

„In Projekten denken“

Projektmanagement vor dem Hype? Mag. Dr. Günter Rattay, Geschäftsführer Primas Consulting, und DI Christoph Eckl, General Manager Inteco, erläutern im Gespräch mit dem MONITOR aktuelle Strategien und Herausforderungen in Sachen Projektmanagement.

Dominik Troger



Ist das Projektmanagement von heute das Projektmanagement von gestern?

Rattay: Der Projektmanagement-Begriff hat sich etwas gewandelt. Früher stand die methodisch saubere Planung von einzelnen Projekten im Fokus. Heute hat sich das Aufgabengebiet wesentlich erweitert. Viele Projekte laufen gleichzeitig. Diese Projekte müssen gesteuert werden. Projekte sind inzwischen Hauptprozesse einer Organisation. Sie erfordern Flexibilität und

Kundenorientierung. Das projektorientierte Unternehmen ist zu einem neuen Paradigma geworden.

Eckl: Projektmanagement hat es schon immer gegeben - es hat aber zum Teil nicht geklappt. Eine effektive Planung und die effiziente Durchführung von Projekten haben zumindest in deutschen Unternehmen Seltenheitswert. Das hat eine Untersuchung von Dr. Manfred Gröger, Professor für Betriebswirtschaft an der FH Mün-

chen, eindeutig bestätigt. Gröger kommt zum Ergebnis, dass 87 Prozent aller Projekte Werte vernichtet haben. Für 2002 schätzt er eine Summe von 150 Millionen Euro. Neue Entwicklungen im Projektmanagement befassen sich deshalb auch stark mit Risikomanagement, Vertragsmanagement, Qualitätskriterien.

Projektmanagement aus einer Hand

Inteco und Primas Consulting kooperieren in Sachen Projektmanagement. Die beiden Unternehmen bieten die „ganze Welt des Projektmanagements“ an, von der Beratung bis zur Systemimplementierung und Schulung.

Inteco aus Landshut/Deutschland zählt zu den führenden Projektmanagement-Lösungsanbietern im deutschsprachigen Raum. Inteco verfügt über eigene, praxisbewährte Verfahren zur Integration von EPM (Enterprise Projektmanagement-Systeme) in Unternehmen. Als Softwareplattform kommt Primavera zum Einsatz,

eines der weltweit führenden Projektmanagement-Tools. Inteco repräsentiert Primavera exklusiv in den deutschsprachigen Ländern Europas. EU-weit arbeiten rund 1000 Unternehmen und 15.000 Anwender mit Primavera.

Die Wiener Primas Consulting hat sich auf Beratung und Projektmanagement-Schulung spezialisiert. Zu den Kernkompetenzen gehören die Konzeption, die Beratung und das Management komplexer Projekte, die kundenorientierte Gestaltung von Veränderungen in projektorientierten Organisationen sowie die Aus- und Weiterbildung im Projekt- und Prozessmanagement.

www.inteco.de
www.primas.at

„IT ist nicht alles, aber ohne IT geht auch nichts mehr. Wichtig ist die Balance zwischen Prozessen, Menschen und der IT-Lösung.“ - Mag. Dr. **Günter Rattay**, Geschäftsführer Primas Consulting



Welche Rolle spielt die IT bei der Umsetzung von Projektmanagement-Strategien?

Eckl: Inteco hat sich seit Ende der 80er Jahre auf IT-Lösungen für Projektmanagement und deren Implementation spezialisiert. Wir haben Ende der 80er Anfang der 90er Jahre für den Mobilfunkausbau in Deutschland Planung und Controlling mit PC-basierter Software umgesetzt, damals eine Innovation. Das hat für gutes Renommee in der Industrie gesorgt, etwa in Branchen wie Bau und Anlagenbau, Automobil, Luft- und Raumfahrt, Neuproduktent-

wicklung. Wir setzen hier auf das Produkt Primavera und auf eine ganzheitliche Abdeckung des Themas durch diese Software. Aber was auch sehr wichtig ist, dass man „in Projekten denkt“, dass man eine Projektkultur entwickelt. Das IT-System sagt ja nur: „Hallo, du hast ein Problem!“ - aber lösen muss das dann die Organisation.

Rattay: Primas setzt auf ein ganzheitliches Projektmanagement: IT mäßige Umsetzung, Methoden, Organisation, Projektmanagement-Kultur. Dazu gehören Punkte wie Führung, Teams, Kommunikation. IT ist nicht alles, aber ohne IT geht auch nichts mehr. Wichtig ist die Balance zwischen Prozessen, Menschen und der IT-Lösung.

Wie steht es in Österreich um Projektmanagement?

