

Interview Transkript

Interviewer= I

Befragte= B

I: Dann starten wir direkt mit der ersten Frage. Wie definieren Sie nachhaltiges Projektmanagement in Ihrer Organisation oder allgemein? Und wie unterscheidet es sich vom herkömmlichen Projektmanagement?

B: Wir verstehen Nachhaltigkeit nicht nur als Implementierung nachhaltiger Themen in Projektideen und Inhalte, sondern auch als nachhaltiges Arbeiten.

B: Der erste Punkt im nachhaltigen Projektmanagement ist zu analysieren, was bereits zu einem bestimmten Thema gemacht wurde. Wer hat sich in Netzwerken oder in dem Land, in dem man tätig ist, bereits damit befasst? Es geht darum, vorhandenes Wissen zu nutzen, Prozesse nicht ständig neu zu starten und Fehler zu wiederholen. Stattdessen soll bereits gesammeltes Wissen, sei es von ehemaligen oder aktuellen Mitarbeitenden, direkt in die Planung und Ideenfindung einfließen.

B: Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Wissensmanagement: Für wen mache ich das Projekt? Wer kann die Ergebnisse weitertragen oder weiterverwenden? Das wird bereits bei der Projektplanung berücksichtigt. Maßnahmen und Zielgruppen werden so definiert, dass das Projekt nicht in der Schublade verschwindet und später eins zu eins wiederholt wird.

B: Ein weiterer Aspekt ist ressourcenschonendes Arbeiten. Man sollte sich fragen, ob man weiterhin auf Printprodukte setzt oder sich eher auf digitale Netzwerke konzentriert. Auch die Wahl der Partner und Dienstleister spielt eine Rolle. Also auch die Frage, mit welchen Portalen man arbeitet. Also, dass man so ein bisschen auch im Vorhinein überlegt.

I: Mhm.

B: Diese Prinzipien gelten sowohl für unsere internen als auch externen Projekte. Wir nehmen uns bewusst Zeit für die Planung, da Anpassungen im laufenden Projekt oft schwierig sind.

B: Wir haben eine umfangreiche Wissensbank in der Cloud. Neue und alte Mitarbeitende ermutige ich, dort nach vorhandenen Informationen zu suchen, um Doppelarbeit zu vermeiden. Ich animiere immer sowohl die alten als auch die neuen Mitarbeitenden erstmal zu gucken, was wir zu den Themen schon haben. Das ist tatsächlich auch nicht immer einfach bei uns intern, weil die meisten Leute es gewohnt sind in „von bis zu“ zu denken, also nur von Projektanfang bis Projektende.

B: Das betrifft auch grundlegende Dinge wie Projektabläufe oder Kalkulationen. Statt immer wieder bei null anzufangen, nutzen wir bestehende Strukturen und passen sie an. Man kann entweder immer alles von neu denken oder man kann auf die alten Strukturen, die jemand schon aufgesetzt hat bei anderen Projekten oder anderen Vorhaben zurückgehen und einfach weniger Zeit verschwenden, um Strukturen aufzubauen. Man kann also diese nutzen und Strukturen, dann Inhalte anpassen. Ich glaube, da müssen wir auch ganz viel tun, dass die Leute sich darauf besinnen, dass es mehr gibt als nur die Projektlaufzeit sozusagen.

I: Ja, das sind schon viele wichtige Punkte. Welche Rolle spielt der Projektmanager bei der Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien? Und was motiviert Sie persönlich, Nachhaltigkeit in Ihren Projekten voranzutreiben?

B: Der Projektmanager trifft selten die endgültigen Entscheidungen. Wenn eine Organisation kein Wissensmanagement etabliert hat, kann der Projektmanager wenig ausrichten. Wissen muss geteilt und zugänglich gemacht werden. Sonst ist der Projektmanager eigentlich gezwungen, sich immer wieder neu zu erfinden, was nicht nachhaltig ist für Kraft und Ressourcen und dazu noch Geld kostet.

I: Mhm.

B: Aber auch selbst wenn Strukturen vorhanden sind, hilft es wenig, wenn der Projektmanager nicht weiß, wie er sie nutzen kann. Also von daher selbst wenn es nachhaltige Strukturen beziehungsweise eine Wissensdatenbank gibt, der Projektverantwortliche die aber nicht zu nutzen weiß, dann hat man das gleiche Problem. Was war die zweite Frage?

