ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Spotlight

Wie mache ich im Projektmanagement Karriere?

Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de
Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen
Tel: +49 89 2420798-0
Fax: +49 89 2420798-8

Wie mache ich im Projektmanagement Karriere?

Zählten früher Projekte im Idealfall lediglich als Sprungbretter für die eigentliche Karriere in der Linienorganisation, so bieten immer mehr Unternehmen einen eigenen Karriereweg "Projektmanagement". Dieses Spotlight unterstützt Sie bei der Entscheidung, ob eine projektorientierte Laufbahn für Sie das Richtige ist und zeigt Ihnen hierfür verschiedene Perspektiven auf. Auch zum sensiblen Thema Gehalt finden Sie in diesem Spotlight hilfreiche Informationen. Einen speziellen Fokus legt dieses Spotlight auf das Thema "Frauen und Karriere", wobei die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gleichermaßen für Männer interessant ist.

Inhalt

Die eigene Karriere gestalten

1. Erlebnisorientierte Karriere-Entwicklung ..... Seite 4
2. Der gelungene Karrieresprung
   Teil 1: Vorbereitung auf die neue Stelle ..... Seite 11
3. Der gelungene Karrieresprung
   Teil 2: Die ersten drei Monate im neuen Job ..... Seite 16
4. Bin ich bereit für eine Projektleitung? ..... Seite 27
5. Networking für Projektleiter: Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen ..... Seite 34

Gehalt und Karriere

6. Gehalt und Karriere im Projektmanagement – Status quo 2013 ..... Seite 50
7. So legen Sie den Grundstein für ein erfolgreiches Gehaltsgespräch ..... Seite 61
8. Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen? ..... Seite 65
9. Warum eine PM-Zertifizierung nur die halbe Miete ist ..... Seite 79

Karriereweg Projektmanagement

10. Potenzialanalyse für Projektleiter und -mitarbeiter. ..... Seite 83
11. Karrierechance Project Office – PM-Nachwuchs nachhaltig aufbauen ..... Seite 92
12. Fachlaufbahn für IT-Projektleiter in der Allianz ..... Seite 98

Frauen und Karriere

13. Karriere von Frauen und Männern im Projektmanagement ..... Seite 110
14. Beruf und Familie vereinbaren – nur eine Frage der Einstellung ..... Seite 128

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

15. Projektkarriere in Teilzeit - eine Frage der Organisation! ..... Seite 133
16. Mit Flexibilität und Führungskompetenz zur internationalen PMO-Leitung ..... Seite 141
17. Rangordnungsspiele im Projekt – wie Frauen sich behaupten können ..... Seite 146

Anhang: Arbeitshilfen

Checkliste (pdf) mit Fragen für einen Selbsttest über die Eignung zum Projektleiter ..... Artikel S. 27
Checkliste (doc) zum Soll-Kompetenzprofil von Projektmitarbeitern ..... Artikel S. 83
Checkliste (doc) mit Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch ..... Artikel S. 83
Checkliste (doc) Jobprofil Projektmitarbeiter ..... Artikel S. 83
Tabelle (xls) zum Kompetenzcheck ..... Artikel S. 83
Matrix (ppt) zu Kompetenz und Leistung ..... Artikel S. 83
Übersicht (ppt) Kompetenzprofil von Projektmitarbeitern ..... Artikel S. 83

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie Sie Ihre berufliche Zukunft aktiv gestalten

Erlebnisorientierte Karriere-Entwicklung

von Friedhelm Müller

"Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt." Diese geflügelten Worte von Mark Twain warnen uns davor, dass wir ohne persönliche Vision ziellos herumirren. Wenn aber auf die Frage, wo wir in fünf oder zehn Jahren stehen werden, partout kein verlockendes Szenario vor unserem inneren Auge entstehen will – was dann? Eine erlebnisorientierte Karriereplanung hilft, die vermeintlich negative Unentschlossenheit als Offenheit für neue Herausforderungen zu nutzen und damit die eigene Karriereplanung erfolgreich zu steuern.

Friedhelm Müller
Berater, Trainer und Coach der Tiba Managementberatung GmbH; Themen u.a. Personalentwicklung für Projektleiter, Kommunikation, Teamentwicklung, Veränderungsmanagement.
Kontakt: Friedhelm.Mueller@tiba.de
Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Was ist eine erfolgreiche Karriere?

Gerade Menschen, die sehr engagiert in ihrem Beruf arbeiten, reagieren oft etwas gereizt auf die Frage nach ihrer Karriereplanung. "Ich will vor allem etwas Sinnvolles leisten – der Spaß in meinem Beruf ist für mich wichtiger als das Geld. Ich bin kein Karrierist!" lautet z.B. eine typische Antwort. Die Karriereplanung wird damit ad acta gelegt, bevor sie überhaupt begonnen hat. Doch wie viel hat Erfolg im Beruf tatsächlich zu tun mit dem Streben nach Geld und Macht? Was ist überhaupt eine erfolgreiche berufliche Karriere?

Die Meinungen hierzu können ausgesprochen unterschiedlich ausfallen. Beim Berufseinstieg üben Eltern und andere Verwandte oft einen starken Einfluss darauf aus, welche Ansprüche wir an uns stellen. Später gewinnen die Erwartungen von Ehepartnern, Freunden und Kollegen an Bedeutung. Dabei formuliert jeder von uns auch selbst kräftig mit an den eigenen Erfolgskriterien. Untersuchungen haben gezeigt, dass diese selbst bestimmten Komponenten im Laufe unseres Lebens stetig an Kraft gewinnen und oft deutlich von den Kriterien des Umfelds abweichen. Menschen empfinden sich nämlich dann als erfolgreich, wenn sie einer Arbeit nachgehen, die den eigenen Interessen entspricht und bei der sie ihre persönlichen Talente entfalten können.

Checkliste "Erlebnisorientierte Karriere-Entwicklung"

1. Finden Sie Ihren beruflichen Lebensweg indem Sie das, was Sie tun, verändern.
2. Hören Sie auf, Ihre "wahre berufliche Identität" herausfinden zu wollen. Konzentrieren Sie Ihre Energie auf mögliche berufliche Identitäten, die Sie gerne näher kennen lernen und testen möchten.
3. Erlauben Sie sich Übergangsperioden, in denen Sie oszillieren zwischen Festhalten und Loslassen. Leben Sie mit den Widersprüchen, anstatt voreilig Lösungen zu favorisieren.
4. Vermeiden Sie die Versuchung eines großen Wurfs und nutzen Sie stattdessen eine Strategie der kleinen Fortschritte.
5. Identifizieren Sie Projekte, die ein Gefühl für neue Karrierewege eröffnen. Experimentieren Sie, ohne sich gleich festzulegen.
6. Haben Sie nicht nur die Arbeit im Blick, sondern schauen Sie auf die Menschen, die das verkörpern, was Sie gerne sein möchten.
7. Warten Sie nicht auf das umwälzende Ereignis. Nutzen Sie tägliche Ereignisse, die Ihnen Ihre Veränderungen anzeigen.
8. Erzählen Sie immer wieder Ihre berufliche Lebensgeschichte. Mit der Zeit erkennen Sie darin Ihre Linie.
9. Treten Sie auch einmal langsamer, finden Sie Distanz und Ruhe.
10. Es gibt Zeiten, in denen sind Sie offen für Veränderungen, und Zeiten, in denen prägt Stabilität Ihre Leben. Erkennen Sie den richtigen Moment.

Zielorientiert oder ereignisgesteuert? – der richtige Weg

Karriereberatung beginnt oft mit Fragen wie: "Wenn Ihre Karriere nach Ihren Wünschen verläuft – wo sehen Sie sich beruflich in fünf Jahren? Und wo möchten Sie in zehn Jahren stehen?" In der Praxis fällt es oft schwer, darauf eine stimmige Antwort zu geben – vor allem für überdurchschnittlich flexible Menschen, wie sie häufig in projektorientierten Umgebungen zu finden sind. "Ich kann eigentlich nicht konkret definieren, was ich will, aber bisher sind auch so immer wieder neue, interessante Herausforderungen auf mich zugekommen", ist eine für Projektleiter typische Antwort.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Doch auch wenn Sie die Frage nach Ihren langfristigen Zielen nicht zufrieden stellend beantworten können, sollten Sie nicht einfach abwarten, was kommt. Denn der Zufall kann Sie zwar in eine für Sie gute Richtung führen – muss es aber nicht. Und Letzteres wäre schade.

Eine gute Lösung liegt darin, eine erlebnisorientierte Strategie zu entwickeln, die Zielorientierung mit Offenheit und einem schrittweisen Vorgehen kombiniert. Nutzen Sie die Gelegenheiten, die sich Ihnen bieten und verschaffen Sie sich aktiv neue Erfahrungen. Entdecken Sie dabei, was Sie anspricht und achten Sie darauf, wie Ihr Umfeld auf Ihre vermeintlichen oder tatsächlichen Stärken und Schwächen reagiert. Wenn Sie dies ganz bewusst tun, Ihre Erfahrungen festhalten und in Ihre Karriereaktivitäten einbauen, werden Sie sich im Laufe der Zeit immer mehr dem annähern, was Sie beruflich wirklich fasziniert (Bild 1). Obendrein lernen Sie, wie man berufliche Wechsel erfolgreich gestaltet – eine Kompetenz, die inzwischen für viele zu einem ganz wesentlichen Karrierefaktor geworden ist.

Karriere-Entwicklung als iterativer Prozess

Betrachten Sie Ihr Lebensprojekt "Karriere-Entwicklung" als iterativen Prozess der Zieldefinition, Umsetzung, Erfahrungen und Auswertung. Entscheidend ist die kontinuierliche Entwicklung, nicht "der große Wurf". Welche Tätigkeit wirklich zu Ihnen passt, was Sie gut können, was Sie motiviert und Ihnen Spaß macht, erkennen Sie nicht allein dadurch, dass Sie in sich hinein horchen, Ihre Persönlichkeit testen und Ihre Stärken und Schwächen analysieren. Häufig ist es erst die praktische Erfahrung, die Ihnen zeigt, was Ihnen gefällt oder widerstrebt.

Aber Vorsicht: Die Lust auf immer neue Erfahrungen, kann auch dazu verführen, die einzelnen Wechsel nicht sorgfältig vor- und nachzubereiten und nicht das zu erreichen, was einem wirklich wichtig ist. Typisches Beispiel dafür: In den 80er und 90er Jahren waren IT-Experten sehr gefragt. Viele wechselten ihren Arbeitsplatz relativ häufig, getrieben durch immer höhere Gehälter und immer bessere Konditionen. So manch einer stellte dann allerdings in der Mitte seines Lebens fest, dass die immateriellen beruflichen Wünsche auf der Strecke geblieben waren.

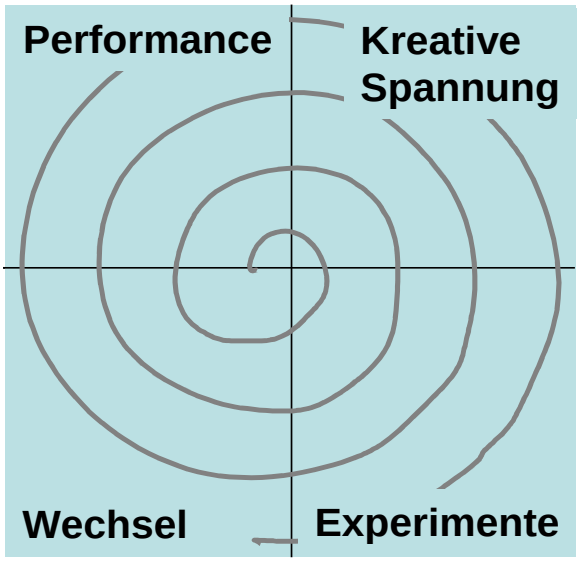


Bild 1: Durch Experimentieren nähern wir uns schrittweise dem an, was uns beruflich wirklich interessiert.

Kreative Spannung aufbauen

Mit einer attraktiven Vision unserer beruflichen Entwicklung erhalten wir einen Bezugspunkt in der Zukunft, der uns anzieht. Gleichzeitig binden uns die attraktiven Seiten der aktuellen Situation und unsere Scheu vor Veränderung. Wir bewegen uns zwischen den Polen und werden wie von Gummibändern immer wieder in die eine oder andere Richtung gezogen, je nachdem, ob die Vision oder die Ist-Situation gerade stärker ist (Bild 2).

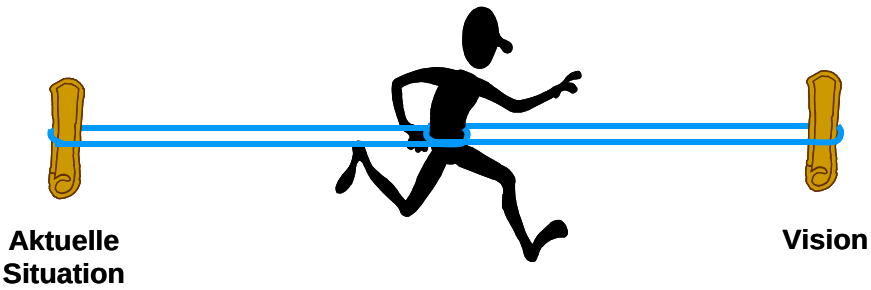


Bild 2: Wie von Gummibändern werden wir immer wieder zwischen den Polen "Attraktive Vision" und "Aktuelle Situation" hin- und hergezogen.

Impulse zur Veränderung in der aktuellen Situation identifizieren

Betrachten Sie zunächst Ihre aktuelle Situation. Welche Impulse zur Veränderung sind spürbar? Manchmal ist es der eigene Antrieb, in anderen Fällen kommt der Anstoß von außen: Lust auf neue Herausforderungen, Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, Konflikte, veränderte Familiensituation, neue Technologien, Restrukturierungen, Kündigung, Sackgassen, interessantes Angebot, etc. Oft kommen auch zwei Faktoren

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zusammen. Man erhält beispielsweise die Kündigung, nachdem man selber schon länger unzufrieden war. Im typischen Arbeitsleben von Projektleitern sind auch Projektabschlüsse hervorragende Anlässe, um aktiv an der eigenen Weiterentwicklung zu arbeiten.

Finden Sie heraus, was hinter den Veränderungsimpulsen steckt: Ist es die Tätigkeit selbst oder sind es die Arbeitsbedingungen wie z.B. häufige Trennung von der Familie aufgrund von ständigen Dienstreisen oder Konflikte mit Kollegen? Der Impuls trägt in sich eine Geschichte von dem, was Ihnen wichtig ist, was Sie von einer interessanten Position erwarten und was Sie nicht mögen.

Ein guter Weg von einem vagen Gefühl hin zu konkreten Erkenntnissen und Aussagen, ist eine typische SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), die aus gutem Grund zum festen Bestandteil fast jedes Projektreviews gehört. Analysieren Sie systematisch, was in Ihrem aktuellen Berufsleben gut läuft und welche negativen Seiten es gibt (Bild 3).

	Gegenwart	Zukunft
Positiv	**Strength, Attraktivität** Was läuft gut? Worauf kann ich mich verlassen? Was gibt mir Energie Worauf bin ich stolz? Wie kann ich mich hier entfalten? Was gefällt mir am Umfeld?	**Opportunities, Chancen** Wozu wäre ich hier noch fähig? Was könnte ich in diesem Umfeld noch nutzen? Was könnte ich ausbauen? Welche Chancen, Wachstumsziele kann ich hier verwirklichen? Welche Chancen sehe ich für mich persönlich?
Negativ	**Weakness, Mangel** Was ist schwierig? Was behindert mich? Was fehlt mir? Wo liegen Fallen, Fehler, Schwächen, Probleme? Was haben diese mit dem Umfeld zu tun?	**Threats, Gefahren** Wo lauern künftige Gefahren? Welche Veränderungen sehe ich in meinem Umfeld? Mit welchen Gefahren muss ich rechnen? Was sind meine Befürchtungen? Was sehe ich persönlich als Schwierigkeit auf mich zukommen?

Bild 3: Identifizieren Sie Impulse zur Veränderung durch eine SWOT-Analyse.

In einem nächsten Schritt gehen Sie die gefundenen Antworten durch und visualisieren die entscheidenden Punkte durch Pfeile. Pfeile nach links stehen für positive Aspekte, Pfeile nach rechts für negative. Die Länge der Pfeile dokumentiert die Bedeutung, die Sie dem jeweiligen Aspekt zumessen (Bild 4).

Wie sieht ihr Kraftfeld nun aus? Überwiegen die angenehmen Seiten der aktuellen Situation oder die Kräfte für eine Veränderung? Wenn Sie Ihre aktuelle Situation verändern möchten und dieser Wunsch sich mit einem klaren Bild von der beruflichen Zukunft verbindet, steht dem nächsten Karriereschritt kaum etwas im Wege.

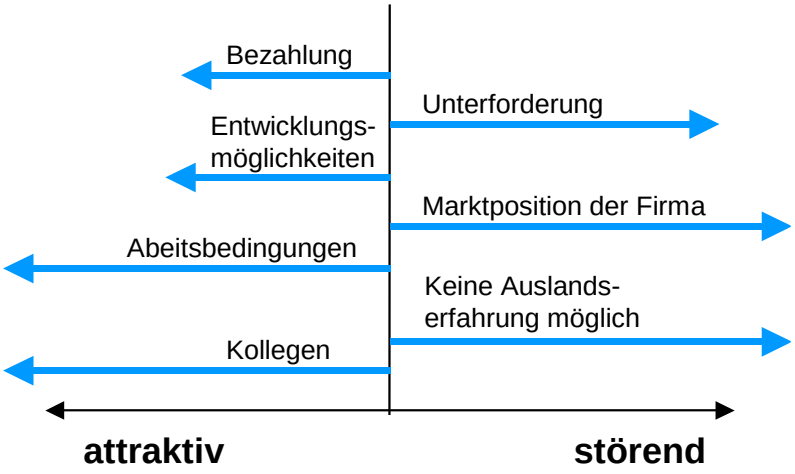


Bild 4: Visualisieren Sie die wesentlichen Aspekte des Veränderungsimpulses durch Pfeile.

Vision mit Mut zur Lücke

Um eine klare Vorstellung der beruflichen Zukunft zu entwickeln, brauchen Sie zunächst eine Vision, also ein Bild, das Sie emotional berührt. Eine Vision fördert das Engagement, bündelt Energien und gibt dem beruflichen Streben eine Richtung. Die im Kasten "Berufliche Vision entwickeln" aufgeführten Fragen können Sie dabei unterstützen. Investieren Sie die Mühe, möglichst viele Punkte zu beantworten, selbst wenn Sie nur eine vage Vorstellung haben sollten. Blicken Sie dabei mindestens fünf Jahre in die Zukunft. Stellen Sie sich dann einen noch größeren Zeit-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

raum vor, vielleicht 20 Jahre oder die letzten Jahre vor Ihrer Pensionierung. Durch eine größere zeitliche Distanz kommen manchmal Bilder in den Blick, an die Sie bisher nicht gedacht haben.

Berufliche Vision entwickeln

Um ein klareres Bild Ihrer möglichen beruflichen Zukunft zu erhalten, können Sie nachfolgende Fragen nutzen. Beantworten Sie möglichst viele Punkte, auch wenn Sie nur eine ungefähre Vorstellung haben sollten. Blicken Sie dabei mindestens fünf Jahre in die Zukunft:

- Wie sieht Ihre Arbeit in X Jahren aus? Welche Tätigkeit üben Sie aus bzw. welche Leistungen bieten Sie an?
- Welche Wünsche haben Sie an Arbeitsumfeld, Ausstattung und Einkommen?
- Wie ist Ihr Verhältnis zu Kollegen/Mitarbeitern? Wie arbeiten Sie mit anderen Menschen zusammen? Welche hierarchische Position nehmen Sie ein?
- In welchen Unternehmen und Institutionen verkehren Sie?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind typisch für Sie?
- Welche Kunden haben Sie?
- In welchem Umfeld bewegen Sie sich?
- Welches Image, welche Werte und Haltungen verkörpern Sie?
- Wie sieht Ihr Marktauftritt aus, wie Ihr tägliches Erscheinungsbild?
- Welche Rolle nimmt Ihre Familie ein? Wie sieht Ihre Work-Life-Balance aus?
- Welche Netzwerke, Allianzen und Beziehung haben Sie?
- Wofür werden Sie gesucht, worauf sind Sie stolz?

Liste von Karriere-Optionen

Eine andere Möglichkeit, die Richtung für eine berufliche Veränderung zu bestimmen, ist eine Liste mit Karriere-Optionen. Notieren Sie dazu sowohl Projekte, die sich konkret anbieten, als auch vage Interessen sowie ein oder zwei "verrückte" Berufsvorstellungen. Denken Sie dabei nicht nur an das nächste anstehende Projekt, sondern z.B. auch daran, eine Abteilungsleitung in der Linie zu übernehmen. Ergänzen Sie die Liste anschließend durch zwei weitere Spalten für positive und negative Aspekte (Tabelle 1).

Versuchen Sie sich anschließend selbst in den verschiedenen Rollen vorzustellen und notieren Sie Ihre innere Reaktion. Steigt Ihre Laune, wenn Sie sich in die neue Rolle hineindenken oder habe Sie eher negative Vorstellungen? Verweilen Sie aber (wie bei den anderen Denkexperimenten auch) nicht zu lange bei dieser Innenschau.

Will der Impuls zur beruflichen Veränderungen nach allem Brainstorming noch immer nicht eintreten, kann das die Angst vor dem Neuen sein, die Sie mit dem zufrieden sein lässt, was ist. Oder auf Ihrer derzeitigen Position stimmt einfach alles. Für diesen Fall sollten Sie immer mal wieder anhand der oben stehenden SWOT-Analyse abschätzen, wie stabil diese Situation ist. Taucht auch dann kein Veränderungsimpuls auf, sollten Sie sich über Ihre offensichtlich zufrieden stellende Position freuen.

Karriere-Option	Was spricht dafür?	Was spricht dagegen?
Experte für ...		
Abteilungsleitung XY		
Projekt XY		
Berater bei XY		
Selbständig als ...		
Tauchlehrer		

Tabelle 1: Eine Liste mit Karriere-Optionen kann helfen, eine Vision zu entwickeln.

Arbeitslosigkeit – K.O.-Kriterium für den Wechsel?

Als eine starke hemmende Kraft gegenüber einer Veränderung wird immer wieder die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt ins Feld geführt. Sicherlich wird man angesichts des heutigen Arbeitsmarktes nicht leichtfertig aus spontaner Verärgerung alles hinwerfen. Andererseits haben viele Projektfachkräfte die Erfahrung gemacht, dass die Chancen wider Erwarten gut stehen. Und dies gilt umso mehr, je besser jemand qualifiziert ist – wiederum ein sehr ernsthaftes Argument dafür, konsequent an der eigenen Weiterentwicklung zu arbeiten. Tatsächlich haben die anhaltend angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt sowie der härtere Wettbewerb, dem viele Unternehmen ausgesetzt sind, im vergangenen Jahrzehnt zu einem merklichen Anstieg der Anforderungen geführt. Wohl dem, dessen persönliche Fortbildung damit Schritt gehalten hat.

Ein weiteres persönliches Argument gegen Veränderung, das oft genannt wird, ist der finanzielle Aspekt. Gerade unter den älteren Festangestellten gibt es Menschen, die unter ihrer aktuellen beruflichen Situation leiden. Sie hätten zwar gute Chancen auf andere, attraktivere Aufgaben, möchten aber nicht auf die mit ihrer Stelle verbundenen Konditionen verzichten, die sie bei einem Wechsel schwerlich wieder bekommen würden. Hier kann man nur jedem Einzelnen raten, genau zu prüfen, ob es nicht die bessere Lösung ist, durch konsequente Verringerung von Fixkosten den Schritt von "sehr guten" auf "gute" oder "befriedigende" Konditionen zu wagen und sich so die Freiheit für neue Entwicklungsperspektiven zu schaffen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vom Brainstorming zu konkreten Experimenten

Hier nun ein paar methodische Ansätze, die Ihnen helfen sollen, nicht nur geistig und auf dem Papier zu planen, sondern in Ihrem Berufsleben wirklich aktiv zu werden. Testen Sie die verschiedenen Optionen, die Sie für sich aufgelistet haben, in der realen Welt! Vieles wird erst deutlich, wenn man persönlichen Kontakt damit aufnimmt. Wählen Sie eine Karriere-Option aus Ihrer Liste und starten Sie dazu passende Experimente. Im Kasten "Neue berufliche Perspektiven durch Experimentieren" finden Sie einige Anregungen dazu. Achten Sie auf eine systematische Auswertung und notieren Sie, welche positiven und negativen emotionalen Reaktionen die einzelnen Experimente in Ihnen hervorrufen. Bei Experimenten dieser Art werden Sie neue Menschen treffen, die Ihnen helfen, neue Wege zu gehen.

Für Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter bieten sich für solche Aktivitäten insbesondere jene Phasen an, bei denen zwischendurch das persönliche Arbeitspensum mal deutlich unter die 100% sinkt, weil beispielsweise ein Projekt zu Ende gegangen ist und das nächste noch nicht begonnen hat. Dann ist die Aussicht besonders hoch, dass auch etwas ungewöhnlichere Vorschläge zum Schließen der Auslastungslücke bei Vorgesetzen auf positive Resonanz stoßen.

Wer daran denkt, nach einer Phase der Projektarbeit mittel- oder langfristig in die Linie zu wechseln, dem sei empfohlen, für künftige Einsätze aktiv nach Projekten in Unternehmensbereichen zu suchen, in denen es interessante Linienpositionen geben könnte. Projektkompetenz bietet gute Einstiegsmöglichkeiten in Bereiche, in denen einem das fachliche Know-how für höher qualifizierte Aufgaben fehlt. Und dass sich dieses Wissen während des Projekts automatisch einstellt, weiß jeder Projektprofi, der schon einmal sein methodisches Können in ein neues Fachgebiet eingebracht hat.

Beim Antesten von Karriere-Optionen lernen Sie sehr viel über sich und Ihr Umfeld. Nutzen Sie dies und formulieren bzw. verändern Sie parallel Ihre Vision für Ihre berufliche Entwicklung.

Neue berufliche Perspektiven durch Experimentieren

Entwickeln Sie Experimente, mit denen Sie neue berufliche Möglichkeiten erkunden und neue Perspektiven schaffen, ohne sich gleich verbindlich festzulegen. Hier einige Anregungen:

- Melden Sie sich für zeitlich begrenzte Aufgaben innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens.
- Erkundigen Sie sich nach Projekten in Unternehmensbereichen, die Sie interessieren. Vielleicht ergeben sich hier ganz neue Perspektiven, ohne dass Sie sich gleich auf völlig neue Karrierepfade festlegen müssen.
- Belegen Sie Kurse, Aus- und Weiterbildungen, die einen Einblick in neue Arbeitsfelder ermöglichen und Ihre Talente testen.
- Achten Sie darauf, welche Erfahrungen Sie in Ihrer Freizeit machen und erweitern Sie diese durch ausgewählte neue Aktivitäten.
- Nehmen Sie Kontakt auf zu Vorbildern, die Sie bewundern und von denen Sie lernen können.
- Suchen Sie aktiv Gespräche und Begegnungen mit neuen Gesichtern und neuen Orten, die weg sind, von dem was Sie gerade tun, und nahe dem, was Sie erwägen zukünftig zu tun.
- Nutzen Sie Ihren Urlaub oder zumindest das eine oder andere Wochenende für Lernreisen in unbekannte Lebenswelten und achten Sie darauf, wie die Leute dort leben und arbeiten. Teilen Sie ein oder zwei Tage lang den Arbeitsalltag von Freunden, Kollegen, Verwandten, Vereinskameraden usw.
- Arbeiten Sie temporär einmal ganz woanders als bisher. Wenn Sie angestellt sind: Fragen Sie nach, ob Ihr Unternehmen Ihnen unbezahlten Urlaub gibt. Manche Firmen bieten ihren Mitarbeitern sogar aktiv ein befristetes, meist soziales Engagement an.
- Bewerben Sie sich auf Stellen, auch wenn Sie noch nicht sicher sind, ob diese für Sie in Frage kommen.

Blockaden erkennen und bewältigen

In dieser Phase der "Experimente und Lernreisen" sollten Sie gut darauf achten, was Sie hindert, einen nächsten Schritt in Ihrer beruflichen Karriere-Entwicklung zu tun. Sind es pessimistische Annahmen über das, was machbar ist? Sind es kritische Äußerungen in Ihrem Umfeld? Wie steht Ihr Partner, Ihre Familie dazu? Erkunden Sie, was Sie bremst neue Wege zu gehen und überlegen Sie, wie Sie damit umgehen wollen.

Übergang zum Wechsel

Ist Ihre Bereitschaft zur Veränderung deutlich spürbar, schlagen Sie zügig neue Wege ein, aber setzen Sie sich nicht unnötig selbst unter Druck. Die Buchautorin Harriet Rubin hat herausgefunden, dass es im Durchschnitt von der Entscheidung, eine Firma zu verlassen, bis zum Tag, an dem sie oder er das Firmenportal das letzte Mal durchschreitet, drei Jahre dauert. Sie haben also keinen Grund zur Beunruhigung, wenn Ihnen der ersehnte Wechsel nach einem halben Jahr noch nicht geglückt ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Im Übergang zum Wechsel befinden sich Menschen meist in einer "emotionalen Pendelbewegung" zwischen der aktuellen Situation und der Vision beziehungsweise dem nächsten Karriereschritt. Mal erscheint das eine attraktiver, mal das andere (Bild 2). Sinnvolle Gegenreaktion: Gehen Sie nicht überstürzt einen Weg, der für Sie das "kleinere Übel", aber keine wirklich motivierende Alternative darstellt. Intensivieren Sie vielmehr die oben beschriebene Suche nach persönlicher Inspiration und schalten Sie auch mal einen Experten oder eine Expertin ein, der/die Sie ein Stück Ihres Weges begleitet. Es ist Ihr Leben!

Ebenfalls eine hilfreiche Erfahrung: Erzählen Sie anderen Ihre Geschichte. Beschreiben Sie Ihre persönliche Karriere-Entwicklung, wie Sie Ihren Weg gefunden haben, und was Ihre nächsten Schritte sein werden. Eine erfolgreiche Karriere heißt, dass das, was Sie machen, zu dem passt, der Sie sind. Ob's passt, spüren Sie, wenn Sie Ihre Geschichte anderen erzählen. Wie sind die Reaktionen? Bei welchem Part der Geschichte klingen Ihre Worte überzeugend, bei welchen Teilen straucheln Sie?

Der Wechsel

Irgendwann ist die Zeit der Suche, des Experimentierens und des Prototypings vorbei. Dann kommt der Punkt, an dem Sie sich entscheiden werden. Das ist oft eine sehr schöne Phase: Die Qual der Wahl ist vorbei. Gut vorbereitet ergreifen Sie die Gunst der Stunde, freuen sich auf neue Perspektiven. Der Wechsel geschieht, die Energiequellen sprudeln. In dieser Phase geht es darum, den Start in die neue Position möglichst erfolgreich zu gestalten, sich neue Kompetenzen anzueignen und sich mit anderen Kollegen zu vernetzen.

War der Wechsel kein Fehlgriff und sind Sie gut in der neuen Position etabliert, ernten Sie nun die Früchte. Sie entwickeln Routine, entfalten Ihr Können und produzieren Ergebnisse, die sich zeigen lassen. Genießen Sie die Routine und Gelassenheit in der Ausübung Ihrer Arbeit.

