

Organisationale Kompetenz für die Projektarbeit

Die neue, ganzheitliche Perspektive der organisationalen Kompetenz macht den Weg frei für eine weitergehende Professionalisierung der Projektarbeit. Was aber ist konkret darunter zu verstehen? Und was bringt es Ihrer Organisation?



JÜRIG KUSTER

Geschäftsleiter und Trainer der BWI Management Weiterbildung, Zürich

Thema der organisationalen Kompetenz ist ein weitgehend weisser Fleck auf der Landkarte des Projektmanagements.

Mehr als die Summe individueller Kompetenzen

Gängige Begriffsdefinitionen schreiben Kompetenz meist einer einzelnen Person zu. So findet Qualifizierung und Zertifizierung bei den massgebenden Projektmanagement-Fachverbänden IPMA und PMI bislang auch nur auf dieser Ebene statt.

Doch der Ansatz der organisationalen Kompetenz geht weit über die Summe individueller Kompetenzen hinaus. Denn um Projekte dauerhaft erfolgreich und möglichst personenunabhängig durchführen zu können, benötigen Organisationen ausser den individuellen Kompetenzen für die Projektabwicklung auch ein «projektfreundliches» Umfeld aus Strategie, Prozessen, Strukturen und Kultur, welches diese Kompetenzen erst richtig zur Wirkung bringt. Und schliesslich ist auch die Verfügbarkeit finanzieller, materieller und immaterieller Vermögenswerte für die Projektarbeit wichtig, um in einem schwierigen Marktumfeld bestehen zu können.

Gewusst wie

Organisationale Kompetenz entsteht nicht durch das Sammeln von Wissen, sondern entwickelt sich durch Selbstre-

flexion, durch Reflexion im Team und den anschliessenden Transfer. Dies muss vor allem durch die oberste Führungsebene unterstützt und vorgelebt werden. Der Schlüssel liegt darin, diesen Austausch aktiv zu fördern, indem Projektteams die Zeit für den Austausch zugesprochen bekommen. Und wenn es zusätzlich gelingt, dass sie diesen Austausch als sinnvoll wahrnehmen, so kommt man der Vision einer lernenden Organisation näher und es entsteht auch eine auf Kooperation aufbauende Unternehmenskultur. Diese umfassende Perspektive stellt hohe Anforderungen an die Gestaltung bzw. Entwicklung der Kompetenz. Dazu sind verschiedene Ansätze verfügbar, die in der Praxis sorgsam ausgewählt und eingesetzt werden sollten.

So gelingt der Einstieg

«Learning by doing» anhand des praktischen Beispiels der eigenen Organisation eignet sich am besten, um das komplexe Zusammenspiel von Einflussfaktoren und Einflussmöglichkeiten zu erfassen. Der von der BWI Management Weiterbildung neu entwickelte, 2-tägige firmeninterne Intensivworkshop bietet Ihnen nicht nur den idealen Einstieg in diese ganzheitliche Perspektive, sondern auch konkrete Ergebnisse. So wird vor allem ein gemeinsames Verständnis der Gebiete mit dem grössten Handlungsbedarf in Ihrer Organisation erarbeitet und die nötigen Schritte zur Umsetzung der wichtigsten Massnahmen werden identifiziert. ■

Die Erfolgsfaktorenforschung der vergangenen Jahre befasste sich vor allem mit projektbezogenen Ursachen, z.B. unklaren Anforderungen und Zielen oder fehlenden Ressourcen bei Projektstart. Die Forschung findet heute aber immer mehr Erfolgsfaktoren, die nicht unmittelbar dem Projekt oder den Projektbeteiligten zuzurechnen sind.

Eine klare Hauptkenntnis aus mehr als 200 firmenspezifischen BWI-Seminaren zum Themenkreis «Projektmanagement» bestätigt die Forschungserkenntnisse: «Der nachhaltige Projekterfolg wird nur bedingt durch den Projektmanager erzielt.» Vielmehr bestimmen das Top-Management und die gesamte Organisation darüber, ob die Rahmenbedingungen vorhanden sind, damit Projekte die vereinbarten Ziele erreichen und ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leisten können. Das damit angesprochene

ETH Zürich

BWI Management Weiterbildung

Technoparkstrasse 1

8005 Zürich

info@bwi.ch

www.bwi.ch