

„Volles Haus“ zum 8. PMO Tag der GPM

(Über-)Mutig das Lernen lernen

Autor: Oliver Steeger

Wissen – bekanntlich der Schlüssel für den Erfolg. Leicht gesagt. Lernen braucht auch Mut, manchmal Übermut, der aus Fehlschlägen lernen lässt und zu Veränderungen führt. Grund genug für die GPM, sich auf ihrem 8. PMO Tag mit Lernen und Veränderung zu befassen. Über 450 Fachleute für Project Management Offices (PMO) kamen, also Spezialisten, die ihre Organisation und ihr PMO fitmachen für den Projekterfolg. Das Motto des diesjährigen PMO Tag: „Über das Lernen. Über Mut. Übermut?“

Leadership 4.0, verständliches Schreiben, agile Organisationsentwicklung und die Erfahrungen mit der Einführung von Project Management Offices (PMO) – solche Themen standen auf der Agenda des diesjährigen „PMO Tag“ der GPM

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Ein geballtes Programm, gegliedert in vier Streams: Da ging es um kleine Tools (mit großer Wirkung!), Methoden zum Anfassen, Veränderungen für die Zukunft sowie um Lernen und Durchstarten nach Rückschlägen. „Wir haben in diesem Jahr den Akzent noch stärker auf das Lernen gesetzt“, berichteten **Astrid Beger** und **Andreas Splett**, Leiter des PMO Tag-Fachbeirats. Beispielsweise waren die Vorträge mit einem „Tandem“ besetzt. Der Referent präsentierte Wissen. Ein Trainer vertiefte es und machte es für die Praxis nutzbar. Dieses didaktische Konzept kam bestens bei den 450 Teilnehmern an. Eine Innovation in diesem Jahr: Der PMO Tag schloss ab mit einem „Amuse-Gueules-Parcours“. Dabei genossen die Teilnehmer kleine Lern-Bissen, Praxiswissen verschnürt zu einer

10-Minuten-Präsentation, die wie kulinarische Appetithäppchen zum Nachdenken, Diskutieren und „Mehr-Wissenwollen“ anregten.

Mit gleich drei Keynote-Vorträgen ging der PMO Tag in diesem Jahr an den Start. Innovationsmanagement und Leadership waren die Themen sowie die Frage, wie man sich im Projekt für den Erfolg „fit isst“. Unter dem Titel „Warum Produkte floppen. Über die Ursachen des Misserfolgs von Neuprodukt-Projekten“ führte Marketing-Professor **Hans-Willi Schroiff** (RWTH Aachen) ein in die Welt des Innovationsmanagements. Innovative Konsumgüter, so stellte er fest, verschwinden wieder zu 60 bis 80 Prozent ein Jahr nach ihrer Einführung. Mindestens jedes dritte neue Produkt fällt bei Konsumenten durch und wird nach Jahresfrist wieder aus den Regalen geräumt. „Eine gigantische Wertvernichtung“,



Keynote Speaker
Prof. Hans-Willi Schroiff (RWTH Aachen)
machte sich für Projektmanagement
beim Innovationsmanagement stark.
Foto: Oliver Steeger



**Dirigent Prof. Gernot Schulz sprach über Führung und Kommunikation im Orchester; anschließend lud er die Teilnehmer zum Singen im Chor ein.
Foto: Oliver Steeger**

wie der Marketingexperte sagte. Er brach eine Lanze für den Einsatz von Projektmanagement bei solchen Innovationsprojekten. Das Problem: Viele Unternehmen nehmen bei Innovationsprojekten den Kunden nicht ausreichend ins Visier. Sie betrachten den Kunden als passiven Partner, dem Unternehmen in ihrer Spezialistenrolle die augenscheinlich passenden Innovationen andienen können. „Doch so entwickeln Unternehmen Innovationen, die die Mitarbeiter aus dem Stand heraus begeistern – nicht aber die Kunden“, erklärte Prof. Hans-Willi Schroiff. Was heißt überhaupt Kunden begeistern? Ganz einfach: Der Kunde hat das Gefühl, dass er das neue Produkt noch nicht kennt – es aber dringend haben muss. Die Messlatte für Kundenbegeisterung liegt also hoch.

