

Projektmanagement in Corona-Zeiten

Welche Auswirkungen die aktuelle Corona-Krise auf das Projektmanagement und auf die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern hat, lesen Sie in diesem Interview.

Wie hat die Corona-Krise die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern verändert?

Brigitte Schaden (Präsidentin pma): An den Schwerpunkten und Inhalten hat sich nichts geändert. Es werden jene Projektmanagement-Kompetenzen und -Skills geprüft, die auch schon vor Corona-Zeiten für den Erwerb einer PM-Zertifizierung ausschlaggebend waren. Bedingt durch das Gebot von »Social Distancing« hat Projekt Management Austria jedoch in kürzester Zeit auf Online-Zertifizierungen umgestellt (Anm. der Redaktion: Details zu den Online-Zertifizierungen ab Seite 46) und somit einen virtuellen Begegnungsraum erschaffen. Man könnte nun ergänzen, dass ein solches Setting sehr wohl zusätzliche Kompetenzen von Kandidaten erfordert. Abgesehen von technischen Fertigkeiten, die quasi standardmäßig vorausgesetzt werden, erfordert die Zertifizierungsprüfung möglicherweise ein höheres Maß an Vertrauen von Projektmanagern, die hier antreten: Vertrauen in die Technik oder etwa in die Fähigkeit, sozusagen vor »laufender Kamera« ihr Wissen, ihre Erfahrung und Skills einem Gremium zu präsentieren, das zwangsweise auf Distanz ist.



Brigitte Schaden

»Für Meetings im virtuellen Raum ist es sinnvoll, das Thema Socializing aktiv auf die Agenda zu nehmen.«
www.pma.at



Markus Felder

»Die Krise hat sehr schnell und ungeschönt aufgezeigt, welche Projekte entsprechend aktiv gemanagt werden und bei welchen Projekten Defizite in Hinblick auf Planung, Stakeholdermanagement, Organisationsmanagement vorhanden sind.«
nextlevelconsulting.com

Markus Felder (Managing Director next level academy): Die wichtigste und einschneidendste Veränderung war und ist immer noch, dass von einem Tag auf den anderen die Durchführung von Präsenztrainings nicht mehr möglich war. Viele angehende Projektmanager hatten die Absolvierung von Grundausbildungen oder Zertifizierungen im Bereich Projektmanagement geplant, weil sie demnächst Verantwortung in Projekten übernehmen müssen. Bereits etablierte Projektmanager hatten vor, advanced Trainings oder Trainings zum agilen Arbeiten zu besuchen, um die kommenden Herausforderungen besser zu meistern. Ein Großteil der Projekte muss trotz allem gestartet, weitergeführt oder erfolgreich abgeschlossen werden. Um bei diesen Problemstellungen und Herausforderungen unterstützen zu können, haben wir, so wie auch viele andere Anbieter, digitale

Alternativen ins Leben gerufen. Die größte Herausforderung war, ganze Lehrgänge digital abzuwickeln. Qualität und Lernerfolg dürfen hier natürlich nicht leiden. Deshalb haben wir uns auch Input von dem renommierten Neurobiologen und Top-Speaker Bernd Hufnagl eingeholt, um die Teilnehmer, aber auch die Trainer nicht zu überfordern und richteten unser didaktisches Konzept danach aus. Derzeit laufen schon viele digitale Trainings bei uns und wir lernen jeden Tag dazu.

Welche Themen hat die Krise in Bezug auf Projekte ans Tageslicht gebracht?

Brigitte Schaden: Das Leben mit Unsicherheiten und Risiken ist für Projektmanager nichts Neues. Die Rahmenbedingungen haben sich jetzt aber nochmals verschärft. Indirekt zeigt sich durch die Umstellung auf Online-Zertifizierung auch der Grad an Flexibilität, den die Projektmanager mitbringen, indem sie sich auf ungewohnte Situationen bestmöglich einstellen.

