



Vom Kontrolleur zum Management-Berater

Das Berufsbild des Controllers ändert sich: die neuen Herausforderungen und Chancen. (Foto: [a])

Seite F 2

Von der Pike auf: Projektmanagement für Einsteiger

Nicht nur Chefs, auch Mitarbeiter profitieren von Management-Know-how. (Foto: [a])

Seite F 3

„Ein Fest ist noch lange kein Projekt“

PROJEKTMANAGEMENT. Der Erfolg eines Projekts ist maßgeblich vom Manager abhängig. Doch was sind seine Aufgaben in Unternehmen und NPOs? Und wann macht Projektmanagement überhaupt Sinn?

VON GABRIELE RABL

Beim Begriff Projektmanagement gehen die Vorstellungen auseinander: Erhoffen sich die einen klar strukturierte Vorgehensweisen, die jedes Teammitglied zu befolgen hat, befürchten andere, dass eine überbordende Bürokratie jegliche Flexibilität hemmt.

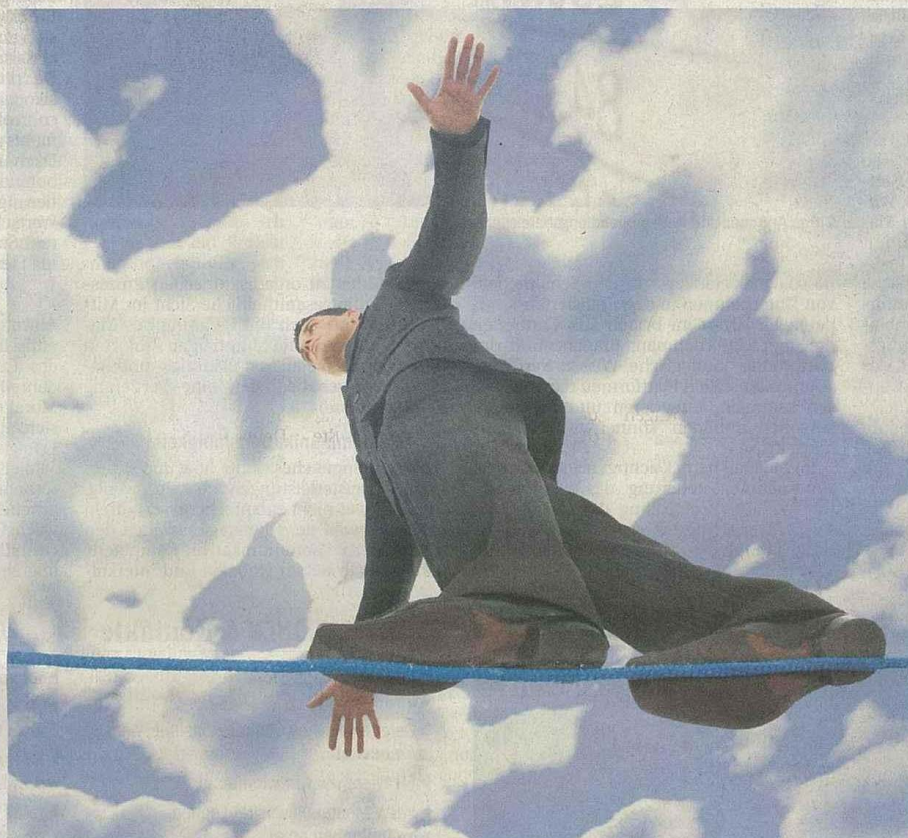
Inflationärer Begriff

Die Ursache dieser meist unbegründeten Vorbehalte gegenüber Projektmanagement sind leicht erklärt: „Der Begriff wird inflationär verwendet. Wenn ich ein Fest organisiere, kann natürlich nicht von einem Projekt die Rede sein. Erst eine abteilungsübergreifende neue Maßnahme in einer Organisation erlaubt es, den Begriff zu verwenden“, erklärt Roland Gareis, Projektmanagement-Experte und Universitätsprofessor für Projektmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Wie ein Projekt vonstattengeht, hängt auch von der Art ab. Dabei kann es sich um ein Marketingprojekt, eine Reorganisation oder um einen Anlagenbau handeln. „Die unterschiedlichen Projektarten haben schließlich ganz individuelle Ziele“, so Gareis. Möchte ein Industrieunternehmen seinen Standort etwa in die Slowakei verlegen, muss die gesamte Organisationsstruktur überarbeitet und der dahinterstehende Geschäftsnutzen formuliert werden. Etwa, dass die Produktionskosten in der neuen Betriebsstätte deutlich niedriger sein sollen. Ein Projekt kann laut Gareis nur dann erfolgreich sein, wenn das Ziel auch einen klaren Nutzen sichtbar macht.