Schreiben Sie ein neues Kapitel

Vergessen Sie bei aller Freude und allem Aufwand für den Neubeginn aber nicht, auch in dieser Phase ein wenig Kapazität in Analysen für Ihre weitere Karriere-Entwicklung zu stecken. Jetzt ist es wichtig, die eigene Lebensgeschichte und das Leitbild fortzuschreiben. Was verbindet die alte Position mit der neuen? Wie verbinden sich die Punkte im Hinblick auf die weitere Karriere-Entwicklung? Was ist die Geschichte Ihrer Karriere?

Zentrale Fragen in dieser Phase:

1. Wie geht Ihnen die Arbeit von der Hand?
2. Was waren Gründe für diesen Wechsel? Welche Erwartungen wurden erfüllt?
3. Wie geht es Ihnen insgesamt in dieser neuen Position?
4. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten können Sie hier einsetzen?
5. Wie passt diese Arbeit zu den Werten, die Ihnen wirklich wichtig sind?
6. Wie wird sich die aktuelle berufliche Position innerhalb der nächsten zehn Jahre verändern?
7. Welche neuen Perspektiven ergeben sich?
8. Wie passt diese Position zu Ihrem beruflichen Lebensziel?
9. Welche Ungereimtheiten, Widersprüche, Konflikte und offenen Fragen tauchen für Sie auf? Wie könnten Sie diese für sich klären?

Behalten Sie dabei Ihre Vision im Auge und registrieren Sie Impulse für Ihren nächsten Karriereschritt, auch wenn bis dahin noch einige Zeit vergehen wird. Lassen Sie sich Zeit, bis sich neue Wünsche für die berufliche Entwicklung in den Vordergrund schieben und sich neue Optionen am Firmament andeuten.

Dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen und Einsichten

Formulieren Sie Ihre Antworten auf hier gestellte Fragen schriftlich und beschreiben Sie Ihre Erfahrungen mit beruflichen Wechseln z.B. als Mind-Map (mit Angabe von Datum und Version). Wer weiß, ob Sie nicht in 15 Jahren wieder Ideen von damals aufgreifen wollen. Eine Langzeitstudie über Studienabgänger der Havard-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Universität (Seiwert,1998, S. 95), zeigte, dass Menschen mit einer schriftlich formulierten Vision in ihrer Karriere-Entwicklung deutlich erfolgreicher waren als diejenigen, die entweder keine Vision hatten oder diese nicht schriftlich niedergelegt haben.

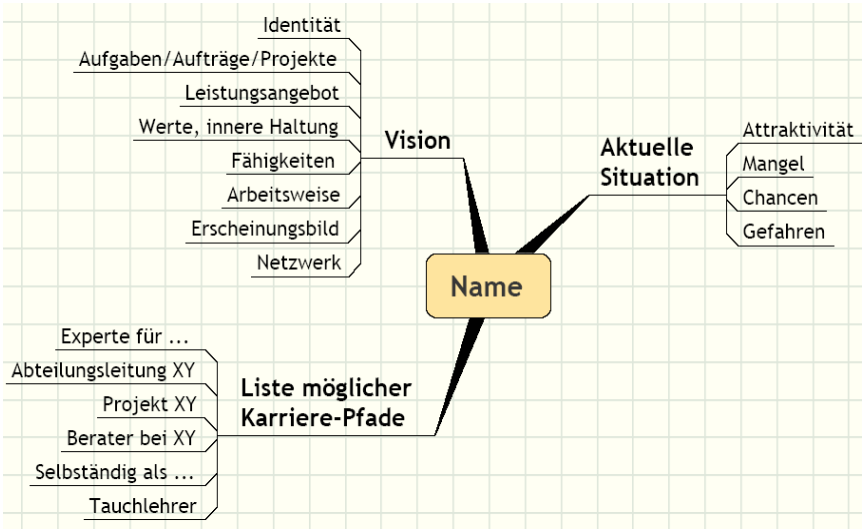


Bild 5: Dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen mit beruflichen Wechseln z.B. als Mindmap.

Fazit

Die berufliche Entwicklung ist selten ein gradlinier Weg in Richtung eines langfristig vorher festgelegten Ziels. Das, was Ihnen im Beruf wichtig ist, und das, was Sie wirklich gut können, tritt nicht gleich offen zutage. Entscheidender als langes Selbststudium sind die Fähigkeiten, Erfahrungen mit neuen Tätigkeiten zu machen, berufliche Wechsel erfolgreich zu gestalten und neue Beziehungen zu knüpfen. So entfalten Sie Schritt für Schritt Ihre ganz persönliche "Karriere".

Literatur

- Ibarra, Herminia: Working Identity – Unconventional Strategies for Reinventing Your Career, Boston 2004
- Rubin, Harriet: Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst, Frankfurt 2003
- Seiwert, Lothar J.: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam, Frankfurt/New York 1998
- Senge, Peter M. / Kleiner, Art / Smith Bryan / Roberts, Charlotte / Ross, Richard: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1996

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Der gelungene Karrieresprung

Teil 1: Vorbereitung auf die neue Stelle

Autor

Kay Schulz

Diplom-Ingenieur (DH), zertif. nach IPMA Level B, Certified Scrum Master, Dipl.-Coach. Schwerpunkt: Projektmanagement in Software-Entwicklungsprojekten

Kontakt: kay_schulz@web.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Ein Karrieresprung ist eine feine Sache. Er bedeutet in der Regel mehr Verantwortung, neue Herausforderungen, interessante Aufgaben und mehr Geld. Aber er bedeutet auch, dass man hohe Erwartungen erfüllen und sich bewähren muss. Gelingt das nicht, wird der neue Traumjob schnell zum Schleudersitz oder man endet auf dem Abstellgleis.

Um Ihre neue Position erfolgreich auszufüllen, sollten Sie sich auf die anstehenden Aufgaben und Ihr neues Umfeld möglichst gut vorbereiten. Das bedeutet, sowohl das Potenzial als auch die Risiken des Jobwechsels zu sehen und den Start in die neue Position systematisch zu planen. Im Folgenden zeige ich anhand persönlicher Erfahrungen, wie das gelingen kann. Das Vorgehen, das ich vorstelle, teilt sich in zwei Phasen auf: die Vorbereitung vor Stellenantritt und die ersten drei Monate im neuen Job. Das Vorgehen ist bei jedem Karrieresprung anwendbar – es ist also egal, ob Sie der neue CEO eines Großunternehmens sind, die Leitung eines kleinen Teams übernehmen oder als ehemaliger Projektleiter nun Programmleiter werden.

Hoch hinaus

Ich hatte es in meiner Position satt. Meine Zielvereinbarungen zeigten, dass ich sehr gute Arbeit leistete, aber beruflich kam ich trotzdem nicht weiter. Also ging ich auf Jobsuche. Ich wollte den nächsten Schritt in meiner Karriere einleiten. Da ich keine Eile hatte, konnte ich mich gezielt auf geeignete Stellenangebote bewerben. Nach einigen Interviews erhielt ich endlich den lang ersehnten Anruf.

Ein Unternehmen, bei dem ich mich auf eine Führungsposition beworben hatte, machte mir ein extrem attraktives Angebot: Man wollte mich als Direktor im Senior Management einstellen. Und meine Gehaltsforderung, die mein bisheriges Gehalt um 20% überstieg, wurde vom Angebot sogar übertroffen. Bisher hatte ich schon kleine Teams und große Projekte geführt, aber das hier war definitiv der nächste Schritt. Oder vielleicht der übernächste?

Nachdem die erste Freude vorüber war, begann ich nachzudenken. Was würde die Firma von mir erwarten? Bei so einem Gehalt – wurde da vielleicht mehr erwartet, als ich konnte? Ich wurde skeptisch. Was konnte ich tun, um den hohen Anforderungen gerecht zu werden? Mir fiel das Peter-Prinzip ein: Demnach wird ein Mitarbeiter so lange befördert, bis er die Ebene seiner Inkompetenz erreicht hat. Sollte mir das jetzt widerfahren? Sollte es mir so gehen, wie dem Lehrer, der sehr gut mit Schülern umgehen kann? Der wird aufgrund seiner sehr guten Leistungen erst zum Vizedirektor und danach sogar zum Direktor befördert. Dort hat er aber keinen direkten Kontakt mehr zu den Schülern, seine pädagogischen Stärken bringen ihm nichts und er kann seine Aufgabe nicht annähernd so gut erfüllen wie als Lehrer.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ich wollte den neuen Job. Um die Herausforderungen der neuen Position zu meistern, musste ich mich aber gut vorbereiten.

Meine Planung

Bei meiner Vorbereitung auf meine neue Stelle half mir das Buch "Die entscheidenden 90 Tage" von Michael Watkins und Jürgen Neubauer. Die Autoren erklären darin sehr strukturiert, wie eine neue Stelle erfolgreich angetreten werden kann und beschreiben die einzelnen Aktivitäten detailliert. Ihre Empfehlungen basieren auf umfangreichen empirischen Werten, außerdem haben sie Manager in Unternehmen begleitet. Die im Folgenden beschriebenen Vorgehensweisen sind daran ausgerichtet.

Als erstes erstellte ich eine Planung, die zwei Phasen umfasste:

- Vor Antritt der Stelle: Welche Ziele will ich vor Stellenantritt erreichen und was muss ich dafür tun?
- Nach Antritt der Stelle: Welche Ziele will ich in im neuen Job in den ersten drei Monaten erreichen und was muss ich dafür tun?

Vor Antritt der neuen Stelle

Meine Ziele vor Stellenantritt waren:

- Möglichst viele Informationen über das Unternehmen und die Abteilung einholen, um die Kultur und die Situation des Unternehmens besser einschätzen zu können.
- Die ersten Schritte unternehmen, um ein Netzwerk aufzubauen.
- Eine Gap-Analyse (Lückenanalyse) meiner Stärken und Schwächen in Bezug auf die neue Rolle durchführen.

Alle Ziele notierte ich in einem Lernplan, den ich nach Bedarf erweiterte und konkretisierte. Erledigte Aufgaben und erreichte Ziele hakte ich ab.

Informationen sammeln und Netzwerk aufbauen

Ich begann, Informationen über meine neue Firma zu sammeln. Mich interessierte u.a. ihre aktuelle Situation, ihre Kultur und ob Mitarbeiter und Manager viel politisches Feingefühl benötigen. Die besten und wichtigsten Informationen erhält man meiner Erfahrung nach auf informellem Weg. Persönliche Kontakte sind die wichtigste Ausgangsbasis, um ein neues Netzwerk aufzubauen.

Hat man bereits persönliche Kontakte in das neue Unternehmen, sollte man sie auf alle Fälle nutzen, um Details über das neue Unternehmen zu erfahren. Andernfalls kann man sie im Vorfeld aufbauen – beispielsweise indem man Netzwerke wie XING nutzt, den neuen Chef um Kontakte bittet oder gezielt Kongresse und Messen besucht, auf denen die neue Firma vertreten ist. Möglich ist auch, Restaurants in der Nähe des neuen Unternehmens zu besuchen und auf diese Weise Kontakte zu knüpfen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ich hatte das Glück, dass ich drei Monate zuvor auf einer Konferenz zufällig einige Manager meines neuen Unternehmens kennengelernt hatte. Ich rief die Manager an und lud sie einzeln zu einem Mittagessen ein. Alle drei Manager sagten zu. Parallel dazu begann ich, mich per Zeitungen, Fernsehen und Internet über mein neues Unternehmen zu informieren. Das war auch eine gute Vorbereitung für die drei Mittagessen. In den Gesprächen teilte ich den Managern offen mit, dass ich in Ihre Firma wechseln würde und mir ein Netzwerk aufbauen sowie mehr über das Unternehmen lernen wolle, um einen guten Start zu haben. Alle drei Manager zeigten sich sehr hilfsbereit und sprachen offen und ehrlich.

Vor allem wollte ich wissen, in welcher Situation sich das Unternehmen befand, denn im zweiten Vorstellungsgespräch hatte man mir mitgeteilt, dass ich Veränderungen einführen sollte. Die Bereitschaft und der Wille zu Veränderungen können in einem Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Steckt ein Unternehmen beispielsweise in einer tiefen Krise, ist der Veränderungswille größer und ein neuer Manager kann hier viel bewegen. Geht es dem Unternehmen gut, ist der Wille zu tiefgreifenden Änderungen meist sehr gering.

Analyse des Unternehmens

Die gesammelten Informationen vermittelten mir den Eindruck, dass mein neues Unternehmen zwar in einer Krise steckte, aber sehr selbstbewusst damit umging. Die meisten Abteilungen, so erfuhr ich, sahen die Gründe für die Krise außerhalb ihres Einflussbereichs. Anscheinend fühlte sich niemand für die schwierige Situation verantwortlich. Vielleicht war es sogar noch schlimmer, dachte ich. Möglicherweise waren Management und Belegschaft der Ansicht, immer noch in einem erfolgreichen und sicheren Unternehmen tätig zu sein, das bisher alles richtig gemacht hatte. Ich folgerte daraus, dass Veränderungen zwar nötig waren, es aber äußerst schwierig sein würde, diese umzusetzen.

Gap-Analyse

Als nächstes analysierte ich meine eigene Situation. Dafür stellte ich mir folgende Fragen:

- Welche Aufgaben hatte ich in der Vergangenheit ausgeführt und was wird in der neuen Stelle von mir erwartet?
- Welche Gemeinsamkeiten haben die beiden Rollen? Wo gibt es Unterschiede?
- Welche Charaktereigenschaften, welche Aktivitäten und welche Stärken haben mich in meiner alten Stelle erfolgreich gemacht?
- Was davon hilft mir, auch in der neuen Position erfolgreich zu werden?

In meiner alten Stelle war ich Projektleiter. Ich führte Projektteams, wies meinen Mitarbeitern Aufgaben zu und stimmte mich mit Kunden und anderen Stakeholdern ab. Bei dieser Arbeit halfen mir mein großes Durchsetzungsvermögen und die Fähigkeit, ein Team auf ein vorgegebenes Ziel einzuschwören. In meiner neuen Position würde ich aber nicht im Projekt arbeiten, sondern Linienverantwortung übernehmen. In der Linie kann man nicht genauso führen wie in Projekten. Jedes Projekt ist einmalig und die berufliche Beziehung zwischen dem Projektleiter und den Teammitgliedern ist befristet. In der Linie sind die beruflichen Beziehungen dagegen langfristiger angelegt, außerdem gibt es mehr Möglichkeiten, über Zielvereinbarungen auf die Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Ein Projektleiter in einer Matrixorganisation ist immer auf den Kooperationswillen von Linienverantwortlichen angewiesen. Zukünftig würde ich derjenige sein, der die Ressourcen den Projekten zur Verfü-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

gung stellt. Bei diesen Überlegungen wurde mir bewusst, dass meine Erfahrung als Projektleiter für den neuen Job sehr nützlich sein würde.

Bisher hatte ich nur in kleinem Rahmen Personalverantwortung übernommen; das würde sich nun ändern. Einer meiner Schwachpunkte war, dass ich meine eigenen Leistungen und die Leistungen meines Teams nicht gut verkaufen kann. Um in der neuen Position erfolgreich zu sein, musste ich diese Schwäche beheben. Ich nahm deshalb Kontakt zu Kollegen aus meiner alten Stelle auf, die das Selbst- und Team-Marketing besser beherrschten als ich. Sie empfahlen mir beispielsweise, Baseball-Kappen bedrucken zu lassen, um den Teamgedanken nach außen zu kommunizieren. Es sei auch sinnvoll, gemeinsam zu Mittag zu essen, um als Team wahrgenommen zu werden. Außerdem sollte ich bei informellen Coffee Talks regelmäßig auch noch so kleine Erfolge erwähnen und – sofern es sich vermeiden ließ – nichts Negatives über das Team oder die Arbeit äußern.

Eine weitere Schwäche, die sich in der Vergangenheit gezeigt hatte, waren meine politischen Fähigkeiten. Projekte hatten in meinem alten Unternehmen oft Vorrang, daher brauchte ich als Projektleiter wenig politisches Feingefühl. Um befördert zu werden, wäre es allerdings sehr nützlich gewesen. Als Linienverantwortlicher wäre ich zukünftig voll in die Hierarchie eingebunden und musste mich auf politische Spielchen vorbereiten. Ich nahm mir deshalb vor, in den ersten Wochen nach Stellenantritt Verbündete zu suchen, die über Projektmanagement und Software-Entwicklung ähnliche Ansichten vertraten wie ich. Das Ziel, Gleichgesinnte zu finden, schrieb ich in meinen Lernplan.

Ein letzter Punkt, über den ich bei der Gap-Analyse stolperte, waren die Soft Skills. Diese würde ich als Linienverantwortlicher gewiss dringender benötigen als in meiner früheren Position als Projektleiter – zumal ich ja Änderungen einführen sollte und dabei mit Widerstand zu rechnen war. Ich wollte in meinem neuen Job die bestmögliche Verhandlungsmethode anwenden, so dass die Veränderungen von allen als Vorteil betrachtet würden. Vor Antritt der neuen Stelle hatte ich einen Monat Urlaub; in dieser Zeit wollte ich die Schulungsunterlagen für Führungskräfte durcharbeiten, die ich während meiner Weiterbildungen erhalten und erstellt hatte. Auch dieses Ziel nahm ich in den Lernplan auf. Folgende Themen würde ich auffrischen und vertiefen:

- Veränderungsmanagement
- Konfliktmanagement
- Verhandlungstechniken nach der Harvard Methode

Als Fazit meiner Gap-Analyse stellte ich fest: Nicht alles, was mich bisher erfolgreich gemacht hatte, würde mir auch in der neuen Stelle helfen. Aber ich hatte ein gutes Fundament.

Planung für die ersten drei Monate im neuen Job

Im nächsten Schritt plante ich die ersten drei Monate im neuen Job. Meine Ziele waren:

- **Der erste Tag:** Am ersten Tag würde ich vielen Kollegen vorgestellt werden, und wie in jedem Unternehmen würde es am Arbeitsplatz Detailprobleme geben. Wichtig war mir, am ersten Tag meine Teams kennen zu lernen. Das Schlimmste für Mitarbeiter ist meiner Meinung nach, wenn Sie wissen, dass sie einen neuen Chef bekommen – der sich aber die ersten Tage nicht blicken lässt oder immer nur kurz vorbeischaut. Außerdem

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

wollte ich mir die formellen Prozesse für Neueinstellungen notieren, denn ich plante, zukünftig selbst neue Mitarbeiter einzustellen.

- **Die erste Woche:** Für die erste Woche nahm ich mir vor, mich bei den meisten direkten Kollegen vorzustellen, auch bei denen, die nicht direkt in meinem Bereich arbeiteten, aber mit denen ich zu tun haben würde. Ich wollte wichtige Themen identifizieren, um die ich mich sofort kümmern musste, und die wichtigsten Kunden treffen. Zu guter Letzt wollte ich mit allen Mitarbeitern, die mir direkt unterstellt waren, sowie mit meinem Chef wöchentliche Besprechungen aufsetzen; diese Termine sollten bis zum Ende der Woche vereinbart sein.
- **Der erste Monat:** Für den gesamten Monat waren die Ziele genereller. Ich wollte einen kleinen Erfolg erzielen, ein gutes Verhältnis zum Team und zum Umfeld aufbauen, ein bisschen Respekt von Seiten des Kunden erhalten und die Kommunikation aufsetzen und kanalisieren.
- **Die ersten drei Monate:** Grundsätzlich war mir für die Anfangsphase wichtig: Ich musste wenig versprechen und mehr halten. Ich musste so schnell wie möglich einen Mehrwert für das Unternehmen und die Abteilung schaffen und positive Kreisläufe in Gang setzen. Das würde meine Reputation stärken und mir die Möglichkeit eröffnen, meine Philosophie von Führung, Prozessen und Teamwork umzusetzen. Mir war bewusst, dass ich wenig Spielraum für falsche Entscheidungen hatte. Die Kollegen wissen zwar, dass man neu ist, aber gerade in der Probezeit wird genau hingeschaut und Fehler fallen schnell auf.

Am Ende der Vorbereitungsphase konnte ich in meinem Lernplan alle Punkte, die bis zum Stellenantritt zu erledigen waren, abhaken. Ich fühlte mich bestärkt, der neuen Herausforderung gewachsen zu sein und hatte den Eindruck, dass ich das erste Mal in meinem Leben gut vorbereitet eine neue Stelle annahm. Es konnte losgehen.

Ausblick

Vor der eigentlichen Herausforderung stand ich, als ich die Stelle antrat und Veränderungen durchsetzen musste, ohne dabei in Fettnäpfchen zu treten. Im zweiten Teil erfahren Sie, wie es mir gelang, durch die systematische Vorbereitung proaktiv sowohl meinen Vorgesetzten als auch meinen Mitarbeitern gegenüber meine Stellung zu definieren. Ich konnte nicht nur schnell ein tragfähiges Beziehungsnetzwerk im neuen Unternehmen aufbauen, sondern in kurzer Zeit auch wichtige Veränderungen einführen. Es stellte sich heraus, dass dies kein bisschen zu früh war, denn noch während meiner Probezeit rollte eine Kündigungswelle durch das Unternehmen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Der gelungene Karrieresprung Teil 2: Die ersten drei Monate im neuen Job

Der Wechsel in eine höhere Position ist sowohl Chance als auch Risiko. Die Erwartungen, die es zu erfüllen gilt, sind oft hoch und man steht unter ständiger Beobachtung durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter. Um von Anfang an mit einer guten Leistung zu überzeugen, ist es sinnvoll, den Start in die neue Stelle überlegt vorzubereiten. In Teil 1 dieses Beitrags habe ich anhand persönlicher Erfahrungen beschrieben, welche Maßnahmen sich vor Stellenantritt als Vorbereitung eignen. Im vorliegenden Teil 2 erfahren Sie, wie sich die ersten drei Monate im neuen Job so gestalten lassen, dass man als neuer Mitarbeiter schnell sichtbare Erfolge hat. Auch diese Ausführungen stellen meine persönlichen Erfahrungen in einem Großunternehmen dar. Obwohl die beschriebene Situation individuell ist, können die vorgestellten Maßnahmen als Anregung und Hilfe für andere Personen in ähnlichen Situationen dienen.

Autor

Kay Schulz

Diplom-Ingenieur (DH), zertif. nach IPMA Level B, Certified Scrum Master, Dipl.-Coach. Schwerpunkt: Projektmanagement in Software-Entwicklungsprojekten

Kontakt: kay_schulz@web.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Der erste Monat

Erster Tag

Ich begann meinen ersten Arbeitstag als Direktor im Senior Management in meinem neuen Unternehmen. Nachdem ich lange als Projektmanager gearbeitet hatte, sollte ich nun als Linienverantwortlicher mehrere Teams führen. Wie erwartet, wurde ich zunächst vielen Kolleginnen und Kollegen vorgestellt. Dabei überlegte ich mir, welche Schnittstellen ich zu diesen Kollegen haben würde. Außerdem versuchte ich herauszufinden, wer von ihnen für mich zukünftig zu den zehn wichtigsten Kollegen zählen würde.

Auch meinen Teammitgliedern wurde ich vorgestellt. In der kurzen Zeit, die für dieses erste Kennenlernen zur Verfügung stand, wechselte ich mit jedem ein paar Worte und fragte, woran er oder sie gerade arbeitete und welche Rolle im Team er oder sie ausfüllte.

Ursprünglich hatte ich vorgehabt, am ersten Arbeitstag die formellen Prozesse für Neueinstellungen zu notieren, denn ich plante, selbst neue Mitarbeiter einzustellen. Für solche Notizen blieb mir aber keine Zeit. Erst am Ende der ersten Woche konnte ich mich hinsetzen und die Prozesse – soweit ich sie kannte – festhalten.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die erste Woche

Stakeholder-Map erstellen

Im Lauf der Woche erstellte ich eine Stakeholder-Map, eine Karte, in die ich – auf Basis meiner ersten Eindrücke und Informationen – Angaben über meine Kollegen eintrug. Für jede Person vermerkte ich: Wie groß ist ihr Einfluss? Wird sie mich bei meinen Veränderungsvorhaben unterstützen? Ist sie oder ihr Team von diesen Änderungen betroffen? Noch konnte ich meine neuen Kollegen nicht gut einschätzen; die Map sollte mir dabei helfen, Fettnäpfchen zu vermeiden und bei Meetings und in der Kommunikation die Prioritäten richtig zu setzen.

Netzwerk des Chefs identifizieren

Ich achtete darauf, wie mein Chef über meine Kollegen und Mitarbeiter sprach. So wollte ich herausfinden, wessen Meinung er besonders respektiert, welche Kanäle er für die Kommunikation nutzt, von wem er sich eine Meinung über mich einholt und welches Netzwerk er hat. Interessant war für mich auch, mit welchen meiner Peers er viel zu tun hat und welche davon für meine Position von Bedeutung sind. Wer darüber Bescheid weiß, mit wem der eigene Chef Ski fährt oder befreundet ist, kann seine Kommunikation entsprechend anpassen und vielleicht die eine oder andere peinliche Situation vermeiden. Mir war klar: Redete jemand aus dem Netzwerk meines Chefs gut über mich, würde dies mein Ansehen bei ihm – und damit meine Position – stärken.

Ziele des Chefs identifizieren

Um erfolgreich zu sein, musste ich meine Ziele mit denen meines Chefs in Einklang bringen. Wichtig war, auch diejenigen seiner Ziele zu identifizieren, die er mir gegenüber nicht kommunizieren wollte oder die aus anderen Gründen nicht offensichtlich waren. Indem er mich einstellte, hatte sich mein Chef gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten und Kollegen exponiert und war ein Risiko eingegangen. Vielleicht hatte er eine Agenda, die über meine Rolle und was ich bis dato darüber wusste, hinausging. Wenn ich schnell etwas tun konnte, das meinen Chef seinen Zielen näherbrachte, hätte ich sofort einen positiven Einfluss auf sein Arbeitsleben – das würde meine Position stärken. Ich hätte schneller die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen und könnte unabhängiger agieren.

Um die unausgesprochenen Ziele meines Chefs zu identifizieren, versuchte ich, in unseren Gesprächen "zwischen den Zeilen zu lesen". Außerdem sprach ich mit Mitarbeitern im Unternehmen, die meinen Chef und meine Teams gut kannten und mir sagen konnten, worauf mein Chef in der Vergangenheit den Fokus gelegt hatte. Meinem Eindruck nach war eines seiner unausgesprochenen Ziele, dass ich einen der mir unterstellten Teamleiter aus dem Team nehmen sollte, weil dieser seine Führungsverantwortung nicht wahrnahm. Diese Maßnahme hätte mein Chef leicht selbst vornehmen können, aber wahrscheinlich scheute er sich davor.

Besprechungstermine festlegen

Mit den Mitarbeitern, die mir direkt unterstellt waren, legte ich Termine für Einzelgespräche fest. Am Ende der Woche vereinbarte ich zusätzlich ein Gespräch mit meinem Chef. Mit ihm wollte ich mich wöchentlich austauschen, um u.a. weitere Informationen zur Kultur von Unternehmen und Abteilung einzuholen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bis zum Ende der Woche hatte ich ein ungefähres Bild davon, welche Kollegen für mich zukünftig besonders wichtig sein würden. Ich lud sie zu einem Mittagessen ein, damit wir uns besser kennenlernen konnten. Bei dieser Gelegenheit wollte ich auch von ihnen erfahren, wie sie die Situation des Unternehmens und der Abteilung einschätzten.

Die zweite Woche

Einzelgespräche mit Mitarbeitern führen

In der zweiten Woche führte ich mit den mir unterstellten Mitarbeitern die Einzelgespräche. Dabei war es mir wichtig herauszufinden, wie sie zur Situation des Unternehmens und der Abteilung standen und wie sie ihre eigene Situation sahen. Außerdem wollte ich in Erfahrung bringen, was für Typen sie waren – extrovertiert oder introvertiert, entscheidungsfreudig oder zögerlich, veränderungsgewillt oder veränderungsresistent. Mein Ziel war es, eine Bestandsaufnahme der Situation jedes einzelnen Mitarbeiters und der Abteilung insgesamt durchzuführen.

Für die Einzelgespräche erstellte ich folgenden Fragenkatalog:

- Was ist die größte Herausforderung, vor der wir gerade stehen oder in naher Zukunft stehen werden?
- Warum stehen wir vor dieser Herausforderung?
- Welche viel versprechenden und noch nicht ausgeschöpften Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?
- Was müssen wir tun, um deren Potenzial auszuschöpfen?
- Wenn Sie an meiner Stelle wären, worauf würden Sie sich konzentrieren?

Zusätzlich suchte ich ein Thema, das ich während des Gesprächs aufbringen konnte und bei dem der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin in die Situation kam, eine klare Meinung zu formulieren, zum Beispiel zu favorisierten Fußballmannschaften, Tennis oder Musik. Ich wollte herausfinden, wie entscheidungsfreudig und offen die jeweilige Person war. Manche Mitarbeiter antworteten auf meine Fragen ausweichend, andere sehr konkret. Aus den Antworten zog ich Rückschlüsse daraus, wer mir vertraute oder grundsätzlich einen klaren Standpunkt vertrat.

Die Einzelgespräche waren sehr hilfreich, um meine Mitarbeiter besser kennenzulernen: Wer antwortet direkt und offen, wer weicht aus oder plaudert gerne? Wer übernimmt Verantwortung, wer beschwert sich über andere Kollegen und wer schaut über den Tellerrand hinaus? Auf Basis dieser Informationen war es möglich, mir ein Bild der Teamdynamik zu machen und zu erfahren, wer welche Rolle im Team innehat, wen ich ggf. als Multiplikator einsetzen könnte usw. Umgekehrt sollten die Mitarbeiter auch etwas über mich erfahren. Ich wollte ihnen zeigen, dass ich zuhöre, ihre Ansichten ernst nehme und dass sie offen reden können. Letzteres Angebot würde natürlich nicht jeder Mitarbeiter wahrnehmen – schließlich war ich der neue Vorgesetzte und sie wussten nicht, inwieweit sie mir vertrauen konnten. Dennoch hatte ich mir als erstes Ziel vorgenommen, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ich an ihren Ideen und Vorschlägen jederzeit interessiert war.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die ersten Angriffspunkte: Wertschätzung und Kommunikation

Auf Basis der Gespräche konnte ich mir ein Bild über die Situation von Unternehmen und Abteilung machen. Ich fasste die Ergebnisse für das Team zusammen und präsentierte ihm die Verbesserungsvorschläge aus meiner Sicht. Zu diesen zählten beispielsweise wöchentliche Teammeetings, denn diese gab es bisher nicht.

Die Gespräche hatten gezeigt, dass das Team seine eigene Arbeit nicht sehr schätzte. Das lag vor allem daran, dass weder die bisherigen Manager noch der Kunde das Team und dessen Arbeit anerkannte; alle Mitarbeiter hatten im ersten Gespräch diese Geringschätzung erwähnt.

Das war mein Angriffspunkt, um einen ersten Erfolg zu erzielen. Ich überlegte, wie ich die Wertschätzung für mein Team erhöhen konnte. Meine erste Maßnahme bestand darin, viel Feedback zu geben. Die meisten Mitarbeiter bevorzugen irgendein Feedback – selbst wenn es negativ ausfällt – gegenüber keinem Feedback. Wichtig ist nur, dass das Feedback konkret und gerechtfertigt ist. Außerdem stellte ich in Besprechungen mit anderen Teams, mit Peers und Kunden sicher, dass die guten Leistungen meines Teams genannt und auch direkt mit ihm in Verbindung gebracht wurden. Es würde seine Zeit brauchen, aber mit dieser Art der Kommunikation konnte ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter gewinnen und einen positiven Einfluss ausüben. Mitarbeiter, die stolz auf ihre Arbeit sind, sind besser motiviert und engagierter.

