

Projekt- und Prozessmanagement

(Auszug aus dem selbigen Buchbeitrag erschienen in: R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Wien: Schäffer-Poeschl

Reinhard Millner/Christian G. Majer

Ziel des Beitrags ist es, ein Verständnis zu den Gestaltungsmöglichkeiten von Projekten und Prozessen in NPOs zu vermitteln. Dabei werden die organisatorischen Möglichkeiten für einen zielgerichteten Einsatz von Projekt- und Prozessmanagement aufgezeigt. Die Betrachtungen beginnen auf der Ebene einzelner Projekte und Prozesse und fokussieren dann auf die Multiprojekt- und prozessebene. Abschließend zeigen wir, dass Projekte eine Zusammenschau mit den organisationalen Prozessen bedingen. Der Beitrag soll somit aufzeigen, wie Projekte im Allgemeinen und vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen von NPOs verstanden und im Zusammenhang mit der Stammorganisation betrachtet werden können. Diese Trias der Stammorganisation, der Projekte und der Prozesse wird dargestellt und die Konsequenzen für die Steuerung und deren Zusammenwirken werden diskutiert (vgl. Abbildung 1).

1. Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs

Projekte sind aus der täglichen Praxis nicht mehr wegzudenken. Projekte sind Aufgaben mit besonderen Merkmalen: zeitlich befristet, weitgehend neuartig, sachlich und sozial komplex sowie dynamisch und riskant (Patzak/Rattay 2004; Gareis 2006; Sterrer/Winkler 2009). Sie können im Gegensatz zur permanenten Stammorganisation (oder „Primärorganisation“, siehe auch II.4) als temporäre Organisation zur Bewältigung außergewöhnlicher Aufgaben verstanden werden. Schätzungen gehen davon aus, dass ein Drittel aller wirtschaftlichen Austauschprozesse bereits in Projektform erbracht werden (Schneider et al. 2009; Turner et al. 2009). Die „Projektwirtschaft“ ist gekennzeichnet durch gesteigerte Flexibilität, Wissensintensität und Geschwindigkeit, allerdings ist sie auch mit höheren Risiken verbunden (Schneider 2011). Dieser Trend zur Projektarbeit ist auch an den individuellen Lebensverläufen und -karrieren nicht spurlos vorübergegangen. Zusehends konzipieren Individuen ihr Leben als Abfolge von Projekten (vgl. Boltanski/Chiapello 1997), der chronisch „flexible Mensch“ (Sennett 2008) wird bald zum Normalfall, die lebenslange Routine scheint ausgedient zu haben. Der Projektbegriff wird geradezu inflationär verwendet. Kurz: die „Projektfizierung“ (Midler 1995) schreitet voran.

Diese Entwicklungen machen auch vor dem Nonprofit Sektor nicht halt. NPOs wickeln ihre wertschöpfenden Kernprozesse (z.B. die Entwicklung einer neuen Dienstleistung für die relevante Zielgruppe) als Projekte ab oder sie nutzen Projekte in ihren unterstützenden Prozessen (z.B. der Bau eines neuen Pflegeheimes) oder in ihren Management-Prozessen (z.B. die Einführung einer neuen Kostenrechnung). Wenige NPOs sind auf dem Reißbrett entstanden, oftmals entspringen sie Projekten. Und manche NPOs verstehen sich überhaupt als Projekt, um Dynamik und Innovationskraft zu demonstrieren.

Das Projektmanagement in NPOs unterscheidet sich nicht grundsätzlich von jenem in Unternehmen und Verwaltungsbehörden¹ (Sterrer/Winkler 2009). Vielmehr sind es die NPO-spezifischen

¹ Auf eine ausführliche Vorstellung des Methodenkanons im Projekt- und Prozessmanagement wird hier weitestgehend verzichtet. Systematische Übersichten dazu finden sich z.B. in Bea, Scheurer et al. (2008), Gareis (2006) oder Sterrer/Winkler (2009).

Rahmenbedingungen, die eine gesonderte Betrachtungsweise sowie einen entsprechenden Kompetenzerwerb erstrebenswert machen. Vor diesem Hintergrund scheint eine erste Differenzierung in äußere und innere Anstöße für Projektarbeit sinnvoll.

Projektmanagement verschafft NPOs eine erhöhte organisatorische Flexibilität, da die Stammorganisation für neue Aufgaben und Veränderungen nicht besonders gut geeignet ist. Mit der "(Neu-)Entdeckung der Kundenorientierung" Mitte der 1990er Jahre (Hammer/Champy 1994) hat die klassische funktionale Stammorganisation zudem Kritik an ihrer Innenorientierung und der "Silo-Bildung" von Bereichen hinnehmen müssen. Als Antwort darauf versteht sich Prozessmanagement daher als konsequente organisatorische Ausrichtung an KundInnen bzw. KlientInnen in Form von funktionsübergreifenden Prozessketten. Die Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen löst nach dieser Auffassung zunehmend die traditionelle Ablauforganisation ab (Schmelzer/Sesselmann 2008; Hiller et al. 2010; Wagner/Patzak 2012).

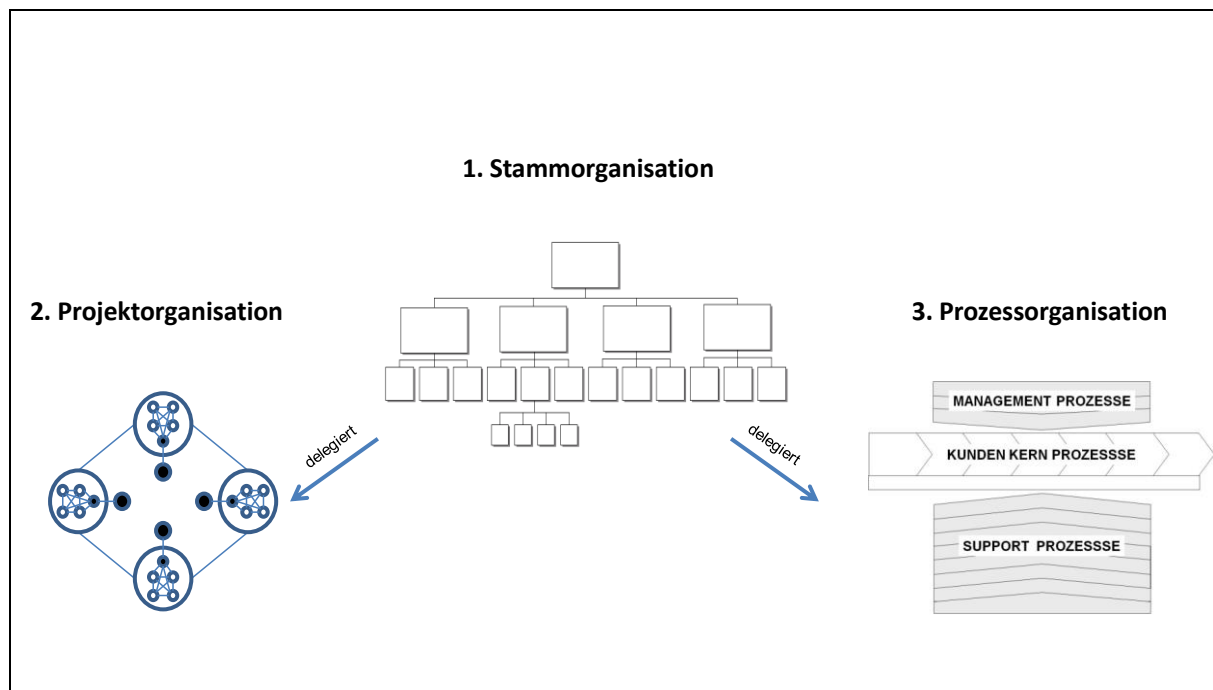


Abbildung 1: Die Trias der Stammorganisation, Projektorganisation und Prozessorganisation

Die Aufgaben der Stammorganisation konzentrieren sich vor diesem Hintergrund weitgehend auf die Weiterentwicklung der Humanressourcen in den jeweiligen Fachabteilungen sowie die Einbringung dieser Kompetenzen in Prozesse und Projekte. Somit werden Zielerreichung und Strategieumsetzung nicht mehr direkt über die einzelnen Abteilungen gesteuert, sondern weitgehend indirekt über die vom Management der Stammorganisation beauftragten Projekte und Prozesse.

2. Projektorientierung in NPOs

Gerade in organisatorisch wenig ausdifferenzierten NPOs besteht die Tendenz zu egalitären und partizipativen Entscheidungsstrukturen. Daraus leitet sich auch ein Hang zur Strukturabwehr und flachen Hierarchien ab. Vor diesem Hintergrund sind Projekte eine kulturkongruente Möglichkeit, Eigenverantwortung und Empowerment zu fördern. Wo Sachkompetenz und die Profession im Vordergrund stehen, wird projektorientiertes Arbeiten genutzt, um inhaltliche Arbeit und Managementaufgaben zu verbinden.

Dazu kommt, dass sich zahlreiche Initiativen im Nonprofit-Sektor als Projekt verstehen und sich wenn überhaupt erst im weiteren Verlauf als permanente Organisation formalisieren. Letztlich werden aber auch organisationsintern laufend Projekte initiiert, so z.B. die Implementierung effizienter IT-Infrastruktur, Anschaffungsprojekte, Pilotprojekte bei der Einführung neuer Dienstleistungen, die

Organisation von Kampagnen und vieles mehr.

Projektarbeit ist nicht immer eine Entscheidung der NPO selbst. Nicht selten kommt der Stimulus von außen in Form von externen Anforderungen und sogar Zwängen. Zahlreiche Finanzierungsformen unterliegen einer Projektlogik. Subventionen werden oft für bestimmte Projekte vergeben, Sponsoring durch Unternehmen erfolgt für ein gemeinsames Projekt und auch Stiftungen investieren regelmäßig in bestimmte Projekte. Die Zunahme an sektorübergreifenden Kooperationen zwischen Unternehmen und NPO (vgl. Austin 2000), die ebenso oft projektorientiert erfolgen, bedingt eine Anschlussfähigkeit in Projektverständnis, -methoden und -sprache. Zusehends wird auch in Förder-Ausschreibungen der Nachweis von Projektmanagement-Kompetenz verlangt.