Emotional überzeugend

In Non-Profit-Organisationen (NPO) zählt der Sinn hinter einem Vorhaben zu den zentralen Voraussetzungen, um die Beteiligten motivieren und damit ein Projekt initiieren zu können. „NPOs sind stark von emotionalen Faktoren geprägt, oftmals steht und fällt ein Projekt – etwa eine Kampagne im Umweltbereich – mit der Akzeptanz und dem einhergehenden Engagement der knappen Res-



Das Ziel nicht aus den Augen verlieren – und immer in Balance bleiben: Projektmanagement für Profis. (Foto: [a])

ourcen“, weiß Ute Langthaler, die als Expertin für Projektmanagement mit ihrem Unternehmen aeon-group international für NPO im Einsatz ist. „Daher ist es bei diesen Organisationen wichtig, dass der Projektleiter neben Leadership- und Projektmanagement-Qualitäten auch inhaltlich glaubhafte Vorgaben machen kann. Wer im Feld war und für Erfahrung steht, wird leichter vom Team akzeptiert.“

Zu Beginn eines Projekts steht die Klarheit über das gemeinsame Ziel, wohin die Reise gehen soll, und die Frage, wie man im Team die notwendige Verbundenheit

und Einsatzbereitschaft dafür erzeugt. Es liegt in der Verantwortung des Projektmanagers „die unterschiedlichen Vorstellungen über das Warum, das Was und Wie in den Köpfen der Teammitglieder zu einem gemeinsam getragenen Bild abzugleichen“, so Langthaler. Ein Projektmanager sollte demnach nicht nur strukturiert vorgehen können, sondern auch über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen, „kreativ sein und neue Ideen nachvollziehbar machen“, ergänzt Gareis. In der Praxis werde aber oftmals der inhaltlich kompetenteste Experte als Leiter auserkoren, auch wenn dieser den ho-

hen Ansprüchen der Kommunikationsfähigkeit nicht gerecht wird. Das kann ein Projekt zum Scheitern bringen – denn schließlich müssen alle Teammitglieder motiviert das angepeilte Ziel verfolgen.

„Manche Projektleiter neigen dazu, Projektmanagement sehr rigide zu übersetzen und dogmatisch an ihre Projekte heranzugehen. In einem NPO-Umfeld greift diese Haltung ins Leere: Denn hohe Anforderungen an die Flexibilität und rasche Reaktionsfähigkeit von Teams etwa, die für Kampagnen erfolgsentscheidend sind, lassen das klassische Projektcontrolling an seine Grenzen stoßen“, bringt Langthaler ein Beispiel für die Anforderungen an Projektmanagement in NPOs. „Ressourcen können mobilisiert werden, zum Beispiel auf ehrenamtlicher Ebene, davon kann die Profitwelt nur träumen. In der klassischen Projektplanung sind solche Entwicklungen schwer zu berücksichtigen.“

Fünf Schritte zum Erfolg

Ein Projekt-Lebenszyklus beinhaltet in jedem Fall fünf Schritte: von der Initiierung, der Planung, der Durchführung und dem ständigen Controlling bis hin zum Abschluss des Projekts. Bei der Umsetzung kommen spezielle Hilfsmittel zum Einsatz wie etwa die Software MS Project, Projektstrukturpläne oder Projektumfeldanalysen.

Welche tatsächlich eingesetzt werden, obliegt dem Projektmanager und ist mitunter auch von der Größe und dem Thema des Projekts abhängig. „Zur Aufgabe des Projektmanagers gehört es, die inhaltliche Expertise zu koordinieren und die Synergien der Experten entsprechend zu sichern“, meint Gareis. Schließlich sollte auch der Auftraggeber, also der unmittelbare Nutzer des Ergebnisses, sich involvieren, denn der Projektmanager hat meist nur eine beschränkte Entscheidungsbefugnis.

DEFINITION & Weiterbildungsmöglichkeiten

► Projektmanagement ist die **Gesamtheit von Führungsaufgaben**, -organisation, -techniken und -mitteln für die **Abwicklung eines Projekts**. Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben innerhalb einer festgelegten Zeitspanne und mit einem klar definierten Ziel.
► „MBA Projektmanagement“, ARGE Bildungsmanagement Wien, www.bildungsmanagement.at

► Postgraduate Lehrgang „European Project and Public Management“, FH Joanneum, www.fh-joanneum.at
► „Executive MBA Projekt- und Prozessmanagement“, University of Salzburg Business School (smbs), www.smbs.at
► Masterlehrgang „Bauprojektmanagement“, TU Graz, www.pb-bau.at
► www.rgc.at



Certified Controller -
Das Controlling Stufenprogramm