

Fachbeitrag

Bin ich bereit für eine Projektleitung?

Haben Sie bereits als Mitarbeiter erste Erfahrung in Projekten gesammelt und interessieren sich für eine neue Herausforderung? Oder wurde Ihnen gerade eine Stelle als Projektleiter für ein Projekt angeboten und Sie sollen sich innerhalb kürzester Frist entscheiden, ob Sie diese Aufgabe übernehmen wollen? Sie sind jedoch nicht sicher, ob Sie mit Ihren Kompetenzen und Erfahrungen diese Rolle bereits gut ausfüllen können?

Im folgenden Artikel erfahren Sie, wie Sie mit Hilfe von Selbst- und Fremdeinschätzung überprüfen, ob Sie sich als Projektleiter eignen, und dann eine bewusste Entscheidung zu treffen. Bei der Reflektion unterstützen Sie Überlegungen zur Attraktivität, aber auch den komplexen Anforderungen einer Projektleiterrolle, ein Praxisbeispiel sowie eine Checkliste mit Fragen zu den wesentlichen Kompetenzen und Erfahrungen, den eigenen Werten und der Motivation für die Übernahme der Rolle, den hemmenden und begünstigenden Umständen im Projektumfeld sowie den bestehenden Unternehmensnormen und -regeln.

Es geht hier nicht darum, herauszufinden, ob Sie über das benötigte Fachwissen verfügen, wie z.B. zur Terminplanung oder zum Risikomanagement. Dieses Methodenwissen können Sie in Fortbildungen oder im Selbststudium schnell erwerben, sobald Sie sich darüber klargeworden sind, dass Sie die Rolle des Projektleiters von Ihren Kompetenzen und Erfahrungen her gut ausfüllen können und Ihr berufliches wie privates Umfeld den erforderlichen Rückhalt für diese Aufgabe bietet.

Attraktivität der Projektleiterrolle

Eine Projektleitung zu übernehmen, erscheint für viele Mitarbeiter zunächst attraktiv. Von dieser Position versprechen sie sich mehr Macht und Einfluss im Unternehmen, eine bessere Bezahlung und manchmal auch die Perspektive, nach einer Phase der Bewährung eine Führungsaufgabe in der Linie zu übernehmen.

Projektleiter erhalten projektbezogen Sonderbefugnisse und -vergünstigungen, welche sie als Aufwertung in Bezug auf den Status gegenüber ihren Kollegen wahrnehmen.

Dazu gehören typischerweise

- das Projektteam fachlich zu leiten,

Autor



Jürgen Kuhrts

Dipl.-Ing., PL Bahn-Anlagenbau, Siemens AG, seit 2001 im Ruhestand

Kontakt: juergen@kuhrt.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Teamführung](#)

[Karriereplanung](#)

Service-Links



Dienstleister

[Seminaranbieter](#)



Termin

[Persönlichkeitsentwicklung](#)



Buch

[Teamführung](#)

- an Leitungssitzungen der Linie teilzunehmen, um über den Projektstatus zu berichten und auf die Ressourcenverteilung auf die verschiedenen Projekte einzuwirken,
- der Zugang zu strategisch wichtigen Informationen, und
- weitere Entscheidungs- und Machtbefugnisse, z.B. über Änderungsanträge oder Ressourceneinsatz.

Manchmal ist mit dieser Position auch verbunden

- eine flexible Arbeitszeitgestaltung,
- eine außertarifliche, in der Regel bessere Bezahlung im Vergleich zu einer entsprechenden Führungsposition in der Linie, die interne und externe Unterschriftsberechtigung, z.B. für Protokolle zur Festlegung der weiteren Arbeitsschritte (intern), Vertragsnachträge oder Zusatzangebote an Kunden (extern),
- die Vertretung der Firma gegenüber dem Kunden/Auftraggeber, externen Dienstleistern, Zulieferern und für das Projekt relevanten Institutionen, wie z.B. kommunalen Einrichtungen, und
- die Nutzung eines Firmenfahrzeugs.

Komplexe Anforderungen der Projektleiterrolle

Doch gleichzeitig mit diesen erweiterten Handlungsmöglichkeiten und besonderen Vergünstigungen müssen Sie mit der Übernahme einer Projektleitung sehr komplexe Anforderungen meistern.

