



ARD-Strukturprojekt „SAP Prozessharmonisierung“

Elf Anstalten, ein System - und 37.000 Anwender: Warum der Mensch über den Erfolg von Großprojekten entscheidet

Sebastian Wieschowski

Die SAP-Prozessharmonisierung der ARD war kein klassisches IT-Projekt, sondern ein hochkomplexes Veränderungsvorhaben. Ausgelöst durch wachsenden Reformbedarf und begleitet von klaren Erwartungen an Effizienz und Transparenz, musste ein gemeinsames Zielbild für elf rechtlich selbstständige Rundfunkanstalten entwickelt und umgesetzt werden. Der Beitrag zeigt, welche Rolle der Faktor „Mensch“ im Change Management spielt.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk steht seit Jahren unter einem doppelten Erwartungsdruck. Einerseits soll er seinen gesellschaftlichen Auftrag unter veränderten medialen, technologischen und ökonomischen Bedingungen erfüllen – verlässlich, unabhängig und vielfältig. Andererseits wächst der politische und gesellschaftliche Anspruch an Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Mittelverwendung. Die ARD reagierte darauf bereits 2017 mit einem umfassenden Reformpaket, das erstmals explizit als zusammenhängendes Transformationsprogramm zu einem crossmedialen und integrierten föderalen Medienverbund angelegt war – mit klar benannten Einsparzielen, politischer Begleitung und öffentlicher Rechenschaftspflicht. Ein zentrales Element dieser Reform war die Harmonisierung betriebswirtschaftlicher Prozesse auf Basis eines gemeinsamen SAP-Systems.

Was auf den ersten Blick wie ein klassisches IT- und Organisationsprojekt erscheint, entpuppte sich bei näherer Betrachtung als hochkomplexes Change- und Governance-Vorhaben: 37.000 Anwender, verteilt auf 11 Rundfunkanstalten und 44 Gemeinschaftseinrichtungen – allein diese Zahl verdeutlicht die Dimension des Vorhabens. Im Kern wurden knapp 200 betriebswirtschaftliche Prozesse harmonisiert, von der Erfassung des Finanzplans über die Eingangsrechnungsbearbeitung, die Abrechnung von Dienstreisen bis zum Jahresabschluss. Was

auf dem Papier wie ein IT- und Organisationsprojekt wirkt, war in der Praxis ein tiefgreifender Eingriff in gewachsene Strukturen und etablierte Arbeitsweisen, um die Zukunftsfähigkeit der Verwaltungsprozesse nachhaltig sicherzustellen.

Auch wirtschaftlich bewegte sich das Projekt in einer Größenordnung, die klare Steuerung und langfristige Perspektiven erforderte. Im Betrachtungszeitraum von 2018 bis 2028 wurde ein Einsparvolumen von knapp 100 Millionen Euro brutto beziehungsweise 34,5 Millionen Euro netto erzielt, danach werden jährlich rund 10 Millionen Euro an Einsparungen erwartet. Dem standen Projektkosten von 59 Millionen Euro gegenüber – vollständig als operative Aufwendungen (OPEX), die aktiv zu steuern waren, ohne den Puffer klassischer Investitionsbudgets. Die wirtschaftliche Leitformel „90 + 70 = 50“ sollte das Einsparziel greifbar machen, zu 90 % harmonisierte Geschäftsprozesse und 70 % Standard-IT-Produkte ermöglichen eine Senkung der IT-Kosten um 50 %.

Die operative Realität unterstreicht die Komplexität dieses Megaprojekts. Insgesamt wurden 37 Einzelprojekte koordiniert, begleitet von 49 Lenkungsausschuss- und 88 Beiratssitzungen. Hinzu kamen 268 Wochenstatusberichte und 15 Quartaltreffen. In den Hochphasen arbeiteten zeitgleich bis zu 100 Vollzeitäquivalente am Projekt – ein permanenter Kraftakt in Organisation und Abstimmung. Über den gesamten Zeit-



Blick ins Nachrichtenstudio mit Kamertechnik und Moderationstisch. Foto: MDR / Stephan Flad

raum waren rund 800 Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eingebunden, mit kontinuierlichem On- und Off-Boarding.

Angesichts dieser Dimensionen drängt sich eine zentrale Frage auf: Welche Rolle spielt der Mensch in einem Projekt dieser Größenordnung? Wie gelingt es, bei aller Struktur, Methodik und Wirtschaftlichkeit die beteiligten Akteure mitzunehmen, zu koordinieren und dauerhaft handlungsfähig zu halten – und warum entscheidet sich genau daran letztlich der Erfolg oder das Scheitern eines solchen Megaprojekts?

