<sup>123</sup> Vgl. *Burghardt* (2008), S. 22.

<sup>124</sup> Vgl. *Patzak/Rattay* (2009), S. 19ff.

<sup>125</sup> Vgl. *Gareis* (2006), S. 62.

<sup>126</sup> Vgl. *Davies/Hobday* (2005), S. 120.

<sup>127</sup> Vgl. *Cleland/Ireland* (2006), S. 26.

<sup>128</sup> Vgl. *Kerzner* (2009), S. 2ff.

<sup>129</sup> Vgl. *Meredith/Mantel* (2009), S. 9.

den den aufgabenbezogenen Projektbegriff, *Turner* (2009)<sup>130</sup> verwendet den institutionellen. Insgesamt wird also der aufgabenbezogene Projektbegriff überwiegend verwendet. Einen Grund dafür, dass sich in der aktuellen Literatur die aufgabenbezogene Definition von Projekten im Wesentlichen durchgesetzt hat, führt *Mörsdorf* an. Für ihn liegt es daran, dass sich in der Organisationslehre der Begriff Projektorganisation für die institutionelle Sichtweise etabliert hat. Folglich wäre der Begriff Projekt zweckmäßigerweise für die aufgabenbezogene Perspektive zu nutzen.<sup>131</sup>

In der deutschsprachigen Literatur haben so genannte **konstitutive Projektmerkmale** eine weite Verbreitung erfahren.<sup>132</sup> Als konstitutiv werden Merkmale dann bezeichnet, wenn sie zwingend vorhanden sein müssen, damit von einem Projekt gesprochen werden kann. Diese Merkmale wurden ursprünglich von *Pinkenburg* und *Dülfer* auf Basis von Projektdefinition im aufgabenbezogenen als auch im institutionellen Sinn abgeleitet.<sup>133</sup> In Abbildung 6 sind diese Merkmale überblicksartig mit jeweils kurzer Erläuterung enthalten.

Zielvorgabe
Projekte sind immer mit einer Zielvorstellung ausgestattet, die ihnen zugewiesen wird. Je nach Grad der Konkretisierung dieser Zielvorstellung ist die Projektaufgabe dadurch mehr oder weniger determiniert. Diese explizite bzw. implizite Zielvorgabe hat somit eine ausrichtende Funktion auf das Projekt. Typischerweise werden Ziele in Form von Leistungs-, Termin- und Kostenzielen konkretisiert und vereinbart. <sup>134</sup>
Einmaligkeit
Projekte zeichnen sich außerdem durch die Einmaligkeit der Aufgabe aus. Diese Einmaligkeit kann sich sowohl auf den Inhalt der Projektaufgabe als auch auf die individuellen Rahmenbedingungen der Aufgabendurchführung beziehen. Daraus folgt, dass immer die Gesamtheit des Vorhabens als Bezugsgröße zur Beurteilung der Einmaligkeit heranzuziehen ist. <sup>135</sup>

<sup>130</sup> Vgl. *Turner* (2009), S. 2. *Turner* hat in den früheren Auflagen seines Lehrbuches einen aufgabenbezogenen Projektbegriff verwendet. Diesen kommentiert er in der neuen Auflage wie folgt: „[...] this definition is rather prescriptive, and unnecessarily so. Now I have chosen to adopt a less prescriptive definition which focuses on the key features.“ *Turner* (2009), S. 2.

<sup>131</sup> Vgl. *Mörsdorf* (1998), S. 50f.

<sup>132</sup> Diese konstitutiven Projektmerkmale werden zum Beispiel von der deutschen DIN-Norm 69901 oder von dem in Deutschland weit verbreiteten Buch von *Burghardt* verwendet. Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2009), DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43; vgl. *Burghardt* (2008), S. 22.

<sup>133</sup> Vgl. *Pinkenburg* (1980), S. 107ff; vgl. *Dülfer* (1982), S. 7ff.

<sup>134</sup> Vgl. *Pinkenburg* (1980), S. 107f; vgl. *Dülfer* (1982), S. 7ff.

<sup>135</sup> Vgl. *Dülfer* (1982), S. 10f; *Pinkenburg* spricht dagegen vom Außergewöhnlichkeitscharakter der Aufgabe. Vgl. *Pinkenburg* (1980), S. 108f. Einmaligkeit kann als Konkretisierung dieses Außergewöhnlichkeitscharakters interpretiert werden.

Zeitliche Begrenzung
Zudem liegt Projekten immer eine zeitliche Begrenzung zugrunde. Diese Befristung ergibt sich einerseits aus der im Rahmen der Projektaufgabe festgelegten, zu erbringenden Leistung, andererseits aus der Vorgabe bzw. der Festlegung eines vorgegebenen Fertigstellungstermins. <sup>136</sup>
Ressourcenbegrenzung
Daneben liegt Projekten immer eine Ressourcenbegrenzung zugrunde. Projekte können immer nur auf begrenzte finanzielle, personelle und technische Mittel zurückgreifen, um die ihnen zugeschriebene Aufgabe zu erfüllen. Die Begrenzung der Ressourcen hat neben der quantitativen Dimension auch eine qualitative. Ressourcen stehen i. d. R. nur in einer bestimmten Qualität und für bestimmte Zeiträume zur Verfügung. <sup>137</sup>
Projektspezifische Organisation
Schließlich verfügt jedes Projekt über eine projektspezifische Organisation. Die Erledigung der einmaligen Projektaufgabe erfordert unterschiedliche Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens und ggf. auch externe Unterstützung. Die Unternehmensorganisation ist nicht auf die Koordination der am Projekt beteiligten Personen ausgerichtet, so dass immer eine Projektorganisation eingerichtet werden muss. <sup>138</sup>

#### Abbildung 6: Konstitutive Projektmerkmale

Allerdings zeigt eine Analyse der aktuellen deutsch- und englischsprachigen Standardwerke zum Projektmanagement, dass diese konstitutiven Projektmerkmale keineswegs durchgehend akzeptiert werden. In jüngerer Zeit weichen Autoren immer häufiger von diesen Merkmalen ab.<sup>139</sup> In Abbildung 7 sind zwingende und typische Projektmerkmale der drei bedeutsamen Projektmanagement-Standards und der Standardwerke des Projektmanagements im Überblick dargestellt. Zunächst sind die Literaturstellen angeführt (1-9), die einen aufgabenbezogenen Projektbegriff vertreten, dann die Literaturstellen (10-12), die den Projektbegriff im institutionellen Sinn verwenden.

<sup>136</sup> Vgl. Pinkenburg (1980), S. 109; vgl. Dülfer (1982), S. 9f.

<sup>137</sup> Vgl. Pinkenburg (1980), S. 109f; vgl. Mörsdorf (1998), S. 57f.

<sup>138</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 58f; vgl. Pinkenburg (1980), S. 109f; vgl. Mörsdorf (1998), S. 57f.

<sup>139</sup> Diese Entwicklung ging maßgeblich von der englischsprachigen Literatur aus, ist inzwischen aber auch in den deutschsprachigen Werken berücksichtigt.

Projektmerkmale	Literaturstellen											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zielvorgabe	X	X		X	X	X	X	X	O	X		X
Einmaligkeit / Neuartigkeit	X	X	X	X	X	O	X		O	X	X	X
Zeitliche Begrenzung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ressourcenbegrenzung	X			X	X	X	X	X	O			
Projektspezifische Organisation	X			X	X	O				X	X	X
Umfang	O		X			O					X	
Bedeutung					X				O		X	
Fristigkeit											X	
Interdisziplinarität					X	O		X		X		
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	O								O	O	O	
Komplexität			X		X	O		O			X	
Risikoausmaß					O	O		O		O	O	
Unsicherheit		O			O	O				O		O
Veränderung										X		X
Konflikt									O			
Legende: <b>X = zwingendes Merkmal</b> , <b>O = typisches Merkmal</b> 1 = Wagner/Roeschlein/Waschek (2009), S. 30f für DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43 2 = Project Management Institute (2008), S. 5 3 = Bea/Scheurer/Hesselmann (2008), S. 32ff 4 = Burghardt (2008), S. 22 5 = Patzak/Rattay (2009), S. 20 6 = Davies/Hobday (2005), S. 68, 120, 145 7 = Cleland/Ireland (2006), S. 25f 8 = Kerzner (2009), S. 2ff 9 = Meredith/Mantel (2009), S. 8ff 10 = Office of Government Commerce (2009a), S. 3f 11 = Gareis (2006), S. 59ff 12 = Turner (2009), S. 2ff												

**Abbildung 7: Verschiedene Projektmerkmale in der Projektmanagement-Literatur**

In den ersten fünf Zeilen der Abbildung sind die so genannten konstitutiven Projektmerkmale nach *Dülfer* und *Pinkenburg* angeführt. Es ist zu erkennen, dass lediglich das Merkmal der **zeitlichen Begrenzung** von allen Autoren als zwingendes Merkmal eines Projekts akzeptiert wird. Die **Zielvorgabe** wird zwar in den meisten Werken als zwingendes Merkmal angeführt, allerdings argumentieren *Bea*, *Scheurer* und *Hesselmann*, dass die DIN-Definition, die auch das Merkmal der Zielvorgabe enthält,

