

Projekt- und Prozessmanagement

(Auszug aus dem selbigen Buchbeitrag erschienen in: R. Simsa, M.Meyer & C. Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Wien: Schäffer-Poeschl

Reinhard Millner/Christian G. Majer

Ziel des Beitrags ist es, ein Verständnis zu den Gestaltungsmöglichkeiten von Projekten und Prozessen in NPOs zu vermitteln. Dabei werden die organisatorischen Möglichkeiten für einen zielgerichteten Einsatz von Projekt- und Prozessmanagement aufgezeigt. Die Betrachtungen beginnen auf der Ebene einzelner Projekte und Prozesse und fokussieren dann auf die Multiprojekt- und prozessebene. Abschließend zeigen wir, dass Projekte eine Zusammenschau mit den organisationalen Prozessen bedingen. Der Beitrag soll somit aufzeigen, wie Projekte im Allgemeinen und vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen von NPOs verstanden und im Zusammenhang mit der Stammorganisation betrachtet werden können. Diese Trias der Stammorganisation, der Projekte und der Prozesse wird dargestellt und die Konsequenzen für die Steuerung und deren Zusammenwirken werden diskutiert (vgl. Abbildung 1).

1. Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs

Projekte sind aus der täglichen Praxis nicht mehr wegzudenken. Projekte sind Aufgaben mit besonderen Merkmalen: zeitlich befristet, weitgehend neuartig, sachlich und sozial komplex sowie dynamisch und riskant (Patzak/Rattay 2004; Gareis 2006; Sterrer/Winkler 2009). Sie können im Gegensatz zur permanenten Stammorganisation (oder „Primärorganisation“, siehe auch II.4) als temporäre Organisation zur Bewältigung außergewöhnlicher Aufgaben verstanden werden. Schätzungen gehen davon aus, dass ein Drittel aller wirtschaftlichen Austauschprozesse bereits in Projektform erbracht werden (Schneider et al. 2009; Turner et al. 2009). Die „Projektwirtschaft“ ist gekennzeichnet durch gesteigerte Flexibilität, Wissensintensität und Geschwindigkeit, allerdings ist sie auch mit höheren Risiken verbunden (Schneider 2011). Dieser Trend zur Projektarbeit ist auch an den individuellen Lebensverläufen und -karrieren nicht spurlos vorübergegangen. Zusehends konzipieren Individuen ihr Leben als Abfolge von Projekten (vgl. Boltanski/Chiapello 1997), der chronisch „flexible Mensch“ (Sennett 2008) wird bald zum Normalfall, die lebenslange Routine scheint ausgedient zu haben. Der Projektbegriff wird geradezu inflationär verwendet. Kurz: die „Projektfizierung“ (Midler 1995) schreitet voran.

Diese Entwicklungen machen auch vor dem Nonprofit Sektor nicht halt. NPOs wickeln ihre wertschöpfenden Kernprozesse (z.B. die Entwicklung einer neuen Dienstleistung für die relevante Zielgruppe) als Projekte ab oder sie nutzen Projekte in ihren unterstützenden Prozessen (z.B. der Bau eines neuen Pflegeheimes) oder in ihren Management-Prozessen (z.B. die Einführung einer neuen Kostenrechnung). Wenige NPOs sind auf dem Reißbrett entstanden, oftmals entspringen sie Projekten. Und manche NPOs verstehen sich überhaupt als Projekt, um Dynamik und Innovationskraft zu demonstrieren.

Das Projektmanagement in NPOs unterscheidet sich nicht grundsätzlich von jenem in Unternehmen und Verwaltungsbehörden¹ (Sterrer/Winkler 2009). Vielmehr sind es die NPO-spezifischen

¹ Auf eine ausführliche Vorstellung des Methodenkanons im Projekt- und Prozessmanagement wird hier weitestgehend verzichtet. Systematische Übersichten dazu finden sich z.B. in Bea, Scheurer et al. (2008), Gareis (2006) oder Sterrer/Winkler (2009).

Rahmenbedingungen, die eine gesonderte Betrachtungsweise sowie einen entsprechenden Kompetenzerwerb erstrebenswert machen. Vor diesem Hintergrund scheint eine erste Differenzierung in äußere und innere Anstöße für Projektarbeit sinnvoll.

