

Projektleiter – Ausgewählte Experten müssen zugleich Manager, Führungskräfte und Unternehmer auf Zeit sein

Fachwissen genügt nicht

Beim Ernennen von Projektleitern achten Unternehmen meist primär auf die fachliche Kompetenz der Kandidaten. Sie übersehen oft, dass ein Projektleiter noch **viele andere Fähigkeiten und Fertigkeiten** braucht, um ein anspruchsvolles Projekt zum Erfolg zu führen.

Bruchsal – Herr Mayer arbeitet in der Abteilung Forschung und Entwicklung eines mittelständischen Automobilzulieferers. Nachdem er fünf Jahre als Konstrukteur für das Unternehmen tätig gewesen war, bot ihm der Bereichsleiter eine neue Aufgabe an – wegen seiner hervorragenden fachlichen Leistungen. Herr Müller könne ein Entwicklungsprojekt für einen führenden deutschen Automobilhersteller leiten. Der Diplomingenieur nahm das Angebot an und startete hoch motiviert in das neue Aufgabenfeld. Doch bereits nach wenigen Wochen stellte er ernüchtert fest: Ein Projekt zu leiten, erfordert nicht nur eine neue Arbeitsweise. Es verlangt von mir auch Fähigkeiten, die ich noch gar nicht habe.

Ähnliche Geschichten erzählen Projektleiter immer wieder, wenn man sie nach ihrem Werdegang fragt – unabhängig von der Branche, in der sie tätig sind. Der Grund: Projektleiter werden oft aufgrund ihrer hervorragenden fachlichen Leistungen ausserkoren. Verkehrt ist das nicht. Denn Projektleiter müssen auch technische Details verstehen und die Richtigkeit sowie Qualität von Projektergebnissen prüfen können. Häufig wird jedoch vergessen: Projektleiter benötigen mehr als nur Fach-Know-how. Im Idealfall füllen sie vier Rollen aus.

Erste Rolle: der Fachmann – Die fachlichen Anforderungen erfüllen die meisten Projektleiter. Sie sind in der Lage, technische sowie fachliche Details zu verstehen, zu bewerten oder auch selbst auszuarbeiten. Diese Feldkompetenz und Branchenkenntnis erleichtert einem Projektleiter die tägliche Arbeit enorm, da er Zusammenhänge schneller durchdringt als ein „Fachfremder“.

Zweite Rolle: der (Projekt-)Manager – Ein Projektleiter braucht auch methodisches Know-how. Genauer ge-



sagt: Projektmanagementkompetenz. Deshalb schicken Unternehmen frischgebackene Projektleiter oft zu Projektmanagementweiterbildungen. Dies sind entweder interne Schulungen oder zertifizierte Seminare bei externen Dienstleistern. Die Projektleiter lernen dort das Instrumentarium zum Planen und Steuern von Projekten kennen. Unerlässlich ist das Beherrschen von Methoden, unter anderem für folgende Aufgaben:

- Ziel und Auftrag klären,
- Projektstrukturplan entwerfen,
- Aufwand schätzen,
- Terminplan erstellen,
- Ressourcen planen,
- Kosten kalkulieren und
- Risiko managen.

Dritte Rolle: die Führungskraft – Projektleiter sind Führungskräfte. Die Praxis zeigt jedoch: Gerade den „weichen“ Themen wird in den Weiterbildungen wenig Beachtung geschenkt.

Der Fokus liegt in ihnen in der Regel auf der Fach- und Methodenkompetenz. Ein Projektleiter muss aber auch ein Team führen. Zudem sollte er in der Lage sein, die sich teils widersprechenden Interessen von Kunden, Vorgesetzten, involvierten Abteilungen und den eigenen Projektmitarbeitern zu managen. Der Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern eines Projektes erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Das wird in vielen Unternehmen beim Ernennen von Projektleitern nicht ausreichend berücksichtigt. Häufig wird dabei nach der Maxime verfahren: „Das lernt der Mayer“ mit der Zeit schon von selbst.“ Doch diese (Lern-)Zeit kostet Geld, gerade in Projekten.