„Fragen aufwirft“<sup>140</sup> statt Klarheit zu schaffen, weil auch jeder vernünftig definierten Routineaufgabe ein Ziel vorgegeben ist. Bezüglich der **Einmaligkeit** ergibt sich in der Literatur ebenfalls kein eindeutiges Bild. Von den deutschsprachigen Vertretern führen der DIN-Standard sowie *Burghardt* und *Gareis* die Einmaligkeit als zwingendes Merkmal an. *Patzak* und *Rattay* erklären dagegen die **Neuartigkeit** statt der Einmaligkeit zum zwingenden Projektmerkmal, wobei sie in der Beschreibung zur Neuartigkeit angeben, dass es sich um eine „nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung“<sup>141</sup> handeln dürfe. *Bea*, *Scheurer* und *Hesselmann* führen sogar Neuartigkeit und Einmaligkeit als zwingende Projektkriterien an und stellen fest, dass Neuartigkeit darauf zurück zu führen ist, dass es sich nicht um einen „wiederholten Routinevorgang“<sup>142</sup> handelt. Das zeigt, dass die Neuartigkeit im Fall der Projektdefinition nahezu synonym mit Einmaligkeit verwendet wird. In der englischsprachigen Literatur wird das Wort „unique“<sup>143</sup> verwendet, was mit einmalig ins Deutsche übersetzt werden kann.<sup>144</sup> Interessanterweise führt *Kerzner* weder die Einmaligkeit noch die Neuartigkeit als Projektkriterium an, ohne dafür jedoch eine explizite Erklärung zu liefern. Möglicherweise sieht er die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projekten als wesensbildend, so dass dann auch nicht-einmalige bzw. nicht-neuartige Aufgaben als Projekte aufgefasst werden können. Die **Ressourcenbegrenzung** wird ebenfalls von der Hälfte der angeführten Literaturstellen nicht als zwingendes Merkmal gesehen. Auch hier werden keine Begründungen für das Weglassen geliefert, aber es liegt – wie bei der Zielvorgabe – die Vermutung nahe, dass aus gutem Grund auf dieses Merkmal verzichtet wurde, weil auch Nicht-Projekte einer Ressourcenbegrenzung unterliegen und dieses Merkmal somit nicht als Definitionskriterium für Projekte geeignet ist. Das Vorliegen einer **projektspezifischen Organisation** wird ebenfalls nicht durchgängig als zwingendes Merkmal angeführt. Für alle Definitionen, die den Projektbegriff im institutionellen Sinn verwenden („A project is a temporary organization that [...]“<sup>145</sup>), ist das Vorliegen einer projektspezifischen Organisation logischerweise zwingend. Die aufgabenbezogenen

---

<sup>140</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann (2008), S. 33.

<sup>141</sup> Patzak/Rattay (2009), S. 20.

<sup>142</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann (2008), S. 33.

<sup>143</sup> Zum Beispiel: Project Management Institute (2008), S. 5.

<sup>144</sup> Das englische Wort unique könnte auch mit einzigartig übersetzt werden. Jedoch sprechen alle deutschen Werke von Einmaligkeit und nicht von Einzigartigkeit als Projektkriterium, so dass unique durchgehend als einmalig übersetzt wird.

<sup>145</sup> Office of Government Commerce (2009a), S. 3.

Projektdefinitionen müssen differenzierter betrachtet werden: Einige Autoren führen das Vorliegen einer projektspezifischen Organisation als zwingend im Rahmen der Projektdefinition an, so zum Beispiel die DIN-Norm 69901. Allerdings schwächen *Wagner*, *Roeschlein* und *Waschek* diese Aussage in ihrer Kommentierung der DIN-Norm ab: „Die geringst mögliche Ausprägung einer projektspezifischen Organisation ist die Benennung eines Projektleiters.“<sup>146</sup> Jedoch verweisen sie auch explizit darauf, dass ein Projekt, in dem der Projektleiter die ganze inhaltliche Arbeit selbst macht, eigentlich nicht als Projekt bezeichnet werden sollte.<sup>147</sup> *Bea*, *Scheurer* und *Hesselmann* führen das Vorliegen einer projektspezifischen Organisation zwar nicht im Rahmen ihrer Projektdefinition an, jedoch wird im weiteren Verlauf ihres Buches klar, dass sie es als selbstverständlich unterstellen, dass jedes Projekt über eine projektspezifische Organisation verfügen muss.<sup>148</sup> Ganz im Gegensatz dazu wird im PMBOK im Rahmen der Projektdefinition darauf verwiesen, dass Projekte keineswegs eine projektspezifische Organisation benötigen, sondern dass Projekte auch von einer einzelnen Person bearbeitet werden können.<sup>149</sup>

Über diese Merkmale hinaus werden von den betrachteten zwölf Werken der Projektmanagement-Literatur **weitere Vorschläge für zwingende und typische Merkmale** gemacht. Es wird zum Teil angeführt, dass Projekte einen gewissen, nicht näher bezifferten Mindestumfang bzw. eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben sollten. *Gareis* führt als einziger Autor die „kurze bis mittlere Dauer“<sup>150</sup> als Projektkriterium an. Interdisziplinarität und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird dagegen häufiger als zwingendes bzw. typisches Kriterium genannt. Auch ein gewisses Maß an Komplexität wird dreimal als zwingendes und zweimal als typisches Kriterium verwendet. Risiko und Unsicherheit werden von einigen Autoren als typische Projektmerkmale angeführt, jedoch von keinem als zwingendes. Die Absicht, mit einem Projekt eine Veränderung herbei zu führen, wird zweimal als zwingendes Projektmerkmal benannt.

Insgesamt betrachtet fällt jedoch deutlich negativ auf, dass keines der angeführten Standardwerke des Projektmanagements eine Begründung liefert, warum die jeweiligen Projektmerkmale gewählt bzw. andere Merkmale nicht gewählt wurden:

---

<sup>146</sup> Wagner/Roeschlein/Waschek (2009), S. 30.

<sup>147</sup> Wagner/Roeschlein/Waschek (2009), S. 31.

<sup>148</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann (2008), S. 72.

<sup>149</sup> Vgl. Project Management Institute (2008), S. 5.



Keiner der drei international bedeutsamen Standards liefert eine Begründung; lediglich *Wagner*, *Roeschlein* und *Waschek* weisen in der Kommentierung zur DIN-Norm 69901 darauf hin, dass es bei der Definition eines Projekts vor allem um eine Abgrenzung zu anderen Formen der Aufgabenerledigung geht.<sup>151</sup> Einige der anderen Werke beziehen sich lediglich auf die vorliegenden Standards und übernehmen<sup>152</sup> bzw. modifizieren die Projektkriterien<sup>153</sup>, jedoch ebenfalls ohne nähere Erläuterungen oder Kritik an vorhandenen Vorschlägen. Lediglich *Bea*, *Scheurer* und *Hesselmann* weisen kurz darauf hin, dass die Projektdefinition der DIN-Norm nicht nachvollziehbar klärt, was ein Projekt ausmacht.<sup>154</sup> Insgesamt ist die Diskussion, was eigentlich ein Projekt ausmacht, in den Werken kein großes Thema und wird meist auf wenigen oder auf nur einer einzigen Seite behandelt.

Häufig trifft man in der Projektliteratur auf die Größen Leistung, Termine und Kosten, die in ihrer Gesamtheit als **triple constraint** bzw. **magisches Dreieck** bezeichnet werden.<sup>155</sup> Ausgehend von den konstitutiven Merkmalen von Projekten (vgl. Abbildung 6) lässt sich das magische Dreieck wie folgt herleiten: Die einmalige Aufgabe eines Projekts besteht darin, näher zu definierende Leistungen in einem gewissen Umfang und einer bestimmten Qualität zu erbringen. Diese Leistungserbringung unterliegt einer zeitlichen Begrenzung, welche in der Regel mithilfe von Terminen konkretisiert wird. Außerdem werden die zum Einsatz kommenden, begrenzten finanziellen, personellen und technischen Mittel monetär bewertet.<sup>156</sup> Dies mündet schließlich in der Definition von Leistungs-, Termin- und Kostenzielen. Das konstitutive Merkmal der projektspezifischen Organisation spielt im magischen Dreieck keine Rolle; es tritt in dieser Betrachtung in den Hintergrund. Das magische Dreieck ist wahrscheinlich deshalb so populär, weil es mit hoher Anschaulichkeit darstellt, dass die Leistungs-, Termin- und Kostenziele in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen. So haben Maßnahmen, die auf eine Optimierung einer dieser drei Größen abzielen i. d. R. negative Auswirkungen auf mindestens eine der anderen Größen.

---

<sup>150</sup> Gareis (2006), S. 62. Hervorhebung eingefügt.

<sup>151</sup> Vgl. Wagner/Roeschlein/Waschek (2009), S. 30.

<sup>152</sup> Vgl. zum Beispiel Burghardt (2008), S. 22.

<sup>153</sup> Vgl. zum Beispiel Meredith/Mantel (2009), S. 8ff.

<sup>154</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann (2008), S. 33.

<sup>155</sup> Diese Sichtweise geht ursprünglich auf Kerzner zurück. Vgl. Kerzner (2009), S. 6.

<sup>156</sup> Ein bewerteter, projektbedingter Verzehr von personellen, finanziellen und technischen Mitteln kann als Kosten bezeichnet werden. Vgl. analog dazu Weber/Schäffer (2006), S. 127.