Projektmanagement verschafft NPOs eine erhöhte organisatorische Flexibilität, da die Stammorganisation für neue Aufgaben und Veränderungen nicht besonders gut geeignet ist. Mit der "(Neu-)Entdeckung der Kundenorientierung" Mitte der 1990er Jahre (Hammer/Champy 1994) hat die klassische funktionale Stammorganisation zudem Kritik an ihrer Innenorientierung und der "Silo-Bildung" von Bereichen hinnehmen müssen. Als Antwort darauf versteht sich Prozessmanagement daher als konsequente organisatorische Ausrichtung an KundInnen bzw. KlientInnen in Form von funktionsübergreifenden Prozessketten. Die Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen löst nach dieser Auffassung zunehmend die traditionelle Ablauforganisation ab (Schmelzer/Sesselmann 2008; Hiller et al. 2010; Wagner/Patzak 2012).

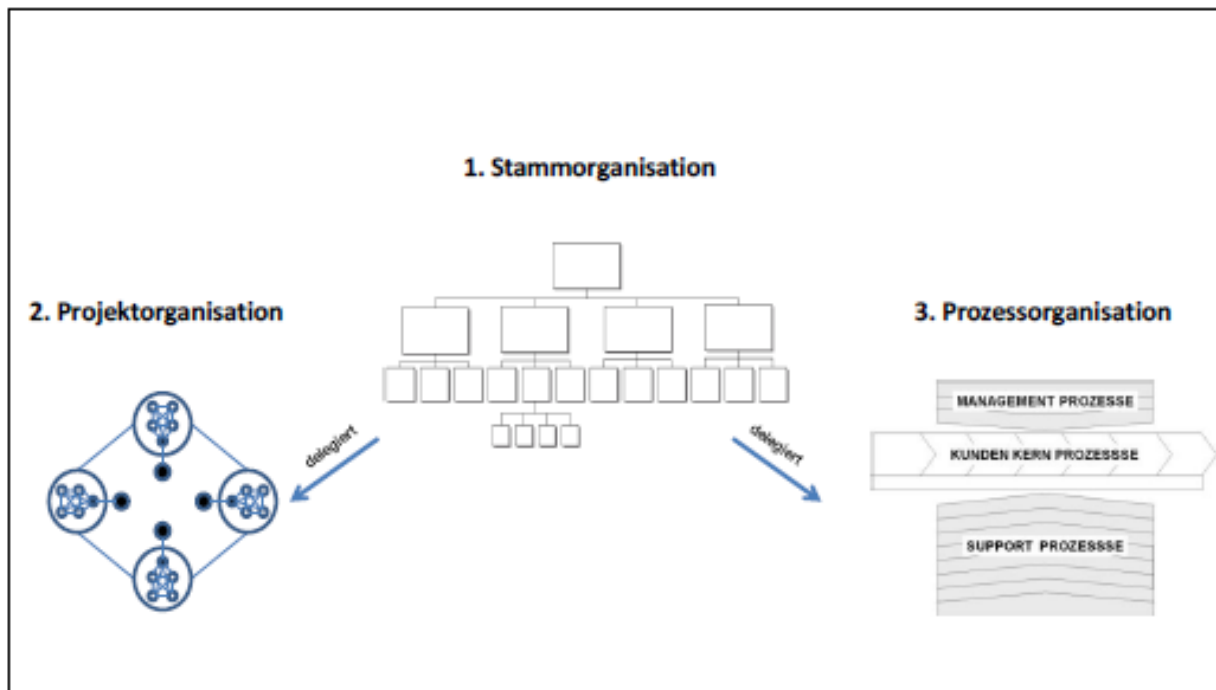


Abbildung 1: Die Trias der Stammorganisation, Projektorganisation und Prozessorganisation

Die Aufgaben der Stammorganisation konzentrieren sich vor diesem Hintergrund weitgehend auf die Weiterentwicklung der Humanressourcen in den jeweiligen Fachabteilungen sowie die Einbringung dieser Kompetenzen in Prozesse und Projekte. Somit werden Zielerreichung und Strategieumsetzung nicht mehr direkt über die einzelnen Abteilungen gesteuert, sondern weitgehend indirekt über die vom Management der Stammorganisation beauftragten Projekte und Prozesse.