



# „Agilität ist unser Credo“

Till Balsler gilt deutschlandweit als einer der Vorreiter des Projektmanagements. Mit inzwischen über drei Jahrzehnten Erfahrung in diesem Bereich trägt er mit der Tiba Managementberatung GmbH zur erfolgreichen Durchführung von Projekten seiner Kunden bei.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen, Herr Balsler, Chef der Tiba Management-Beratungsgruppe. Bitte erzählen Sie uns doch zunächst etwas über die Entstehung Ihres Unternehmens.**

**Till Balsler:** Die Tiba Managementberatung gibt es seit 1989, sie hat immer noch den größten Anteil an der Tiba Gruppe als Gesamtunternehmen. In den letzten Jahren haben wir weitere Firmen unter diesem Dach gegründet. Diese letzten Projekte würde ich von der Struktur her eher als Start-ups bezeichnen. Der Hauptsitz unserer Unternehmensgruppe ist München, in Berlin liegt der Schwerpunkt auf Softwareentwicklung, die Personalberatung wird vor allem von Hannover aus organisiert. Daneben sind wir in den USA und der Schweiz vertreten.

**An Ihrem Unternehmen insgesamt fasziniert mich besonders, dass Sie sich dem leider immer noch häufig unterbewerteten Thema des Projektmanagements widmen. Auf diesem Gebiet gehören Sie deutschlandweit zu den Pionieren.**

Ich befasse mich mit dem Thema schon seit rund 35 Jahren. Obwohl ich Volkswirt bin und damit eigentlich eher die übergreifenden Wirtschaftsprinzipien hätte behandeln müssen, war Projektmanagement bereits der Fokus meiner Diplomarbeit. Hintergrund damals war eine Forschungsarbeit beim Fraunhofer Institut. Das Institut hatte sich dieses Themas erstmalig in Deutschland intensiver angenommen. Mir war klar, dass dies einer der ganz großen Bereiche der Zukunft sein müsste. Bezeichnend ist, dass damals innerhalb von Firmen so etwas existierte wie eine Stabsstelle als „Terminleitstelle“. Aktuelle Forschungsarbeiten zeigen, dass zwischen 40 und 46 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens in Projekten realisiert werden. Das macht die damals komplett unterschätzte und heute endlich anerkannte Bedeutung dieses Bereichs deutlich.

**Damit ist ja dann auch der Bogen zur Volkswirtschaft gespannt.**

Bezieht man die innerbetriebliche Wertschöpfung auf das große Ganze, kann Projektmanagement gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Damals waren wir nur ein kleiner Kreis, der das bereits gesehen hatte.

**Angeblich scheitern bis zu 70 Prozent der internationalen Unternehmensfusionen und -übernahmen an einem Mangel an Integration. Wie wichtig aber die entsprechenden Strategien sind, wird auch deutlich in Ihrem Trainingsbereich. Man erhält dann nach erfolgreichem Absolvieren der einschlägigen Curricula ein staatlich anerkanntes Zertifikat.**

Als Anfang der 1990er Jahre bei vielen Unternehmen immer deutlicher wurde, dass Projektmanagement wichtig ist und eben mehr ist als bloße Terminplanung, hielt auch eine komplexere Software in Bewusstsein und Planung der Führungsetagen Einzug. Dabei wurde dann zunächst auch stärker auf das Ressourcenmanagement geachtet. Es ging und geht eben um den Einbezug aller Aspekte unternehmerischen Handelns, wenn man Projekte wirklich erfolgreich durchführen möchte. Dies korreliert auch mit der Gesamtkultur der Organisation. Projektleiter benötigen einen gewissen Freiheitsgrad, um wirklich effizient operieren zu können. All das funktioniert nicht, wenn die Leitung eines 500-Millionen-Euro-Projekts auf einer nachgeordneten Hierarchiestufe angesiedelt ist. Der dezentrale Ansatz erfordert einen auch von der Unternehmensspitze abgesegneten Handlungsspielraum, der zugleich von allen Mitarbeitern und Kollegen getragen und unterstützt wird.

**Fast fühle ich mich versucht, Ihren Ansatz des Projektmanagements auch in der Politik und auf Regierungsebene für sinnvoll zu halten.**

Viele Vorhaben in der Politik könnten viel effektiver umgesetzt werden, wenn man dort die Prinzipien des Projektmanagements zur Kenntnis nähme. Unser Land stünde sehr viel besser da. Besonders die großen Infrastrukturmaßnahmen würden in einem so gestalteten Masterplan endlich gelingen können. Ministeriumsübergreifende Projektleiter könnten sehr viele Vorhaben schneller und besser umsetzen.

