



MMag. Christoph Schlor

MMag. Christoph Schlor, Jahrgang 1978, studierte Rechtswissenschaften, Geschichte und Französisch in Linz, Bordeaux und Salzburg. Im Februar 2002 kam er als Projektmanager für die Projekte „digitale Signatur“ und „Austrian TaskManagement Group“ (ATMG) zur Wirtschaftskammer Österreich. Nach erfolgreich abgeschlossenem Pilotbetrieb wechselte er im April dieses Jahres als einer von zwei Geschäftsführern in die neu gegründete ATMG GmbH.

Anschrift GF MMag. Christoph Schlor
Austrian TaskManagement Group GmbH
c/o Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63
1040 Wien
christoph.schlor@wko.at

Neues Berufsbild „TaskManager“

Selbständige ProjektManager für die operative Umsetzung von Projekten

Speziell für die Umsetzung von Projekten, bei denen intensive Arbeitsphasen und „Ruhezeiten“ einander oft abwechseln, bildete sich in den letzten Jahren ein großer Bedarf der Wirtschaft nach einer flexiblen Personalressource, die nicht durch arbeits- und sozialrechtliche Regulierungen gebunden ist. Headcounts, Umsatzstatistiken nach Mitarbeiterköpfen, die Forderung nach Effizienzsteigerung oder schlichtweg die zeitliche Begrenzung des Bedarfs nach „operativen Mitarbeitern auf Projektdauer“ ließen zuletzt immer mehr Unternehmen davon Abstand nehmen, fix angestellte Mitarbeiter in Projekten einzusetzen. Mit der Schaffung des Berufsbildes „TaskManager“, dem selbständigen Projektmanager, ermöglichen die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), die Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) den heimischen Unternehmen jetzt in großem Rahmen die Umsetzung von Projekten durch ProjektManager mit spezieller Erfahrung.

Auch wenn sich die Motive bisweilen unterscheiden, so sind sich Entscheidungsträger von Unternehmen aller Größen und Branchen doch darin einig, dass ein Personalkonzept im Projektalltag anders aussehen muss als im Liniengeschäft: Stark schwankende Intensitäten, der zeitlich begrenzte Bedarf nach bestimmtem Know-how und die große Bedeutung von räumlicher Flexibilität machen die Suche nach Personal für (außerordentliche) Projekte sehr schwer. Dazu kommt das Risiko für einen Mitarbeiter, sich durch ein innovatives Projekt mit ungewissem Ausgang oder Pioniercharakter leicht die innerbetriebliche Karriere selbst zu verbauen, wenn ein bestimmter Erfolg nicht eintritt.

Diese Erfahrungen standen am Beginn des Projekts ATMG, das Eugen Krammer vor rund zwei Jahren zur Stärkung der heimischen Projektkultur ins Leben rief. Der damalige Generaldirektor der Siemens-Nixdorf überzeugte als WdF-Vorsitzender bald auch die Sozialpartner von der Idee, dass für die Unternehmen an den Rahmenbedingungen für innovative Projekte Vieles geändert werden müsse, um der heimischen Wirtschaft die Ausschöpfung ihres Potenzials zu erleichtern: Zu viele Projekte werden mangels richtiger Umsetzer zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu Tode geplant, als Karrieregrab für unbrauchbare Mitarbeiter verwendet oder überhaupt nicht in Angriff genommen. Was die Wirtschaft braucht, so war allen Partnern bald klar, sind ProjektManager, die rasch verfügbar, überall einsetzbar und erfahren sind; Vor allem aber welche, die mit der Verantwortung eines Unternehmers Ideen

Personalkonzept im Projektalltag anders als im Liniengeschäft

Zu viele Projekte werden mangels richtiger Umsetzer zu Tode geplant

**Umsetzung in
weitgehender
Eigenverantwortung**

und Konzepte in weitgehender Eigenverantwortung umsetzen und nicht auf längere Zeit ans Unternehmen gekettet bleiben. In beiderseitigem Interesse.

**Garant für die Stär-
kung der heimi-
schen Unternehmen
im europäischen
Markt**

Unternehmen zu größerer Effizienz zwingen

Die Notwendigkeit, die österreichischen Unternehmen beim Ausschöpfen ihres kreativen Potentials zu unterstützen, machte auch Hans Sallmutter, Vorsitzenden der GPA, bald zum begeisterten Proponenten von TaskManagement und die GPA zum Partner. Die Realisierung notwendiger, innovativer Projekte ist für Sallmutter der Garant für die Stärkung der heimischen Unternehmen im europäischen Markt und sichert damit den Fortbestand der notwendigen arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen. Aus diesem Grund hat es sich die GPA auch zur Aufgabe gemacht, die Interessen der TaskManager – also der selbständigen (sic!) ProjektManager mit Gewerbeberechtigung – zu vertreten und ATMG zu unterstützen.

