

Projektleitung: Anforderungen an Projektleiter

Kriterien für das Erstellen eines Qualifikationsprofils

von Dr. Georg Angermeier

Die Rolle des Projektleiters oder Projektmanagers ist nicht einheitlich festgelegt. In der Praxis herrscht deshalb große Unsicherheit sowohl über die Anforderungen an einen Projektleiter als auch über seine Rechte, Kompetenzen, Aufgaben und Pflichten. Der Artikel beschreibt zunächst Kriterien für das Erstellen eines Anforderungsprofils für Projektleiter oder Projektmanager und zeigt dann, wie Sie eine Projektleiter-Vereinbarung zur Regelung der Aufgaben und Kompetenzen aufsetzen können. Ergänzend steht eine Vorlage für eine Projektleiter-Vereinbarung zur Verfügung.

Projektleiter, Projektmanager oder Projektkoordinator?

Der Begriff "Projektleiter(in)" ist in der DIN 69901 definiert als die "für die Projektleitung verantwortliche Person". Ergänzt wird dies um die Möglichkeit, für Teilaufgaben Teil- bzw. Fachprojektleiter einzusetzen. Die Projektleitung selbst hat nach DIN 69901 die Aufgaben der "Planung, Steuerung und Überwachung" des Projekts.

Der Begriff "Projektmanager" ist eine Übernahme des englischen "project managers", der im Project Management Body of Knowledge (PMBOK) als "the individual responsible for managing the project" beschrieben wird.

In ihrer Definition erscheinen diese Begriffe gleichwertig, sie werden jedoch in der Unternehmenshierarchie oft unterschiedlich interpretiert. Der Begriff des "Leiters" ist im deutschen Sprachgebrauch mit Führungsverantwortung verbunden (Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter usw.) und wird in Unternehmen mit strenger Linienorganisation ungern außerhalb der Hierarchie gesehen. Deshalb wird dort entweder "Projektmanager" oder noch neutraler "Projektkoordinator" verwendet.

Mitarbeiter, die Führungsverantwortung übernehmen wollen, denen das Unternehmen dies aber nicht zugestehen kann oder will, wird umgekehrt gerne der Pseudotitel "Projektleiter" verliehen, damit der Mitarbeiter zufrieden gestellt ist – de facto erhält er aber keine wirkliche Führungsverantwortung.

Innerhalb dieses Begriffs- und Interpretationswirrwahrs hilft nur die konsequente Detaillierung: Welche Anforderungen werden genau an den Projektleiter gestellt, was ist sein Qualifikations-

profil? Und sobald der passende Kandidat bzw. die Kandidatin für die Position gefunden ist, müssen in einer Projektleiter-Vereinbarung die Zuständigkeiten und Befugnisse definiert werden.

Die Ausgestaltung sowohl des Qualifikationsprofils als auch der Projektleiter-Vereinbarung hängen von der Organisationsstruktur des Unternehmens ab. Im wesentlichen unterscheidet man zwischen

- Linienorganisation
- Matrixorganisation und
- reiner Projektorganisation.

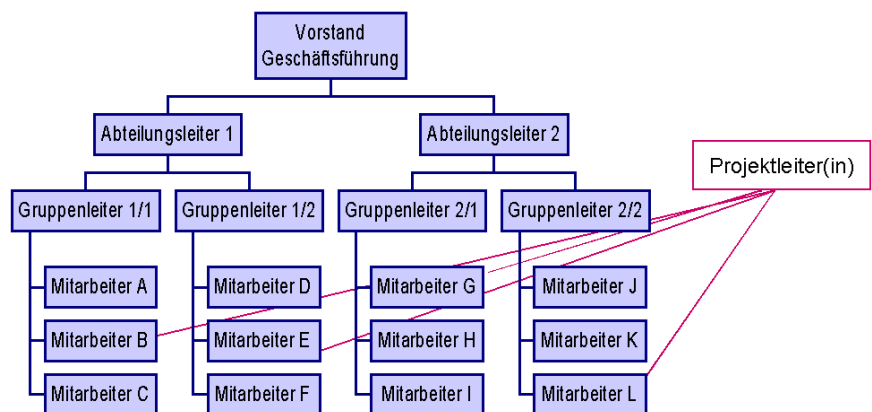


Bild 1: Projektleiter in Linienorganisation.

