



TREND
↓
DIGITALE
INNOVATION

SPEZIAL

VON MICHAEL SCHMID

Projektmanagement als Innovationsturbo

Speziell in Innovationsprozessen wird **AGILES PROJEKTMANAGEMENT** zum unverzichtbaren Erfolgsfaktor – der jedoch hohe Führungskompetenz erfordert.

Lag der Anteil der Wertschöpfung, der quer durch die Wirtschaft mittels Projekten generiert wurde, laut einer deutschen Studie bereits 2015 bei beachtlichen 35 Prozent, werden es 2019 schon 60 Prozent sein. In den Unternehmen findet derzeit ein regelrechter Umbruch in Richtung Projektorganisation statt. Massive Veränderungen durch Disrupti-

onen und Digitalisierung sind dafür wesentliche Treiber. Dieses volatile Umfeld erfordert permanente Innovation. Und Projekte als temporäre Organisationsform fördern mit ihren Möglichkeiten, flexibel auf interne wie externe Veränderungen zu reagieren sowie durch interdisziplinäre Zusammenarbeit und diverse Projektteams neuartiges Wissen zu generieren, grundsätzlich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. „Inno-

vation ist ohne Projektmanagement heute gar nicht mehr möglich“, postuliert Brigitte Schaden, Präsidentin der Vereinigung Projekt Management Austria (pma), einer Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung im Projektmanagement und Zertifizierungsstelle für Projektmanager, im Interview (siehe Seite 88).

„Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, die Projekte durchführen, innova-

PROJEKTE als Organisationsform entsprechen dem Bedürfnis der jungen Generation nach Flexibilität und Abwechslung.





„Projektleitung in volatiler Welt muss stabilisierender Faktor in einer Karussellfahrt sein.“

JOHANNES BUCHBERGER
UNISYS

tiver sind“, fasst Martina Huemann, Professorin und Leiterin der im Department of Strategy and Innovation angesiedelten Project Management Group an der WU Wien, zusammen. „Innovation wird heute viel breiter gesehen, nämlich als ständiger Change des ganzen Unternehmens. Man muss agil bleiben und sich laufend neu erfinden“, so die Expertin, „daher kreieren Unternehmen mit Projekten ihre eigene Zukunft.“

Auch am Projektmanagement selbst geht der große Wandel nicht vorbei. „Das Arbeiten mit der Wasserfallmethode ist vorbei“, sagt Johannes Buchberger, Director Public Sector für Deutschland und Österreich bei Unisys. Bei dieser Methode wurden Projekte in Stufen oder Phasen unterteilt, die aufeinander aufbauen und in einer festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden, an deren Ende das Ergebnis steht. Buchberger dazu: „Agile Methoden bilden unsere dynamische Welt viel besser ab.“ Das heißt, man nimmt sich parallel Teilaufgaben vor, arbeitet intensiv und schnell in „agilen Sprints“ an Lösungen, die laufend bewertet, verändert und auch verworfen werden. User werden schon in der Entwicklung miteingebunden. So funktionierte etwa fast musterhaft das



„Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, die Projekte durchführen, innovativer sind.“

MARTINA HUEMANN
WU WIEN

Projekt zur Entwicklung einer neuen App der Stadt Wien (s. Kasten rechts).

Eine Herausforderung ist die agile Methode für Projektleiter. „Die Projektleitung muss stabilisierender Faktor in einer Karussellfahrt sein. Sonst ist Volatilität nahe am Chaos“, meint Buchberger. Zum Anforderungsprofil des Projektmanagers gehöre etwa: sich und seine Prinzipien kennen, aufmerksam für Veränderungsbedarf sein, aktiv nachfragen, Änderungen nicht als persönlichen Affront, sondern positiv aufnehmen, Probleme rasch und sinnvoll kanalisieren und im Team gemeinsam mit dem Kunden an Lösungen arbeiten.

