



PROJEKTWIRTSCHAFT GEWINNT ZUNEHMEND AN BEDEUTUNG

Betriebliche Projektarbeit ist nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Denn im Gegensatz zu herkömmlichen Organisationsformen erlaubt sie lösungsorientierteres und selbstständigeres Agieren. Damit verschafft sie Unternehmen Schnelligkeit und Innovationskraft.



Von Ina Hönicke

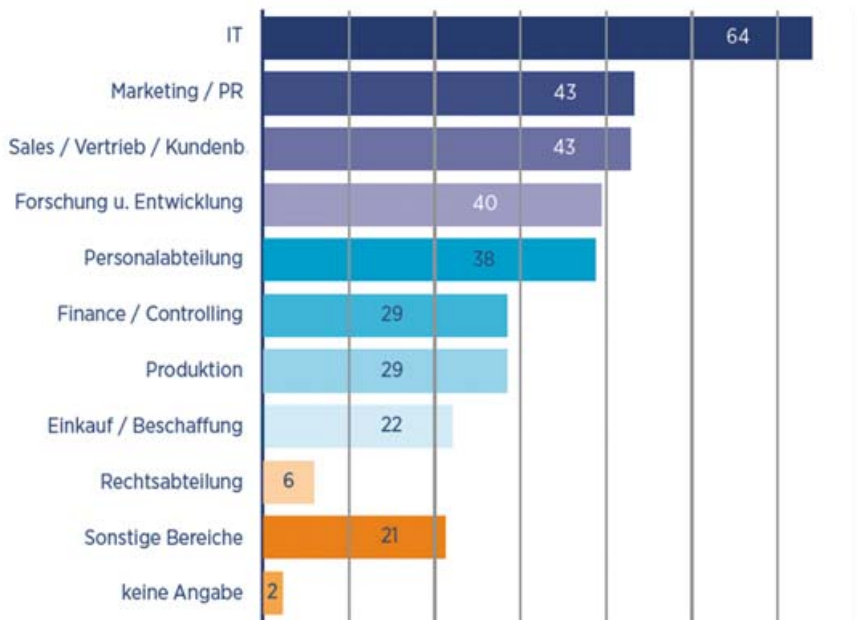
Projektarbeit ist in vielen Unternehmen längst gelebter Alltag. Kein Wunder – schließlich erfordert die globale Wirtschaft immer mehr Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationskraft. Genau das ist mit herkömmlichen Strukturen allein nicht mehr zu erreichen. Dass das Zauberwort „Projektwirtschaft“ heißt, ist das Ergebnis einer Studie, die Hays gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Fachhochschule Ludwigshafen durchgeführt hat. IBE-Mitarbeiter befragten Entscheider aus 298 Konzernen und mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Jutta Rump, Professorin für Betriebswirtschaft, Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen, leitet das Institut und war federführend an der Studie beteiligt: „In der Projektwirtschaft werden Projektteams, also Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen, Hierarchieebenen, Qualifikationen oder unterschiedlichen Alters, für zeitlich und thematisch begrenzte Aufgaben eingesetzt. Manche Beteiligte haben gar keine festen Aufgaben mehr, sondern sind ausschließlich in wechselnden Projekten beschäftigt.“

Laut Studie setzt ein Großteil der Unternehmen, nämlich 74 Prozent, einen Teil ihrer Beschäftigten für Projektwirtschaft ein. Aus gutem Grund: Nach Meinung der Befragten agieren Projektteams wesentlich lösungsorientierter und selbstständiger und identifizieren sich stärker mit ihren Zielen und Zielvorgaben. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass der Anteil der Projektwirtschaft an den gesamten Arbeitsabläufen im Durchschnitt bereits bei 37 Prozent liegt. Dieser Wert wird in den nächsten zwei Jahren um ca. acht Prozentpunkte (bzw. 21 Prozent) steigen.

Unterschiedliche Bereiche erfordern unterschiedliche Organisationsstrukturen

Es sind vor allem Aufgaben von strategischer Bedeutung, die mithilfe von Projektwirtschaft angegangen werden: 83 Prozent der befragten Entscheidungsträger nutzen die betriebliche Projektwirtschaft, um neue Arbeitsabläufe einzuführen, 74 Prozent, um neue Produkte zu entwickeln.