Es gab ein weiteres Problem, das in den Einzelgesprächen oft genannt wurde und den Mitarbeitern massiv zu schaffen machte: Immer wieder reichte der Kunde Anforderungen per Telefon oder Chat direkt an einzelne Mitarbeiter weiter und erwartete, dass sie sofort umgesetzt wurden. Dieses Vorgehen riss die Mitarbeiter aus ihrer Tätigkeit heraus, machte eine Planung fast unmöglich, erhöhte das Risiko von Fehlern und führte dazu, dass die eine Hand nicht wusste, was die andere tat. Ich machte mich sofort daran, dieses Problem zu beheben: Ich suchte das Gespräch mit den wichtigsten Stakeholdern und erklärte ihnen, warum die derzeitige Kommunikation von Anforderungen für sie nachteilig war (geringere Qualität, höheres Risiko). Gleichzeitig wies ich meine Teams an, Kunden mit Anforderungen immer an mich weiterzuleiten. Mit der Zeit gewöhnte sich der Kunde an dieses Vorgehen. Meine Mitarbeiter wiederum schätzten, dass ich ihren Arbeitstag erleichtert und mich beim Kunden durchgesetzt hatte.

Wöchentliche Teammeetings einführen

Ab sofort fanden wöchentliche Teammeetings statt. Auf diese Weise konnte ich meine Mitarbeiter und ihre Position im Team schnell kennenlernen und besser einschätzen – eine wichtige Voraussetzung, um später über mögliche Einsatzbereiche der einzelnen Mitarbeiter zu entscheiden.

Ausführliches Gespräch mit dem Chef führen

Mit meinem Chef sprach ich bei unserem vereinbarten Treffen ausführlich darüber, wie er die Situation von Unternehmen und Abteilung beurteilte und wie diese Situation entstanden war. Außerdem wollte ich von ihm wissen, welche Herausforderungen er für meine Stelle sah, wie er mich unterstützen konnte und welches Personal mir zur Verfügung stand.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Gespräch ergab, dass das Unternehmen in einer Krise steckte, aber sehr gut darauf vorbereitet war und die Krise voraussichtlich schnell bewältigen würde. Mein Team hatte innerhalb der Firma einen guten Ruf, vor allem wegen seiner Liefertreue und seiner Flexibilität beim Umgang mit sich schnell verändernden Anforderungen, weniger wegen der Qualität. Außerhalb meines Bereichs kannte allerdings kaum jemand das Team.

Eine Herausforderung bestand für mich darin, dass einer meiner Teamleiter seine Verantwortung als Linienmanager nicht wahrnahm. Mein Chef sagte mir zu, mich bei jeder Entscheidung, die diesen Manager betraf, zu unterstützen. Zusätzliches Personal würde ich in der aktuellen Krisensituation nicht erhalten.

Dieses Gespräch bestätigte im Großen und Ganzen die Informationen, die ich vor Antritt der Stelle recherchiert hatte.

Die dritte Woche

In der dritten Woche überlegte ich in Ruhe, welche Prioritäten ich – auf Basis meines aktuellen Kenntnisstands – setzen könnte und welche Prioritäten mein Vorgesetzter hatte. Meine Ergebnisse dokumentierte ich in einem groben Projektplan und legte fest, welche Aufgaben und Ziele ich bis zum Ende der Probezeit durchgeführt bzw. erreicht haben wollte. Dann besprach ich mich erneut mit meinem Chef. Er war äußerst überrascht, einen so detaillierten und strukturierten Plan vorgelegt zu bekommen und war mit fast allem einverstanden.

Nachdem nun feststand, was mein Chef von mir erwartete und was ich liefern musste, konnte ich meinen Lernplan verfeinern. Dazu definierte ich die Lernziele (Teams besser kennenlernen, Prozesse identifizieren usw.) und entwickelte eine Lernstrategie.

Die Teams besser kennenlernen

Mein Chef hielt es für wichtig, dass ich eines meiner Teams besser kennenlernte, da die Arbeit hier in der Vergangenheit nicht so gut gelaufen war. Seiner Meinung nach sollte ich meinen Fokus vor allem auf den besagten Teamleiter legen. Ein Punkt meines Lernplans war also, die Mitarbeiter aller Teams besser kennenzulernen – mit besonderem Augenmerk auf diese spezielle Gruppe.

Eine Maßnahme war, dass ich mir die Lebensläufe aller Mitarbeiter geben ließ. Auf diese Weise konnte ich einen ersten Eindruck über die Kollegen gewinnen und erfuhr, welchen beruflichen Hintergrund sie hatten und ob ihre aktuelle Position ihren Fähigkeiten entsprach. Außerdem wollte ich mir die Protokolle der letzten Sitzungen durchlesen. Meiner Erfahrung nach lässt sich aus Protokollen oft die Dynamik eines Teams erkennen und es wird deutlich, wer die Wortführer sind. Ist der Protokollführer immer derselbe? Nehmen immer dieselben Mitarbeiter Aufgaben entgegen? Wer wirkt an den Entscheidungen mit? Über solche und andere Fragen geben Protokolle häufig Aufschluss. Zu meinem großen Bedauern gab es aber keine Protokolle.

Informelle Prozesse identifizieren

Ich stellte fest, dass es im Unternehmen kaum offizielle Prozesse für die Softwareentwicklung und die Produktivsetzung gab. Ich musste also herausfinden, an welche informellen Prozesse sich die Mitarbeiter hielten. Auch dies nahm ich in meinen Lernplan auf.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zusätzliche Informationen über Unternehmen und Team sammeln

Um möglichst in keine Fettnäpfchen zu treten, wollte ich zusätzliche Informationen über das Unternehmen und meinen Bereich sammeln. Deshalb suchte ich nach Personen, die schon sehr lange im Unternehmen beschäftigt waren und meinen Bereich aus der Vergangenheit gut kannten, beispielsweise ehemalige Führungskräfte, langjährige Kunden oder Kollegen, die früher in den Teams gearbeitet hatten.

Mit diesen Personen vereinbarte ich Termine, um zu erfahren, welche Leistungskriterien es im Unternehmen gab, wie Ziele formuliert und wie konsequent sie verfolgt wurden und wie mit der Erreichung der Ziele umgegangen wurde. Außerdem wollte ich mich darüber informieren, wie meine Kollegen die aktuelle Vision und Strategie des Unternehmens bewerteten, ob Vision und Strategie aktiv verfolgt wurden und wie meine Kollegen dabei vorgingen. Es interessierte mich auch, welche Versuche in der Vergangenheit unternommen worden waren, um die Qualität zu verbessern, um den Teamgedanken zu stärken und festgelegte Ziele zu erreichen. Welche dieser Versuche waren geglückt, welche gescheitert – und warum? Zu guter Letzt wollte ich wissen, wie die langjährigen Kollegen meine Mitarbeiter einschätzten und beurteilten: Wer ist die graue Eminenz, wer der Clown? Wer ist vertrauenswürdig, wer besonders qualifiziert? Wer besitzt Talente oder Fähigkeiten, die er momentan nicht einsetzt?

Informell und weniger strukturiert wollte ich auch die Kultur und die Elemente der Kultur kennenlernen. Ist die Kultur beispielsweise lieferorientiert, menschenorientiert oder eine Mischung daraus? Steht der Zeitpunkt der Lieferung im Vordergrund oder die Qualität? Und hatte sich diese Priorisierung in den letzten Jahren geändert?

Verbündete suchen

Die vielen Gespräche, die ich mit meinen neuen Kollegen und Mitarbeitern führte, halfen mir herauszufinden, wer so ähnlich tickte wie ich. Glücklicherweise gab es einige Personen, die meine Ansichten bezüglich Führung und Situation des Unternehmens teilten. Aber sie hatten entweder aufgegeben, sich für ihre Überzeugungen zu engagieren, oder sie trauten sich in Anbetracht der aktuellen Krise und dem Risiko von Kündigungen nicht, Änderungen zu initiieren. Ich selber stand vor der Aufgabe, Änderungen durchzusetzen – und die Personen, die so dachten wie ich, konnte ich vielleicht als Verbündete gewinnen.

Weiterbildung: Produkte und Fachsprache kennenlernen

Der letzte Punkt in meinem Lernplan war "Weiterbildung": Ich wollte die Produkte des Unternehmens besser kennenlernen, denn ich stellte fest, dass meine Kunden und Mitarbeiter mich eher akzeptierten, wenn ich die Produkte kannte und die Fachsprache beherrschte.

Lernziele priorisieren

Ich priorisierte meine Lernziele so, dass ich meinem Vorgesetzten möglichst schnell dabei helfen konnte, seine eigenen Ziele zu erreichen. Unter anderem wollte er das Team umbauen, neue Strukturen und Prozesse einführen und seine "versteckten" Ziele erreichen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Alle Informationen, die ich in den Gesprächen gesammelt hatte, hielt ich in meinem Lernplan fest. An jedem Freitagnachmittag blockte ich Zeit, um die Planung und den Lernplan zu verifizieren oder anzupassen. Außerdem überprüfte ich, ob meine Eindrücke vom Anfang noch mit meinen aktuellen Eindrücken übereinstimmten.

Definition von "Erfolg" erfragen

Nachdem ich den Lernplan aufgestellt hatte, führte ich ein weiteres Gespräch mit meinem Chef. Dieses Mal fragte ich ihn, welche konkreten Erwartungen er an mich stellte. Außerdem wollte ich herausfinden, wie er in Bezug auf mich "Erfolg" definierte und woran er diesen Erfolg maß. Mir war wichtig, meinen Vorgesetzten so gut wie möglich zu verstehen und ihm das liefern zu können, was er von mir erwartete. Zum Glück waren wir uns größtenteils einig. Es gab nur einen einzigen Punkt, der Anlass zu einer Diskussion gab: Mein Chef wollte, dass ich neben meinen Linienaufgaben auch noch Projekte leitete. Ich lehnte dies ab, da meine Linienaufgaben und Verantwortungen sehr umfangreich waren. Außerdem war ich als Linienverantwortlicher und nicht als Projektleiter in das Unternehmen geholt worden.

Die von mir arrangierten und vorbereiteten Gespräche sowie der Plan für meine Probezeit hinterließen bei meinem Chef einen guten Eindruck. Er hatte das Gefühl, dass ich wusste, was ich tat und mir klare Ziele setzte. In der Folge konnte er sich zurücknehmen und brauchte nicht viel Zeit für mich aufzuwenden.

In der vierten Woche begann ich damit, meine Planung umzusetzen.

Der zweite Monat

Stück für Stück füllte ich meine Wissens- und Informationslücken und konnte auf dieser Basis das Heft in die Hand nehmen und erste Veränderungen umsetzen.

Prozess für das Änderungsmanagement einführen

Da ich aus dem Projektmanagement komme, fing ich in diesem Bereich mit den Veränderungen an und führte einige kleinere Prozesse ein, u.a. für das Änderungsmanagement. Hier fehlten bisher Kontrolle und Überblick, weil die Kunden ihre Änderungsanträge per E-Mail, Chat oder Telefon direkt an meine Mitarbeiter stellten. Mein Prozess für das Änderungsmanagement war minimalistisch und umfasste einen Kommunikationskanal über ein Tool. Diesen neuen Prozess besprach ich mit meinen Teams, nahm aufgrund ihres Feedbacks minimale Änderungen vor und kommunizierte ihn anschließend an den Kunden. Es war relativ leicht, den neuen Prozess durchzusetzen, da er notwendig war, um einen verpflichtenden internationalen Standard zu erfüllen; dieser Standard war in der Vergangenheit zu meiner Überraschung ignoriert worden. Zusätzlich zur Prozesseinführung strukturierte ich die Kommunikation mit dem Kunden: Ich führte wöchentliche Meetings ein, Priorisierungs-Workshops und informelle Kaffee-Sitzungen.

Fokus des Chefs: Das "spezielle" Team evaluieren

Die größte Sorge meines Vorgesetzten war das "spezielle" Team und dessen Teamleiter. Er wollte, dass ich mich um dieses Team besonders kümmerte, also tat ich das. Ich führte Einzelgespräche mit den Teammitgliedern und dem Teamleiter und versuchte, die Teamstruktur zu erkennen. Dafür schätzte ich die Mitglieder nach dem Mey-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ers-Briggs-Typindikator (MBTI) ein und notierte mir zusätzlich die Rollen im Team: Wer ist die graue Eminenz, wer der Clown, wer sorgt für den Wohlfühlfaktor usw.?

Diese Analyse sollte mir später dazu dienen, bei Bedarf eine Teamveränderung zu planen und umzusetzen. Ich definierte also Kriterien, nach denen ich jedes Teammitglied bewertete:

- Ist er/sie ein Teamplayer?
- Welche spezifische Fachkompetenz für seine/ihre aktuellen Aufgaben besitzt er/sie?
- Wie motiviert ist er/sie bei der Erledigung seiner/ihrer Aufgabe?
- Ist er/sie entscheidungsfreudig?
- Habe ich das Gefühl, dass ich ihm/ihr vertrauen kann?

Das Ergebnis meiner Analyse war, dass die meisten Mitglieder des Teams introvertiert waren, dass die Kommunikation untereinander so gut wie gar nicht funktionierte und dass der Teamleiter lediglich Aufgaben an die Mitarbeiter delegierte und alle Entscheidungen und Befugnisse bei sich behielt. In der Folge wusste der eine Mitarbeiter meist nicht, was der andere tat. Langsam wurde mir klar, warum mein Vorgesetzter mir die Evaluation dieses Teams empfohlen hatte.

Am Ende meiner Probezeit wollte ich meinem Chef meine Einstufung dieses Teams vorlegen sowie eine Einschätzung davon, wen aus dem Team ich behalten wollte, wer Potenzial hatte, wer zwar gut war, aber in diesem Team nicht von Nutzen und ob wir jemandem kündigen sollten. Das Unternehmen steckte in einer Krise und Kündigungen waren nicht ausgeschlossen.

Zu meiner Freude stellte ich fest, dass – basierend auf meinen Kriterien – kein Teammitglied ein Kandidat für eine Kündigung war. Alle waren fachlich sehr kompetent und intrinsisch motiviert. Die einzige Ausnahme war der Teamleiter. Er verfügte zwar über ein großes Fachwissen, war aber keine gute Führungskraft. Sein Einfluss auf das Team, die Kommunikation im Team und die Qualität der Lieferungen war negativ.

Weitere Gespräche mit dem Chef führen

Im zweiten Monat nach Antritt meiner neuen Stelle führte ich zwei weitere Gespräche mit meinem Vorgesetzten. Dabei war es mir wichtig zu erfahren, welchen Arbeitsstil er pflegte: War er ein Coach, ein Visionär, ein Administrator oder ein Fachspezialist? (Letzteres konnte ich ausschließen.) Außerdem wollte ich herausfinden, wie wir am besten miteinander kommunizieren konnten. Bevorzugte er E-Mails oder Meetings, wie ging er mit Nachrichten auf seinem Anrufbeantworter um usw.? Auch die Frequenz der Kommunikation war mir wichtig. Konnte ich ihn jederzeit in seinem Büro aufsuchen oder sollten wir uns lieber einmal (oder zweimal) in der Woche treffen? Sehr wichtig war für mich auch zu wissen, welche Entscheidungsfreiheiten ich hatte und bei welchen Entscheidungen ich mich mit ihm absprechen musste. Ich war noch neu, und mir war klar, dass anfangs mehr Entscheidungen von meinem Chef mitgetragen werden mussten als dies grundsätzlich üblich ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Am Ende des Monats besprach ich mit ihm die Ressourcensituation. Ich hatte einige Unterhaltungen mit meinen Teams und mit Kollegen geführt und hatte inzwischen eine ungefähre Vorstellung davon, welche Veränderungen ich in den nächsten sechs bis neun Monaten umsetzen wollte. Ich konnte grob sagen, wen ich dafür in welcher Rolle brauchte und wen nicht. Für den problematischen Teamleiter suchte ich später eine Aufgabe in einem anderen Bereich des Unternehmens und schlug vor, ihn dorthin zu versetzen.

Der dritte Monat

Im dritten Monat ging es darum, die restlichen Wissens- und Informationslücken zu schließen. Darüber hinaus musste ich mein Team soweit eingeschätzt haben, dass ich meinem Chef einen Teamentscheid und eine Umstrukturierung vorlegen konnte. Außerdem wollte ich die nächsten Erfolge verzeichnen und verkaufen.

Ich absolvierte eine fachliche Schulung, um die Produkte des Unternehmens kennenzulernen, und vervollständigte mein Netzwerk. Mit dem Kunden hatte ich regelmäßige Sitzungen vereinbart und institutionalisiert. Er hatte den Prozess für das Änderungsmanagement akzeptiert und der Prozess wurde mittlerweile gelebt – ein kleiner Erfolg. Sowohl mein Team als auch andere Kollegen waren überrascht, dass der Kunde den neuen Prozess so einfach annahm und den Mehrwert sah.

Es war wichtig, meinen Teams zu demonstrieren, dass ich mich beim Kunden durchsetzen konnte und ihnen damit das Leben erleichterte. Ich wollte ihnen zeigen, dass ich genügend Rückgrat hatte, um Konflikte einzugehen und zu verhandeln. Mein Vorgänger hatte angeblich immer nach der Pfeife des Kunden getanzt. Von ihm wollte und musste ich mich unterscheiden.

Initiative zeigen, Führung übernehmen

An einem Wochenende fand eine Krisensitzung statt. Hier bot sich mir die Gelegenheit, mein neu erworbenes Wissen anzuwenden und meine Fähigkeiten als Führungskraft – insbesondere meine strukturierte und analytische Arbeitsweise – einzubringen. Im Lauf der Sitzung übernahm ich die Koordination und die Leitung. Auf so eine Gelegenheit hatte ich gewartet. Die Situation bot mir die Möglichkeit, mich das erste Mal in einem größeren Managementgremium zu zeigen, meine Ideen einzubringen und mir Gehör zu verschaffen. Es gelang mir, Vertrauen in meine Fähigkeiten zu wecken, sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Kollegen. Das war ein Erfolg.

Vertrauen gewinnen und festigen

Auch bei meinen Mitarbeitern konnte ich immer mehr Vertrauen gewinnen. Von meinem Vorgänger und den Teamleitern hatten sie kaum Feedback erhalten. Ich gab viel Feedback und schuf dadurch eine Atmosphäre der Kommunikation und des Vertrauens. Die meisten Mitarbeiter merkten, dass man mit mir offen und ehrlich reden kann und dass ich keinem Mitarbeiter etwas Böses wollte. Meine Überzeugung ist, dass eine Führungskraft nur mit guten, zufriedenen und hoch motivierten Mitarbeitern erfolgreich sein kann. Meine Mitarbeiter merkten, dass ich diese Überzeugung tatsächlich vorlebte und durchsetzte. Sie erkannten, dass auch sie dadurch erfolgreich sein würden. Auf diese Weise entwickelte sich ein positiver Kreislauf von Vertrauen, Feedback, Motivation und guten Leistungen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Vertrauen in mich wurde später zusätzlich dadurch gestärkt, dass in der folgenden Kündigungsrunde keiner meiner Mitarbeiter das Unternehmen verlassen musste.

Die eigene Weiterentwicklung planen

Ich führte abermals ein Gespräch mit meinem Chef, nun ging es um meine Entwicklung: In welchen Bereichen sollte ich mich seiner Meinung nach verbessern? Welche Sonderaufgaben konnte ich aufgrund meiner Fähigkeiten übernehmen? Welche Weiterbildungen brauchte ich seiner Meinung nach?

Am Ende des dritten Monats

Der dritte Monat war vorbei und ich hatte das Gefühl, besser als jemals zuvor in eine neue Herausforderung gestartet zu sein. Ich fühlte mich wohl und hatte sehr viel Spaß bei der Arbeit. Diese neue Stelle war ganz klar mein Traumjob.

Überraschende Beförderung

Nachdem ich drei Monate im Unternehmen war, standen eine Umstrukturierung und Kündigungen an. Natürlich waren meine Teams und ich beunruhigt. Ich war noch in der Probezeit und deshalb konnte mich das Unternehmen einfach und billig entlassen. Schließlich kamen eines Tages mein Chef und dessen Vorgesetzter in mein Büro und teilten mir mit, dass mein Chef neue Aufgaben übernehmen sollte und ich samt meinen Teams eine Hierarchieebene nach oben verschoben wurde. Ich war soeben befördert worden.

Damit auch dieser Positionswechsel gelang, plante ich, das gesamte Prozedere für den Einstieg in die neue Position von vorne zu beginnen – dieses Mal mit meinem neuen Chef.

Empfehlungen

Das beschriebene Vorgehen führt nicht zwangsläufig zum Erfolg – es muss an das jeweilige Unternehmen, die Position und den Vorgesetzten angepasst werden. Mir ist es danach einmal passiert, dass mein Vorgesetzter auf meine Initiative negativ reagierte. Er hatte den Eindruck, dass ich unsere Kommunikation dominierte und ihm in unseren Besprechungen die Themen diktierte. In einer solchen Situation muss man sehr vorsichtig agieren. Mit Fragen und freundlichen Vorschlägen erreicht man hier am meisten: "Meinst du, es würde dir helfen, wenn wir uns mal zusammensetzen und ich dir zeige, was ich mir überlegt habe?" Oder: "Ich habe gehört, man könnte x tun. Was hältst du davon?" Für intrinsisch motivierte und sehr aktive Menschen ist es schwierig und oft auch demotivierend, sich derart zurückhaltend zu geben und quasi mit angezogener Handbremse zu fahren – meiner Erfahrung nach ist es aber der einzige Weg, um einen weniger kommunikativen Chef nicht gegen sich aufzubringen, sondern mit ins Boot zu holen.

Zusammenfassend kann ich aber sagen, dass es eine Reihe von Maßnahmen gibt, die mir dabei geholfen haben, den anstrengenden Einstieg in die neue Position zu meistern, mich gut zu fühlen und weniger nervös zu sein. Vielleicht sind auch Ihnen diese Maßnahmen nützlich:

- Machen Sie eine Analyse Ihrer Stärken und Schwächen!
- Finden Sie heraus, welche Ihrer Stärken Ihnen in der neuen Funktion weiterhelfen und welche nicht!

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Machen Sie sich bewusst, dass Sie sich weiterentwickeln und (zumindest teilweise) verändern müssen! Wenn Sie im neuen Job genauso weitermachen wie bisher, erhöhen Sie das Risiko, dass Sie scheitern und Ihre Karriere lahmlegen.
- Stellen Sie fest, welche Ihrer Schwächen Sie daran hindern könnten, in der neuen Position erfolgreich zu sein. Beheben Sie diese Schwächen.
- Lernen Sie!
- Bauen Sie sich ein Netzwerk auf!
- Finden Sie Verbündete!
- Sichern Sie sich frühe Erfolge!
- Übernehmen Sie die Verantwortung für die Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten! (Vorsicht: Manche Chefs fühlen sich durch eine solche Initiative unter Druck gesetzt und reagieren ablehnend.)
- Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten, was unter "Erfolg" zu verstehen ist und wie er gemessen wird!

Es lohnt sich, den Einstieg in eine neue Position strukturiert zu planen und durchzuführen. Eine gute Vorbereitung und ein strategisches Vorgehen ermöglichen es, Herausforderungen und Chancen früher zu erkennen. Auf diese Weise lassen sich die eigenen Handlungsspielräume in der neuen Position schnell nutzen und erweitern – und man tritt von Beginn an als aktiver und zielorientierter Mitarbeiter in Erscheinung.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

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.

Autor

Jürgen Kuhrts

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

Kontakt: juergen@kuhrts.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› Teamführung

› Karriereplanung

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,
- 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

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- 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 neben 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 soll-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ten 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, vorausschauend 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.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

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

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- 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.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

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 ent-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

stehenden 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.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Networking für Projektleiter: Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Unter Networking versteht man die systematische Beziehungspflege zu Freunden, Kollegen, Geschäftspartnern und Förderern. Kontakte zu anderen Menschen werden gesucht, Beziehungen aufgebaut und langfristig gepflegt. Die Netzwerkpartner haben dabei die offene Absicht, sich gegenseitig zu fördern und daraus einen Vorteil zu ziehen.

Als Projektleiter können Sie Networking betreiben, um sich mit Kollegen innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens auszutauschen. Jedes Projekt ist anders, aber es tauchen immer wieder Fragen auf, die in anderen Projekten schon gelöst wurden. Mit Networking können Sie sich die Erfahrungen aus anderen Projekten zunutze machen, Tipps von Kollegen einholen und Ihre PM-Kompetenz ausbauen. Umgekehrt bieten Sie eigenes Wissen und eigene Kontakte an und können sich so als Experte profilieren und für anspruchsvolle Tätigkeiten empfehlen. Als Netzwerker erfahren Sie leichter von Karrierechancen oder interessanten Projekten und können möglicherweise schon vor einer offiziellen Stellenausschreibung eine Bewerbung verschicken oder haben unter Ihren Kontakten einen einflussreichen Fürsprecher.

Networking kann nur erfolgreich sein, wenn Sie Ihre Kontakte kontinuierlich pflegen. Dafür sollten Sie mindestens eine Stunde pro Woche einplanen. In Phasen, in denen Sie aktiv neue Kontakte herstellen oder wenn Sie zu Beginn Ihrer PM-Laufbahn Ihr Netzwerk neu aufbauen, müssen Sie mehr Zeit investieren. Allgemein gilt: Je aktiver Sie sich in einem Netzwerk einbringen, umso größer ist Ihr Gewinn an Informationen und der Zuwachs an Projektmanagementkompetenz. Allerdings steigt auch der Zeitaufwand.

Networking ist zeitaufwändig und langfristig angelegt, deshalb sollte man grundsätzlich Interesse an der Beziehung zu anderen Menschen haben und Spaß an der Kommunikation mitbringen. Es ist nicht empfehlenswert, Networking nur aus reinem Nutzenkalkül zu betreiben, denn dann ist es eher unwahrscheinlich, dass Sie die Energie und das Durchhaltevermögen aufbringen, um mit Networking erfolgreich zu sein. Man findet zwar relativ einfach Kontaktpersonen, mit denen man sich über allgemeine Fachfragen austauschen kann. Eine Karriereförderung durch Networking setzt jedoch intensive Kontakte voraus. Wer Spaß am Networking hat, dem ist der Nutzen sicher. Er hat mehr Chancen, durch Kontakte sein Wissen zu erweitern und seine Karriere zu fördern, z.B. durch einen lukrativen Jobwechsel oder die Leitung eines einmaligen Projekts.

Um Ihr Netzwerk aufzubauen, gehen Sie in sechs Schritten vor:

1. Klären Sie Ihre Motivation.
2. Bauen Sie eine Kontaktverwaltung auf.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

3. Strukturieren Sie Ihre Kontakte.
4. Aktivieren Sie alte Kontakte.
5. Knüpfen Sie gezielt neue Kontakte.
6. Pflegen Sie Kontakte.

1. Klären Sie Ihre Motivation

Networking erfordert Zeit und Energie. Beides werden Sie nur aufbringen, wenn Sie daraus einen Nutzen ziehen. Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, Ihre Motivation zu klären:

Welches Ziel will ich mit dem Networking erreichen?

Angestellte Projektleiter können mit Networking z.B. folgende Ziele verfolgen:

- Informationen einholen über Themen, Techniken und Tools im Projektmanagement
- Tipps für die tägliche Arbeit erhalten
- In der Projektleiter-Community in Erscheinung treten, sich bekannt machen.
- Kontakte für die Jobsuche aufbauen
- in firmeninternen Netzwerken: Kontakte zu anderen Abteilungen knüpfen, um kurze Dienstwege aufzubauen.

Selbstständige können z.B. das Ziel haben

- Kontakte zu Mitarbeitern in Unternehmen zu knüpfen, um Aufträge zu akquirieren.
- von ihren Kontakten an andere Netzwerkmitglieder empfohlen zu werden, um dadurch Aufträge zu erhalten.
- Kontakte zu anderen Selbstständigen aufzubauen, von denen sie Unterstützung erhalten, wenn sie einen Auftrag nicht alleine durchführen können.

Es ist auch möglich, mehrere Ziele gleichzeitig zu verfolgen. Networking ersetzt jedoch weder die offiziellen Geschäftskontakte zu Auftraggebern noch die Akquise neuer Aufträge. Networking kann beides erleichtern und neue Zugänge zu Unternehmen eröffnen.

! Networking beginnt mit dem Geben. Erst dann kann man auch hoffen, Hilfe und Antworten auf seine eigenen Fragen zu erhalten. Es ist also wichtig, dass Sie offen mit Ihrem Wissen und Ihren Informationen umgehen. Dabei gilt die Regel: Je mehr Informationen Sie verteilen, umso mehr Informationen werden Sie erhalten.

Networking Plattformen

Abhängig von Ihrem Ziel können Sie unterschiedliche Networking-Plattformen besuchen; die Bandbreite reicht dabei von Verbandstreffen bis hin zu Internet-Communitys. Eine Auflistung von Plattformen, die für Projektleiter

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

interessant sein können, finden Sie im Anhang zu diesem Artikel (Tabelle 1). Aufgeführt ist auch, zur Erreichung welcher Ziele die einzelnen Plattformen besonders geeignet sind.

2. Bauen Sie eine Kontaktverwaltung auf

Wenn Sie Networking betreiben, müssen Sie eine wachsende Anzahl von Kontakten verwalten. Es ist wichtig, den Überblick über Adressen, Kenntnisse der Netzwerkpartner und ausgetauschte Informationen zu behalten. Nicht zu vergessen Veranstaltungstermine, Geburtstage, besondere Anlässe usw. Zu Beginn sollten Sie deshalb dafür sorgen, dass Ihre Kontaktdaten und alle relevanten Informationen sicher gespeichert und gut organisiert werden können.

Das Adressbuch

Das Adressbuch ist die Basis für die Organisation Ihres Netzwerks. Unabhängig von seiner Art (Buch, elektronisches Adressbuch usw.) sollte es benutzerfreundlich, leicht zu transportieren bzw. überall verfügbar sein, außerdem einfach zu kopieren und zu sichern. Ergänzungen müssen sich leicht einfügen lassen, es sollte außerdem eine Geburtstagsliste enthalten und die Verwaltung von Kontaktnotizen ermöglichen. Adressbücher von Mailprogrammen oder Organizern verfügen über diese Funktionen. Gut geeignet sind auch die Funktionen der Internetplattform XING. Wenn Sie XING als Networkingplattform nutzen, empfehle ich die Kontakte mit den dort angeboten Funktionen zu verwalten. Auch die Funktion "Kontakte" in Outlook ist für die Verwaltung von Kontakten gut geeignet.

Priorisieren Sie die Kontakte nach einem für Sie wichtigen Kriterium, z.B. dem Nutzen für Ihre Karriere. Vergeben Sie hierzu ein Schlagwort, z.B. "Karriere 1". In XING können Sie dies als so genannten Tag eintragen und so Ihre wichtigen Kontakte schnell finden.

Kontaktnotizen

Je größer das Netzwerk ist, umso schwerer ist es, sich alle Informationen zu den einzelnen Kontakten zu merken. Kontaktnotizen dienen als Gedächtnisstütze. Sie helfen Ihnen, sich Gespräche mit Netzwerkpartnern wieder in Erinnerung zu rufen und liefern in Form von Stichworten Anknüpfungspunkte für erneute Kontaktaufnahmen.