Organisationsstruktur des Unternehmens

Reine Linienorganisation oder abteilungsorientierte Organisation

Ein Unternehmen mit reiner Linienorganisation zeichnet sich durch eine strenge Hierarchie mit festen Entscheidungsstrukturen aus. Das Unternehmen ist in Abteilungen gegliedert, die nach bestimmten Kriterien, z.B. Kundensegmenten, Produkten, Funktionen, gebildet werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen findet meist nur über die Ebene der Vorgesetzten statt, der "kleine Dienstweg" in Form der direkten Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern verschiedener Organisationseinheiten wird oft nur stillschweigend geduldet oder sogar aktiv unterbunden.

Die Ernennung zum Projektleiter innerhalb einer reinen Linienorganisation birgt erhebliche Risiken. Während des Projekts ist es nur sehr schwer möglich, Kapazitäten aus den Linienfunktionen für die Projektdurchführung zu erhalten. Nach Projektabschluss ist eine Wiedereingliederung in die Unternehmenshierarchie nicht einfach. Gerade für diese Situation ist eine ausführliche Projektleiter-Vereinbarung, die zum Beispiel die Rückkehr in die ursprüngliche Position regelt, unbedingt erforderlich.

Matrixorganisation

Am weitesten verbreitet ist die Matrixorganisation, bei der einerseits eine Linienorganisation besteht, andererseits aber beständig Projekte (z.B. Neuentwicklung von Produkten, Organisations-Entwicklungsprojekte usw.) durchgeführt werden. Grundsätzlich besteht die gleiche Konfliktsituation wie bei der reinen Linienorganisation, aber durch die Etablierung der Projekte als anerkannter Bestandteil des Unternehmens ist die Durchlässigkeit zwischen Projekt und Linie sehr hoch. Hier kann die Ernennung zum Projektleiter das Sprungbrett für einen nächsten Karriereschritt sein. Auch in diesem Fall ist der Abschluss einer Projektleiter-Vereinbarung zu empfehlen. Eine Standardvorlage dafür sollte vom Unternehmen entwickelt und der jeweiligen Situation angepasst werden.

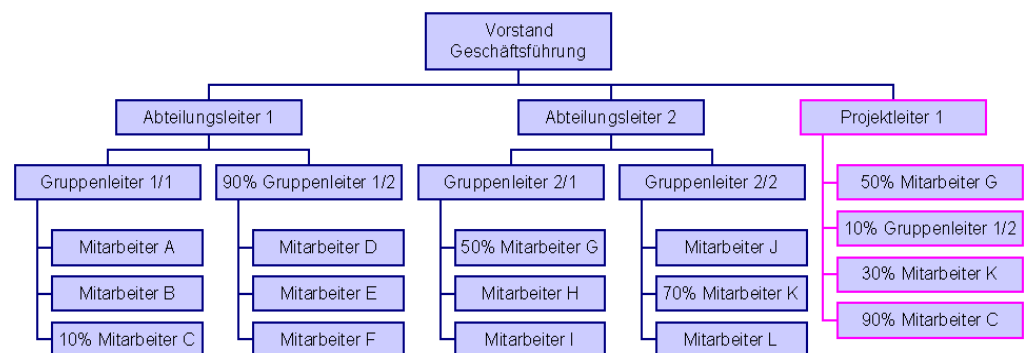


Bild 2: Projektleiter und – Mitarbeiter in einer Matrixorganisation.

Reine Projektorganisation

Die reine Projektorganisation findet sich kaum in einem Unternehmen klassischer Prägung. Sie ist typisch für Netzwerke von gleichberechtigten Partnern oder für kleine Unternehmen mit einheitlicher Qualifikation aller Mitarbeiter.

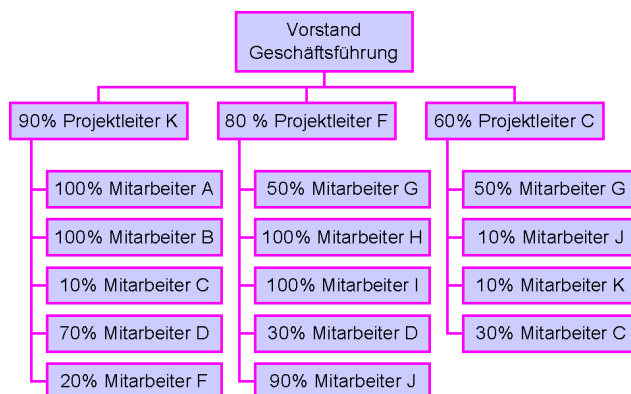


Bild 3: Projektleiter in einer Projektorganisation.

