

## Abenteuer Projektmanagement

*Mag. Alexandra Konrad, WIFI Management Forum im Gespräch mit Dr. Christian Majer über Trends im Projektmanagement, die anspruchsvolle Rolle der Projektleitung und Faktoren für einen gelungenen Projektstart.*

### ***Herr Dr. Majer, Projektmanagement ist in der Arbeitswelt angekommen, die anfängliche „Projektitis“ ist abgeflaut. Heile Welt im Projektmanagement?***

Ein Bewusstsein für Projekte ist in vielen Organisationen vorhanden. Dennoch sind oft die Hälfte der Projekte, die ich im Rahmen von Seminaren und Weiterbildungen kennenlerne, keine Projekte im eigentlichen Sinn. Die Neuartigkeit der Aufgabe, die hohe Dynamik und Komplexität sind es, die Projekte ausmachen. Nicht jedes Problem, nicht jedes Thema ist ein Projekt. Projekte bedeuten interdisziplinäres Arbeiten über mindestens zwei bis drei Monate. Manche Unternehmen sind dazu übergegangen, Projektwürdigkeitsanalysen durchzuführen und klären auf diesem Weg ab, ob das Thema in der Stammorganisation abgewickelt werden kann oder sich die Organisation eines Projektmanagement-Teams auszahlt.

Wo ich noch Defizite und Missverständnisse sehe, ist bei Projektauftraggeber/-innen. Hier sollte das gemeinsame Verständnis des Projekts, die Bereitschaft zur Kooperation und zur partnerschaftlichen Zielerreichung in den Vordergrund rücken. Es geht darum, dass sich Auftraggeber/-in und Projektleitung in der strategischen und operativen Verantwortung gegenseitig unterstützen. Man spricht von einem Arbeitsaufwand von zwei bis vier Wochenstunden, damit ein/-e Auftraggeber/-in gut im Projekt eingebunden ist. Also weg von einer reinen Kontrollfunktion, hin zur aktiven Mitarbeit – auch auf Seiten der Auftraggeber- und Führungsebene.

### ***Wie kann man das Verständnis für Projekte auf der Führungsebene stärken?***

Werden Projekte bereits in der Strategieentwicklung definiert und sichtbar gemacht, wird ein Projektportfolio erarbeitet, erleichtert das die Akzeptanz der Führungskräfte. Projekte bieten auch die Chance, Bereichsziele zu erreichen. Eine Möglichkeit, die nicht immer mitgedacht wird.

### ***In einem Ihrer Artikel beschreiben Sie Projektmanagement als „organisierten Hausverstand mit der richtigen Dosis Gefühl“. Das klingt jetzt relativ einfach. Warum scheitern Projekte?***

Projekte haben Abenteuercharakter. Es geht darum, gemeinsam etwas Neues zu schaffen oder aufzubauen, unbekanntes Terrain zu betreten, in neuen Konstellationen zusammenzuarbeiten. Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen eines Projektes ist ein sauberer Start, noch bevor es in die inhaltlichen Details geht. Zeitmangel bei Projektstart kann weitreichende Folgen haben. Alle rennen los, aber in unterschiedliche Richtungen. Wichtig ist, ein gemeinsames Verständnis

über die Ziele des Projekts herzustellen, zu klären, wie Entscheidungen getroffen werden und wie die Kommunikation abläuft – kurz gesagt: eine Projektkultur zu schaffen. Die hier investierte Zeit wird später leicht eingeholt, Missverständnisse und Konflikte treten in geringerem Maß und in gemilderter Form auf.

### ***Wo sehen Sie die Herausforderungen in der Rolle der Projektleitung?***

Die Projektleitung braucht eine gute Mischung aus sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz. Bewusst in dieser Reihenfolge. Unter sozialer Kompetenz verstehe ich vor allem Leadership Skills. Die Fähigkeit mit Ungewissheit, Konflikten und Erwartungsdruck umgehen zu können und lösungsorientiert zu agieren – dies meist ohne großartige Machtbasen, also eine spezielle Form von lateralem Führen. Mit einem autoritären Führungsstil wird es in Projekten schwierig, da die Akzeptanz des Teams wichtig ist.

Als Projektleiterin oder Projektleiter darf ich mir keinen Standard-Tagesablauf erwarten. Die Arbeit mit Menschen, mit Diversität, erfordert ein hohes Maß an Kreativität und Kommunikationsfähigkeit. In vielen Fällen ist die Projektleitung nicht nur formell, sondern auch praktisch Teil des Teams, ist Führungskraft und Mitarbeiter/-in in einer Person. Resilienz, Ambivalenz- und Konfliktfähigkeit, die Kenntnis von Coaching-Methoden und Selbstmanagement sind weitere Stichwörter, die die Anforderungen an die Projektleitung beschreiben.

So anspruchsvoll die Rolle ist, Projektmanagement ist auch eine Chance, eine andere Art der Arbeit auszuprobieren, temporär Führungsaufgaben zu übernehmen und so Kompetenzen für die weitere Karriere zu erwerben.