Kontaktnotizen enthalten zum einen Informationen zur Person, z.B.:

- Berufsweg (Studiengang, Studienorte, Firmen und Positionen)
- Wohnorte (Gemeinsamkeiten, die etwas mit dem Ort zu tun haben, besondere Ereignisse)
- Familie und Kinder (Beruf des Partners, Alter der Kinder, Besonderheiten)
- Private Interessen (z.B. Hobbys oder Reisen)
- Ansatzpunkte für die nächste Kontaktaufnahmen (z.B. Interesse an einem Thema, Abschluss eines Projekts, Besuch einer Fortbildungsveranstaltung)
- Gemeinsame Kontaktpartner

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Darüber hinaus:

- das Datum der letzten Kontaktaufnahme
- besprochene Themen (u.a. welche Informationen man erhalten oder weitergegebenen hat)
- verabredete Aktivitäten
- Anmerkungen über Ihr subjektives Erleben in den Gesprächen.

Notieren Sie nur Informationen, die Sie unbedingt benötigen. Ansonsten wächst die Datenfülle schnell an und ist schwierig zu überschauen.

Terminkalender

Ein Terminkalender ergänzt die Informationen im Adressbuch und den Kontaktnotizen. Mit ihm verwalten Sie vereinbarte und allgemein interessante Termine, z.B. Veranstaltungen, Geburtstage oder besondere Ereignisse (z.B. Jubiläen).

3. Strukturieren Sie Ihre Kontakte

Wenn Sie Ihr Projektmanagement-Netzwerk aufbauen, fangen Sie am besten mit den Kontakten an, die Sie schon haben. Bestimmt kennen Sie bereits andere Projektleiter, z.B. aus Fortbildungen oder von Tagungen. Oder Sie haben noch Kontakt zu ehemaligen Arbeitskollegen, die jetzt ebenfalls Projekte abwickeln. Möglicherweise sind Sie auch bereits Mitglied in einem Berufsverband und haben hier schon viele Kontakte aufgebaut. Durchforsten Sie Ihr Adressbuch und erstellen Sie eine Liste mit Personen, die Ihnen bei der Erreichung Ihres Ziels helfen können. Diese Liste bildet Ihr persönliches Projektmanagement-Netzwerk bzw. die Basis dafür.

Kontakte einteilen

Um den Überblick über alle bestehenden und zukünftigen Kontakte zu behalten, sollten Sie diese in Ihr Adressbuch eintragen und zu jedem Kontakt Informationen vermerken (z.B. besondere Kenntnisse, Kontakte, Unternehmenszugehörigkeit, Hobbys usw.). Alternativ oder zusätzlich können Sie die Kontakte auch mit Hilfe einer Mind Map darstellen (Bild 1).

In jedem Fall ist es sinnvoll, die Kontakte nach bestimmten Kriterien einzuteilen, Deshalb sollten Sie nur Adressbücher verwenden, die Ihnen diese Funktion bieten. Mögliche Kriterien sind:

- Wissensaustausch zum Projektmanagement
- Wissensaustausch in der Branche
- Kunden und Auftraggeber
- Gegenseitige Unterstützung in der Projektarbeit
- Karriere-Kontakte

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

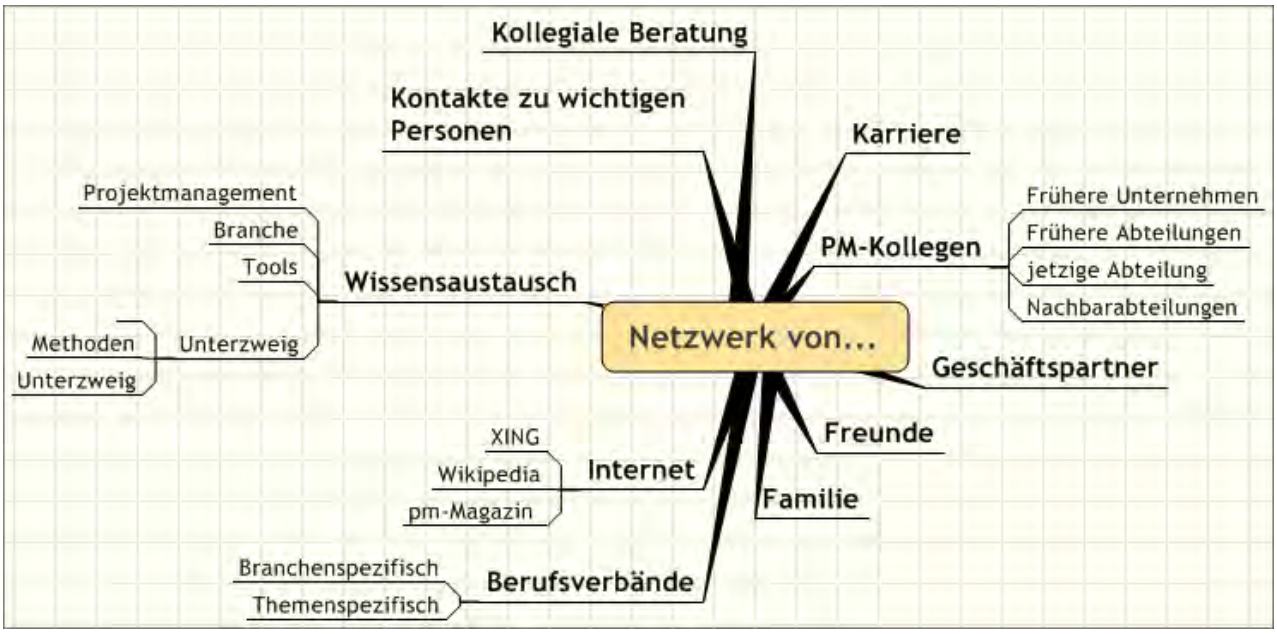


Bild 1: Das Mind Map des persönlichen Netzwerks.

4. Aktivieren Sie alte Kontakte

Neben den aktiven gibt es in der Regel auch inaktive Kontakte. Überlegen Sie, welche derzeit inaktiven Kontakte Sie für Sie wertvoll sein können und ob Sie sie wieder beleben möchten. Falls ja, sollten Sie sie in Ihrem Adressbuch notieren und die betreffenden Personen aktiv ansprechen. Zur Vorbereitung legen Sie am besten eine Gesprächsnotiz an, notieren alle wesentlichen Informationen über die Person sowie die Themen, die Sie ansprechen können.

Für die Wiederaufnahme alter Kontakte gibt es in der Regel zwei Gründe: Entweder haben Sie ein konkretes Anliegen oder Sie möchten eine langfristige Beziehung aufbauen.

Konkretes Anliegen

Bei einem konkreten Anliegen (z.B. Austausch über die Anwendung eines neuen Projektplanungstools, Vermittlung eines Kontakts usw.) durchsuchen Sie Ihre Kontakte nach Personen, die über wichtige Informationen zu diesen Themen verfügen oder bereits Erfahrungen damit gemacht haben. Bei der Kontaktaufnahme sprechen Sie dieses Thema an. Beim Networking sind Nehmen und Geben gleich wichtig. Es ist deshalb sinnvoll, wenn Sie dem anderen im Gegenzug für seine Hilfe etwas anbieten können. Können Sie aktuell nichts für den anderen tun, sollten Sie ihm mitteilen, dass Sie sich bei nächster Gelegenheit gerne für seine Hilfe revanchieren werden. Auf diese Weise legen Sie den Grundstein für eine langfristige Netzwerkbeziehung.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Langfristige Beziehung

Langfristige Netzwerkbeziehungen sollten Sie zu Menschen aufbauen, die Ihnen in Zukunft vermutlich helfen können – sei es, dass Sie einflussreiche Posten bekleiden (Ziel: Karriere), interessante Kontakte vermitteln können (Ziel: Selbstdarstellung in der Community, Karriere usw.) oder über bestimmtes Know-how verfügen (Ziel: Informationsaustausch mit Kollegen).

Soll eine langfristige Beziehung aufgebaut werden, wird im ersten Gespräch getestet, ob es sich lohnt, mit dem anderen eine aktive Netzwerkbeziehung zu pflegen und ob dieser an einer solchen Beziehung überhaupt interessiert ist. Machen Sie dem anderen Ihr Anliegen bei der Kontaktaufnahme transparent:

"Sehr geehrte Frau Müller, ich habe gerade ein Projekt übernommen, das ein umfassendes Controlling in unserem Unternehmen etablieren soll. Bei unserem letzten Treffen haben Sie erzählt, dass Sie im vergangenen Jahr ein ähnliches Projekt durchgeführt haben. Hätten Sie Lust und Zeit, sich mit mir zu diesem Thema auszutauschen? Ihre Erfahrungen wären für mich sehr hilfreich. Umgekehrt können Ihnen vielleicht unsere Erfahrungen und Vorgehen für zukünftige Projekte Anregungen liefern."

Kommunikationsmittel

Für die Wiederaufnahme eines alten Kontakts bieten sich drei Möglichkeiten an:

- **E-Mail:** E-Mails zu schreiben geht schnell, ist aber sehr unpersönlich. Sie können dieses Kommunikationsmittel verwenden, wenn Sie testen möchten, ob prinzipiell ein Interesse an der Wiederaufnahme des Kontakts besteht.
  Beispiel: *"Guten Tag Frau Müller, es ist schon lange her, dass wir Kontakt miteinander hatten. Als ich gestern mein Adressbuch durchgesehen habe, habe ich Ihren Namen gefunden und mich sofort an Sie und unsere gemeinsamen Gespräche erinnert. Es ist schade, dass unser Kontakt abgebrochen ist. Ich möchte den Austausch mit Ihnen wieder aufgreifen. Für mich ist es interessant mich mit Ihnen über ...“* E-Mails bieten sich auch an, wenn Sie den Kontakt lediglich für den Austausch von Sachinformationen nutzen wollen.
- **Telefon:** Wenn Sie bereits einmal eine intensivere Beziehung zu der anderen Person hatten und diese wieder aufnehmen wollen, sollten Sie keine E-Mail schreiben, sondern besser anrufen. Am Telefon ist der Kontakt persönlicher, Sie können beim Small Talk feststellen, ob Sie wieder "einen Draht" zum anderen finden, ggf. mit ihm über gemeinsame Erfahrung reden, Neuigkeiten austauschen, Gemeinsamkeiten suchen und vereinbaren, in Kontakt zu bleiben.
- **Persönliches Treffen:** Ein persönliches Treffen müssen Sie in der Regel durch eine E-Mail oder ein Telefongespräch vorbereiten. Es ist immer ein zweiter Schritt nach einer ersten Kontaktaufnahme und dann sinnvoll, wenn Sie mit dem Netzwerkpartner neben dem reinen Informationsaustausch auch einen freundschaftlichen Kontakt aufbauen möchten.

Mit der Zeit werden Sie herausfinden, welche Kommunikationsform Ihnen besonders liegt oder für bestimmte Situationen die passende ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

5. Knüpfen Sie gezielt neue Kontakte

Sie möchten sich über ein spezielles Thema austauschen, brauchen Kontakte zu einer bestimmten Personengruppe oder suchen Projekte in einer besondern Branche, finden in Ihrem Netzwerk aber keinen entsprechenden Kontakt? In diesem Fall müssen Sie neue Kontakte systematisch suchen, um diese "Löcher" in Ihrem Netz zu schließen. Eine erste Orientierung gibt Ihnen die Tabelle 1 (Anhang). Möchten Sie sich z.B. über internationales Projektmanagement austauschen, werden Sie bei XING oder auf der Internetseite eines PMI Chapters fündig. Brauchen Sie Kontakte zu einer bestimmten Branche, können Sie die Kontaktmöglichkeiten der entsprechenden Berufsverbände nutzen.

Beispiel: Kontaktaufnahmen in Internet-Plattformen

Ein Projektleiter führt zum ersten Mal ein internationales Team. Obwohl er zur Vorbereitung ein interkulturelles Training absolviert hat, erlebt er immer wieder Situationen, die ihn ratlos machen. Seine Kollegen in seinem Netzwerk haben keine Erfahrung mit internationalen Projekten. Für einen Erfahrungsaustausch muss er deshalb Kontakte zu Projektleitern suchen, die bereits mit internationalen Teams gearbeitet haben. Eine gute Chance, schnell und gezielt einen geeigneten Kontakt zu finden, bietet z.B. XING. Hier kann der Projektleiter in den Foren nach Diskussionsbeiträgen suchen, in denen Mitglieder ihre Erfahrungen in internationalen Projekten schildern. Alternativ ist es möglich, sich über die Suchfunktion gezielt die XING-Mitglieder anzeigen lassen, die einen Austausch zu Erfahrungen in internationalen Projekten anbieten. Diese kann der Projektleiter direkt kontaktieren und um Austausch bitten:

"Lieber Herr Mayer, in Ihrem Profil habe ich gelesen, dass Sie Erfahrung in internationalen IT Projekten haben. In meinem jetzigen Projekt arbeite ich zum ersten Mal mit chinesischen und indischen Mitarbeitern zusammen. Dabei erlebe ich häufig, dass ... Darüber würde ich mich gerne mit Ihnen austauschen, um für mein Projekt zu lernen. Haben Sie Interesse an einem solchen Austausch?"

Falls einer seiner Netzwerkpartner die betreffende Person kennt (in XING wird das angezeigt), kann er diesen bitten, den neuen Kontakt herzustellen.

! Warten Sie mit dem Ausbau Ihres Netzwerks nicht, bis Sie vor einem konkreten Problem stehen und die Hilfe eines Netzwerkpartners benötigen. Erweitern Sie Ihr Netzwerk sobald Sie erkennen, dass Sie für ein bestimmtes Thema oder Anliegen in Zukunft neue Kontakt benötigen werden.

6. Pflegen Sie Kontakte

Kontakte in einem Netzwerk müssen nicht nur aufgebaut, sondern auch gepflegt werden. Dafür muss man sich den Netzwerkpartnern regelmäßig wieder in Erinnerung rufen. Je wichtiger eine Person für Sie ist, desto öfter sollten Sie sie kontaktieren, z.B. ein Mal im Monat. Bei Netzwerkpartnern, mit denen Sie Wissen austauschen, kann der Abstand zwischen den Kontakten wesentlich länger sein. Suchen Sie jedoch nicht zwanghaft nach einem Anknüpfungspunkt, sondern nehmen Sie dann Kontakt auf, wenn Sie ein konkretes Anliegen haben oder sich eine der folgenden Möglichkeiten sich bietet:

Glückwünsche: Ereignisse wie Weihnachten, Ostern, aber auch die persönlichen Feste wie Geburtstage oder Jubiläen sind gute Gelegenheiten, um dem Netzwerkpartner Interesse an seiner Person zu zeigen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Literaturempfehlungen: Bei der Lektüre eines Buchs oder eines Artikels entdeckt man oft, dass man sich genau darüber mit einem Netzwerkpartner schon mal unterhalten hat. Ergreifen Sie die Gelegenheit und senden Sie ihm eine Leseempfehlung. Hieraus kann sich möglicherweise ein Austausch über dieses Thema ergeben. In jedem Fall zeigen Sie dem anderen, dass Sie das Gespräch nicht vergessen haben und sich an seine Interessen erinnern.

Veranstaltungshinweise: Ähnliches gilt, wenn Sie eine Veranstaltung entdeckt haben, die für einen oder mehrere Netzwerkpartner interessant sein könnte. Den Veranstaltungstipp sollten Sie zusammen mit der Information weitergeben, ob Sie die Veranstaltung besuchen werden. So ergibt sich ggf. die Möglichkeit für ein persönliches Treffen.

Anerkennung zeigen: Hat ein Netzwerkpartner ein Buch oder einen Artikel veröffentlicht oder eine Auszeichnung erhalten (z.B. den Preis eines Berufsverbands), freut er sich, wenn Sie ihm gratulieren und zeigen, dass Sie seinen Erfolg anerkennen.

Teilnahme zeigen: Das Leben ist nicht nur durch freudige Ereignisse geprägt. Bei Scheidung, schweren Krankheiten oder Tod brauchen Menschen Anteilnahme und Unterstützung. Ist ein Netzwerkpartner von einem solchen Ereignis betroffen, sollten Sie Ihre Anteilnahme in angemessener Form zeigen. Wenn Sie regelmäßigen und intensiven Kontakt pflegen, können Sie Ihre Anteilnahme mitteilen und ggf. sogar Unterstützung anbieten. Ist der Kontakt nicht eng, kann eine Kondolenz dagegen unangemessen sein.

Anfragen formulieren

Bevor Sie um Rat fragen, aktivieren Sie zunächst in einer Einleitung den Kontakt zum Netzwerkpartner wieder. Dabei können Sie einen Anknüpfungspunkt aus den gemeinsamen Interessen wählen. Sie können eine Bitte in einer E-Mail z.B. wie folgt formulieren:

"Liebe Simone, vielleicht erinnerst du Dich noch an unsere Gespräche über Projektplanungstools. Wir waren uns damals einig, dass Tools wie Microsoft Project für kleine Projekte zu aufwendig sind. Ich erinnere mich, dass du eine kostenlose Excel-Lösung erwähntest, die du schon einmal erprobt hast. Ich habe gerade ein kleines Projekt übernommen und brauche hierfür ein einfaches Planungstool, das auch von Nichtprojektexperten bedient werden kann. Bitte sende mir doch die Adresse zu, über die ich das Tool beziehen kann. Oder - wenn es dir keine Mühe macht - wäre es noch besser, wenn du es mir gleich zusenden könntest. Ich freue mich schon auf den nächsten Gedankenaustausch mit dir. Herzlichst …"

Eine Bitte um Hilfe sollte immer in einem angemessenen Verhältnis zur Beziehung stehen. Außerdem sollten Sie die Bitte so formulieren, dass der andere sie ohne schlechtes Gewissen ablehnen kann. Dazu eigenen sich z.B. folgende Formulierungen:

- "Ich hoffe, Sie haben Zeit mich bei dem folgenden Thema zu unterstützen ..."
- "Ich hoffe, Sie können mir diese Bitte erfüllen ..."
- "Bitte scheuen Sie sich nicht, mir zu sagen, wenn Sie meiner Bitte um Unterstützung nicht nachkommen können."

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gegenleistungen

Für eine Hilfestellung in einem etablierten Netzwerk wie z.B. XING brauchen Sie keine Gegenleistung anzubieten. Diese erhält der Netzwerkpartner vielleicht von jemand ganz anderem. Es ist jedoch eine höfliche Geste, wenn Sie sich bei dem Netzwerkpartner für seine Hilfe bedanken und ihm im Gegenzug Ihre Unterstützung anbieten:

"Vielen Dank, lieber Mark! Dein Tipp war goldrichtig! Ich hoffe, ich kann dir bald ebenfalls mit einem guten Tipp helfen. Beste Grüße ..."

Eigene Hilfe anbieten

Sie erleichtern Ihren Netzwerkpartnern eine Bitte um Hilfe oder Unterstützung, wenn Sie diese bei einem Gespräch oder einem E-Mail-Wechsel anbieten. Damit können Sie gleichzeitig abstecken, in welchem Rahmen Sie bereit sind, andere zu unterstützen. Wenn Sie nur Informationen oder Tipps anbieten wollen, können sie dies so formulieren:

"Wenn Sie mal einen Tipp aus meinem Erfahrungsschatz in internationalen Bauprojekten benötigen, sprechen Sie mich an. Ich gebe meine Erfahrungen gerne weiter."

Wenn Sie Ihrem Netzwerkpartner auch ein kollegiales Coaching anbieten möchten, können Sie ihm das z.B. wie folgt mitteilen:

"In meinem bisherigen Berufsleben habe ich schon vielen jungen Kollegen mit einem kollegialen Coaching geholfen. Ich mache dies gerne, weil ich selbst dabei auch immer etwas lerne. Wenn Sie einen Fall haben, in dem Ihnen meine Hilfe nützlich sein kann, rufen Sie mich an."

Bekanntheit im Netzwerk steigern

Networking bedeutet nicht nur, dass Sie mit Ihren Kontaktpartnern im Austausch stehen, sondern auch, dass Sie als Person im Netzwerk sichtbar sind. Um mit seinem Know-how in Erscheinung zu treten, kann man sich an Diskussionen auf den Internetplattformen beteiligen, Fachartikel veröffentlichen, Vorträge halten (z.B. auf dem Projektmanagement Forum der GPM) usw.

Eine besonders aktive Form der Teilnahme am Netzwerk ist es, ein Forum für ein bestimmtes Thema einzurichten und dieses zu moderieren. Diese Möglichkeit können Sie nutzen, um in einem Thema Meinungen und Informationen von anderen zu erhalten. Diese können Sie als Referenz bei Kunden angeben und oder auch bei der eigenen Stellensuche.

Eine sehr traditionelle Möglichkeit im Netzwerk bekannt zu werden, ist die Mitarbeit in den Berufsverbänden. Diese haben Arbeitsgruppen zu den unterschiedlichsten Themen eingerichtet. Durch die Mitarbeit zeigen Sie Ihre Expertise und werden dadurch bekannt. Die Publikationen der Berufsverbände sind eine weitere Möglichkeit als Experte sichtbar zu werden.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die ungeschriebenen Regeln im Networking

Networking hat ungeschriebene Regeln. Die wichtigsten davon sind:

1. **Knigge:** Guten Manieren kommen auch im Netzwerk gut an. Dazu gehören Höflichkeit, Zuvorkommen und grundsätzlich angemessenes Verhalten. Bedanken Sie sich, wenn man Ihnen Unterstützung zukommen lässt und bieten Sie Hilfe an, wenn Sie diese ohne große Mühe gewähren können. Respektieren sie die anderen so, wie Sie auch erwarten, respektiert zu werden. Wenn Sie sich beim Networking wohl fühlen, wird sich dieses Gefühl auch auf ihre Partner übertragen.
2. **Denken Sie für den anderen mit:** Wenn Sie die Gelegenheit sehen, einem Netzwerkpartner einen Dienst zu erweisen, dann ergreifen Sie sie – auch wenn Sie nicht explizit darum gebeten wurden. Entdecken Sie z.B. ein Buch, das einem Partner nützlich sein könnte, dann lassen Sie ihm einen Buchtipp zukommen. So helfen Sie ihm nicht nur weiter, sondern rufen sich positiv in Erinnerung und haben eine gute Basis, wenn Sie von diesem Netzwerkpartner später einmal Hilfe benötigen sollten.
3. **Versprechen einhalten:** Versprechen Sie nur Dinge und vereinbaren Sie nur Termine, die Sie einhalten können.
4. **Erweisen Sie Gefälligkeiten:** Kleine Gefälligkeiten erhalten den Kontakt. Damit zeigen sie, dass Sie an andere denken.
5. **Keine Kritik:** Wenn Sie über andere reden, beurteilen Sie nicht deren Verhalten. Berichten Sie Positives über andere und über die Dinge, die sie getan haben. Kritik an anderen ist in einem Netzwerk tabu. Wer Kritik übt, gerät schnell in den Ruf, dass man ihm nichts anvertrauen kann.
6. **Quid pro quo:** Das Geben und Nehmen in einem Netzwerk beginnt immer mit dem Geben. Wer nur Informationen und Hilfe abgreift, selbst aber wenig oder nichts anbietet, hat den Gedanken des Netzwerkens nicht erfasst. Die anderen werden das bald merken und den Kontakt abbrechen.
7. **Seien Sie aktiv:** Kontakte im Netz entstehen nicht von selbst. Sie müssen diese aktiv herbeiführen und pflegen. Das Netzwerk lebt nur von der Energie, die Sie hinein geben.

Fazit

Networking kann Ihnen helfen, Ihr PM-Wissen zu erweitern, Ihren Job besser zu machen, sich beruflich zu entwickeln und vielleicht auch die Karriere zu fördern. Jedoch darf man nicht nur die Vorteile sehen. Networking ist zeitaufwendig und setzt großes Interesse an anderen Menschen und Spaß an der Kommunikation voraus. Mir persönlich hat Networking schon viel geholfen - sowohl in meinem Unternehmen als auch bei meinen Publikationsaktivitäten. So kam der Kontakt zu meinem ersten Buch über die Internetplattform XING zustande. Wenn Sie die Voraussetzungen mitbringen, um Networking langfristig zu betreiben, werden Sie bestimmt Nutzen daraus ziehen und viel Freude daran haben.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Anhang zum Artikel

Networking für Projektleiter: Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen

von Dr. Tomas Bohinc

Auflistung: Networking-Plattformen

Firmeninterne Plattformen	Projektmanagement-Lehrgänge	Aufbau von Lerngemeinschaften Erfahrungsaustausch zu speziellen Themen	Auf Projektmanagementlehrgängen kommt man leicht in Kontakt mit anderen Projektleitern und kann sich mit diesen über das Gelernte oder andere Themen austauschen. Die Teilnehmer können sich gegenseitig Tipps und Hilfen geben und auch nach dem Lehrgang den Kontakt aufrecht erhalten.
	Diskussionsforen im Intranet	Wissens- und Erfahrungsaustausch Sichtbar werden in der Projektleiter-Community	In firmeninternen Diskussionsforen werden neben allgemeinen Themen auch immer firmenspezifische Fragen diskutiert. Wer regelmäßig eigene Beiträge liefert, wird mit seiner Kompetenz im Unternehmen sichtbar.
	Firmeninterne Tagungen	Sichtbar werden in der Projektleiter-Community des Unternehmens Kontakte zu einflussreichen Projektleitern Karriere	Firmeninterne Tagungen bieten Gelegenheit, mit den im Unternehmen anerkannten Projektleitern und mit Vertretern des Managements in Kontakt zu kommen und firmeninterne Neuigkeiten zu erfahren. Sie sind auch eine Plattform, um sich selbst im Unternehmen bekannt zu machen, Fachinformationen auszutauschen und persönliche Kontakte aufzubauen.
Berufsverbände	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)	Wissen einer bestehenden PM-Community nutzen	Die GPM ist eine Vereinigung von über 3600 Personen, Unternehmen, Behörden und Hochschulen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben, Tätigkeiten, Inte-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

	www.gpm-ipma.de	(Weiterbildung) Kontakt zu Projektleitern außerhalb des eigenen Unternehmens aufbauen und pflegen Rat zu speziellen Fragestellungen einholen und geben Sich bekannt machen in einer firmenübergreifenden Projektleiter-Community	ressen, Kenntnissen, Erfahrungen, Ansprüchen und Überzeugungen im Projektmanagement.
	Project Management Institute (PMI) www.pmi.org	Wissen einer bestehenden PM-Community nutzen (Weiterbildung) Kontakt zu Projektleiter außerhalb des eigenen Unternehmens aufbauen und pflegen Rat zu speziellen Frage-stellungen einholen/geben Sich bekannt machen in einer firmenübergreifenden Projektleiter-Community	Das PMI wurde 1989 in der Nähe von Philadelphia, Pennsylvania, USA gegründet. Es hat weltweit über 220.000 Mitglieder. Im deutschsprachigen Raum gibt es fünf Ortsverbände (Chapter); diese sind in Berlin, Köln, München, Frankfurt und Österreich.
	Fachgruppe WI PM der Gesellschaft für Informatik http://www.aragon-	Wissen einer bestehenden Community nutzen, insbesondere zu IT Projekten	Die Fachgruppe Projektmanagement der Gesellschaft für Informatik hat Mitglieder aus den Hochschulen und der Praxis und befasst sich mit dem Einsatz, der Verarbeitung sowie der Weiterentwick-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

	interacti-ve.de/fg512/index.htm	Sich bekannt machen in der IT Community	lung des Projektmanagements. Themen der Fachgruppe sind: Projektorganisation, Aufwandschätzung, Projektverfolgung, Projektsteuerung.
Branchen spezifische Verbände	Verein deutscher Ingenieure e.V. (VDI) www.vdi.de	Wissensaustausch mit der Technik-Community Kontakte zu anderen Berufsgruppen im Themengebiet Technik aufbauen und pflegen Kontakte zur Wirtschaft herstellen Karriere	Der VDI ist heute mit rund 128.000 persönlichen Mitgliedern der größte technisch-wissenschaftliche Verein in Deutschland und international führend. Er bietet eine inter- und transdisziplinäre Netzwerkplattform und ist Sprecher der Ingenieure und der Technik sowie Wissenspool und -vermittler. In ihm kooperieren Mitglieder, und Vertreter der Wirtschaft und Wissenschaft. Der VDI bietet Beratungsleistungen, Broschüren, Seminare, Tagungen und VDI-Richtlinien an und stellt auf diese Weise Wissen und Informationen zur Verfügung.
	Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (DVP) www.dvpev.de	Wissensaustausch mit der Baubranche nutzen. Kontakte zu anderen Berufsgruppen in der Baubranche aufbauen und pflegen Kontakte zur Wirtschaft aufbauen und pflegen	Der DVP wurde 1984 von einer Gruppe von Fachleuten der Projektsteuerung im Bauwesen gegründet und hat derzeit 175 Mitglieder. Ziel des Verbands ist es, das Fachwissen auf diesem Gebiet zu erweitern und qualitativ zu verbessern und die Ergebnisse der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen.
	Berufsverband Selbstständige in der Informatik www.bvsi.de	Networkingplattform für Selbstständige. Wissensaustausch Hilfe für die Akquise Beratung bei Ge-	Im Berufsverband Selbstständige in der Informatik organisieren sich Selbstständige (Freelancer), die in der Informatikbranche tätig sind. Er bietet Services und Weiterbildung sowie ein großes Netzwerk mit Stammtischen und Arbeitskreisen, in dem sich Selbstständige austauschen und Kontakte knüpfen

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

		schäftsfragen	können.
Methoden-spezifische Verbände	DASMA Deutsch-sprachige Anwen-dergruppe für Soft-ware-Metrik und Aufwandschätzung e.V. www.dasma.org	Wissensaustausch zu Spezialthemen Metri-ken und Aufwands-schätzung	Die DASMA wurde er 1993 mit dem Ziel gegründet, die Diskussion um Software-Metriken und Aufwandschätzung aufzu-greifen und den Erfahrungsaustausch über dieses Thema voranzutreiben. Sie hat derzeit 70 Mitglieder und bietet An-wendern, Anbietern und wissenschaftli-chen Institutionen eine Plattform zum Thema Software Metriken und Auf-wandsschätzung. Auf der Internetseite diskutieren Experten über Themen wie Prozessmetriken, Umfangsmetriken und Aufwandsschätzung.
	Berufsverband der IT-Revisoren und IT-Sicherheitsmanager (ISACA Germany Chapter e.V.) www.isaca.de	Wissensaustausch zum Bereich IT-Revision und IT-Sicherheit	ISACA ist ein Berufsverband mit mehr als 65.000 praxisorientierten Information Systems (IS) Fachleuten aus mehr als 140 Ländern, deren berufliches Anliegen die Prüfung, die Überwachung und die Sicherheit von Informationssystemen ist. Der Verband hat das Ziel, das Fachwis-sen zu diesem Thema zu erweitern. Die Internetseite bietet ein Diskussionsforum und ein Wiki für den Austausch über Informationssysteme. Der Verband or-gani-siert auch Tagungen wie den ISAC Foucus Day.
	Internationale Con-troller Verein www.controllerverein.com	Wissens- und Erfah-rungsaustausch mit der Controlling Com-munity	Der Internationale Controller Verein e.V. hat rund 6.000 Mitglieder, überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum. Sie sind im praktischen Controlling kleiner, mittlerer und großer Unternehmen tätig. Der 1975 gegründete Verein fördert den Erfahrungsaustausch und die fachliche Qualifizierung seiner Mitglieder. Erfah-rungsaustausch und Kommunikation unter den Mitgliedern sowie Fokussie-rung auf zukunftsorientierte Themen

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

			sind die Hauptziele der Vereinsarbeit.
Tagungen	Projektmanagement-forum der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) www.pmforum2007.de/	Wissensaustausch Persönliche Kontakte zu anderen Projektleitern, PM-Verantwortlichen sowie Führungskräften und deren Mitarbeitern aufbauen und pflegen	Das Projektmanagementforum wird einmal im Jahr von der GPM veranstaltet. Das Programm umfasst Vorträge und Workshops, Experten berichten aus Wissenschaft und Praxis. Das Forum soll ausdrücklich Raum für Networking und die Pflege persönlicher Kontakte und Geschäftsbeziehungen bieten.
Internet-Plattformen	Projekt Magazin	Zugriff auf PM-Wissen, Austausch mit Fachautoren und Experten aus Wissenschaft und Praxis Sich bekannt machen als Projekt-Magazin-Autor (Selbstmarketing)	Das Projekt Magazin ist das führende deutschsprachige Fachmagazin für Projektmanagement und hat ca. 11.000 Leser. In seiner Online-Bibliothek finden sich Fachartikel zu allen relevanten Themen und Bereichen des Projektmanagements. Der Austausch mit den Autoren ist per E-Mail möglich.
	Wikipedia – Projektmanagement www.de.wikipedia.org/wiki/Diskussion:Projektmanagement	Wissensaustausch zum Thema Projektmanagement Sich bekannt machen als Wikipedia-Autor (Selbstmarketing)	Das Wikipedia:WikiProjek Projektmanagement will den Themenkomplex Projektmanagement im deutschsprachigen Wikipedia erweitern und pflegen. Auf dieser Seite gibt es auch ein Diskussionsforum zu Themen des Projektmanagements, das allerdings noch nicht viel genutzt wird. .

