



PROJEKTMANAGER

Wer verdient diese Bezeichnung wirklich? Seite 18

..... **RISIKOMANAGEMENT:** Sie dürfen ruhig auch Chancen sehen

..... **ANLAGENGENEHMIGUNG:** So managen Sie den Genehmigungsprozess

..... **QUALITÄTSMANAGEMENT:** Beweglichkeit ist gefragt



Risikomanagement neu gedacht

Die höchste Form des Risikomanagements liegt im risk-scheduling und risk-postponing. Allerdings äußern Experten derzeit noch wohlgegründete Bedenken, ob sich diese evolutionäre Stufe je erreichen lässt.

Weitere Infos zum Buch gibt es unter info@starke-cartoons.com, Infos zur ISO 9001 und zu anderen Managementthemen unter office@drsm.at.


 PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
FRÜCHTE ERNTEN
 Mit pma/IPMA®-Zertifizierungen!
 Termine & Anmeldungen zu den kostenlosen
 Infoveranstaltungen unter www.pma.at/zertifizierung

member of  international project management association
   

  
 45 Jahre pma
 15 Jahre pma focus
 10 Jahre pma young crew

Projektmanagement –

Wann ist ein Projektmanager ein Projektmanager?

Projekte findet man wohin man schaut – doch sind es wirklich Projekte? Sind die Leute, die sie managen, wirklich Projektmanager? Nicht alles, was sich als Projekt tarnt, ist auch eines. Wer sich aus der Masse an „Projektmanagern“ abheben und seine Qualifikation nachweisen möchte, lässt sich zertifizieren.

TEXT: MAG. ULRIKE PUTZ

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert. So lautete die Definition eines Projekts laut dem Gabler Wirtschaftslexikon. Also eine Aufgabe; „zeitlich befristet“ – mit einem Anfang und einem Ende, „relativ innovativ“ – das heißt, etwas Neues, das man nicht jeden Tag macht; „risikobehaftet“ – das auch schief gehen kann; „von erheblicher Komplexität“ – und nicht ganz so einfach ist. Klingt also nach einem komplizierten Unterfangen. Darum erfordert es jemanden, der alles im Auge behält, die einzelnen Schritte koordiniert und strategisch vorgeht, jemanden, der die ganze Sache managt – also einen Projektmanager. Im Grunde kann jeder Projektmanager sein, der ein Projekt managt. Doch wie so oft: Nur wer sich Projektmanager nennt, muss nicht wirklich einer sein. Wie erkennt man nun, ob jemand, der sich als Projektmanager ausgibt auch,

wirklich qualifiziert ist, schon Projekte erfolgreich abgeschlossen hat?

Projektmanagement auf dem Vormarsch

Das Berufsbild des Projektmanager ist immer weiter verbreitet. In allen Branchen ist es zu finden. Projektwirtschaft ist vor allem in der IT und in der Technik stark verbreitet, aber auch im Marketing, PR, Vertrieb, Forschung, Entwicklung, Personalabteilung, Logistik ... ist sie immer öfter zu finden. „Sucht man auf diversen Online-Bewerbungsportalen nach dem Schlagwort Projektmanagement findet man allein in Wien über 1.000 offene Stellen – über alle Branchen“, weiß Gernot Haitzmann, Leiter der pma Zertifizierungsstelle. Das Berufsbild ist weit gefächert. „Aber nur weil Projektmanager drin steht, wird nicht immer ein Projektmanager gesucht. Nicht alles, was Projekt genannt wird, ist auch eines“, fügt Haitzmann ▶ ...