### ***Was zeichnet die Führung von Projektteams aus?***

Projektteams sind interdisziplinäre Organisationen auf Zeit, die von der Stammorganisation beauftragt werden, besondere Aufgaben zu bearbeiten. Die Herausforderung besteht zum einen darin, die Teammitglieder für die Projektziele zu begeistern und auf die Reise ins Unbekannte mitzunehmen. Weiters muss sich in diesem neuen Team ein Wir-Gefühl entwickeln und Vertrauen entstehen. Auch wenn vieles in Projekten virtuell abgewickelt werden kann – Teamentwicklung passiert am besten im persönlichen Kontakt. Eine gute Projektleitung findet auch die richtige Mischung aus Direktive und Empowerment – wie viel Führung braucht das Team, damit es sich nicht alleingelassen fühlt und wie viel Freiraum braucht es, um Potenziale zu entfalten.

### ***Was ist Ihrer Erfahrung nach wesentlich für das Gelingen von Projekten?***

Wesentlich ist das Commitment aller Beteiligten, sowohl der Projektleitung als auch des Teams und des Auftraggebers/der Auftraggeberin. Am Beginn erfolgreicher Projekte steht ein Big Pro

ject Picture: ein gemeinsames Verständnis über den erwünschten bzw. angestrebten Soll-Zustand am Ende des Projektes. Das umfasst zum Beispiel Ziele und Nicht-Ziele, zeitlichen Rahmen, Projektphasen sowie Kosten und Ressourcen und stellt die Grundlage für den Projektauftrag dar. Ebenso wie das Big Project Picture sollten die geltenden Spielregeln gemeinsam abgestimmt werden und geteilte Werthaltungen ausdrücken. Lösungsorientierung und offene Fehlerkultur tragen im dynamischen, riskanten und innovativen Umfeld von Projekten ebenfalls zum Gelingen bei.

### ***Wo sehen Sie derzeit die Trends im Projektmanagement? Wo geht die Entwicklung hin?***

Die Trends, die ich sehe, sind verknüpft mit den Schlagworten Flexibilität, Virtualität, laterales Führen und Empowerment. Ich denke, diese Trends werden sich noch verstärken. Weiters beobachte ich einen zunehmenden Erfolgs- und Zeitdruck sowie die Notwendigkeit gerade in Projekten noch flexibler auf die dynamische Welt und Änderungen von Kunden/-innen oder Stakeholdern reagieren zu können. Projektteams werden bunter, vielfältiger. Diversität wird zum Normalfall, ebenso virtuelle Teams – damit meine ich sowohl örtliche Verteilung als auch die Nutzung von Internettechnologien, etc. Wobei dieser Hype meines Erachtens schon wieder abklingt. Vor allem bei sensiblen Projekten wie Change oder Kulturveränderung wird zusehends auf physische Kontakte und Präsenzmeetings wertgelegt.

### ***Was bringt eine Zertifizierung im Projektmanagement?***

Der Nutzen einer Zertifizierung liegt einerseits darin, sich mit wesentlichen Aspekten des Projektmanagements, mit Best practice Ansätzen in methodischer und verhaltensorientierter Sicht auseinander zu setzen. Andererseits ist die Zertifizierung nicht bloß ein Wissenscheck, sondern auch die Reflexion von Erfahrungen und bislang erworbenen Kompetenzen, eine Standortbestimmung. Ein IPMA/pma-Zertifikat stellt eine international vergleichbare Bestätigung einer neutralen Stelle hinsichtlich der Projektmanagement-Kompetenzen dar. Auch immer mehr Arbeitgeber/-innen setzen ein gewisses Grundwissen voraus, Projektmanagement-Zertifizierungen in Stelleninseraten sind keine Seltenheit mehr.

***Vielen Dank für das Gespräch!***



**Dr. Christian Majer**

leitet The Performance Institute majer-rejam, ist Seminarleiter, Autor, zertifizierter Senior-Projektmanager (zSPM), zertifizierter Programm- und Portfolio-Management-Consultant (zPPMC) nach IPMA sowie Process Expert nach TÜV A (PcE).

**Buchtip!** Lesen Sie mehr zur sozialen Kompetenz im Projektmanagement-Roman **„Entfachen Sie das Teamfeuer“** von Christian Majer, Brigitte Schaden und Luis Stabauer.

**Seminartipps**

***Seminarreihe „Projektmanagement“*** [www.wifiwien.at/40372x](http://www.wifiwien.at/40372x)

- Projektmanagement – Basiswissen kompakt, [www.wifiwien.at/24315x](http://www.wifiwien.at/24315x)
- Projektverträge – Vertragsgestaltung und Verhandlung, [www.wifiwien.at/25389x](http://www.wifiwien.at/25389x)
- Soziale Kompetenz im Projektmanagement, [www.wifiwien.at/39361x](http://www.wifiwien.at/39361x)
- Projektmanagement – Aufbau, [www.wifiwien.at/24314x](http://www.wifiwien.at/24314x)

***Projektmeetings leiten und moderieren,*** [www.wifiwien.at/24312x](http://www.wifiwien.at/24312x)

***Vorbereitung zur Projektmanagement-Zertifizierung nach IPMA®,*** [www.wifiwien.at/24356x](http://www.wifiwien.at/24356x)