Denn Projektleiter stehen beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben vor vielen komplexen Fragen sowie Herausforderungen, für die sie zumindest Lösungsansätze brauchen. Einige seien beispielhaft genannt.

Projektteam: Wie besetze ich mein Projektteam so, dass sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal ergänzen? Welche Phasen durchläuft ein neu formiertes Team, bevor es ein echtes Team bildet, und worauf muss ich in diesem Prozess als Führungskraft achten?

Stakeholder: Welche Stakeholder gibt es? Wie stehen diese zu dem Projekt und welche Handlungsstrategien sollte ich individuell anwenden? Wie gehe ich mit Widerständen von Mitarbeitern oder Kollegen um, die von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind?

Konflikte: Wie erkenne ich Konflikte, aus denen Probleme erwachsen könnten, bereits in einer frühen Phase, sodass ein präventives Eingreifen möglich ist? Welche Handlungsoptionen habe ich, wenn ein Konflikt eskaliert?

Vierte Rolle: der Unternehmer – Projektleiter sind Unternehmer. Sie

Projektleiter fallen nicht vom Himmel

entwickeln. Zudem sollte ein Projektleiter sein Projekt mit „Marketingaktivitäten“ innerhalb (und gegebenenfalls außerhalb) des Unternehmens bekannt machen und „gut verkaufen“. Gerade in diesen Punkten besteht ein großer Nachholbedarf: Projektleiter mit der nötigen Unternehmerpersönlichkeit sowie der Fähigkeit, unternehmerisch zu handeln, sind eher die Ausnahme.

Projektleiter Schritt für Schritt entwickeln – Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Projektleiter entsprechend diesen Rollen Anforderungen gezielt zu entwickeln. Hierfür gilt es, Trainingsprogramme zu entwickeln und auf die jeweilige Situation des Unternehmens abzustimmen. Zu vor sollte das Unternehmen jedoch eine Projektleiterlaufbahn entwerfen und in der Organisation implementieren. Diese kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden gestaltet sein. Sie sollte jedoch mindestens die drei folgenden Entwicklungs- beziehungsweise Karrierestufen enthalten.

● **Projektteammitarbeiter:** Er ist Mitglied des Projektteams. In dieses wird er seine jeweilige Fachexpertise ein. Er benötigt Grundkenntnisse des Projektmanagements, um eine gemeinsame „Projetsprache“ mit den Projektkollegen zu sprechen.

● **(Junior-)Projektleiter:** Er leitet zum ersten Mal ein kleines oder nach mehrjähriger Erfahrung ein mittelgroßes

Projekt in Bezug auf Budget und Komplexität. Die als Projektmitarbeiter gewonnenen Grundkenntnisse gilt es im Rahmen dieser Funktion zu vertiefen und mit verschiedenen Softskill-Themen zu ergänzen.

● **Senior-Projektleiter:** Er verfügt über eine langjährige Erfahrung im Projektmanagement. Er kann komplexe Projekte oder ein gesamtes Projektportfolio managen. Aufgrund seiner Erfahrung und Persönlichkeit hat er sich über die Jahre hinweg zu einem Unternehmer im Unternehmen entwickelt.

Die Projektleiterlaufbahn soll den Mitarbeitern einen Entwicklungs- und Karriereweg neben der Fach- und Führungskräfteaufbahn eröffnen. Um gute Mitarbeiter für diese Laufbahn zu gewinnen, sollten Unternehmen diese genauso attraktiv gestalten wie die Linienlaufbahnen, das heißt, gleiche Möglichkeiten hinsichtlich Weiterbildung, Umfang an Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Gehalt. Der bereitgestellte Info-Kasten gibt einen Überblick über die nötigen Skills, die gezielt vermittelt werden sollten.

Generell sollten sich Unternehmen immer wieder vor Augen führen, dass für Projektleiter ebenso wie für Führungskräfte gilt: Sie fallen nicht vom Himmel, sie reifen allmählich. Und in diesem Entwicklungsprozess müssen sie gezielt unterstützt werden – gerade weil die Projekte, deren Leitung sie übernehmen, meist über den künftigen Erfolg des Unternehmens entscheiden.