**Ing. Mag. Gernot
Haitzmann, zPM**
Leitung pma
Zertifizierungsstelle



© pma

„Soziale Kompetenzen sind das Wichtigste im Projektmanagement, aber auch Fachwissen ist gefragt. Ich muss sowohl mit Leuten gut können, aber auch mit Zeit- und Kostendruck umgehen sowie ein Team führen können und das gesteckte Ziel erreichen.“

hinzu. „Aber es geht in die Richtung.“ Der Weg geht in Richtung Projekt, weg von Tätigkeiten in bestehenden streng hierarchisch strukturierten Linienorganisationen. Vernetzungen in der Wirtschaftswelt im Rahmen der aktuellen Globalisierung erfordern noch schnellere Produktionszyklen. Diese Entwicklungen erfordern die dabei immer öfters eingesetzten innovativen und flexiblen Ansätze des Projektmanagements gegenüber den eher starren traditionellen Ablauf- und Aufbauorganisationsmustern. Da ist die Vorgehensweise des „Projekts“ der beste Weg. Projekte werde also immer mehr, so auch die Anzahl der Personen, die mit Projekten und Projektmanagement zu tun haben. Laut einer Studie lag der Anteil der Wertschöpfung, die durch Projekte getätigt wurde, 2014/2015 bei 35 Prozent – Tendenz steigend.*

Wer sich nun in diesem Dschungel aus Projekten und Projektmanagern – echten und jenen, die sich nur so nennen – hervortun und nachweisen möchte, dass er weiß, was er tut, kann sich zertifizieren lassen. Dafür ist „Projekt Management Austria“ – pma in Österreich die richtige Anlaufstelle. Ziel von pma ist die Qualitätssicherung von Projektmanagement und die Anerkennung sowie Weiterentwicklung des Berufsbilds des Projektmanagers. Eine Zertifizierung ist anerkannt, stellt ein Alleinstellungsmerkmal, einen USP dar, signalisiert eine gute fachliche Ausbildung. Und das hat natürlich Auswirkungen auf die Karriere- und Gehaltsentwicklung.

Zertifizierter Projektmanager

Die Projektmanagement-Zertifizierung ist ein anerkannter Standard in über 70 Ländern weltweit. Sie bestätigt Expertenwissen und Erfahrung im Projektmanagement. Diese Zertifizierung muss alle fünf Jahre aufgefrischt werden, man muss sich rezertifizieren lassen, um nachzuweisen, dass man noch immer in Projekten tätig und auf dem aktuellen Wissensstand ist. Einen Kurs zu absolvieren ist dabei nicht notwendig, das benötigte Wissen kann man sich auch im Selbststudium aneignen, jedoch findet

man immer mehr Trainingsinstitute und Hochschulen, die Projektmanagementkurse auf ihren Agenden haben, ja sogar in Schulen wie HAK und HTL findet man Projektmanagement heute auf dem Lehrplan.

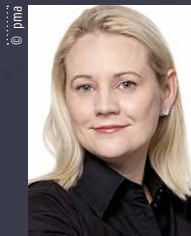
Die International Project Management Association (IPMA) hat ihren weltweit gültigen Zertifizierungsstandard ICB überarbeitet, seit 2018 gibt es einen neuen Standard für die Zertifizierungen: „ICB4“ – Individual Competence Baseline Version 4. Sie stellt die Handlungskompetenzen der beteiligten Personen in den Mittelpunkt – getreu dem Motto: Projekte werden von Menschen gemacht.

Es geht dabei um drei Kompetenzbereiche „Perspective“, „People“ und „Practice“, die für die erfolgreiche Abwicklung projektorientierter Arbeiten notwendig sind. Natürlich ist Fachwissen gefragt, will man sich als Projektmanager zertifizieren lassen, doch Gernot Haitzmann weiß, worauf es noch ankommt: „Der Mensch steht im Mittelpunkt. Neben den Technischen und Kontextkompetenzen spielen insbesondere auch die sozialen Kompetenzen eine große Rolle: Kommunikation, Führung, Teamwork, Krisen- und Konfliktmanagement, Verhandlungsgeschick, Ergebnisorientierung, Projektdesign, Kosten- und Terminplanung, Qualitätssicherung, Risikomanagement sowie Governance, Compliance, Kultur, Werte und Unternehmensstrategie sind gefragt.“

..... **Levelsystem A bis D**

Zum Projektmanager kann man sich auf verschiedenen Levels zertifizieren lassen. Dabei spielen der Grad an Wissen und die erworbene Erfahrung eine Rolle.