Innerhalb einer reinen Projektorganisation entsprechen die Projekte den Organisationseinheiten. Dabei haben die Projektleiter die volle Führungsverantwortung gegenüber den Mitgliedern des Projektteams. In einer konsequenten Projektorganisation werden die Rollen wechseln. Ein Projektleiter kann nach Ablauf seines Projekts wieder "einfaches" Mitglied eines neuen Projektteams werden. In einer reinen Projektorganisation müssen die Stellenbeschreibungen bereits die Projektleiter-Vereinbarung umfassen, vorallem müssen die Übergänge zwischen den einzelnen Projekten geregelt werden.

Mischformen

Diese drei Reinformen werden in der Praxis meist in unterschiedlicher Intensität vermengt. Typisch ist zum Beispiel, dass innerhalb einer projektorientiert arbeitenden Abteilung eine fast reine Projektorganisation vorzufinden ist, während die anderen Abteilungen des Unternehmens in einer klassischen Linienorganisation strukturiert sind.

Qualifikationsprofile für Projektleiter

Die Grundaufgaben der Projektleitung

Bei der Erstellung eines Qualifikationsprofils dürfen die Grundaufgaben der Projektleitung nicht aus den Augen verloren werden: **Planen, Überwachen und Steuern**. Die Durchführung des Projekts selbst gehört nicht zu den Aufgaben eines Projektleiters! Konsequenterweise ist es nicht unbedingt erforderlich, dass der Projektleiter Sachexperte für die Aufgabenstellung des Projekts ist. Vielmehr ist Methodenkompetenz und die Fähigkeit zur (Team-)Führung gefordert.

Zielasek gliedert die Anforderungen an einen Projektleiter in vier Bereiche: Projekt-, System-, Führungs- und persönliche Qualifikation (siehe Literaturhinweise). Diese Gliederung ist schlüssig und soll auch hier verwendet werden, wobei zusätzlich der Bereich der betriebswirtschaftlichen Qualifikation hinzugenommen wird.

Fünf Kompetenzbereiche des Projektleiters

1. Projektmanagement-Kompetenz

Die Kenntnis von Projektmanagement-Methoden und die Fähigkeit, sie situationsgerecht einzusetzen ist sicherlich die zentrale Anforderung an den Projektleiter.

Die Definition dessen, was Projektmanagement alles umfasst, ist Kernaufgabe der Fachverbände für Projektmanagement. In Deutschland ist dies die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM), die zugleich National Chapter der International Project Management Association (IPMA) ist. Die GPM gibt mit dem sogenannten PM-Kanon bzw. dem PMF-Wissensspeicher eine Struktur und ein Kompendium vor, nach dem auch das Einbeziehen der Projektmanagement-Kompetenz im Anforderungsprofil sinnvoll ist.

Der PM-Kanon ist Basis der deutschen Zertifizierung für Projektmanagement und sieht sich als normatives Dokument für die Kompetenz im Projektmanagement. Ausgezeichnet aufbereitet liefert er eine hervorragende Grundlage für die Erstellung sowohl eines Anforderungs- als auch eines Qualifikationsprofils. Der PM-Kanon deckt die von der IPMA vereinbarten IPMA Competence Baseline (ICB) vollständig ab und gilt in Deutschland als die National Competence Baseline (NCB).

Der PM-Kanon umfasst die vier Bereiche:

- **Grundlagenkompetenz:** In insgesamt neun Rubriken wird die unbedingt erforderliche Basis an Projektmanagement-Wissen beschrieben. Diese Grundlagenkompetenz sollte die Mindestvoraussetzung für die Ernennung zum Projektleiter sein.
- **Soziale Kompetenz:** Die persönliche Qualifikation und Führungsqualifikation werden in ebenfalls neun Rubriken dargestellt. Diese werden weiter unten ausführlicher diskutiert.
- **Methodenkompetenz:** Ausführlich werden Methoden für Standardaufgaben des Projektmanagements (z.B. Einsatzmittelplanung, Kreativitätstechniken usw.) aufgeschlüsselt. Je nach Projektanforderung muss hier ausgewählt werden, welche Kenntnisse vom Projektleiter gefordert sind.
- **Organisationskompetenz:** Sie stellt weitere elf Aufgabenfelder des Projektmanagers dar, die zum Teil bereits über die klassischen Bereiche des Projektmanagements hinausgehen (z.B. Qualitätsmanagement). Die Zuordnung der einen oder anderen Rubrik erscheint nicht unbedingt überzeugend. Eine Diskussion darüber, warum z.B. "EDV-Unterstützung im Projekt" nicht zur Methodenkompetenz gerechnet wird, oder der "Projektstart" und der "Projektabschluss" nicht zu den Grundlagen, soll hier nicht geführt werden.