I: Was denn sie speziell motiviert Nachhaltigkeit in den Projekten voranzutreiben?

B: Ich mag es nicht in die Tonne zu arbeiten, also Zeit zu verschwenden. Nachhaltiges Arbeiten bedeutet für mich, vorhandene Ressourcen zu nutzen, statt immer wieder von vorn zu beginnen. Also Ressourcen schonend nachdenken, reflektierend zu arbeiten ist gerade bei so einem kleinen Unternehmen wie unseres sehr wichtig, weil wir sind vier, fünf Leute und wenn wir immer wieder die gleichen Prozesse neu machen, kommen wir nicht zum Arbeiten.

I: Ja, das macht Sinn. Also auch Dinge recyceln.

B: Wissensverwertung ist ja Wissen recyceln. Genau. Das Wissen von demjenigen, der schon sowas gemacht hat und dann verwertest du es so, wie du es brauchst am Ende des Tages.

I: Die nächste Frage wäre dann, welche Strategien oder Ansätze nutzen Sie, um Nachhaltigkeit in den Projektlebenszyklus zu integrieren? Also, da haben Sie jetzt schon ein bisschen was angesprochen, vielleicht noch mal zusammenfassend.

B: Na, also Strategie kann man das ja schlecht nennen, weil Strategie ist ja immer organisationsbezogen. Wir persönlich haben immer, als interne Vorgabe, erstmal evaluieren, was schon da ist und erstmal mitdenken, mit wem man arbeitet. Damit man möglichst viel vorher schon an Know-how, Struktur, Ideen und so weiter in das Projekt noch bevor man sich zum Laufen bringt, implementiert und dann erst konzipieren und quasi Projektstrukturen aufbauen. Also auf dem was man vorher quasi, also die Vorplanung, Evaluation und Analyse von Daten oder Struktur oder bereits umgesetzten ähnlichen Vorhaben ist halt unsere Strategie, um zu sagen, okay, wie machen wir eigentlich, wie gehen wir das jetzt an. Also unsere Strategie besteht darin, zunächst zu evaluieren, was bereits vorhanden ist. Wir analysieren bestehende Strukturen und Ideen, bevor wir mit der eigentlichen Planung beginnen.

I: Mhm.

B: Zudem empfehle ich regelmäßige Reviews, nicht nur am Ende eines Projekts. Nach jedem Meilenstein sollten Evaluationen erfolgen, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. So können wir sicherstellen, dass das Projekt die gewünschten Ergebnisse erzielt. Also nicht eine Evaluation am Ende zu machen, wo man sagt, oh, wie schön, jetzt haben wir das Projekt umgesetzt, was ist denn alles schiefgelaufen, was lief gut? Ja, schön, sondern zu gucken, das Projekt hat zwei Jahre Laufzeit. Wir haben die und die Meilensteine und nach jedem Meilenstein am besten dann wirklich eine kleine Evaluation machen und dann schon das Projekt adjustieren, weil das ist natürlich auch mehr nachhaltig, weil du dann mehr garantieren kannst, dass das, was du dir vorgenommen hast, auch hinten rauskommt. Weil du an Stellschrauben zwischendurch drehen kannst oder anpassen kannst und nicht am Ende sein kannst: Oh, schade, hätten wir es mal anders gemacht.

I: Also eine Art agiles Projektmanagement?

B: Na ja, Scrum ist ein Tool, aber es nützt nichts, wenn es falsch eingesetzt wird. Viele nutzen Scrum, ohne es wirklich zu verstehen. Nur weil Leute Asana oder ähnliches implementieren, bedeutet das leider nicht, dass die Leute nachhaltig arbeiten. Es denken viele, dass wenn sie so ein Tool implementiert haben, dass das jetzt klappen muss. Leider Gottes nicht, weil wenn Menschen Tools benutzen, aber nicht wissen, was sie tun, kann man das beste Tool nutzen, du wirst nicht nachhaltiger. Also zum Beispiel bei Jira, musst du gucken, dass du zum Beispiel Confluence mit nutzt, dass du Protokolle dazu anlegst, dass du Reviews organisierst, dass du dir auch wirklich Zeit nimmst für die Planung der Scrum-Sessions.