Befunde aus der Freiwilligen- und Spendenforschung legen ebenso nahe, dass projektorientiertes Arbeiten an Bedeutung gewinnt. So deutet das "Episodic Volunteering" auf ein vermehrtes nur kurzfristiges Engagement von Freiwilligen im Rahmen von Projekten hin (Brudney 2005). Und auch die Spendenbereitschaft erhöht sich für klar abgrenzbare Projekte und projektorientierte Aufrufe wie z.B. für Katastrophenhilfe (vgl. Neumayr/Schober 2009).

2.1. Projektvielfalt in NPOs

NPOs haben oft eine hohe Rechenschaftspflicht hinsichtlich effizienter und effektiver Mittelverwendung. Viele NPOs sehen sich dabei mit teils unterschiedlichen Logiken ihrer Finanzierungsquellen sowie Stakeholdererwartungen (EU Mittel, Bund, Land, Kantone, Gemeinden, SpendengeberInnen, Stiftungen...) konfrontiert (vgl. Beitrag II.8). Dem entspricht die Vielzahl unterschiedlicher Projektarten. Eine Klassifikation kann über die Tätigkeitsbereiche von NPOs erfolgen (vgl. Tabelle 1.).

Differenzierungskriterien	Projektarten	Beispiele im NPO Sektor
Branche	Sport, Kultur, Interessensvertretung, Entwicklungshilfe, Soziale Dienstleistungen, Umweltschutz, u.a.	Film-, Musik-, Theaterproduktionen, Ausstellungen, Kongresse, Informationsveranstaltungen, Kampagnen, Demonstrationen, Wettbewerbe, etc.
Produkte und Dienstleistungen	Entwicklung von Prototypen, Projekte für neue Zielgruppen	Mobile Sozialarbeit, SeniorInnenwohngemeinschaft, etc.
Organisationsinterne Themen	IT-Projekte, OE-Projekte, Evaluierungsprojekte, Bauprojekte	SAP-Einführen, Casemanagement etablieren, Wirkungsanalyse, Jugendzentrum erweitern
Standort	Inland, Ausland	Katastrophenhilfe, Entwicklungszusammenarbeitsprojekte, etc.
Finanzierung	Öffentlich, privat	Projektausschreibungen von Ministerien, Einreichungen für

		Awards, Spendenprojekte, Charity Gala
Projektdauer	Kurz-, mittel-, langfristig	Charity Weihnachtsmärkte, Burn out Präventionskampagne, Spitalerrichtung
Investitionsphase gemäß Lebenszyklus	Studie, Konzeption, Realisierung, Relaunch, Instandhaltung	Erhebung der Nachfrage für eine Soziale Einrichtung in einer Gemeinde, Baupläne, Errichtung, Erweiterung, Renovierung

Tabelle 1: Beispiele für Projekte in unterschiedlichen NPO Bereichen in Anlehnung an (2006: 64ff.)

Projekte lassen sich auch nach der funktionalen Ausdifferenzierung einer Organisation unterscheiden. Ziel eines **Start-Up Projekts** ist es, eine neue Organisation zu etablieren. Dafür müssen i.d.R. Geschäftsidee konzipiert, die Finanzierung sichergestellt, MitarbeiterInnen rekrutiert, ein Standort aufgebaut und ein Marketingkonzept erarbeitet werden. Die Herausforderung bei dieser Projektart besteht in zweierlei Hinsicht: Erstens müssen Geld- oder AuftraggeberInnen von der „Geschäftsidee“ überzeugt sein. Zweitens muss es gelingen, eine professionelle Umsetzung bzw. Realisierung glaubhaft zu vermitteln. In der Umsetzungsphase müssen vor allem MitarbeiterInnen gewonnen werden, die an die Ziele und deren Realisierbarkeit glauben. Im Rahmen eines entsprechenden Business Plans oder bei Förderanträgen kommen hier zahlreiche Elemente und Instrumente des Projektmanagements zur Anwendung, wie z.B. Projektbudgets, Balkenpläne, Meilensteine, Projektumweltpläne.

Das Ziel von **Kundenprojekten** ist eine effektive Schaffung von KundenInnennutzen, sei es im Rahmen von Dienstleistungen oder der Abwicklung von Aufträgen, die über Routineaufgaben hinausgehen (z.B. Katastropheneinsatz). **Organisationsinterne Projekte** fokussieren auf Weiterentwicklungen oder Änderungen der bestehenden Organisation. Inhalt der Projekte sind z.B. Standorterweiterungen, Einführung oder Umrüstungen von IT-Programmen sowie Personal- und Organisationsentwicklungen oder die Einführung eines Kostenrechnungssystems. ExpertInnen der Fachabteilungen sind meist für diese speziellen und neuartigen Herausforderungen nicht gerüstet. Daher ist die richtige Zusammensetzung des Projektteams inhaltlich erfolgskritisch und kann zudem die Akzeptanz in der Stammbesellschaft sicherstellen.

2.2. Formen und Ausprägungen der Projektorientierung in NPOs

Projekte schaffen Flexibilität in organisationalen Strukturen, können aber auch Unruhe und Unsicherheiten erzeugen. Nicht zuletzt werden sie ja für neuartige und damit auch in ihrem Umfang und Ausgang risikoreiche Aufgaben eingesetzt. Projektmanagement strukturiert diese Aufgaben durch Planung und Klärung von Verantwortlichkeiten, macht sie damit überschaubar und handhabbar.

Folgende Fragen sind zentral für Projektmanagement:

- Was ist projektwürdig und soll als Projekt definiert werden?
- Was war vor dem Projekt? Und wie führt eine Idee oder ein Auftrag zu einer Projektorganisation?
- Wie beginnt ein Projekt? Welche MitarbeiterInnen sollen beteiligt werden? Wer trifft die Entscheidungen?
- Wie soll ein Projekt geplant, durchgeführt, dokumentiert und gesteuert werden?
- Wie soll ein Projekt abgeschlossen werden und welche Folgen hat das Projektende? Was passiert nach dem Projektende?

Projekte erfüllen in Organisationen im Wesentlichen zwei Funktionen, einerseits tragen sie dazu bei existierende Aufgaben effizienter und effektiver zu erfüllen, andererseits werden Projekte eingesetzt, um Strategien zur Erarbeitung neuer Tätigkeitsfelder, Zielgruppen oder Technologien zu entwickeln und durchzuführen (Davies/Hobday 2005). Damit dienen Projekte vor allem dazu, Vorhaben zu realisieren, die die Stammorganisation überfordern (Titscher/Stamm 2006; Heintel/Krainz 2011).

Wie eingangs erwähnt, werden Projekte für Aufgaben, die neuartig, zeitlich befristet, zielorientiert, riskant, dynamisch und komplex sind (Gareis 2006; Sterrer/Winkler 2007) verstanden bzw. auch im Gegensatz zur permanenten Stammorganisation als temporäre Organisationen, die zu Projektende aufgelöst werden. Damit können Projekte als Organisation in der Organisation bzw. auch als Sekundärorganisation (Meyer 2009) aufgefasst werden (siehe Abbildung 2).

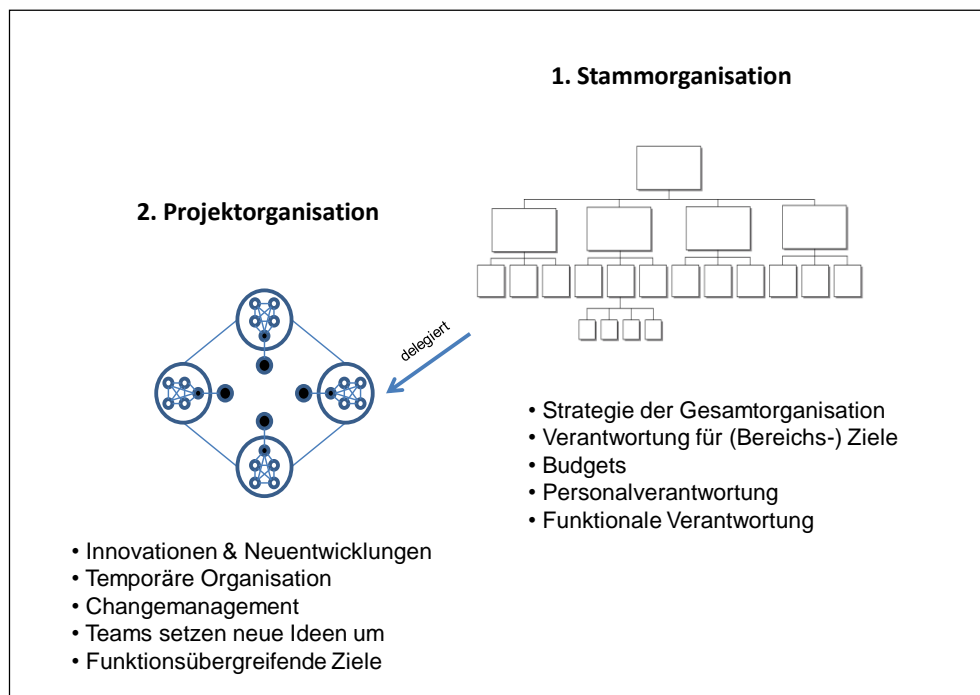


Abbildung 2: Aufgabenteilung zwischen Stammorganisation und Projektorganisation

Projekte stehen zwar im Einklang mit der Strategie der Stammorganisation, haben aber eigene Ziele, die im Projektauftrag abgebildet sind. Sie definieren eigene Rollen und Mitgliedschaftsregeln, haben eigene Organigramme und Abläufe, etablieren eine eigene Kultur und eigene Kommunikationsstrukturen (z.B. Projekt Jour-fixe, Projekt-Controlling, Projektlenkungsausschuss). Damit geraten sie häufig in Widerspruch zur Gesamtorganisation, für die diese Eigenständigkeit des Projekts gleichzeitig wünschenswert und irritierend ist

3. Projektmanagement

Projektmanagement (PM) soll die effiziente Planung, Umsetzung und Kontrolle von wertschöpfenden Prozessen in Projekten gewährleisten (Bea et al. 2008). Damit bezieht es sich zunächst auf die Planung und Steuerung des sogenannten Projektdreiecks (vgl. Abbildung 4) bestehend aus Leistungen in der geforderten Qualität, Terminen und Ressourcen (bzw. Kosten). Für diese drei Betrachtungsobjekte haben sich zahlreiche Methoden und Instrumente etabliert (Projektstrukturplan, Meilenstein- und Balkenplan sowie Personaleinsatz- und Kostenplan etc.). Die drei Dimensionen stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit. So kann z.B. bei auftretender Ressourcenknappheit im Projekt das Leistungsniveau verändert oder die Zeitdauer eines Projekts mit zusätzlichem Ressourcenaufwand verkürzt werden.