**Verlagerung von
Betriebsstätten, Ex-
pansionen etc. sind
für einen erfahrenen
TaskManager
Routine**

Die Ausgangssituation bei den Unternehmern ist in der Regel ähnlich: Bei den Personalressourcen wurde in den letzten Jahren der Rotstift angesetzt – für „Projekte“, also Vorhaben, die bisweilen nicht unmittelbar dem „daily business“ zuzuordnen sind, blieben keine Ressourcen übrig. Die oft (zu) rigiden Headcounts zwangen bisher manches Unternehmen dazu, lieber eigenes Personal, dem oft know-how, freie Kapazitäten oder sogar die innere Bereitschaft für eine Aufgabe fehlen, für ein Projekt zu nominieren. Dass darunter die Effizienz leidet, ist ebenso einleuchtend wie die Sinnlosigkeit, das Rad neu zu erfinden für Projekte, die für ein Unternehmen einzigartig sind und wofür Andere das know-how bereits um teures Geld aufgebaut haben: Die Verlagerung von Betriebsstätten, Expansionen, Einführung neuer Organisations- und Administrationssysteme (SAP, CRM, ERP,...) etc. sind für einen erfahrenen TaskManager Routine – für manches Unternehmen aber gefährliches Neuland.

**Kriterien für
das Prädikat
„TaskManager“**

Qualität und Herkunft der TaskManager

Um die Effizienz der TaskManager sicher zu stellen und Ausweitungen auf Inhalte, die typischerweise im Rahmen eines Dienstverhältnisses erledigt werden, zu vermeiden, legten die Partner WdF, WKÖ und GPA als Kriterien für das Prädikat „TaskManager“ verbindlich fest: Gewerbebeschein, mindestens 15 Jahre Berufserfahrung, mindestens 5 Jahre Führungserfahrung und Kenntnisse im ProjektManagement sowie stark unternehmerische Ausrichtung sind die Voraussetzung für einen Manager, um bei ATMG gelistet zu werden.

Mittlerweile umfasst das Netzwerk rund 550 TaskManagern, die bereits insgesamt über 50 Standard-Projekte und eine Vielzahl an Sonderprojekten in allen erdenklichen Branchen und Funktionen erfolgreich umgesetzt haben. Als selbständige ProjektManager und Unternehmer sind TaskManager – oft im Gegensatz zu Fixangestellten – bereit, 100% ihrer Ressourcen und ihres know-

hows für die Realisierung eines Projekts einzusetzen. Da sie bestimmte Erfahrungen bereits gemacht haben, werden sie regelmäßig schneller produktiv und effizienter in ihrer Aufgabe als (neu eingeschulte) Fixangestellte. Dabei lohnt es sich gerade für ungewöhnliche Vorhaben für ein Unternehmen zumeist nicht, sich um teures Geld durch learning by doing know-how aufzubauen

*Schneller produktiv
und effizienter*

Erstes gemeinsames Unternehmen: GPA und WKÖ meinen es ernst

Das Modell TaskManagement wurde im vergangenen Jahr erfolgreich pilotiert – rund 60 Projekte bereits mit Hilfe von TaskManagern umgesetzt: Ob ein TaskManager die Gründung eines Tochterunternehmens in Tschechien vollzog und dort Marktkontakte und Insiderwissen einbrachte oder ein TaskManager einen jungen, unerfahrenen Vertriebsleiter aufbaute; Ob ein neues Wellnessprodukt im heimischen Markt etabliert oder die Lohnverrechnung des größten heimischen Personalleasers neu gelauncht wurde; Ob ein weltweit agierendes Technologieunternehmen einen Projektleiter für den Anlagenbau oder ein Consultant für die Umsetzung des von ihm erarbeiteten Reorganisationskonzepts beim Kunden einen TaskManager einsetzten; die positive Rückmeldung der Unternehmer hatte den gleichen Tenor: die Loyalität zum Projekt, die Flexibilität des TaskManagers und der bedarfsorientierte Einsatz („just in time und just for time“) vereinfachen Vieles.