1. Besondere Rahmenbedingungen des SAP-Prozessharmonisierungsprojekts und ihre Auswirkungen auf die Projektbeteiligten

1.1 Föderale Struktur

Eine der zentralen Rahmenbedingungen des Projekts war die föderale Struktur der ARD. Elf rechtlich selbstständige Rundfunkanstalten mit eigenen Verwaltungsräten, eigenen Geschäftsordnungen und eigenen Kulturen lassen sich nicht wie eine Konzernorganisation steuern. Dr. Martin Backhaus beschreibt im Gespräch sehr deutlich, dass klassische Top-down-Mechanismen hier nur eingeschränkt funktionieren.

Die Entscheidung, die Federführung für das Projekt der SAP-Prozessharmonisierung im Jahr 2017 dem Mitteldeutschen Rundfunk zu übertragen, war aus Sicht von Martin Backhaus keine rein organisatorische Frage, sondern eine strategische Weichenstellung. Im Gespräch beschreibt er, dass der MDR zu diesem Zeitpunkt sowohl über einschlägige SAP-Erfahrung als auch über die notwendige organisatorische Stabilität verfügte, um ein solches Vorhaben zu tragen.

Gleichzeitig sei früh klar gewesen, dass die Federführung nicht mit einer hierarchischen Durchgriffslogik verwechselt werden dürfe. Mit der Übernahme der Verantwortung ging für

den MDR vielmehr eine Moderations- und Integrationsrolle einher. Backhaus betont, dass es nicht darum ging, „MDR-Standards“ in den Verbund zu tragen, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem sich alle Anstalten wiederfinden konnten. Die strategische Verantwortung lag damit weniger in der inhaltlichen Dominanz als in der Sicherstellung eines belastbaren Projektaufbaus, der Vertrauen erzeugt und Verbindlichkeit ermöglicht.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Die Projektleitung hat von Beginn an auf ein Zusammenspiel aus formaler Beschlusslage und informeller Überzeugungsarbeit gesetzt. Verbindlichkeit entstand nicht allein durch zentrale Vorgaben, sondern durch transparente Entscheidungsprozesse, nachvollziehbare Nutzenargumente und die konsequente Einbindung der Anstalten in die Ausgestaltung der Lösungen. Martin Backhaus spricht sinngemäß davon, dass Akzeptanz in diesem Kontext wichtiger und nachhaltiger gewesen sei als formale Weisungsbefugnis.

1.2 Politische Sensibilität

Die politische Sensibilität des Vorhabens spiegelte sich in einer übergeordneten Governance-Struktur wider, in der unter anderem ARD-Vorsitz, Generalsekretariat und KEF vertreten waren. Dieses Gremium diente weniger der operativen Steuerung als der strategischen Rahmensetzung und politischen Einordnung.

Der direkte und indirekte Einfluss politischer Akteure erforderte ein hohes Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „(D)einSAP“ mit der Leitidee „modern, effizient, einfach“ versehen, um Verwaltung als unterstützende Funktion für den Kernauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu modernisieren, Komplexität zu



Außenansicht des MDR-Hochhauses am Standort Leipzig.
Foto: MDR / Robert Hensel

reduzieren und langfristig Kooperation sowie Akzeptanz im gesamten Verbund zu sichern.

Martin Backhaus erläutert, dass es eine klare Trennung zwischen strategischer Steuerung, programmatischer Koordination und operativer Umsetzung gab. Zentrale Gremien sorgten für Priorisierung und Richtungsentscheidungen, während die einzelnen Teilprojekte über definierte Schnittstellen angebunden waren. Entscheidend sei gewesen, Abhängigkeiten sichtbar zu machen und Entscheidungen auf der jeweils richtigen Ebene zu treffen, um Blockaden zu vermeiden.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

In politisch sensiblen Großprojekten brauchen Menschen vor allem Orientierung, Sicherheit und Klarheit über Verantwortlichkeiten. Transparente Governance-Strukturen sind keine abstrakten Steuerungsinstrumente, sondern entlasten die handelnden Personen im Projektalltag. Wenn klar ist, wo Entscheidungen getroffen werden, wer sie verantwortet und auf welcher Ebene Konflikte geklärt werden, entsteht Handlungssicherheit. Der Mensch wird dadurch nicht zum Spielball politischer Interessen, sondern kann sich auf seine Rolle konzentrieren – und genau darin liegt eine zentrale Voraussetzung für Stabilität und Vertrauen im Projekt.

