

Wolfgang Trumler

## Renaissance des Projektmanagements

### Alter Hut oder Organisationsform der Zukunft?

Hand auf's Herz – wie oft haben Sie im letzten Monat von Projektmanagement gehört oder gelesen?

In den 80er und frühen 90er Jahren, ausgehend von Anwendungsbereichen im Militärssektor war Projektmanagement als Antwort auf steigende Umweltkomplexität und den damit verbundenen Anforderungen an Unternehmen omnipräsent. Projektmanagement als effektive Methode zur Planung, Steuerung und Überwachung wurde insbesondere bei Großprojekten in technischen Bereichen eingesetzt. Doch in den Folgejahren wurde es um das Gebiet des Projektmanagements ruhiger.

In den letzten Monaten ist jedoch ein starkes Interesse an der Thematik zu verzeichnen. Bei einer kürzlich von der Österreichischen Vereinigung der Organisatoren (ÖVO) durchgeführten Umfrage nach dem Ausbildungsbedarf der Mitgliedsorganisationen zeigte sich eine große Nachfrage nach Projektmanagementseminaren, im besonderen solchen mit Projektmanagement-Software-Unterstützung.

Wir behaupten, daß das Projektmanagement vor einer Renaissance steht und gute Chancen hat, der dominierende Organisationsbereich des nächsten Jahrzehnts zu werden.

Aus unserer Sicht führen folgende Entwicklungen zu dieser Annahme:

- anstehende Großprojekte  
Weltweit stehen Institutionen und Unternehmen vor den Jahrhundert-Problemen der EURO-Einführung und Jahr 2000-Umstellung. In allen betroffenen Organisationen ergibt sich daraus der Bedarf nach entsprechenden Vorbereitungsaktivitäten. Aufgrund des allumfassenden Charakters beider Problemstellungen und der damit verbundenen Vernetzung und Komple-



Dr. Wolfgang Trumler  
Projektleiter der Bank Austria AG, Wien  
Universitätslektor an der Wirtschaftsuniversität Wien  
Dozent der ÖVO

xität ist der Einsatz eines funktionellen und effektiven Projektmanagements für die betreffenden Organisationen ein Schlüsselkriterium.

- »Neue« Modetrends im Projektmanagement  
Die Betonung der Teamfähigkeit stellt derzeit in Verbindung mit Intra-/Internet den Trend des Projektmanagements dar, der versucht, eine effektivere Kommunikation und Zusammenarbeit der Projektteammitglieder miteinander als auch mit der Projektumwelt zu ermöglichen.
- Der Trend zur Virtualität in der Organisation  
In den letzten Jahren ist in der Unternehmenslandschaft ein Trend hin zu virtuellen Unternehmensstrukturen zu verzeichnen. Die in der Fachliteratur als »Adhokratien« oder Projektstrukturen (Mintzberg 1993), »Strategische Netzwerke« (Sydow 1995), o.ä. bezeichneten Organisationsformen erleben derzeit als »Cyber-Unterneh-

men« im Gefolge des Internetbooms einen rasanten Aufschwung (Amazon-bookstore, Dell-Computer, etc.). Sie sind durch projektorientierte Strukturen – fokussiert auf Kernkompetenzen – mit hohem Wertschöpfungsanteil gekennzeichnet. Die restlichen, kostenintensiven Teile der Wertschöpfungskette werden zu Sublieferanten ausgelagert.

Insgesamt ist zu hinterfragen, ob wir nicht vor einem Paradigmenwechsel in der Organisationspraxis stehen. Denn neben den genannten virtuellen Unternehmen ist auch bei traditionellen Organisationen ein Trend hin zu flexiblen projektartigen Unternehmensstrukturen zu verzeichnen: Eine rasch wachsende Marktdynamik und kürzer werdende Produktionszyklen verlangen zunehmend ein Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, das bestehende Linienorganisationen nicht mehr bieten können. In St. Gallener Terminologie: Künftig sind keine Paläste, sondern an die jeweiligen Marktsituationen angepaßte Zelte gefragt, die sich ebenso schnell errichten, wie abbauen lassen.

Für die Organisationspraxis könnte dies heißen: Projektstrukturen ersetzen Liniensysteme; an die Stelle traditioneller Führungsstrukturen treten zunehmend auf Projektdauer befristete aufgabenbezogene Unterstellungsverhältnisse im Sinne des Projektmanagements.

Projektmanagement steht also nicht nur vor einer Renaissance – es wird vielmehr eine Schlüsselrolle in künftigen Organisationsstrukturen übernehmen.