B: Das Grundproblem überhaupt im Projektmanagement ist, dass am Ende des Tages irgendjemand kommt und sagt, liebe Frau X, wir haben hier eine Idee, sie haben ja Zeit hier 5 €, machen Sie mal. Dann muss Frau X gucken, wie sie irgendwas, was sie noch nie gehört hat, bis zum Datum Y umsetzen in einem Budget, was unrealistisch ist. Was kommt raus?

Immer irgendwas, was dann heißt, ach ja schön tschüss. Also da kann man Scrumen so viel man will, besser wird nicht, also von daher.

B: Aber wenn man sagt, wir haben hier eine Idee. Könnten Sie mal eine Struktur aufsetzen, richtig kalkulieren, eine Projektbeschreibung dazu machen, wie würden Sie es angehen, was würde es kosten, welchen Vorlauf braucht man? Was kommt am Ende raus? Mit wem würden Sie zusammenarbeiten? Für wen machen wir es, gibt es überhaupt die Zielgruppe. Sie machen das dann und hinterher man entscheidet, ob man das Projekt macht. Wie klein oder groß man das Projekt macht? Dann reden wir von nachhaltigen Arbeiten und dann kann man auch diese Strukturen aufsetzen. Dann müsste man diese Session, jetzt hier nach Teamstruktur, wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich einhalten, dass man spätestens in einem Monthly immer sagt, ja Frau X, sie sind verantwortlich, wie ist denn die Lage, reicht das Budget? Haben wir die Zwischenmeilensteine erreicht? Können wir weiter planen oder müssen wir noch mal in uns gehen? Auch dieser Punkt wird nie gemacht und wird meistens abgesagt, weil es meistens in Anführungszeichen heißt, „es läuft ja“. Aber es interessiert keinen Wie. Die Frage nach wie interessiert Leute nur, wenn alles schiefgeht, aber dass man die Wie-Frage stellen sollte, bevor alles schiefgeht, das ist zu anstrengend und dafür hat man keine Zeit.

I: Ja, okay.

B: Ja, also von daher Scrum ist nicht die Lösung, weil man kann auch mit den alten Werten wie Whiteboard arbeiten, ohne zu scrumen, weil man es gescheit macht und die Zeit dafür nimmt, auf dem Whiteboard einen Projektplan zu adjustieren, Fragen zu beantworten und im Team das durchzudenken. Das ist genauso gut wie das andere Projektmanagement Tool. Also, ich möchte die nicht schlecht reden. Ich mag die Tools auch, aber ich habe zu häufig gesehen, dass Leute das nur machen, um es zu machen und dann sich wundern, dass das schiefgeht beziehungsweise dass es halt nicht den Effekt hat, den man erwartet. Effektives nachhaltiges Projektmanagement beginnt mit einer strukturierten Planung. Statt sofort loszulegen, sollte zunächst geklärt werden, welche Ressourcen benötigt werden, wie das Budget aussieht und welche Partner involviert sind.

I: Welche Tools und Methoden setzen Sie ein, um Nachhaltigkeitsziele zu messen oder zu überwachen?

B: Also Messen und Überwachen sind ja zwei Dinge. Zum Überwachen, wie ich bereits erwähnt habe, sollte man je nach Projekt oder Team klar definieren, in welchen Projektphasen Evaluierungen stattfinden, wann die weitere Planung erfolgt und wann einzelne Schritte sowie kleinere Projektvorgänge analysiert und angepasst werden. So bleibt das Projekt unter Kontrolle und die definierten Ziele können tatsächlich erreicht werden.

Es gibt zahlreiche Methoden, um Nachhaltigkeitsziele zu messen. Welche Methode geeignet ist, hängt stark vom jeweiligen Projekt und Thema ab. Wenn du ein Projekt hast, an dem viele Menschen beteiligt sind, und du nicht einfach eine Masterstudentin beauftragen