Anteil betrieblicher Projektwirtschaft in verschiedenen Geschäftsbereichen*



* Quelle: Studie „Betriebliche Projektwirtschaft – Eine Vermessung“, 2009, unter www.hays.de als pdf verfügbar

Dementsprechend liegen Unternehmensbereiche wie IT, Forschung und Entwicklung, Marketing/PR und Vertrieb an der Spitze. Nur wenig genutzt wird die Projektarbeit dagegen im Finanzwesen und der Rechtsabteilung. „Die Konsequenz ist, dass innerhalb der Betriebe zunehmend Parallelwelten entstehen, die zu kulturellen Herausforderungen führen“, meint Jutta Rump. Als zentrale Herausforderung geben drei Viertel das begrenzte Zeitbudget der Mitarbeiter an. Als ein wichtiger Grund für das Scheitern von Projekten werden fehlende Zieldefinitionen genannt.

Das kann Harald Berger, CIO Corporate Process and Information Management und Corporate HR Director bei der Freudenberg Haushaltsprodukte KG in Weinheim, bestätigen: „Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist, sich vor Projektbeginn darüber im Klaren zu sein, was man eigentlich erreichen will. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich die Beteiligten schlichtweg verzetteln.“ Das Gleiche gelte für das Projektende. Hier müsse analysiert werden, ob die gesetzten Ziele auch wirklich erreicht wurden. Darüber hinaus empfiehlt der Weinheimer CIO eine Analyse der „Lessons Learned“. Hier sollten nicht nur Fehler, sondern auch die positiven Aspekte angesprochen werden.

Projektarbeit setzt sich quer durch alle Branchen durch

Bei der Freudenberg Haushaltsprodukte KG ist die Projektwirtschaft längst etabliert. Berger: „Da das Unternehmen international aufgestellt ist, müssen wir bei allen Fragestellungen wie zum Beispiel beim internationalen Marketing auch international agieren. Deshalb ist die Projektwirtschaft in unserem Hause eine wichtige Organisationsform.“ Wie zur Bestätigung der Studienergebnisse spielt die Projektarbeit bei der Freudenberg Haushaltsprodukte KG vorrangig in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie IT eine große Rolle, während Finanzwesen und Recht nach wie vor eher funktional organisiert sind. Doch auch hier

„Wir sind mittlerweile so organisiert, dass jede Initiative von einem Cross-Functional-Team begleitet wird.“

Harald Berger, CIO Corporate Process and Information Management und Corporate HR Director bei der Freudenberg Haushaltsprodukte KG

soll laut Berger die Projektarbeit in nächster Zeit punktuell eingeführt werden. Der CIO: „Projekte haben etwas mit neuen Initiativen oder Produkten zu tun, die mit den Kollegen aus dem Vertrieb und dem Marketing abgesprochen werden. Wir sind mittlerweile so organisiert, dass jede Initiative von einem Cross-Functional-Team begleitet wird.“

„Dass die Bedeutung der Projektwirtschaft zunimmt, können wir nur bestätigen“, erklärt auch Arbeitsmarktexperte Stephan Pfisterer vom Branchenverband Bitkom. Nicht umsonst verzeichneten die IT-Abteilungen in der Studie den größten Anteil an Mitarbeitern, die im Projektgeschäft tätig seien. Laut Bitkom-Experte Pfisterer wird im IT-Bereich mittlerweile fast alles als Projekt definiert. Projektarbeit setze sich aber quer durch die Wirtschaft durch. Pfisterer: „Das spiegelt sich auch im gesamten Rekrutierungsprozess wider. Die Unternehmen legen bei potenziellen Mitarbeitern größten Wert auf Projektkompetenz und -steuerung.“ So habe sich in einer vom Branchenverband und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung bei mittelständischen Unternehmen durchgeführten Untersuchung herausgestellt, dass die beiden Berufe, die in den kommenden Jahren am meisten nachgefragt würden, IT-Berater und Projektmanager seien. Pfisterer: „Das beweist, welche entscheidende Rolle die Projektarbeit in allen Branchen einnimmt.“