Bei Level D wird Wissen verlangt aber noch keine Erfahrung. Die Zielgruppe für diese Zertifizierungsstufe sind Fachhochschul- und Universitäts-Studenten sowie Personen in diversen Organisationen, Leute, die in Projekte involviert sind, sie jedoch nicht leiten. Die Prüfung besteht im ersten Teil aus einem Computertest zum Thema Projektmanagement. Dieser Single Choice-Test



Ao. Univ. Prof. Dr.
Martina Huemann
Mitglied des
pma Vorstands

.....
„Der pma award möchte diese hochprofessionellen Expert, die sonst üblicherweise „hinter den Kulissen“ werken, vor den Vorhang bringen und die Anerkennung ausdrücken, die diese Ausnahmeleistungen verdient haben.“

►



© Karin Zeiler

DI Thomas Zeiler, zSPM
Fleck Elektroinstallationen GmbH

„Das Berufsbild des Projektmanagers wird immer wichtiger, die standardisierte und international anerkannte Zertifizierung über die PMA ist aus meiner Sicht dafür unumgänglich.“

richtet sich nach dem Standardwerk für Projektmanagement – der Individual Competence Baseline Version 4.0 –, Seminare oder Kurse an Unis und Fachhochschulen oder bei pma-Ausbildungskooperationspartnern werden empfohlen. Im zweiten Teil der Prüfung müssen die Teilnehmer zeigen, ob sie ein Projekt planen können, etwa mittels PM Methoden in einem Projekthandbuch, einen Kosten- und Terminplan erstellen und dergleichen. Ab einer Zertifizierung auf Level C wird Projektmanagement-Erfahrung vorausgesetzt.

Für eine Zertifizierung auf Level C muss der Teilnehmer durch Referenzen nachweisen, dass er bereits Erfahrung als Projektleiter mitbringt, dass er komplexe Projekte leiten kann. Hat er diese Hürde gemeistert, wird er zur Prüfung zugelassen. Dafür muss er zunächst eine Dokumentation seines letzten Projektes einreichen und über die Herangehensweise und den Ablauf reflektieren: Wie hat er den Projektstart durchgeführt? Wie hat er sein Team geführt? Wie sah das Controlling aus? Ein Assessor sieht sich diesen Bericht an und vergleicht die Vorgehensweise mit den Standards der IPMA. Der nächste Schritt ist ein Computertest mit offenen Fragen, der das Wissen rund um das Thema Projektmanagement abfragt. Am Ende steht dann noch ein eineinhalbstündiges Interview, wo der Prüfungskandidat zu seinen Erfahrungen im Projektmanagement befragt wird, in einen Expertenaustausch mit einem weiteren Kandidaten und zwei Assessoren tritt.

Als Level B-Zertifizierter kann man sich Senior Project Manager nennen. Vorausgesetzt wird längere Erfahrung beim Managen komplexer Projekte mit mehreren Beteiligten. Bei der Prüfung muss – wie bei der Level C-Zertifizierung – ein Projektbericht über das letzte abgeschlossene Projekt erstellt werden. Den Prüfungsvormittag verbringen die Teilnehmer mit Workshops: Gemeinsam mit anderen Kandidaten und Assessoren werden Rollenspiele durchgespielt. Die Assessoren schauen sich an, wie die Kandidaten in den jeweiligen Situationen agieren und reagieren, geben Feedback und treten in Reflektions-

schleifen. Danach erfolgt die mündliche Prüfung. Hier müssen die Teilnehmer zeigen, wie gut sie sich ad hoc artikulieren können, müssen Flipcharts vorbereiten, kurze Aufgabenstellungen meistern, auf Fragen kurz und prägnant antworten – eine Art Elevatorpitch vortragen. Am Ende steht – ebenfalls wie bei der Level C-Zertifizierung – ein Experteninterview.

