



(HR-)Projekte erfolgreich managen aber wie?

In einer immer komplexer werdenden Welt ist Projektmanagement eine Qualifikation, die jede und jeder braucht, auch HR-Verantwortliche. Welche Kompetenzen benötigen Sie, um Projekte gut managen zu können – und worauf kommt es dabei an?

Auch wenn noch niemand voraussagen kann, wie die Welt des Jahres 2030 genau aussehen wird, ist eines schon sicher: Sie wird sich durch die digitale Transformation und neue Technologien ganz drastisch von der unterscheiden, in der wir heute leben. **Eine professionelle Projektkultur wird entscheidend sein für das Projekt „Zukunft“.**

Projektmanagerinnen und -manager sind routiniert im Umgang mit Unsicherheiten und gewohnt, flexibel und risikoaffin zu arbeiten. Sie sind geradezu prädestiniert, die neuen Anforderungen zu erfüllen, die mit Veränderungen verbunden sind.

Projekte nehmen zu

Mit Unsicherheiten umgehen müssen auch Führungskräfte in Linienfunktionen, ob sie

das nun mögen oder nicht. Auch sie benötigen Projektmanagementkompetenzen. Die Pandemie hat diese Entwicklung noch beschleunigt. Denn die rigide Abgrenzung zwischen Linien- und Projektorganisation löst sich immer weiter auf. Bereits heute arbeiten rund eine Million Menschen in Österreich in Projekten. Tendenz weiter steigend.

Projektverantwortliche tragen direkt zum Unternehmenserfolg bei, besonders wenn es darum geht, komplexe und erfolgskritische Aufgabenstellungen zu bewältigen. Oft ist nicht nur die Qualität der Managemententscheidungen ausschlaggebend, sondern auch, wie kompetent diese Entscheidungen umgesetzt werden. HR-Verantwortliche müssen also gut über das Wesen von Projekten und die benötigten Kompetenzen Bescheid



// AUTORIN

Brigitte Schaden
Präsidentin Projekt
Management Austria
(pma)

Leadership gefragt

In vielen Unternehmen herrscht oft noch die Praxis, Fachexpertinnen und -experten mit der Projektleitung zu betrauen. Projektverantwortliche sind aber in erster Linie führungsstarke und aktiv kommunizierende Persönlichkeiten. Sie achten darauf, Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele einzuhalten und koordinieren Teams sowie Stakeholder. Das ist ein Führungsjob mit anderen Kompetenz- und Verantwortungsschwerpunkten als sie viele fachliche Expertinnen und Experten mitbringen.

Die speziellen Anforderungen an die Projektleitungen sollten sich dann auch im Anforderungsprofil von Jobausschreibungen niederschlagen. Als Social Skill wird meist „Teamfähigkeit“ verlangt. Aber die für Projektmanagerinnen und -manager viel wichtigere Stärke ist Leadership. Denn: **Ohne Führungsfähigkeiten steht man in der Projektleitung auf verlorenem Posten und wird Vorhaben nicht erfolgreich vorantreiben.**

Sind HR-Verantwortliche auch Projektleitungen?

Personalmanagerinnen und Personalmanager haben viele Projekte zu managen:

Sie entwickeln Arbeitgebermarken, bauen Homeoffice-Lösungen aus, begleiten Umstrukturierungen oder die Digitalisierung von Recruitingprozessen. HR-Projekte können schon mal die Unternehmenskultur völlig verändern und auch Widerstände von Mitarbeitenden hervorrufen, etwa wenn es um das Einführen von Remote- oder Co-Working geht.

Umso wichtiger ist es, wenn das Personalmanagement hier bereits im Vorfeld Szenarien entwickelt und regelmäßig kurze Umfragen durchführt. Bewährt haben sich Sounding Boards, ein Gremium, in dem Mitarbeitende über Hierarchien und Abteilungen hinweg in regelmäßigen Abständen Meinungen offen äußern können. Dadurch können Emotionen und Blockaden zum Projekt früh erkannt und Maßnahmen für das weitere Vorgehen abgestimmt werden.

Dem Stakeholder-Management ganz generell kommt von Anfang an eine große Bedeutung zu. Die Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen zu identifizieren, ist alles andere als leicht. Meine Empfehlung ist, dafür ausreichend Zeit einzuplanen und eine Projektumweltanalyse durchzuführen (siehe Infokasten).

Mit Bedacht starten

Zum Start eines HR-Projekts sind die Versuchung und der Druck meist groß, sofort inhaltlich loszulegen. Ohne eine gelungene Startphase kommt es aber oft zu unrealistischen Projektzielen, unklaren Rollendefinitionen und schlecht entwickelten Teams. Daher gilt auch hier: ausreichend Zeit einplanen, auf Kommunikation setzen und an einem „Big Project Picture“ arbeiten. So gelingt es, ein gemeinsames Projektverständnis zu entwickeln. Meine Empfehlung: Binden Sie von Anfang an interessierte Mitarbeitende als Botschafterinnen und Botschafter für Ihr Projekt ein.

Wenn es dann in die Umsetzung geht, sollten Sie sich auch Gedanken gemacht haben, wie Sie methodisch vorgehen wollen (Wasserfall oder agil). Lassen sich Projektschritte vorausschaubar planen? Oder müssen Sie mit zum Teil großen Unsicherheiten rechnen? Ein agiler Projektmanagementzugang ist vor allem dann notwendig, wenn sich die Rahmenbedingungen für das Projekt rasch ändern können, etwa wechselnde rechtliche Vorgaben, wie wir sie im Rahmen der Coronapandemie erlebt haben.

Den Erfolg des HR-Projekts messen

Ist Ihr HR-Projekt abgeschlossen, wird es Zeit, Bilanz zu ziehen. Wurden die geplanten Ziele erreicht? Haben Sie Termine und Kosten eingehalten? Wie lief die Teamzusammenarbeit? Nutzen Sie dafür Reflexionsgespräche und Feedback-Bögen und dokumentieren Sie die Ergebnisse. Auf diese Weise sichern Sie wertvolle Erfahrungen für zukünftige Projekte. Noch ein Tipp: Ein erfolgreicher Abschluss gehört gefeiert. Neben offiziellen Dankesworten sollte auch ein emotionaler Abschluss Platz haben.

Sie sehen: Projektmanagement-Kompetenzen werden mehr und mehr zu einer Qualifikation, die wir in verschiedenen Positionen benötigen, absolut vergleichbar mit IT-Kenntnissen und Business-Englisch – ein Basic Skill in jeder Organisation.

// WAS IST EINE PROJEKTUMWELTANALYSE?

Projektumweltanalysen bieten einen guten Überblick darüber, welche Personen und Institutionen einen Einfluss auf das Projekt haben und wo es mögliche Konfliktpotenziale gibt. Dazu untersuchen Unternehmen die internen und externen Umwelten von Projekten. Zu den externen Umwelten gehören etwa die Kundinnen und Kunden sowie beteiligte Dienstleistungsunternehmen. Zur internen Umwelt zählen jene Personen, die direkt in die Projektabwicklung involviert sind. Eine Projektumweltanalyse klärt, ob die intern und extern Beteiligten unterstützend, distanziert, kritisch oder gar bedrohlich für ein Projekt sein könnten. Daraus lassen sich dann weitere Vorgehensweisen ableiten, die helfen sollen, den negativen Einfluss zu reduzieren beziehungsweise Unterstützung zu verstärken. Eine grafische Darstellung der Projektumfeldanalyse ist dabei sehr hilfreich.