

HANSER

# Projektleitung - Alle Rollen souverän meistern

Frank Lüschow, Elke Zitzke

Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr

ISBN 3-446-22823-3

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-22823-3> sowie im Buchhandel

# 1 Projektarbeit: Eine Arbeitsform und was sich dahinter verbirgt

## 1.1 Erfolg oder Absturz: Was ist eigentlich ein erfolgreiches Projekt?

Die wichtigste Aufgabe des Projektleiters ist es, sein Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu führen. So weit besteht sicher Einigkeit.

Die Erfahrungen zeigen, dass ein Großteil der Projekte tatsächlich „zu einem Ende“ gebracht wird. Mit anderen Worten, dass Projekte „öffentlich“ als gescheitert erklärt werden, ist relativ selten. Viel häufiger ist da noch der Fall, dass sie aus einem Schlummerzustand – in den die meisten Projekte einmal geraten – nicht wieder erweckt werden und still und leise dahinscheiden.

Es lohnt sich, die Projekte näher anzuschauen, die „zu einem Ende“ gebracht werden. Ob sie erfolgreich zu Ende gebracht worden sind, ist nämlich völlig offen. Selbst wenn zum Projektende die aufgetretenen Termin- und Kostenüberschreitungen erträglich sind, bleibt die entscheidende Frage, ob die Möglichkeiten voll ausgelotet wurden, ob annähernd die beste Lösung gefunden wurde.

Viele dieser abgeschlossenen Projekte bringen ein Ergebnis, das so untauglich für die Praxis ist, dass schon nach kurzer Zeit keiner mehr darüber spricht.

Offene Fragen sind also:

- Was ist eigentlich ein *erfolgreiches* Projekt?
- Welchen Beitrag leistet der Projektleiter, damit sein Projekt erfolgreich wird?

Natürlich kann nicht absolut definiert werden, was Erfolg bei einem Projekt ist. Man kann es aber vom Prinzip her fassen, wenn man sich klar macht, warum überhaupt in Form von Projekten gearbeitet wird.

Die entscheidenden Merkmale sind mit der Funktion des Projektleiters selbst verbunden. Es wird eine ganzheitliche Verantwortung an eine Person übertragen. Die Verantwortung wird übertragen, weil vordefinierte Strukturen und Bearbeitungswege wahrscheinlich nicht zum Erfolg führen. Sie führen nicht zum Erfolg, weil das Projekt Neuland betritt und/oder weil sehr unterschiedliche Fachkompetenzen integriert werden müssen oder weil – allgemein gesagt – die Aufgabe nicht mit vertretbarem Aufwand in vorher definierte klare Arbeitsschritte zerlegt wer-

den kann. „Projektarbeit ist immer innovativ und komplex. Deshalb gibt es [...] keine eindeutig festgelegte Abfolge der einzelnen Prozessschritte.“ (Mayrshofer/Kröger 1999: 26)

Die Kernanforderung an den Projektleiter besteht mithin darin, genau die Stellen zu managen, die nicht klar vorstrukturiert werden können.

Daraus kann man folgern: Ein Projekt ist zu Ende gebracht, wenn es eine Lösung für „Unbekanntes“, also eine neue (!) Lösung hervorgebracht hat. Wenn eine Lösung erarbeitet wird, die auf bekannten, ausgetretenen Wegen erreicht werden konnte, ist es (mit Einschränkungen) keine erfolgreiche Lösung für ein Projekt. Die Tatsache, dass eine Lösung „neu“ ist, ist kein Wert an sich. Aber: Da die Ausgangssituation „unbekannt“ war, ist „neu“ eine notwendige Bedingung für die Lösung. Hinreichend ist eine Lösung erst, wenn sie das Problem löst.

Dabei muss „neu“ nicht im Sinne einer patentwürdigen Erfindung gedacht werden. Oft handelt es sich

- um mutige Modifikationen vorhandener Komponenten,
- um Kombinationen von Elementen, die bisher nicht zusammen wahrgenommen wurden,
- um den Einsatz von Techniken, die bisher nur zu anderen Zwecken genutzt wurden,
- um den Einsatz von Methoden, die branchenunüblich sind,
- usw.