kannst – was wir in der Vergangenheit bereits getan haben – um Methoden zu analysieren und daraus Empfehlungen abzuleiten, dann würde ich auf quantitative Maßnahmen setzen. Beispielsweise kann man messen, wie viele Personen teilgenommen haben. Eine einfache, aber effektive Methode ist die Bewertung durch Smileys, die man aus öffentlichen Toiletten kennt – von einem unzufriedenen bis zu einem zufriedenen Smiley. Gerade bei Kinderprojekten funktioniert dieses System sehr gut, da man auf spielerische Weise Feedback erhält. Auch bei Erwachsenen kann diese Methode erfolgreich sein, da viele Menschen ungern lange Fragebögen ausfüllen. Bei langfristigen Vorhaben, in denen methodisch und prozessbezogen gearbeitet wird, finde ich die teilnehmende Beobachtung besonders wertvoll. Wenn es gelingt, viele verschiedene Menschen dazu zu bringen, eine bestimmte Methode umzusetzen, erhält man am Ende ein umfassendes Bild der praktischen Anwendung. Letztendlich hängt die Wahl der Methode von der Zielsetzung des Projekts ab. Was genau ist das Projektziel? Was soll mit den Ergebnissen erreicht werden? Wenn die Ergebnisse dazu dienen, weitere 20 Events zu organisieren, ist die zentrale Frage vermutlich: Wie gut kam die Veranstaltung an? Wie viele Menschen haben sich zur Teilnahme bereit erklärt? Falls das Projekt jedoch darauf abzielt, eine neue Methode zu implementieren – beispielsweise bei der Begleitung von Digitalisierungsprozessen in traditionell strukturierten Organisationen –, ist es wichtiger zu verstehen, wie man den Prozess so gestaltet, dass ihn möglichst viele Menschen leicht annehmen und nutzen können.

B: Diese Aufgabenstellung erfordert einen qualitativen Ansatz. Man muss immer wieder mit den betroffenen Menschen sprechen, sei es mit denen, die die Methode bereits anwenden, oder mit denen, die sie zukünftig nutzen sollen. Wichtige Fragen dabei sind: Wie nutzt du diese Methode? Was funktioniert gut, was weniger? Wie kann sie so angepasst werden, dass du sie häufiger oder überhaupt nutzt? Das Vorgehen ist nicht in Stein gemeißelt und muss je nach Projekt individuell angepasst werden.

I: Okay, das klingt interessant. Wie ist das dann mit der organisatorischen Integration? Wie wird die Integration von Nachhaltigkeit organisatorisch unterstützt? Gibt es spezifische Rollen oder Teams?

B: Ein Nachhaltigkeitsmanager ist heutzutage meistens dafür verantwortlich, darauf zu achten, dass nicht zu viel Wasser verschwendet wird oder dass Mülltrennung korrekt durchgeführt wird. Deshalb ist diese Rolle anders besetzt, als es in unserem aktuellen Gespräch über nachhaltiges Projektmanagement der Fall ist.

B: Wenn man Scrum anwendet, benötigt man auf jeden Fall einen Scrum Master. Das bedeutet jedoch auch zusätzliche Ressourcen, die selten bereitgestellt werden. Neben dem Projektmanager wäre eine eigene Projektkoordination sinnvoll, um die Prozesse effizient zu steuern. Diese Rolle sorgt dafür, dass alle Abläufe abgestimmt sind, dass alle Beteiligten eingebunden werden und dass die Aufgaben innerhalb des Zeit- und Budgetrahmens umgesetzt werden. Es handelt sich also um eine zusätzliche Position, die sich ausschließlich auf die interne Koordination des Projekts konzentriert.

Diese Rolle wird jedoch oft eingespart. Häufig übernimmt der Projektleiter diese Aufgaben zusätzlich, was dazu führt, dass alle überlastet sind. Der Projektleiter muss sich gleichzeitig um die strategische Ausrichtung des Projekts, die Einhaltung der Projektziele, das Teammanagement und weitere Aufgaben kümmern. Dabei bleibt kaum Zeit, um sich intensiv mit den Prozessen zu befassen, da er sich nicht aufteilen kann.

In IT-Unternehmen ist diese Rolle mittlerweile weit verbreitet – zum Glück für die IT-Branche. In Bereichen wie Kultur, Bildung oder im öffentlichen Sektor hingegen sieht es anders aus. Dort werden diese Ressourcen oft nicht bereitgestellt, was letztlich immer zu höheren Kosten für die Organisationen führt.

Diese Situation kann ich aus Erfahrung bestätigen. Oft wird gedacht: „Eine zusätzliche Person können wir uns nicht leisten.“ Doch das eigentliche Problem ist, dass durch fehlende Ressourcen doppelte Prozesse entstehen, Fehler gemacht werden und dadurch mehr Zeit benötigt wird. Das kostet letztlich genauso viel oder sogar mehr.