Daniel Krones

daniel.krones@kraus-und-partner.de

Zum Autor: Daniel Krones (MBA) arbeitet als Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist auf das Themenfeld Projekt- und Change Management spezialisiert. Tel.: +49/7251/989034.



Info Die verschiedenen Rollen des Projektleiters



Info

Die nötigen Skills

Projektteammitarbeiter benötigen in der Regel nur ein gewisses Basiswissen in Sachen Projektmanagement – unter anderem damit sie dasselbe Projektmanagement-Verständnis wie ihre Kollegen haben und mit den im Projekt verwendeten Tools arbeiten können. Anders sieht es bei Projektleitern aus, da sie vor komplexeren Herausforderungen stehen. Sie müssen auf das Wahrnehmen der genannten vier Rollen gezielt vorbereitet werden. Inhalte der entsprechenden Trainings sollten unter anderem sein:

- Vertiefung des Projektmanagement-Know-hows (unter anderem Methoden, Instrumente),
- Führen in Projekten,

- Konfliktmanagement,
- soziale Intelligenz in Projekten,
- Präsentieren für Projektleiter sowie
- Besprechungen und Workshops moderieren.

Hat sich ein (Junior-)Projektleiter in verschiedenen kleinen und mittelgroßen Projekten bewährt, kann das Unternehmen ihn allmählich zum Senior-Projektleiter entwickeln, der komplexe Projekte und Projektportfolios managen kann. Inhalte, die einem Projektleiter, der vor diesem Entwicklungsschritt steht, vermittelt werden sollten, sind unter anderem unternehmerisches Denken und Handeln, Multiprojekt-Management, internationales Projektmanagement, Krisenmanagement sowie Vertragsrecht für Projektmanager.

EURO-WECHSELKURSE				
	EURO/US	EURO/GBP	EURO/CHF	EURO/JPY
10.02.2011	1,3601	0,8456	1,3133	113,0900
09.02.2011	1,3703	0,8502	1,3169	113,0200
11.02.2011	1,3563	0,8466	1,3166	112,9400
14.02.2011	1,3463	0,8415	1,3060	112,2300
15.02.2011	1,3513	0,8364	1,3074	113,2100

EDELMETALLE UND GOLDMÜNZEN						
Mittelkurs in Mailand am 15.02.2011						
	Gold N.Y.	Silber MI	20 s.Fr.	20 fr. Frs.	20 Lire	Krügerrand
	1478,91	767,17	183,34	183,34	185,46	984,085

Wir können nicht in die Zukunft schauen, aber die Vergangenheit haben wir gespeichert.

SWZ Impressum

Redaktion und Verwaltung:
Innsbrucker Straße 23, 39100 Bozen
Tel. 0039-0471-973 341, Fax 972 007
E-Mail info@swz.it Internet www.swz.it
Verantwortlicher Direktor und Chefredakteur:
Robert Weissensteiner
Redakteure und ständige Mitarbeiter:
Christian Pfeifer, Simone Treibenreif,
Walter Großmann, Helmut Weissenegger
Grafik: Birgit Talbon, Johanna Mair
Verlag und Verwaltung: Doris Unterkofler,
Tel. 0471-309 730, doris@swz.it
Einzelnummer: 3,00 Euro
Jahresabonnement: 142 Euro, 50 Prozent
Aufschlag für Sendungen ins Ausland
Drucks: Longo AG
Herausgeber und Eigentümer:
Neuer Südtiroler Wirtschaftsverlag GmbH.
Registriert beim Landesgericht Bozen
am 2. August 1948, Nr. 6/48
ROC-Eintragung Nr. 6320 vom 10.12.2001

Online-Archiv mit allen wichtigen Artikeln seit Oktober 2003 unter www.swz.it.
Passwortanforderung unter E-Mail doris@swz.it oder Tel. 0471 309 730.

www.sparkasse.it
840 052 052

Mehr Bank.
SPARKASSE