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

	XING www.xing.com	Wissensaustausch Kontakte zu anderen Projektleitern knüpfen	Xing ist eine Plattform für globales Networking. In Diskussionsgruppen (gegliedert nach Branchen, Interessen usw.) kann man online Erfahrung und Wissen austauschen. Für Projektleiter sind vor allem die folgenden beiden Gruppen interessant: **Gruppe Internationales Projektmanagement** Das Forum soll durch Change-Management-Inhalte, Interkulturelles Marketing und Management zu einem Austausch zwischen mittelständischen Unternehmen betragen. Ziel ist es, die Trans- und Interdisziplinarität zu stärken und Chancen auf gemeinsame internationale Projekte zu verwirklichen. **Gruppe Projektmanagement oder das Management von Vorhaben:** Dieses Netzwerk will helfen, Probleme zu diskutieren und allgemeine oder auch konkrete Lösungen zu finden, sich über allgemeine Probleme im Spannungsfeld dieser Thematik auszutauschen, einen kompetenten Ansprechpartner zu finden oder sich einfach nur über die theoretischen Hintergründe zu unterhalten.

Tabelle 1: Auflistung verschiedener Networking-Plattformen für den Wissensaustausch und den Aufbau von Kontakten.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Gehalt und Karriere im Projektmanagement – Status quo 2013

Wer sich im Projektmanagement beruflich weiterentwickeln oder sein aktuelles Einkommen bewerten möchte, braucht dazu Vergleichsmöglichkeiten: Wie hoch ist das durchschnittliche Gehalt im Projektmanagement? Wer verdient wie viel in welcher Projektmanagement-Ebene? Welche Branche zahlt die höchsten Gehälter? Antworten auf diese Fragen liefert die aktuelle "Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2013" der GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Die nach 2005, 2008 und 2011 bereits zum vierten Mal durchgeführte Befragung ist mit aktuell mehr als 900 Teilnehmern die größte dieser Art in Deutschland. Außer den Gehaltsstrukturen beleuchtet sie auch Themen wie Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen sowie Karriereperspektiven für Projektleiter in den Unternehmen.

Autoren

Christoph Schneider

Forschungsdirektor am SIIE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Leiter mehrerer Studien in Koop. mit der GPM.

Kontakt: ch.schneider@ebs.edu

Prof. Yvonne Schoper

Vorstand des Ressorts Forschung der GPM, Professorin für Technisches Projektmanagement und Internationales Management an der Hochschule Mannheim.

Kontakt: y.schoper@gpm-ipma.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› Aktuelle Gehaltsstrukturen. Wer verdient wie viel im PM?

› Karriere von Frauen und Männern im Projektmanagement

› Fachlaufbahn für IT-Projektleiter in der Allianz

sowie in den Rubriken:

› Karriereplanung

› Laufbahnmodelle

› Qualifizierung / Zertifizierung

Vorgehensweise und Stichprobe

Die Gehalts- und Karrierestudie 2013, die von der EBS Universität für Wirtschaft und Recht im Auftrag der GPM durchgeführt wurde, fand in Form einer standardisierten Online-Befragung von Mai bis Juli 2013 statt. An der Befragung beteiligten sich insgesamt 913 Personen; nach Bereinigung der Daten um nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen und nicht plausible Datensätze, ergab sich eine Netto-Stichprobe von 737 Fällen.

Der Altersdurchschnitt der Befragungsteilnehmer beträgt – wie bereits bei der Gehaltsstudie 2011 (siehe Projekt Magazin, 23/2011) – 40 Jahre. Der Frauenanteil liegt bei 20,5% und damit um 5% höher als bei der letzten Befragung. Das kann als Indiz dafür gewertet werden, dass sich Frauen zunehmend das Berufsfeld Projektmanagement erschließen. Der größte Teil der Befragten hat einen akademischen Abschluss, wobei dieser überwiegend in den Fachdisziplinen Ingenieurswesen und Wirtschaftswissenschaften absolviert wurde (Bild 1). Bei der Branchenzugehörigkeit liegt der Schwerpunkt bei Software (12%), Consulting/Training/Coaching (11%) und Maschinenbau (9%). Branchen wie z.B. Automotive (5%), Pharma/Chemie (4%) oder Computer/Büromaschinen (3%) sind weniger stark vertreten; das Schlusslicht bilden Bau, Ingenieurbüro und Forschung (jeweils mit 2%). Die meisten Teilnehmer arbeiten in großen (> 5.000 Mitarbeiter, 33%) oder mittelgroßen (1.000-5.000 Mitarbeiter, 22%) Unternehmen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 1: Strukturmerkmale der Stichprobe.

Mehr als ein Drittel der Befragten arbeitet fast ausschließlich (>90%) und etwa drei Viertel zu mehr als 70% ihrer Arbeitszeit in Projekten. Lediglich 15% gaben an, weniger als die Hälfte der Zeit mit Projektarbeit beschäftigt zu sein. Die Projektmanagement-Erfahrung ist vergleichsweise groß: Über 80% der Befragungsteilnehmer arbeiten bereits fünf oder mehr Jahre in Projekten (Bild 2).

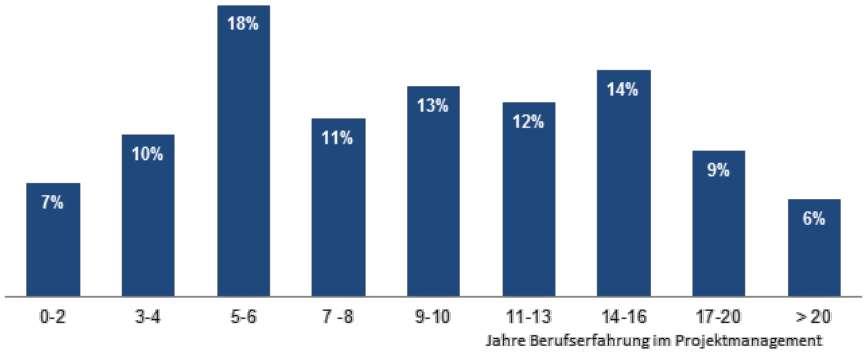


Bild 2: Verteilung der Studienteilnehmer nach Jahren Berufserfahrung im PM.

Die Mehrheit der Befragten ist in einer leitenden Funktion im Projektmanagement tätig. So sind 9% als Teilprojektleiter (Ebene 4), 39% als Projektleiter (Ebene 3), 36% als Senior-Projektleiter (Ebene 2) und 8% als Projekt-Direktor (Ebene 1) beschäftigt (Bild 3). Die zumeist leitende Funktion wird auch durch die wahrgenommenen Verantwortungsbereiche bestätigt (Bild 4). So verfügen 85% über eine fachliche Führungsverantwortung, 67% über

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Budgetverantwortung und 25% über disziplinarische Personalverantwortung. Lediglich 8% der Studienteilnehmer gaben an, keine dieser Verantwortlichkeitsbereiche zu bekleiden.

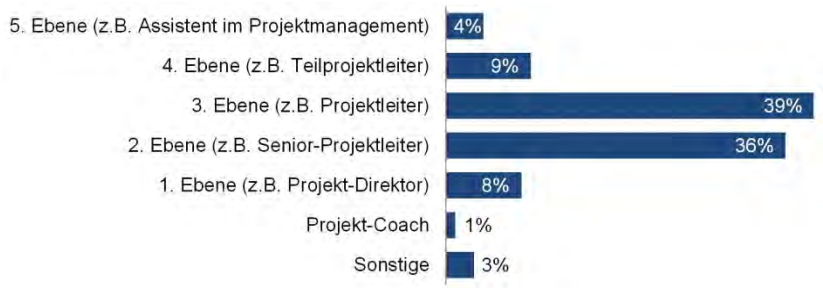


Bild 3: Verteilung der Teilnehmer nach Projektmanagementebene.

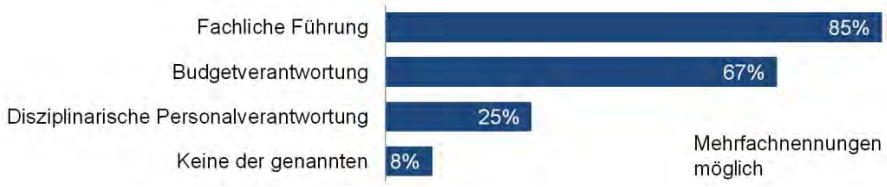


Bild 4: Verteilung der Teilnehmer nach Verantwortlichkeiten.

Gehaltsstrukturen im Projektmanagement

Das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt (brutto) bei dieser Befragung liegt bei knapp 80.000 Euro. Es setzt zusammen aus dem Grundgehalt mit einem Anteil von 88,5% und leistungsbezogene Entlohnungsanteile und sonstige Sonderzahlungen, Prämien oder Leistungen in Höhe von 11,5% (Tabelle 1). Zur Berechnung des Jahresgehalts wurde das monatliche Grundgehalt (brutto) mit der Anzahl der bezogenen Monatsgehälter multipliziert und anschließend die jährlichen leistungsbezogenen Gehaltsanteile und Sonderzahlungen bzw. Prämien (jew. brutto) addiert. Die jeweiligen Gehaltsanteile wurden um Teilzeitarbeit bereinigt.

	Grundgehalt	Leistungsbezogene Entlohnung	Gesamt
Mittelwert	**70.565 Euro**	**9.158 Euro**	**79.724 Euro**
Häufigster Wert (Modus)	72.000 Euro	0 Euro	72.000 Euro
25 %-Wert	bis 54.000 Euro	0 Euro	bis 58.800 Euro
50 %-Wert	bis 68.400 Euro	bis 5.000 Euro	bis 75.025 Euro
75 %-Wert	bis 84.000 Euro	bis 11.500 Euro	bis 93.600 Euro
Standardabweichung	26.647 Euro	16.069 Euro	31.704 Euro

Tabelle 1: Grundgehalt und leistungsbezogene Entlohnungsanteile von Projektmanagern in 2013.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 5 zeigt die aus der Befragung ermittelte Gehaltsstruktur gegliedert nach Gehaltsklassen.

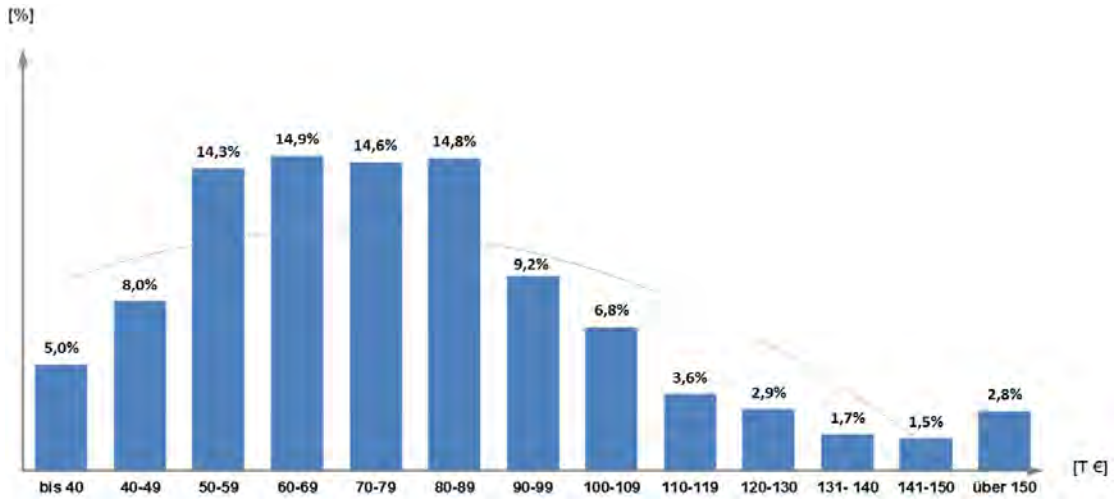
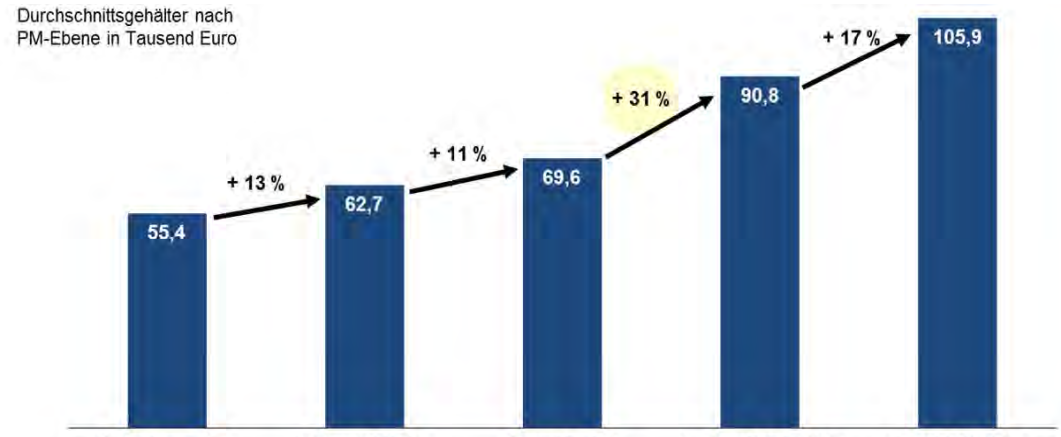


Bild 5: Gehaltsstruktur gegliedert nach Gehaltsklassen.

Gehaltsstrukturen nach Projektmanagement-Ebene, Verantwortung und Berufserfahrung

Die Höhe der Jahresgehälter ist stark abhängig von der Projektmanagementfunktion und den übertragenen Verantwortungsbereichen. Während das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt auf der Einstiegsstufe im Projektmanagement (Level 5: Projektmitarbeiter) 55.400 Euro beträgt, verfügt ein Projektdirektor (Level 1) im Durchschnitt über ein jährliches Einkommen von 105.900 Euro (Bild 6). Der größte Gehaltssprung erfolgt dabei zwischen den



	Projektassistenz n=29	Teilprojektleiter n=54	Projektleiter n=267	Senior-Projektleiter n=258	Projekt-Direktor n=65
Variabler Gehalts-anteil	9%	8%	9%	14%	12%

Bild 6: Gehaltsstruktur nach Projektmanagement-Ebene.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ebenen Projektmanager und Senior-Projektmanager. Auf den unteren drei Leveln (Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter, Projektmanager) liegt der Anteil des variablen Gehalts am Gesamtgehalt einheitlich bei 8 bis 9%. Bei den oberen beiden Projektmanagementebenen ist dieser Anteil mit 12% und 14% am höchsten. In Bild 7 sind die Gehaltsstrukturen weiter nach den verschiedenen PM-Ebenen und Gehaltskategorien aufgeschlüsselt.

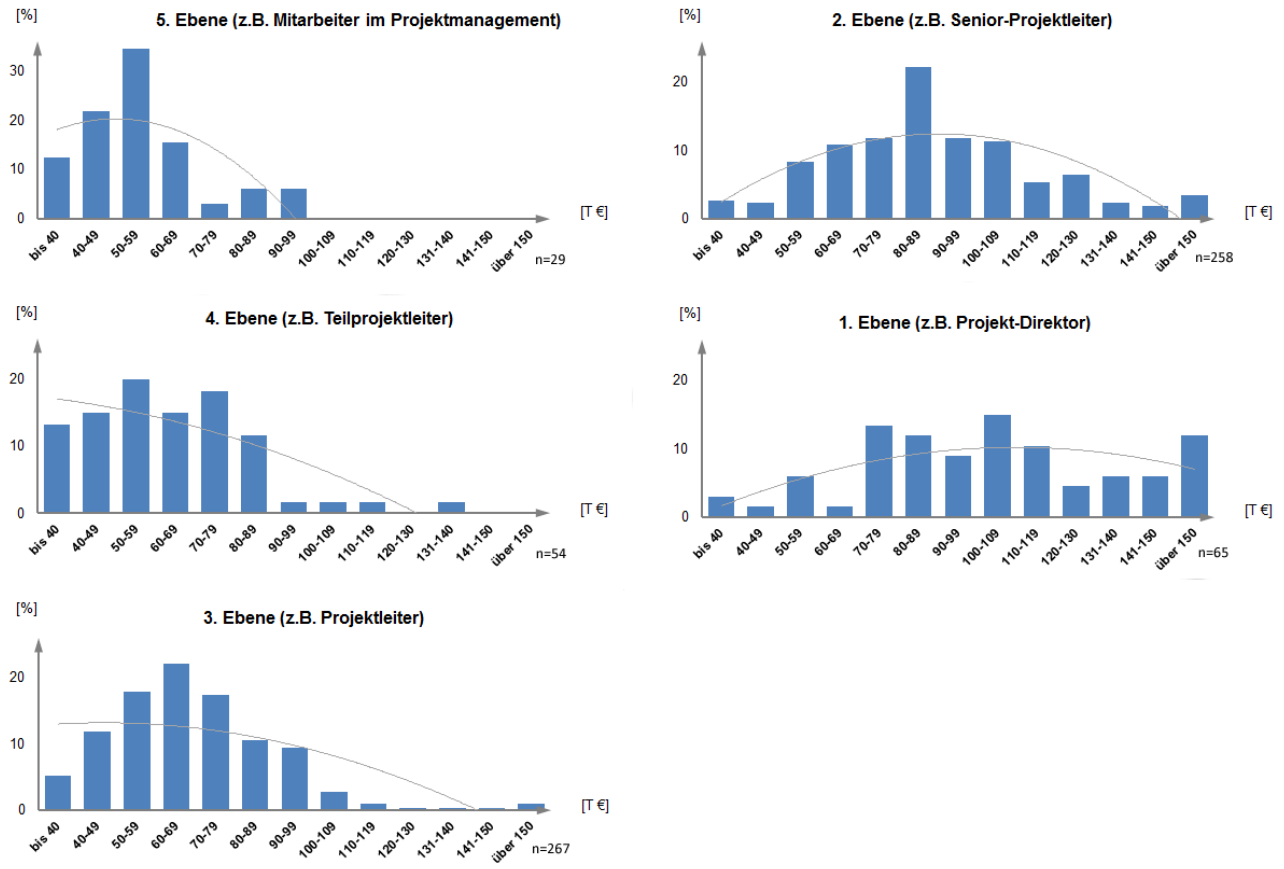


Bild 7: Gehaltsstruktur nach Gehaltsklassen und PM-Ebene.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen dem Verantwortungsbereich und dem durchschnittlichen Jahresgehalt, ergibt sich ein ähnliches Bild – allerdings nicht so stark ausgeprägt wie im Fall der Projektmanagement-Ebenen. Projektmitarbeiter ohne fachliche oder disziplinarische Führungsverantwortung und ohne Budgetverantwortung verdienen durchschnittlich 66.500 Euro im Jahr. Bei einer umfassenden Führungsverantwortung (Fach-, Budget-, disziplinarische Verantwortung) liegt das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt bei 89.200 Euro pro Jahr.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

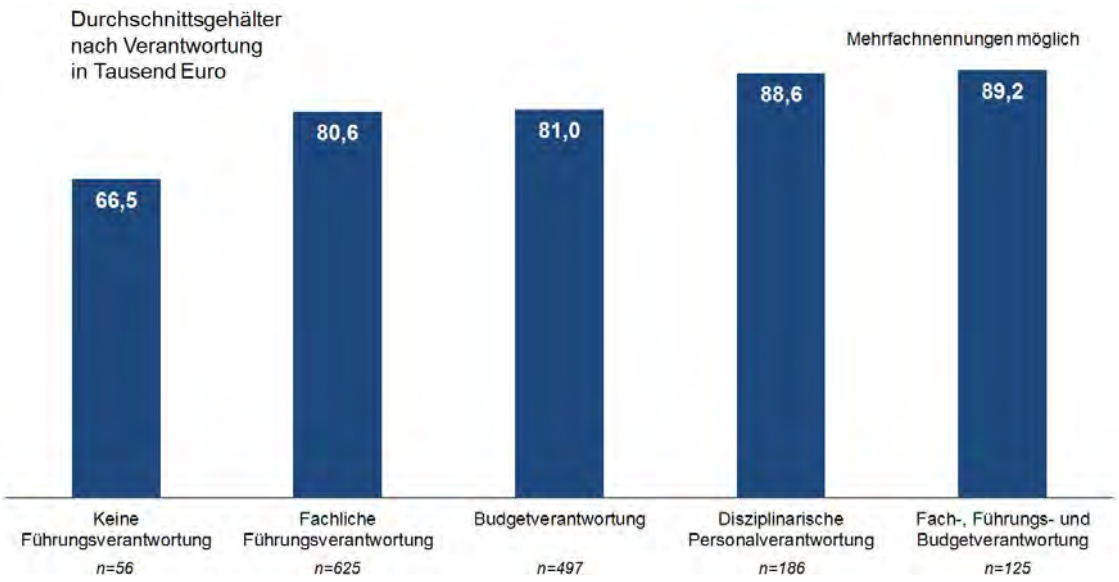


Bild 8: Gehaltsstruktur nach Verantwortung.

Dass mit zunehmender Berufserfahrung die Chancen steigen, einen größeren Verantwortungsbereich zu übernehmen und in eine höhere PM-Ebene zu wechseln, belegt auch der Vergleich von Berufserfahrung und durchschnittlichem Gesamtjahresgehalt (Bild 9). Beim Einstieg in das Projektgeschäft liegt das Jahresgehalt bei etwa 50.000 Euro. Aber bereits ab 2 Jahren Berufserfahrung werden Jahresgehälter von über 60.000 Euro erreicht, ab 7 Jahren sind es über 80.000 Euro und mit einem Erfahrungsschatz von mehr als 15 Jahren erreichen die Befragten Jahresgehälter von über 100.000 Euro.

Bild 9: Gehaltsstruktur nach Berufserfahrung.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zertifizierung

Erstmals kann in der zugrundeliegenden Studie nachgewiesen werden, dass ein Zusammenhang zwischen Projektmanagement-Zertifizierung und durchschnittlichem Jahresgehalt besteht. Vergleicht man das durchschnittliche Jahreseinkommen von Personen mit und ohne Zertifizierung nach den unterschiedlichen PM-Ebenen, ergibt sich die in Bild 10 gezeigte Grafik. Bis auf Ebene 2 (Senior-Projektleiter) verdienen in allen PM-Ebenen Inhaber von Zertifikaten teilweise deutlich mehr als Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung keine Zertifizierung vorweisen konnten.

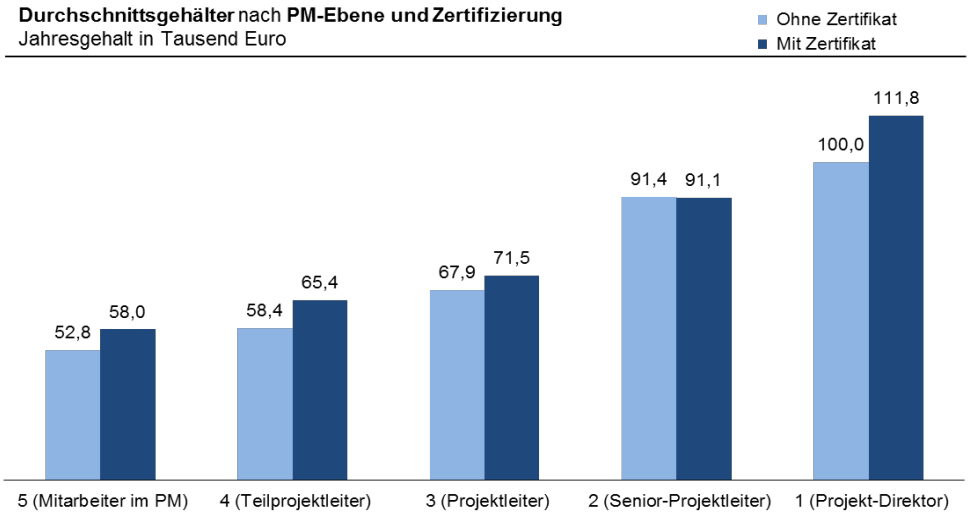


Bild 10: Gehalt in Abhängigkeit von der Projektmanagement-Ebene und vom Zertifizierungsstand.

In Bild 11 sind die verschiedenen Zertifikate nach Gehaltsstruktur aufgeschlüsselt. Während Personen ohne Zertifizierung ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 77.300 Euro beziehen, gehören die Inhaber der IPMA/GPM-Zertifikatslevel A (Projektdirektor), B (Senior-Projektmanager) sowie die der PMP-Zertifizierung (PMI) mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 113.900 Euro, 95.700 Euro bzw. 94.200 Euro zu den Gruppen mit den höchsten Einkommen im Projektmanagement.

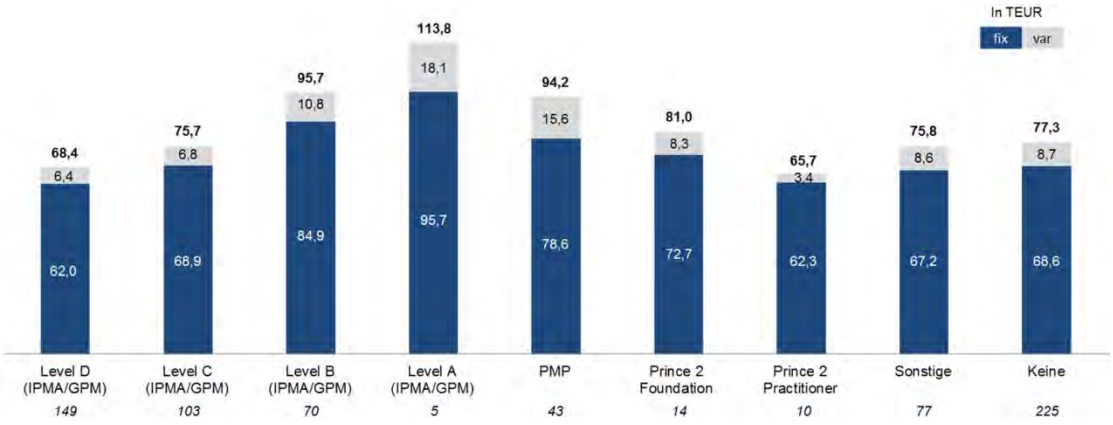


Bild 11: Gehalt in Abhängigkeit von Zertifizierungsstand.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Branchen

Zwischen den einzelnen Industrie- und Branchenzweigen sind deutliche Gehaltsunterschiede festzustellen (Bild 12). Am besten verdienen Projektmanager in der Pharma-/ Chemieindustrie, dort werden im Durchschnitt 88.000 Euro bezahlt. Das sind fast 24.000 Euro mehr als in Ingenieurbüros, wo die Gehälter durchschnittlich 64.400 Euro betragen. An der Spitze der Gehaltspyramide stehen zudem die Automobilbranche (87.900 Euro), der Finanzsektor (86.100 Euro) und die Logistikbranche (85.900 Euro). Am unteren Ende befinden sich neben Ingenieurbüros der Forschungsbereich (68.800 Euro), der Luftfahrtsektor (70.000 Euro) und die Softwarebranche (70.700 Euro).

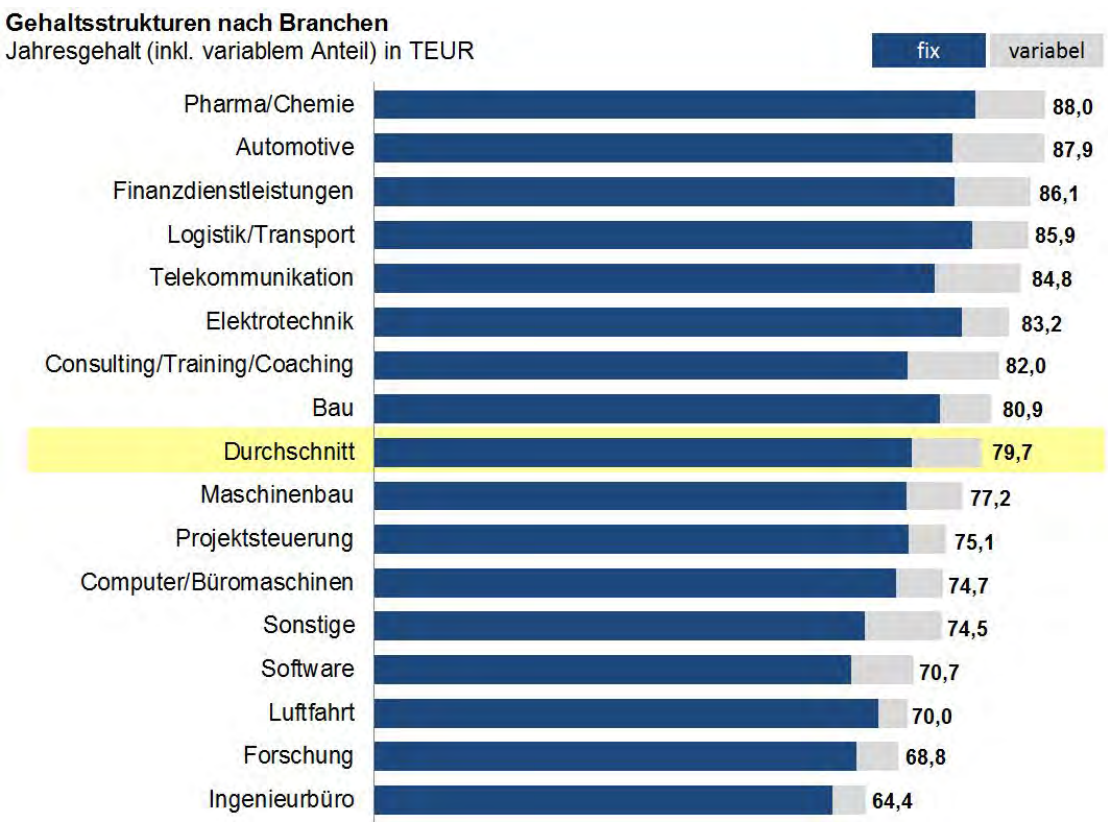


Bild 12: Gehaltsstruktur nach Branchen.