Rattay: In Österreich ist Projektmanagement schon stark durchgedrungen. Aber nur Software einzuführen ist zu wenig. Man hat bei weitem noch nicht alles aus dem Thema herausgeholt. Zum Beispiel sind oft mehrere Softwarelösungen im Einsatz. Hier sollte man eine ganzheitliche, konsolidierte Lösung ins Auge fassen. Ich bin überzeugt, dass Projektmanagement hierzulande und international in Zukunft ein großer Wachstumsmarkt sein wird.

Eckl: Man kann mit optimierten Planungstechniken zum Beispiel beim Projektdurchlauf die Zeit um bis zu 20% reduzieren. Aber dafür braucht es einen relativ langen Reifungsprozess in Organisationen.

Wie sehen Sie den Unterschied zwischen Projektmanagement in KMU und in Großunternehmen?

Rattay: Auch für kleine und mittlere Unternehmen wird es immer wichtiger, Unternehmensaufgaben als Projekte durchzuführen. Bei großen Unternehmen gibt es meist Standards, während kleinere beim Projektmanagement einen hohen bürokratischen Aufwand befürchten. In beiden Fällen muss Projektmanagement auf den Added Value ausgelegt sein und darf nicht zur administrativen Lösung verkommen. Aber auch für KMU ist der Mehrwert viel größer als der Aufwand. Schon

mit relativ einfachem Projektmanagement lässt sich viel erreichen. Man kann die Erfahrungen erfolgreicher Projekte für neue verwerten; man kann mit Projektmanagement-Software viel schneller reagieren, wenn sich der Planungsablauf ändert und muss nicht wieder von vorne anfangen; man hat eine ordentliche Datengrundlage und Präsentation zur Hand, wenn man sich beispielsweise um EU-Förderungen bewerben möchte. Diesbezüglich wird überhaupt zu wenig gemacht. Viele KMU in Österreich agieren hier zu hemdsärmelig.

Eckl: Bei KMU geht es für Projektmanagement oft darum, den Pioniergeist zu kanalisieren, eine Dokumentation zu machen, die Qualität zu verbessern, Struktur in die Organisation zu bringen. Großunternehmen tendieren eher zu starren Strukturen und langwierigen Prozessen. Hier kann Projektmanagement dabei helfen, diese Strukturen wieder flexibler zu machen, Innovationen Raum zu geben. Aber es gibt kein Projektmanagement, das für alle ist, es muss zum jeweiligen Geschäftsmodell passen.

„Es ist sehr wichtig, dass man ‚in Projekten denkt‘, dass man eine Projektkultur entwickelt. Das IT-System sagt ja nur: ‚Hallo, du hast ein Problem!‘ - aber lösen muss das dann die Organisation.“ -

DI Christoph Eckl, General Manager Inteco



Welchen Stellenwert hat der Bereich Aus- und Weiterbildung für Projektmanagement-Spezialisten?

Rattay: Das Berufsbild des Projektmanagers hat in den letzten Jahren eine starke Aufwertung erfahren. Es gibt inzwischen langfristige Ausbildungsperspektiven für Projektleiter mit Entwicklungschancen als richtigem Karrieremodell. Dieser Trend kommt wie vieles aus den USA und wird auch in Österreich immer stärker. Er hat auch damit zu tun, dass wir alle immer stärker „in Projekten leben“. Primas bie-

Lektüre-Tipps

Gerold Patzak, Günter Rattay: **Projektmanagement.** Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 4.

wesentlich überarbeitete Auflage. Linde Verlag, Wien 2004. 600 Seiten. ISBN 3-7143-0003-1

Günter Rattay: **Führung von Projektorganisationen.** Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager, Führungskräfte projektorientierter Unternehmen. Linde Verlag, Wien 2003. 320 Seiten. ISBN 3-7073-0433-7



tet selbst Lehrgänge und die Ausbildung für Zertifizierungsprüfungen nach internationalen Standards an.

Wie wichtig ist der menschliche Faktor im Projektmanagement?

Eckl: Die richtige Auswahl des Projektteams trägt viel zum Erfolg eines Projektes bei. Technische Hilfsmittel stellen die Informationen in Echtzeit punktgenau bereit, aber es muss auch die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern funktionieren. Denken Sie zum Beispiel an globale Unternehmen, die länderübergreifende Teams einsetzen. Hier spielt interkulturelles Management eine große Rolle.

Rattay: Der ist sehr wichtig. Unternehmen gehen immer mehr dazu über, projektmäßig zu arbeiten, und jeweils neue Teams zusammenzustellen. Und Unternehmen müssen sich fragen: „Wie gut ist ein Team, um mein Ziel erreichen zu können?“ Bei unserer Ausbildung vermitteln wir zu 50% Methodenkompetenz und zu 50% soziale Kompetenz. Die ist für Teams sehr wichtig. Es nützt nichts, wenn das Fachwissen vorhanden ist, die Teammitglieder aber die soziale Dynamik nicht in den Griff bekommen.

Herzlichen Dank für das Gespräch.