Auszunehmen von der „Pflicht zum Neuen“ sind Projekte, bei denen eine komplexe, unstrukturierte Situation zur Projektaufgabe gemacht wird, bei der sich nach einer systematischen Analyse zeigt, dass es sich um ein Standardproblem handelt.

Die Aufgabe des Projektleiters besteht also darin, die Neuigkeit, Unbestimmtheit seines Projekts zu beherrschen. Projekte scheitern nicht an den Elementen, die bekannt und planbar sind. Projekte scheitern bzw. bringen suboptimale Lösungen, wenn es nicht gelingt, das „Neue“ zu bearbeiten.

Ein Blick auf die Praxis zeigt, dass viele Projektleiter hohen Aufwand in den Aufgabenfeldern investieren, in denen sie Erfahrung haben. In diesen Bereichen werden 150-prozentige Lösungen erarbeitet. Diese Projekte optimieren Bekanntes. Wenn sie zu einem Ende kommen, fehlt ihnen der entscheidende Neuigkeitswert – die eigentliche Problemstellung ist nicht gelöst.

Bei einem solchen Vorgehen besteht zudem die Gefahr, dass diese Projekte nur mit der Brechstange und nicht termingerecht abgeschlossen werden können, viel zu viel Zeit und Energie in beherrschbare Projektelemente investiert wurden. Zeit

und Energie, die am Ende fehlen, um die Unbestimmtheitsstellen und das Neuland kreativ zu bearbeiten.

Darüber hinaus trägt dieses Vorgehen die Gefahr eines Projektabsturzes in sich, weil es in jedem Projekt eine kleine Anzahl von Ankerpunkten gibt, an denen sich der Projekterfolg „aufhängt“. Werden diese Ankerpunkte nicht wirkungsvoll installiert, scheitert das Projekt daran. Heikel ist, dass sich diese Ankerpunkte in der Regel in den Unbestimmtheitsstellen verbergen. Erfolg des Projekts ist eben die Bearbeitung des Neuen und nicht die Verbesserung des Bekannten.

Die Gefahr, dass Projektleiter das jeweils Neue ausblenden und statt dessen viel Energie in marginale Verbesserungen des Bekannten investieren, bezeichnen wir als „Optimierungsfalle“.

Projektleiter, die in die Optimierungsfalle tappen, haben den eigentlichen Ausgangspunkt des Projekts – eine Non-Standardsituation – abgestuft zu einer Standardsituation („downgraden“). Diese wird dann gelöst. Leider hat sie nichts mehr mit dem ursprünglichen Projektauftrag zu tun. Das Projekt ist zu Ende gebracht, aber sicher nicht erfolgreich.

Warum neigen Projektleiter dazu, sich zunächst mit dem Bekannten zu beschäftigen? Drei Ursachen sind anzuführen:

1. Die Projektleiter fühlen sich in den Standardbereichen ihres Projekts sicherer. Darin liegt der erste Grund für die Verlockungen der Optimierungsfalle. Sicheren Boden unter den Füßen zu haben verleiht ihnen das Gefühl, für die neuen, schwierigen Teilaufgaben gewappnet zu sein. Psychologisch ist dieser Mechanismus durchaus verständlich. Leider gibt es die starke Tendenz, beim Bearbeiten des Bekannten hängen zu bleiben, weil immer noch etwas zu verbessern ist, und schon steckt man in der Optimierungsfalle, die einen so leicht nicht mehr freilässt.  
Genauso wirksam ist der umgekehrte Mechanismus. Er ergibt sich aus der psychologischen Eigenart von Unbestimmtheitsstellen. Unser Blick geht nicht zuerst dorthin, wo wir Schwierigkeiten sehen, die wir möglicherweise nicht lösen können. Wenn sich dann nebenan Handlungsfelder bieten, in denen wir uns gut auskennen, verweilen wir hier.  
Jetzt könnte man einwenden, dass genau dieses bewusste Gegensteuern doch die Aufgabe eines Managers ist. Das ist sicher richtig, aber Manager sind auch nur Menschen.
2. Der zweite Grund für diese Vorgehensweise entsteht in dem – oft schon pervertierten – internen Wettbewerb in Organisationen. Bei Projekten scheint es darauf anzukommen, möglichst schnell – irgendetwas – Erfolge in der Unternehmensöffentlichkeit vorweisen zu können. Schnelle Erfolge sind am besten dort zu erzielen, wo Erfahrungen, Know-how und Krisenstabilität ausge-