Wenn Sie überlegen, ob Sie eine Projektleitung übernehmen wollen, sollten Sie in der Vorbereitungs- und Entscheidungsphase eine Reihe von Fragen für sich abwägen und klären.

Können Sie Aufgaben gut delegieren?

Als Führungskraft werden Sie künftig weniger selbst inhaltlich arbeiten. Stattdessen müssen Sie dafür sorgen, dass Sie die Projektaufgaben verständlich und vollständig an die Teammitglieder übergeben. Dabei spielt es eine wesentliche Rolle, ob Sie sich zutrauen, für teilweise völlig neue Arbeitsinhalte die Verantwortung zu übernehmen.

Können Sie sich selbst managen?

Ein ganzheitliches Selbstmanagement ist für einen Projektleiter genauso wichtig wie die Steuerung des Projekts mit seinen Arbeitspaketen. Deshalb sollten Sie, wenn Sie eine Projektleitung übernehmen wollen, auch mit den Menschen in Ihrem privaten Umfeld sprechen, d.h. mit Ihrem Partner, Kindern und Freunden, um sich so deren Rückhalts zu versichern. Sie sollten diesen vermitteln, was es bedeutet, ständig kurzfristig für Projektaufgaben verfügbar zu sein. Die Notwendigkeit, schnell abrufbar zu sein, wirkt sich gravierend auf die Arbeitsteilung mit dem Partner, die Präsenz für die Kinder, die Einhaltung privater Verabredungen sowie die Planbarkeit von Urlauben aus.

Ohne die Bereitschaft und Fähigkeit, die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit weitgehend selbst zu managen, können Sie eine Projektleitung kaum erfolgreich übernehmen. Ein ganzheitliches Selbstmanagement beinhaltet ne-

ben dem eigenen Zeitmanagement auch, Verantwortung wahrzunehmen, Aufgaben zu verteilen sowie mit Änderungsanträgen engagiert umzugehen.

Daneben sollten Sie als Projektleiter in der Lage sein, regelmäßig Ihr eigenes Verhalten kritisch im Hinblick auf die Projektziele und -erfordernisse zu überprüfen, selbst wenn Sie sich als erfolgreich empfinden. Genauso sollten Sie offen dafür sein, auch Ihre privaten Belange und Ihre Gesundheit zu betrachten und Rücksprache mit Ihrem privaten Umfeld zu halten.

Stimmt das Umfeld für Ihr Projekt?

Klären Sie auch das Umfeld ab, in dem das Projekt stattfinden wird. Dieses besteht z.B. aus gesetzlichen Vorgaben, welche das Projekt betreffen, einer erhöhten Komplexität, da z.B. in diesem Projekt immer eine Abstimmung mit dem Auftraggeber und seinen von ihm bevollmächtigten Stellvertretern erfolgen muss, aber auch aus Projektleiter-Kollegen, auf deren Know-how Sie zurückgreifen können, da diese bereits ähnliche Projekte geleitet haben.

Sammeln Sie unterstützende wie hinderliche Faktoren des künftigen Projektumfelds und notieren Sie sich diese in geeigneter Weise. Sie werden diese Liste spätestens bei der Risikoanalyse wieder benötigen.

Fühlen Sie sich dem Druck gewachsen?

Projektleiter haben komplexe Situationen unter Zeit- und Kostendruck mit hohen Anforderungen an die eigene Flexibilität und Anpassungsbereitschaft zu bewältigen, die meist zum Zeitpunkt des Projektauftrags nicht genau abzuschätzen sind.

Sie werden dabei u.a. folgende Herausforderungen zu bewältigen haben:

- Sie müssen sich eigenverantwortlich das Arbeitsvolumen einteilen und entsprechende Pufferzeiten berücksichtigen.
- Sie haben Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen.
- Sie müssen zeitlich sehr flexibel sein, da Sie z.B. gravierende Probleme oder wichtige Entscheidungen kurzfristig mit dem Auftraggeber besprechen und abstimmen müssen.
- Sie müssen die Balance zwischen Arbeits- und Anwesenheitserfordernissen halten. So kann es sinnvoll sein, Teilaufgaben und damit verbundene Verantwortung abzugeben, wenn dies mit einem Zeitgewinn verbunden ist, der nicht durch eine erforderliche Prüfung der erledigten Arbeiten wieder aufgehoben wird. (Siehe hierzu auch Kastner; Wolf, 2005.)