Zum Beispiel führt eine Ausweitung des Leistungsumfangs in der Regel zu höheren Projektkosten und zu einer Verschiebung des geplanten Projektendes.<sup>157</sup>

### 2.1.2 Erweiternde Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten

Wie in 2.1.1 dargestellt wurde, liefern die angeführten Standardwerke des Projektmanagements keine zufrieden stellende Erklärung, warum Unternehmen auf Projekte als Vehikel zur Durchführung von Handlungen zurückgreifen. Explizit wurde die Fragestellung „Why do project organizations exist?“<sup>158</sup> erstmals 2004 von *Söderlund* aufgeworfen. Diese Betrachtung ist an die grundlegende Fragestellung der Betriebswirtschaftslehre angelehnt: Warum existieren Unternehmen?<sup>159</sup> *Coase* versuchte in seinem Aufsatz „The Nature of the Firm“ eine Antwort darauf zu finden.<sup>160</sup> Reale Unternehmen existierten tatsächlich, jedoch konnte ihre Existenz nicht zufriedenstellend mithilfe der Modelle der Volkswirtschaftslehre erklärt werden. Aus Sicht der Volkswirtschaftslehre waren Märkte weit bessere Koordinationsmechanismen für wirtschaftliches Handeln als reale Unternehmen. Die Antwort von *Coase* lautete, dass für alle Transaktionen zwischen wirtschaftlichen Einheiten Verträge geschlossen werden und die damit in Verbindung stehenden Kosten nicht vernachlässigt werden dürfen. Unternehmen entstehen immer dann, wenn die Transaktionskosten auf den Märkten so hoch werden, dass eine Abstimmung mithilfe von Hierarchien günstiger realisierbar ist. Damit war der Grundstein für die Neue Institutionenökonomik gelegt.

Die Frage nach dem **Existenzgrund von Projekten** ist der Frage nach dem Existenzgrund von Unternehmen sehr ähnlich. Projekte existieren tatsächlich, dies kann man vielfach in der Unternehmenspraxis beobachten. Allerdings hält die Literatur noch keine allgemein akzeptierte Erklärung bereit, welche Vorteile es hat, auf die Organisationsform Projekt zurückzugreifen. Diese Betrachtung eröffnet neues Erkenntnispotential und bietet damit die Chance auf neue Impulse für dieses For-

---

<sup>157</sup> Vgl. Gareis (2006), S. 75.

<sup>158</sup> Söderlund (2004), S. 186. Eigentlich müsste folgende Frage gestellt werden: Inwiefern und wann hilft die Organisationsform Projekt dabei, die gewünschte Performance zu realisieren? Diese Frage ist jedoch schrittweise zu erschließen, weil die Projektmanagement-Literatur dafür keine passende Antwort bereithält. Daher genügt an dieser Stelle zunächst die allgemeinere Betrachtung. In Kapitel 4 wird dann die spezifische Fragestellung beantwortet.

<sup>159</sup> Vgl. Nelson (1991).

<sup>160</sup> Vgl. Coase (1937).

schungsgebiet.<sup>161</sup> Daher werden im Folgenden verschiedene Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten aufgezeigt und kritisch geprüft. Es ist zu beachten, dass sich diese Betrachtung grundlegend von der im vorherigen Abschnitt 2.1.1 eingenommenen Perspektive unterscheidet. Zuvor wurde gefragt, unter welchen Umständen unternehmerisches Handeln aus theoretischer Sicht als Projekt bezeichnet werden sollte, jetzt wird gefragt, warum Akteure in Unternehmen auf die Organisationsform Projekt zurückgreifen sollten.

Eine Antwort auf diese Frage kann unter Rückgriff auf den aufgabenbezogenen Projektbegriff gegeben werden: Der PBMOK spricht von einmaligen Produkten, Services bzw. Ergebnissen, die durch Projekte erzeugt werden.<sup>162</sup> Projekte könnten also existieren, um **einmalige Aufgaben** zu erfüllen. Unter Verwendung der Argumentation von *Meredith* und *Mantel* kann gegen diesen Erklärungsansatz allerdings eingewendet werden, dass jede betriebliche Aufgabe einen gewissen Grad an Einmaligkeit besitzt. Zum Beispiel führt die Erstellung eines wöchentlichen Berichts zu einem einmaligen Ergebnis, weil sich die Inhalte im Detail sicherlich von denen früherer Berichte unterscheiden. Die Beratung eines Kunden ist immer zu einem gewissen Grad einmalig und selbst bei der Fließbandproduktion von Produkten können im Detail einmalige Elemente festgestellt werden.<sup>163</sup> Unter Berücksichtigung dieses Einwands müsste man als Existenzgrund eines Projekts anführen, dass Aufgaben mit einem ausreichend hohen Maß an Einmaligkeit erledigt werden.

*Pinkenburg* führt den **Außergewöhnlichkeitscharakter von Aufgaben** als Projektmerkmal an.<sup>164</sup> Ähnlich argumentieren *Meredith* und *Mantel*, die betonen, dass man von Projekten immer dann sprechen sollte, wenn eine Aufgabe keine Routine für das Unternehmen darstellt.<sup>165</sup> Dieses Kriterium stellt also eine Verbindung zwischen dem Charakter der Aufgabe und dem Handlungspotential der permanenten Organisation des Unternehmens her. Ein Projekt ergäbe sich dann, wenn die permanente Organisation eines Unternehmens mit einer Aufgabe nicht adäquat umgehen kann. In die gleiche Richtung geht auch die Argumentation von *Söderlund*, der davon spricht,

---

<sup>161</sup> Vgl. Söderlund (2004), S. 187. Cicmil und Hodgson weisen darauf hin, dass etwa seit dem Jahr 2000 in der akademischen Welt immer häufiger auf die Notwendigkeit alternativer Betrachtungsweisen von Projekten hingewiesen wird. Vgl. Cicmil/Hodgson (2006), S. 111.

<sup>162</sup> Vgl. Project Management Institute (2008a), S. 5.

<sup>163</sup> Vgl. Meredith/Mantel (2006), S. 11.

<sup>164</sup> Vgl. Pinkenburg (1980), S. 107f.

<sup>165</sup> Vgl. Meredith/Mantel (2006), S. 11.

Aufgaben müssten bedeutsam und komplex sein. Nur wenn eine Vielzahl von integrierten Aktivitäten zu erledigen sind, die ein hohes Maß an Abstimmung erfordern, lohne es sich, ein Projekt einzurichten.<sup>166</sup>

Weitere Erklärungsansätze für die Frage, warum Projekte existieren, ergeben sich, wenn man nach dem Existenzgrund im Sinne des Projektzwecks fragt. Eine in diesem Zusammenhang ansetzende Erklärung kann dem Investitionsgütermarketing entnommen werden. Hier wird mit der Verwertbarkeit von Unternehmensleistungen gegenüber dem Kunden argumentiert: Unternehmen sind mithilfe von Projekten besser in der Lage, sich ganz auf die Bedürfnisse ihrer unternehmensexternen Kunden einzustellen und können so gut durchdachte, **spezifische Lösungen** liefern, die leichter vermarktbare sind als es isolierte Produktbestandteile wären. Damit wird das Erzielen einer höheren Rendite ermöglicht.<sup>167</sup> Hinzu kommt, dass das projekthafte Arbeiten häufig sogar die eigentliche Hauptleistung darstellt bzw. eine Leistungserbringung oft ohne ein Projekt nicht möglich ist. Durch eine Verallgemeinerung dieses Arguments auf sowohl interne als auch externe Kunden ergibt sich ein weiterer, möglicher Existenzgrund von Projekten: Projekte existieren, weil unternehmensinternen oder unternehmensexternen Stakeholdern bedarfsorientierte Leistungen zur Verfügung gestellt werden sollen, die im Rahmen von projekthaftem Arbeiten am effizientesten realisiert werden können.

Ein weiterer Projektzweck kann aus der Überlegung abgeleitet werden, dass Projekte als **Vehikel zur Strategieplanung und -umsetzung** genutzt werden können.<sup>168</sup> Sowohl Strategien als auch Projekte besitzen die gemeinsamen Merkmale der Einmaligkeit bzw. Neuartigkeit und der zeitlichen Befristung.<sup>169</sup> Nach Scheurer haben strategische Vorhaben alle Eigenschaften, die i. d. R. Projekten zugeschrieben werden.<sup>170</sup> Die Nutzung von Projekten im strategischen Kontext führt somit dazu, dass die strategischen Ziele in den Projektzielen abgebildet werden. Ein Projekt könnte also deshalb in einem Unternehmen zum Einsatz kommen, weil es eine

---

<sup>166</sup> Vgl. Söderlund (2004), S. 187.

<sup>167</sup> Vgl. Söderlund (2004), S. 187 und grundlegend dazu Cova/Holstius (1993).

<sup>168</sup> Diese Erklärung setzt an der zunehmenden Bedeutung der Literaturmeinung an, die eine projektorientierte Strategieumsetzung befürwortet. Vgl. Killen/Jugdev/Drouin/Petit (2012); vgl. Kunz (2007), S. 7ff; vgl. Meredith/Mantel (2006), S. 38ff.

<sup>169</sup> Vgl. Tarlatt (2001), S. 201.

<sup>170</sup> Vgl. Scheurer (2000), S. 383.

Organisationsform bietet, die gut für die Planung und Umsetzung von Strategien geeignet ist.