1.3 Sponsoring

Das Projekt verfügte über eine klare Anbindung an die oberste Führungsebene. Ein Steering-Committee beziehungsweise ein Projektsponsor im erweiterten Sinn war vorhanden und spielte insbesondere dann eine Rolle, wenn Konflikte nicht mehr auf operativer Ebene lösbar waren. Martin Backhaus beschreibt, dass diese Unterstützung nicht permanent, aber in kritischen Phasen unverzichtbar gewesen sei. Gerade bei grundsätzlichen Fragen, etwa zur Verbindlichkeit von Standards oder zur zeitlichen Synchronisation von Rollout-Wellen, habe die Rückendeckung durch die Führungsebene dazu beigetragen, Entscheidungen abzusichern und in den Anstalten zu vermitteln. Das Steering-Committee fungierte damit weniger als Kontrollinstanz, sondern als Eskalations- und Rückversicherungsinstrument.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Menschen brauchen in komplexen Veränderungsprozessen die Gewissheit, dass Entscheidungen getragen und nicht bei

Widerstand relativiert werden. Führung zeigt sich hier nicht durch Dauerpräsenz, sondern durch gezielte Intervention zur richtigen Zeit. Die oberste Ebene wird zum Anker für Verlässlichkeit – sie schafft Sicherheit, wenn operative Akteure an Grenzen stoßen. Ohne diese Rückversicherung geraten Menschen im Projekt in Rechtfertigungs- und Abwehrlogiken; mit ihr entsteht Handlungsspielraum und Entscheidungsmut.

2. Die Architektur des Change Managements mit Fokus auf die Menschen im Projekt

2.1 Change als eigenes Teilprojekt

Organisatorisch wurde Change Management nicht als Querschnittsaufgabe „irgendwie mitgemacht“, sondern als eigenständiger Projektbaustein aufgesetzt. Backhaus berichtet im Gespräch, dass ein Einzelprojekt speziell „für Change Management, also für Veränderung auf allen Ebenen verantwortlich“ gewesen sei – mit erarbeiteter Change-Strategie und Maßnahmenplan. Entscheidend ist dabei ein Prinzip, das er mehrfach betont: Führung muss nicht nur informiert, sondern sichtbar beteiligt werden. Ein konkretes Beispiel liefert die Entwicklung der Change Story – hier wurden die Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren einbezogen, um Unterstützung und Rücken- deckung zu erhöhen.

Parallel dazu entstand ein „Werkzeugkasten“, der nicht nur den lokalen Veränderungsmanagern helfen sollte, sondern „Argumente lieferte, die man lokal ... über das ganze Management vermitteln musste“. Auffällig ist die Logik dahinter: Nicht die abstrakte Zielarchitektur überzeugt, sondern der übersetzte Mehrwert für konkrete Anwendergruppen – von multimedialen Kostenträgern bis zu Dienstreisen oder Beschaffungsvorgängen, bei denen Martin Backhaus explizit die Vorteile für Anwender anspricht.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Veränderung wird nicht nebenbei bewältigt, sondern erfordert klare Zuständigkeiten, sichtbare Führung und gezielte Unterstützung. Menschen orientieren sich an dem, was Führung vorlebt, nicht an dem, was auf Folien steht. Wenn Führung aktiv eingebunden ist und Argumente bis in den Arbeitsalltag hinein übersetzt werden, entsteht Glaubwürdigkeit. Der Mensch wird



Interaktive Übung zur Verdeutlichung von Zusammenarbeit und Prozesslogik.

im Projekt damit nicht als Adressat von Kommunikation verstanden, sondern als aktiver Träger von Veränderung – und genau diese Haltung entscheidet darüber, ob Change akzeptiert oder abgewehrt wird.

2.2. Entwicklung einer Projektmanagement-Logik

Martin Backhaus verankert Change Management nicht als separate Kommunikationsschleife neben dem Projekt, sondern als Struktur, die entlang der Projektphasen „mitläuft“ – von der Vorbereitung der Organisation über die Rollout-Wellen bis zur unmittelbaren Unterstützung am Go-Live. Im Gespräch wird deutlich, wie stark die CM-Architektur mit der Umsetzungslogik verzahnt war: Es gab „drei Wellen“, eine erste kleinere Welle zum Beobachten und Lernen sowie nachgelagerte Rollouts, in denen die Anstalten stärker in die Umsetzung gingen. Ein zentrales Bindeglied waren lokale Einführungsprojekte.