Zertifizierte auf Level A können sich als „Director“ bezeichnen. Eine Zertifizierung auf diesem hohen Level ist eher selten. Kandidaten müssen nachweisen, dass sie mehrere Jahre Projekte auf einem sehr hohen Komplexitätslevel geleitet haben. Etwa der neue Hauptbahnhof oder die Olympia-Bewerbung fallen in diesen strategisch hohen Level. Die Prüfung gestaltet sich wie bei der Level B-Zertifizierung, jedoch individueller. Das Interview wird von renommierten Assessoren geführt.

Im letzten Jahr haben sich insgesamt 1.450 Personen in Österreich zertifizieren lassen. Ungefähr 1.100 auf Level D, rund 250 auf Level C, 40 bis 50 Personen auf Level B und nur einer auf Level A. Zurzeit gibt es in Österreich über 14.350 pma/IPMA®-zertifizierte Projektmanager, davon vier Level A zertifizierte Projektmanager.

..... **Ausgezeichnetes Projektmanagement**

Projektleiter sind oft der entscheidende Faktor, ob ein Projekt ein Erfolg oder ein Misserfolg wird. Wie in so vielen Bereichen, wird auch im Projektmanagement besonders gute Leistung honoriert und ausgezeichnet. Dies geschieht in Form des pma awards. Die Auszeichnung wird jedes Jahr in drei Kategorien vergeben: 1. der pma award – der Österreichische Project Excellence award: an Projektteams, 2. der project manager of the year: an Projektleiter und 3. der pma junior award: an Schüler- und Studierendenteams.

Sehen wir uns in diesem Zusammenhang den award für Projektmanager etwas genauer an. Wer kann denn überhaupt für diese Auszeichnung nominiert werden, fragten wir bei Martina Huemann, Mitglied des pma Vorstands,

► ...



CONSENSE



Sind
sie sicher?

ConSense DSGVO
Software

Effiziente Unterstützung für
Datenschutzmanagement

Berichte Fragenkataloge

Prozesse TOM

LDAP Workflows

Datenschutzfolgenabschätzung

Datenschutz

Verarbeitungstätigkeiten

Maßnahmen IMS

Schulungen QM

Formulare

KVP Unterweisungen

Rechenschaftspflicht

Kennzahlen

Vorgabedokumentation

Social QM Revisionierung

Dokumente

Qualifikationen

Schnittstellen

Gefahrstoffmanagement

Risikomanagement

Auditmanagement

Wir beraten Sie gern,
damit Sie die DSGVO
im Griff haben.

Kontaktieren Sie uns!

T.: +49 (0)241 / 990 93 93 - 0
E.: info@consense-gmbh.de
www.consense-gmbh.de

nach. „Die Nominierungen ergeben sich aus den Level B-Zertifizierungen der letzten zwölf Monate. Neben den Zertifizierungsergebnissen selbst – diese beinhalten Wissen und Erfahrung – beurteilen unsere Assessoren das angewandte Projektmanagement sowie das Projektergebnis der Kandidaten. Daraus ergibt sich ein Vorschlag für die Jury.“ Diese Jury setzt sich jedes Jahr leicht unterschiedlich zusammen. Üblicherweise besteht sie aus Experten aus dem pma-Vorstand sowie aus Vorstandsmitgliedern anderer IPMA-Länderorganisationen (zumeist aus Deutschland und/oder der Schweiz, da die Projekte überwiegend auf Deutsch zur Zertifizierung eingereicht werden).

Wer schließlich project manager of the year wird, hängt neben den Zertifizierungsergebnissen und dem Vorschlag der Assessoren von den Projektmanagement-Leistungen im Zuge der Umsetzung eines komplexen Projekts sowie von der Kompetenz und Erfahrung aber auch der Sozialkompetenz des Projektleiters ab. „Wichtigste Kriterien sind Exzellenz sowohl im angewandten Projektmanagement als auch im erzielten Projektergebnis“, so Martina Huemann.

