

Karriere im Projekt

Eine Chance für Projektleiter und Unternehmen

„Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen: Entweder man leistet wirklich etwas oder man behauptet, etwas zu leisten. Ich rate zu der ersten Methode, denn hier ist die Konkurrenz bei weitem nicht so groß!“

(Danny Kaye, amerikanischer Schauspieler)

Es gibt kaum eine Funktion, in der Leistungen derart objektiv und exakt gemessen werden können wie im Projektmanagement. Die Einhaltung der Kosten und Termine kann ebenso eindeutig festgestellt werden wie die Erreichung klar definierter Leistungsziele. Dennoch befinden sich die erfolgreichen Projektleiter häufig auf der Karriere-Standspur, während die Kollegen aus der Linie an ihnen vorbeiziehen. Der erfolgreiche Projektleiter steht manchmal im Off. Offensichtlich ist es ein Handicap, auch nur vorübergehend keinen festen Platz in der Linie zu haben. Offensichtlich werden die glänzenden Leistungen in der Projektarbeit nicht so zur Kenntnis genommen wie brave Linienarbeit. Nach dem Ende des Projekts macht man in der Linie da weiter, wo man vor dem Projekt aufgehört hat, andere sind in der Zwischenzeit aber ein ganzes Stück weiter gekommen. Die Bereitschaft von Linienmanagern, die Leitung eines Projekts zu übernehmen, ist denn auch wenig ausgeprägt. Wieso sollten sie auch, wenn es sich nicht „lohnt“?

Kein Projektmarketing

Die mangelnde Anerkennung der Projektarbeit kann aber auch beim Projektleiter selbst begründet liegen. Das Motto „tue Gutes und rede darüber“ gilt auch und gerade für die Projektarbeit. Ein so verstandenes Projektmarketing sorgt nicht nur dafür, dass die Leistungen des Projektteams nicht unter den Tisch fallen, sondern sind auch für das Projekt von großer Bedeutung. Für ein Unterneh-

men, das viele Auftragsprojekte für externe Kunden durchführt, ist ein effizientes Projektmarketing sogar die beste und billigste Werbung.

Können Sie sich das leisten?

Unternehmen, die ihre erfolgreichen Projektleiter auf der Standspur verkümmern lassen, werden schon bald vor schier unüberwindlichen Hürden stehen. Die Welt der Zukunft wird eine Welt der Projekte sein. Der Bedarf an Projektleitern wird exponentiell steigen und damit die Konkurrenz um sie. Für die Unternehmen heißt das:

- Kein Unternehmen wird es sich leisten können, dass sich die wertvollsten Mitarbeiter – die „Werttreiber“ – wegen mangelnder Entwicklungsmöglichkeiten aus dem Unternehmen verabschieden.
- Kein Unternehmen wird es sich leisten können, dass sich die Kandidaten vor der Übernahme von Projekten drücken.
- Kein Unternehmen wird es sich leisten können, die in der Linie verborgenen Projektleitertalente ungenutzt schlummern zu lassen. Dieser „Schatz“ muss gehoben werden.

Bei den engagierten Projektleitern handelt es sich zumeist um besonders motivierte, mit viel Eigeninitiative ausgestattete und unternehmerisch denkende Mitarbeiter, deren Verlust für das Unternehmen bereits jetzt sehr schmerzhaft ist. Projektleiter an das Unternehmen zu binden und die Attraktivität des Unternehmens für (potenzielle) Projektleiter zu erhöhen, muss deshalb das Ziel jedes Unternehmens sein. Den Schlüssel dafür hält die Personalentwicklung in Händen.

Karrierewege

Die Lösung für diese Problematik wird häufig in einem eigenen Karrieremodell für Projektmanager gesehen. Für Pro-

jektmanager wird, ähnlich wie für Linienmanager, ein eigenständiges Karrieremodell – die Fachkarriere – entwickelt. Zwei parallele Karrierewege lösen aber nur einen Teil der Probleme. Zudem hängt es stark von der organisatorischen Einbindung des Projektmanagement ab, ob dieses Modell tatsächlich anwendbar ist. Deshalb plädieren wir für ein System, das allen oben beschriebenen Problemlagen gerecht wird und von der konkreten Organisation weitgehend unabhängig ist.

Das Project Management Institute (PMI) und in Deutschland die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) bieten Zertifizierungen im Projektmanagement an, die als Grundlage für eine Fachkarriere dienen können. Das Zertifizierungssystem der GPM gliedert sich in vier Kompetenzstufen:

- **Projekt-Direktor – Stufe A:** ist befähigt, sehr große, komplexe und internationale Projekte professionell zu leiten.
- **Projekt-Manager – Stufe B:** Kompetenz, komplexe Projekte professionell zu leiten.
- **Projektleiter – Stufe C:** ist befähigt, kleine und mittlere Projekte professionell zu leiten und bei komplexen Projekten die Teilprojektleitung zu übernehmen.
- **Projekt-Fachmann – Stufe D:** ist befähigt, die Assistenz im Projekt zu übernehmen und sein Projektmanagement in der Praxis anzuwenden.

Als Nutzen eines Fachkarriere-Modells für Projektleiter und Unternehmen werden genannt:

- Steigerung von Effektivität und Effizienz der Projektabwicklung
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für Projektleiter
- Bessere Karrierechancen für Projektleiter
- Honorierung guter Leistungen

Doch erheben sich gegen eine Fachkarriere mit Zertifizierung inzwischen auch

mahrende Stimmen. Die Zertifizierung ist zwangsläufig theorielastig, sagt also wenig über die Umsetzungskompetenz des Projektleiters aus. Zwar wird zur Zulassung zu den Prüfungen in der Regel der Nachweis von Projektleiterpraxis vorausgesetzt. Doch sind die Prüfungen häufig Multiple-Choice-Tests mit Fragen, die mehr an ein wissenschaftliches Studium denn an praktische Projektarbeit erinnern. Andererseits können nicht zertifizierte Fachkräfte sehr wohl ebenfalls ein hohes Maß an praktischer und praxiserprobter Fachkompetenz haben. Es sind der Ausschließlichkeitsanspruch und die Negierung praktischer Erfolge, die Widerspruch herausfordern.