Martin Backhaus nutzt dafür ein bewusst einfaches Bild, um die Notwendigkeit zu vermitteln: Es funktioniert nicht, „dass ich morgen mit dem USB-Stick ... an der Wache klinge und sage: hier, bitte installiert mal“. Damit ist die CM-Logik klar in den PM-Phasen verankert – Planung als Aufbau von Strukturen, Umsetzung als Begleitung und Befähigung sowie der Go-Live als kritischer Übergang, der lokal vorbereitet und zentral unterstützt werden muss.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus: Menschen lassen sich nicht „umstellen“, sondern müssen schrittweise vorbereitet, begleitet und befähigt werden. Change Management entfaltet seine Wirkung nicht punktuell, sondern im Zusammenspiel mit den Projektphasen. Der Mensch wird damit zum Taktgeber des Projekts: Planung, Rollout und Go-Live müssen sich an der Aufnahmefähigkeit der Organisation orientieren. Wo diese Perspektive fehlt, wird Veränderung als Überforderung erlebt – wo sie berücksichtigt wird, kann sie nachhaltig wirken.

2.3 Zentrales Change-Team und lokale Veränderungsmanager

Warum braucht es in einer Organisation wie der ARD sowohl ein zentrales CM-Team als auch lokale Veränderungsmanager (LVM)? Backhaus' Antwort ist pragmatisch: Die entscheidende Arbeit findet an der Schnittstelle zwischen zentraler Lösung und lokalem Alltag statt. In der Rolloutphase „...lag tatsächlich eine Menge an diesen lokalen Veränderungsmanager(n)“. Diese LVM wurden nicht nur benannt, sondern als Netzwerk aufgebaut und eng begleitet. Martin Backhaus beschreibt regelmäßige Treffen („jede Woche“), die anfangs von ihm selbst bespielt wurden, später delegiert – mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, Bedarfe zu klären, Werkzeuge bereitzustellen, Erfahrungen und Good Practices auszutauschen.

Gleichzeitig wird im Gespräch sehr konkret, dass Standardisierung nur funktioniert, wenn sie lokal anschlussfähig gemacht wird: Textinhalte der Change-Kommunikation sollten „immer gleich“ bleiben, während Layout und Ausspielung über die jeweiligen Intranet-Plattformen der einzelnen Rundfunkanstalten adaptiert wurden – inklusive zentraler Unterstützung durch eine Grafikerin und eine Journalistin.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus: Veränderung entsteht dort, wo gut durchdachte Konzepte auf den konkreten Arbeitsalltag treffen. Menschen brauchen vertraute Ansprechpartner vor Ort, die ihre Sprache sprechen und ihre Realität kennen. Lokale Veränderungsmanager übernehmen genau diese Übersetzungsfunktion. Sie machen Standardisierung nicht zu einem Fremdkörper, sondern zu etwas Anschlussfähigem. Der Mensch wird im Projekt damit zum Bindeglied zwischen Einheitlichkeit und Vielfalt – und ohne diese Rolle bleibt selbst die beste zentrale Lösung wirkungslos.



Plenumsdiskussion mit Impulsen aus der Gruppe und visueller Strukturierung.

3. Erfolgsfaktoren des Change Managements

3.1 Zielklarheit

Ein wiederkehrendes Muster im Gespräch ist die Übersetzungsleistung von strategischen Reformzielen in konkrete, für unterschiedliche Gruppen nachvollziehbare Nutzenargumente. Martin Backhaus beschreibt, dass der Projektkern nicht darin bestand, „SAP einzuführen“, sondern Mehrwert in Arbeitsabläufen sichtbar zu machen – etwa bei multimedialer Planung, Dienstreisen oder Beschaffung. Die Logik dahinter ist für den „Change“ relevant: Akzeptanz entsteht weniger durch Zielbilder, sondern durch die Frage „Was löst das für mich?“ und „Was wird dadurch einfacher?“. Martin Backhaus benennt diese Argumentationsarbeit ausdrücklich als Teil des bereitgestellten „Werkzeugkastens“ – nicht nur für lokale Veränderungsmanager, sondern für „das ganze Management“, das den Nutzen vor Ort vermitteln musste.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Menschen folgen Veränderungen nicht, weil sie als strategisch sinnvoll deklariert werden, sondern weil sie im eigenen Arbeitsalltag verständlich und relevant werden. Projekt- und Change-Arbeit ist deshalb immer auch Übersetzungsarbeit zwischen Strategie und Praxis. Wer diese Übersetzung nicht leistet, überlässt den Beteiligten die Deutung – und riskiert Ablehnung oder Gleichgültigkeit. Der Mensch wird im Projekt damit zum Maßstab für Sinnhaftigkeit: Erst wenn Nutzen konkret erfahrbar ist, entsteht Akzeptanz.