Huemann, auch akademische Leiterin eines Professional MBA mit Spezialisierung Projektmanagement an der WU Executive Academy, dazu: „Projektleitung ist die schwierigste Form der Führungsarbeit – ein Team zusammenbauen, Struktur und Ziel geben ohne formale Autorität eines Linienmanagers.“ Gerade den Ansprüchen jüngerer Mitarbeiter komme der Trend zur Projektarbeit aber sehr entgegen, so Huemann: „Sie sehen ihren Beitrag und Ergebnisse innerhalb sehr kurzer Zeit von einem halben Jahr bis Jahr. Das ist sinnstiftend und sehr motivierend.“



SAG'S WIEN Im agilen Sprint zur Bürger-App



ROBIN HEILIG, Co-Leiter von PACE, dem digitalen Innovationsteam der Stadt Wien: „Sind eine Art magistratsinternes Start-up.“

MIT DER APP „Sag's Wien“ können Stadtbenutzer jederzeit von unterwegs Anliegen, Gefahrenstellen oder Störungen per Smartphone an die Wiener Stadtverwaltung melden. Fotoshinaufladen und der Check, ob ein Anliegen bereits gemeldet wurde, sind ebenso integriert wie Meldungsübersichten per Listen und Stadtplan sowie die Rückmeldung der Stadtverwaltung bei Erledigung.

ENTWICKELT hat das Tool ein IT-Innovationsteam der Stadt in einem agilen, iterativen Prozess unter Einbindung einer User-Community. Die bekam Teile zum Testen, ehe das Gesamtpaket fertig war – Feedback und Umarbeitungen inklusive. „So hatte die App schon hohe Akzeptanz, als die Entwicklung nach vier Monaten fertig war“, berichtet Projektleiter Robin Heilig. Ein Beta-Test mit 400 Usern brachte schließlich noch ein paar Verbesserungen, und ein Jahr nach Projektstart konnte man die App in den Stores finden.

MELDE-APP. Mit „Sag's Wien“ können Bürger mit wenigen Klicks Meldungen schnell, intuitiv und ohne zwingende Registrierung an die Wiener Stadtverwaltung senden.



MBA PROJECT MANAGEMENT AN DER WU EXECUTIVE ACADEMY AB 15. 10. 2018

Professional MBA Project Management

Zweistufiger berufsbegleitender MBA auf Englisch für Führungskräfte mit Spezialisierung Project Management im Anschluss an Business-Core-Ausbildung. Fokus auf praktische Anwendung theoretischer Inhalte und neueste Methoden. executiveacademy.at unter „MBA“

PROJEKTMANAGEMENT-KONGRESS: „PMA FOCUS 2018“ AM 10. OKTOBER 2018

Thema: SPEED – über Zeit und Geschwindigkeit im Projektmanagement

Neben Kosten und Qualität ist der Umgang mit Zeit die wichtigste Größe im Projektmanagement. Um diese Ressource dreht sich alles beim größten Projektmanagementkongress des Landes am 10. 10. im Austria Center in Wien. Details und Programm: pma.at/focus

TREND
↓
DIGITALE
INNOVATION

SPEZIAL

„PROJEKTMANAGER BRAUCHEN VOR ALLEM FÜHRUNGSKOMPETENZ“

BRIGITTE SCHADEN, Präsidentin **PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA**,
über steigende Relevanz von Projekten in Zeiten von Veränderungen.

TREND: Welche Rolle spielt Projektmanagement im Hinblick auf den Faktor Innovation?

BRIGITTE SCHADEN: Innovation ohne Projektmanagement ist heute gar nicht möglich, denn Innovationsprozesse beinhalten so viel von dem, was essenziell im Projektmanagement ist. Bei der Entwicklung von Produkten, Services oder Geschäftsmodellen weiß man anfangs oft nicht genau, wohin es gehen soll, oder man weiß, wohin man will, aber nicht genau, wie man hinkommt. Es gibt Risiken, der Erfolg ist unsicher. Darüber hinaus ist selten eine Person alleine verantwortlich für Innovation, sondern das ist bereichsübergreifend, manchmal auch organisationsübergreifend. Die Organisationsform Projekt unterstützt hier Innovation, weil man zusätzlich zur Linienorganisation eine temporäre Organisationsform speziell dafür zur Verfügung hat.