Verbundene Karrierewege

Das Modell der verbundenen Karrierewege erkennt an, dass ein Projektleiter über theoretische und praktische Projektmanagement-Kenntnisse hinaus über weitere Fähigkeiten verfügt. Die Kompetenzen des perfekten Projektleiters sind:

- Basiskompetenz Projektmanagement
- Vertiefende Projektmanagement-Methoden
- Persönliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz

Zur persönlichen Kompetenz gehören u.a. Verhandlungskompetenz und die Beherrschung von Präsentationstechniken, zur sozialen Kompetenz z.B. Führungskompetenz und Konfliktlösungskompetenz. Dieses Kompetenzspektrum ermöglicht nicht nur eine Fachkarriere, sondern ist auch die beste Basis für eine Linienkarriere. Ebenso hat ein Linienmanager bereits einen großen Teil der Kompetenzen, die einen guten Projektleiter auszeichnen. Diese sind zum Teil Voraussetzung für eine Führungsfunktion, zum Teil werden sie sozusagen „en passant“ im Zuge der Führungstätigkeit sowie in Trainings und Seminaren erworben. Was dem Linienmanager zur Leitung von Projekten noch fehlt, ist das PM-Know-how. Was liegt also näher, als die beiden Karrierewege zu verbinden, statt zwei parallel laufende Karrieremodelle zu verfolgen? Projektleiter, die zunächst die Fachkarriere eingeschlagen haben, können zurück in die Linie und dort Karriere machen. Voraussetzung für den Aufstieg in der Li-

nie muss dann die Leitung von Projekten sein – eine Projektmanagement-Ausbildung ist für Linienmanager obligatorisch. Der Karrierepfad gleicht damit mehr einer Zickzacklinie denn einer Geraden.

Der Nutzen verbundener Karrierewege

Durch die verbundenen Karrierewege wird zusätzlich zum Nutzen der Fachkarriere ein bedeutendes Nutzenspektrum erschlossen:

- Das gesamte Potenzial an Projektleitern wird ausgeschöpft. Dieses wird in einem Umfeld, das durch eine zunehmende Projektorientierung geprägt wird, zum entscheidenden Wettbewerbsparameter.
- Durch Projektmanagement können selbst Managementtalente entdeckt werden, die nicht eine ständige Leitungsfunktion in der Linie innehaben. Durch die Leitung eines Projekts können auch Personen ihre Fähigkeiten beweisen, die nicht ständig mit einer Leitungsfunktion betraut sind.
- Der Projektleiter kommt auch mit anderen Abteilungen in Berührung, er erhält einen durch keine Abteilungsgrenzen getrübbten Überblick über das Unternehmen. Er sieht, wie andere arbeiten usw. Der erweiterte Horizont und Einblick in die „best practices“ anderer ist die beste Voraussetzung für eine Führungsposition – ob in der Linie oder im Projekt.
- Von den Erfahrungen als Projektleiter profitiert nicht zuletzt die Linientätigkeit. Die Verzahnung beider erleichtert den gemeinsamen Fokus auf den Unternehmenserfolg und vermindert den organisatorischen Gegensatz zwischen ständiger Linien- und temporärer Projektorganisation.
- Die Erfolge des Projektleiters sind überprüf- und messbar. Sie sind für einen guten Projektleiter die besten Argumente und für das Unternehmen eine objektive Bewertungsgrundlage.
- Die Zertifizierung von Projektleitern erleichtert den unternehmensübergreifenden Vergleich formaler Kompetenzen. Aber nur im Zusammenhang mit den praktischen Erfolgen kann eine umfassende Beurteilung erfolgen.

Sichtung und Entwicklung des Potenzials

Es sind im wesentlichen zwei Voraussetzungen, die für den Aufbau eigener Projektmanagement-Kompetenzen im Unternehmen geschaffen werden müssen:

- Sichtung und Bewertung des im Unternehmen vorhandenen Potenzials an Projektleitern.
- Feststellen des Entwicklungsbedarfs.

Das ideale Instrument dafür ist ein Assessment-Center auf der Grundlage eines unternehmensspezifischen Anforderungsprofils. Damit stellen Sie sicher, dass

- qualifiziertes Personal die besonders wichtigen Vorhaben – die Projekte – leitet;
- keine Projektleiter-Talente unentdeckt bleiben;
- der spezifische Aus- und Weiterbildungsbedarf festgestellt wird;
- eine gezielte Personalentwicklung durchgeführt werden kann.

Dieses Vorgehen sichert dem Unternehmen ein Reservoir an gut ausgebildeten Projektleitern und damit die Zukunftsfähigkeit.

Gerda Süß

Hinweis!

Um für die Zukunft, die von Projekten dominiert werden wird, gerüstet zu sein, braucht jedes Unternehmen projektorientierte Karriere-Modelle. Unter den angebotenen Alternativen überzeugt das Modell der verbundenen Karrierewege zwischen Linien- und Projektorganisation. Mit einem Projektleiter-Assessment können die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Mehr zum Thema Projektleiter-Assessment finden Sie auf Seite 22

Zum Thema Projektmarketing lesen Sie bitte auf den Seiten 26 und 30.