



Entscheidend bleibt der Mensch

Künstliche Intelligenz übernimmt im Projektmanagement zunehmend Routineaufgaben. Doch mit der Effizienz und mit der rasanten technischen Weiterentwicklung wächst auch die Verantwortung, KI klug zu steuern.

Ein Meeting kann noch so produktiv sein, das Ende der Zusammenkunft ist immer der Beginn für die ungeliebte Restarbeit. Denn aus den ganzen Gesprächen davor müssen Protokolle gemacht werden, die formulierten Ideen werden zu Aufgaben, und nicht selten landet dann alles auch noch auf Folien. Das ist dann jener Teil des Jobs, der alles zusammenhält, aber

den niemand gerne macht. Nicht selten übernimmt diese unscheinbaren Routineaufgaben mittlerweile die KI.

Protokolle, Statusfolien, Aufgabenlisten oder Zusammenfassungen: Die KI schafft in kürzester Zeit Ordnung. Sie ist, wenn man so will, der neue Sheriff in der Stadt. Allerdings muss sich die KI, wie es bei neuen Sheriffs so ist, zunächst überall erst bekannt machen und ist noch nicht in jedem Saloon akzeptiert.

ALLES ERLEDIGT. Das weiß auch Brigitte Schaden, die Präsidentin von Projekt Management Austria (pma), Österreichs größter Plattform für Projektmanagement. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit der Professionalisierung des Berufsbildes und brennt für die Frage, wie man mit gutem Projektmanagement Menschen und Organisationen besser machen kann. „Projektmanagement sollte eine Grundqualifikation sein, die jeder



IN
KOOPERATION
MIT



FRANZ KÜHMAYER, der renommierte Trendforscher, spricht am pma focus 2026 über die großen Umbrüche in der Wirtschaftsgeschichte und darüber, was man daraus für die Zukunft lernt.



SABINE T. KÖSZEGI, Professorin am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien, spricht in ihrer Keynote über die KI zwischen Heilsversprechen und Kontrollverlust.

mit KI-Tools auf die Fähigkeit, gute Prompts zu formulieren. Gleichzeitig bleiben klassische Projektmanagement-Skills wie Empathie, Kommunikationsstärke, strategisches Denken oder Konfliktfähigkeit entscheidend. „Wenn man eine gewisse Neugier und einen Spieltrieb mitbringt, ist das auch von Vorteil“, erzählt Schaden, denn: Die KI wird immer leistungsfähiger und damit wird die Bedeutung des Menschen als Einordner und Entscheider immer größer. Vor allem in der Entwicklungsstufe, die kurz bevorsteht. „Die Technologie entwickelt sich von sprachbasierter KI hin zu Agenten, also Systemen, die eigenständig Aufgaben ausführen und Entscheidungen vorbereiten“, erzählt Schaden.

CO-PILOT KI. Damit wird KI vom Werkzeug zum Co-Piloten. Eine Entwicklung, die enorme Chancen eröffnet, aber auch Spielregeln braucht. Unternehmen brauchen Governance-Strukturen, ethische Leitlinien und transparente Prozesse. „Eine tragfähige KI-Governance ist zentral“, so Schaden, denn: „Wenn die KI eigenständig Aufgaben ausführt, sind Orientierung, Praxiswissen und kritische Einordnung umso wichtiger.“

Ein oft unterschätzter Aspekt ist dabei die Nachvollziehbarkeit von KI-gestützten Entscheidungen. Je stärker Systeme – insbesondere KI-Agenten – eigenständig Aufgaben übernehmen, desto wichtiger wird die Frage, wie ihre Ergebnisse zustande kommen. Die Zukunft des Projektmanagements wird damit nicht von Mensch gegen Maschine geprägt sein. Erfolgreich werden jene Organisationen sein, die KI als Verstärker nutzen, ohne dabei die menschliche Kompetenz aus der Hand zu geben. 