*Kreiner* liefert dagegen einen ganz anderen Erklärungsansatz für Projekte. Er ist der Überzeugung, dass Unternehmen eine Möglichkeit benötigen, um ihre  **kreativen Kräfte freizusetzen**. Gerade das Zusammenspiel von Mitarbeitern mit verschiedenen fachlichen Hintergründen, aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen und abseits der herkömmlichen Arbeitsstrukturen bietet ein hohes Potential, schnelle Lerneffekte zu realisieren und das Erneuerungs- und Innovationspotential des Unternehmens besser auszuschöpfen, als dies im Rahmen der herkömmlichen Linienorganisation möglich wäre. Daher stellen Projekte eine Chance dar, um Mitarbeitern bewusst Freiräume zu verschaffen, um ihr innovatives Potential zu heben und damit neue Lösungen zu finden.<sup>171</sup> *Kreiner* beschreibt diesen Anspruch wie folgt: „[...] we aspire to learn what organizations might possibly be behind their rational and institutional expressions, thus advocating the existence of a license to autonomous, idiosyncratic, creative, and transgressing behavior in any organization.“<sup>172</sup>

Ein weiterer Existenzgrund ergibt sich, wenn man sich dem Thema Projekte aus einer systemtheoretischen Richtung nähert. Projekte existieren in dieser Denkweise, um die **Umweltkomplexität zu reduzieren**.<sup>173</sup> Dazu müssen Projekte als temporäre Organisationen<sup>174</sup> und als soziale Systeme verstanden und analysiert werden.<sup>175</sup> Im Projekt selbst wird eine adäquate Eigenkomplexität aufgebaut, um mit dieser Hilfe dann die Komplexität der zugrunde liegenden Themenstellung verstehen und bearbeiten zu können.<sup>176</sup>

Es wurden Erklärungsansätze für Projekte dargestellt, wie sie in der Projektliteratur und der daran angrenzenden Literatur diskutiert werden. Abbildung 8 fasst diese

---

<sup>171</sup> Vgl. *Kreiner* (1992), S. 11ff.

<sup>172</sup> *Kreiner* (1992), S. 37.

<sup>173</sup> Vgl. *Kasper* (1990), S. 156.

<sup>174</sup> Vgl. *Gareis* (2006), S. 59ff. Grundlegend zum Thema temporäre Organisationen vgl. *Miles* (1964); vgl. *Goodman/Goodman* (1972); vgl. *Keith* (1978); vgl. *Goodman* (1981).

<sup>175</sup> Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie analysiert Organisationen als soziale Systeme; damit können Projekte als temporäre Organisationen ebenfalls als Systeme gesehen und erklärt werden. Vgl. *Gareis* (2006), S. 60.

<sup>176</sup> Vgl. *Gareis* (2006), S. 60ff; vgl. zur sozialen Systemtheorie auch *Luhmann* (1996).

nicht explizit aufeinander abgestimmten Erklärungsansätze in Kurzform zusammen.<sup>177</sup>

#### Projekte existieren, um

- ... einmalige Aufgaben zu erledigen.
- ... außergewöhnliche Aufgaben zu erledigen.
- ... kundenspezifische Lösungen zur Verfügung zu stellen.
- ... Unternehmensstrategien adäquat zu planen und umzusetzen.
- ... kreative Kräfte im Unternehmen freizusetzen.
- ... Komplexität zu reduzieren.

**Abbildung 8: Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten**

### 2.1.3 Abgrenzung von Projekten zu anderen Organisationsformen

Eng verbunden mit der Frage nach dem Existenzgrund von Projekten ist auch die Abgrenzung von Projekten zu anderen Organisationsformen. Im Folgenden werden wichtige Vorschläge der Literatur dargestellt und bewertet.

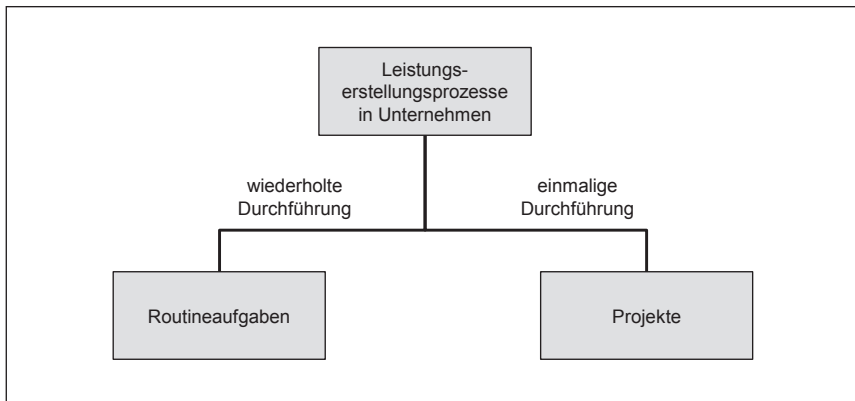
Zunächst wird die Abgrenzung von Projekten zu anderen unternehmerischen Organisationsformen aus Sicht des aufgabenbezogenen Projektbegriffs diskutiert. Nach dem internationalen Projektmanagement-Standard PMBOK existieren zwei Formen des unternehmerischen Handelns: Projekte und reguläres, betriebliches Handeln. Der PMBOK charakterisiert letzteres als fortlaufendes Handeln, das gleichartige Produkte, Services oder Ergebnisse erzeugt und die Aufgabe hat, eine Organisation aufrecht zu erhalten. Projekte haben dagegen gemäß PMBOK eine einmalige Aufgabe und enden, sobald diese beendet wurde. Daher sind sie temporär. Wie bereits erwähnt, führen *Meredith* und *Mantel* an, dass jede Art von unternehmerischem Handeln zu einem gewissen Anteil einmalig ist,<sup>178</sup> sich jedoch Projekte gerade durch ihre Einmaligkeit auszeichnen.<sup>179</sup>

<sup>177</sup> Söderlund weist außerdem darauf hin, dass vielfältige weitere Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten denkbar sind. Beispielsweise könnte man sich dieser Frage mit einer transaktionskostenorientierten Argumentation nähern, es könnten wissensbasierte Argumente untersucht werden oder es könnten Machtaspekte zur Untersuchung und Klärung herangezogen werden. Vgl. Söderlund (2004), S. 187.

<sup>178</sup> Damit wird auch die relativ strikte Sicht des PMBOKs, dass reguläres, betriebliches Handeln immer zu gleichartigen Erzeugnissen führen muss, relativiert.

<sup>179</sup> Vgl. Meredith/Mantel (2006), S. 11.

Mörsdorf nutzt die im Rahmen der Produktionstheorie entwickelte Produktionstypologie<sup>180</sup> und argumentiert, dass die **Wiederholungshäufigkeit** am besten geeignet sei, um Leistungserstellungsprozesse in Unternehmen in Routineaufgaben und Projekte zu unterteilen. Durch diese Unterscheidung ergeben sich die Ausprägungsformen Einzelproduktion bei einmaliger Durchführung und Serien- bzw. Massenproduktion bei mehrmaliger Wiederholung. Aufgrund des oben erwähnten, konstitutiven Projektmerkmals der Einmaligkeit der Aufgabe lassen sich Projekte eindeutig der Einzelproduktion zuordnen. Bei mehrmaligen Durchläufen handelt es sich um repetitive Leistungserstellung bzw. Routineaufgaben. Wie in Abbildung 9 dargestellt, kann auf dieser Basis ein Projekt eindeutig von anderen Handlungsformen abgegrenzt werden.



**Abbildung 9: Abgrenzung von Leistungserstellungsprozessen auf Basis der Durchführungshäufigkeit<sup>181</sup>**

Zur Abgrenzung von Projekten und anderen Formen des unternehmerischen Handelns können also die Merkmale der Einmaligkeit und die zeitliche Begrenzung genutzt werden. Die Existenz einer Zielvorgabe und die Ressourcenbegrenzung – wie sie bei den konstitutiven Projektmerkmalen zur Definition des Projektbegriffs regelmäßig angeführt werden – werden bei der Abgrenzung nicht verwendet. Dies ist auch nicht verwunderlich, weil jede Art von wirtschaftlichem Handeln unter begrenz-

<sup>180</sup> Vgl. Hahn/Laßmann (1990), S. 35-52.

<sup>181</sup> Adaption nach Mörsdorf (1998), S. 54.

ten Ressourcen und mit Hinblick auf ein spezifisches Ziel stattfindet.<sup>182</sup> Außerdem wird auch das Vorliegen einer projektspezifischen Organisation von Vertretern des aufgabenbezogenen Projektbegriffs i. d. R. nicht als Abgrenzungskriterium angeführt. Abhängig davon, welche Projektmerkmale man als zwingend definiert<sup>183</sup>, müssten weitere Merkmale zur Unterscheidung hinzu gezogen werden. *Wagner, Roeschlein* und *Waschek* führen beispielsweise an, dass ein Unternehmen eine einmalige Aufgabe mit begrenztem zeitlichem Horizont dann als Projekt einstufen könnte, wenn die Bearbeitung mehr als zwei Manntage erfordert.<sup>184</sup> Insgesamt betrachtet ist so eine eindeutige Abgrenzung zwischen der Organisationsform Projekt und anderen Organisationsformen möglich. Diese Vorgehensweise ist gut nachvollziehbar und relativ eindeutig.

Darüber hinaus existieren weitere Vorschläge, Projekte und Nicht-Projekte voneinander abzugrenzen, die nicht wie die bisher angeführten Vorschläge die Durchführungshäufigkeit als Hauptkriterium nutzen. *Gareis* und *Stummer* argumentieren, dass bei der Durchführung von Prozessen prinzipiell die Möglichkeit besteht, diese entweder im Rahmen der permanenten Organisation auszuführen oder sie in Form von Projekten zu realisieren. Zur Auswahl der passenden Organisationsform identifizieren sie folgende Auswahlkriterien: Projekte sollten danach insbesondere für umfangreiche, kurz andauernde, relativ einmalige und bedeutsame Prozesse, an denen mehrere oder viele Organisationseinheiten beteiligt werden müssen, eingesetzt werden. Dagegen sollten überschaubare, relativ repetitive und weniger bedeutsame Prozesse, die die Beteiligung von wenigen Organisationseinheiten erfordern, im Rahmen der permanenten Organisation realisiert werden.<sup>185</sup> Die Autoren sehen also keine eindeutige und zwingende Zuordnung zu einer der beiden Durchführungsoptionen. Auch an anderen Stellen der Projektmanagement-Literatur wird erwähnt, dass die Einmaligkeit kein absolut eindeutiges Entscheidungskriterium ist, sondern eine **gewisse Entscheidungsfreiheit** bestehen bleibt, welche Aufgabe als Projekt organisiert werden sollte: „The reason for organizing the task as a project is to focus the responsibility and authority for the attainment of the goals on an indivi-

---

<sup>182</sup> Daher ist es fraglich, ob diese Merkmale als konstitutive Projektmerkmale bezeichnet werden sollten.