Am Ende des Tages werden diese zusätzlichen Kosten nicht als Personalkosten verbucht, sondern als verlängerte Projektlaufzeiten oder höhere Budgets.

Letztlich hängt alles von einer sorgfältigen Planung zu Beginn des Projekts ab. Es muss klar definiert werden, welche Ressourcen wirklich notwendig sind und welche Personen benötigt werden, um das Projekt effizient und erfolgreich umzusetzen.

I: Die nächste Frage ist erstmal, was für interne Herausforderungen ihn jetzt so bei der Umsetzung nachhaltiger Projektmanagement Praktiken begegnen? Also, sie hatten da jetzt z.B. ja auch schon die Reviews genannt, die zu spät gemacht werden oder auch die Frage nach dem Wie das zu spät gestellt wird. Was wäre dann noch mal ihre zusammenfassende Antwort dazu? Und die nächste Frage wäre dann über bezogen auf die externen Herausforderungen.

B: Die größte Herausforderung ist Zeit. Dieses „Wir machen keine Reviews, wir nehmen uns keine Zeit für Planung.“ Meistens beginnen die Projekte mit einer bestimmten Zeitvorgabe und mit einem bestimmten Budget, anstatt mit der Planung zu beginnen. Zu wenig Planung führt zu Problemen bei der Umsetzung.

B: Die zweitgrößte Herausforderung in großen Organisationen ist, dass die Projektplanung oder vielmehr die Projektidee – denn eine echte Planung ist es oft nicht – auf Vorstandsebene oder bei den Entscheidungsträgern hängen bleibt. Sie sagen dann: „Dieses Projekt wäre doch eine gute Idee.“ Das Problem ist jedoch, dass sie sich nicht mit dem „Wie“, „Warum“ und „Mit wem“ auseinandersetzen.

B: Wenn das Projektmanagement dann die Umsetzung übernehmen soll, stellt man fest, dass es für diese essenziellen Fragen keine Antworten gibt. Zu diesem Zeitpunkt ist es oft bereits zu spät, sich intensiv damit zu beschäftigen, da das Projekt sofort starten soll.

B: Ein nachhaltiges Projektmanagement kann unter solchen Bedingungen kaum etabliert werden. Der Druck kommt von den Entscheidungsträgern, die davon ausgehen, dass bereits alles perfekt geplant wurde. Das Gleiche gilt für externe Auftraggeber. Sie glauben ebenfalls, die Planung sei abgeschlossen, und erwarten dann, dass das Projekt kurzfristig umgesetzt wird. Niemand hinterfragt, ob wesentliche Aspekte fehlen oder ob das Budget überhaupt ausreicht.

B: Die zentrale Herausforderung besteht also darin, dass diejenigen, die das Projekt planen, oft nicht diejenigen sind, die es später umsetzen müssen. Ein erfahrener Projektmanager oder eine erfahrene Projektmanagerin könnte frühzeitig aufzeigen, welche Schritte erforderlich sind, welches Budget realistisch ist und welche Ressourcen benötigt werden.

B: Doch Entscheidungsträger interessieren sich in der Regel nicht für diese Details – sie bestimmen lediglich das Budget und den Zeitrahmen, in dem das Projekt umgesetzt werden soll. Und genau hier liegt der Fehler.

B: Eigentlich müssten sie sagen: „Wir haben eine Idee. Können Sie eine fundierte Planung erstellen?“ Wenn dies der Fall wäre, könnten erfahrene Projektmanager realistische Strukturen aufsetzen, und das Projekt hätte eine viel größere Erfolgchance.

I: Und was würden Sie dann sagen, in welchen Projektphasen treten die größten Herausforderungen auf?

B: Die meisten Probleme entstehen bereits in der Planungsphase. Alle späteren Schwierigkeiten – zu wenig Zeit, zu wenig Budget – resultieren aus einer mangelhaften Planung. Hätte man von Anfang an realistisch geplant, würden viele dieser Fragen gar nicht erst auftreten.

B: Ich habe gerade ein Projekt, bei dem jemand die Gagen für Künstler festgelegt hat, ohne jemals eine Preisabfrage durchzuführen. Was glaubst du, was passiert ist? Wie viele Künstler sind bereit, für diese Gage zu arbeiten? Keiner. Dann kommen sie zu mir und sagen: „Stell doch bitte ein tolles Programm zusammen – aber für fünf Euro.“ Welcher renommierte Künstler arbeitet für fünf Euro? Niemand. Doch das Budget wurde bereits festgelegt, bevor überhaupt eine Agentur beauftragt wurde. Damit ist nachhaltiges Arbeiten praktisch ausgeschlossen.

