

# MM

# Das Industrie Magazin

MASCHINENMARKT

www.maschinenmarkt.de

6. Februar 2006

Ausgabe 6

€ 4,50

B 04654

VOGEL



## Flott in die Tiefe

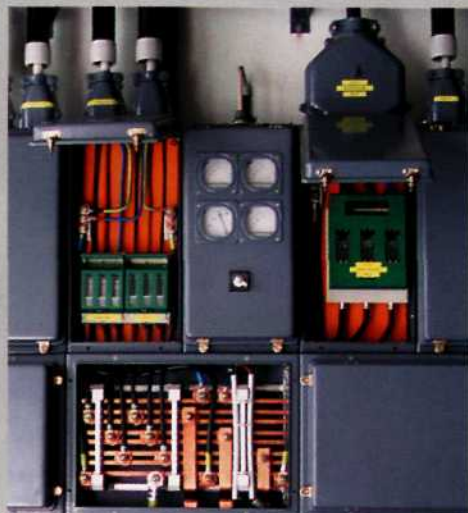
Automatisierte Erodierzelle steigert Produktivität  
im Spritzgießformenbau aufs Dreifache

Seite 24

Starkstromanlagen

**Stahlblechgehäuse erfüllen  
Sicherheitsanforderungen**

Seite 32



Arbeitsplätze für Ältere  
„Wettbewerb muss nicht auf Kosten  
der Gesundheit der Mitarbeiter gehen“

Dr. Hans Fischer, MTM-Vereinigung, Seite 20



# Projektmanager müssen reifen

Weil die Projektarbeit zur Regelarbeitsform wird, muss sich in der Unternehmensorganisation eine Projektmanagement-Kultur entwickeln

GEORG KRAUS

**S**ichtet man die Bildungsprogramme der Unternehmen, so fällt ins Auge: Die Inhalte haben sich verändert. Spielte noch vor wenigen Jahren das Thema Teamarbeit eine große Rolle, so ist dessen Bedeutung nun gesunken. Stattdessen hat sich die Projektarbeit zu einem Standardthema der betrieblichen Weiterbildung entwickelt. Darin spiegeln sich die gewandelten Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen in den Unternehmen wider.

## Unternehmensübergreifende Projektarbeit boomt

Folglich boomt die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifende Projektarbeit. Erfahrung im Projektmanagement ist heute häufig eine Voraussetzung für die Übernahme qualifizierter Fach- und Führungspositionen. Entsprechend viele Projektmanagement-Seminare werden in den Unternehmen angeboten - unter anderem, weil die Verantwortlichen erkannten: Das Arbeiten in Projekten stellt andere Anforderungen an unsere Mitarbeiter als das Wahrnehmen einer Linienfunktion. Und: Ebenso wie sich nicht jede Fachkraft als Führungskraft eignet, ist auch nicht jede gute Führungskraft zugleich ein guter Projektmanager. Dafür sind

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in 76646 Bruchsal, Tel. (0 72 51) 98 90 34, (0 72 51) 98 90 35, info@kraus-und-partner.de

die Arbeitsbedingungen in diesen Funktionen zu verschiedenen. Nicht zuletzt wuchs diese Erkenntnis in den Unternehmen, weil viele Projekte scheitern - laut manchen Studien über 70%. Hinter diese Zahl muss man zwar einige Fragezeichen setzen, weil die Untersuchungen meist aus der Feder von Beratungsunternehmen stammen. Fakt ist aber: Viele Projekte erreichen ihre Ziele nicht.

Weil so viele Projekte scheitern, kommen viele Unternehmen zu dem Schluss: Für das erfolgreiche Managen größerer bereichs- oder gar unternehmensübergreifender Projekte genügt es nicht, unsere Mitarbeiter in mehrtägige Seminare zu schicken, in denen sie das kleine Einmaleins des Projektmanagements lernen. So erwerben sie nicht das für das Planen, Initiieren, Durchführen und Steuern der Projekte nötige Wissen. Auch wenn sie drei oder vier

Projektmanagement-Seminare besuchen, die lose nebeneinander stehen, erfolgt keine systematische Ausbildung unserer Mitarbeiter, nach der diese dasselbe Projekt(management)verständnis haben und dieselbe Terminologie und dieselben Tools nutzen.

## Reife Projektmanager fallen nicht vom Himmel

Kurz: Solche Seminare fördern zwar das Projektmanagement-Know-how der Mitarbeiter, sie tragen aber wenig zum Aufbau der gewünschten Projektmanagement-Kultur in unserer Organisation bei.

Deshalb konzipierten viele Unternehmen umfassende Projektmanagement-Ausbildungen für ihre Mitarbeiter. Sie sollen ihnen das Rüstzeug vermitteln, das sie zum Managen komplexer Projekte brauchen. Ein Merkmal dieser Ausbildungen ist: Sie erstrecken sich über einen längeren Zeitraum - zuweilen über Jahre. Dahinter steckt die Einsicht: Reife Projektmanager fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich.

Unter anderem, weil qualifizierte Projektmanager auch bestimmte persönliche Kompetenzen

**Eine Investition in Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter erweist sich gleichermaßen als eine Investition in die Entwicklung des Unternehmens.**







Bilder: MM-Archiv

Eine qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung existiert bisher nur in wenigen Unternehmen.

benötigen. Sie müssen zum Beispiel Menschen führen, integrieren und motivieren (ohne ihre disziplinarischen Vorgesetzten zu sein), komplexe Zusammenhänge wahrnehmen, in komplexen Strukturen denken und Probleme, die den Projekterfolg gefährden könnten, früh erkennen und darauf angemessen reagieren. Außerdem müssen Projektmanager das nötige Rückgrat haben, um Konflikte aus- und Widerständen standzuhalten.

Wichtig ist dabei eine abschließende Prüfung oder Zertifizierung. Denn: Wenn die für den Unternehmenserfolg wichtigen Aufgaben oft in Projekten erledigt werden, muss garantiert sein, dass die Verantwortlichen über das gewünschte Projektmanagement-Know-how und -verständnis verfügen. Sonst kann in der Organisation die gewünschte Projektmanagement-Kultur nicht entstehen. Deshalb sollten die individuellen Maßnahmen auch in einem kollektiven Entwicklungskonzept verankert sein.

Diese Verankerung ist nötig, weil die Ausbildung zum Projektmanager hohe Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Schließlich findet sie meist parallel zur Alltagsarbeit statt. Folglich ist sie mit einer Mehrbelastung verbunden. Deshalb müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass es für ihre Mitarbeiter attraktiv ist, Zeit und Energie in ihre Weiterqualifizierung zu investieren. Sonst besteht die Gefahr, dass das Unternehmen langfristig nicht über die benötigten Projektmanager verfügt.

Als besonders fruchtbar haben sich institutionalisierte Projektmanagement-Ausbildungen in Unternehmen erwiesen, die ihren Mitarbeitern wegen ihrer flachen Hierarchien wenig Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen bieten können. Dies stellt oft ein Problem dar. Dort stellt eine qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung - verknüpft mit einer Projektlaufbahn, die neben der Führungs- und Fachlaufbahn steht - einen Ansatz zur Problemlösung dar. Dieser existiert aber erst in wenigen Unternehmen, weil in vielen Unternehmen noch der Geist lebt: Wenn wir Geld in die Qualifizierung unserer Mitarbeiter als Projektmanager investieren, profitieren davon vor allem unsere Mitarbeiter. Sie sehen nicht, dass es sich dabei auch um eine Gewinn bringende Investition in die Entwicklung des Unternehmens handelt. **MM**

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

- Unternehmensberatung  
Dr. Kraus & Partner