Neben dem von der GPM entworfenen Qualifikationsprofil des PM-Fachmanns ist der vom US-amerikanischen Project Management Institute (PMI) herausgegebene "Guide to the Project Management Body of Knowledge" ebenfalls weit verbreitet, bekannt unter der Abkürzung PMBOK Guide. Das PMI führt hierfür ebenfalls eine eigene Zertifizierung durch. Der PMBOK spiegelt die US-amerikanische Projektkultur wider, die durch ihre Ausrichtung auf die konkrete Projektdurchführung und die Projektergebnisse ihren eigenen Reiz hat.

Die beschriebenen Quellen liefern die Struktur für ein Qualifikationsprofil, beantworten aber nicht, ob der Bewerber oder die Bewerberin den geforderten Qualifikationen auch entspricht. Im wesentlichen gibt es hierfür folgende Möglichkeiten:

- **Selbsteinschätzung:** Der Bewerber oder die Bewerberin erhält das leere Formular für das Anforderungsprofil und erstellt selbst darin sein/ihr Qualifikationsprofil. Diese Selbsteinschätzung wird dann mit dem Anforderungsprofil verglichen und es kann entschieden werden, ob eine ausreichende Übereinstimmung besteht. Gegebenenfalls können bestehende Defizite z.B. durch geeignete Schulungsmaßnahmen behoben werden. Im PM-Kanon ist ein Formular für ein solches Profil enthalten.
- **Zertifizierung:** Formal am einfachsten ist das Verlangen nach einer Zertifizierung als Projektmanager. Die Prüfstelle der GPM, die PM-Zert, bietet Zertifizierungen in unterschiedlichen Stufen an. Bereits erwähnt wurde die Zertifizierung nach PMI. Auch der Nachweis über die Ausbildung zum PM-Fachmann kann als Qualifikationsnachweis eingefordert werden.
- **Referenzen bisheriger Auftraggeber / Vorgesetzter:** Am wirksamsten ist meist die Empfehlung durch die bisherigen Auftraggeber oder Vorgesetzten. Diese haben schließlich den oder die Bewerber(in) über einen längeren Zeitraum in der konkreten Arbeit erlebt.
- **Referenzprojekte:** Wenn der oder die Bewerber(in) bereits eine Reihe von Projekten geleitet hat, dann ist auch der Vergleich zwischen dem anstehenden Projekt und den Referenzprojekten hilfreich. Gleichzeitig muss davor gewarnt werden, eine Projektleitung nur nach der Aufgabenebene zu vergeben. Selbst bei einem nahezu identischen Projekt kann z.B. aufgrund einer anderen Teamzusammensetzung ein bisher erfolgreicher Projektleiter scheitern.

2. Betriebswirtschaftliche Kompetenz

Teilbereiche des betriebswirtschaftlichen Fachwissens werden bereits in der Methodenkompetenz des PM-Kanons abgefragt. Diese sind aber auf die projektorientierten Methoden des Kosten-, Finanzmittel-, und Einsatzmittel-Managements beschränkt. Je nach Art und Umfang des Projekts sowie dessen Einbettung in das Unternehmensumfeld kann hier eine deutlich umfangreichere betriebswirtschaftliche Kompetenz gefordert sein. Bei Großprojekten ist evtl. auch die Aufteilung der Projektleitung in eine technische und eine kaufmännische Projektleitung sinnvoll.

3. Systemkompetenz (Kompetenz im Projektgegenstand)

Durch den PM-Kanon und den PMBOK nicht erfasst, sind die vom konkreten Projekt abhängigen Kompetenzen, bezogen auf den Projektgegenstand. Betrachtet man das Projekt als ein offenes System innerhalb des Projektumfelds, so kann man mit Zielasek diesen Kompetenzbereich als "Systemkompetenz" bezeichnen. Aus Projektsicht lassen sich folgende Kriterien für die erforderliche Systemkompetenz anführen.