<sup>183</sup> Für eine Darstellung und Diskussion von Projektmerkmalen vgl. 2.1.1.

<sup>184</sup> Vgl. *Wagner/Roeschlein/Waschek* (2009), S. 31.

<sup>185</sup> Vgl. *Gareis/Stummer* (2007), S. 59.



dual or small group.“<sup>186</sup> In dieser offeneren Sichtweise ergeben sich auch Organisationsformen, die – jedenfalls im herkömmlichen Sinn – nicht mehr eindeutig als Projekt bezeichnet werden können. *Gareis* und *Stummer* zeigen beispielsweise, dass zur Steigerung der organisatorischen Effizienz in Projekten Standardpläne zum Einsatz kommen können. Dies ist sinnvoll, wenn gewisse Projektstrukturen und -abläufe in ähnlichen Projekten häufiger auftreten, so dass im Sinne eines organisatorischen Lernens Erfahrungswerte aus abgeschlossenen Projekten mithilfe von Standards auf andere Projekte übertragen werden können.<sup>187</sup> Diese haben dann für das Projektteam Vorschlagscharakter, mit der Möglichkeit zur Anpassung auf die spezifischen Herausforderungen.<sup>188</sup>

Es bleibt letztlich festzustellen, dass die zuerst gezeigten Abgrenzungen zwar relativ eindeutig sind, jedoch auf einer verhältnismäßig engen Vorstellung basieren, warum Projekte gestartet werden. Andere Vertreter sehen die Abgrenzung weit weniger strikt, allerdings liefern diese Kriterienets keine eindeutige Handlungsempfehlung, sondern geben eher Hinweise, welche Organisationsform empfehlenswert wäre.

#### 2.1.4 Differenzierte Betrachtung mithilfe von Projekttypen

Anknüpfend an die Untersuchung, ob und wie Projekte eindeutig von anderen unternehmerischen Organisationsformen abzugrenzen sind, stellt sich die Frage, welche Ausprägungsformen Projekte haben können. Dazu wurden in der Literatur **Differenzierungsmerkmale** vorgeschlagen, die zur Unterscheidung von Projekttypen geeignet sind.<sup>189</sup>

Auffällig ist, dass sowohl in der Literatur als auch in der Wirtschaftspraxis **eindimensionale Projekttypisierungen** stark favorisiert werden.<sup>190</sup> Ein häufig verwendetes Merkmal zur Projektdifferenzierung ist die Abgrenzung nach der Art des zu erstellenden Objekts. Es resultieren Projektarten wie beispielsweise IT-Projekte, Organisati-

---

<sup>186</sup> Meredith/Mantel (2006), S. 13.

<sup>187</sup> Beispielsweise werden individuelle Kundenaufträge häufig in Rahmen von Projekten abgewickelt, dennoch treten bei dieser Projektart viele ähnliche Herausforderungen auf.

<sup>188</sup> Vgl. Gareis/Stummer (2007), S. 193ff.

<sup>189</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 59. Eine ausführliche Übersicht unterschiedlicher Differenzierungsmerkmale ist bei Burghardt zu finden. Vgl. Burghardt (2008), S. 22ff.

<sup>190</sup> Vgl. Becker/Bogendörfer/Daniel (2006), S. 143ff. Das ist immer dann problematisch, wenn für den beabsichtigten Differenzierungszweck eine eindimensionale Differenzierung zu stark vereinfachend wirkt und damit Fehlsteuerungen resultieren können.

onsprojekte, Marketingprojekte, Investitionsprojekte oder F&E-Projekte.<sup>191</sup> Diese Einteilung wird oft genutzt, um Projektportfolios zu bilden.<sup>192</sup> Daneben wird auch die Projektgröße zur Differenzierung verwendet. Dieses Merkmal wird meistens unter Bezugnahme auf die für eine erfolgreiche Projektdurchführung notwendigen Ressourcen operationalisiert. Häufig werden dazu die notwendigen Personentage und bzw. oder die auszahlungswirksamen Kosten herangezogen. Eine Bildung von Klassen führt in der Folge meistens zur Unterscheidung von kleinen, mittleren und großen Projekten.<sup>193</sup> Dies dient in der Praxis häufig dazu, die Auswahl passender Projektmanagementinstrumente zu unterstützen, denn aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen wird man nicht in jedem Projekt alle prinzipiell verfügbaren Instrumente einsetzen wollen.<sup>194</sup>

Einen Vorschlag für eine **mehrdimensionale Projektdifferenzierung** unterbreiten *Becker, Bogendörfer* und *Daniel*. Sie schlagen vor, im Rahmen der Projektinitialisierung ein Projektprofil anzufertigen, das sich aus mehreren Einzelmerkmalen zusammen setzt und grafisch dargestellt werden kann (vgl. Abbildung 10).<sup>195</sup> Das Projektprofil kann genutzt werden, um zu entscheiden, welche Projektcontrolling-Instrumente in einem Projekt zum Einsatz kommen sollen. *Becker, Daniel* und *Hofmann* empfehlen beispielsweise, für bedeutsame, umfangreiche und riskante Projekte mit einer Laufzeit von länger als drei Monaten die Earned Value Methode zu nutzen.<sup>196</sup> Je nach Einsatzzweck eines Projektprofils ist natürlich auch eine andere Auswahl der Einzelkriterien denkbar.

---

<sup>191</sup> Diese Einteilung resultiert typischerweise bei dieser Vorgehensweise. Vgl. beispielhaft Becker/Kunz (2008), S. 309.

<sup>192</sup> Diese enthalten dann jeweils ähnliche Projekte und dementsprechend kann auch eine sinnvolle Priorisierung stattfinden. Vgl. Kunz (2007), S. 53f.

<sup>193</sup> Vgl. Becker/Bogendörfer/Daniel (2006), S. 144.

<sup>194</sup> Vgl. Becker/Bogendörfer/Daniel (2006), S. 143ff.

<sup>195</sup> Vgl. Becker/Bogendörfer/Daniel (2006), S. 144. Eine Bildung von drei Klassen (niedrig, mittel und hoch) für die Darstellung der Einzelkriterien erleichtert dabei die grafische Darstellung und reduziert die Anwendungskomplexität dieses Vorgehens.

<sup>196</sup> Vgl. Becker/Daniel/Hofmann (2007), S. 166f.

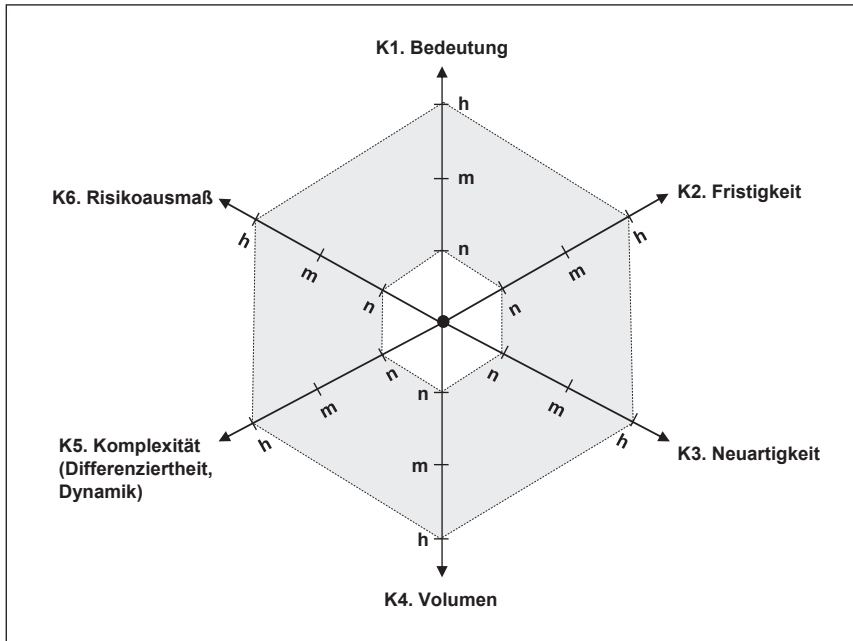


Abbildung 10: Beispiel für die grafische Darstellung eines Projektprofils<sup>197</sup>

### 2.1.5 Zwischenfazit: Uneinheitliches Projektverständnis in der Literatur

In Abschnitt 2.1 wurde zunächst gezeigt, dass der Projektbegriff von den meisten Autoren im aufgabenbezogenen Sinn verwendet wird. Anschließend wurden die so genannten konstitutiven Projektmerkmale sowie weitere Projektmerkmale angeführt und diskutiert. Im Rahmen der Diskussion, wie Projekte von anderen Organisationsformen abgegrenzt werden können, zeigte sich, dass vor allem die Einmaligkeit als Abgrenzungskriterien genutzt wird. Die Betrachtung erweiternder Erklärungsansätze für die Existenz von Projekten hat außerdem klar gemacht, dass neben dem Vorliegen einer Aufgabe mit besonderen Eigenschaften auch ganz andere Gründe für Projekte denkbar sind: Hier wurden u. a. die Freisetzung von kreativen Kräften und die Reduktion der Umweltkomplexität als mögliche Erklärungsansätze angeführt.

