

Projekte und ihr wahres Potenzial

Noch immer haften Projekten etwas stark Autonomes an. Projekte als Teil eines größeren Ganzen zu betrachten könnte viel mehr Synergieeffekte mit sich bringen, sagt Berater Roland Gareis.

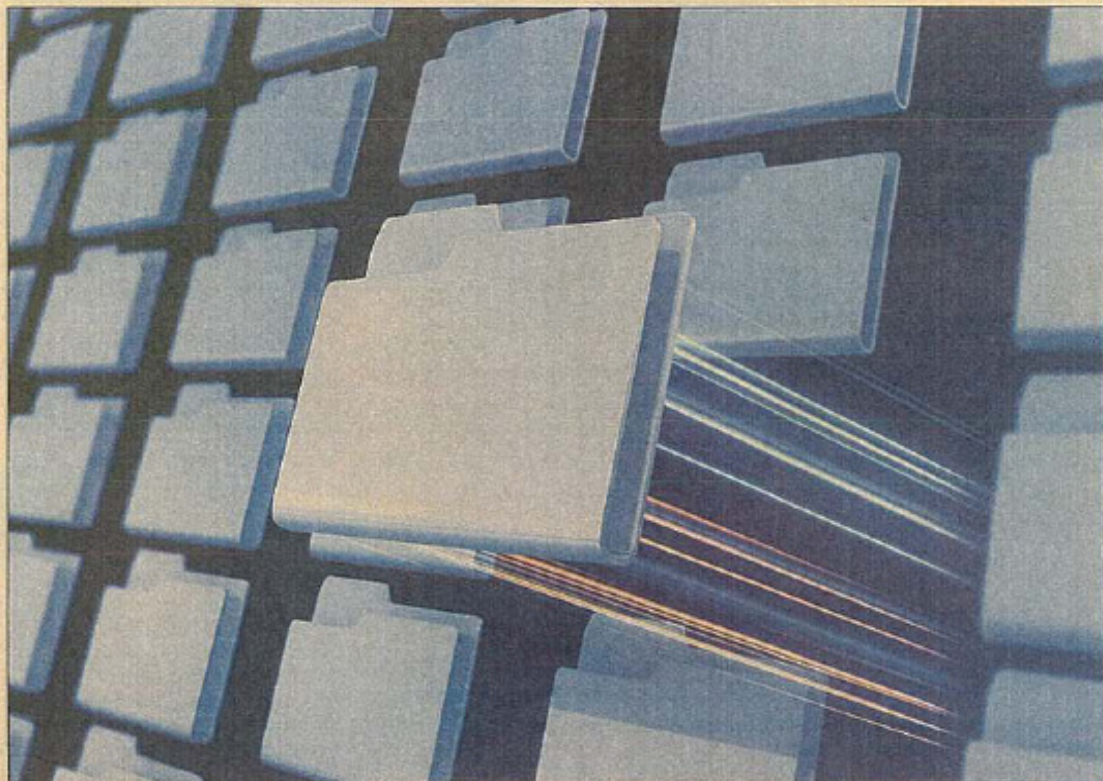
Heidi Aichinger

Leidenschaft oder Leidensdruck treiben modernes Projektmanagement voran, sagt Roland Gareis, Eigentümer von Roland Gareis Consulting und Professor für Projektmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Das Fach oder der Bereich selbst habe sich in den vergangenen Jahren enorm weiterentwickelt, die Wahrnehmung darüber hinke an manchen Stellen noch hinterher, so der Berater. Unbestritten sei, holt Gareis aus, dass in Unternehmen mehr Projekte denn je abgewickelt werden – in Großunternehmen, sagt er, bis zu 80 oder 90 gleichzeitig. Bei der Bearbeitung dieser Projektlandschaften bzw. Projektportfolios hinke die Praxis dem, was theoretisch möglich sei, in weiten Strecken noch hinterher.

Heute gehe es eben nicht nur um die Optimierung einzelner Projekte, sondern um die Optimierung des entsprechenden Portfolios, um daraus eben geschäftlich interessante „added values“ zu erarbeiten, aus Zusammenhängen strategisch Wertvolles zu destillieren. „Projekten haften immer noch etwas sehr Autonomes an, Synergieeffekte werden noch nicht gut genug genutzt“, sagt Gareis. In zahlreichen Unternehmen sei der dafür notwendige ganzheitliche Blick auf das „management by projects“ noch nicht ausgeprägt genug.

Wir nehmen, sagt Gareis, Projekte als soziale Systeme wahr, in denen auf interdisziplinärer und



Projekte schaffen nur Mehrwert, wenn sie in einen größeren Zusammenhang gestellt werden, sagen Experten. Nur so seien Synergieeffekte zu schaffen und neue Strategien lebbar. Foto: iStockphoto

interkultureller Ebene zusammenarbeitet wird. Die Herausforderung liege demnach darin, diese Systeme zunächst arbeitsfähig zu machen – vorrangig durch die Unterstützung von Kommunikation.

Anderes Berufsbild

Gemeinsam erstellte Regeln, gemeinsam definierte Ziele seien es auch, die eine – auch durch die im entsprechenden externen Umfeld – gestiegene interne Komplexität ertragbar machen, sagt Gareis. „Wenn ich Kontextorientierung herstellen kann, Sinn stifte, in dem ich ein Projekt in einen systemischen Zusammenhang stelle, wirkt das komplexitätsreduzierend“, sagt er, wobei auf Standardisierungen nicht zu verzichten sei – allerdings adäquat eingesetzt.

Wenn also Projekte zur Strategie

beitragen sollen, erfordert das ein breiteres Management-Verständnis. A la longue werde man mehr Manager brauchen, die in gewisser Weise als Multifunktionssträger handeln und wahrgenommen werden müssen, sagt Gareis. Man müsse diese in der Folge stärker in strategische Entscheidungen einbinden, und dafür sei wiederum „ein massiver kultureller Wandel“ vonnöten, erklärt Gareis weiter.

Mit einem rein dem Methodischen anhaftenden Denken werde man nicht weiterkommen. Ohne dem Denken in Business-Cases innerhalb sozial komplexer Systeme bleibe jegliches Projektmanagement hin-

ter seinen Möglichkeiten, so Gareis sinngemäß.

Es sei interessant zu beobachten, dass jene Branchen, die traditionell stark projektorientiert arbeiten, wie etwa Anlagenbauer, dieses Wissen für interne Projekte, etwa im Rahmen von Reorganisationsprozessen oder Mergers, nur wenig nutzen. In anderen Bereichen hingegen, die erst später auf den „Projektmanagement-Zug“ aufgesprungen seien, wie zum Beispiel die öffentliche Verwaltung, habe man sich der Chance, die in einer ganzheitlichen Bearbeitung von Projektlandschaften liege, viel weiter geöffnet. Das Projektverständnis sei hier ein anderes.



Roland Gareis, Roland Gareis Consulting. Foto: WU Wien