Vor allem Schwierigkeiten der Planung der erforderlichen Ressourcen angesichts der Neuartigkeit und Komplexität von Projekten haben Auswirkungen auf die anderen Dimensionen. Erforderliche Ressourcen werden nicht selten systematisch unterschätzt, um Projekte bewilligt zu bekommen. Dieser „optimism bias“ (Lovallo/Kahnemann 2003) kann zu Überschreiten der Kosten und der Zeit oder zu reduziertem Qualitäts- und Leistungsumfang als beeinflussbare Dimensionen des Projektdreiecks führen.

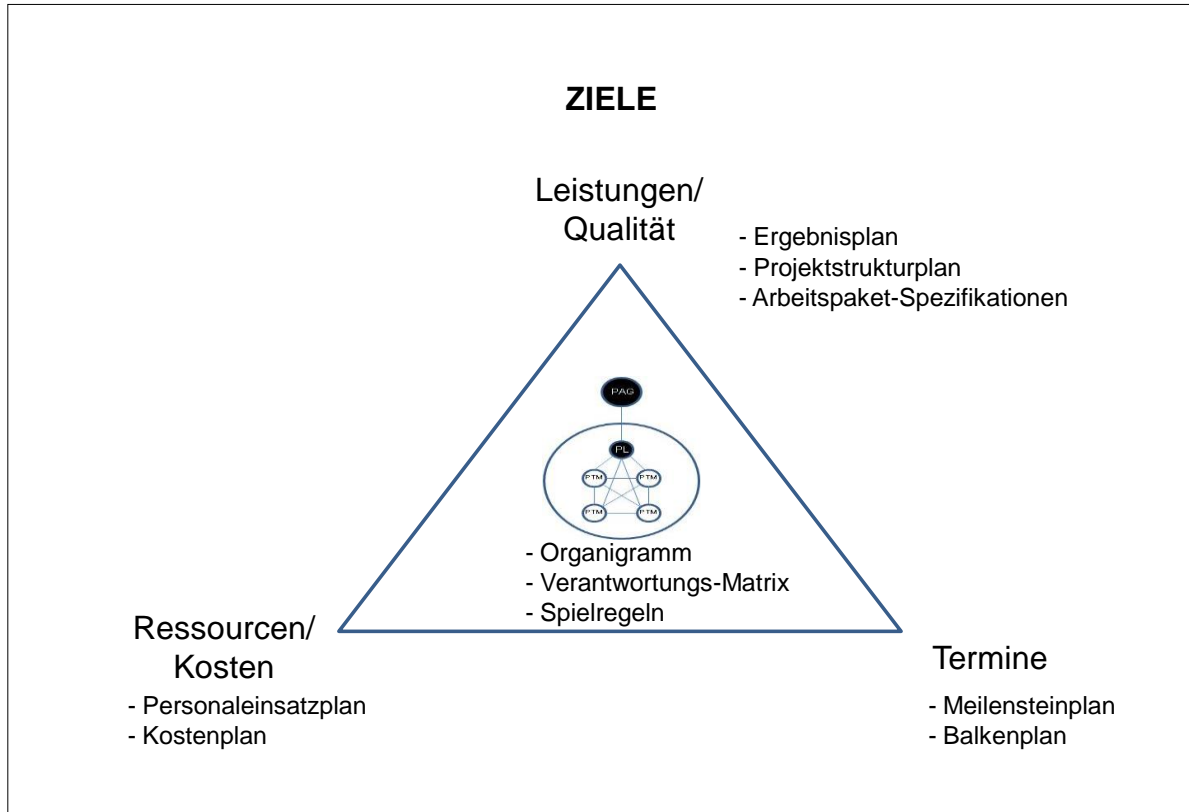


Abbildung 4: Projektdreieck inkl. Projektorganisation sowie Beispiele für Methoden und Instrumente

Da mit Projektbeginn auch eine temporäre Organisation geschaffen wird, würde die reine Fokussierung auf Leistungen, Termine und Ressourcen zu kurz greifen. Die Projektorganisation als soziales System benötigt auch eine klare Definition von Rollen und Spielregeln sowie die Möglichkeit zur Entwicklung einer eigenen Kultur. Soziale Kompetenzen sind daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen von Projekten (Engel et al. 2006; Nagengast 2008).

3.1. Prozesse im Projektmanagement

Die Professionalität des Projektmanagements drückt sich v.a. in der Gestaltung der Projektmanagement-Prozesse aus. Untersuchungen über das Scheitern von Projekten, sei es der ungewollte Abbruch oder große Abweichung in Zeit und/oder Kosten, bestätigen einen engen Zusammenhang zwischen Projekterfolg und strukturiert geplanten Projektmanagement-Prozessen (vgl. Engel et al. 2006).

Jedes Projekt hat eine Vorgeschichte, die zur Beauftragung mit einem Projekt geführt hat und das Projekt determiniert und beeinflusst. Danach folgen der Projektstart, die kontinuierliche Koordination und das regelmäßige Controlling sowie der Projektabschluss. Im Folgenden soll auf diese Projektmanagement-Prozesse im Detail eingegangen werden (vgl. Abbildung 5).

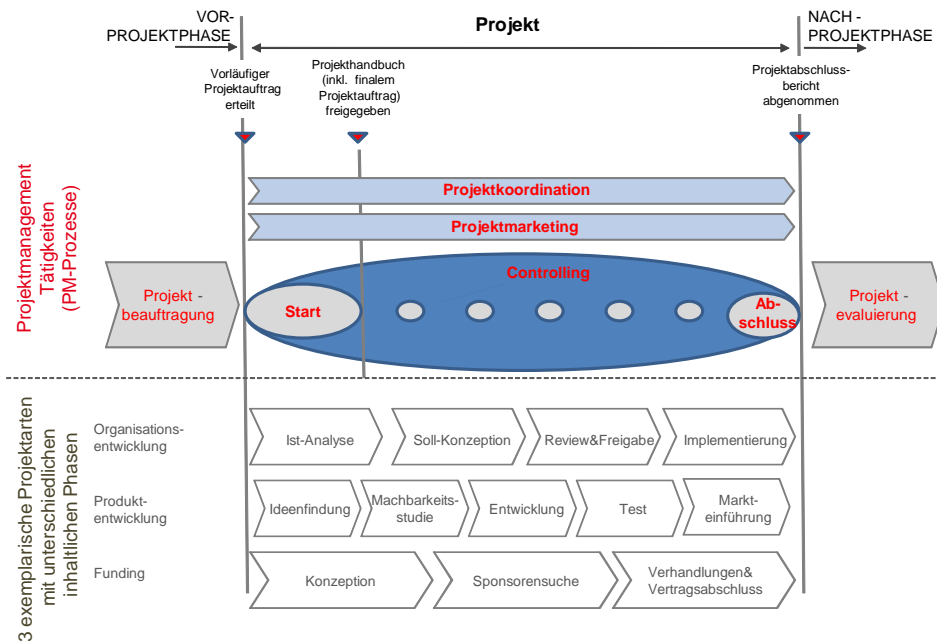


Abbildung 5: Projektmanagement-Prozesse und inhaltliche Projektphasen je nach Projektart

Projektbeauftragung

In der Projektbeauftragung wird entschieden, ob ein Thema oder Ziel bearbeitet werden soll. Diese Entscheidung kann ad hoc oder systematisiert getroffen werden. Typischerweise sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Beschreibung der Idee: Welche Ziele sollen mit dem Projekt verfolgt werden?
- Strategiekonformität: Welchen Beitrag liefert das Projekt zur Strategie der Organisation?
- Nutzen: Welche erwünschte Wirkung soll dieses Projekt bringen (Kosten/Nutzen-Analyse)?
- Machbarkeit: Ist das Projekt technisch, rechtlich, ethisch und ressourcenmäßig umsetzbar?

Werden diese Fragen positiv beantwortet, so stellt sich weiters die Frage, ob die Aufgabenstellung „projektwürdig“ ist, also entsprechend komplex und neuartig, sodass es den Aufwand von Projektmanagement rechtfertigt². Einfache oder Routineaufgaben werden daher sinnvollerweise als Tasks oder Prozess abgewickelt (vgl. weiter unten).

Projektstart

Mit einem bewusst gesetzten Start-Ereignis wird ein Projekt als temporäre Organisation etabliert. Dies kann die mündliche oder schriftliche Beauftragung (Weiland 2011) oder ein Kick-off Workshop o.ä. sein. Zweck eines bewussten Auftakts ist es u.a., eine/n ProjektleiterIn zu legitimieren (Hervorheben auf Zeit). Weiters wird damit auch explizit das strategische Interesse an den Projektzielen bekundet (Symbolische

² Üblicherweise beläuft sich der PM-Aufwand (Projektteam inklusive ProjektleiterIn) für die Planung und Steuerung des Projekts (Start, Koordination, Controlling, Abschluss) auf 8-12% der Personalkosten des Projekts.

Aufladung). Ein effizient gesteuerter Start-Prozesses zielt auf zwei Ergebnisse ab: Inhaltlich wird eine integrierte Projektplanung im Sinne eines „magischen Projektdreiecks“ angestrebt, das vom Projektteam erarbeitet und auftraggeberseitig freigegeben wurde. Sozial soll im Projektteam ein „Wir-Gefühl“, d.h. eine entsprechende Arbeitsfähigkeit geschaffen werden (Rollenklärung, Verantwortungsaufteilung etc.). Die gesamte Projektplanung wird üblicherweise in einem Projekthandbuch dokumentiert. Dieses beinhaltet die verwendeten Projektmanagementmethoden und dient zur Steuerung des Projekts.

Projektcontrolling

Projektcontrolling ist die regelmäßige kritische Betrachtung des Projektfortschritts und somit mehr als vergangenheitsorientierte Kontrolle. Hier werden idealerweise regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche angestellt und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen. Die Etablierung einer ganzheitlichen Sichtweise benötigt idealiter, genauso wie beim Start, das gesamte Projektteam. Der aktuelle Status wird oft in Fortschrittsberichten dokumentiert und mit der/m ProjektauftraggeberIn oder in einem Projektleitungsausschuss (Steering Committee) diskutiert. Ein systematisches Projektcontrolling ist ein wesentlicher Beitrag für effektive Krisenvermeidung.