Markus Felder: Die Krise hat sehr schnell und ungeschönt aufgezeigt, welche Projekte entsprechend aktiv gemanagt werden und bei welchen Projekten Defizite in Hinblick auf Planung, Stakeholdermanagement, Organisation bzw. Risikomanagement vorhanden sind. Da kaum Zeit vorhanden war, sich auf die neue Situation einzustellen, waren alle im Vorteil, die sehr schnell reagieren konnten. Der Zusammenhalt im Projektteam und funktionierende Kommunikationsstrukturen wurden (werden) ebenso auf eine harte Probe gestellt. Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten, die nur am Papier existieren und nicht tagtäglich gelebt werden, machen keinen Sinn. In diesen Ausnahmesituationen zeigt sich sehr rasch, wo Strukturen etabliert sind und funktionieren. In einer solchen ungeplanten und auch nicht vorhersehbaren Phase hat sich sehr deutlich der Nutzen eines gut eingeführten und verantwortlichen Projektportfoliomanagements gezeigt. Viele Unternehmen waren gezwungen, extrem schnell zu handeln und Entscheidungen zu tref-

fen. Alle, die in dieser Situation auf ein Projektportfoliomanagement zurückgreifen können, sind im Vorteil. Diese Krise ist ein Stresstest für Projekte und Projektportfolios unter realen Bedingungen, der bedingungslos Stärken und Schwächen ans Tageslicht bringt. Optimistisch betrachtet bieten sich dadurch entsprechende Chancen, aus dieser Erfahrung zu lernen und entsprechende Optimierungen durchzuführen.

Welche Tipps können Sie konkret geben, wenn es darum geht, virtuelle Projektteams zu führen?

Brigitte Schaden: Gemeinsame Meetings sind ein wichtiges Tool im Projektmanagement, um sich auszutauschen und Ziele zu evaluieren. Die Spielregeln für Projektmeetings umfassen die Klärung von Rollen oder Erwartungshaltung der Teilnehmer. Für Meetings im virtuellen Raum ist es sinnvoll, das Thema Socializing aktiv auf die Agenda zu nehmen. Wichtig sind gerade in dieser Zeit, wo viele alleine zuhause sitzen, auch Strukturen. Diese können durch regelmäßige Termine zur gleichen Zeit geschaffen werden. Denn darum geht es: Führen bedeutet – bei aller Eigenverantwortung – gerade jetzt auch Halt zu geben und dem Faktor Mensch Rechnung zu tragen. Ein freundliches Wort, ein persönlicher Austausch darüber, was die »remote work« auch mit mir als Führungskraft macht, ist authentisch. Auch Humor ist

wichtig. Gerade wenn es schwer wird, kann ein Witz Spannung lösen.

Markus Felder: Vernachlässigen Sie nicht das persönliche Kennenlernen und den Aufbau von Beziehungen. Ein »warm up« zu Beginn wird bei virtuellen Projektstart-Meetings oft vergessen – man startet gleich los. Es muss außerdem noch klarer und eindeutiger kommuniziert werden, weil die ergänzenden Gespräche am Gang, in der Küche, beim Kaffee wegfallen, und das darf nicht unterschätzt werden.

Dazu einige Tipps:

- Definieren Sie die Zusammenarbeit (Tools, Dokumentation, Meetingstruktur, etc.).
- Klare Verantwortlichkeiten
- Klare Aufgabenverteilung
- Projektmanager müssen verstärkt die Rolle des Moderators und Kommunikators einnehmen.
- Meetings dürfen nicht zu lange dauern (max. 90 Minuten) und sollten deshalb gut vor- und nachbereitet werden.

Besonders hilfreich ist die Kommunikation über den Sinn der gemeinsamen Tätigkeit. Eine gemeinsame Sicht hilft bei der Motivation. Storytelling zu den Projektzielen ist kein »nice to have«, sondern eine erfolgskritische Technik, um Fokus in virtuellen Meetings herzustellen. □