

„PROJEKTMANAGEMENT IST EINE QUALIFIKATION, DIE JEDER BRAUCHT“

BRIGITTE SCHADEN, Präsidentin PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA,
über klassische und agile Managementmethoden sowie Führung.

TREND: Management gibt sich heute ganz allgemein agil, dynamisch und flexibel. Wie sieht es denn da spezifisch im Projektmanagement aus?

BRIGITTE SCHADEN: Projektmanagement ist im Umbruch – wieder einmal. Es ist ja keine Wissenschaft, die im stillen Kämmerchen ausgeübt wird, sondern hat immer vollen Praxisbezug. In Projekten gab es früher zu Beginn eine klare Zieldefinition und einen Plan, den es abzuarbeiten galt. Alles war sehr definiert, und das hat auch funktioniert. Angesichts der heutigen Volatilität und Dynamik hat ein detaillierter Plan aber keinen Sinn mehr. Kürzere Planungszyklen und höhere Komplexität bedingen agile Methoden in vielen Projekten.

Was heißt das für das klassische Verhältnis zwischen Projekt- und Linienorganisation? Diese Abgrenzung gibt es de facto nicht mehr. Auch in der Linie ist es jetzt notwendig, interdisziplinär und vernetzt mit anderen Personen, Branchen und Inhalten zu arbeiten.

Jeder Manager muss also auch Projektmanager sein? Rollenbeziehungen in Unternehmen werden sich generell auflösen. Unter diesen Rahmenbedingungen ist alles aus dem Projektmanagement hilfreich. Projektmanagement ist eine Qualifikation, die jeder braucht, absolut vergleichbar mit IT-Kenntnissen oder Business English – eine Basic Skill in jeder Organisation.

Was bedeuten agile Methoden konkret in der Projektarbeit? Nehmen wir den Modebegriff Scrum, der ja gar nicht aus der Softwareentwicklung kommt

und auch nicht plötzlich aus dem Nichts aufgetaucht ist, sondern erstmals 1986 als Projektmanagementstil benannt wurde. Er ist übrigens kein Akronym, sondern leitet sich aus dem Gedränge – englisch scrum – im Rugby ab, weil mehrere kleine Gruppen parallel, unabhängig und intensiv gearbeitet und dabei Quantensprünge in der Produktentwicklung erreicht haben. Da ging es um Hardware wie Kopierer, Kameras, Autos, PCs von Firmen wie Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC. Heute wird Scrum primär in der Softwareentwicklung genutzt. Die Methode eignet sich aber überall, wo in Teams an neuen Produkten, Dienstleistungen oder Abläufen gearbeitet wird, von Entwicklung über Marketing und Vertrieb bis Personalwesen. Scrum hilft, Arbeit im Team besser zu koordinieren, Produktentwicklung zu beschleunigen und Hypothesen frühzei-

tig zu validieren. Die Methode passt in die Zeit, in der etwa ein IT-Kunde am Anfang oft nicht weiß, was er möchte, weil er nicht weiß, was überhaupt geht.

Ein Wundermittel also? Scrum passt sicher für vieles, aber nicht für alles. Darüber hinaus ist wichtig, dass ein Scrum-Kurs natürlich nicht reicht, damit im Unternehmen sofort alles viel besser und schneller läuft.

Schade. Warum ist das so? Agile Methoden brauchen eine Kulturveränderung, weil sie auf selbstorganisierte Teams und Eigenkontrolle aufgebaut sind. Das ist letztlich noch nicht überall so erwünscht. Und sie verändern die Kultur immer weiter, stimulieren neue Arten des Lernens und Denkens in allen Ebenen und Funktionen, sind also ein Veränderungsfaktor für das gesamte Unternehmen.



ZUR PERSON. BRIGITTE SCHADEN ist Präsidentin von Projekt Management Austria (pma), der mit rund 1.200 Mitgliedern größten österreichischen Projektmanagement-Vereinigung, einer Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung in diesem Bereich.

Was bedeutet das für die Entwicklung von Führung und Management? Führung muss sich natürlich auch verändern. Im Projektmanagement war das immer so: Es funktioniert nur, wenn es auch zur Kultur der Organisation passt. Projektmanagement war und ist immer agil und nie ein rigides Abhaken von Checklisten, sondern der Situation und dem Kontext angepasst. Und im Projektmanagement ging es bei Führung immer schon um Empowerment – früher von einzelnen Experten, heute von ganzen Teams, die sich selbst organisieren. Führungsqualität bedeutet daher heute vor allem Rahmenbedingungen schaffen, Coaching und Support bieten, Mitarbeiter entwickeln sowie Konflikte verhindern und lösen. **T**