

STELLEN



Karriere abseits der Linie

Multitalent Projektleiter: Vom Fachmann für ein Spezialgebiet zum Unternehmer im Unternehmen

•• Projektleiter müssen nicht nur fachlich fit sein. Sie brauchen noch viele andere Fähigkeiten und Fertigkeiten, um anspruchsvolle Projekte zum Erfolg zu führen. Das übersehen Unternehmen oft.

Herr Müller arbeitete für einen Automobilzulieferer. Nachdem der Diplom-Ingenieur dort fünf Jahre in der Konstruktion tätig war, bot ihm der Bereichsleiter eine neue Aufgabe an - aufgrund seiner hervorragenden fachlichen Leistungen. Herr Müller könne ein Entwicklungsprojekt für einen führenden deutschen Automobilhersteller leiten. Müller nahm das Angebot an: hochmotiviert. Doch schon 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 nicht habe.

Ähnliche Geschichten erzählen Projektleiter oft, wenn man sie nach ihrem Werdegang fragt. Der Grund: Projektleiter werden häufig aufgrund ihrer fachlichen Leistungen auserkoren. Verkehrt ist das nicht. Denn Projektleiter müssen auch technische Details verstehen sowie die Richtigkeit und Qualität von Projektergebnissen prüfen können. Oft wird aber vergessen: Projektleiter benötigen mehr als nur

Fach-Know-how. Im Idealfall erfüllen sie folgende vier Rollen aus.

Rolle 1: der Fachmann

Die fachlichen Anforderungen erfüllen die meisten Projektleiter. Sie sind in der Lage, technische sowie fachliche Details zu verstehen, zu bewerten und selbst ausarbeiten. Das erleichtert ihnen die tägliche Arbeit enorm, da sie Zusammenhänge schneller durchdringen als „Fachfremde“.

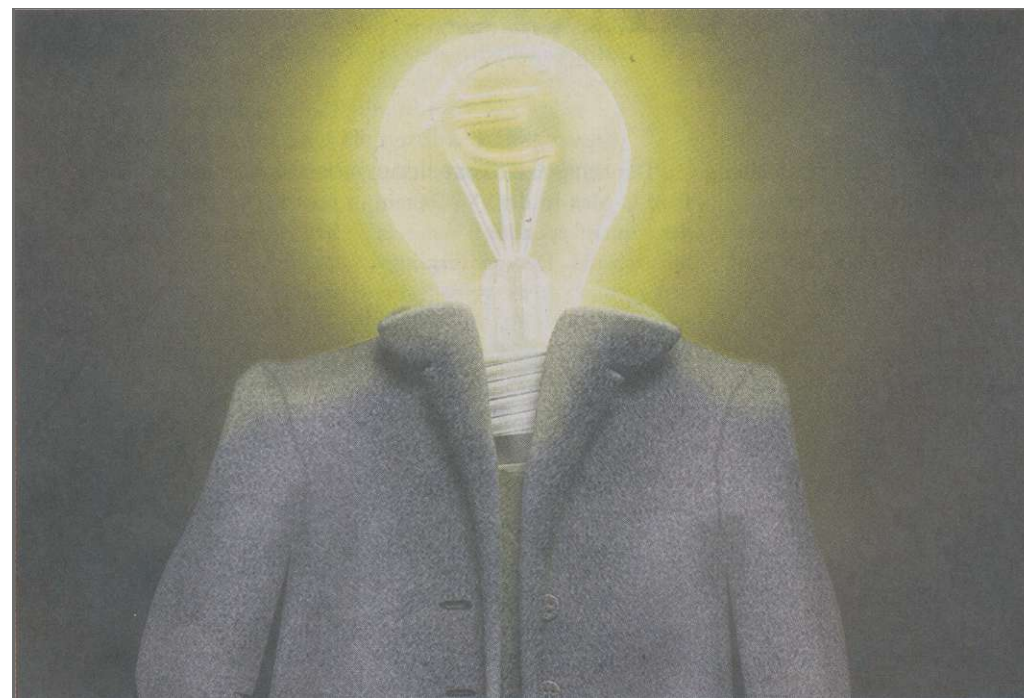
Rolle 2: der (Projekt-)Manager

Ein Projektleiter braucht auch methodisches Know-how. Genauer gesagt: Projektmanagementkompetenz. Deshalb bilden Unternehmen frischgebackene Projektleiter meist weiter - entweder intern oder extern. In diesen Weiterbildungen lernen die Projektleiter das Instrumentarium zum Planen und Steuern von Projekten kennen. Unerlässlich ist zum Beispiel das Beherrschen von Methoden für folgende Aufgaben:

- Ziel und Auftrag klären,
- Projektstruktur- und Terminplan entwerfen,
- Aufwand schätzen und Ressourcen planen,
- Risiken managen.

Rolle 3: die Führungskraft

Die Praxis zeigt: Gerade den „weichen“ Themen wird in den



„Leuchten“ gesucht: Wer ein Projekt überantwortet bekommt, muss eine ganze Reihe an Kompetenzen in sich vereinen: Fachkompetenz, Zeit- und Teammanagement, Koordinationsfähigkeit - und das alles im Zeichen des Euros, also des zur Verfügung stehenden Budgets.

Illustration: Marcus Stark / Pixelio

Weiterbildungen für Projektleiter oft wenig Beachtung geschenkt. Ihr Fokus liegt meist auf der Fach- und Methodenkompetenz. Ein Projektleiter muss aber auch ein Team führen. Zudem sollte er die Interessen von Kunden und Vorgesetzten, involvierten Abteilungen und Projektmitarbeitern „koordinieren“ können. Das erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Dieses wird in vielen

Unternehmen beim Ernennen von Projektleitern unterschätzt. Häufig wird nach der Maxime verfahren: „Das lernt der Müller (oder ‚die Mayer‘) mit der Zeit schon.“ Doch diese (Lern-)Zeit kostet Geld, gerade in Projekten.

Rolle 4: der Unternehmer

Projektleiter sind, wenn auch nur für eine begrenzte Zeit, „Geschäftsführer“ eines Projektes.

markten“. Projektleiter mit der nötigen Unternehmerpersönlichkeit sowie der Fähigkeit, unternehmerisch zu handeln, sind rar.

Projektleiter Schritt für Schritt entwickeln

Entsprechend diesen (Rollen-)Anforderungen sollten Unternehmen ihre Projektleiter entwickeln - zum Beispiel mittels Trainingsprogrammen, die auf die Situation des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sind. Zudem sollten größere Unternehmen eine Projektleiterlaufbahn in ihrer Organisation einführen. Diese sollte mindestens die drei folgenden Entwicklungs- sowie Karrierestufen enthalten:

- **Projektteammitarbeiter:** Er ist Mitglied des Projektteams. In dieses bringt er seine Fachexpertise ein. Er benötigt Grundkenntnisse des Projektmanagements, um eine gemeinsame „Projektsprache“ mit den Kollegen zu sprechen.
- **(Junior-)Projektleiter:** Er leitet kleinere Projekte oder nach mehrjähriger Erfahrung mittelgroße. Er benötigt eine solide Projektmanagement-Kompetenz. Zudem muss er seine Kenntnisse zum Beispiel in den Bereichen Führung sowie Change- und Konfliktmanagement immer weiter vertiefen.

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

Alternativer Karriereweg?

Die Projektleiterlaufbahn soll den Mitarbeitern einen Karriereweg neben der Fach- und Führungskräfteaufbahn eröffnen. Um gute Mitarbeiter für diese Laufbahn zu gewinnen, sollten Unternehmen diese so attraktiv gestalten wie die Linienlaufbahnen - nicht nur bezüglich des Gehalts, sondern auch bezüglich der fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Denn eines dürfen Unternehmen nie vergessen: Gute Projektleiter fallen ebenso wie gute Führungskräfte nicht vom Himmel, sie reifen allmählich. Und in diesem Entwicklungsprozess sollten sie gezielt unterstützt werden - gerade weil die Projekte, deren Leitung sie übernehmen, meist über den künftigen Erfolg des Unternehmens entscheiden.

•• Daniel Krones

Der Autor arbeitet als Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Telefon (07251) 989034, daniel.krones@kraus-und-partner.de