Prof. Hans-Willi Schroiff beschrieb ein einfaches Prozessmodell für die erfolgreiche Entwicklung von innovativen Produkten aus Sicht des Kunden. Dieses Modell erlaubt es, neue Produkte auf Kundenwünsche abzustimmen. Aber: Dieses Modell muss – ähnlich einer Wertschöpfungskette – konsequent und lückenlos abgearbeitet werden. „Unabhängiges und neutrales Projektmanagement kann dieses systematische Bearbeiten unterstützen“, erklärte der Marketingexperte. Allerdings habe er in der Praxis noch nie Projektmanagement bei dieser Art von Innovationsvorhaben gesehen. Kann Projektmanagement hier eine Lücke schließen?

Profikoch **Tarik Rose** gab einen launisch-fröhlichen Einblick hinter die Kulissen der Spitzengastronomie. Und manche seiner im munteren Plauderstil dargereichten Regeln inspirierten auch für das Projektmanagement. Beispielsweise, so ließ

Tarik Rose wissen, mache er seinen Gästen nie zu detaillierte Versprechen. Laufe nämlich etwas schief, müsse er hinterher auch nicht zu viel Versprochenes einlösen (ohnehin basierten 50 Prozent der Problemlösungen in der Küche auf spontanen Lösungen). Doch bei den Basics wurde auch Tarik Rose ernst: Als bekennender Fleischesser legt er Wert auf ausgesuchte Herkunft seiner Lebensmittel. Durch gute Ernährung könne man durchaus Zivilisationskrankheiten vorbeugen und sich „fit essen“. Eine kleine Attacke ritt der Profikoch gegen aufwendige, aber aussageleere Convenience-Gerichte: „Eine Kartoffel aus dem Ofen mit Knoblauch schmeckt häufig besser“, sprach er sich für einfaches und gesundes Kochen aus.

Stichwort „Teamführung“. „Wohl nirgendwo sonst auf der Welt arbeiten Menschen so geschlossen und präzise zusammen wie in einem Orchester“, erklärte **Prof. Gernot Schulz**, international gefragter Dirigent und langjähriges Mitglied der Berliner Philharmoniker. Musiker sind Individualisten. Ein Orchester indes muss mit extremer Genauigkeit spielen; Einsätze von Instrumenten müssen auf eine Zehntelsekunde genau abgestimmt sein. Obendrein: Es braucht Leidenschaft beim Spiel, damit die Musik das Publikum bewegt. „Leidenschaft kann man nicht verordnen, weder einem Team noch einem Orchester“, so Prof. Schulz. Als Musiker und Orchesterleiter weiß er um die Bedeutung der Kommunikation zwischen Dirigent und Orchester – und vermittelt diese Führungsprozesse auch jenseits der Musikwelt.

„In einem guten Team muss jeder wissen, welche Rolle oder Funktion er gerade innehat“,

so Gernot Schulz, „ein Orchestermusiker muss beispielsweise wissen, ob er gerade mit seinem Instrument führt oder eine andere Stimme begleitet.“ In Orchestern wechseln die Rollen zwischen Führung und Begleitung sehr häufig, manchmal sogar innerhalb eines Takts. Bei der Probenarbeit geht es deshalb darum, Bewusstsein bei den Musikern für diese wechselnden Rollen zu schaffen.

Entscheidend für den Erfolg ist die gegenseitige Wahrnehmung, eine der großen Tugenden im Team. Dies gilt bei Orchestern auch für virtuose Solisten. Nehmen Virtuosen das Orchester nicht wahr, das sie begleitet, so läuft das Konzert schnell aus dem Ruder. „Die Schwierigkeit besteht darin, auch unter dem hohen Druck einer Aufführung diese offene Wahrnehmung zu behalten“, sagte Prof. Gernot Schulz, „als Dirigent muss ich perfekt wahrnehmen, was in meinem Team geschieht.“ Bei der Aufführung müsse der Dirigent zudem laufend durch gezielte Gesten Feedback geben. Gestik, Mimik, Haltung, Klang der Stimme – die nonverbale Kommunikation spielt bei Führungsprozessen im Orchester eine enorme Rolle. Leonard Bernstein war, wie ein Video zeigte, ein wahrer Meister dieser wortlosen, aber sehr inhaltsreichen Kommunikation. Prof. Gernot Schulz beließ es nicht nur bei der Theorie. Er lud die Teilnehmer zum Singen im Chor ein (Schlusschor „Ode an die Freude“ aus Beethovens 9. Symphonie). Er verdeutlichte verschiedene Stile der Dirigiergesten – und verblüffte PMO-Fachleute mit ihrer Wirksamkeit. Dass ebenso wortloses wie leidenschaftliches Dirigieren Wirkung tut, dies erfuhren sie sehr direkt. ■