Insgesamt ist festzustellen, dass in der Projektmanagement-Literatur die Frage danach, was ein Projekt ausmacht, keiner allzu kritischen Diskussion unterzogen

<sup>197</sup> Quelle: Becker/Bogendörfer/Daniel (2006), S. 144.

wird und zudem relativ uneinheitlich beantwortet wird. Das ist jedoch nicht zufrieden stellend, weil das Verständnis davon, was ein Projekt ist und wozu es dient, zwangsläufig starken Einfluss darauf hat, wie Projektmanagement zu verstehen und zu gestalten ist.<sup>198</sup>

## 2.2 Alternative Projektmanagementansätze im Überblick

Nach der Charakterisierung der Organisationsform Projekt und der Bewertung der aktuellen Literaturlage werden nun darauf aufsetzende Projektmanagementansätze dargestellt. Diese Ansätze können unterschiedlich kategorisiert werden. Abbildung 11 gibt einen Überblick zu aktuellen Kategorisierungen von Projektmanagementansätzen.

Mörsdorf (1998)	Cicmil/Hodgson (2006)	Winter/Smith/ Morris/Cicmil (2006)	Smyth/Morris (2007)	Eigene Einteilung
"instrumentelle Sichtweise"	"rational / normative"	"systems analysis"	"traditional project management approach"	<b>technisch- instrumentelles Projekt- management</b>  <b>Management der Projektaufgabe</b>  <b>Management der temporären Organisation</b>
"funktionale Sichtweise"	"processual"	"organisational design"	"information processing approach"	
"institutionelle Sichtweise"	"narrative"	"project-based structures"	"functional management approach"	
"kombinierte Sichtweisen"		"strategic direction"	"relationship approach"	
		"information processing"		
		"critical management"		

**Abbildung 11: Aktuelle Kategorisierungen von Projektmanagementansätzen**

Mörsdorf verortet in der „instrumentellen Sichtweise“ Ansätze aus der Anfangszeit des Projektmanagements. Hier fasst er Instrumente und Tools zusammen, die sich

<sup>198</sup> Gareis weist ebenfalls in ähnlicher Form auf diese Problematik hin: „Sowohl in der Projektmanagement-Forschung als auch in der Praxis des Projektmanagements werden unterschiedliche Projektdefinitionen verwendet. Das ist insofern von Bedeutung, als unterschiedliche Wahrnehmungen von Projekten zu unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätzen führen. Die Definition von Projekten als Aufgaben (mit besonderen Merkmalen) resultiert in einem anderen Verständnis bezüglich der Ziele des Projektmanagements, der zu erfüllenden Projektmanagement-Funktionen, der Betrachtungsobjekte des Projektmanagement und der zum Einsatz gelangenden Projektmanagement-Methoden als die Definition von Projekten als temporäre Organisationen und als soziale Systeme.“ Gareis (2006), S. 59.

auf isolierte Probleme in Projekten beziehen und darauf abzielen, diese möglichst effizient zu lösen. Der „funktionalen Sichtweise“ liegt die Auffassung von Projekten als besondere Aufgaben zugrunde und enthält Ansätze, die auf die Planung, Durchführung und Kontrolle dieser Aufgaben ausgerichtet sind. Die „institutionelle Sichtweise“ konzentriert sich auf die Projektorganisation und deren Verknüpfung mit der Organisation des Unternehmens. Schließlich fasst Mörsdorf unter kombinierte Sichtweisen alle Auffassungen von Projektmanagement zusammen, die mehrere Bestandteile der zuvor erwähnten Perspektiven enthalten.<sup>199</sup>

*Cicmil* und *Hodgson* fassen in „rational / normative“ die Konzepte zusammen, die darauf ausgerichtet sind, Ziele und Strukturen für Projekte zu bilden. „Processual“ bezieht sich auf Ansätze der sozialen und technischen Interaktion. „Narrative“ schließlich beinhaltet die Ansätze, die Projekte als soziale Konstrukte betrachtet und vorrangig darauf ausgerichtet ist, die Unsicherheit in Projekten zu verarbeiten.<sup>200</sup>

*Winter*, *Smith*, *Morris* und *Cicmil* fassen in „systems analysis“ deterministisch orientierte Ansätze zusammen. „Organizational design“ beinhaltet Konzepte zur Differenzierung und Integration der Aufgaben und Bildung der Organisation. „Project-based structures“ analysiert und beeinflusst Ausgangsbedingungen von Projekten sowie exogene Faktoren, um Projekterfolg herbei zu führen. „Strategic direction“ verbindet Projekte mit der Unternehmensstrategie. „Information processing“ adressiert die Unsicherheit in Projekten. „Critical management“ schließlich sieht Projekte explizit als soziale Systeme und thematisiert die Möglichkeiten, diese zu beeinflussen.<sup>201</sup>

*Smyth* und *Morris* fassen im „traditional project management approach“ Kontrolltechniken und Instrumente zusammen, die darauf abzielen, die Effizienz in Projekten zu steigern. Im „information processing approach“ können Ansätze eingeordnet werden, denen ein technokratisches Input-Output-Modell zugrunde liegt. Sie zielen auf die Reduktion von Unsicherheit ab, sind ebenfalls effizienzorientiert und berücksichtigen menschliche Aspekte nur zum Teil. Im Rahmen des „functional management approach“ wird nun ein breiterer Blickwinkel eingenommen. Es werden Ausgangsbedingungen von Projekten, strategische Aspekte, Unsicherheit und der menschliche Faktor in Projekten berücksichtigt. Damit werden sowohl Effektivitäts- als auch

---

<sup>199</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 77ff.

<sup>200</sup> Vgl. Cicmil/Hodgson (2006), S. 116.

<sup>201</sup> Vgl. Winter/Smith/Morris/Cicmil (2006), S. 638ff.

Effizienzaspekte adressiert. Schließlich bezieht sich der „relationship approach“ auf das Management von sozialen Systemen und ist gemäß *Smyth* und *Morris* als Ergänzung zu den anderen Ansätzen zu sehen.<sup>202</sup>

Für die Zwecke dieser Arbeit wird eine eigene Kategorisierung erstellt. In der technisch-instrumentellen Perspektive werden Vorschläge aus der Anfangszeit des Projektmanagements zusammengefasst, die mithilfe von Instrumenten isolierte Probleme in Projekten lösen.<sup>203</sup> Aktuell relevante Strömungen werden in der Kategorie Management der Projektaufgabe und Management der temporären Organisation zusammengefasst. In erst genannter Kategorie werden alle mit der Projektaufgabe in Verbindung stehenden Strömungen eingeordnet. Dies schließt u. a. Unsicherheiten beim Erschließen der Aufgabe und strategische Überlegungen ein.<sup>204</sup> In die zuletzt genannten Kategorie werden alle Ansätze verortet, die sich mit dem Management des temporären sozialen Systems und alle damit in Verbindung stehenden Herausforderungen beschäftigen (vgl. Abbildung 12).<sup>205</sup> Nachfolgend werden die verschiedenen Strömungen inhaltlich ausführlich beleuchtet.

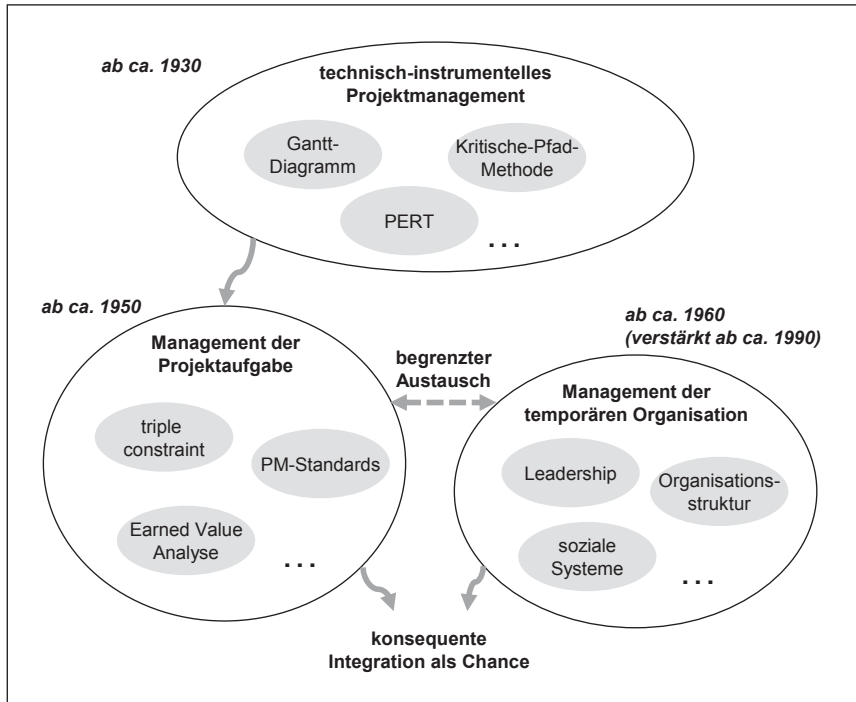
---

<sup>202</sup> Vgl. *Smyth/Morris* (2007), S. 425.