TEAMARBEIT. Im Projektmanagement übernimmt die KI immer häufiger Protokolle, Aufgabenlisten oder Präsentationen. Der Mensch bleibt für Einordnung, Kontrolle und vor allem Entscheidungen unverzichtbar.

haben sollte. Sie hilft nicht nur im Beruf, sondern auch im Alltag, denn am Ende geht es immer darum: „getting stuff done“, erzählt sie. „Getting stuff done“ ist der Kern des Projektmanagements, so Schaden, die schon mehrfach erlebt hat, wie sich ihr Berufsfeld verändert hat. Etwa als die ersten PCs in den Büros Einzug hielten oder als Mitte der 1990er-Jahre das Internet die Kommunikation auf den Kopf stellte. „KI ist in erster Linie ein Werkzeug, das enorme Unterstützung leisten kann.“

Eine von pma unterstützte Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement aus dem Vorjahr zeigt, wie weit diese Unterstützung in D-A-CH-Unternehmen gediehen ist. 57 Prozent der Befragten geben an, dass KI in ihrem Unternehmen bereits eingesetzt wird. Gleichzeitig zeigt die Studie aber auch eine deutliche Lücke zwischen Nutzung und strategischer Verankerung. Nur 15 Prozent berichten, dass KI im Unternehmen stark oder sehr stark verwendet wird. Der Großteil spricht von einem lediglich sporadischen Einsatz.

NEUE REGELN. Viele Organisationen experimentieren also mit KI, haben aber noch keine klare Strategie entwickelt. Es fehlt an Richtlinien, Zuständigkeiten und einer gemeinsamen Vorstellung davon, wo KI sinnvoll eingesetzt werden soll und wo nicht. Die größte Hürde ist dabei aber nicht die KI selbst, wie Schaden erzählt, sondern ihr unüberlegter Einsatz. Mitunter wird nämlich KI-Slop produziert, quasi unternehmensinterner Content-Spam, der mehr Verwirrung als Sinn stiftet. Zudem sorgt KI (nicht nur) im Projektmanagement für eine neue Komplexität – nicht zuletzt weil die Ergebnisse, die sie liefert, geprüft und bewertet werden müssen.

Das verändert auch das Anforderungsprofil der Mitarbeiter:innen. Technisches Verständnis allein reicht nicht. Es braucht einen Mix aus digitaler Kompetenz und menschlichen Fähigkeiten. Im Idealfall trifft jetzt Datenverständnis auf kritisches Denken, der sichere Umgang

PMA FOCUS 2026, 15. 10. AUSTRIA CENTER VIENNA/ONLINE

„AI ENRICHED, HUMAN LED“

Wie sich Projektmanagement im Spannungsfeld zwischen technologischer Dynamik und menschlicher Verantwortung weiterentwickelt, steht im Mittelpunkt des diesjährigen pma focus am 15. Oktober. Die Konferenz, die auch online verfolgt werden kann, widmet sich unter dem Motto „AI enriched, human led“ den aktuellen Entwicklungen rund um KI im Projektmanagement. Keynote-Speaker und Expert:innen wie die Arbeitswissenschaftlerin Sabine T. Köszegi oder Trendforscher Franz Kühmayer geben Einblicke in neueste Entwicklungen und reale Use Cases. Ergänzt wird das Programm durch Praxisberichte, Diskussionen und unterschiedliche Formate, die einen umfassenden Blick auf ein Berufsfeld im Wandel ermöglichen.

Infos: pma.at

FOTOS: ISTOCKPHOTO, BEGESTELT, LUIZA PUJU



„Unüberlegter Einsatz von KI ist die größte Hürde“

KI kann Projekte beschleunigen, ersetzt aber kein Urteilsvermögen.
pma-Präsidentin Brigitte Schaden über Chancen und verantwortungsvollen KI-Einsatz.

TREND: KI ist seit drei Jahren das dominierende Thema, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Wie hat sie das Projektmanagement verändert?