B: Das gleiche Problem findet man in großen Organisationen. Irgendeine Strategieabteilung – besetzt mit Menschen, die noch nie operativ tätig waren – trifft Entscheidungen und übergibt das Projekt dann an das Projektmanagement mit den Worten: „Machen Sie mal.“

B: Wenn das Projektmanagement dann zurückmeldet, dass die Umsetzung in dieser Form nicht möglich ist, lautet die Antwort: „Das ist Ihr Problem.“ Meistens wird erst viel zu spät erkannt, dass das Budget oder der Zeitrahmen nicht ausreicht. Niemand traut sich, den Vorgesetzten frühzeitig zu sagen, dass es nicht funktionieren wird. Das führt dazu, dass erst dann Alarm geschlagen wird, wenn das Projekt bereits in Schwierigkeiten steckt – wenn es beispielsweise heißt: „Ups, wir brauchen noch zwei Millionen Euro, um den Flughafen

fertigzustellen.“ Dann beginnt das eigentliche Problem: Man muss neue Freigaben beantragen, Budgetverhandlungen führen und zusätzliche Ressourcen organisieren. Das kann Jahre dauern. In der Zwischenzeit steht die Baustelle still – und eine ungenutzte Baustelle wird nicht besser, sondern schlechter.

B: Dieses Beispiel lässt sich auf alle möglichen Projekte übertragen – sei es ein Kulturprojekt, ein Bildungsprojekt oder ein anderes öffentlich finanziertes Vorhaben.

I: Und jetzt äh mal andersrum gefragt, haben Sie ein Beispiel für eine besonders erfolgreiche Umsetzung?

B: Ich hatte einmal einen Auftraggeber, bei dem ich angestellt war. Während dieser Zeit haben wir einen barrierefreien Kindergarten gebaut. Dieses Projekt war Teil einer Corporate-Social-Responsibility-Maßnahme, also eines sozialen Engagements am Unternehmensstandort. Ich hatte zwei Jahre Zeit, gemeinsam mit der Stadt zu evaluieren: 1. Welches soziale Projekt macht für die Stadt Sinn? 2. Wie kann es umgesetzt werden? 3. Was sind die Kosten? Dieser Kindergarten ist bis heute die einzige vollständig barrierefreie Einrichtung dieser Art in dem Land, in dem wir damals tätig waren.

B: Doch dieser Erfolg war nur möglich, weil wir zwei Jahre allein für die Planung zur Verfügung hatten. Diese lange Planungszeit hat dazu beigetragen, dass das Projekt innerhalb des Budgets blieb und langfristig Bestand hatte.

I: Ah wow! Welche Ansätze haben Sie da als besonders effektiv verwiesen? Das Einräumen der Zeit?

B: Ja ausreichend Zeit für die Planung und dass diejenigen, die ein solches Projekt planen, auch wirklich Erfahrung im Projektmanagement haben. Es bringt wenig, wenn die Planung von einer Person übernommen wird, die beispielsweise Jurist oder Nachhaltigkeitsmanager ist. Ein Nachhaltigkeitsmanager ist nicht automatisch ein Projektmanagement-Experte. Projektmanagement ist etwas Eigenes. Der Projektmanager ist die zentrale Figur, die alle relevanten Informationen von den beteiligten Fachbereichen – Finanzen, Recht, Nachhaltigkeit, Verwaltung – aufnimmt, bündelt und so aufbereitet, dass das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. Dieses Zusammenspiel funktioniert jedoch nur, wenn jemand mit wirklicher Projekterfahrung die Leitung übernimmt.

B: Oft wird fälschlicherweise angenommen, dass nachhaltiges Projektmanagement einfach in die Nachhaltigkeitsabteilung ausgelagert werden kann. Das führt in der Praxis jedoch häufig zu Problemen, weil dort nicht zwangsläufig Expertise im operativen Projektmanagement vorhanden ist.

I: Ja, klar. Und wie wichtig würden Sie sagen ist da dieses Stakeholder Engagement, also für so eine erfolgreiche Implementierung?