Ein Projektleiter muss folgende Fähigkeiten aufweisen:

- Projekte eigenständig nach systemfachlichen Gesichtspunkten konzipieren
- Lasten- bzw. Pflichtenhefte erstellen
- Schätzung des Aufwands von Arbeitspaketen oder für Systemergebnisse
- Aussagen und Beiträge von Systemexperten bewerten und im Kontext des Systems korrekt einordnen
- Interdisziplinäre Workshops innerhalb des Projekts moderieren
- Fachliche Qualifikation von Systemexperten beurteilen
- Projektergebnisse beurteilen und abnehmen können
- Systemfachliche Aspekte des Projekts präsentieren

Ob diese Anforderungen überhaupt an den Projektleiter gestellt werden und wenn ja, in welcher Ausprägung, hängt vom Projekt ab. Ein Architekt als Projektleiter eines Bauwerks wird all diese Anforderungen vollständig erfüllen müssen, während der Leiter eines interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprojekts gänzlich auf die Expertise der beteiligten Fachleute angewiesen sein kann. Gegebenenfalls kann hier auch ein externer Gutachter herangezogen werden.

4. Führungsqualifikation

Die geforderte Führungsqualifikation hängt stark von den oben beschriebenen Arten der Organisationsstruktur des Unternehmens und der Einbindung des Projekts in das Unternehmensumfeld ab. Innerhalb einer reinen Linienorganisation können die Anforderungen an die Führungskompetenz des Projektleiters sehr gering sein, wenn das Projekt die entsprechende Unterstützung durch die Unternehmensführung hat und sich die Zuarbeit für das Projekt per Dienstweisung des jeweiligen Vorgesetzten einfordern lässt. Innerhalb einer reinen Projektorganisation übernimmt der Projektleiter die gesamte Führungsaufgabe und muss entsprechend dafür qualifiziert sein. Wenn tatsächliche Disziplinarverantwortung übernommen wird, sind z.B. auch Kenntnisse im Arbeitsrecht erforderlich.

Der PM-Kanon widmet der Führung und der Teamsituation jeweils einen eigenen Bereich, in denen die grundlegenden Aspekte gestreift werden. Für eine in erster Linie an der Sache ausgerichtete Projektleitungsaufgabe sind die im PM-Kanon aufgeführten Kriterien vollkommen ausreichend. Für ein Projekt, das einen hohen Anteil an Organisationsentwicklung beinhaltet, sind weitere Anforderungen hinzu zu ziehen. Beispielsweise kann spezielle Methodenkompetenz im Bereich der Leitung von Großgruppenprozessen erforderlich sein, wenn es um unternehmensweite Restrukturierungsprojekte geht.

Als Führungsmodell wird im Zusammenhang mit Projektmanagement meist die sogenannte "Führung durch Zielvereinbarung" oder "Management by Objectives" genannt. Die Grundzüge dieses Führungsmodells sollten einem Projektleiter auf jeden Fall bekannt sein.

5. Persönliche Qualifikation

In Büchern über Projektmanagement wird den persönlichen Eigenschaften des Projektleiters meist der größte Platz eingeräumt, während die anderen genannten Qualifikationen zum Teil in den Hintergrund zu treten scheinen. Einerseits dienen solche Darstellungen auch dem Aufbau eines gewissen Nimbus', andererseits machen sie deutlich, dass die Leitung eines Projekts eben keine reine Sachaufgabe ist, sondern in erster Linie Arbeit mit Menschen.

Unter der Rubrik "Soziale Kompetenz" des PM-Kanons finden sich sechs Bereiche, die der persönlichen Qualifikation zuzuordnen sind: Soziale Wahrnehmung, Kommunikation, Motivation, Selbstmanagement, Konfliktmanagement und spezielle Kommunikationssituationen.

Die dort aufgeführten Anforderungen decken einen sehr weiten Bereich ab, so dass an dieser Stelle eher zu einer Kürzung dieser Liste geraten wird als zu einer Ausweitung. Defizite in diesen Bereichen sind nur langfristig durch entsprechende Trainings abzubauen. In der konkreten Bedarfssituation empfiehlt sich der Einsatz externer Berater wie z.B. Moderatoren oder Kommunikationstrainer.

Die eierlegende Wollmilchsau

Nach der Betrachtung all dieser Anforderungen erscheint der ideale Projektleiter als die oft zitierte "eierlegende Wollmilchsau". Weder wird es je einen Menschen geben, der all diese Anforderungen 100%ig erfüllt, noch wäre dies anzustreben. So ist kaum vorstellbar, dass ein begnadeter Teamleiter gleichzeitig die Buchhaltung bis ins Detail beherrscht. Trotzdem hängt die Kommunikation im Team auch davon ab, dass eine verlässliche Informationsgrundlage und ein funktionierendes Änderungsmanagement zur Verfügung steht.