BRIGITTE SCHADEN: Zunächst möchte ich festhalten, dass sich Projektmanagement – wie die Welt insgesamt – ständig verändert. KI hat diese Entwicklung jedoch deutlich beschleunigt. Heute geht es weniger um starre Planung als um schnellere Zyklen, höhere Anpassungsfähigkeit und den Umgang mit wachsender Komplexität. Gleichzeitig gewinnen Stakeholder-Management, Kommunikation und Kontextverständnis weiter an Bedeutung. Der Kern des Projektmanagements bleibt jedoch unverändert: „getting stuff done“.

Aber hat KI im Vergleich zu den ersten PCs oder dem Aufkommen des Internets einen anderen Impact? Wie Computer und Internet ist auch KI in erster Linie ein Werkzeug, das enorme Unterstützung leisten kann. Gerade im Projektmanagement gibt es Aufgaben, die zwar essenziell sind, aber aufgrund ihres Zeitaufwands oft ungern erledigt werden. Dazu zählen etwa Meeting-Protokolle, das Erstellen von Präsentationen oder administrative Tätigkeiten. Hier lässt sich KI hervorragend einsetzen. Auch im Risikomanagement kann sie sinnvoll unterstützen.

Ganz risikofrei ist das allerdings nicht, wenn man die gelieferten Ergebnisse eins zu eins übernimmt, oder? Natürlich nicht. Aus meiner Sicht lässt sich KI nur dann sinnvoll nutzen, wenn man sie in Bereichen einsetzt, in denen man selbst über ausreichende Expertise verfügt. Schließlich muss man

die Vorschläge der KI einordnen und bewerten können.

Gibt es für Sie eine rote Linie beim Einsatz der KI im Berufsalltag? Also ich würde KI nicht ungeprüft nach außen kommunizieren lassen, etwa gegenüber Stakeholdern. Es ist aber gut möglich, dass ich meine Meinung ändere, wenn sich die KI auch in dieser Hinsicht schnell weiterentwickelt.

Diese rasenden Entwicklungen, die Sie ansprechen, führen bei Menschen zu Begeisterungstürmen, machen aber vielen auch Angst. Wo steht das Projektmanagement zwischen diesen beiden Polen? Betrachtet man KI als Werkzeug, gilt trotz ihrer

enormen Wirkmacht, dasselbe wie für jedes andere Werkzeug auch. Man kann es sinnvoll einsetzen, man kann sich aber auch gehörig damit verletzen. Ein wesentlicher Punkt aus meiner Sicht ist es daher, den Missbrauch von KI dort zu begrenzen, wo man das kann. Egal ob Staat, Organisation oder Unternehmen, man benötigt einen klaren Rahmen, der Chancen ermöglicht und Risiken begrenzt.

Dafür braucht es aber Governance-Strukturen und ethische Leitlinien in Unternehmen. Wie präsentiert sich hier der Status quo aus Ihrer Sicht? Eine tragfähige KI-Governance ist zentral, weil vielen Organisationen noch klare Leitplanken fehlen. Was ist sinnvoll, was ist erlaubt, wo liegen die Grenzen? Zugleich entwickelt sich die Technologie rasant weiter. Von überwiegend sprachbasierter KI geht es hin zu Agenten, also Systemen, die eigenständig Aufgaben ausführen und Entscheidungen vorbereiten. Umso wichtiger sind daher Orientierung, Praxiswissen und kritische Einordnung. Nicht nur im Projektmanagement, sondern vor allem im großen Ganzen. Wenn sich nicht mehr unterscheiden lässt, was echt ist und was nicht, haben wir als Gesellschaft ein Problem.

Wo sehen Sie aktuell die größten Hürden bei der Implementierung von KI in Unternehmen? Die größte Hürde ist oft nicht die KI selbst, sondern ihr unüberlegter Einsatz. Unternehmen produzieren mitunter KI-Slop, also überflüssige KI-generierte Inhalte oder Arbeitsschritte ohne echten Mehrwert. Das kostet Zeit, Ressourcen und Nerven.



ZUR PERSON. Brigitte Schaden ist die Präsidentin von Projekt Management Austria (pma). Die Projektmanagementvereinigung zählt rund 1.300 Mitglieder und ist Österreichs größte Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung in diesem Bereich.

FOTO: LUDWIG SCHIEDL