prägt sind. Profilieren kann man sich eben nicht mit einer gründlichen Problemanalyse, sondern nur mit Aktionen („action“). Das gilt in besonderer Weise bei Veränderungsprojekten (vgl. Doppler/Lauterburg 2002).

Da die Qualität von Aktionen immer erst mit einer gewissen Verzögerung beurteilt werden kann, ist dieses Verfahren relativ ungefährlich. Wenn sich nämlich nach einiger Zeit herausstellt, dass die Aktion doch nicht erfolgreich war, werden ausgefeilte Erklärungen geboten. Die Tatsache, dass die Qualität der Aktion schlecht war, weil die wichtigen Unbestimmtheitsstellen im Projekt nicht ausreichend analysiert und bearbeitet wurden, lässt sich jedenfalls leicht unter den Teppich kehren. Dieser Mechanismus wirkt auch in umgekehrter Richtung: Gilt im Unternehmen ein Projekt auch nach einer ausreichenden Erprobungsphase als erfolgreich – vielleicht, weil sich der Projektleiter dem Zwang zur schnellen Profilierung entzogen und ausreichende Energien in die Unbestimmtheitsstellen investiert hat –, gibt es viele Väter des Erfolges.

Schnelle Aktionen von sicherem Terrain aus bieten Profilierungsvorteile. Insofern scheint alles für sie zu sprechen. Allerdings gefährden sie den Erfolg des Gesamtprojekts – und dafür steht der Projektleiter in der Verantwortung.

3. Weitere Unterstützung erhält die Optimierungsfalle durch die einschlägige Projektplanungssoftware. Die Planungsprogramme legen ein sehr detailliertes Vorgehen nahe. Sie machen eine exakte Planung möglich und fordern genau dazu heraus. In den Standardbereichen kann die Planung sehr weit ins Detail getrieben wird. Da an den Unbestimmtheitsstellen die Datenbasis für diese Feinplanung fehlt, ist Phantasie gefordert. Es wird etwas eingeplant, was (noch) gar nicht planbar ist. Es entsteht eine trügerische Sicherheit, die zum Projektabsturz führen kann.

Das Gegenstück zur Optimierungsfalle ist „gezieltes Schludern“. Verantwortbar schludern kann ich nur in Arbeitsfeldern, in denen ich mich gut auskenne. Nur hier kann ich entscheiden, welche Aufwände zwingend erforderlich sind und auf welche Schönheitsmerkmale ich im Sinne eines guten Gesamtergebnisses verzichten kann. Weniger als 100 % einzusetzen kann ich mir dort leisten, wo ich die Folgen sicher abschätzen kann. Wenn es gilt, im Projekt Zeit einzusparen, kann das sinnvollerweise nur in diesen Bereichen geschehen. Die Optimierungsfalle sorgt aber dafür, dass genau das Gegenteil geschieht.

Der Projektleiter braucht den Mut, sich dem Neuen und Unbestimmten in seinem Projekt zu stellen. Wir bieten ihm im Folgenden die Hilfsmittel dazu an.

## 1.2 Zelte statt Paläste: Das Projekt als Organisationsform

Projektmanagement ist das „Führungskonzept der Zukunft“. Das „projektorientierte Unternehmen“ ist Leitmetapher für moderne Organisationsentwürfe. Zwei Aussagen, die man im Zusammenhang mit Projektmanagement immer wieder hört. So z. B. Andreas Frick bei einem Vortrag an der International School of Management im Juni 2003 in Dortmund (Frick 2003). Gestützt wird die Annahme u. a. durch das Argument, dass Projektmanagement und Projektmanager die Lücke schließen, die das im Zuge von Lean Management stark zurückgedrängte Mittelmanagement hinterlassen hat. Wilhelm Melbinger, österreichischer Siemensmanager und Fachbeirat der Management Circle Projektmanagement Akademie bezeichnet Projektmanagement als „Vorsorgemedizin“ unserer Wirtschaft. Er meint weiter:

„Ähnlich der Vorsorge im Gesundheitswesen wird Projektmanagement einerseits oft sträflich vernachlässigt, andererseits reicht die Schulmedizin auch im Projektmanagement schon lange nicht mehr aus. Ganzheitliches Projektmanagement unter Einbeziehung von Menschen und Umfeldern wird zur Voraussetzung für eine gesunde Wirtschaft.“

Erfolgreiche Projekte in der Gegenwart sind für jedes Unternehmen die Basis für den Umsatz von morgen. Die Projektfähigkeit ist Ausdruck für die Innovationsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens. Das Gegenstück dazu ist die Regelungswut von Politik und öffentlicher Verwaltung. Ziele klar zu definieren und konsequenten Freiraum bei der Bearbeitung zu übertragen sind damit nicht vereinbar.

Wenn Sie also Projektleiter geworden sind, freuen Sie sich auf eine zukunftssträchtige und herausfordernde Aufgabe.

Diese Aussage wird im Folgenden untermauert, wenn wir uns die Merkmale der Projektarbeit anschauen und dabei auch der Frage nachgehen, warum diese Form der Arbeitsorganisation gebraucht wird.

Am besten können wir erklären, was wir unter Projekt verstehen, wenn wir uns ansehen, warum in Unternehmen in Form von Projekten gearbeitet wird. In einer Negativabgrenzung kann man zunächst einmal sagen, dass Projekte dort genutzt werden, wo die klassische, auf Kontinuität ausgerichtete Linienorganisation den Anforderungen nicht (mehr) genügt. Bleiben wir bei der Negativabgrenzung und fragen weiter: Wann ist die Linienorganisation stark?

„Der Zweck von Wirtschaftsunternehmen ist die Leistungserstellung und -vermarktung. In der Regel erfolgt dies in sich wiederholenden, standardisierten Routinepro-

zessen. Die Linienorganisation und die Durchführung der Linienaufgaben in einem Unternehmen sind auf diese Arbeiten zugeschnitten.“ (Litke 2004: 17).

Daraus ist abzuleiten: Solange standardisierte Routineprozesse im Mittelpunkt stehen, hat ein Projekt keine Chance.

Nun ist die Entwicklung in der Gegenwart aber so, dass sich Kundenwünsche immer schneller ändern. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, diesen schnellen Veränderungen nachzukommen, können im Wettbewerb nicht bestehen. Dabei geht es nicht nur darum, beständig, in immer kürzerer Zeit neue Produkte auf den Markt zu bringen, sondern dies auch noch zu einem unschlagbar günstigen Preis. Vor diesem Hintergrund wird es auch in Zukunft standardisierte Produktionsprozesse geben, um die Kosten auch für innovative Produkte auf einem marktfähigen Niveau halten zu können. Allerdings wird die Standardisierung als solche so intelligent geschehen müssen, dass sie schon fast wieder flexibel wird. Standards, Muster, Routinen müssen so schnell an neue Anforderungen vom Markt angepasst werden, dass man im Vergleich mit vor zehn Jahren schon gar nicht mehr von „auf Dauer angelegt“ sprechen kann. Dieser Zwang zur Flexibilisierung von Standardprozessen ist Ausgangslage für viele interne Projekte.

In der Linienorganisation ist vorausgesetzt, dass alles bekannt ist, was zu tun ist, um ein definiertes Produkt zu erstellen. Die möglichen Fehlerquellen müssen bekannt sein, alle Eventualitäten vorhergesehen und der optimale Weg muss definiert sein (vgl. Bild 1.1). Dieser Zustand ist nur erreichbar, wenn ausreichende Erfahrungen mit der Leistungserstellung vorliegen. Die sich schnell ändernden Wünsche der Kunden und der Wettbewerbsdruck lassen diese Zeit vielfach gar nicht mehr zu.