3.2 Sichtbare Führung

Backhaus' Change-Verständnis ist eng mit Führung gekoppelt – nicht als abstraktes Sponsoring, sondern als sichtbare Arbeit an Prioritäten und an der eigenen Präsenz. Im Gespräch wird das sehr konkret: Bei einer Vielzahl an Stakeholdergruppen sei eine priorisierte Ansprache notwendig gewesen – „die Top fünf ... Beispiele ich selbst“, für andere gebe es klar delegierte Verantwortlichkeiten; vieles müsse begründet weggelassen werden. Die dahinterliegende Logik ist nicht nur Kommunikationsökonomie, sondern Rollenmodellierung: Sichtbarkeit der Projektleitung in den wichtigsten Arenen und gleichzeitig die Disziplin, nicht alles gleichzeitig zu bedienen.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Führung im Projekt ist keine Frage formaler Zuständigkeiten, sondern persönlicher Präsenz und bewusster Entscheidungen. Menschen orientieren sich weniger an Organigrammen als an sichtbarem Verhalten. Wer im Projekt führt, muss Prioritäten nicht nur setzen, sondern sie auch verkörpern – durch eigene Präsenz dort, wo sie Wirkung entfaltet, und

durch Vertrauen in andere an den Stellen, an denen Delegation notwendig ist. Genau diese Klarheit gibt den Beteiligten Orientierung und reduziert Komplexität auf ein menschlich handhabbares Maß.

3.3 Projektidentität

Auch wenn im Gespräch die visuellen Elemente (z. B. eines Maskottchens) nicht im Detail ausbuchstabiert wurden, wird die Bedeutung einer gemeinsamen Identität deutlich: In einem Verbund aus elf Häusern muss zunächst ein gemeinsames Ziel- und Zugehörigkeitsgefühl entstehen – bevor man Prozesse harmonisiert. Martin Backhaus schildert eine Kick-off-Veranstaltung 2018 mit rund 80 relevanten Personen, begleitet durch einen Großgruppenmoderator. Der Zweck war explizit, „gemeinsame Ziele“ und eine „offene gemeinsame Vision“ zu erarbeiten und die Beteiligten auf eine gemeinsame Idee „einzuschwören“. Dass „das gedauert“ habe, ist Teil der Aussage – und zugleich ein Hinweis auf den zentralen Erfolgsfaktor: Identitätsarbeit braucht Zeit, Struktur und bewusste Moderation.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus:

Menschen arbeiten nicht dauerhaft für abstrakte Zielbilder oder formale Beschlüsse, sondern für Sinn, Zugehörigkeit und Orientierung. In großen, heterogenen Projekten entsteht Kooperation nicht automatisch aus gemeinsamen Vorgaben, sondern aus bewusst gestalteten Räumen für Verständigung. Der Mensch wird hier zum Träger von Identität im Projekt – und diese Identität muss aktiv entwickelt, moderiert und immer wieder erneuert werden. Ohne diesen Schritt bleibt Prozessharmonisierung technisch möglich, aber kulturell fragil.

3.4 Commitment der Führung

Einer der prägnantesten Erfolgsfaktoren liegt in der Governance-Architektur an der Spitze. Martin Backhaus beschreibt, dass ein zunächst kleiner Lenkungsausschuss (nur vier Verwaltungsdirektoren) nicht die gewünschte Verbindlichkeit erzeugte – Anstalten „scheren aus“, wenn oben die Verantwortung fehlt. Die Konsequenz war eine strukturelle Kopplung: Der Lenkungsausschuss wurde personengleich mit der Finanzkommission organisiert – inklusive Regeln zur Nicht-Ersetzbarkeit und zur Mandatsübertragung. Damit wurde das Gremium zugleich beschlussfähig in einer Instanz, die „alle wirtschaftlich wichtigen Beschlüsse der Rundfunkanstalten“ fasst. In der Logik des Change Managements ist das ein Schlüsselmoment: Sponsoren werden nicht nur „überzeugt“, sondern in eine Struktur gebracht, in der Verantwortung institutionell verankert ist.