<sup>203</sup> Vgl. Mörsdorf (1998): „instrumentelle Sichtweise“. Vgl. *Winter/Smith/Morris/Cicmil* (2006): „systems analysis“. Vgl. *Smyth/Morris* (2007): „traditional project management approach“ und zum Teil „information processing approach“.

<sup>204</sup> Vgl. Mörsdorf (1998): „funktionale Sichtweise“. Vgl. *Cicmil/Hodgson* (2006): „rational / normative“ und zum Teil „processual“. *Winter/Smith/Morris/Cicmil* (2006): „organisational design“, zum Teil „project-based structures“, „strategic design“ und zum Teil „information processing“. Vgl. *Smyth/Morris* (2007): zum Teil „information processing approach“ und „functional management approach“.

<sup>205</sup> Vgl. Mörsdorf (1998): „institutionelle Sichtweise“. Vgl. *Cicmil/Hodgson* (2006): zum Teil „processual“ und „narrative“. *Winter/Smith/Morris/Cicmil* (2006): zum Teil „project-based structures“, zum Teil „information processing“ und „critical management“. Vgl. *Smyth/Morris* (2007): „relationship approach“.

Abbildung 12: Entwicklungslinien des Projektmanagements<sup>206</sup>

### 2.2.1 Technisch-instrumentelles Projektmanagement

Erste Ansätze des Projektmanagements finden sich Anfang des 20. Jahrhunderts. Beeinflusst vom Scientific Management begannen Bauingenieure, systematischer über ihre Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen nachzudenken. Zwischen 1931 und 1935 erlebte das Gantt-Diagramm – die standardisierte grafische Darstellung der zeitlichen Abfolge von Aktivitäten – im Rahmen des Bauprojekts Hoover-Staudamm seinen Durchbruch. Ein großer Entwicklungssprung im Projektmanagement wurde durch die komplexen und interdisziplinären Projekte in den USA während und nach dem Zweiten Weltkrieg ausgelöst. Beispielsweise erforderte der Bau der ersten Atombombe eine Beteiligung von verschiedenen Wissenschaftlern, Mitarbeitern des Militärs, Ingenieuren der Industrie und Regierungsstellen. Neben der

<sup>206</sup> Zu den Entwicklungslinien des Projektmanagements vgl. Saynisch (2010), S. 23; vgl. Lenfle/Loch (2010), S. 38ff.

technischen Herausforderung war aber auch die übergreifende Koordination aller Beteiligten und die Sicherstellung der Zielerreichung eine Herausforderung, die nicht mit vorhandenen Managementinstrumenten zu leisten war. So ist es nicht verwunderlich, dass US-amerikanische Einrichtungen, insbesondere das Department of Defense, die Navy, Army und Air Force einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des modernen Projektmanagements hatten.<sup>207</sup> In der Zeit- und Abfolgeplanung und -kontrolle von Aktivitäten wurden durch die Entwicklung der Kritischen-Pfad-Methode durch DuPont und Remington Rand 1957 sowie der Program Evaluation and Review Technique (PERT) durch Booz Allen & Hamilton für die U.S. Navy 1958 bedeutsame Fortschritte erzielt.<sup>208</sup> Beeinflusst durch die dargestellten Entwicklungen und unterstützt durch zahlreiche Veröffentlichungen in den sechziger und siebziger Jahren zu den Erfahrungen in der Luft- und Raumfahrtindustrie<sup>209</sup> wurde das Thema Projektmanagement als wissenschaftliche Disziplin etwa ab Mitte des 20. Jahrhunderts aufgegriffen und weiter entwickelt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das Projektmanagement fast ausschließlich aus einer technisch-instrumentellen Sichtweise betrachtet.<sup>210</sup>

### 2.2.2 Management der Projektaufgabe

Mit Beginn der akademischen Behandlung des Themas entwickelte sich schrittweise eine aufgabenbezogene Sichtweise auf das Projektmanagement. *Burghardt* – ein aktueller Vertreter dieser Perspektive – äußert dazu: „Projektmanagement als Methode einer effizienten Projektführung umfasst alle Aktivitäten, die für eine **sachgerechte, termingerechte und kostengerechte Abwicklung von Projekten** erforderlich sind.“<sup>211</sup> Es ist zu erkennen, dass er nur auf eine bereits vorliegende Aufgabe incl. deren Merkmale Bezug nimmt. Diese Sichtweise des Projektmanagements wird in der englischsprachigen Literatur unter dem Stichwort **hard paradigm** zusammengefasst.<sup>212</sup> *Kerzner* sieht die Ziele des Projektmanagements ähnlich wie *Burghardt*, bezieht jedoch noch die Zufriedenheit des Projektkunden in seine Überlegungen mit ein: „Successful project management can then be defined as having

---

<sup>207</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 69.

<sup>208</sup> Vgl. Luecke (2004), S. 7f.

<sup>209</sup> Vgl. Mörsdorf (1998), S. 69.

<sup>210</sup> Vgl. Cicmil/Hodgson (2006), S. 112.

<sup>211</sup> Burghardt (2008), S. 15; Hervorhebung eingefügt.

<sup>212</sup> Vgl. Kunz (2010), S. 537.



achieved the project objectives: Within time; Within cost; At the desired performance/technology level; While utilizing the assigned resources effectively and efficiently; Accepted by the customer.“<sup>213</sup> Diese Definition zeigt, dass die Projektaufgabe nicht schon im Vorfeld wohl definiert vorliegen muss. Projektmanagement aus aufgabenbezogener Sicht kann damit als eine Weiterentwicklung der technisch-instrumentellen Perspektive gesehen werden<sup>214</sup> und stellt sich dar als „application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements.“<sup>215</sup> Der Nutzen des Projektmanagements besteht nach *Meredith* und *Mantel* insbesondere in kürzeren Entwicklungszeiten, niedrigeren Kosten, höherer Qualität und Zuverlässigkeit des Ergebnisses, besseren Beziehungen zum Projektkunden und schließlich in einem höheren Return on Investment.<sup>216</sup>

Jedoch werden auch die **Begrenzungen und Herausforderungen dieser Sichtweise** des Projektmanagements von zahlreichen Autoren thematisiert. Es wird immer wieder angeführt, dass die herrschende Lehre überdacht werden müsste.<sup>217</sup> Es ist problematisch, dass trotz des inzwischen breiten Einsatzes von Projekten über viele Branchen hinweg und der stark zunehmenden wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema das Projektmanagementwissen weiterhin sehr fragmentiert ist. Auch innerhalb des aufgabenbezogenen Projektmanagementansatzes ist keine einheitliche Sichtweise erkennbar. Zudem sei es fraglich, ob das aufgabenbezogene Projektverständnis als zugrunde liegende Annahme in der Lage ist, die Herausforderungen der Organisationsform Projekt vollumfänglich zu erfassen: „Questions have been raised about the underlying belief system that exhibits a strong bias towards functionalist/unitarist tradition, reductionism, operational research, and ‚how-to-do‘ prescriptive forms of intellectual output.“<sup>218</sup> Im Rahmen dieser Diskussion wird u. a. bezweifelt, dass Termine, Kosten und Leistung – wie im magischen Dreieck des Projektmanagements beschrieben – als Erfolgskriterien für das Projektmanagement ausreichen.<sup>219</sup> *Koskela/Howell* bescheinigen folgerichtig dem PMBOK Defizite in der

---

<sup>213</sup> Kerzner (2009), S. 3.

<sup>214</sup> Vgl. Cicmil/Hodgson (2006), S. 111.

<sup>215</sup> Project Management Institute (2008a), S. 6.

<sup>216</sup> Vgl. Meredith/Mantel (2006), S. 13.

<sup>217</sup> Vgl. Cicmil/Hodgson (2006), S. 115.

<sup>218</sup> Cicmil/Hodgson (2006), S. 115.

<sup>219</sup> Vgl. Atkinson (1999).

theoretischen Basis.<sup>220</sup> Als mögliche Gründe für den Mangel an theoretischer Genauigkeit werden der starke Einfluss von Praktikern und Fachverbänden in der Projektmanagementforschung angeführt.<sup>221</sup> Dies führt dazu, dass Projektmanagement aus aufgabenbezogener Perspektive faktisch immer noch häufig als eine Sammlung von Methoden und Tools angesehen wird.<sup>222</sup>

Diese Kritik wurde in den letzten Jahren schrittweise in den Projektmanagement-Standards berücksichtigt. Zu erkennen ist dies beispielsweise am PMBOK. War in der dritten Auflage aus dem Jahr 2004 noch die Rede von „Balancing the competing demands for quality, scope, time and cost“<sup>223</sup>, so spricht die vierte Auflage aus dem Jahr 2008 von „Balancing the competing projects constraints including, but not limited to: Scope; Quality, Schedule, Budget, Resources, and Risk.“<sup>224</sup> Diese Entwicklung zeigt stellvertretend den aktuellen Stand der Entwicklung: Die Kritik wird zwar angenommen, jedoch bleibt das zugrunde liegende Projektverständnis weitgehend unverändert.

### 2.2.3 Management der temporären Organisation

In den 1960-er und 70-er Jahren kam es zur ersten deutlichen Gegenbewegung zur gerade beschriebenen, stark rational geprägten Auffassung des Projektmanagements. Aus der Organisationstheorie wurden Themen und Theorien aufgegriffen und auf den Projektkontext angewendet. So wurden in der Frühzeit dieser Strömung insbesondere Fragen nach der optimalen Organisationsstruktur von Projekten, die Schwierigkeiten des Managements personeller Ressourcen in Projekten sowie das Thema Leadership in Projekten diskutiert.<sup>225</sup>

Seit Beginn der 1990-er Jahre und verstärkt seit dem Jahr 2000 werden immer häufiger Themen behandelt, die heute in der englischsprachigen Literatur unter dem Stichwort **soft paradigm** zusammen gefasst werden.<sup>226</sup> *Leybourne* liefert eine gute

---

<sup>220</sup> Vgl. Koskela/Howell (2002).