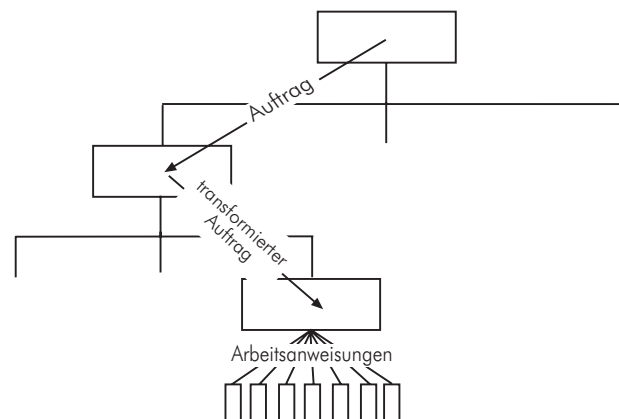


Bild 1.1: Linienorganisation

Die Linienorganisation ist auf die Reproduktion von Bekanntem angelegt. Kunden, die in immer kürzeren Abständen Neues wollen, überfordern die Linienor-

ganisation. Das Neue, die vom Kunden geforderte Innovation, minimiert ihre ursprüngliche Leistungsfähigkeit.

Dabei sind drei Faktoren besonders kritisch:

- *Zeit*  
Die gewünschte Leistung muss in kurzer, definierter Zeit erbracht werden.
- *Innovation*  
Die gewünschten Leistungen müssen ganz oder in Teilen neu sein.
- *Unwägbarkeiten*  
Wenn Leistungen zu erstellen sind, mit denen keine oder wenig Erfahrung vorliegen, sind Unwägbarkeiten vorprogrammiert. Diese Unwägbarkeiten müssen beherrscht werden.

Wenn auf Dauer angelegte standardisierte Routineprozesse immer weniger geeignet sind, die Wünsche der Kunden zu erfüllen, wird der Bedarf nach flexiblen Formen der Arbeitsorganisation immer größer.

„Aus diesem Grund wurde das Projektmanagement als Führungskonzept entwickelt, welches auf die Lösung temporären, interdisziplinärer Aufgaben ausgerichtet ist, die einen hohen Grad an Neuartigkeit und Komplexität aufweisen.“ (Litke 2004: 18)

Gebraucht wird eine Arbeitsorganisationsform, die

- schnell ins Leben gerufen und umgestaltet werden kann,
- die sehr schnell und eigenständig arbeiten kann,
- in der Spezialisten unterschiedlicher Fachgebiete eine hohe Innovationskraft bereitstellen und die
- auch mit nicht planbaren und unterschiedlichsten externen Einflussgrößen fertig wird.
- Eine Linienorganisation ist damit überfordert, gleichzeitig können daraus die wesentlichen Merkmale der Projektarbeit abgeleitet werden.

Was jetzt die Definition eines Projekts im Detail angeht, folgen wir Klaus Birker bzw. der DIN 69901. „In Anlehnung an die DIN 69901 ist ein Projekt ein Vorhaben, welches im Wesentlichen durch folgende Merkmale gekennzeichnet wird:

- Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit,
- Zielvorgabe,
- zeitliche Begrenzung,
- Begrenzungen finanzieller, personeller oder anderer Art,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisationen.“ (Birker 2003:7)

Diese Definition hat den Vorteil, dass zwei Merkmale nicht explizit vorkommen, die sonst meist Bestandteil einer Projektdefinition sind.



Nach diesen Definitionen sind Projekte auch immer

- neuartig, d. h. sie sind innovativ, bewegen sich auf technischem Neuland usw., und sie sind
- komplex, d. h. es sind unterschiedliche Organisationen, Disziplinen und Personen eingebunden.

Beide Merkmale treffen sicher auf sehr viele Projekte zu. Bei großen Projekten kann man automatisch von einer hohen Komplexität ausgehen. Und was die Neuartigkeit angeht, sind die meisten Projekte mit Sicherheit gefordert, an irgendeiner Stelle diese Schwelle zu übersteigen.