Der PM-Kanon, genauso wie diese Ausführungen, sollen eine Vorlage und Orientierung geben, um für konkrete Projekte bzw. konkrete Projektumfelder die spezifischen Profile erstellen zu können. Der Abgleich mit dem Kompetenzprofil des Projektleiters liefert dann wichtige Hinweise darauf, wo weitere Kompetenz mit ins Team geholt werden.

Wenn das Anforderungsprofil für das Projekt erstellt, der Projektleiter benannt und der organisatorische Rahmen geklärt wurde, ist es an der Zeit, die in diesem Prozess getroffenen Vereinbarungen schriftlich in der sogenannten Projektleiter-Vereinbarung festzulegen.

Die Projektleiter-Vereinbarung

Die Projektleiter-Vereinbarung kann als multilaterales Vertragswerk zwischen den drei Beteiligten:

- Projekt-Auftraggeber (Anforderungsprofil an die Position der Projektleitung)
- Unternehmen (Organisationsform, Erwartungen an das Projektergebnis und die Projektleitung)
- Projektleiter (Qualifikationsprofil der ausgewählten Person)

angesehen werden. Der Projekt-Auftraggeber kann sowohl ein interner Auftraggeber als auch ein Kunde des Unternehmens sein.

In der Projektleiter-Vereinbarung sollten folgende Bereiche geregelt werden:

- Projektrahmendaten: Laufzeit, Budget, Auftraggeber
- Zielvereinbarung: Kurzbeschreibung des Projektziels, ggf. Verweis auf ein entsprechendes Dokument.
- Phasenverantwortung und Aufgabenbereiche: Für welche Phasen und welche Aufgabenbereiche gemäß PM-Kanon oder PMBOK ist der Projektleiter verantwortlich?
- Budgetverantwortung und Einsatzmittel-Verantwortung
- Entscheidungskompetenzen (Termine, Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten usw.)
- Weisungsbefugnisse und Weisungsbindungen (fachlicher Art)
- Personalverantwortung (disziplinarischer Art)
- Unterschriftsberechtigungen (z.B. gemeinsam mit Geschäftsführer bei Beträgen über 10.000 Euro)
- Berichts- und Dokumentationswesen (Form, Häufigkeit, Umfang)
- Informationspflichten und Informationsberechtigungen (bezogen auf projektrelevante Information)
- Einordnung in die Unternehmensorganisation / Projektorganisation, Übergang ins Projekt und aus dem Projekt (z.B. durch Einrichten einer Stabstelle, Unterstützung durch Projektbüro usw.)
- Einzusetzende Methoden (für Controlling, Konfigurationsmanagement, Qualitätsmanagement usw.)
- Sonstige Vereinbarungen (Prämien, Arbeits- und Urlaubszeiten, zur Vereinbarung gehörende Dokumente usw.)

Als Unterstützung für den Entwurf einer eigenen Projektleiter-Vereinbarung ist diesem Artikel das Dokument PLV_Vorlage.doc beigelegt. Es soll nicht als verbindliche Vorgabe, sondern als Anregung für eigene Überlegungen dienen.

Literatur

- DIN 69901: Projektmanagement, Begriffe, August 1987, Beuth-Verlag
- Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide 2000, Pennsylvania, USA, 2000, ISBN 1-880410-23-0
- Zielasek, Gotthold: Projektmanagement als Führungskonzept, Berlin 1999, ISBN 3-540-65707-X
- Motzel, E.; Pannenbäcker, Olaf (Hrsg.): Projektmanagement-Kanon. Bewertungsunterlagen zur Beurteilung der PM-Kompetenz. Der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge. © 2000 Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., als Download über <http://www.gpm-ipma.de> erhältlich
- GPM/RKW (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann. Eschborn, 1999, 2 Bände, zu beziehen über <http://www.gpm-ipma.de>
- Walenta, Thomas: Zertifizierung zum internationalen Projektmanager. Projekt Magazin 3/2001

- Motzel, E.; Pannenbäcker, O.; Wolff, U.: Qualifizierung und Zertifizierung von Projektpersonal. in: Schelle, Reschke, Schnopp, Schub (Hrsg): Projekte erfolgreich managen. Köln 1994, ISBN 3-8249-0185-4, TÜV-Verlag GmbH, <http://www.tuev-verlag.de>
- PM-Kanon: <http://www.gpm-ipma.de>, Menüpunkt "Bücher und Texte", Untermenüpunkt "Qualifizierung/Zertifizierung"