Blick in die Praxis

Schauen wir doch mal einem Gewinner des pma-Awards in die Karten. Thomas Zeiler von Fleck Elektroinstallationen GmbH wurde im November letzten Jahres zum project manager of the year gekürt. Er überzeugte bei seiner Zertifizierung zum Senior Projektmanager und mit dem Projekt „Ghana Highway Authority – Enhancement of Road Safety“. Ziel des Projektes ist es, die Verkehrssicherheit in dem westafrikanischen Staat Ghana durch Straßenbeleuchtung zu erhöhen. In Ghana,

wo die Anzahl der Verkehrstoten bei Nacht sehr hoch ist, wurden im Rahmen des Projekts mehr als 1000 LED-Straßenleuchten an Stellen mit besonders hohem Gefährdungspotential installiert. Die Leuchten werden mit Photovoltaik betrieben und sind daher vom Stromnetz unabhängig. Begleitend zur Beleuchtung der Straßen wurden in Gemeinden und Schulen Maßnahmen zur Sensibilisierung für das Thema Verkehrssicherheit durchgeführt.

Herr Zeiler, wie sind Sie zum Projektmanagement gekommen?

Zum Projektmanagement kam ich über die Tätigkeit in Forschungsprojekten der EU, welche eine hohe Disziplin bei Termineinhaltung, Kosten und Transparenz der Ergebnisse verlangen.

Warum haben Sie sich zertifizieren lassen?

Im Jahr 2001 habe ich die Zertifizierung zum Senior Projekt Manager zum ersten Mal gemacht, damals hatte es die von pma vergebene Nummer 193 und es war drei Jahre gültig. Zu der Zeit war ich für die Einführung von Projektmanagement im Technikbereich der Telekom Austria zuständig und wir haben eine Reihe von Mitarbeitern zertifiziert. Im Zuge der Projektmanagement-Initiative in der Firma Fleck habe

ich mein Zertifikat 2017 erneuert, diesmal mit der Nummer 2261. Daran kann man auch erkennen, dass es einen starken Trend zur Zertifizierung gibt.

Woher erhalten Sie und Ihre Mitarbeiter Ihr Projektmanagementwissen?

Schon 2001 haben wir bei der Telekom Austria auf Schulungsfirmen gesetzt, die bei pma als Ausbildungskooperationspartner genannt werden. Das habe ich auch bei der PM-Initiative in der Firma Fleck so gehalten und der Erfolg bei den Zertifizierungen gibt uns Recht.

Was zeichnet einen guten Projektmanager Ihrer Meinung nach aus?

Natürlich muss jeder Projektmanager die Hilfsmittel des Projektmanagements wie Terminplanung, Kosten- und Ressourcenkontrolle und dergleichen beherrschen. Darüber hinaus sind aus meiner Sicht vor allem die Konsensfähigkeit und Empathie wichtig. In jedem Projekt tauchen Probleme und Widersprüche auf. Wenn man diese konsensorientiert lösen will, muss man genau erkennen, welches Interesse jeder einzelne Projektmitarbeiter oder Entscheidungsträger im Projekt hat. Das ist aber leider nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.

Vor allem im internationalen Umfeld muss man alle Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Verhaltensweisen als gleichwertige Partner ansehen und sie auch so behandeln. Das beginnt bei sprachlichen Unterschieden und geht bis zur Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation. Ich beobachte leider sehr oft, dass Projektmanager dem zu wenig Augenmerk schenken und sich wundern, warum diese Teammitglieder nicht die gewünschte Motivation haben.

ISO 45001

NEUER STANDARD FÜR
ARBEITSSCHUTZ-MANAGEMENT

Im Webshop bestellen:
www.austrian-standards.at



AUSTRIAN
STANDARDS

Wie ist es, project manager of the year zu sein?

Ein unglaubliches Gefühl, ich bin sehr stolz darauf, vor allem, wenn ich die anderen nominierten Projektmanager und deren Projekte ansehe. Natürlich ist das für die Zertifizierung verwendete Projekt auch ein besonderes. Wenn man einen Beitrag zur Verkehrssicherheit leisten kann und damit weniger schwere und oft tödliche Unfälle passieren, ist das ein gutes Gefühl und auch eine Auszeichnung wert.

Hätten Sie einen Tipp, wenn sich jemand als PM zertifizieren lassen möchte?