Dennoch macht es Sinn, diese beiden Merkmale etwas zurückzunehmen, weil sie Gefahr laufen, die Organisationsform „Projekt“ einseitig zu beleuchten.

Es ist durchaus angemessen, ein Vorhaben als Projekt zu bezeichnen, bei dem es einen Hauptakteur gibt, der die meisten anfallenden Arbeiten auf sich vereint und der nur an klar definierten Stellen Hilfen durch wenige Personen oder Abteilungen, z. B. das Prüflabor, braucht. Wir werden dies aber sicher nicht als (hoch) komplex bezeichnen.

Ähnlich verhält es sich mit der Neuartigkeit. Es ist unserer Meinung nach als Projekt zu bezeichnen, wenn eine im Prinzip bekannte Technologie für eine besondere Kundenanforderung spezifiziert werden muss. Wenn Neuartigkeit im Sinne von „Produkt-Neuentwicklung“ verstanden wird, werden zu viele Projekte damit ausgeschlossen.

Projekte sind immer komplex und müssen, wenn sie den Namen verdienen, auch immer neu sein. Aber es macht Sinn, jeweils ein „relativ“ davor zu denken und diese Merkmale nicht so stark in den Vordergrund zu rücken.

Die bisher angeführten Merkmale von Projekten stimmen mit unserer Definition überein. Wenn man es allerdings bei diesen Merkmalen bewenden lässt, wird Projekt auf ein formal-organisatorisches Problem verkürzt. Das Wesentliche am Projekt sind aber nicht die abgrenzbare, zielbezogene Aufgabenstellung, die begrenzten Ressourcen und die intervenierenden Rahmenbedingungen, sondern die Tatsache, dass es sich um einen Transformationsprozess handelt, der von einem Startpunkt in der vorgegebenen Zeit zum angestrebten Ergebnis gelangen soll. Ein Prozess kann nur von Personen gesteuert werden. Deshalb gilt:

Das zentrale Merkmal eines Projekts ist, dass die Gesamtverantwortung für den Arbeitsprozess „Projekt“ einer Person, nämlich dem Projektleiter, übertragen wird.

Projekte machen Sinn, wo die Linie mit ihren vordefinierten Abläufen nicht mehr optimal funktioniert, weil die Aufgabe zu schnell, zu neu und zu chaotisch ge-

worden ist. Es ist naiv, anzunehmen, dass man die Herausforderungen, vor die man im Projekt gestellt wird, mit einer anderen Art von Organisation in den Griff bekommt. Das Wesen eines Projekts besteht darin, dass sich die Arbeitsprozesse, die zum Projektergebnis führen sollen, weitgehend der Organisierbarkeit entziehen. Chaos und Organisation vertragen sich nicht. Damit rücken die Akteure im Projekt und besonders der Projektleiter in den Mittelpunkt. Sie müssen das Chaos beherrschen, so dass sie zum gewollten Ergebnis kommen. Eine starre Organisation und formale Strukturen können ihnen dabei lediglich am Rande helfen. Manchmal sind sie sogar kontraproduktiv.