Gehälter von Frauen und Männern im Vergleich

Viele Studien und Veröffentlichungen weisen darauf hin, dass es nach wie vor deutliche Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen in Deutschland gibt. Die OECD errechnete 2010 dafür einen Unterschied in Höhe von 22% bei mittleren Einkommen (OECD, 2012). Diesen Wert bestätigte 2012 das Statistische Bundesamt (Statistisches Bundesamt, 2013). Ergänzend ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2013 eine nach Bildungsstand, Alter, Wohnregion oder Stundenumfang bereinigte Verdienstlücke von 11% zwischen Frauen und Männern (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Diese Befunde bestätigt auch die aktuelle Befragung: In der Projektpraxis verdienen Männer im Durchschnitt deutlich mehr als Frauen. Der um Teilzeitanteile bereinigte Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen beträgt 16,2%, wobei der größte Unterschied beim variablen Gehalt festzustellen ist. Hier verdienen Frauen im Durchschnitt 32% weniger, beim Fixgehalt beträgt die Differenz 14,2% (Bild 13).

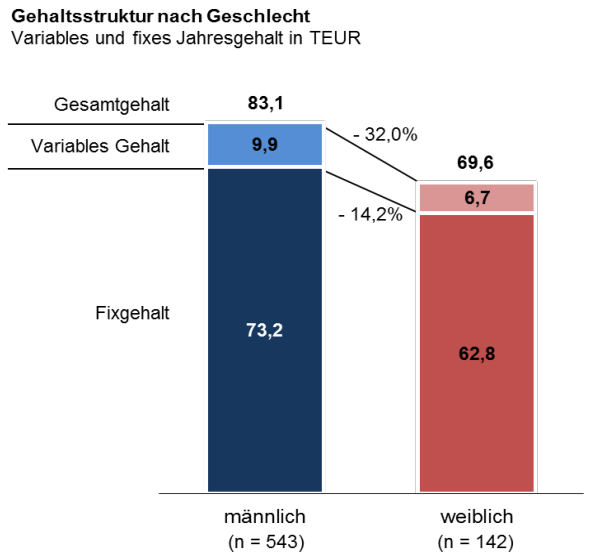
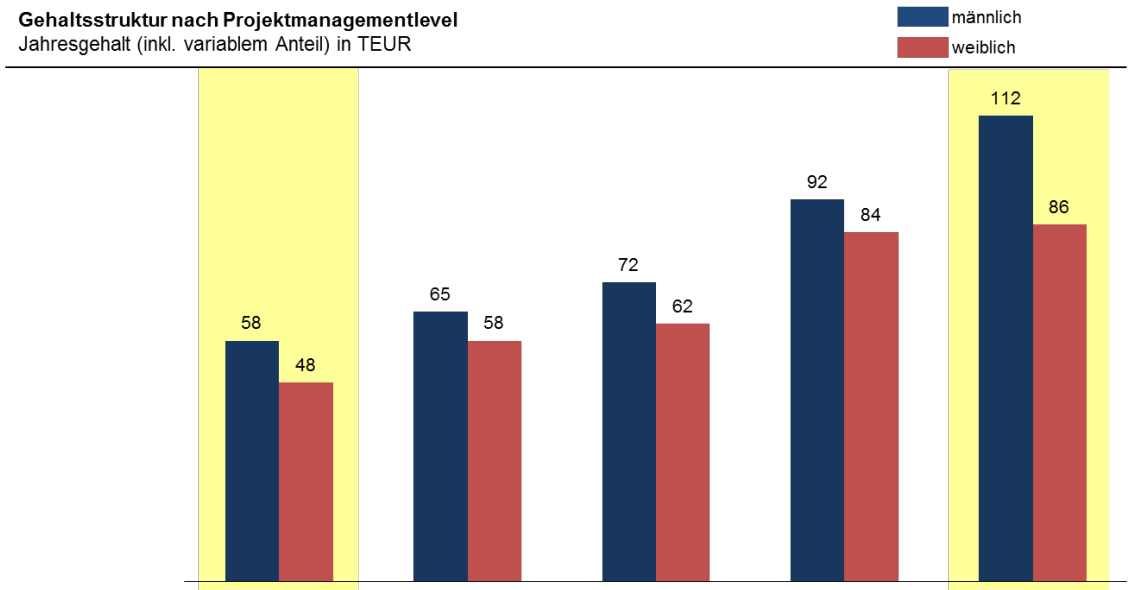


Bild 13: Gehaltsstruktur nach Geschlechtern.

Um mögliche funktionsbedingte Verzerrungseffekte auszuschließen, wurden die Gehälter von Männern und Frauen nach den einzelnen Projektmanagementebenen differenziert (Bild 14). Aber auch der nach Projektmanagementebenen bereinigte Lohnunterschied weist deutliche Differenzen bei der Entlohnung von Männern und Frauen auf: Vor allem in der Einstiegsebene und in den Top-Positionen verdienen Frauen deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen (18% bzw. 24%).



	5 (Projektassistenz)	4 (Teilprojektleiter)	3 (Projektleiter)	2 (Senior-Projektleiter)	1 (Projekt-Direktor)
n	*18 11*	*39 15*	*212 55*	*214 44*	*52 13*
Gehaltsunterschied Geschlechter					
total	**-18%**	**-11%**	**-13%**	**-10%**	**-24%**
variabel	-56%	-17%	-50%	-7%	-32%
fix	-14%	-10%	-9%	-10%	-22%

Bild 14: Gehaltsstruktur nach Geschlechtern (Aufteilung nach Funktionen).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Karrierepfade im Projektmanagement

Neben der Analyse der Gehaltsstrukturen hatte die Studie auch zum Ziel, die Karriereperspektiven im Projektmanagement aufzuzeigen. Insgesamt sehen 52% der Umfrageteilnehmer unabhängig von ihrem eigenen Arbeitsplatz gute bis sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten im Projektmanagement (Bild 15). Bezogen auf den eigenen Arbeitgeber ist die Einschätzung deutlich weniger positiv: Hier geben nur 27% der Befragten an, bei ihrem aktuellen Arbeitgeber gute Karrieremöglichkeiten zu haben, 45% sind gegenteiliger Ansicht. Bei einer offenen Freitextfrage wurde tiefergehend nachgefragt, welche Karriereperspektiven vom eigenen Arbeitgeber geboten werden (ohne Darstellung). Mehr als 20% der Befragten gaben an, dass beim eigenen Arbeitgeber keine konkreten Karriereperspektiven existieren. Nur 17% können die nächsten Karriereschritte oder definierte Laufbahnen konkret benennen.

Die mangelhaften Karriereperspektiven könnten für die Unternehmen Folgen haben. So ist bei mehr als einem Viertel der Studienteilnehmer (27%) die Absicht erkennbar, den Arbeitgeber zu wechseln (vgl. Bild 15, rechts). Dabei ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen Karriereperspektiven beim aktuellen Arbeitgeber und Wechselintention festzustellen, wie der hohe Korrelationskoeffizient zeigt (r=0,43). Um ihre Mitarbeiter im Projektmanagement langfristig zu binden, ist es für Unternehmen deshalb unabdingbar, adäquate Karrierewege im Projektmanagement anzubieten.

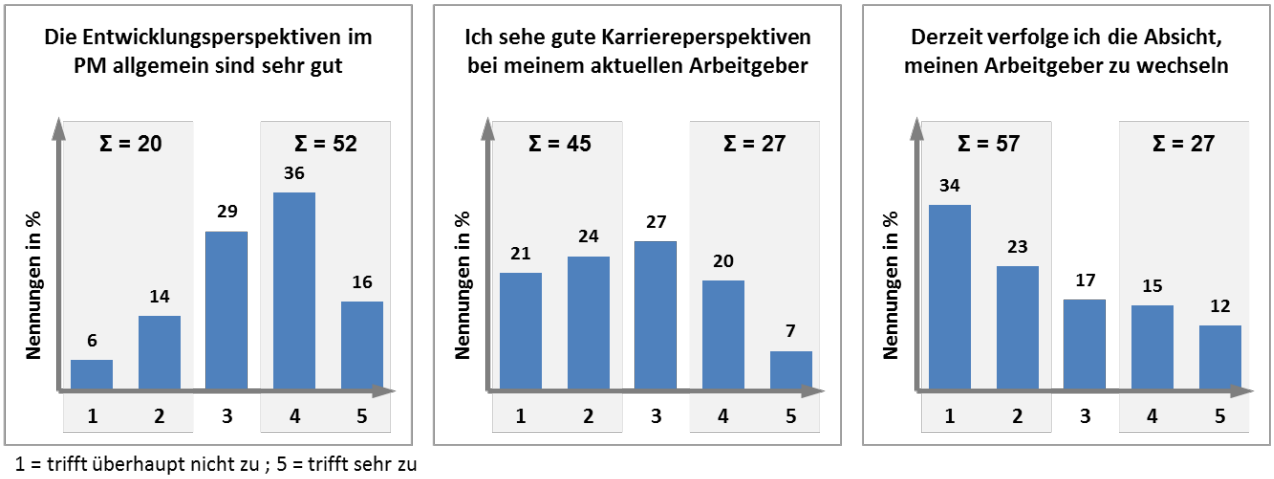


Bild 15: Karriereperspektiven im Projektmanagement.

Fazit und Ausblick

Als wichtigste Ergebnisse der Gehaltsstudie 2013 lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

Die durchschnittlichen Jahresgehälter (inklusive variablem Anteil) betragen im Projektmanagement 80.000 Euro, wobei die Höhe des Gehalts von verschiedenen Faktoren wie z.B. der Funktionsebene, den übernommenen Verantwortungsbereichen, der zugrundeliegenden Berufserfahrung, der Branche und den erworbenen Zertifizierungen abhängig ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Eine starke Wirkung auf die Höhe des Gehalts hat die Berufserfahrung: Die Einstiegsgehälter belaufen sich auf etwa 50.000 Euro, steigen mit zunehmender Erfahrung kontinuierlich an und liegen bei mehr als 15 Jahren Berufserfahrung durchschnittlich bei über 100.000 Euro. Stärkster Einflussfaktor ist jedoch die Funktionsebene: Hier reichen die Gehälter von 56.000 Euro auf der Einstiegsebene (Projektmanagement-Assistenz) bis 106.000 Euro für Projekt-Direktoren. Auch die Übernahme von Verantwortungsbereichen schlägt sich im Gehalt nieder: Projektmitarbeiter ohne jegliche Führungsverantwortung (Fach-, Budget-, disziplinarische Verantwortung) verdienen durchschnittlich 66.000 Euro, während Projektmanager mit einer voll umfänglichen Führungsverantwortung 89.000 Euro erhalten.

Erstmals konnte nachgewiesen werden, dass sich spezifische Zertifizierungen bezahlt machen. In fast allen PM-Ebenen verdienen Inhaber von Zertifikaten teilweise deutlich mehr als Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung keine Zertifizierung vorweisen konnten. Auch die Branche hat einen starken Einfluss auf die Höhe des Gehalts: Hier schwanken die durchschnittlichen Einkommen zwischen 64.000 und 88.000 Euro.

Frauen verdienen im Projektmanagement weniger: Die Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen betragen bis zu 32% auf gleichem Funktionsniveau.

Die Karriereperspektiven werden im Projektgeschäft zwar allgemein als gut beurteilt, auf den eigenen Arbeitsplatz bezogen fällt diese Einschätzung jedoch pessimistischer aus: 46% der Befragten sehen für sich keine Karriereperspektiven bei ihrem aktuellen Arbeitgeber, jeder vierte Projektmanager trägt sich mit dem Gedanken, seinen Arbeitgeber zu wechseln.

Für Unternehmen lassen sich wichtige Ansatzpunkte für zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten wie z.B. der Ausbau unternehmensinterner Karrierepfade im Projektmanagement und gleiche Bezahlung für die gleiche Leistung von Frauen und Männern.

Literatur

- GPM/EBS: Wer verdient wie viel in der PM-Branche? 4. GPM Gehalts- und Karrierestudie für Projektpersonal 2013
- Vossebein, Ulrich; Wagner, Reinhard: Aktuelle Gehaltsstrukturen, Wer verdient wie viel im PM?, Projekt Magazin 23/2011
- GPM: Wer verdient wie viel in der PM-Branche? 3. GPM Gehalts- und Karrierestudie für Projektpersonal 2011
- OECD: Gender Publication – Closing the Gender Gap: Act Now, OECD Publishing, DOI: 10.1787/9789264179370-en, 2012.
- Statistisches Bundesamt: Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben weiter bestehen, Pressemitteilung Nr. 108 vom 19.03.2013.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Lohnlücke: Der kleine Unterschied macht keinen Unterschied, IWD-Nr. 11 vom 14.03.2013.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp

So legen Sie den Grundstein für ein erfolgreiches Gehaltsgespräch

Häufig scheitern Gehaltsgespräche daran, dass Mitarbeiter zu bescheiden oder vorsichtig sind, um ihre Leistungen adäquat zu bewerten, aufzulisten und zu vertreten. Leistung und Erfolge werden als "normal" angesehen, nicht als etwas Besonderes.

Deshalb empfehle ich Ihnen, sich im Vorfeld des Gesprächs Ihrer beruflichen Leistungen klar zu werden und diese bewusst zu erfassen, am besten schriftlich; denn wir Menschen neigen dazu, positive Erlebnisse schneller zu vergessen als negative. Am nachhaltigsten funktioniert das, indem Sie sich einen Erfolgsordner, eine Erfolgsmappe oder auch ein Erfolgsfotobuch anlegen. Notieren Sie dazu fortwährend Ihre persönlichen Erfolge, und die Arbeitsergebnisse, auf die Sie stolz sind. Listen Sie danach Ihre Eigenschaften und Kompetenzen auf, die Ihnen beim Erreichen dieser Erfolge geholfen haben.

Darüber hinaus sollten Sie sich nach dem Prinzip "Tue Gutes und rede darüber" immer wieder mit Ihren Leistungen ins Gespräch bringen. Stellen Sie Ihrem Vorgesetzten in Unterhaltungen oder in Meetings dar, was sie selbst zu einem Projekterfolg oder zu einer bestimmten Aufgabe beigetragen haben. Sie sollten mit Ihren Kompetenzen im Unternehmen bekannt werden und damit im Gespräch bleiben. Denn nur wenn Sie selbst über Ihre Leistungen reden, stellen Sie sicher, dass diese beachtet werden. Möglicherweise müssen Sie das üben, wenn diese offensive Art des Umgangs mit eigenen Leistungen für Sie neu ist. Dies kann sich jedoch auszahlen – auch wenn Sie dafür in ein professionelles Coaching investieren.

Autor

Monika Heilmann

Managementtrainerin und Autorin. Spezialisiert auf Konfliktmanagement, Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Inhaberin von COWIMO-Konfliktlösungen

Kontakt: info@cowimo.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› Eigene Vorstellungen im Gespräch durchsetzen

› Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen!

sowie in den Rubriken:

› Karriereplanung

› Verhandeln

Gesprächsvorbereitung

Wie für alle beruflichen Gespräche ist auch bei Ihrem Gespräch über eine Gehaltsanpassung eine gründliche, schriftliche Vorbereitung als Voraussetzung notwendig.

Sammeln Sie gute Argumente

Zu Anfang Ihrer Überlegungen zum Gehaltsgespräch sollte die Frage stehen, warum Sie eine Gehaltserhöhung fordern wollen. Dass Sie mehr Geld brauchen, ist in den seltensten Fällen ein Argument, das Vorgesetzte überzeugt. Sammeln Sie deshalb zur Vorbereitung des Gesprächs Argumente, die Ihren Wert

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

für das Unternehmen belegen und überlegen sie sich, wie Sie Ihrem Vorgesetzten die Gehaltsanpassung als Win-Win-Situation verkaufen.

! Generell empfehle ich Ihnen, von einer "Gehaltsanpassung" statt von einer "Gehaltserhöhung" zu sprechen, da das Wort Erhöhung negativ besetzt ist (z.B. durch Gebühren- oder Strompreiserhöhungen) und die Assoziation erweckt, dass für die gleiche Leistung mehr gezahlt werden soll. Das weckt Widerspruchsgeist.

Stellen Sie Ihren Wert für das Unternehmen heraus

Listen Sie die Tätigkeiten, Projektarbeiten und Zusatzaufgaben, die Sie in den letzten Jahren erledigt haben, genau auf, indem Sie Ihren Erfolgsordner zu Rate ziehen. Anschließend überlegen Sie sich, wie Sie Ihre wichtigsten Leistungen mündlich darstellen können.

Was sind Ihre besonderen Projektabschlüsse, Quartalsergebnisse oder ähnliche Arbeiten? Welche bedeutenden Kunden konnten Sie gewinnen und halten? Wie gut sind Ihnen diese Aufgaben gelungen? Auf was genau sind Sie stolz?

Denken Sie ebenso daran hervorzuheben, welche Fach- oder Sozialkompetenzen Sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen, sowie welche zusätzlichen Qualifikationen Sie in den letzten Jahren erworben haben.

Wahren Sie Augenmaß

Für Ihr Gehaltsgespräch mit dem Vorgesetzten ist es nicht nur wichtig, dass Sie Ihre eigenen Leistungen herausstellen, sondern auch, dass Sie sich über den Standpunkt Ihres Vorgesetzten bzw. die Situation des Unternehmens Gedanken machen. Fragen Sie sich dazu:

Was ist das Äußerste, das ich von diesem Unternehmen verlangen kann? Bleiben Sie bei Ihren Forderungen realistisch und maßvoll. Mir geht es nicht darum, Sie schon im Vorfeld zu bremsen, doch für Ihr Gehaltsgespräch mit dem Vorgesetzten ist es wichtig, dass Sie sich "konstruktiv" vorbereiten.

Ihr Vorgesetzter muss sich in seiner Funktion als Führungskraft mit Sicherheit an Vorgaben halten. Um ein erfolgreiches Gesprächsergebnis nicht zu gefährden, sollten Sie daher bereit sein, Zugeständnisse zu machen. Eine starre Fixierung auf Ihre Ziele – die Sie trotzdem im Auge behalten müssen – verhärtet die Fronten und lässt das Gespräch möglicherweise platzen.

Halten Sie eigene Vorschläge parat

In vielen Unternehmen ist es gern gesehen, wenn Mitarbeiter von sich aus Alternativen zu einer prozentualen Lohnerhöhung präsentieren. In Ihrer Vorbereitung sollten Sie sich daher mehrere alternative Varianten überlegen, die Sie als Vorschlag einbringen können, wenn Ihre erste Forderung abgelehnt wird. Das birgt zudem den Vorteil, dass Sie im Gespräch die Initiative behalten. Sie demonstrieren damit außerdem Ihren guten Willen, da Sie sich flexibel und kompromissbereit zeigen. Sie können z.B. einen Fahrkostenzuschuss oder einen Zuschuss zum Kantinenessen, oder auch eine finanzielle Unterstützung für Ihre private Altersversorgung vorschlagen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wenn es Ihnen rein um eine monetäre Zuwendung geht, können Sie auch einen Vorschlag auf eine Sonderzahlung (Jahressonderzahlung), eine Gratifikation oder ein zusätzliches monatliches Gehalt ins Gespräch bringen. Weitere monetäre Varianten können eine Erhöhung des Weihnachts- oder Urlaubsgeldes sein sowie eine einmalige oder dauerhafte Leistungsprämie.

Überlegen Sie sich Alternativen zur Gehaltsanpassung

Geld ist nicht alles, Sie können auch andere Mehrwerte für Ihre Arbeitsleistung aushandeln. Hierzu zählen die Privatnutzung von Notebook und Handy, ein Firmenwagen – wenn Sie bereits einen fahren, wäre vielleicht ein höherwertiger Wagen eine Alternative für Sie – oder zusätzliche Urlaubstage. Oder befassen Sie sich mit einer qualitativ wertvollen Weiterbildungsmaßnahme, bei der Sie von Ihrem Unternehmen finanziell unterstützt und von der Arbeit freigestellt werden könnten. Auch die Kostenübernahme für ein Coaching, welches Ihnen hilft, auf der Karriereleiter weiter nach oben zu klettern, stellt eine Möglichkeit dar.

Seien Sie zu Gegenleistungen bereit

Überlegen Sie außerdem, inwieweit Sie bereit sind, für ein höheres Einkommen den Arbeitsplatz zu wechseln, sich z.B. in eine andere Abteilung oder zu einem anderen Unternehmensstandort versetzen zu lassen und dort eventuell eine andere Aufgabe zu übernehmen. Je offener Sie solchen Veränderungen gegenüberstehen, desto leichter wird es Ihrem Vorgesetztem fallen, Ihren Gehaltswünschen zu entsprechen.

Vieles ist möglich

Da Sie sich, wie beschrieben, gründlich schriftlich vorbereitet haben, können Sie nun gelassen in das Gespräch gehen. Seien Sie offen für ein Lob Ihres Vorgesetzten und fixieren Sie sich nicht zu sehr darauf, dass sich Ihr Gehalt in dem Umfang erhöht, in dem Sie sich das wünschen. Auch eine geringere Gehaltserhöhung, gekoppelt z.B. an die Zusage, dass Sie an einer Fortbildung teilnehmen dürfen, stellt eine Anerkennung Ihrer Leistungen dar.

Zusammenfassung

Zehn Tipps für Ihr Gehaltsgespräch

1. Bereiten Sie das Gespräch schriftlich vor.
2. Notieren Sie, was Sie in den letzten Monaten/Jahren für das Unternehmen geleistet haben.
3. Listen Sie auf, was Sie für das Unternehmen erreicht haben und welche zusätzlichen oder außergewöhnlichen Qualifikationen Sie besitzen.
4. Werden Sie sich bewusst, welche besonderen Aufgaben Sie in Ihrer Arbeit übernommen haben.
5. Prüfen Sie, wie selbstbewusst Sie hinter Ihren Leistungen und Vorschlägen stehen.
6. Bieten Sie Ihrem Vorgesetzten, Ihrem Unternehmen, eine Win-win-Situation an, indem Sie aufzeigen, welchen Nutzen Sie dem Unternehmen bieten.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

7. Denken Sie darüber nach, welche Zugeständnisse Sie gegebenenfalls machen können oder müssen.
8. Finden Sie Varianten und Alternativen zu einer monetären Erhöhung.
9. Üben Sie den rhetorischen Vortrag Ihrer Argumente ein; für zusätzliche Sicherheit können Sie ein Coaching buchen
10. Worst Case – was darf im Gespräch nicht passieren? Bedenken Sie, was das Schlimmste wäre, was für Sie in diesem Gespräch passieren könnte. Beispielsweise ein Abbruch des Gesprächs oder eine Verschlechterung Ihres Verhältnisses zu Ihrem Vorgesetzten? Wenn Sie sich darauf vorbereiten, sind Sie gewappnet und werden den worst case verhindern!

Weitere Informationen zum Thema "konstruktive Gespräche" finden Sie in dem Buch "Win-Win-Gespräche Gelassen reden, selbstsicher auftreten, Konflikte vermeiden" von Monika Heilmann, erschienen 2012 bei Business Village.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Ergebnisse einer Studie

Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen?

Autor

Nicolai Rathmann

Dipl.-Kaufmann (FH) und M.Sc., PMP, Direktor und Seniorberater der orgalean GmbH

Kontakt:
nicolai.rathmann@orgalean.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Viele Unternehmen versprechen sich von Zertifizierungen und Standards eine Professionalisierung des Projektmanagements, gesteigerte Qualität, langfristige Kostensenkungen und eine erhöhte Termintreue. Einzelne Autoren sprechen bereits von PM-Zertifizierungen und Standards als "geschäftsentscheidenden Wettbewerbsvorteilen" und "business requirement" (z.B. Lang/Rattay, VW Coaching). Bisher gibt es aber keine Studien, die solche Behauptungen bestätigt oder widerlegt haben und somit den Verantwortlichen in den Unternehmen als Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Projektmanagements dienen können.

Die Studie "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Die Ergebnisse zeigen Stand und Trends von PM-Standardisierung und -Zertifizierung in deutschen Unternehmen auf und ermöglichen es, Handlungsempfehlungen für PM-Verantwortliche und Projektmanager abzuleiten. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse und daraus folgende Hinweise vorgestellt. Vorab wird eine kurze Übersicht über den aktuellen Stand der Diskussion gegeben.

Kontrovers diskutiert: der Nutzen von Standards und Zertifizierungen

In der Diskussion über Standards und Zertifizierungen zeigt sich ein ambivalentes Bild: Eine Studie der VW Coaching aus dem Jahr 2003 kommt zu dem Schluss, dass die Firmen den Nutzen standardisierter Lösungen im Vergleich zu individuellen Lösungen noch nicht erkannt haben. Einen aktuellen Überblick über die Einsatzgebiete und Klassifizierung von PM-Standards sowie die Verbreitung der unterschiedlichen Standardisierungen geben Prof. Dr. Frederik Ahlemann und Prof. Dr. Frank Teuteberg in ihrem Artikel "PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?", Ausgabe 4/2007. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass zwischen erwartetem und tatsächlichem Nutzen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen.

Zunehmend wird in der Praxis und Literatur die hemmende Wirkung von Standards thematisiert. So weist der PM-Coach Peter Ueberfeldt in einem Beitrag zur Würzburger Open Space Konferenz 2006 darauf hin, dass vor allem die richtige Dosierung von Standards in Abhängigkeit von den konkreten Gegebenheiten wichtig ist. PM-Standards hätten nur dann einen Nutzen, wenn sie von den Anwendern akzeptiert und beachtet würden. Der PM-Berater Matthias Wiemeyer vertritt in einem Thesenpapier gar die Ansicht, dass die existierenden PM-Methoden und –Standards für das Management komplexer Projekte nutzlos oder zumindest Nebensache seien. Die von komplexen Projekten gestellten Anforderungen können seiner Meinung nach mit formalen Mitteln nicht gelöst werden.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nutzen bisher nicht wissenschaftlich belegt

Wissenschaftlich wurde bisher nicht belegt, dass Unternehmen mit einer hohen Projektmanagementreife (die u.a. eine PM-Standardisierung voraussetzt) einen wirtschaftlichen Vorteil daraus ziehen. In einer Studie des PMI ("Quantifying the Value of Project Management") konnte lediglich nachgewiesen werden, dass in US-amerikanischen Unternehmen ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Projektmanagementreifegrad und guten Projektleistungsparametern (Termin- und Kostentreue) besteht. Eine monetäre Bewertung von sinkenden PM-Kosten und höherer Termin- und Budgettreue erfolgte aber nicht.

Grundsätzlich wird erwartet, dass die Bedeutung von PM-Zertifizierungen zunehmen wird. Gestützt wird diese Annahme durch Studien und die hohen Wachstumsraten der großen Zertifizierungsanbieter. Die österreichischen Autoren Karl Lang (Leiter Personalentwicklung Siemens Österreich) und Günter Rattay (PM-Berater) sprechen in ihrem Buch "Leben in Projekten" sogar von "PM-Zertifizierung als einem geschäftsentscheidenden Kompetenznachweis". Eine weit geringere Bedeutung misst ihnen dagegen Dr. Werner Dostal vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bei: Zertifizierungen könnten die Personalauswahl vereinfachen und für eine gewisse Mindestqualität sorgen, Fehlrekrutierungen ließen sich aber auch weiterhin nicht ausschließen. (Siehe "Pro und Contra: Zertifizierung für projektorientierte Arbeitsmärkte", Projekt Magazin 14/2005).

Über die Studie

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit an der Universität Duisburg-Essen wurde von Nicolai Rathmann, betreut durch Prof. Dr. Erwin Wagner (Universität Hildesheim), von Mai bis Juni 2006 eine Studie durchgeführt, die den aktuellen Stand von PM-Standardisierung und –Zertifizierung in Deutschland aufzeigen sollte.

Die Studie "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" beruht auf einem standardisierten, schriftlichen Fragebogen. 43 Unternehmen nahmen an der Befragung teil; es handelt sich dabei um Unternehmen, die auch zum Teilnehmerkreis der jährlichen GPM- und PA Consulting-Projektmanagement-Studien gehören. Aufgrund der niedrigen Teilnehmeranzahl und weil die Auswahl der Unternehmen und Personen nicht per Zufall erfolgte, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Dennoch kann anhand der Studie zum ersten Mal in dieser konzentrierten Form abgelesen werden, wie PM-Standards und -Zertifizierungen in deutschen Unternehmen eingesetzt werden.

Teilnehmer

Etwa zwei Drittel der Befragten sind als Projektentscheider (Linienmanager/Programmmanager/PMO) einzustufen, ein Drittel ist als Projektleiter oder –mitarbeiter in ihren Unternehmen tätig. Etwa je die Hälfte der Befragten besitzen selbst eine PM-Zertifizierung bzw. sind Mitglied in einem PM-Fachverband.

Unternehmen

Die Hälfte der Befragten repräsentiert große Unternehmen mit weltweit mehr als 5000 Mitarbeitern. Etwa ein Drittel ist bei mittelgroßen Unternehmen mit 500 bis 5000 Mitarbeitern beschäftigt, der Rest bei kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Die Unternehmen kommen aus den Branchen, in denen Projektmanage-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ment relevant ist; besonders stark vertreten sind IT/Telekommunikation (16%), Versicherungen und Automotive (je 14%) sowie Transport/Verkehr/Logistik und Anlagenbau (je 12%).

Status Quo: Das PM-Umfeld in den Unternehmen

Erfolgreiche Projekte benötigen entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen. Im folgenden Abschnitt wird insbesondere auf die personalwirtschaftlichen Aspekte eingegangen. Die Teilnehmer der Studie wurden u.a. zu Anforderungsprofilen und Karrierechancen der Projektleiter befragt.

Karriereperspektiven: Gibt es PM-Laufbahnmodelle?

Projektorientierte Laufbahnmodelle wie eine PM-Fachkarriere existieren in 42% der befragten Unternehmen. 44% haben kein solches Angebot, 14% planen, ein Laufbahnmodell einzuführen.

Anforderungen: Was muss ein Projektmanager mitbringen?

Nach Aussage fast aller Befragten sind die wichtigsten Kompetenzen bzw. Fachkenntnisse für einen Projektmanager Projektmanagement-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz. Diese können somit als Projektmanager-Kernkompetenzen eingestuft werden. Außerdem halten drei Viertel der Befragten betriebswirtschaftliche Kompetenz für bedeutsam. Gleichzeitig bemängeln sie aber, dass bei der Personalauswahl und Projektstellenbesetzung in ihren Unternehmen hierauf kein großer Wert gelegt wird. Sach- und Branchenkompetenz hält nur die Hälfte der Befragten für wichtig. Hieraus kann abgeleitet werden, dass ausreichend kompetente Projektmanager grundsätzlich in der Lage sind, in unterschiedlichen Sachgebieten und Branchen erfolgreich zu sein.

Erfahrungen haben für die Befragten grundsätzlich weniger Bedeutung als die oben erwähnten Kompetenzen. Erfahrung, insbesondere im Projektmanagement, aber auch Führungserfahrung, trägt zum Bild eines erfolgreichen Projektmanagers bei, ist aber nicht zwingend in jedem Fall erforderlich. Sowohl Kompetenz als auch Erfahrung im Projektgegenstand und in der Unternehmensbranche können Projektmanagern dabei helfen, erfolgreich zu sein. Sie erscheinen den Befragten aber nicht unbedingt als erforderlich.