Projektabschluss

Der Projektabschluss ist von ebenso großer Bedeutung wie der Projektstart. In vielen Projekten ist gegen Ende hin eine gewisse Hektik oder ein Motivationstief sowie Unsicherheit über den Verbleib der Teammitglieder zu beobachten. Für eine systematische Sichtung und Sicherung der Erfahrungen ist meist keine Energie und Zeit vorhanden. So geht wertvolles Wissen verloren und steht für künftige Projekte nicht zur Verfügung. Gerade das Wissensmanagement in Projekten muss daher als fixer Bestandteil ins Projektmanagement integriert und vom Projektteam gelebt werden (Schachner et al. 2009). Eine entsprechende Dokumentation der Erfahrungen, Ergebnisse und Erfolge, aber auch der Misserfolge ist einerseits hilfreich für Folgeprojekte, andererseits für die Kommunikation mit involvierten Stakeholdern sowie für das Lernen von und über Projektmanagement (vgl. Havila/Salmi 2009). Auch die Auflösung der Beziehungen zu projektexternen StakeholderInnen ist zu beachten. Organisationsintern stehen der Verbleib und die neuen Aufgaben der Projektmitglieder im Fokus.

Projektelevaluierung

Ist ein Projekt erfolgreich abgeschlossen, das heißt, wurden die im Projektauftrag vereinbarten Ziele - gemäß des „magischen Projektdreiecks“ (Leistungen/Qualität, Termine und Ressourcen/Kosten) - erreicht, so ist damit noch nicht gesagt, dass die angestrebten Wirkungen erzielt wurden. Eine neue Dienstleistung zu konzipieren und anzubieten, z.B. Präventionsberatung für Burn-out Gefährdete, ist noch keine Gewährleistung, dass dieses Angebot angenommen wird und eine Senkung von Burnout-Fällen tatsächlich eintritt. Insofern ist eine Unterscheidung in Ziele und Nutzen bzw. Wirkung sinnvoll. Der Nutzen kann erst nach dem Projektende festgestellt werden, z.B. mittels Impact Evaluierung (Vgl. Beitrag III.5) Für die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs ist es Aufgabe der Stammorganisation, den in ihren Projekten geschaffenen potenziellen Nutzen auch später noch zu überprüfen (siehe auch Brandt 2004).

Um die Wirkungen bewerten zu können, benötigt es Kennzahlen. Projektmanagement und entsprechende Dokumentation helfen dabei, Daten zu Input, Aktivitäten, Output sowie Outcome und Impact sowohl für Leistungsmessungen und Evaluierungen konsequent und kontinuierlich im Laufe des Projekts sicherzustellen (Vgl. Beitrag III.5).

Typische Fehler in den PM-Prozessen

- **Beauftragung:** Hat eine Organisation keine systematische Vorgehensweise zur Etablierung von Projekten, werden meist Ressourcen vergeudet, Überlappungen erzeugt und strategisch wichtige Themen unterbelichtet. Weiters wird die Projektleitung unklar definiert und die Verfügbarkeit der

Teammitglieder nicht berücksichtigt.

- **Start:** Der Projekterfolg bahnt sich schon beim Projektstart an. So zeigt sich, dass unklare Anforderungen und Projektziele, fehlende Ressourcen, unzureichende Projektplanung sowie ein Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen typischerweise die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten darstellen (Möller/Pfeifer 2007). Insofern ist auf eine adäquate Planungstiefe und -intensität zu achten. Planung meint hier eine strukturierte Abschätzung von Zeit, Personalressourcen und Kosten.
- **Controlling:** Es findet bloß eine vergangenheitsorientierte Soll-Ist-Abweichungs-Analyse statt. Eine zukunftsorientierte Betrachtung, was für die Zielerreichung noch benötigt wird bzw. ein kritisches Überprüfen der Planung wird nicht vorgenommen. Gegensteuernde Maßnahmen werden nicht diskutiert, oder erst dann, wenn das Projekt in die Krise geraten ist.
- **Abschluss:** Reflexion und Wissenssicherung werden vernachlässigt. Damit geht der Organisation wertvolles Wissen verloren, Erfahrungen und Lernen werden nicht in die Stammorganisation transferiert und dieselben Fehler werden in künftigen Projekten erneut gemacht.
- **Evaluierung:** Es wird in der Konzeptions- und Startphase des Projekts nicht bedacht, welche Daten für eine anschließende Projektevaluierung benötigt werden. Diese müssen dann oftmals mühsam und mit hohem Aufwand rekonstruiert werden.

3.2. Führungsverantwortung in Projekten und andere Rollen

Versteht man Projektteams als soziale Systeme (Vgl. Beitrag I.9, siehe Gareis 2006; IPMA 2006; Sterrer/Winkler 2007), so leitet sich eine besondere Führungsverantwortung ab. Im Gegensatz zu Führung in hierarchischen Settings sind ProjektleiterInnen oftmals mit wenig formaler Macht ausgestattet. Die Herausforderung für sie ist es somit, das Projektteam, welches meist aus unterschiedlichen Disziplinen (oder Abteilungen) zusammengesetzt ist, auf die Projektziele auszurichten und als Team zu formen. Dies benötigt ein hohes Ausmaß an sozialer Kompetenz, vor allem in den Bereichen Kommunikation, Teambuilding und Konfliktmanagement (Majer/Stabauer 2010, S.61ff)

Folgende Rollen, die meist zusätzlich zu Aufgaben in der Stammorganisation übernommen werden, sind zur Planung und Steuerung eines Projekts notwendig: (interner) ProjektauftraggeberIn, Projektleiter, Projektteammitglieder:

- Der/die (interne) ProjektauftraggeberIn übernimmt die strategische Verantwortung für den Projekterfolg, d.h. für die erwünschte Wirkung nach Projektabschluss. Er/sie ist oft ein Mitglied der Geschäftsführung oder ein/e AbteilungsleiterIn, der/die über eine entsprechende Machtposition in der Stammorganisation verfügt. Der/die ProjektauftraggeberIn trifft die richtungsweisenden Entscheidungen für das Projekt alleine oder ggf. im Rahmen eines Projektleitungsausschuss, nominiert üblicherweise den/die ProjektleiterIn und ist letzte Eskalationsinstanz im Projekt. Weiters werden von ihm/ihr das Budget und die benötigten Humanressourcen zur Verfügung gestellt.
- Der/die ProjektleiterIn ist operativ für den Projekterfolg verantwortlich, d.h. für die Erreichung der mit dem/der ProjektauftraggeberIn vereinbarten Projektziele. Er/sie stellt das Projektteam zusammen, koordiniert dieses und repräsentiert dieses nach außen. Somit ist die Rolle des/der ProjektleiterIn eine temporäre Führungsaufgabe. Dazu gehören auch die Analyse und das Management der Stakeholderbeziehungen. Der/die ProjektleiterIn berichtet dem Projektauftraggeber (Projektleitungsausschuss) in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt des Projektes.
- Projektteammitglieder sind die ExpertInnen im Team (Titscher/Stamm 2006; Mayrhofer et al. 2008). Sie bringen ihr Know-how in die Projektplanung sowie vor allem in die Realisierung ein und tragen so zum Projekterfolg bei. Dabei übernehmen sie oft Arbeitspaket-Verantwortung sowie in

größeren Projekten auch die Leitung eines Subteams. Die Projektteammitglieder stellen gemeinsam mit dem/der ProjektleiterIn (als besonderes Teammitglied) das Kernteam dar, welches eine ganzheitliche, bereichsübergreifende Planung und Steuerung sicherstellt.

Erschwerend kommt in NPOs hinzu, dass vor dem Hintergrund des Egalitätsanspruches Führen nicht immer positiv besetzt ist (Simsa/Patak 2008) und die Rolle der Koordination daher oft erst geklärt werden muss. Es empfiehlt sich daher in der Startphase auch entsprechende Zeit für das Teambuilding und die Definition von Spielregeln, im Sinne eines Verhaltens-Codes und gemeinsam geteilten Wertauffassungen, zu investieren. Die gemeinsame Erarbeitung und Diskussion des Projekthandbuchs (Sammlung der relevanten Projektpläne für das Management eines Projekts) im Team erhöht die Akzeptanz enorm, denn so werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und die Teammitglieder auch im Sinne des Empowerments gefördert (vgl. Schiersmann/Thiel 2010).

Im Besonderen bei der Integration von Ehrenamtlichen gilt es, Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen, wie etwa die gemeinsame Erarbeitung von Sub-Zielen oder Spezifikation einzelner Arbeitspakete sowie Controlling-Workshops und individuelles Feedback regelmäßig durchführen. Werden Projekte in NPOs professionell beauftragt, gestartet und abgewickelt, so ist das eine Chance, zusätzlich zur Stammorganisation temporäre Führungsrollen zu etablieren und erweiterte Karrieremodell- und -pfade in der Organisation (Majer/Mayrhofer 2007) anzubieten (vgl. auch Beitrag II.6).

3.3. Multiprojektmanagement und Projektportfolio

Das Multiprojektmanagement geht über Steuerung von Einzelprojekten hinaus und wird dann relevant, wenn eine Organisation gleichzeitig mehrere Projekte durchführt. Sind die Ressourcen knapp, stellt sich die Frage, welche Projekte prioritär zu behandeln sind. Dafür stehen unterschiedliche Ansätze wie Scoring- und Ranking-Verfahren (Hoffmann/Rentrop 2012) oder die Entwicklung von Projektlandkarten (Stöger 2011) zur Verfügung. Allgemein hat eine Geschäftsführung folgende Möglichkeiten zur Optimierung des Portfolios aller Projekte:

1. Einflussnahme im Rahmen des Beauftragungsprozesses entlang der Fragen: Was soll überhaupt gemacht werden? Und was davon soll in Form von Projekten abgewickelt werden? Welchen Beitrag liefern die Projekte zur Stammorganisation? Welchen Zusammenhang haben die Projekte untereinander und gibt es Synergien?
2. Regelmäßige Reviews aller laufenden Projekte und geplanter Vorhaben sowie darauf aufbauend eine Priorisierung des aktuellen Projektportfolios: Falls sich die Kosten/Nutzen-Analyse nicht mehr rechnet, die Strategie oder der Kontext der Organisation geändert hat, kann es auch notwendig werden, Projekte abzubrechen.
3. Die formelle Abnahme von Projekten und die Diskussion von „Lessons learned“ und gegebenenfalls Entscheidungen über Konsequenzen: Dies kann zu Änderungen der Projektmanagement-Richtlinien und Vorgehensweisen führen oder den Beschluss umfassen, mit bestimmten Partnern oder Lieferanten nicht mehr zusammen zu arbeiten o.ä..