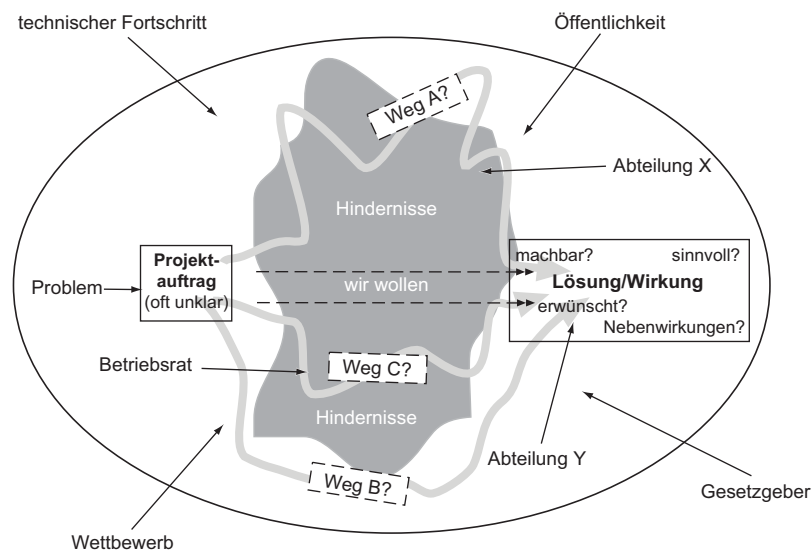


Bild 1.2: Projektarbeit

Wenn man sich im Bild 1.2 den Projektarbeitsprozess ansieht, wird deutlich, dass nicht die Projektorganisation entscheidend ist. Entscheidend ist, dass der Projektleiter die Fäden in der Hand behält.

Projektleiter, die sich ausschließlich auf formale Methoden konzentrieren, bringen sich in einen Zustand trügerischer Sicherheit. Der hohe Formalisierungsgrad und die Anstrengung, die ganzen Methoden zu verstehen, nähren den Glauben, jetzt das Bestmögliche unternommen zu haben, um das Projekt erfolgreich durchzuführen. Diese Annahme ist gefährlich. Das, was man im Projekt formal erfassen, organisieren und planen kann, ist das Bekannte – also das, was das Projekt gerade nicht ausmacht.

Je mehr Energie in komplexe formale Strukturen investiert wird, desto weniger bleibt für die eigentlich erfolgsrelevante Arbeit am „Neuen“ übrig. Die Situation erinnert an das bekannte Eisbergmodell: Nur 10 % bis 20 % des Eisbergs ragen

aus dem Wasser. Der Rest ist nicht sichtbar und nicht direkt greifbar. Und der Unterwasserteil war es, der die Titanic hat sinken lassen.

Es gibt einen weiteren Grund dafür, dass der Person „Projektleiter“ so wenig Aufmerksamkeit zukommt. Je stärker man akzeptiert, dass der Projekterfolg von einer (einzelnen) Person abhängt, desto mehr entzieht sich das Projekt der direkten Einflussnahme durch hierarchisch höhere Stellen. Wenn man einmal davon absieht, dass ein Projekt grundsätzlich vom Auftraggeber gestoppt, durch andere Zielvorgaben umgelenkt oder durch Budget- und Ressourcenzuteilungen gesteuert werden kann, ist substanzieller Einfluss auf das Projekt nur über die Person des Projektleiters möglich. Nur wenn es gelingt, diesen zu überzeugen, kann man den Arbeitsprozess mitgestalten. Damit steht der Projektleiter auf Augenhöhe mit seinen Vorgesetzten und Auftraggebern. Manchmal kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass diese Eigenart der Projektorganisation mit Bedacht nicht so in den Vordergrund gerückt wird.

Wenn Projektarbeit viel weniger durch die Organisation als durch die Person „Projektleiter“ geprägt ist, muss diese so ausgestattet werden, dass sie gezielt handlungsfähig ist. Diesem Ziel dient das Rollenbuch für Projektleiter.

### 1.3 Grundtypen von Projekten

Es können drei Grundleistungen unterschieden werden, die durch Projekte erfüllt werden (vgl. Bild 1.3):

- materielle Leistungen,
- Innovationen, immaterielle Leistungen,
- Veränderungen in Organisationen/mit Menschen.

Bild 1.3 zeigt ein Beispiel aus der chemischen Industrie. Die angeführten Grundleistungen müssen als Mittelpunkt von Clustern verstanden werden, die an den Rändern nahtlos in andere Cluster übergehen.

Das Projekt

- „Aufbau eines europäischen Zentrallagers“ kann auch Bau und Gebäudetechnik eines solchen Lagers umfassen.
- „Neues Verfahren zur Abwasserreinigung“ schließt möglicherweise den Prototyp einer entsprechenden Anlage ein.
- „Softwareentwicklung“ erzeugt weitreichende Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Kommunikationswegen.

Je nachdem, wo Auftraggeber und Projektleiter ihr professionelles Heimspiel haben, neigen sie dazu, den Schwerpunkt des Projekts in den entsprechenden Grundleistungsbereich zu schieben. Aufgabe des Projektleiters ist es, im Rahmen