Die Angst zu versagen, als Projektleiter abgesetzt und durch einen neuen ersetzt zu werden, beschreiben angehende Projektleiter als die größte Befürchtung. Da die Absetzung intern von der eigenen Firma kommen, aber auch extern vom Kunden gefordert werden kann, werden negative Folgen für den weiteren Karriereweg vermutet, welche die Angst zu versagen verstärken. Diesen Ängsten und Bedenken können Sie sich als angehender Projektleiter nur stellen, wenn Sie sich zutrauen, die eigenen Aktivitäten immer wieder kritisch zu reflektieren, voraus-

schauend zu planen und Risiken zu erkennen, und, wenn Sie dennoch Fehler begehen, mit diesen souverän umzugehen und aktiv nach Lösungen zu suchen.

Aus der Reflexion über all diese Aspekte können Sie schlussfolgern, ob Sie persönlich über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft verfügen, ein Projekt zu leiten.

Können Sie das Angebot überhaupt ablehnen?

Entscheiden Sie sich letztlich gegen die Übernahme der Projektleitung, sollte Sie sich gut überlegen, wie Sie dieses Angebot ablehnen. Unter Umständen entscheiden Sie sich nämlich mit der Ablehnung dieser Stelle grundsätzlich gegen eine Führungslaufbahn im Betrieb.

Ihre Ablehnung kann vom Unternehmen, das gerade daran interessiert ist, Sie als Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, als fehlende Flexibilität oder Bereitschaft zur Leistungsübernahme interpretiert werden. Dies kann zur Folge haben, dass Sie auch bei der Besetzung künftiger interessanter vakanter Führungsstellen in der Linie nicht berücksichtigt werden.

Das folgende Beispiel beschreibt, wie Sie vorgehen können, um abzuwägen, ob die Projektleiterrolle das Richtige für Sie ist.

Beispiel: Vom Vertriebsingenieur zum Anlagenbauprojektleiter?

Wendelin Wolf ist Diplom-Ingenieur, 35 Jahre alt und bereits seit sieben Jahren als Vertriebsingenieur in seiner Firma beschäftigt. Diese stellt Ausrüstungen für den schienengebundenen Verkehr, wie z.B. Stellwerksanlagen, her. Aus seiner Vertriebstätigkeit kennt er die meisten Bereiche des Unternehmens und hat entsprechende persönliche Beziehungen zu den Kollegen und Kunden aufgebaut.

Nun spricht ihn Markus Meyer, der Hauptabteilungsleiter Anlagenabwicklung an, ob er es sich vorstellen könne, die Leitung eines komplexen und umfangreichen Anlagenbauprojekts, das Wolf akquiriert hat, zu übernehmen. Das Projektvolumen beläuft sich auf 150 Mio. Euro. Der ursprünglich dafür vorgesehene Projektleiter fällt aufgrund eines Unfalls für unbestimmte Zeit aus. Meyer gibt Wolf für seine Entscheidung eine Woche Bedenkzeit. Diese schnelle Entscheidung ist notwendig, weil die Firma bereits den Projektauftrag erhalten hat und aufgrund des festgesetzten Projektendtermins nun unverzüglich damit begonnen werden muss, das Projekt zu planen und umzusetzen.

Wolf fühlt sich geschmeichelt und findet das Angebot sehr reizvoll. Er sieht es als große Chance an, einen weiteren Schritt in seiner Karriere zu gehen. Die Projektleitung würde ihm mehr Verantwortung und neue berufliche Herausforderungen bieten, wie z.B. Mitarbeiter zu leiten und unter Zuhilfenahme seines Netzwerks komplexere Aufgabenstellungen zu meistern. Für diese benötigt er u.a. Flexibilität im Handeln, Entscheidungsbereitschaft, die Fähigkeit, allseitig gut zu kommunizieren, Arbeitsergebnisse, aber auch die Einhaltung der Prozesse zu kontrollieren und Risiken zu managen. Entsprechend der anspruchsvolleren Aufgabe und der Kompetenzen, die diese erfordert, würde er auch eine um 10% höhere Vergütung seiner Arbeitsleistung erhalten.