Meist werden diese Aufgaben von einem sogenannten Projektsteuerungskreis (PSK) wahrgenommen. Die Geschäftsführung kann die Agenden des PSK selbst ausüben oder an ein Gremium mit definierten Vertretern (Abteilungs-, Bereichs- oder Gruppenleiter) delegieren. Abhängig von der Größe der Organisation und vor allem der Anzahl der Projekte sollte ein PSK regelmäßig stattfinden (z.B. alle zwei Wochen oder monatlich).

Wenn eine NPO regelmäßig zahlreiche Projekte abwickelt, ist es zweckmäßig, ein Projektmanagement-Office (PMO) zu etablieren. Ein PMO ist eine Stabstelle oder eine zusätzliche Rolle mit zwei wesentlichen Funktionen. Einerseits werden die Einhaltung von Projektmanagement-Standards und -Richtlinien und die laufende Weiterentwicklung des Projektmanagements verantwortet. Andererseits agiert das PMO als Serviceeinrichtung und versorgt den PSK mit den relevanten Entscheidungsgrundlagen für die

strategische Projektportfolio-Steuerung. Üblicherweise werden die Informationen aus den Projekten (Fortschrittsberichte) in Form von Ampelberichten³ zu einem Portfoliobericht verdichtet. Damit kann das PMO als Klammer zwischen der Stammorganisation und dem Projektportfolio gesehen werden (Unger 2012).

Das Multiprojektmanagement steuert also ein Projektportfolio mit mehreren Projekten, die parallel in der Organisation bearbeitet werden. Diese können sich inhaltlich voneinander unterscheiden, aber auch überlappen. Jedenfalls ist damit aber nicht die regelmäßige Abfolge desselben Projekts gemeint, welches damit seinen Charakter der Einzigartigkeit und Neuartigkeit verliert und so vielmehr als Prozess zu sehen und zu handhaben ist (z.B. eine jährliche Großveranstaltung). Für derartige regelmäßige und wiederkehrende Tätigkeiten sollte vielmehr ein Prozess definiert werden. Auf Prozesse in NPOs wird in weiterer Folge eingegangen.

4. Prozessorientierung in NPOs

Seit Mitte der 90er Jahre wurde der Begriff Ablauforganisation von jenem der „Prozessorganisation“ weitgehend abgelöst. Prozesse oder genauer Geschäftsprozesse fokussieren auf Kundenerwartungen. Im Sinne eines 90 Grad shift (siehe Abbildung 6) sollen Organisationen all ihre Tätigkeiten auf die KundenInnen bzw. KlientInnen ausrichten und sich somit aus deren Sicht quasi „neu erfinden“. Ziel ist es dabei, den Kundennutzen zu optimieren (siehe auch Kasper/Mühlbacher 2009: 287f.).

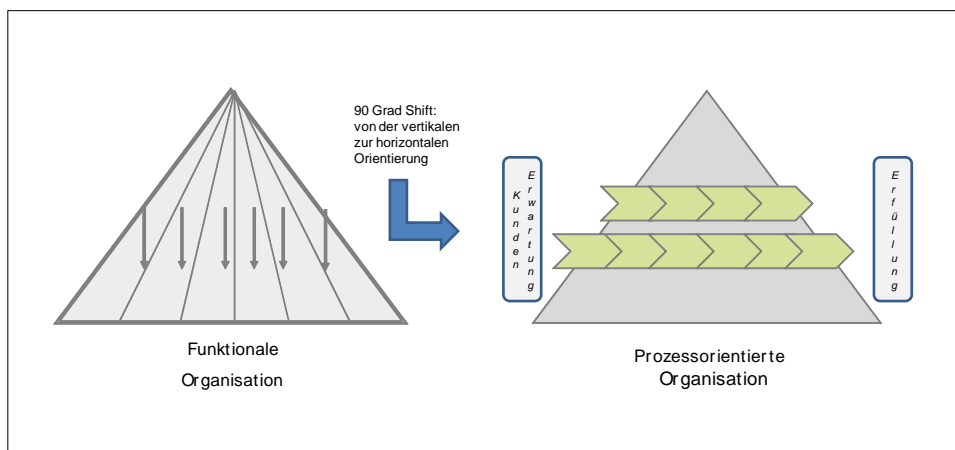


Abbildung 6: Funktionale vs prozessorientierte Organisation - 90 Grad shift (nach Hammer/Champy 1994)

4.1. Prozessmanagement

Ein Geschäftsprozess ist die komplexe Verkettung von Tätigkeiten und Verantwortungen mehrerer Organisationseinheiten mit dem Ziel, Kundenerwartungen zu erfüllen (Osterloh/Frost 2006; Schmelzer/Sesselmann 2008; Porter 2010; Wagner/Patzak 2012).

In manchen NPO Feldern wird hier auch von Case-Management gesprochen (z.B. in der Sozialarbeit oder in der Arbeitsvermittlung). Dies entspricht ebenfalls einer KlientInnenorientierung und soll sicherstellen, dass es zu keinen Widersprüchen oder Redundanzen zwischend der Arbeit mehrerer Abteilungen kommt. Im Gegensatz zu Projekten hat ein Prozess repetitiven Charakter und wird routinemäßig ständig wiederholt. Die Prozessorganisation ist damit als permanente Organisation zu sehen (siehe Abbildung 7).

³ Übliche Ausprägungen sind: Grün = Projekt läuft wie geplant, Gelb = Das Projekt wird aus heutiger Sicht zumindest eine der drei Dimensionen des Projektdreiecks (Leistungen, Termine, Kosten/Ressourcen) nicht wie geplant erreichen, Rot = Das Projekt kann aus heutiger Sicht nicht erfolgreich abgeschlossen werden.

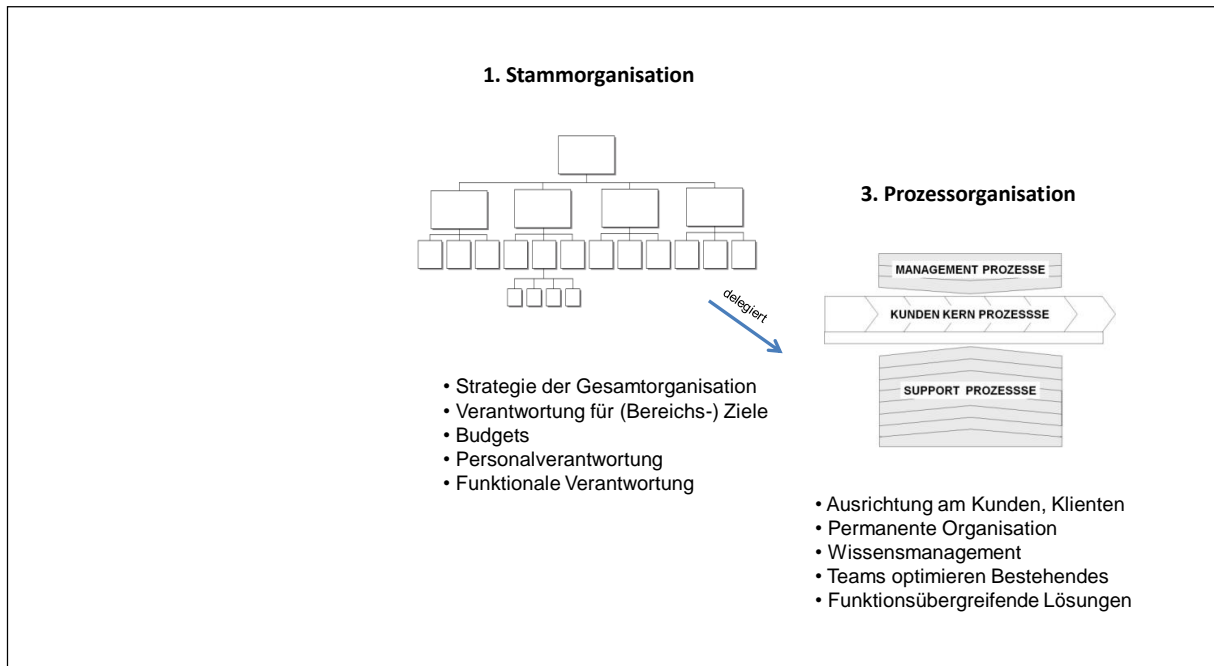


Abbildung 7: Aufgabenteilung zwischen Stammorganisation und Prozessorganisation

Nicht jede einfache Tätigkeit oder jeder trivialer Ablauf ist gleich ein Prozess. Die Prozesswürdigkeit drückt sich v.a. durch die Komplexität in sachlicher und sozialer Dimension aus. Je mehr Organisationseinheiten an einer Leistungserbringung beteiligt sind, desto komplexer ist ein Prozess. Prozesse können in unterschiedlicher Form (z.B. Wertschöpfungskette, Schwimmbahndarstellung, Flussdiagramm) und Informationsgehalt (z.B. grobe Prozessschritte, detaillierte Inhalte, Inputs, Outputs, Stagegates, Hilfsmittel, Verantwortlichkeiten) dokumentiert werden (vgl. Abbildung 8).