B: Für öffentlich wirksame Projekte ist das Stakeholder-Engagement essenziell. Beim Kindergartenprojekt war es ein großer Vorteil, dass ich zwei Jahre lang vor Ort mit den

städtischen Vertretern zusammenarbeiten konnte. Ich habe viele Kinder kennengelernt und eng mit Eltern von Kindern mit und ohne Behinderung gearbeitet. Das war besonders wichtig, denn wenn die Eltern den Kindergarten nicht annehmen, hätte das Projekt keinen nachhaltigen Nutzen. Es bringt nichts, einfach eine Institution zu bauen, ohne vorher die Bedürfnisse der Zielgruppe zu analysieren.

B: Dieses Problem sieht man häufig in der Gastronomie: Es werden neue Cafés eröffnet, ohne zu prüfen, ob an diesem Standort überhaupt Bedarf besteht. In Berlin gibt es viele Beispiele, wo dasselbe Café-Prinzip bereits 20-mal gescheitert ist – trotzdem wird es erneut versucht.

B: Viele Projekte scheitern daran, dass dieses Wissen nicht berücksichtigt wird. Daher ist es bei gesellschaftlich relevanten Projekten entscheidend, die Bevölkerung frühzeitig einzubeziehen. Man muss zunächst fragen: Will die Gesellschaft dieses Projekt überhaupt? Falls ja, in welcher Form? Regelmäßige Feedback-Schleifen sind notwendig, um zu überprüfen, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet. Man muss sich immer wieder fragen: Würden die Menschen das Projekt tatsächlich nutzen? Falls nein, warum nicht? Die Gründe für Ablehnung sollten analysiert und in die weitere Planung integriert werden. So stellt man sicher, dass die Menschen das Projekt nicht nur annehmen, sondern sich ernst genommen fühlen und sich aktiv beteiligen.

I: Welche Kompetenzen sind entscheidend für nachhaltiges Projektmanagement?

B: Projektmanagement erfordert Menschen, die wirklich in der Lage sind, Projekte zu managen – also zu koordinieren, mit anderen zu kommunizieren, Meinungen zu vertreten und Entscheidungen durchzusetzen. Leider wird Projektmanagement immer noch zu häufig als eine Zusatzqualifikation wie ein „Add-on“ und nicht als eigenständige Spezialisierung gelehrt. Stattdessen wird es meist in Verbindung mit Betriebswirtschaftslehre oder Volkswirtschaftslehre gesehen und eher mit Finanzwesen, Vertrieb oder New Business in Verbindung gebracht – weniger mit Koordination und praktischer Umsetzung.

B: Dabei ist der Projektmanager letztlich die Person, die Prozesse zusammenführt, sie in die Organisation oder Teamstrukturen integriert und die verschiedenen Fachbereiche miteinander verknüpft. Dieses Wissen kann man jedoch kaum theoretisch lernen – es wird fast ausschließlich in der Praxis erworben.

B: Ich kenne ehrlich gesagt keinen Projektmanager, der durch eine Zertifizierung allein wirklich qualifiziert wäre. Diese ganzen Zertifizierungen bringen wenig, wenn die Menschen dahinter keine praktische Erfahrung haben. Theoretisches Wissen allein reicht nicht aus. Ein Projektmanager muss erkennen, wenn etwas schief läuft, und den Mut haben, Probleme anzusprechen. Er oder sie muss in der Lage sein, Lösungen zu entwickeln, um Prozesse anzupassen und das Projektziel dennoch zu erreichen. Man kann so viele Zertifikate erwerben, wie man möchte – wenn man nicht weiß, wie man mit Menschen und Inhalten umgeht, dann helfen auch die besten Abschlüsse nicht. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass man ein schlechter Projektmanager ist, aber zumindest wird man kein Projekt

nachhaltig und erfolgreich umsetzen können. Denn dafür braucht es mehr als theoretisches Wissen.

B: Projektmanagement besteht nicht nur aus Zahlen und Fakten, wie es in der Finanz- oder Rechtswelt der Fall ist. Es wäre schön, wenn es so einfach wäre – aber leider ist das nicht der Fall.

I: Damit haben sie jetzt eigentlich auch schon die nächste Frage beantwortet, nämlich welche Empfehlungen sie anderen Projektmanagern geben würden, die jetzt Nachhaltigkeit stärker in ihre Projekte integrieren wollen.