Allerdings will Wolf erst einmal prüfen, ob er diese Aufgabe auch persönlich und fachlich bewältigen kann. Dazu beschließt er, sehr unterschiedliche Informationen zu sammeln:

- zum spezifischen Projekt und seinen Anforderungen,
- zur Rolle des Projektleiters in seinem Unternehmen, den erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen,
- zu den vorhandenen PM-Vorlagen und PM-Prozessen und
- ein wesentlicher Punkt: dazu, wie er sich selbst in seiner Eignung für eine Projektleitung einschätzt und wie andere ihn einschätzen.

Er informiert sich zunächst über den Planungsstatus des geplanten Projekts, Abhängigkeiten und die Projektbeteiligten, wie z.B. prüf- und abnahmeberechtigte Institutionen, und sucht sich die Abschlussberichte anderer, vergleichbar komplexer Projekte heraus, die Lessons Learned enthalten.

Auch liest er Fachliteratur, um zu erfahren, über welche Kompetenzen er als Projektleiter verfügen muss und was er alles wissen und tun muss, und verschafft sich einen Überblick über die PM-Vorlagen und -Prozesse, die für das spezielle Projekt relevant sind. Dann überprüft er sein Firmennetzwerk anhand der Frage "Wer kann mir bei meiner Entscheidung helfen, ob ich eine Projektleitung diesen Umfangs annehmen soll oder besser (noch) nicht?"

Als Nächstes unterhält er sich mit zwei Projektleiterkollegen, zu denen er ein freundschaftliches Verhältnis hat. Diese können seine Fähigkeiten einschätzen und er macht sich zu ihrem Feedback Notizen. Folgende Rückmeldungen bestärken ihn in seiner Absicht, die Projektleiterrolle zu übernehmen:

"Du kennst doch den fachlichen Inhalt des Projekts und kannst so bei Deinen Projektmitarbeitern auf die positive, erfolgreiche Einstellung zum Projekt einwirken."

"Ich habe Dich jetzt schon in vielen Arbeitssituationen erlebt und habe großes Vertrauen, dass Du mit Deinem Verhandlungsgeschick, Deinem zielgerichteten Handeln, Deinem Feingefühl, aber auch Deiner Überzeugungskraft und Konfliktbereitschaft die Projektleitung gut ausfüllen wirst. Außerdem kannst Du jederzeit gerne kommen und mich um Rat fragen, wenn Du Dir bei etwas unsicher bist. Also mach' es."

Die positiven und motivierenden Meinungen der Kollegen bestärken Herrn Wolf darin, die Projektleitung zu übernehmen. Auf Basis seiner Erkenntnisse aus der Fachliteratur und den Rückmeldungen der Projektleiter erstellt er eine Checkliste mit Fragen. Mit diesen möchte er das Projekt und sich selbst besser einschätzen.

Übergeordnete Fragen sind für ihn dabei:

- Welche Anforderungen stellt das spezifische Projekt an mich? Kann ich diese Anforderungen erfüllen?
- Was spricht dafür, dass ich die Leitung dieses Projekts übernehme? Und was spricht dagegen?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen bringe ich bereits mit? Welche muss ich noch erwerben? Reichen die bestehenden Kompetenzen und Erfahrungen aus, um die Projektleitung zu übernehmen und mich parallel fortzubilden?

- Wie sieht mein Arbeits- und Lebensumfeld aus?

Abschließend sucht er das Gespräch mit seiner Frau und seinem besten Freund, mit dem er im Schützenverein ehrenamtlich zusammenarbeitet. Beide sind ihm faire, aber auch kritische Partner.

Seine Frau signalisiert ihm, dass sie ihn bei der Entscheidung unterstützt, die Projektleitung anzunehmen, spiegelt ihm u.a. seine ausgeprägten analytischen Fähigkeiten und auch die Fähigkeit, in kritischen Situationen die Ruhe zu bewahren und besonnen Entscheidungen zu treffen. Sie weist ihn aber auch darauf hin, dass er manchmal dazu neigt, sich in Details zu verlieren.