Nachweise: Wie müssen Kompetenz und Erfahrung belegt werden?

Die Studie zeigt, dass bestimmte Kompetenz- und Erfahrungsnachweise für aussagekräftiger gehalten werden als andere und deshalb eher als Grundlage für Personalentscheidungen akzeptiert sind.

Nachweis von Kompetenzen

- **PM-Zertifizierungen:** Geht es um den Nachweis von PM- und Methodenkompetenz, halten 80% der Befragten Zertifizierungen für die verlässlichste Bestätigungsform. Für die anderen Kompetenzfelder (Führung, Betriebswirtschaft, soziale Kompetenz) seien sie aber keine zuverlässige Bestätigungsquelle. Diese Einschätzung ist bemerkenswert, da je nach Zertifizierungssystem auch diese Kompetenzen Inhalte der Zertifizierung sind.
- **Referenzen bzw. Arbeitszeugnisse:** Diese Nachweise werden für alle Kompetenzfelder als verlässlicher Bestätigungsweg akzeptiert.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Schulungen:** Anhand des Besuchs entsprechender Schulungen lassen sich nach Ansicht von etwa zwei Dritteln der Befragten die betriebswirtschaftliche und methodische Kompetenz von Projektmanagern erkennen. Für Soft Skills (Soziale und Führungskompetenz) sowie Fachkenntnisse (Sach- und Branchenkenntnisse) akzeptieren weniger als ein Drittel der Befragten Schulungen als Kompetenznachweis.
- **Selbstauskunft:** Die Selbstauskunft des Mitarbeiters wird für keines der Kompetenzfelder als verlässliche Bestätigung anerkannt.

Nachweis von Erfahrungen

Erfahrungen in den Bereichen Projektmanagement, Führung, Fachlichkeit und Branche können nach Aussage der großen Mehrheit der Befragten (ca. 80 %) nur über Referenzen und/oder Arbeitszeugnisse nachgewiesen werden.

Zertifizierung und Standards: Werden sie in Stellenausschreibungen gefordert?

81% der befragten Unternehmen fordern in ihren Stellenausschreibungen für Projektmanager die Kenntnis relevanter Standards wie des PMBOK Guides des Project Management Institutes (PMI), der IPMA Competence Baseline (ICB) oder des PM-Kanons der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). PM-Zertifizierungen besitzen hingegen bei den Anforderungsprofilen noch keinen hohen Stellenwert. Diese tauchen in weniger als 40% der PM-Stellenausschreibungen auf. (Es wurde explizit nach PM-Standards gefragt, nicht nach Branchenstandards wie CMMI oder SPICE.)

Projektmanagement-Standardisierung

Werden PM-Standards in den Unternehmen eingesetzt?

In 37% der befragten Unternehmen werden der PM-Kanon und/oder die ICB eingesetzt, es folgen DIN 69900 bis 69905 (33%), der PMBOK Guide (26%) und firmeneigenen Standards (26%). 28% der Unternehmen verwenden keinen PM-Standard.

Bemerkenswert ist, dass die meisten Unternehmen die originären PM-Standards DIN 69900 bis 69905, PMBOK Guide und ICB/PM-Kanon lediglich als Zusatzstandard einsetzen. So geben nur 5% der Unternehmen an, dass sie die DIN-Normen als primären PM-Standard einsetzen. Das lässt den Schluss zu, dass diese Standards oft individuelle Anpassungen benötigen, um einsetzbar zu sein.

Welche Qualität haben die eingesetzten PM-Standards?

Die Befragten bewerteten die Qualität der in ihrem Unternehmen eingesetzten standardisieren PM-Methoden nach den Kriterien Erlernbarkeit, Anwendbarkeit, Praxisnähe und Akzeptanz. Die Qualität konnte jeweils mit "hoch", "mittel" und "schlecht" angegeben werden.

Hinsichtlich Erlernbarkeit und Anwendbarkeit erhielten die Standards positive Bewertungen (Bild 1). Die Anwendbarkeit wird aber sehr unterschiedlich eingeschätzt. Praxisnähe und Akzeptanz der PM-Methoden werden weniger gut beurteilt.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die standardisierten Methoden werden somit als gut erlernbar und anwendbar bewertet, ihre Praxisnähe und Akzeptanz aber noch als verbesserungswürdig.

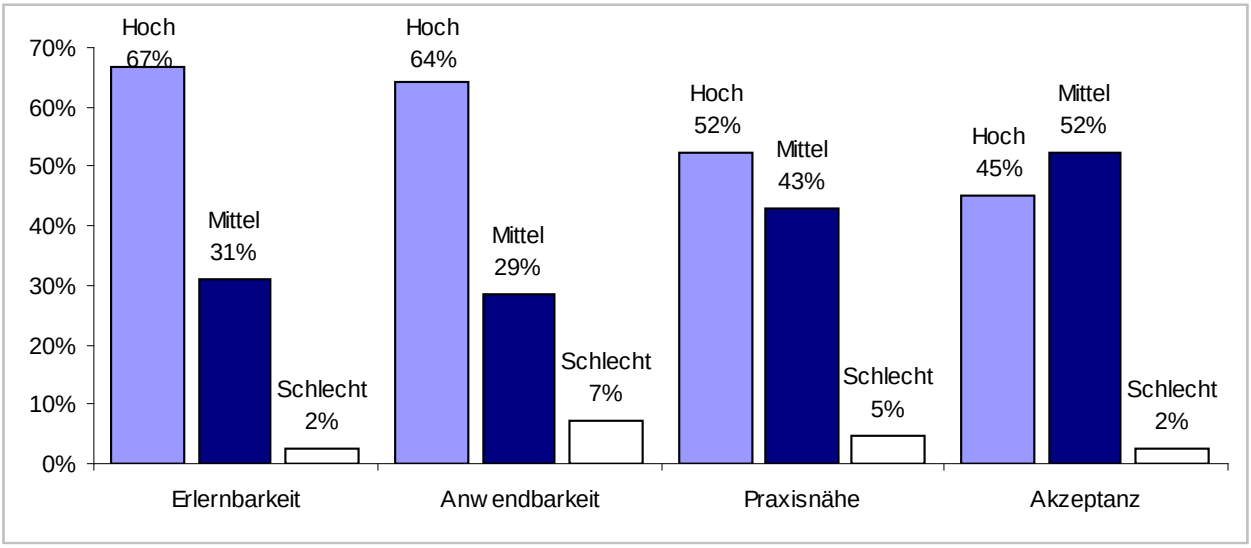


Bild 1: Qualität der eingesetzten PM-Standards.

Welchen Nutzen bringen Standards?

Im Weiteren sollten die Befragten einschätzen, wie sich PM-Standards auf unterschiedliche Aspekte der Projektarbeit auswirken. Hierbei war jeweils die Antwort "positiv", "neutral" (kein Einfluss) und "negativ" möglich.

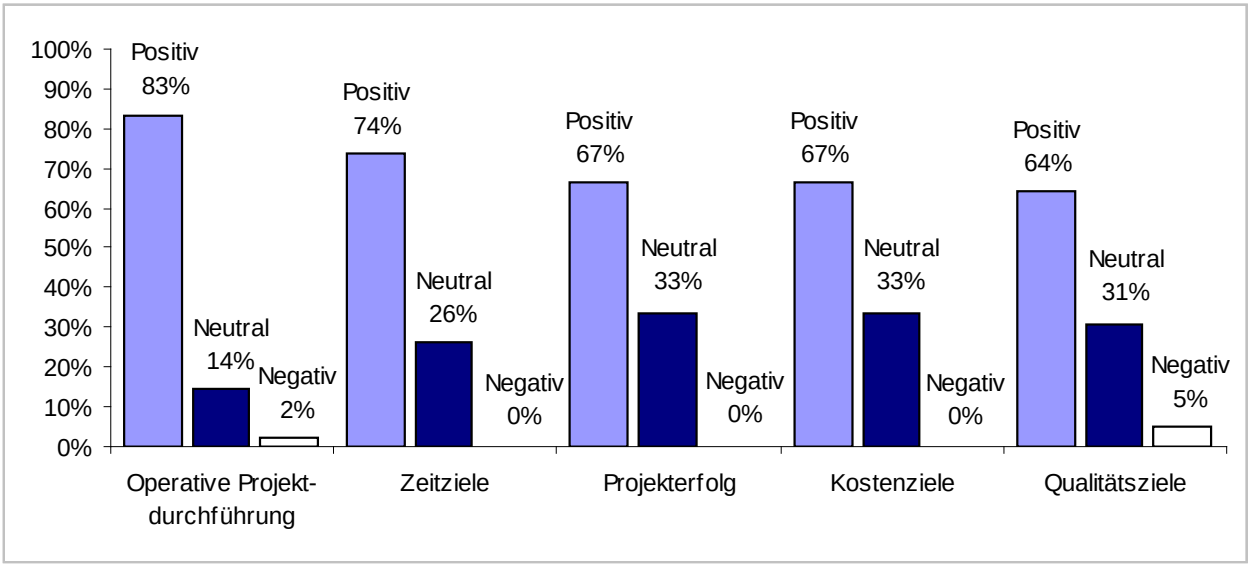


Bild 2: Auswirkungen der eingesetzten PM-Standards auf unterschiedliche Aspekte des Projekts.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Einen besonders positiven Einfluss haben die PM-Standards auf die operative Projektdurchführung und auf die Zeitziele der Projekte: PM-Standards erleichtern den Projektmitarbeitern die Arbeit und unterstützen sie dabei, das Projektziel pünktlich zu erreichen. Auch auf den Projekterfolg, die Kostenziele und die Qualitätsziele ist der Einfluss der PM-Standards insgesamt positiv. Allerdings fällt auf, dass je etwa ein Drittel der Befragten keinen Einfluss sieht. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unterstützung hinsichtlich der Projektziele "in time" und "in quality" noch verbessert werden kann (Bild 2).

Wird die PM-Standardisierung wichtiger?

Die Bedeutung von PM-Standardisierung wird nach Einschätzung der Befragten sowohl allgemein als auch im eigenen Unternehmen weiter steigen (Bild 3). Die Befragten widersprechen somit der These, dass die PM-Standardisierung am Ende ihrer Entwicklung angekommen ist.

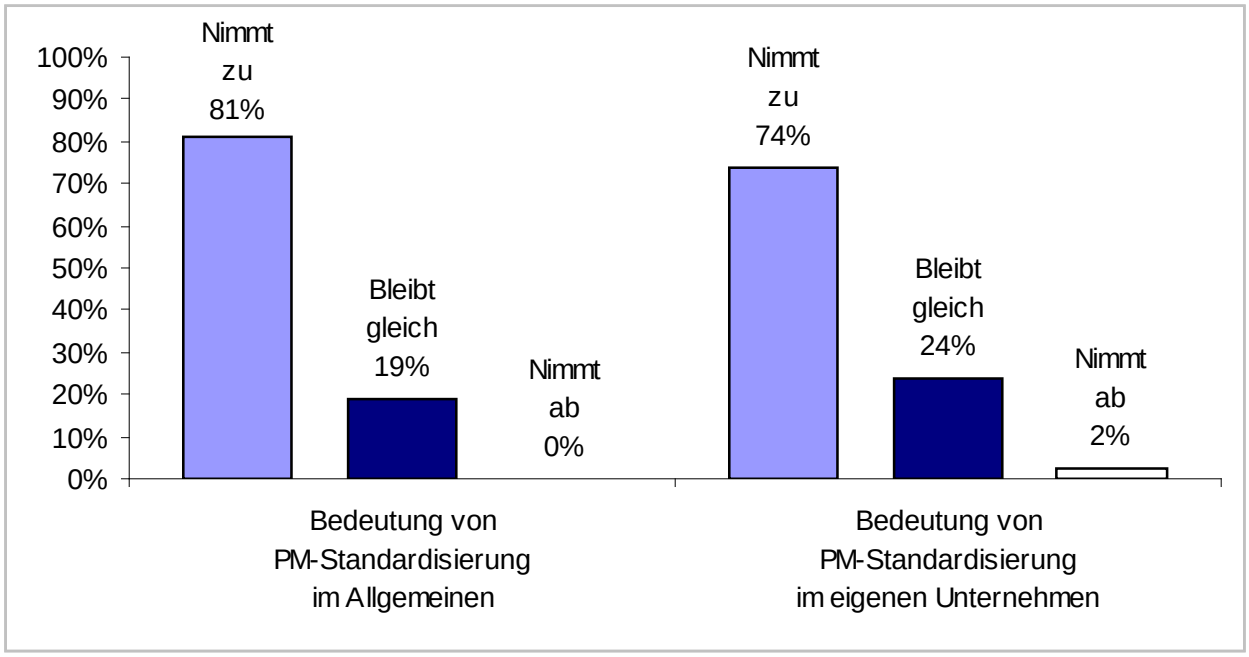


Bild 3: Weitere Entwicklung von PM-Standards.

Projektmanagement-Zertifizierung

Werden PM-Zertifizierungen in den Unternehmen eingesetzt?

Die Hälfte der befragten Unternehmen setzen in ihren Projekten Personen mit PM-Zertifizierungen ein. Am häufigsten findet sich das GPM-Zertifizierungssystem (42%). Mitarbeiter mit Zertifizierungen des PMI (21%) und individuelle Systeme (14%) werden weniger oft eingesetzt.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gründe für die Einführung von PM-Zertifizierungsprogrammen sind vor allem der Standardisierungs- und Professionalisierungsdruck sowie Anforderungen von Kunden und Märkten. Gegen Zertifizierungen spricht aus Sicht der Befragten vor allem ihre mangelnde Individualität.

Wie hoch ist der Anteil zertifizierter Projektmanager?

In einem Drittel der Unternehmen hat kein Projektmanager eine Zertifizierung, in etwa einem weiteren Drittel liegt der Anteil der zertifizierten Projektmanager unter 5%. In den restlichen Unternehmen ist der Zertifizierungsstand sehr unterschiedlich. In immerhin 17% der befragten Unternehmen ist mindestens jeder zweite Projektmanager zertifiziert (Bild 4).

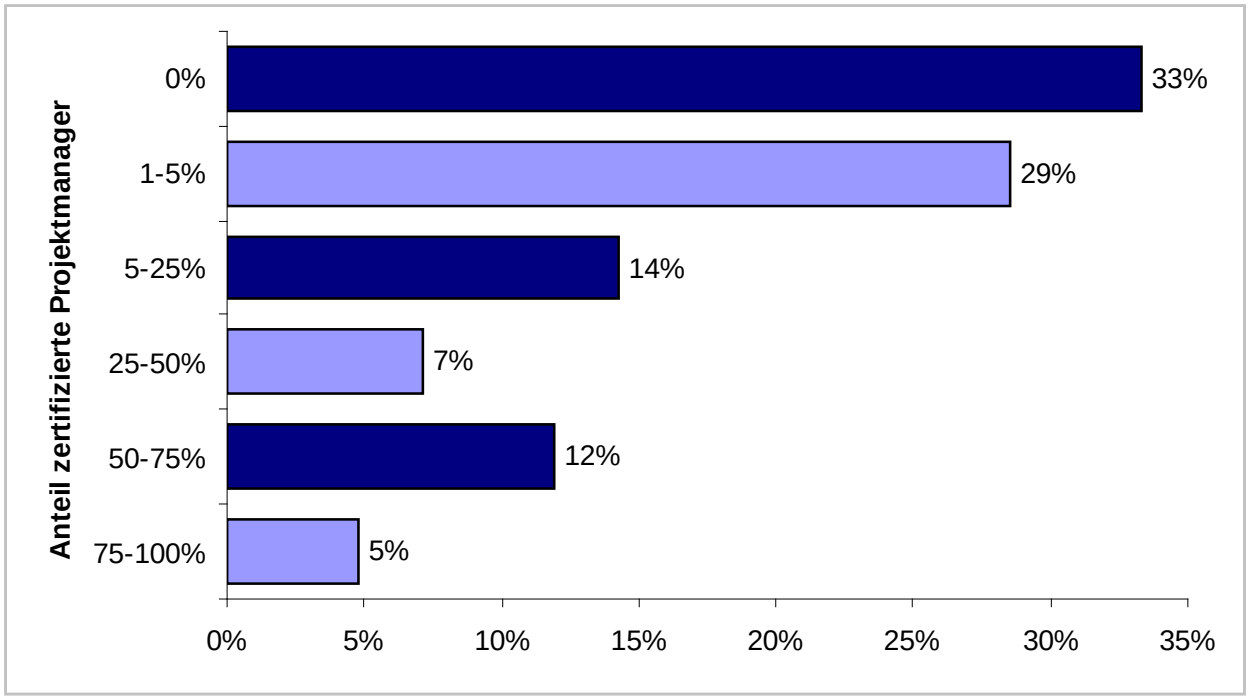


Bild 4: Anteil zertifizierter Projektmanager in den jeweiligen Unternehmen.

Karriere: Fördern Zertifizierungen die Aufstiegschancen?

Die Karrierechancen für Projektmanager sind in den befragten Unternehmen unterschiedlich. Es gibt ein großes Mittelfeld, in denen Projektmanager - egal ob mit (63%) oder ohne (58%) Zertifizierung - "gute" Karrierechancen im Unternehmen haben. Die Aussicht auf "sehr gute" Karrierechancen verdoppelt sich durch eine PM-Zertifizierung von 16% auf 30%. "Sehr gute" Karrierechancen haben zertifizierte Projektleiter vor allem in projektorientierten Organisationen sowie in Unternehmen mit Matrixorganisationen. In Unternehmen mit reiner Linienorganisation sind die Karrierechancen eher schlechter. In 23% der Unternehmen haben Projektmanager ohne Zertifizierung nur "schlechte" Karrierechancen. Dieser Wert sinkt auf 5%, wenn die Projektmanager zertifiziert sind (Bild 5).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

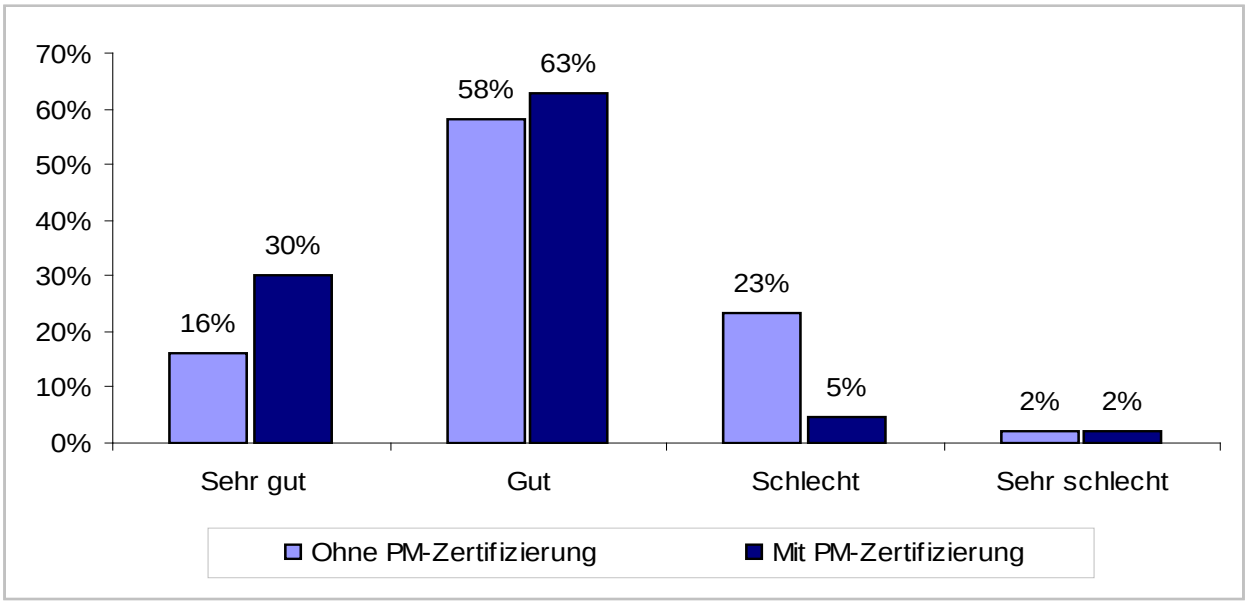


Bild 5: Eine Zertifizierung kann die Karrierechancen im Projektmanagement verbessern.

37% der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen PM-Zertifizierungen einen positiven Einfluss auf die Karriere der Projektmanager haben. Fast zwei Drittel gehen aber davon aus, dass eine Zertifizierung keinen Einfluss hat (Bild 6). Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass die Karrierechancen für Projektmanager in den befragten Unternehmen recht gut sind und eine PM-Zertifizierung diese in manchen Fällen noch steigern kann.

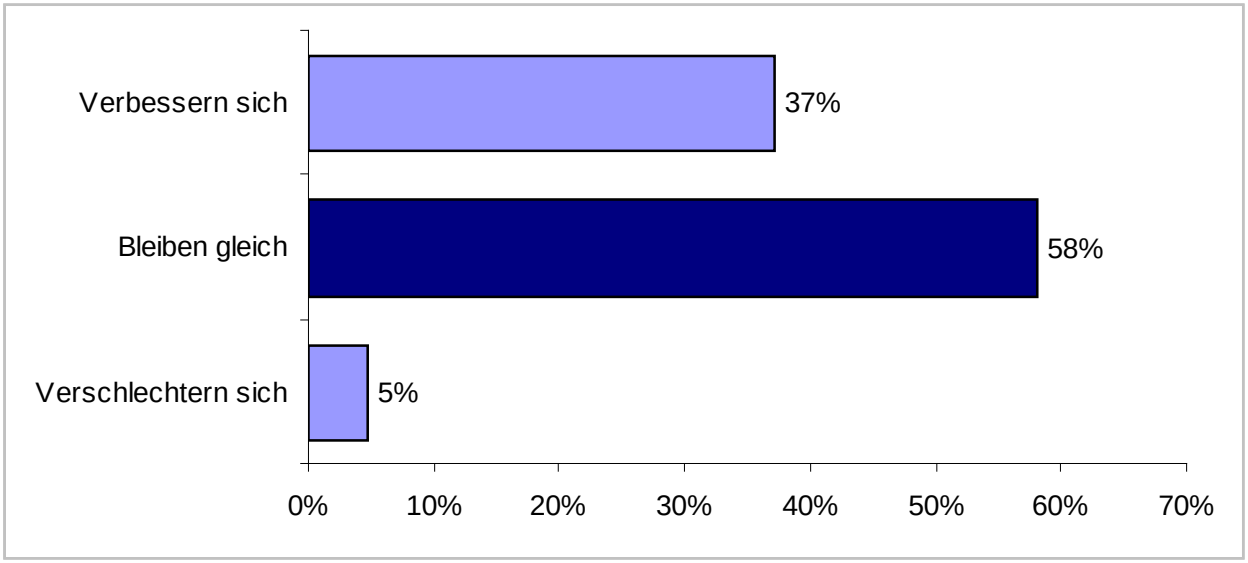


Bild 6: Auswirkung von PM-Zertifizierung auf die Karrierechancen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wird die Zertifizierung wichtiger?

83% der Befragten schätzen, dass PM-Zertifizierungen im Allgemeinen an Bedeutung gewinnen werden. Was die zukünftige Bedeutung im eigenen Unternehmens angeht, sind die Befragten geteilter Ansicht: 50% gehen davon aus, dass die Bedeutung zunimmt, 48% glauben, dass die Bedeutung gleich bleibt.

Trotz mancher Unzulänglichkeiten, die Standards und Zertifzierungen in der Praxis aufweisen, halten die Befragten PM-Standardisierung und PM-Zertifizierung für die bedeutsamsten Mittel, um das Projektmanagement in Deutschland weiter zu professionalisieren.

So arbeiten die Top-Unternehmen

Die Befragten gaben eine Einschätzung über den Anteil der in ihrem Unternehmen erfolgreich abgeschlossenen Projekte ab. Als "erfolgreich" galten dabei Projekte, deren Ergebnisse die Budget-, Zeit- und Qualitätsziele erreicht hatten. Auf Basis dieser Angabe wurden die Unternehmen in "Top PM-Performer" (über 80% der Projekte sind erfolgreich), "Durchschnittliche PM-Performer" und "Low PM-Performer" (weniger als 50% der Projekte sind erfolgreich) kategorisiert. Dabei sind 23% der befragten Unternehmen als Top-Performer einzustufen, 21% als Low-Performer und 56% als durchschnittlich.

Über die Arbeitsweise der Top-Performer lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Top-Performer fordern den Einsatz von PM Standards weit weniger oft als Low-Performer. Auch in Stellenausschreibungen wird die Kenntnis von PM-Standards von den Top-Performern im Vergleich seltener verlangt. Ein zentrales Project Management Office (PMO) gibt es vor allem in den weniger erfolgreichen Unternehmen.
- Top-Performer lassen ihre Projektmanager sowohl intern als auch extern ausbilden. Zudem setzen sie eher auf individuelle statt auf standardisierte Ausbildungswege. Schwache PM-Unternehmen konzentrieren sich dagegen sehr stark auf interne Trainings und setzen sowohl standardisierte als auch individuelle Qualifizierungen ein.
- Top-Performer legen zwar Wert auf "weiche Faktoren", jedoch nicht in dem Maß wie die weniger erfolgreichen Unternehmen. Gleiches gilt für die Erfahrung von Projektmanagern.
- Top-Performer konzentrieren sich auf einen einzigen Standard, anstatt mehrere parallel zu verfolgen. Außerdem setzten sie PM-Standards mit einer hohen Qualität ein. Auch bei PM-Zertifizierungen verwenden sie nur ein einziges System, nicht mehrere.

Unternehmen mit einem großen Anteil erfolgreicher Projekte nutzen nicht sämtliche moderne PM-Instrumente wie PMOs, Zertifizierungen, Standardisierungen und Laufbahnmodelle. Vielmehr setzen sie diese überlegt und konzentriert ein. Darin besteht anscheinend der erfolgskritische Unterschied zu anderen Unternehmen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die vorgestellten Ergebnisse bedürfen einer individuellen Betrachtung im eigenen Unternehmen, um daraus konkrete Schlussfolgerungen ziehen zu können. Trotzdem ist es möglich, allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Projektmanager intern und extern qualifizieren

Interne und standardisierte Projektmanagementtrainings sind vor allem für Basisqualifizierungen sehr gut geeignet, bieten jedoch für erfahrene Projektmanager oft nur wenig Herausforderndes. Es ist deshalb sinnvoll, in Unternehmen entsprechende interne Basisschulungen anzubieten, die alle Projektbeteiligten auf einen gleichen, einheitlichen Wissensstand bringen und deren Inhalte vom Unternehmen gut gesteuert und kontrolliert werden können. Darauf aufbauend sollten weiterführende Qualifikationsmaßnahmen folgen, bei denen der konkrete Bedarf des Mitarbeiters und die Anforderungen seiner Arbeitssituation im Vordergrund stehen sollte. Es ist sinnvoll, mit externen, spezialisierten Anbietern zusammen zu arbeiten, da diese passgenauere Schulungen anbieten können. Beispiele hierfür sind branchenspezifische Schulungen oder Schulungen für bestimmte Projektarten und –situationen.

Praxisnähe und Akzeptanz der existierenden PM-Standards verbessern

Qualitativ hochwertige und durchdachte Methoden und Prozesse sind wertlos, wenn sie von den Anwendern nicht akzeptiert und deshalb nicht benutzt werden. Ein Grund für die Ablehnung kann eine gefühlte oder tatsächliche Über- oder Unterregulierung sein. Nur gelebte Standards können ihren vollen Nutzen für das Unternehmen entfalten. Es ist deshalb sinnvoll, die unternehmensinternen PM-Standards und –Handbücher auf ihre Praxisnähe und Akzeptanz bei den Anwendern zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. (Siehe auch "Über den Irrtum "One Size Fits All" oder: Was ein PM-Handbuch praxistauglich macht", Projekt Magazin 11/2005).

Nur einen Standard und eine Zertifizierung einsetzen

Es kommt primär nicht darauf an, welchen PM-Standard ein Unternehmen einsetzt oder ob die Mitarbeiter nach möglichst vielen unterschiedlichen Systemen zertifiziert sind. Damit der Projekterfolg gefördert werden kann, sollte sich das Unternehmen auf ein einziges System festlegen.

Ein Standard dient dazu, ein einheitliches Verständnis von Begriffen und Vorgehensweisen herzustellen; Zertifizierungen bescheinigen eine einheitliche Wissensbasis der Zertifizierten. Werden unterschiedliche Standards und Zertifizierungen parallel benutzt, ist es möglich, dass sich im Unternehmen mehrere "Standardisierungs- und Zertifizierungslager" bilden. Mitglieder dieser Gruppen verstehen sich zwar untereinander, nicht aber gruppenübergreifend. So kann es passieren, dass Standards und Zertifizierungen der Weiterentwicklung des Projektmanagements und der Projektabwicklung eher schaden als nutzen.

PM-Zertifizierungen für die Personalauswahl einsetzen

PM-Zertifizierungen sind ideal, um festzustellen, wie es um die Projektmanagement- und Methodenkompetenz eines Mitarbeiters oder Bewerbers bestellt ist. Deshalb können PM-Zertifizierungen mit großem Wert bei

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

der Personalauswahl genutzt werden. Das gilt auch für die Beschreibung von Stellenprofilen, z.B. bei Stellenausschreibungen.

Allerdings ist das Anforderungsprofil eines Projektmanagers sehr vielschichtig. Über einen Teil der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen können PM-Zertifizierungen keine Aussage treffen, nämlich über Sozial- und Führungskompetenzen. Um diese einschätzen zu können, müssen herkömmliche Nachweise herangezogen werden wie Arbeitszeugnisse und Leistungen in Assessment Centern.

PM-Zertifizierungen und PM-Laufbahnmodelle einsetzen

Unternehmen sollten ihren Projektmanagern ermöglichen, PM-Erfahrungen zu sammeln. Außerdem müssen sie ihnen einen Anreiz bieten, längerfristig im Projektmanagement tätig zu sein. Das widerspricht der häufigen Praxis, dass eine Tätigkeit im PM eher temporärer Natur ist. Ein Projektmanagement-Laufbahnmodell kann dazu beitragen, Mitarbeiter länger bzw. dauerhaft als Projektmanager zu halten.

Mit PM-Zertifizierungen und Projekt-Laufbahnmodellen können Unternehmen ihren Mitarbeitern auch außerhalb der üblichen Fach- und Führungslaufbahn eine Weiterentwicklung ermöglichen. Auf diese Weise kann die Motivation gesteigert und die Abwanderung der besten Kräfte verhindert werden. Es ist deshalb sinnvoll, PM-Zertifizierungen zusammen mit PM-Laufbahnmodellen als integratives Werkzeug der Personalentwicklung und der PM-Professionalisierung zu verwenden. Außerdem wirken zertifizierte Projektmanager im Unternehmen als Multiplikatoren für ein professionalisiertes Projektmanagement.

Zielkonflikte im Rahmen der PM-Zertifizierungen auflösen

PM-Zertifizierungen sollen eine standardisierte, qualitativ hochwertige Aussage über bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten von Projektmanagern liefern. Die Vorbereitung auf die Zertifzierung ist deshalb zeit- und kostenintensiv. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter bei der Zertifzierung unterstützen, z.B. indem sie diesen Lernzeiten einräumen und dafür freistellen, finanzielle Unterstützung gewähren oder unternehmensweite Schulungsbudgets für Projektmanager vorsehen.