*Loyalität zum
Projekt, bedarfs-
orientierter Einsatz*

Als etwa eine Firma in Linz einen neuen, unerfahrenen Vertriebsleiter bestimmte, war sie eine der ersten, die auf die Unterstützung eines TaskManagers zurückgriff. Dieser, spezialisiert im Bereich Sales & Marketing, leitete in seinem Task etwa ein halbes Jahr lang unterstützend die Vertriebsabteilung, coachte dabei seinen jungen Kollegen und arbeitete „ganz normal“ im Vertrieb mit. In seinen Vertriebsplänen und Schulungen brachte er das ganze know-how seiner rund 20jährigen Vertriebslaufbahn ein und war als Ansprechstelle für Fragen immer gerne gesehen. Dass er in der Firma als TaskManager tätig war, von dem immer klar war, dass er in diesem Unternehmen mittelfristig niemandem die Position streitig machen würde, führte bei den Mitarbeitern zu einer erhöhten Akzeptanz und Aufnahmebereitschaft für fachliche Inputs und ließen ihn dennoch als Kollege empfunden werden.

Fallbeispiel in Linz

Mit der Gründung der ATMG GmbH im Mai 2004 resümierten WKÖ und GPA nicht nur den Pilotbetrieb des Vorjahres positiv, sondern zeigten, dass sie es wirklich ernst meinen mit der Unterstützung heimischer Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten. Die ATMG GmbH wurde ins Leben gerufen als Knotenpunkt des Netzwerkes zwischen Unternehmern, die Projekte planen und Unternehmern, die diese Erfahrung bereits gemacht haben (TaskManagern): Die Kenntnisse und Projekterfahrungen der rund 550 Manager wurden auf einer eigens konzipierten Plattform genau „katalogisiert“, die Manager nach gewählten Spezialisierungen sortiert. So kann ATMG in der Regel binnen 48 Stunden auf die Anfrage eines Unternehmers hin einen Manager finden, der die Aufgabe, die es zu lösen gilt, schon einmal gelöst hat. ATMG

*ATMG kann binnen
48 Stunden auf
Anfrage eines
Unternehmens einen
entsprechenden
Manager finden*

hilft bei der Definition des Projektziels, der Auswahl des geeigneten Managers und der vertraglichen Gestaltung.

Kosten und Nutzen

Werkvertragliche Basis der TaskManager

Die werkvertragliche Basis der TaskManager hat – neben der Tatsache, dass die Kopfzahl nicht belastet wird – aber auch kostengünstige Vorteile: Die leistungsorientierte Honorierung und der ausschließlich bedarfsorientierte Einsatz bringen vor allem im Projektgeschäft, wo auf intensivere Phasen oft längere „Ruhezeiten“ folgen, ein nicht unbeträchtliches Einsparungspotenzial. Bei den durchschnittlich mit zwischen 300 und 800 Euro (je nach Komplexität der Aufgabe) angesetzten Tagsätzen entfallen für den Auftraggeber zudem Administrations-, Sozial- sowie Vor- und Nachhaltekosten. Damit kostet ein TaskManager unterm Strich etwa gleich viel wie ein Angestellter – nur eben bedarfsorientiert... Die Kosten und Konditionen vereinbaren TaskManager und Auftraggeber direkt.

Ein flexibles Personalkonzept

Erfreut sich die zweite bedarfsorientierte Personalressource Zeitarbeit (Personalleasing), die allerdings in punkto Einbindung in das Unternehmen weitaus rigider ist, ständig größerer Beliebtheit, so soll TaskManagement die dritte fixe Säule eines durch und durch flexiblen Personalkonzepts werden: Fixangestellte für die Linienfunktionen, Zeitarbeiter für saisonelle Auslastungsspitzen und TaskManager für (außerordentliche) Projektaufgaben – so sieht vereinfacht gezeichnet die Empfehlung der ATMG aus. In einem „vernünftigen“ Verhältnis, also etwa 70:10:20, schaffen Sie für das Unternehmen ein Maximum an Flexibilität hinsichtlich der Verfügbarkeit von Personalressourcen.

Das Berufsbild des TaskManagers löst aber auch noch ein weiteres Problem: Waren in den letzten Jahren die Konturen der Aufgabenbereiche eines Unternehmensberaters oft nicht klar definiert, werden sie mit dem TaskManager klar herausgestrichen: Der Berater erarbeitet Konzepte und Strategien, der TaskManager setzt sie um. Damit ist ATMG auch zum Gütesiegel für Berater geworden, die als ProjektManager auch die nötige Erfahrung für die tatsächliche Umsetzung von Projekten beim Kunden besitzen.