Sein bester Freund meldet ihm u.a. rück: "Mit Deiner Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit und Konsequenz bei Deinem ehrenamtlichen Engagement bin ich sicher, dass Du das Projekt zum Erfolg führen wirst. Allerdings solltest Du darauf achten, nur im Notfall in die fachliche Arbeit der Mitarbeiter einzugreifen, denen Du die Arbeitspakete delegierst, und zunächst einmal darauf vertrauen, dass sie ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen verrichten."

Von allen Seiten überwiegend bestärkt, beschließt Herr Wolf, die Projektleitung zu übernehmen, sich aber auch einen Coach mit PM-Erfahrung zu suchen, der ihn in den ersten drei Monaten seiner Projektleitung beratend zur Seite steht.

Checkliste "Eigne ich mich als Projektleiter"

Bereits die Übernahme einer Projektleiterrolle ist eine komplexe Entscheidungssituation, welche viele Gedanken und Gefühle hervorruft, die geordnet und bewertet werden sollten. Deshalb empfiehlt es sich für Sie als potentieller Projektleiter, die anstehende Entscheidung mit Hilfe einer Fragen-Checkliste zu reflektieren.

Vier Themengebiete sollten Sie dabei betrachten:

- persönliches Können: Reflexion über Kompetenzen und Erfahrungen
- persönliches Wollen: Reflexion über Werte und Motivation
- hemmende und begünstigende Umstände im Umfeld: Reflexion zu Unterstützung
- Normen und Regeln: Reflexion zu Firmenpolitik und Verhaltenscodex

Zu den in dieser Liste genannten Detailpunkten sollten Sie zunächst eine Selbsteinschätzung vornehmen. Zusätzlich empfehle ich, neben der Partnerin bzw. neben dem Partner auch ein bis zwei Kollegen und Freunde zu befragen.

Je mehr Fragen der Checkliste Sie danach abschließend mit "ja" beantworten können bzw. für sich positiv klären konnten und je mehr Sie Ideen entwickelt haben, wer Sie bei Ihrer Projektleitung unterstützen kann, desto mehr spricht für die Entscheidung, sie zu übernehmen, und umso sicherer können Sie sein, dass Sie in dieser Rolle auch erfolgreich sind.

Die ausführliche Checkliste "Eigne ich mich als Projektleiter" mit Fragen zur Reflexion steht Ihnen als Download zum Artikel zur Verfügung (Word-Datei).

Fazit

Eine Projektleitung zu übernehmen, ist in jeder Beziehung eine große Herausforderung. Für die Projektlaufzeit stehen der fachliche und ökonomische Erfolg im Vordergrund allen Handelns. Die im persönlichen Bereich entstehenden Einschränkungen, Beeinträchtigungen und Nachteile gilt es durch geeignete vertrauensvolle Absprachen mit und in der Familie sowie mit Freunden im Rahmen der Möglichkeiten zu verringern.

Bei der Entscheidung für oder gegen die Übernahme einer Projektleitung eine Checkliste durchzuarbeiten und nach einer Selbsteinschätzung auch eine Fremdeinschätzung durch Kollegen, Freunde und Partner vorzunehmen, ermöglicht es Ihnen, diese Entscheidung planvoll und systematisch zu treffen.

Literatur

- Kastner, M.; Wolf, M.: Die Work-Life-Balance im Kontext virtualisierter Arbeitsformen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, H. 4, 2005, S. 28-32



Weitere Informationen zum Thema "Projektleitung" finden Sie in dem Buch "**Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung**", hrsg. von Monika Wastian, Isabell Braumandl und Lutz von Rosenstiel, erschienen in 2. Aufl. 2012 bei Springer. Die Checkliste dieses Artikels wurde mit freundlicher Genehmigung des Verlags dem Kapitel "Das Selbstmanagement des Projektleiters", verfasst von Jürgen Kuhrts, Isabell Braumandl und Silke Weisweiler, entnommen.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2013 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.