**Zugleich würde dies ja auch eine deutlichere Entschlusskraft auf der Kanzlerebene signalisieren. Das Beispiel der Digitalisierung in Deutschland beweist leider, dass wir von diesem Ansatz nach wie vor weit entfernt sind.**

Unsere Kompetenz hatte man innerhalb der Politik sehr wohl gesehen und akzeptiert. Dazu wurde ich auch häufig in entsprechende Bundestagsausschüsse eingeladen. Leider aber verliefen viele meiner Vorschläge eher im Sand. Die Zerstückelung in kleine Loseinheiten für eine Riesenanzahl von Auftragnehmern führt leider ohne



Jedes neue Projektteam durchläuft zunächst einen Workshop, bei dem es auf soziale Kompetenzen ankommt.

entsprechende Koordination zu dem Desaster, das viele öffentliche Milliardenvorhaben wie den Berliner Flughafen BER auszeichnet.

#### Was sind die von Ihnen beratenen Branchen?

In der damaligen Kooperation mit Fraunhofer lag der Akzent in der Tat sehr stark auf Projektmanagement im Rahmen von großen Anlagenbau-Projekten. Generell sind wir allerdings branchenunabhängig. Unser Ansatz ist kein Fachansatz, die Methoden sind übergreifend anwendbar. Natürlich steigen unsere Berater mit einer gewissen Branchenkompetenz in die jeweiligen Vorhaben ein. Unser Konzept muss zur jeweiligen Gesamtkultur passen und dort auch verstanden werden.

#### Sie sind Initiator und Begleiter. Dazu passt das bewährte Tiba-Vier-Achsenkreuz.

Wir definieren Reifegrad-Messungen von eins bis fünf. Die Werte stehen für den Grad der Entwicklung der Projekte innerhalb der Unternehmen. Die Achsen werden definiert durch den organisationalen Reifegrad, den Kompetenzreifegrad, den Methodenreifegrad und den technologischen Reifegrad. Jede Investition in erfolgreiches Projektmanagement muss immer entlang allen vier Achsen geschehen.

#### Üblicherweise funktioniert erfolgreiches Projektmanagement eben nicht mehr durch reine Delegation nach unten, wenn sie nicht von der Spitze ganzheitlich gelebt und realisiert wird.

Wir können uns ein Großprojekt mit drei großen Ziellinien vorstellen – dem Projektmanagement, den fachlich notwendigen Prozessen und dem Change Management. Ohne die Führung und Motivierung der Kollegen und Mitarbeiter sowie mögliche notwendige Umstellungen in der Binnenstruktur einer Organisation funktioniert es nicht.

#### Sehr gut gefallen mir auch Ihre Handlungsprinzipien für das integrierte Management – Transparenz, Agilität, Innovation, Aufmerksamkeit und Dynamik. Inwieweit muss hier auch der Faktor Mensch berücksichtigt werden?

Der Mensch ist Dreh- und Angelpunkt aller Prozesse. Daher arbeiten in unserem Team auch Soziologen und vor allem Psychologen. Jedes neue Projektteam muss zunächst einen einwöchigen Projektentwicklungs-Workshop besuchen, bei dem der Akzent auf sozialen und emotionalen Kompetenzen liegt. Dabei wird berücksichtigt, dass es natürlich typologische und sonstige Unterschiede zwischen Menschen gibt. Wir versuchen, diese zu erfassen und damit zu vermitteln, dass solche Unterschiede immens fruchtbar sein können für die Zusammenarbeit, da gegenseitige Ergänzungen individueller Stärken stattfinden.

## VITA

Seit nunmehr 35 Jahren ist Till H. Balsler, Jahrgang 1960, Pionier und Vorkämpfer zum Thema Projektmanagement in Deutschland. Bereits während seines Studiums fand der Diplom-Volkswirt Gefallen an dem Thema. Mit der Zeit wurde ihm immer mehr bewusst, dass die Projektmanagement-Performance eines Unternehmens nicht allein durch den Einsatz einer Software erhöht werden kann. Vor diesem Hintergrund entwickelte er seinen systemischen Gesamtansatz, bekannt als das „Vier-Achsen-Kreuz“. Mit der Tiba Managementberatung GmbH baute Till H. Balsler ein Institut auf, das zu allen Themen, die sich aus Projektmanagement ergeben, kompetent berät, trainiert und unterstützt.

### **Bieten Sie über E-Learning auch eine Art Ferntraining an?**

Ja, in Form von digitalen Trainingsformaten. Hier gehören wir ebenfalls zu den ersten, die schon vor einiger Zeit massiv investiert haben. Das ist jetzt mehr als 20 Jahre her.

