

# Von der Home-Base ins Projektmanagement

Karriereentwicklung  
in projektorientierten  
Unternehmen unterliegt  
eigenen Gesetzen.  
Darüber sprach Eva Selan  
mit Univ. Prof. Dkfm.  
Dr. Roland Gareis.

**P**rojektorientierte Unternehmen weisen einen anderen Arbeitsablauf auf als herkömmlich strukturierte. Auch in projektorientierten Unternehmen werden Routineprozesse in der permanenten Organisation abgewickelt. Dazu benötigt man Prozessmanagement, um diese Tätigkeiten möglichst effizient durchführen zu können. Zusätzlich arbeiten viele Unternehmen in Projekten oder Programmen, dadurch entsteht oft eine erhöhte Komplexität im Arbeitsablauf. Projektmanagement ist hier gefragt. Und einhergehend eine schlüssige Karriereentwicklung.

Roland Gareis (geschäftsführender Gesellschafter von Roland Gareis Consulting) beschäftigt sich seit Jahren mit diesem Thema.

*Wie sieht die besondere Herausforderung für Mitarbeiter in Projekten aus?*

Sie müssen fähig sein, in Teams zu arbeiten, die nicht konstant sind, sondern ad hoc für Projekte zusammengestellt werden. In diesen Teams sind oft auch Externe dabei – Lieferanten, Partner etc. Die Kultur in den Teams ist daher immer wieder unterschiedlich. Die Person des Projektmanagers ist in diesen Situationen sehr wichtig, doch nicht allein ausschlaggebend – auch Management und Experten müssen in der Lage sein, projektorientiert zu arbeiten.

*Wie sollten Entwicklungspläne in projektorientierten Unternehmen aussehen?*

Karriereplanung in projektorientierten Unternehmen sollte grundsätzlich in drei Säulen aufgebaut sein:

- traditionelle Management-Karriere
- Projekt- und Programm-Management-Karriere und
- Expertenkarriere.

Um sowohl die Routinetätigkeiten als auch die Projekte und Programme durchführen zu können, bedarf es aller drei Säulen. Die Experten werden oft vergessen. Immer be-

nötige ich auch hochqualifizierte Experten, die auch in der Lage sind, in Projekten zu arbeiten, ihre Rolle erkennen, teamorientiert arbeiten können. Nur Projektmanager zu haben, wird nicht ausreichend sein.

*Wodurch unterscheidet sich die Rolle des Managers in diesen Unternehmen im Gegensatz zu herkömmlichen?*

Auf jeden Fall ist projektorientiertes Arbeiten ein Job-Enlargement für Manager. Es ist kein Schritt in der Projektmanagement-Karriere, dass der beste Projektmanager plötzlich Auftraggeber wird, obwohl dieser Schritt in der Praxis oft vollzogen wird.

Es ist viel mehr so, dass man in einer Management-Karriere landet und irgendwann zusätzlich Funktionen in Projekten wahrnimmt. Ein Manager muss in einem projektorientierten Unternehmen ein anderes Rollenverständnis haben als in einem klassischen Unternehmen hinsichtlich der Wahrnehmung spezifischer Aufgaben und der Wahrnehmung der Funktion als Auftraggeber.

Das heißt: Zusätzlich zum Projektmanager sind Experten unerlässlich und auch Manager, die sich via Job-Enlargement ins Projekt involvieren.

*Gibt es ideale Voraussetzungen für Projektmanager?*

Ich glaube, man ist gut beraten, als Quereinsteiger zum Projektmanager zu werden. Eine gute Voraussetzung ist immer, wenn jemand bereits in einem Fachgebiet Expertenstatus erreicht hat – sei es im Marketing, Human Resources, Finanz, einem Technikbereich oder dergleichen – und sich aus diesem Hintergrund zum Projektmanagement entwickelt. Das heißt, die Person geht nicht den Weg zum Senior-Experten, sondern erkennt, dass sie ein gutes inhaltliches Verständnis hat in einer oder auch mehreren Fachdisziplinen und den Weg zum Manager einschlägt. Nicht unbedingt

als Line-Manager, sondern als Projekt-Manager. Direkt von der Uni ins Projektmanagement einzusteigen, halte ich für ausgeschlossen. Man kann vielleicht ins Projektmanagement-Office gehen, aber es ist absolut untypisch, als Projekt-Manager zu beginnen.

Ich glaube, dass es für jeden gut ist, eine gewisse Home-Base zu haben und aus dieser gesicherten Position heraus ins Projektmanagement hinein zu wachsen. Zuerst muss Erfahrung gesammelt werden, denn die Erfahrung macht den Unterschied aus. Und um ein Projekt zu managen, sind fundierte soziale Fähigkeiten notwendig. Das gilt für Projekte und vor allem für Programme.