<sup>221</sup> Vgl. Jugdev (2004). Fachverbänden wird insbesondere ein starkes wirtschaftliches Interesse an der Qualifizierung von Projektmanagern bescheinigt.

<sup>222</sup> Vgl. Gröger (2006), S. 8.

<sup>223</sup> Project Management Institute (2004), S. 8. Qualität und Umfang werden zur Darstellung im magischen Dreieck des Projektmanagements regelmäßig zusammenfassend als Leistung bezeichnet.

<sup>224</sup> Project Management Institute (2008a), S. 6.

<sup>225</sup> Vgl. Packendorff (1995), S. 321.

<sup>226</sup> Vgl. Kunz (2010), S. 537.

Übersicht der veränderten Forschungsschwerpunkte der englischsprachigen Projektmanagementliteratur in der jüngeren Vergangenheit.<sup>227</sup> Wichtige Beiträge betreffen die Entwicklung und Zusammenarbeit von Teams. Sie thematisieren die Bedeutung der Personalführung für eine gute Teamperformance, die Notwendigkeit, aber auch Schwierigkeiten der bereichs- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit in Projektteams sowie den angemessenen Umgang mit Informationen und Wissen in Teams.<sup>228</sup> Unter dem Stichwort Leadership werden notwendige Kompetenzen von Projektleitern diskutiert. Sie sollten sowohl über Projektmanagementkenntnisse als auch fachliche Kenntnisse verfügen und Führungsfähigkeit besitzen, um die benötigte Motivation im Team zu erzeugen und den Zusammenhalt des Teams zu stärken.<sup>229</sup> In Zusammenhang mit dem Thema Personalmanagement gab es maßgebliche Anstrengungen, die Bedeutung von Personalsuche und -auswahl für Projekte empirisch nachzuweisen, nachdem diesem Thema zuvor eine hohe Bedeutung abgesprochen wurde. Es wurden Empfehlungen für Leistungsbeurteilung in Projekten, projektadäquate Entlohnung und Karrierewege für Projektmitarbeiter gemacht.<sup>230</sup> Schließlich wird die Bedeutung des Wissensmanagements für Projekte betont. Es wurde heraus gestellt, dass abhängig davon, ob implizites oder explizites Wissen betroffen ist, unterschiedliche Strategien zur Erfassung, Systematisierung und Verteilung von Wissen notwendig sind.<sup>231</sup>

Im Gegensatz zur aufgabenbezogenen Perspektive des Projektmanagements existiert für die neue Strömung noch keine einheitliche Sichtweise. Vielmehr bestimmt sich diese Auffassung insbesondere in Abgrenzung von der aufgabenbezogenen Perspektive des Projektmanagements. Ihre Vertreter fordern, dass sich die Projektmanagementforschung nicht mehr so stark mit Tools und Instrumenten und auch nicht mit Aufgaben, sondern mit **menschlichem Verhalten, sozialen Normen und komplexen Organisationen** beschäftigen und den **dynamischen Charakter** von Projekten stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen sollte.<sup>232</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. Leybourne (2007).

<sup>228</sup> Vgl. Rickards/Moger (2000); vgl. Eppler/Sukowski (2000); vgl. Tseng/Huang/Chu/Gung (2004).

<sup>229</sup> Vgl. Zimmerer/Yasin (1998); vgl. Keegan/Den Hartog (2004); vgl. Wang/Chou/Jiang (2005).

<sup>230</sup> Vgl. Pinto/Prescott (1988); vgl. Fabi/Petterson (1992); vgl. Belout (1998); vgl. Belout/Gauvreau (2004).

<sup>231</sup> Vgl. Koskinen (2004); vgl. Donk/Riezebos (2005); vgl. Koskinen (2008).

<sup>232</sup> Vgl. Jaafari (2003); vgl. Snider/Nissen (2003); vgl. Leybourne (2007).

Heute liegt dem Projektmanagement aus institutioneller Perspektive das Verständnis von Projekten als temporäre Organisationen zugrunde.<sup>233</sup> Gareis stellt in der deutschsprachigen Literatur einen theoretisch fundierten Gesamtansatz zur Verfügung.<sup>234</sup> Er beschreibt ein Projektmanagement, das darauf abzielt, der Differenziertheit und Dynamik von Projekten zu entsprechen.<sup>235</sup> Folglich besteht die Herausforderung in Projekten in der geschickten Zusammenstellung und der Gewährleistung des reibungslosen Zusammenspiels des Projektteams. Die Beschreibung und Abgrenzung der Projektaufgabe ist damit nicht primäres Ziel von Projekten, sondern ein Hilfsmittel, um das Handeln der beteiligten Personen zu kanalisieren.

*Fiedler* beschreibt die Aufgaben, die zum Management eines temporären, sozialen Systems notwendig sind: Durch Projektabgrenzung wird die Grenze zwischen Innen- und Außensystem gezogen und damit das System konstruiert. Durch das Management des Projektkontextes wird sichergestellt, dass die Projektmitarbeiter die Erwartungen des Außensystems angemessen berücksichtigen, das Management der sozialen Komplexität in Projekten gewährleistet ein reibungsloses Arbeiten in den Projekten. Die Prozessorientierung und die wandlungsfähige Planung dienen in mehrerlei Hinsicht zur Sicherstellung der Beherrschbarkeit und des angemessenen Umgangs mit Projekten im Sinne von evolutionären, sozialen Systemen. Weiterhin schaffen angemessene Selbst- und Umweltbeschreibungen sowie die Sinnggebung im Projekt eine gemeinsamen Orientierung. Schließlich gewährleisten die Gestaltung von angemessenen projektinternen Strukturen und Prozessen eine Komplexitätsreduzierung im Projekt und der Aufbau von Beziehungen zum Außensystem die Fähigkeit zur Außenkommunikation.<sup>236</sup>

#### **2.2.4 Zwischenfazit: Integrationserfordernis der verschiedenen Perspektiven des Projektmanagements**

In Abschnitt 2.2 wurden verschiedene Sichtweisen auf das Thema Projektmanagement dargestellt. Es wurde gezeigt, dass sich heute vor allem die Sichtweisen ‚Management der Projektaufgabe‘ (hard paradigm) und ‚Management der temporär-

---

<sup>233</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 2.1.2.

<sup>234</sup> Gareis greift dabei auf die Theorien des radikalen Konstruktivismus, der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie und der qualitativen Sozialforschung zurück. Vgl. Gareis (2006).

<sup>235</sup> Vgl. Gareis (2006), S. 60.

<sup>236</sup> Vgl. Fiedler(1996), S. 119ff.

ren Organisation' (soft paradigm) gegenüber stehen.<sup>237</sup> Nach *Packendorff* resultieren im der aufgabenbezogenen Sicht die Forschungsfelder der Planung, Kontrolle, Lenkung und Evaluation eines Projekts. Legt man dagegen die Perspektive einer temporären Organisation auf ein Projekt an, so resultieren andere Forschungsschwerpunkte, nämlich das Erfassen der Erwartungen der Projekt-Stakeholder, die Kanalisierung des Handelns in Projekten und die Möglichkeiten des Lernens aus Projekten (vgl. Abbildung 13).<sup>238</sup>

Projektphase \ Projektverständnis	Projekt als Aufgabe	Projekt als temporäre Organisation
<b>Erschließung</b>	Planen	Erfassen der Erwartungen
<b>Realisierung</b>	Kontrollieren & Lenken	Handeln
<b>Abschluss</b>	Evaluieren	Lernen

**Abbildung 13: Forschungsfelder des Projektmanagements in Abhängigkeit vom zugrunde liegenden Projektverständnis<sup>239</sup>**

Aufgrund der Ausrichtung der beiden Ansätze kann gefolgert werden, dass das hard paradigm hauptsächlich die Lösung von Problemen im Fokus hat, das soft paradigm dagegen eher die Problemstrukturierung in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.<sup>240</sup> Beide Perspektiven werfen jedenfalls wichtige Fragen auf. *Koskela* und *Ballard* stellen dazu fest: „a dialogue between these different positions is needed [...]“<sup>241</sup> Eine konsequente **Integration beider Sichtweisen** könnte somit eine große Entwicklungschance für das Projektmanagement darstellen.<sup>242</sup>

Gewisse Integrationstendenzen sind zwar festzustellen, allerdings fehlt für eine durchgängige und konsequente Integration noch ein sinnvolles Projektverständnis, das sowohl Aspekte des aufgabenbezogenen als auch des institutionellen Projektbegriffs verbindet.

<sup>237</sup> Vgl. dazu auch *Koskela/Ballard* (2006), S. 155.

<sup>238</sup> Vgl. *Packendorff* (1995), S. 328f.

<sup>239</sup> In Anlehnung an *Packendorff* (1995), S. 328.

<sup>240</sup> Vgl. *Pollack* (2007), S. 267.

<sup>241</sup> *Koskela/Ballard* (2006), S. 155.

<sup>242</sup> Vgl. *Söderlund* (2004), S. 184; vgl. *Hanisch/Wald* (2011), S. 17f.

Performance-orientiertes Projektmanagement  
Konzeption zum Umgang mit einmaligen, komplexen  
Aufgaben

Hofmann, M.

2014, XIV, 249 S. 68 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04798-6