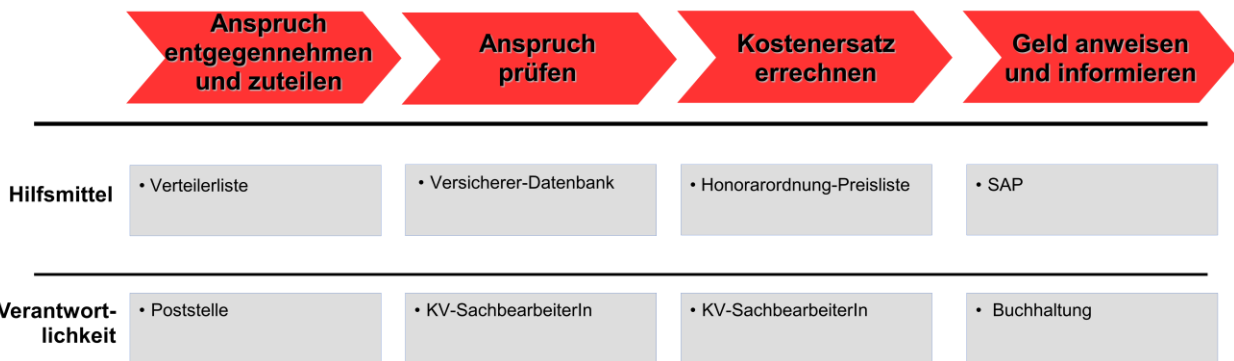


Abbildung 8: Vereinfachte Dartstellung des Prozesses „Antrag auf Kostensersatz einer ärztlicher Leistung“

Prozesse basieren auf Erfahrungen und individuellem Lernen. Werden diese in Prozessen dokumentiert und laufend weiterentwickelt, kommt es zu einer Verdichtung im Sinne eines organisatorischen Lernens. Es können niemals alle Einzelfälle in Prozesse „gepresst“ werden. Dennoch können Prozesse für 80-90% aller Fälle Orientierung geben. Es hängt von der Art des Prozesses und ebenso von der Qualifizierung der Prozessausführenden ab, wie detailliert ein Prozess dokumentiert werden soll. Prozesse können im Sinne von Luhmann (2006) als Wenn-Dann Beziehungen sehr einschränkend oder offener als Zweck-Programmierung konzipiert werden. Ein Beispiel dafür ist das in der medizinischen Unfallversorgung angewandte Konzept der Triage, welches nach leichten, mittleren und schwierigen Fällen (Verletzungen) differenziert. Die Prozessgestaltung und der Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen werden an die unterschiedlichen Komplexitätsfälle angepasst. Ein anderes Beispiel ist die Ausrichtung von Arbeitsmarktorganisationen nach den Prozessen der Services für Arbeitssuchende, Services für

Unternehmen und Grundlagenarbeit.

Prozesse sind die Operationalisierung der Strategie. Insofern können Prozesse nicht „von der Stange gekauft“ oder von einer anderen Organisation schlicht kopiert werden. Gelebte Prozesse benötigen das Empowerment der Prozessbeteiligten durch die Geschäftsführung. Damit ist der nötige Freiraum und die Ermächtigung gemeint, Prozesse im Interesse der Kunden ausführen und weiterentwickeln zu können.

Die Geschäftsführung kann auf die Gestaltung und Optimierung von Prozessen folgendermaßen Einfluss nehmen:

- Definition von Prozessen, sprich Themen, die für Organisation wichtig und komplex sind,
- Benennung von Verantwortlichkeiten für Prozessoptimierung,
- Zielvorgaben für Prozessperformance und Verbesserungsaktivitäten.

4.2. Multiprozessmanagement und Prozesslandkarte

Eine prozessorientierte Organisation steuert nicht nur einzelne Prozesse auf der Mikroebene, sondern auch das Zusammenspiel der Geschäftsprozesse innerhalb der Organisation. In einer sogenannten Prozesslandkarte (Hiller et al. 2010) werden diese Geschäftsprozesse, das heißt die relevanten Geschäftstätigkeiten einer Organisation dargestellt. Dabei ist die Konzentration auf das Wesentliche gefragt, das heißt z.B. nicht mehr als 20-25 Geschäftsprozesse. Die Prozesslandkarte kann als Äquivalent zu einem Organigramm verstanden werden, wo auf oberster Ebene die Hauptabteilungen bzw. Bereiche dargestellt sind. Die einzelnen Geschäftsprozesse untergliedern sich in mehrere Haupt- und Teilprozesse. Es empfiehlt sich auf dieser obersten Prozessebene, die Verantwortung für die jeweiligen Geschäftsprozesse sichtbar zu machen.

Eine Prozesslandkarte wird in drei Arten von Prozessen, nämlich Kern-, Support- und Managementprozesse unterteilt⁴ (vgl. Abbildung 9):

- Die **Kernprozesse** (oder auch Primärprozesse) sind direkt für die KundInnen/KlientInnen wertschöpfend und nutzbringend. Das sind z.B. Leistungserbringung, Auftragsabwicklung oder Kundenservice. Diese Aktivitäten werden oft auch Primärprozesse genannt, da sie sich direkt am Kunden/Klienten ausrichten.
- Die **Supportprozesse** (oder auch Sekundärprozesse) unterstützen die Kernprozesse bzw. ermöglichen diese. Hier können z.B. Logistik, IT, Beschaffung, etc. genannt werden.
- **Managementprozesse** (oder auch Tertiärprozesse) sind für Kunden weniger relevant, aber für die Steuerung der Organisation wichtig, z.B. Strategieentwicklung, Budgetierung und Controlling.

Quer zu dieser Unterscheidung können besonders wichtige Prozesse als Schlüsselprozesse gekennzeichnet werden. Diese sind Ausdruck der Strategie oder wesentlich für die Positionierung (USP) bzw. den Unternehmenserfolg oder die Kundenzufriedenheit. Schlüsselprozesse können aber auch auf tieferer Ebene in der Prozesshierarchie vorkommen. Es ist aber darauf zu achten, dass diese Kennzeichnung nicht inflationär verwendet wird.

⁴ Siehe hier im Vergleich die Aufteilung von Mintzberg in Betrieblicher Kern (Kernprozesse), Hilfsstab (Supportprozesse) und Strategische Spitze (Managementprozesse) im Betrag II.4.

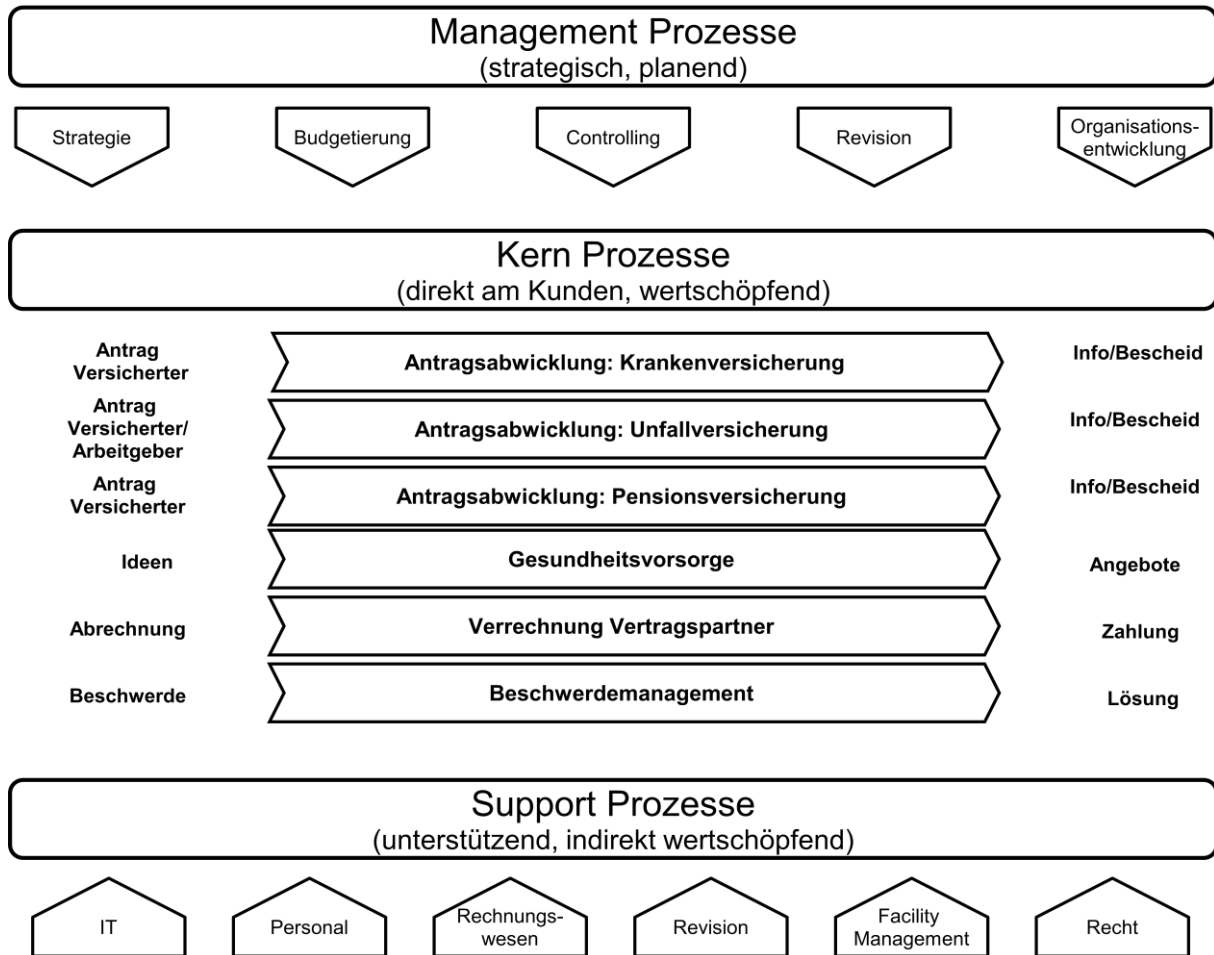


Abbildung 9: Exemplarische Prozesslandkarte

Zweck der Prozesslandkarte ist es, die Gesamtsteuerung von Prozessen einer Organisation zu unterstützen. Dabei geht es um die Relevanz einzelner Prozesse, deren Zusammenwirken und um die Festlegung von Verantwortlichkeiten dafür. Der Abgleich mit der Strategie folgt stets auf dieser obersten Ebene.

4.3. Führungsverantwortung in Prozessen und andere Rollen

Prozesse als komplexe kundenrelevante Tätigkeitsketten benötigen über operative Verantwortlichkeiten hinaus auch Führung. Diese Rolle des Prozessverantwortlichen muss keine Vollzeit-Aufgabe sein. Das Ausmaß an formalen Machtbefugnissen kann von sehr wenig bis gleichberechtigt mit Linienvorgesetzten oder auch darüber hinaus reichen (ähnlich wie für Projekte in Abbildung 3). Im Einzelprozessmanagement (Mikroebene) wird zwischen Prozessdurchführung und der Prozessoptimierung differenziert.