#### *Worin liegt für Sie der Unterschied zwischen Projekten und Programmen?*

Projekte betreffen immer einzelne Bereiche, handelt es sich um ein größeres, komplexeres Thema, um mehrere zusammenhängende Projekte, dann spricht man von einem Programm.

Wenn beispielsweise zwei Unternehmen mergen, so ist es kein großes Projekt, sondern ein Programm. Es geht dann beispielsweise darum, die einzelnen Produkte der mergenden Unternehmen anzusehen und zu kombinieren, die Unternehmenskulturen zusammenzuführen etc. Das wird in vielen kleinen Projekten abgewickelt und all diese Projekte bündeln sich in einem Programm. Um ein Programm zu managen, benötigt man natürlich viel mehr Erfahrung als für Projekte.

Die drei unterschiedlichen Stufen sind Linie, Programm und Projekt.

#### *Die Bezeichnung »Projektmanager« scheint manchmal inflationär.*

Ja, in manchen Unternehmen ist bereits jeder Projektmanager. Man braucht klare Vorgaben und Definitionen für Projektmanager und Programm-Manager. Wir brauchen für die unterschiedlichen Rollen im Unternehmen unterschiedliche Bezeichnungen, unterschiedliche Entwicklungspläne, unterschiedliche Incentive-Systeme etc. Die Welt ist nicht so einfach, dass jeder Projektmanager wäre. Diese Differenzierung muss verstanden werden, denn nur wenn die Rolle klar definiert ist, kann die Person auch in die richtige Richtung qualifiziert werden.

#### *Welche Unternehmen arbeiten typischerweise projektorientiert?*

Die Frage ist, wie man Projektorientierung

definiert. Das hängt mit der Anzahl an Projekten zusammen, die in einem Unternehmen durchgeführt werden. Es sind die Anzahl und auch die Unterschiedlichkeit. Bauunternehmen beispielsweise, die größere Aufträge in Projektform durchführen, Anlagenbauer oder ein größeres IT-Unternehmen erfüllen den Großteil ihrer Leistung in Projekten. Ericsson beispielsweise beansprucht für sich, 70 % seiner Geschäftstätigkeiten in Projekten zu erfüllen.

Der Nutzen der Projektorientierung besteht darin, dass nicht nur eine Projektart gekannt wird, sondern dass zum Beispiel Engineering-Unternehmen auch größere Angebotslegungen in Projektform durchführen, ebenso wie Reorganisationen oder die Einführung eines neuen Produktes. Eben die wesentlichen Geschäftsinhalte in Form von Projekten durchzuführen.

Es geht darum, wie viele Projekte ein Unternehmen durchführt, um welche Projektarten es sich handelt und es müssen gewisse Standards vorhanden sein, um die Projekte zu managen. Dann gibt es Richtlinien zum Projektmanagement, Templates, Standards die gelebt werden, eine Personalabteilung, die sich darum kümmert, dass das Personal qualifiziert ist etc. Wir sprechen hier von der Maturity projektorientierter Unternehmen. Die einzelnen Parameter können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Fragen dazu sind: Haben wir Projekte, haben wir



Roland Gareis

Programme, auditieren wir, sehen wir das Projektportfolio als Ganzes, wie wird das gemanaged usw. Letztlich geht es um all diese Definitionen. Daher gibt es auch kaum eine Branche, in der nicht projektorientiert gearbeitet werden kann.

#### *Noch ein Wort zur »idealen« Ausbildung für Projektmanager?*

Die Ausbildungen zum Projektmanager können in Form von offenen oder auch firmeninternen Trainings stattfinden. Wichtig ist, dass die angehenden Projektmanager auch die Chance haben, das Gelernte praktisch umzusetzen. Nur eine Ausbildung wird nicht ausreichend sein, die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Training für sich ist bei Weitem zu wenig, das kann nur Anstoß sein. Das Learning-on-the-Job ist unbedingt notwendig, sonst verpufft das Gelernte. □

www.rgc.at



WIFI MANAGEMENT FORUM  
WERT ZU WISSEN WIKO

## COLLEGE LEADERSHIP

**START: 14. NOVEMBER 2008**

**In diesem praxisnahen College erwerben Sie die entscheidenden Führungskompetenzen, um Ihre Mitarbeiter/innen authentisch und erfolgreich zu den Unternehmenszielen zu führen.**

8 Module: November 2008 – Mai 2009



WIFI MANAGEMENT FORUM  
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)  
TELEFON +43 (1) 476 77-5232 FAX +43 (1) 476 77-5239 eMAIL [managementforum@wifivien.at](mailto:managementforum@wifivien.at)