### **Läuft das dann ohne persönlichen Kontakt?**

Auch wenn wir innerhalb Europas vielleicht das breiteste Angebot an digitalen Trainingsformaten für Projektmanagement bieten, beziehen sich die notwendigen Kompetenzen naturgemäß auf Teams, auf die persönliche Begegnung. Wir kombinieren also das Digitale mit dem Direkttreffen vor Ort als ‚Blended Learning Solution‘.

### **Inwiefern sind hierbei Kulturunterschiede von Bedeutung? Zum Beispiel im Hinblick auf die verschiedenen Auffassungen über Essen, Trinken, Zusammenarbeit und Zeiteinteilung.**

Erfolgreiche Projektmanager müssen solche internationalen Spezifika erkennen und bestenfalls fruchtbar für die Arbeit umzusetzen lernen. Die unterschiedlichen kulturellen Stärken ergänzen sich dann ähnlich, wie es auch bei den verschiedenen Personentypen geschieht.

### **Hat sich diese Erkenntnis in Deutschland bereits durchgesetzt?**

Abgesehen von einigen Ausnahmen sind hier deutsche Manager ziemlich gut aufgestellt. Vielleicht hat eine gewisse Nachkriegsdemut zu einer frühzeitigen internationalen Orientierung geführt, beginnend bei einer hohen Kompetenz, verschiedene Sprachen zu beherrschen. Zugleich hatten deutsche Manager schon früh die Weitsicht, Produktionsstandorte in anderen Ländern zu errichten, beispielsweise Volkswagen oder Siemens. Das ging einher mit interkulturellem Denken, mit einem Abschied von sturem, schematischem Prozessdenken.

### **Wie wohltuend, dass die Deutschen da viel lockerer sind, als es alten Klischees entspricht. Apropos Gegenwart und Zukunft, wie sehen Sie die Digitale Transformation, wie Industrie 4.0?**

Seit Jahren gibt es den freundlichen Streit zwischen den traditionellen Managern und denen, die auch wechselnde Verantwortlichkeiten zum Teil der Prozesse machen. Ich würde hier fast von einer Nomadenorganisation sprechen. In einer Burg sind die Rollen für immer festgelegt, bei den Nomaden werden nach erfolgreichem Projektabschluss die Zelte abgebaut und an anderer Stelle in anderen Konstellationen wiederaufgebaut. Für Dogmatismus ist kein Platz. Anpassung und Adaptation an jeweils neue Herausforderungen sind notwendig. Agilität ist unser Credo.

### **Über die Agilität der Politik sprachen wir, besser über deren häufige Abwesenheit. Was sind Ihre Wünsche an die Politik?**

Ich kann nur wieder betonen: Ein echter Masterplan – nicht nur ein schlagzeilenträchtiger angeblicher – würde

unser Land wesentlich voranbringen können. Leider sehen wir dauernd ein Hickhack rund um Nebenschauplätze, während die großen Vorhaben in der Öffentlichkeit kaum noch vorkommen. Ein ressortübergreifendes Projektmanagement wäre Teil des Erfolges.

### **Haben Sie Wünsche an den BVMW und dessen Senat?**

Zunächst freue ich mich, dem Senat anzugehören. Die Stärke des Verbandes könnte insgesamt zu einer Realisierung der genannten Ideen für die Politik beitragen.

### **Was war Ihre bisher schwierigste Entscheidung?**

Weitermachen mit den Plänen für das, woran ich geglaubt habe, also die Notwendigkeit der Entwicklung eines guten Projektmanagements als Gesamtkonzept. Auch wenn früher die Unterstützung durch Banken und manche Partner häufiger fehlte.

### **Was machen Sie in Ihrer Freizeit am liebsten?**

Ich verbringe Zeit mit meiner Familie, und vor allem unternehme ich gerne etwas zusammen mit meinen Kindern. Übrigens unterstützen einen diese, Familie und natürlich auch Freunde, mit Rat und Tat. Dabei sind kritische Kommentare immer willkommen.

### **Herzlichen Dank für das inspirierende Gespräch.**



## DAS UNTERNEHMEN

**Gründung:**  
1989

**Sitz:**  
München

**Produkte:**  
Beratung, Management,  
Trainings

**Mitarbeiter:**  
150

**Rechtsform:**  
GmbH

**Geschäftsführer:**  
Till H. Balsler,  
Reinhard Wagner

**Branche:**  
Unternehmens-,  
Projektberatung,  
Consulting

**Webseite:**  
[www.tiba.de](http://www.tiba.de)