Das heißt, Projektmanager sind in Zeiten immer rascherer Innovationszyklen gefragter denn je. Wenn ich mich erinnere, gab es Projekte anfangs im Anlagenbau, dann in IT und Telekommunikation. Heute gibt es keinen Bereich mehr, in dem keine Projekte durchgeführt werden. Projektmanagement ist ja gekennzeichnet dadurch, dass es sich sehr um Einbindung und Kontext bemüht. Und frühzeitige Einbindung relevanter Gruppen hilft, schnell abschätzen zu können, wie erfolgreich eine Innovation am Markt sein kann. Das wird sich noch verstärken, weil das Veränderungstempo weiter steigt und alles volatiler wird. Fixe Rahmenbedingungen über Monate oder gar Jahre werden seltener. Weil Projektmanagement Methoden hat, damit gut umzugehen, sind das Qualifikationen und Skills, die immer wichtiger werden. Vielleicht wird damit die

Einzelrolle des Projektmanagers gar nicht mehr so relevant sein, sondern das wird zur Qualifikation, die jeder im Wirtschaftsleben braucht wie Englisch oder Computerkenntnisse.

Wie sieht es mit der Ausbildungslage aus? Als pma bringen wird das Thema an die Schulen, zeichnen erfolgreiche Schulprojekte aus, darunter sehr viele HTL. An Fachhochschulen gibt es viele Lehrgänge zu Projektmanagement, auch in Verbindung mit General Management, Prozessmanagement oder Innovation. Einen Mangel sehe ich an Universitäten. Selbst an der WU Wien hat Projektmanagement kein eigenes Institut und daher nicht die Wertigkeit, die es für die Wirtschaft hat. In einem Wirtschaftsstudium müsste

eigentlich jeder damit zu tun haben. An der WU Executive Academy gibt es einen Professional MBA mit Spezialisierung Projektmanagement.

Was tun Sie als pma, um Qualität im Projektmanagement in Österreich zu steigern? Wir haben uns bewusst entschieden, selber keine Ausbildungen durchzuführen. Wir haben Ausbildungskooperationspartner, wir arbeiten eng mit Fachhochschulen zusammen, wir haben mit dem Bildungsministerium ein E-Learning-Tool für Lehrer etabliert. Qualitätssicherung ist auch zentrales Thema unserer Zertifizierungen, mit denen Kompetenzen und Erfahrungen für den Markt dokumentiert werden. Das ist wichtig, weil Projektmanager ein völlig freier Beruf ist und jeder die Bezeichnung auf die Visitenkarte schreiben kann. Insgesamt haben wir bisher über 17.500 Projektmanager in vier Levels in Österreich zertifiziert.

Woran hapert es bei Projektmanagement in der Praxis? Ein Grundübel ist, dass viele Unternehmen kein Projektportfolio und damit keine Übersicht über ihre Projekte haben. Und die Steuerung eines Projektportfolios gehört auf die oberste Ebene, wo Strategie entwickelt und das Gesamtbudget einer Organisation verantwortet wird.

Und was macht einen guten Projektmanager aus? Gute Unternehmen bieten eigene Karrierepfade im Projektmanagement. Oft wird immer noch der beste Fachexperte zum Projektmanager gemacht. Das ist nicht ideal. In Jobinseraten für Projektmanager werden oft Erfahrung oder Teamorientierung als Anforderungen genannt. Aber das greift viel zu kurz. Ein Projektmanager braucht nämlich vor allem Führungskompetenz. 



ZUR PERSON. BRIGITTE SCHADEN
ist Präsidentin von Projekt Management Austria (pma), der in Österreich führenden Projektmanagementvereinigung.

FOTO: WOLFGANG WOLAK