Das Berufsbild des Projektmanagers wird immer wichtiger, die standardisierte und international anerkannte Zertifizierung über die pma ist aus meiner Sicht dafür unumgänglich. Eine gute Vorbereitung ist sehr wichtig, man sollte die Prüfung nicht unterschätzen!

**Quelle: GPM Studie – Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, 2015*

Projekt Management Austria

Projekt Management Austria (pma) ist mit 1.500 Mitgliedern die größte und führende österreichische Projektmanagement-Vereinigung. In den 60er Jahren gegründet, stellt pma heute eine etablierte Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung dar. Ziel von pma ist die Qualitätssicherung von Projekt-

management und die Anerkennung sowie Weiterentwicklung des Berufsbilds „Projektmanager“.

pma ist offizielle IPMA-Zertifizierungsstelle für Projektmanager und aktives Mitglied der International Project Management Association (IPMA)



+ TECHNIK + RECHT

- + Compliance Management
- + Umwelt-, Energie-, Anlagen- und Arbeitsschutzrecht
- + Datenschutzrecht - DSGVO
- + EHS Software Compliance+web
- + § 82b GewO Prüfungen und Audits
- + Begleitung Anlagengenehmigungsverfahren
- + Ausbildungen und Schulungen



+ ENERGIE + UMWELT








































- + Energieaudits (nach EN 16247 bzw. EEEFG)
- + Energiemanagementsysteme nach ISO 50.001
- + Energiedatenerfassung & -monitoring
- + Schulung von Energiebeauftragten & MitarbeiterInnen – Akademie+
- + Fördermanagement
- + Planung und Begleitung der Umsetzung von Energieoptimierungsmaßnahmen
- + Energieberatungen für Unternehmen und öffentliche Organisationen

CON +
PLUS
ULTRA

WISSEN WAS GEHT. TUN WAS WIRKT.



St. Pölten | Wien
Tel: 05/98 98-201
office@conplusultra.com
ConPlusUltra.com

	Lieferantenauswahl/Lieferantenentwicklung QUALITY AUSTRIA		17.-18.09.2018 Graz	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Werkzeuge zur datengestützten Prozess- und Qualitätssteuerung QUALITY AUSTRIA		18.-20.09.2018 Wien	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Refreshing für Qualitätsbeauftragte QUALITY AUSTRIA		19.09.2018 Wien	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Gesamtlehrgang Systembeauftragter Qualität QUALITY AUSTRIA		24.09.-03.10.2018 Wien	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Gesamtlehrgang Systemmanager Qualität QUALITY AUSTRIA		24.09.-12.10.2018 Wien	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme QUALITY AUSTRIA		24.-26.09.2018 Linz	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Risikobeauftragter QUALITY AUSTRIA		24.-25.09.2018 Wien	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	PPF/PPAP Bemusterung in der Automobilindustrie QUALITY AUSTRIA		24.-25.09.2018 Graz	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Refreshing für Qualitätsmanager und -auditoren QUALITY AUSTRIA		25.-26.09.2018 Salzburg	 qualityaustria www.qualityaustria.com
	Arbeitsfreigabe und Unterweisung in explosionsgefährdeten Bereichen (§ 6 VEXAT) CONPLUSULTRA		26.09.2018 St. Pölten	 www.conplusultra.com
	pma focus 2018 SPEED - Über Zeit und Geschwindigkeit im Projektmanagement PMA		10.10.2018 Wien	 www.p-m-a.at
	Rechtsänderungen im Überblick CONPLUSULTRA		11.10.2018 St. Pölten	 www.conplusultra.com
	Interner Auditor für Compliance Management Systeme AUSTRIAN STANDARDS		22.-23.10.2018 Wien	 www.austrian-standards.at
	Genehmigungsverfahren professionell abwickeln CONPLUSULTRA		08.11.2018 St. Pölten	 www.conplusultra.com

 **Kurs**
 **Online-Kurs**
 **Refresher**
 **Schulung**
 **Seminar**
 **Prüfung**
 **Tagung**
 **Veranstaltung**