Zur Definition von Verantwortungen für die einzelnen Prozessschritte empfiehlt sich die DEMI Logik:

- Die Durchführungsverantwortung stellt operativ sicher, dass ein bestimmter Prozessschritt wie vereinbart, durchgeführt wird.
- Entscheidung: Hier geht es um die strategische Entscheidung bezogen auf einen konkreten Prozessschritt.
- Mitarbeit: Ein Prozessmitarbeiter führt einen Prozessschritt operativ durch.
- Information: Definierte Personen oder Stellen werden über Prozessergebnisse informiert.

Folgende Rollen sind für Prozesse notwendig:

- Der Prozesseigner hat die strategische Verantwortung für einen Prozess inne. Er/sie definiert die Prozessübersicht und die Leitwerte für die Optimierung gemeinsam mit dem Prozessverantwortlichen. Er/sie hat Letztentscheidung und ist höchste Eskalationsstufe für einen Prozess, jedoch nicht für operative Details zuständig. Er/sie muss ausreichend Macht für abteilungsübergreifende Entscheidungen entlang des Prozesses haben und ist das Bindeglied zum Prozessesteuerkreis (s.u.).
- Der Prozessverantwortliche (oft auch als Prozessmanager bezeichnet) ist für die operative Prozessperformance, sowie für Controlling und Optimierung verantwortlich und berichtet dem Prozesseigner in vereinbarten Abständen. Das Prozessteam besteht aus einer Auswahl von inhaltlichen Prozessexperten, die für die operative Arbeit zuständig sind.

Im Multiprozessmanagement sind die folgenden Rollen üblich:

- Das Prozessmanagement-Office achtet darauf, dass die Prozesse im Rahmen der Prozesslandkarte stimmig sind und es zu keinen Widersprüchen oder Überlappungen kommt. Es ist für die Standards und unternehmensweiten Richtlinien zum Prozessmanagement verantwortlich. Weiters ist ein PzMO für die Prozessmanagement-Richtlinien und standardisierte Hilfsmittel verantwortlich, sowie für die gesammelte Dokumentation.
- Der Prozessesteuerungskreis steuert die unternehmensweiten Prozesse aus strategischer Sicht. .

5. Zusammenschau – Die prozess- und projektorientierte Organisation

Eine NPO kann sich als permanentes Projekt verstehen. Dies widerspricht jedoch unserer Auffassung von Projekten als befristete komplexe Aufgaben mit Neuigkeitswert. Projektmanagement kann maßgeblich zur Entlastung und Flexibilisierung der permanenten Stammorganisation beitragen sowie gezielte Veränderungen unterstützen. Die projektorientierte Organisation wickelt daher das Basis- oder Tagesgeschäft in der Linie ab und bedient sich dem Management von Projekten für neuartige Aufgaben. Die NPO gewinnt durch den Einsatz von Projekten organisatorische Flexibilität, manchmal auch zu Lasten ihrer Organisationsmitglieder, denen damit ein Multirollenkonzept abverlangt wird. Man hat nicht mehr nur Aufgaben in der eigenen Abteilung zu erledigen, sondern muss noch zusätzlich Aufgaben in Projekten als ExpertIn im Projektteam, als ProjektmitarbeiterIn, oder sogar als ProjektleiterIn erfüllen. Dies bietet für MitarbeiterInnen aber auch neue Karrierechancen, da Fachkompetenz und die Sammlung von Führungserfahrung in Projekten gut verbunden werden können. Auch Externe, z.B. Freiwillige, können in Projekten temporär in die Organisation gut eingebunden werden.

Werden repetitive Projekte nicht als jeweils singuläre Aufgaben verstanden, sondern als Prozess organisiert, so lässt sich gewonnenes Know-how leichter systematisieren und steuern. Mit der Nominierung von Prozessverantwortlichen für bestimmte kundenrelevante Themen und der Etablierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse wird ein Fokus auf organisatorisches Lernen und Wissenssicherung gelegt. Damit wird eine Steigerung der KundInnenorientierung und Effizienz erreicht.

Die projekt- und prozessorientierte Organisation versteht sich als „organisatorische Trias“, in dem Sinne, dass Aufgaben von NPOs je nach organisatorischer Komplexität und Ausmaß von Neuartigkeit unterschiedlich organisiert werden. Die strategische Ausrichtung der Organisation ist in der Stammorganisation verankert, ebenso wie das Personalmanagement im Sinne eines Ressourcenpools. Die Linienvorgesetzten sorgen für die Weiterentwicklung ihrer ExpertInnen und sind fachlich disziplinarisch verantwortlich. Die MitarbeiterInnen werden für Aufgaben in Projekten und Prozessen zur Verfügung gestellt. Ein Projektsteuerungskreis (PSK) sorgt dafür, dass die strategisch richtigen Projekte gestartet werden und steuert das Gesamt-Projektportfolio. Ein Projektmanagement-Office unterstützt den PSK dabei, indem die Statusberichte aus den einzelnen Projekten aufbereitet und verdichtet werden. Die Prozesse wiederum werden im Rahmen der Prozesslandkarte koordiniert, gesteuert und optimiert.

Die jeweiligen Merkmale von Stammorganisation, Projekten und Prozessen sind entlang relevanter Dimensionen in Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt.

Dimension	Stammorganisation	Projekte	Prozesse
Strategie	Organisationsstrategie, Mission, Leitbild, Vision	Zielgerichteter Beitrag zur Organisationsstrategie (Projektziele)	Permanente Operationalisierung der Strategie (Prozesszweck)
Zeitdimension	Kontinuierlich	Zeitlich befristet	Repetitiv
Neuigkeitsgrad	Gering	Hoch	Mittel
Flexibilität	Gering	Hoch	Mittel
Komplexität	Gering	Hoch	Mittel
Führungsrollen	Permanent	Temporär	Permanent
Entscheidungsbefugnisse	Hierarchisch, formal	Partizipativ, lateral, teamorientiert	Partizipativ, lateral, teamorientiert
Ressourcen	Längerfristig und top down vorgegeben	Eher Kurzfristig und mit der Linie ausverhandelt	Längerfristig und mit der Linie ausverhandelt
Kultur	Gewachsene Organisations- oder Abteilungskultur	Eigene Kultur wird geschaffen (Spielregeln)	Stärker geprägt von Stammorganisation
Methoden	Organisationsübergreifend und fachspezifische Methoden	Projektspezifische Methoden (z.B. Meilensteinplan)	Prozessspezifische Methoden (z.B. Ursache-Wirkungsdiagramme)
Veränderung & Lernen	Organisationales und Individuelles Lernen	Lernen von und über Projekte, Transfer in die Stammorganisation	Lernen in und über Prozesse (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
Erfolgsmessung	Organisationserfolg und Wirkungsmessung	Zielerreichung, Fortschrittsmessung	Beitrag zur Kundenzufriedenheit, Qualität und Optimierungspotentiale

Kommunikation	Traditionelle Formen der Kommunikation mit allen Organisationsmitgliedern sowie der Organisations-umwelt	Kommunizieren stärker innerhalb der Projektorganisation sowie mit relevanten sozialen Umwelten	Kommunizieren stärker innerhalb der Prozessorganisation sowie mit relevanten sozialen Umwelten
---------------	--	--	--

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Stamm-, Projekt- und Prozessorganisation

Projekte und Prozesse unterstützen, ergänzen und erweitern die Stammorganisation. Das Zusammenspiel der Trias Stammorganisation, Projekten und Prozessen konstituiert das integrative Konstrukt "Projekt und Prozessorientierte Organisation" (P.Pz.O.O., vgl. Abbildung 10).

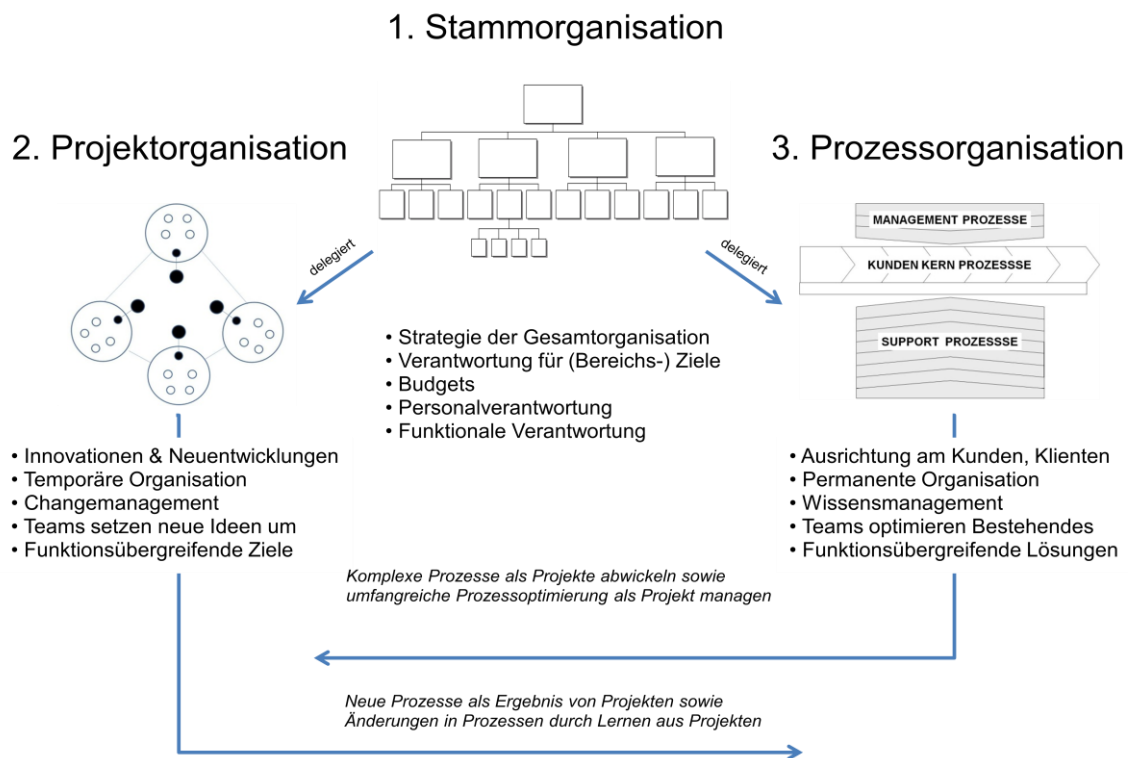


Abbildung 10: Integratives Konstrukt "Projekt und Prozessorientierte Organisation" (P.Pz.O.O.)