Nach oben sicherte der „Projektsponsor“, der Vorsitzende des Lenkungsausschusses und jetzige MDR-Intendant Ralf Ludwig eine gute Kommunikation sowie enge Anbindung in

Richtung der Intendanten, Verwaltungsräte und der KEF und sorgte damit für die notwendige Rückendeckung.

Unterhalb dieser Ebene wurde ein interdisziplinär besetzter Beirat aus Hauptabteilungsleitungen als „Vorfilter“ etabliert. Der Vorteil: Wenn fachliche Klärung unten stattfindet, werden Entscheidungen oben anschlussfähiger. Der Nachteil – lange Vorläufe durch wiederholte Diskussionen – wird im Gespräch ausdrücklich als Ambivalenz benannt. Als Erfolgsfaktor bleibt jedoch die Grundidee: Verbindliche Entscheidungen brauchen vorbereitete Entscheidungsräume.

Für die Rolle des Menschen im Projekt folgt daraus: Verbindlichkeit entsteht nicht allein aus Einsicht oder guter Argumentation, sondern aus klaren Rollen, Mandaten und strukturell abgesicherter Verantwortung. Menschen handeln im Projekt im Rahmen der Systeme, in die sie eingebettet sind. Erst wenn Verantwortung nicht delegierbar, nicht austauschbar und eindeutig zugeordnet ist, werden Entscheidungen tragfähig. Gute Governance ist damit keine formale Nebensache, sondern eine Voraussetzung dafür, dass Menschen Verantwortung tatsächlich übernehmen – und nicht ausweichen können.

4. Fazit: Die Rolle des Menschen im Projekt

Das ARD-Strukturprojekt zur SAP-Prozessharmonisierung zeigt exemplarisch, dass der Erfolg von Großprojekten zwar einerseits von technischer Exzellenz und methodischem Können abhängt, insbesondere jedoch vom Umgang mit Menschen in komplexen organisatorischen Gefügen. Projekte dieser Größenordnung sind soziale Systeme, in denen unterschiedliche Interessen, Kulturen und Machtstrukturen aufeinandertreffen. Entscheidend ist, ob es gelingt, diese Vielfalt handlungsfähig zu machen.

Der Mensch steht dabei auf allen Ebenen im Zentrum – von der strategischen Führung über Projektleitung und Fachbereiche bis hin zur operativen Umsetzung. Verbindlichkeit entsteht nicht durch formale Beschlüsse allein, sondern durch nachvollziehbare Entscheidungen, klare Rollen und eine Governance, die Verantwortung eindeutig zuordnet. Führung zeigt sich dabei weniger in permanenter Präsenz als in gezieltem Rückhalt und der Fähigkeit, Orientierung zu geben.

Methoden, Standards und Systeme sind notwendige Voraussetzungen, entfalten ihre Wirkung jedoch nur, wenn sie akzeptiert und in den Arbeitsalltag integriert werden. Projektmanagement wird damit zur Übersetzungsarbeit zwischen Strategie und Praxis – und letztlich zur Beziehungsarbeit. Wer den Faktor Mensch strukturell ernst nimmt, erhöht die Wahrscheinlichkeit nachhaltiger Veränderung erheblich. Wer ihn unterschätzt, riskiert, dass selbst gut konzipierte Projekte an Akzeptanz und Umsetzung scheitern.

Eingangsabbildung: Regiarbeitsplatz während der Live- oder Aufzeichnungsproduktion. Foto: MDR / Kirsten Nijhof

Anzeige

PORTFOLIOS STEUERN, PROJEKTE UMSETZEN.

- ✓ Nahtlose Portfoliosteuerung
- ✓ Multiprojektmanagement in Echtzeit
- ✓ Integriertes, aktives Reporting
- ✓ Managed-Cloud oder On-Premises
- ✓ Made in Germany

 **WORKSPACE.PM**



10% Rabatt für GPM-Mitglieder!

PROJEKTMANAGEMENT WIE ES SEIN SOLL.

Weitere Informationen auf <https://workspace.pm/pmaktuell>