B: Klein anfangen. Ich hatte so viele neue Mitarbeiter, die gesagt haben, ich kann alles, aber dann so überfordert waren. Fang doch mit dem Projektassistenten an, also klein anfangen, einfach gucken, dass man eben am Anfang weniger macht und kleinere Projekte macht und dann wächst. Wenn man sich sofort übernimmt, wird man entweder krank und verliert Nerven oder das Projekt geht schief.

I: Die allerletzte Frage ist jetzt nur noch, wie sehen Sie die Zukunft des nachhaltigen Projektmanagements?

B: Oh, schlecht! Ehrlich gesagt sehe ich die Entwicklung eher kritisch. Kultur- und Bildungsprojekte existieren oft nur auf dem Podium – in Reden und Ankündigungen – aber nicht wirklich in der Gesellschaft.

B: Das liegt unter anderem daran, dass solche Themen Geld kosten und ihren finanziellen Nutzen erst langfristig entfalten. Man kann nicht erwarten, dass zehn Menschen, denen man eine gute Bildung ermöglicht, oder innovative Maßnahmen sofort wirtschaftlichen Gewinn bringen. Solche Projekte sind langfristige Investitionen.

B: Das Problem liegt jedoch nicht bei den Menschen, die in dieser Branche arbeiten, sondern an politischen Rahmenbedingungen. Deshalb sehe ich die Zukunft in diesem Bereich teilweise pessimistisch.

B: Aber ich muss dazu sagen, besonders im Bereich öffentlicher Einrichtungen passiert viel. Allerdings besteht auch hier eine der größten Herausforderungen in der Koordination. Ich sehe viele großartige Prozesse, die implementiert werden – doch oft vergisst man, die Menschen mitzunehmen, die diese Prozesse später nutzen müssen.

B: Das führt unweigerlich zu Konflikten. Man macht es sich oft zu einfach und sagt: „Das ist ein Generationenkonflikt zwischen Alt und Jung.“ Aber das stimmt so nicht. Auch ein junger Mensch, der plötzlich vor vollendete Tatsachen gestellt wird – mit der Anweisung, jetzt anders zu arbeiten oder Prozesse neu zu denken –, kann Widerstand leisten, wenn er vorher nicht eingebunden wurde.

B: Also, ich leite derzeit Schulungen in einem großen Unternehmen zum Thema Diversität und Inklusion. Das Problem: Die Menschen wurden überhaupt nicht abgeholt oder informiert, worum es in diesem Seminar geht und warum es durchgeführt wird. Jedes Mal, wenn ich vor einer neuen Gruppe stehe, muss ich erst einmal zwei Stunden damit verbringen, die Beweggründe zu erklären und Fragen zu beantworten. Viele Teilnehmende fühlen sich übergangen und fragen sich zu Recht: „Warum wurden wir nicht gefragt, was wir brauchen, um dieses Thema sinnvoll umzusetzen?“ „Warum wurde das einfach von oben entschieden?“ Genau das ist ein klassisches Beispiel für schlechtes Projektmanagement.

B: Das Problem ist nicht, dass das Thema schlecht ist oder die Teilnehmenden sich generell dagegen sträuben. Das Problem ist die fehlende Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Ein Projekt wird einfach beschlossen – und dann erwartet man, dass alle es ohne weiteres akzeptieren. Aber wenn Menschen sich nicht ernst genommen oder sogar schlecht behandelt fühlen, werden sie sich verweigern. Selbst wenn du der beste Trainer der Welt bist, wirst du in einer solchen Situation auf Widerstand stoßen. Nicht, weil dein Inhalt falsch ist, sondern weil die Betroffenen sich übergangen fühlen.

B: Genauso verhält es sich mit nachhaltigen Projekten. Du kannst das beste grüne Nachhaltigkeitsprojekt starten – aber wenn die Menschen die einen Kindergarten brauchen in ihrem Bezirk und keine grüne Wiese oder Urban Garden. Die werden erstmal nicht verstehen, was das für ein Mehrwert hat oder dass man da mit Kindern auch arbeiten kann. Die werden also erstmal auf die Barrikaden gehen und das nicht nutzen. Sie werden den Mehrwert nicht erkennen, weil niemand sie gefragt hat, was sie wirklich benötigen. Statt also Akzeptanz zu schaffen, wird das Projekt auf Ablehnung stoßen. Alles braucht deswegen mehr Zeit.

I: Ok ja, vielen Dank, das war alles!