Projekte müssen mit neuen Kundengruppen, Dienstleistungen oder Kompetenzen einen sinnvollen Beitrag zur Strategie bzw. Mission der Stammorganisation liefern. Gerade bei NPOs stellt sich oft das Problem, dass Fördergeber nur die reinen Projektkosten und keine Overheadkosten übernehmen. Daher ist es umso wichtiger, sich vorab zu überlegen, welchen Nutzen nicht nur externe Adressaten, sondern auch die Organisation aus dem Projekt zieht. Dieser interne Nutzen kann z.B. ein tieferes Verständnis der Wirkungen in der Zielgruppe (Lernen), eine bleibende Strukturveränderung innerhalb der Organisation, ein Beitrag in den Prozessen der Organisation sein. Im Kern sind also Projekte und Prozesse dafür geeignet, organisatorischen Wandel zu fördern. Die Stammorganisation sorgt für tendenziell stabile Verhältnisse.

6. Fazit

Die Professionalität einer NPO gegenüber ihren Stakeholdern (Zielgruppen, Politik, Wirtschaft etc.) zeigt sich nicht nur in der Fachkompetenz sondern auch im Management und der Organisationskompetenz. Gegenwärtig wird zunehmend mehr Wertschöpfung von der Stammorganisation in Projekte und Prozesse verlagert. Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen für NPOs ableiten.

- Projekt- und Prozessmanagementkompetenzen werden künftig an Bedeutung zunehmen. Projektmanagement wird sich dabei auch in NPOs als Berufsbild etablieren.
- Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen bergen Vorteile für die Stammorganisation sowie auch die MitarbeiterInnen. Zusätzliche Karrierepfade werden etabliert und ermöglichen es, Fachwissen und Managementenerfahrung zu kombinieren. Die damit geforderte Rollenflexibilität kann aber auch eine Herausforderung darstellen. Für die Führung stellt sich die Frage, wie MitarbeiterInnen nach Projektende wieder in die Aufgaben der Stammorganisation reintegriert werden bzw. nicht mit zusätzlicher Projektarbeit ressourcenmäßig überfordert werden.
- Der Beitrag zur Organisationsstrategie muss klar definiert sein. Es geht nicht nur darum Projekte richtig umzusetzen (Projektteffizienz), sondern auch um die Auswahl der richtigen Projekte (Projektteffektivität). Es empfiehlt sich, nur Tätigkeitsbündel mit höherer Komplexität hervorzuheben und entsprechend zu steuern. Die Geschäftsführung steht hier als aktiver Part in der Steuerung von Projekten und Prozessen in der strategischen Verantwortung.
- Die Dosis macht das Gift. Unreflektiert den Methodenkanon des Projekt- und Prozessmanagements zu übernehmen, kann zu einem Formalismus führen, der die gewonnene Flexibilität schnell auch wieder in bürokratischen Zwängen ersticken kann. Nicht zuletzt bewegt man sich in Projekten thematisch auf unbekanntem Terrain, wo nicht alles vorab planbar ist (Kühl et al. 2005). Eine entsprechende Verankerung einer verantwortlichen Rolle in der Organisation, die sich um Standards, Methodenunterstützung und Weiterentwicklung kümmert, kann aber jedenfalls förderliche Rahmenbedingungen schaffen.
- Berichtslegung und Dokumentation werden oft als Hürde und Bürde verstanden, steht doch im Selbstverständnis vieler Professionen die Arbeit mit der Zielgruppe im Vordergrund. Der Beitrag der Strukturierung und Formalisierung zum Erfolg des Projekts und damit auch der Organisation muss daher so zweckmäßig und sinnvoll wie möglich gestaltet sein.

Projekt- und Prozessmanagement soll kein Selbstzweck sein, sondern vielmehr eine Möglichkeit, die Organisation zu flexibilisieren und an die aktuellen Erfordernisse anzupassen um so die Mission bestmöglich zu erfüllen. Gerade für NPOs gilt es, den Zusammenhang von Projekten und Prozessen zur Stammorganisation sicherzustellen, die Ergebnisse von Projekten sowie Verbesserungspotentiale aus Prozessen offen zu diskutieren und damit die Wirkungen und organisationales Lernen langfristig zu sichern.

Literatur:

Austin, James E. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, 69-97.

Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen (2011): Trends im Projektmanagement - Vom Management von Projekten zum projektorientierten Unternehmen. In: Projektmanagement aktuell, 80, 425-431.

Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine (2008): Projektmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Boltanski, Christian/Chiapello, Ève (1997): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz UVK-Verl.-Ges.

- Brandt, Thomas (2004): Erfolgsmessung im Projektmanagement: Wirkung und Nutzen sicher beurteilen. Düsseldorf: Symposion.
- Brudney, Jeffrey L. (2005): Designing and Managing Volunteer Programs. In: Herman, R.D. & Associates (Hrsg.): The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management San Francisco: Jossey-Bass.
- Davies, Andrew/Hobday, Michael (2005): The Business of Projects. Managing Innovation in Complex Products and Systems. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.
- Engel, Claus /Menzer, Marcus /Nienstedt, Daniela (2006): Ergebnisse der Projektmanagement Studie „Konsequente Berücksichtigung weicher Faktoren“. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group.
- Gareis, Roland (2006): Happy Projects! Projekt- und Programmmanagement. Projektportfolio-Management. Management der projektorientierten Organisation. Wien: Manz.
- Hammer, Michael/Champy, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt, Main [u.a.] Campus-Verlag.
- Havila, Virpi/Salmi, Asta (2009): Managing Project Ending. London [u.a.] Routledge.
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (2011): Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden: Gabler.
- Hiller, Christina/Minar-Hödel, Peter /Zahradnik, Hansjörg (2010): Prozessmanagement. Komplexe Prozesse einfach steuern. Wien: Goldegg Verlag.
- Hoffmann, Olaf/Rentrop, Christopher (2012): Priorisierung von Projekten. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 81, 23-28.
- IPMA (2006): ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0. Nijkerk: International Project Management Association.
- Kasper, Helmut/Mühlbacher, Jürgen (2009): Strategiemodelle und neue Organisationsformen. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personal, Führung, Organisation, Wien: Linde.
- Kühl, Stefan/Matthiesen, Kai/Schnelle, Thomas (2005): Raus aus der Routine. In: Harvard Business Manager, Mai 2005, 2-14.
- Lovallo, Dan/Kahnemann, Daniel (2003): Delusions of success: how optimism undermines executives' decisions. In: Harvard Business Review, July, 56-63.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Majer, Christian/Mayrhofer, Wolfgang (2007): Konsequenz Karriere machen. In: Personal, 11, 36-39.
- Majer, Christian/Stabauer, Luis (2010): Social Competence im Projektmanagement - Projektteams führen, entwickeln, motivieren. Wien: Goldegg Verlag.
- Mayrhofer, Wolfgang/Schneidhofer, Thomas/Steyrer, Johannes (2008): T.E.A.M. - "Together Everyone Achieves More" oder "Toll, ein anderer macht's"? Teams in Organisationen. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personal, Führung, Organisation, Wien: Linde.
- Meyer, Michael (2009): Strukturen und klassische Organisationsformen. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien: Linde.
- Midler, Christophe (1995): "Projectification" of the Firm. In: Scandinavian Journal of Management, 11, 363-375.
- Möller, Heidi/Pfeifer, Martina (2007): Das Scheitern von Projekten - Chancen, Herausforderungen und Stolpersteine. In: OrganisationsEntwicklung, 1, 12-17.
- Nagengast, Johann (2008): Projektmanagement 2008. Fakten und Trends zum Projektmanagement im deutschen Mittelstand 2008. Haufe Akademie Freiburg/Hochschule Deggendorf.

- Neumayr, Michaela/Schober, Christian (2009): Spendenstudie 2008. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zum Spendenverhalten in Österreich. Wien: NPO Institut WU Wien.
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden Gabler.
- Patzak, Gerold/Rattay, Günter (2004): Leitfaden zum Management von Projekten, Portfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde Verlag.
- Porter, Michael E. (2010): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus/Majer, Christian (2009): Wissensmanagement - ein Mehrwert für die Projektarbeit? In: Wissensmanagement, 3, 30-32.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz- Ulrich (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. München: Hanser.
- Schneider, Christoph/Wagner, Reinhard/Wald, Andreas (2009): Die Bedeutung des Projekt managements aus Sicht des Topmanagements. In: Projektmanagement aktuell, 3, 16-22.
- Schneider, Stefan B. (2011): Die Projektwirtschaft wächst - Potenzial und Promotoren. In: Ladwig, Désirée H./Kunze, Jürgen/Hartmann, Michael (Hrsg.): Exit matters - auf dem Weg in die Projektgesellschaft, Frankfurt, M. ; Wien [u.a.]: Lang.
- Schreyögg, Georg (2008): Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Sennett, Richard (2008): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.
- Simsa, Ruth/Patak, Michael (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde.
- Sterrerr, Christian/Winkler, Gernot (2007): Let your projects fly. Wien: Goldegg Management.
- Sterrerr, Christian/Winkler, Gernot (2009): setting milestones. Projektmanagement. Methoden - Prozesse - Hilfsmittel. Wien: Goldegg Verlag.
- Stöger, Roman (2011): Projektlandkarte. Größere Leistungsfähigkeit dank Multiprojektmanagement. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 80.
- Titscher, Stefan/Stamm, Markus (2006): Erfolgreiche Teams - Teams richtig einsetzen, fördern und führen. Wien: Linde.
- Turner, Rodney/Ledwith, Ann/Kelly, John (2009): Project management in small to medium-sized enterprises. A comparison between firms by size and industry. In: International Journal of Managing Projects in Business, 2, 282-296.
- Unger, Barbara (2012): Das Project Management Office. Strategische PMOs erfolgreich in komplexen Projektlandschaften umsetzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 80, 11-16.
- Wagner, Karl Werner/Patzak, Gerold (2012): Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. München: Hanser.
- Weiland, Achim (2011): Projektauftrag. Das A und O für professionelles Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 196-198.