Weitere Empfehlungen für Unternehmen

Nicht auf Basis der Studienergebnisse, sondern aus praktischen Erfahrungen und persönlichen Rückmeldungen von Studienteilnehmern, empfehle ich Unternehmen folgende drei Strategien:

Projektmanagement als Führungstraining on-the-job etablieren

Führungserfahrung wird als bedeutend eingeschätzt, um ein Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Andererseits bietet sich die Projektleitung im Rahmen der Personalentwicklung als Möglichkeit zur Sammlung erster Führungserfahrungen an. Ein Wechsel ins Projektmanagement ist für erfahrene Führungskräfte wegen der fehlenden Perspektive zudem häufig uninteressant.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Unternehmen stehen hier somit vor einem Dilemma – eigentlich wollen Sie führungserfahrene Projektmanager, andererseits bieten sie diesen oft unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten in den Projekten. Neben den oben beschriebenen Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitern in Projekten sollten Unternehmen hier "Mut zur Lücke" beweisen und auch führungsunerfahrene Mitarbeiter mit Projektleitungsaufgaben betrauen, z.B. als Teilprojektleiter, mit der Unterstützung eines Coaches oder bei kleineren, nicht geschäftsentscheidenden Projekten.

PMOs aufbauen

Project Management Offices (PMOs) können eingerichtet werden, um PM-Standards einzuführen und zu systematisieren. Insbesondere in Unternehmen, die traditionell wenig Projektmanagement betreiben oder es nur in wenigen Bereichen einsetzen, können PMOs etabliert werden, um die Projekte und Projektmanager über Matrix- oder Linienorganisationsgrenzen hinweg zu unterstützen. Damit wird eine zentrale Instanz für das Projektgeschäft geschaffen, die es aufgrund der Organisationsform des Unternehmens in anderer Form nicht gibt.

Betriebswirtschaftliche Kompetenz von Projektleitern fördern

Viele Projekte bringen zwar technisch funktionierende Ergebnisse hervor, genügen aber nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Bisher müssen Projektmanager in der Regel keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorweisen, technische Qualifikationen spielen eine weitaus größere Rolle. Um den wirtschaftlichen Projekterfolg abzusichern, sollte betriebswirtschaftliche Kompetenz stärker gefordert und gefördert werden. Das ist beispielsweise durch entsprechende Schulungen möglich. Sind die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert, können sie wirtschaftliche Verantwortung für ihr Projekt übernehmen (z.B. Budgetverantwortung).

Handlungsempfehlungen für Projektmanager

Auch für Projektmanager lassen sich einige allgemeine Empfehlungen für den Umgang mit Standards und Zertifizierungen ableiten. Diese betreffen vor allem Karriere und Aufstiegschancen.

Kompetenzen an aktuellen Anforderungsprofilen ausrichten

Projektmanager sollten sich regelmäßig über aktuelle Anforderungsprofile informieren. Hierzu bieten sich neben Studien und Artikeln auch Stellenangebote an. Ein regelmäßiges Studium von Stellenanzeigen – auch wenn man sich gar nicht auf Jobsuche befindet – hilft, die aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarkts zu kennen und entsprechend darauf zu reagieren.

Die Studie hat gezeigt, dass neben den Projektmanagement-Kernkompetenzen (Projektmanagement-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz) auch betriebswirtschaftliche Kompetenz von den Unternehmen gefordert werden und das beruflichen Fortkommen unterstützen. Eine Weiterbildung in diesem Bereich ist also zu empfehlen.

Kompetenzen an Projektanforderungen ausrichten

Bei der Stellenbesetzung legen die Unternehmen vergleichsweise geringen Wert auf soziale Kompetenz sowie Führungskompetenz und -erfahrung. Dennoch sind diese Soft Skills eine wichtige Voraussetzung, um als Pro-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

jektleiter im Alltag zu bestehen. Es ist deshalb empfehlenswert, die eigenen Qualifikation nicht nur an den Anforderungen des Unternehmens, sondern auch an jenen der Projektarbeit auszurichten und sich "Soft Skills" anzueignen und weiter zu entwickeln.

Zertifizierungen und Arbeitszeugnisse gezielt einsetzen

Zum Nachweis von Kompetenzen und Erfahrungen sollten Arbeitszeugnisse und Referenzen vorgelegt werden. Vor allem Projektmanagement- und Methodenkompetenz lassen sich auch durch Zertifizierungen belegen. Es sollte darauf geachtet werden, dass erworbene und angewandte Sozial- und Führungsfähigkeiten in Arbeitszeugnissen erwähnt werden. Diese kann man neuen Arbeitgebern als glaubhafte Belege für die eigenen Soft Skills vorlegen.

Bei der Besetzung von Stellen im Projektmanagement hat die Kenntnis von PM-Standards eine hohe Bedeutung, eine entsprechende Zertifizierung wird jedoch nur selten gefordert. Projektmanager sollten bei Bewerbungen deshalb vor allem ihre Projekterfahrungen und Kenntnisse in den bedeutsamen Standards wie PMBOK Guide, ICB/PM-Kanon und DIN 69900-69905 bzw. die entsprechende Nachfolgenorm hervorheben. Auch wenn in der Ausschreibung keine Zertifzierung gefordert ist, sollte spätestens im Vorstellungsgespräch auf die Inhalte und Schwerpunkte der eigenen Zertifizierung hingewiesen werden.

Angebote des Arbeitgebers zur Zertifizierung und PM-Laufbahnen nutzen

In den meisten Unternehmen bietet das Projektmanagement gute bis sehr gute Karrierechancen. Um diese noch zu verbessern, sollten – insbesondere wenn das eigene Unternehmen entsprechende Programme etabliert hat – PM-Zertifizierungen angestrebt werden. Idealerweise geschieht dies in Verbindung mit der jeweiligen Projektmanagement-Laufbahn, wenn eine solche existiert.

Qualifikationsangebote wahrnehmen und individualisieren

Qualifizierungen sollten stets auf die persönliche, individuelle Situation abgestimmt sein. Je nach Unternehmen bietet es sich an, standardisierte Schulungsangebote in Anspruch zu nehmen, diese jedoch um spezifische Trainings zu ergänzen.

Fazit

Projektmanagement-Zertifizierung und –Standardisierung setzen sich in deutschen Unternehmen durch. Allerdings garantieren sie allein noch keinen Projekterfolg. Obwohl die Studie keinen direkten Zusammenhang zwischen Projekterfolg und PM-Standards bzw. -Zertifizierungen nachweisen konnte, zeigt sich, dass die Instrumente – wenn sie bewusst und systematisch eingesetzt werden – ihren Teil hierzu beitragen:

- Die standardisierten PM-Methoden haben einen positiven Einfluss auf die Projektdurchführung, helfen den Projektmanagern bei der Arbeit und unterstützen das Projektteam bei der Einhaltung der Terminziele. Je höher die Qualität der PM-Standards ist, desto erfolgreicher können Unternehmen in der Abwicklung ihrer Projekte sein.
- PM-Zertifizierungen können ein Weg für Unternehmen zu einer höheren PM-Standardisierung sein. In diesem Fall tragen die zertifizierten Mitarbeiter die Standardisierung in das Unternehmen hinein, ohne dass es ein

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

gezieltes Standardisierungsprogramm gibt. Ein intensiver Einsatz von Mitarbeitern mit PM-Zertifizierung kann auch eine Ausbreitung der PM-Standardisierung auf das gesamte Unternehmen unterstützen.

- PM-Laufbahnmodelle und PM-Zertifizierungen können insbesondere Unternehmen ohne eigenständige Projektorganisation dabei helfen, Projektmitarbeitern und -leitern die Weiterentwicklung außerhalb der üblichen Führungslaufbahnen zu ermöglichen und die Abwanderung von erfahrenem Projektpersonal in die Linie verhindern.

Die vollständigen Ergebnisse, weitere vergleichende Analysen sowie Hintergrundinformationen finden Sie in dem Buch "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" von Nicolai Rathmann, Books on Demand, 2006 (ISBN 978-3833467868, 49,90 €)

Literatur

- Ahlemann, Frederik; Teuteberg, Frank: Neue ISPRI-Studie. PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?, Projekt Magazin 04/2007
- Angermeier, Georg: Zur Diskussion gestellt: Der Entwurf für die neue deutsche Projektmanagement-Norm, Projekt Magazin 10/2006
- Herrmann, Jessika: Status Quo der PM-Kompetenz in Organisationen und Großunternehmen in Deutschland, Projekt Magazin 22/2005
- Ibbs, William C. u.a.: Quantifying the Value of Project Management. Project Management Institute, 2002
- Lang, Karl; Rattay, Günter: Leben in Projekten: Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Linde Verlag, 2005
- Rathmann, Nicolai: "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen", Books on Demand, 2006
- Ueberfeldt, Peter: Unternehmensführung und Projektmanagement "Beyond any Standard" auf der Würzburger Open Space Konferenz. projektMANAGEMENT aktuell 2/2006, S. 59-60
- Volkswagen Coaching GmbH ProjektManagement (Hrsg.): Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Volkswagen Coaching GmbH Verlag, 2003
- Wiemeyer, Matthias: Management komplexer Projekte oder PMI – das Handbuch des Misslingens. http://www.ratwechsel.de/Management_komplexer_Projekte_PMI_Handbuch_des_Misslingens.pdf

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Meinung

Überschätzte Wirkung

Warum eine PM-Zertifizierung nur die halbe Miete ist

Autor

Klaus D. Tumuscheit

Projektmanagementberater, -trainer und -coach, Buchautor, Inhaber der project‘ ing GmbH in Heidelberg

Kontakt: Klaus@Tumuscheit.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Lohnt sich eine Projektmanagement-Zertifizierung? Diese Frage stellen sich häufig Vorstände und Geschäftsführer, aber auch Abteilungs- und Projektleiter. Die Hoffnung ist, dass mit der Zertifizierung von Projektmanagern die Qualität des Projektmanagements im Unternehmen zwangsläufig steigt. Um hier Klarheit zu schaffen, betrachten wir doch einmal die zwei Seiten dieser Gleichung.

Die am Markt angebotenen Zertifizierungen kosten bis zu 6.000 Euro reine Kursgebühren. Das sind jedoch die geringsten Kosten – wesentlich kostspieliger für das entsendende Unternehmen sind die rund zehn Abwesenheitstage sowie weitere zehn Tage für die Prüfungsvorbereitung und das ggf. notwendige Vorzeige-Projekt der Absolventen. Auch wenn dies nur grob geschätzt ist: Der Aufwand ist enorm.

Die Investition würde sich nach qualitativen Maßstäben bereits dann lohnen, wenn mit einem zertifizierten Projektleiter die Projekte besser laufen würden. Tun sie das? Auf den ersten Blick: Ja. Dennoch gibt es viele Geschäftsführer und Vorstände, die das bestreiten. Der Tenor ihrer Klage lautet: "Jetzt haben wir eine Menge Geld in die Zertifizierung investiert, trotzdem laufen die Projekte nicht wesentlich besser!" Die Zertifizierung der Projektmanager allein bringt es also nicht. Das kann sie auch nicht. Denn die Zertifizierung löst keine der drei Bremsen des Projektmanagements.

Die erste Bremse – ungeklärte Ressourcenkonflikte

Neulich initiierte ein Unternehmen wegen einer Umstrukturierung drei Dutzend strategischer Projekte. Ein Abteilungsleiter fragte daraufhin den Vorstand halb ernsthaft, halb im Scherz: "Diese Projekte kosten mich circa 15% meiner Personalkapazität. Darf ich deshalb 15% von meinen Abteilungszielen abziehen?" Der Vorstand meinte, dass es wohl selbstverständlich sei, die Leistungsziele für die Abteilung mit 15% weniger Personalkapazität zu erreichen und parallel die notwendigen Projekte zu stemmen.

Danach wusste der Abteilungsleiter, was zu tun war: Er stellte seine verlangten 15% an Personal ab und erklärte den neu ernannten Projektmitgliedern, dass sie ihre Leistungsziele trotzdem erreichen müssten: "Sonst habt Ihr ein Problem!" Folgerichtig leisteten seine Mitarbeiter in den Projekten Dienst nach Vorschrift, versäumten jedes zweite Teammeeting und vernachlässigten ihre Arbeitspakete. Der Projektlaie mag diese Reaktion für haarsträubend halten, der Praktiker kennt es nicht anders. Und sie ist überdies absolut rational. "Strategische Anpassung" oder "Taktisches Handeln" nennen das die Organisationspsychologen. Das Unmögliche bleibt unmöglich. Daran kann auch ein Vorstandsbeschluss nichts ändern.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Den Clou ahnen Sie bereits: Die Projektleiter in diesem Unternehmen waren zertifiziert. Und? Was hat es ihnen genutzt? Konnte ihr Zertifikat strategische Anpassung oder taktisches Verhalten verhindern? Nein. Solange die Ressourcenkonflikte zwischen Projekt und Linie nicht von oben geklärt werden, das heißt, der Einsatz der vorhandenen Ressourcen "von oben herab" priorisiert wird, solange kann sich selbst ein hoch motivierter Projektleiter eigentlich nur taktisch anpassen. Entscheidend ist, dass das Top-Management die Kapazitätsbremse im Projektmanagement löst. Andernfalls geben Unternehmen tausende Euro für ein Heftpflaster aus.

Die zweite Bremse – mauernde Abteilungsfürsten

Ein Projektleiter hat bekanntermaßen keine Entscheidungsbefugnisse und ist daher auf das Wohlwollen der Führungskräfte in der Linie angewiesen. Was nützt dem Projektleiter selbst das renommierteste Zertifikat, wenn sein Auftraggeber die Linie nicht ins Boot holt? Gegen einen querschießenden Abteilungsfürsten kann er wenig ausrichten. Vor allem, da einige Zertifizierungslehrgänge nicht ausreichend vermitteln, was für die Führung von unten nötig ist und wie ein Projektleiter zentrale Fragen beantworten soll, wie z.B.: Wie nehme ich meinen Auftraggeber in die Pflicht? Welche persönlichen Fähigkeiten fehlen mir noch, um bei meinem Auftraggeber wirksam (mehr) Engagement einzufordern? Wie erhalte ich die Zustimmung der Linie? Und wie sichere ich die dauerhafte Unterstützung durch die Abteilungsleiter? Wie gehe ich als Weisungsempfänger und als Ausübender mit Macht um? Was sind die besten Strategien für Guerilla-Management ("So führen Sie Ihr Top-Management. Guerilla-Taktik für Projektleiter", Projekt Magazin 5/2009)?

Führungskompetenz gezielt stärken

Mit Interesse beobachte ich, dass die Führungskompetenz in Zertifizierungslehrgängen oft nicht besonders transferwirksam vermittelt wird. Natürlich wird im Lehrgang über Teamführung geredet. Geredet. Dabei lernt keiner führen, auch wenn der Redner noch so genial ist. Auch das Rollenspiel ist dafür eine zu schwache didaktische Technik. Supervision, Action Learning und vor allem Coaching sind Methoden, die sehr viel schneller zu einer sehr viel besseren Führungskompetenz führen. Weil ihr Lerntransfer höher ist. Das Erstaunliche daran ist: In den Unternehmen wird das Königsinstrument Coaching mittlerweile eingesetzt. Warum wird es bei der Zertifizierung von Projektmanagern "vergessen"? Das ist ein logischer Fehler, den die Didaktiker und Methodologen in der Personalentwicklung und bei Zertifizierern beseitigen sollten.

Entweder die Zertifizierung vermittelt künftig die Fähigkeiten für eine Führung von unten (was zu hoffen ist) oder der Auftraggeber erkennt seine Verantwortung von alleine und nimmt sie wahr (was kaum zu erwarten ist) oder der Projektleiter bringt sich die nötigen Fähigkeiten der Führung von Vorgesetzten selbst bei (was mühsam ist). Auf jeden Fall gilt: Wird die zweite Bremse nicht gelöst, bremst sie Projekt, Zertifikat und Projektleiter weiterhin aus – wobei der Projektleiter immer mit dem "Schwarzen Peter" dasteht; obwohl es die Linie ist, die nicht mitspielt, wird die Schuld auf ihn geschoben.

Es wäre allerdings der falsche Ansatz, aus diesem Versäumnis des Top-Managements, das Projektmanagement von oben zu regeln, einen Vorwurf an die zertifizierten Projektmanager abzuleiten. Es kann nicht Aufgabe einer Zertifizierung sein, unternehmensinterne Bremsen zu lösen. Das gilt für sämtliche Arten von Bremsen, sowohl aufgrund struktureller als auch prozeduraler Hemmnisse. Ein Zertifikat ist schließlich kein Ersatz für die Festlegung einheitlicher Standards, Entscheidungswege und von Ressourcenzuweisungen in einem Unternehmen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die dritte Bremse – fehlende Projektmanagement-Standards

Solange ein Unternehmen keine einheitlichen Projektmanagement-Standards verabschiedet, kommen die Projektleiter frisch von der Zertifizierung und das erste, was sie häufig zu hören kriegen, ist: "Was soll denn das? Wir machen das hier aber ganz anders!" Auch hier gilt, erst mal die Bremse lösen: Einheitliche Standards ausarbeiten, Konsens herstellen und die Standards verabschieden. Erst danach kann die Zertifizierung das Geld einspielen, das sie kostet. Klingt alles recht logisch? Warum also ist diese Logik so selten in der Praxis anzutreffen?

Falsche Erwartungen des Top-Managements

Aus gutem Grund wird die Wirkung einer Zertifizierung von Managern (meist nicht von Trainern) massiv überschätzt. Der naheliegendste ist die Bequemlichkeit: Eine Zertifizierung zu budgetieren, fällt vielen Entscheidern leichter als eine unternehmensspezifische Beseitigung der drei Bremsen. Außerdem ist es bequem, die Verantwortung für das Problem einfach an einen externen Anbieter zu delegieren, das heißt, die Verantwortung dafür abzugeben. Was bedeutet: Die mangelnde Selbstverantwortung des Top-Managements, die ursächlich für die drei Projektbremsen ist, führt zur Wahl der vorgeblichen Problemlösung, der Zertifizierung der Mitarbeiter. Doch die fehlende Konsequenz, die genannten Bremsen von oben zu lösen, muss man(ager) erst einmal erkennen. Wir alle wissen, wie schwer der Weg der Erkenntnis oft sein kann.

Es existiert noch eine weitere falsche Erwartung: Top-Manager erwarten, dass Projektleiter nach ihrer Zertifizierung keine oder wesentlich weniger Probleme aus den Projekten melden. Sie rechnen nicht mit einem scheinbar paradoxen Effekt: Je besser die Ausbildung, desto eher werden Projektleiter mehr und neue Mängel melden – weil sie nun mit geschultem Auge diese strukturellen und prozeduralen Engpässe viel besser erkennen können. Auch aus diesem Grund beobachte ich: Nach einer Zertifizierung nehmen die Konflikte in und rund um die Projekte nicht ab. Sie nehmen in etlichen Unternehmen sogar zu. Weil jeder erwartet, dass es danach besser läuft – und dann kommt der frisch zertifizierte Projektleiter und erklärt allen, was alles schief läuft und wie es theoretisch richtig ist! Es kracht mehr statt weniger. Oft sogar im Projekt selbst.

Zertifizierung statt Klärung von Prozessen

Es gibt Unternehmen, die haben über hundert Projektleiter zur Zertifizierung entsandt. Das macht grob eine halbe Million Euro allein fürs Honorar der Trainer; die Kosten für die Zeit der Abwesenheit gar nicht eingerechnet. Und hinterher laufen die Projekte "nicht wesentlich besser". Die Zertifizierten finden das gar nicht mal schlimm: "Ich habe ein Zertifikat! Das macht es mir leichter, einen neuen Job zu finden!", sagen mir viele. Seinen eigenen Leuten den Absprung zu erleichtern, das hatte der Arbeitgeber sicher nicht im Sinn, als er das Zertifikat buchte. Aber das ist die logische Konsequenz, wenn man sich um die Zertifizierung der Mitarbeiter kümmert und dabei die Optimierung der Unternehmensprozesse vernachlässigt. Selbst nach über 20 Jahren im Geschäft kostet es mich immer noch einen ungeheuren Aufwand, die Geschäftsleitung dazu zu bewegen, erst einmal die simplen Fragen zu beantworten: "Was ist überhaupt ein Projekt?" und "Was soll ein Projektleiter liefern, damit Sie Entscheidungen treffen können?" Erst wenn das geklärt ist, kann ein Zertifikat seine wohltuende Wirkung entfalten.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wer will das hören?

Mir ist klar, dass einige nach der Lektüre dieser Thesen Zeter und Mordio schreien werden. Die einen, weil sie viel Geld für ein Zertifikat ausgeben. Die anderen, weil sie viel Geld dafür bekommen. Und die dritten, weil ein Zertifikat "200 Euro mehr bei Gehaltsverhandlungen" bedeutet, wie mir Projektmanager gelegentlich versichern. Keiner möchte da hören, dass die Zertifizierung in der jetzigen Form und als alleinige Maßnahme nicht ausreicht.

Allerdings sind Sie nicht der oder die Erste, dem oder der ich meine Meinung sage. Zu meiner Überraschung lerne ich inzwischen immer mehr Vorstände, Geschäftsführer, Manager, Projektleiter und auch Trainer kennen, die mir aufmerksam zuhören. Die Trainer hören zu, weil sie im Geschäft bleiben wollen und wenn sie kundenorientiert sind. Die Top-Manager in Unternehmen hören zu, weil sie nicht länger viel Geld für wenig Return ausgeben wollen und wenn sie bereit sind, sich künftig stärker um Ressourcenkonflikte, Prozesse und Standards in ihrem Projektmanagement zu kümmern. Und die Projektleiter schließlich hören nickend zu, weil die Cleveren unter ihnen schon lange durchschaut haben, dass sie zwar mit einem tollen Zertifikat in der Tasche arbeiten, sich aber nichts Wesentliches verändert hat. Für alle drei Zielgruppen gilt: Wenn wir nicht über das geschilderte Dilemma reden und konsequent handeln, ändert sich nichts. Wir sollten darüber reden, dass Zertifikate keine Allheilmittel sind. Und einsehen, dass nur mit verbindlichen Projektmanagementstrukturen und -prozessen, die von der Geschäftsführung initiiert bzw. ausdrücklich unterstützt werden, jene Ergebnisse erzielt werden können, die viele Top-Manager bislang irrtümlich von Zertifikaten erwarten.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Strategische Personalentwicklung

Potenzialanalyse für Projektleiter und -mitarbeiter

Projektleiter fragen sich häufig, wie sie ihre eigenen Kompetenzen und Potenziale und die der Projektmitarbeiter ermitteln und weiterentwickeln können, v.a. wenn die Zusammenarbeit über einen längeren Projektzeitraum geht. Hier hilft eine Potenzialanalyse. Gezielt eingesetzt unterstützt dieses Instrument einerseits den Projektleiter dabei, zu erkennen, über welche Kompetenzen im Projekt er verfügt und welche er weiterentwickeln sollte, um so den Erfolg des Projekts wahrscheinlicher zu machen. Andererseits zeigt die Potenzialanalyse die persönlichen Stärken und Entwicklungspotenziale des jeweiligen Projektmitarbeiters auf und hilft bei der zielgerichteten Personalentwicklung.

Autor

Angélique Morio

Mitinhaberin MOMO Consulting, Beraterin, Trainerin u. Coach für Personal- und Organisationsentwicklung, zertifizierte PM, Trainerin für Personalentwicklung und -management

Kontakt: info@momocon.de

Carmen Morgner

Mitinhaberin MOMO Consulting, Beraterin, Trainerin u. Coach für Personalentwicklung, Projektleiterin, HR-Interimsmanagerin

Kontakt: info@momocon.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Nur wenn ein Unternehmen weiß, welche Kompetenzprofile es für seine Projekte benötigt und inwieweit hierfür die Kompetenzen der Projektmitarbeiter bereits vorhanden sind, wird Projektarbeit zu einem Erfolgsfaktor für die strategische Unternehmensentwicklung. Ziel der Potenzialanalyse ist nicht nur, "die Spreu vom Weizen zu trennen", sondern auch Projektmitarbeiter weiterzuentwickeln, sodass diese ihr persönliches und fachliches Kompetenzprofil erweitern.

Um Potenzialanalyse und Personalentwicklung erfolgreich durchführen zu können, ist es wesentlich, dass Projektleitung, Führungskraft des Projektmitarbeiters und Personalverantwortlicher Hand in Hand arbeiten. Dabei spielt es keine Rolle, ob in einem Unternehmen fünf oder 50 Mitarbeiter in Projekten arbeiten – die Grundprinzipien bleiben gleich. Grundsätzlich hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn im Unternehmen mindestens eine Person für den Personalbereich verantwortlich ist und Führungskräfte wie Projektleiter mit Personalentwicklungsinstrumenten und -prozessen operativ unterstützt.

! Generell sollten Projektleiter, Linienvorgesetzter und Personalabteilung die Potenzialanalyse gemeinsam vorbereiten und durchführen. Dabei sollten sie alle Informationen von Mitarbeitern, die ihnen über das Mitarbeitergespräch hinaus vorliegen, wie z.B. Ergebnisse von Zielvereinbarungen oder Beurteilungen des Mitarbeiters, in die Gesamtbewertung einfließen lassen.

Zu Beginn der Potenzialanalyse sollten die Projektleitung, die Führungskraft des Projektmitarbeiters und der Personalverantwortliche ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln,

- welche Kompetenzen ein Projektmitarbeiter im Unternehmen benötigt (SOLL-Kompetenzen),

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- auf welche Weise das Potenzial des Mitarbeiters gemessen werden soll,
- welche Kriterien zur Beurteilung seines Potenzials berücksichtigt werden sollen und
- welche Maßnahmen zu seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sich aus den erkannten Potenzialen ableiten lassen.

Voraussetzungen für eine Potenzialanalyse

Um eine solide Potenzialanalyse zuführen zu können, sollten mindestens folgende Personalentwicklungsinstrumente implementiert sein:

- das Mitarbeitergespräch
- SOLL-Kompetenzprofil des Projektmitarbeiters

Eine Potenzialanalyse setzt also voraus, dass im Unternehmen bereits in regelmäßigen Abständen ein Mitarbeitergespräch stattfindet. Ist dies noch nicht der Fall, sollte das Unternehmen zunächst regelmäßige Mitarbeitergespräche in seinen Prozessen etablieren, bevor es eine Potenzialanalyse durchführt. Ziel einer Potenzialanalyse ist es, anhand sinnvoller Instrumente die Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters durch Daten abzusichern und so relativ objektiv einschätzen zu können.

Hierfür ist es erforderlich, dass Projektleiter, Führungskraft und Projektmitarbeiter mindestens ein Gespräch führen, um ein gemeinsames Verständnis über die IST-Kompetenzen des Projektmitarbeiters herzustellen. Im Vorfeld des Gesprächs sollten auch die erforderlichen SOLL-Kompetenzen allen, die am Gespräch beteiligt sind, vorliegen, sodass sie die IST- mit den SOLL-Kompetenzen vergleichen können.

Im SOLL-Kompetenzprofil selbst werden die einzelnen Kompetenzen nicht nur aufgezählt, sondern für jede Kompetenz gemeinsam vom Projektleiter, der Führungskraft des Mitarbeiters und dem Personalverantwortlichen in ein bis zwei Sätzen näher ausgearbeitet, was sie im beruflichen Alltag bedeutet. In der betrieblichen Praxis bewerten es die am Mitarbeitergespräch Beteiligten trotz der detaillierten Beschreibung häufig unterschiedlich, in welchem Umfang der Mitarbeiter bereits über die jeweiligen Kompetenzen verfügt. Aus diesem Grund ist es wichtig, die individuelle Einschätzung mit genauen Beispielen zu belegen. Dies macht die Bewertung objektiver. Dennoch sollte man sich vor Augen halten, dass es eine reine Objektivität in der Beurteilung der Leistung eines Mitarbeiters nicht geben kann, also immer die subjektive Sichtweise "reinspielt".

Ein "Soll-Kompetenzprofil Projektmitarbeiter" steht Ihnen als Word-Datei zum Download zur Verfügung (Arbeitshilfe 1). Anhand dieses Profils nimmt der Mitarbeiter im Vorfeld des Gesprächs eine Selbsteinschätzung seiner bestehenden Kompetenzen vor und ergänzt seine IST-Werte zu den vorhandenen SOLL-Werten. Parallel dazu setzen sich die Führungskraft und der Projektleiter zusammen, einigen sich auf eine Einschätzung der Kompetenzen des Mitarbeiters und tragen entsprechende IST-Werte in das SOLL-Kompetenzprofil ein. (Siehe hierzu auch die Tipps, die im Abschnitt "Mitarbeitergespräch" gegeben werden.)

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch bietet, gemeinsam mit SOLL-Kompetenzprofil, das um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzt wurde, die optimale Grundlage für die zielführende Potenzialanalyse eines Mitarbeiters und sichert solide und belastbare Ergebnisse.

Hierfür sollte das Mitarbeitergespräch folgende Arbeitsschritte beinhalten:

1. Erfassen der persönlichen Daten
2. gemeinsame Analyse der durch den Mitarbeiter erzielten Arbeitsergebnisse
3. gemeinsame Analyse der Kenntnisse, Kompetenzen und Erfahrungen, die für die anstehenden Aufgaben bzw. Projekte erforderlich sind
4. gemeinsame Überlegungen zum weiteren Einsatz
5. Abstimmung der Weiterentwicklungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen
6. Anlagen und Ergänzungen, wie z.B. das um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzte SOLL-Kompetenzprofil, aber auch Erkenntnisse, die sich durch das Mitarbeitergespräch ergeben haben, wie z.B. dass der Mitarbeiter in Eigeninitiative ein Fernstudium begonnen hat und nun intern besprochen wird, inwieweit das Unternehmen diese Maßnahme finanziell unterstützt.
7. Mitarbeiter, Linienvorgesetzter und Projektleiter unterschreiben jeweils das Protokoll des Mitarbeitergesprächs.

! Geben Sie dem Mitarbeiter idealerweise 14 Tage vor dem Gespräch einen Ausdruck des Leitfadens für das Mitarbeitergespräch zur Orientierung und einen Ausdruck des SOLL-Kompetenzprofils zum Ausfüllen. (Ein "Leitfaden Mitarbeitergespräch" steht Ihnen als Word-Datei zum Download zur Verfügung – Arbeitshilfe 2.) So kann sich dieser unabhängig von Ihnen Gedanken machen, wie er sich selbst sieht und was er im Mitarbeitergespräch ansprechen möchte. Auf das Mitarbeitergespräch sollten Sie sich mindestens 30 Minuten vorbereiten, damit Sie im Gespräch Ihre Einschätzung anhand von Beispielen belegen können – denn Fremdbild und Selbstbild decken sich nicht zwingend.

Häufig ist der Projektleiter nicht die disziplinarische Führungskraft des Projektmitarbeiters. In diesem Fall muss sich der Projektleiter mit der Führungskraft in der Linie zur Vorbereitung auf das Gespräch abstimmen, da diese häufig die Leistung des Mitarbeiters im Projekt nicht beurteilen kann, es aber unbedingt erforderlich ist, dass die Führungskraft das Gespräch leitet.

! Wenn Sie das Mitarbeitergespräch zu dritt durchführen, können sich Projektleiter, Führungskraft und Projektmitarbeiter gemeinsam über die Leistung und Kompetenzen des Mitarbeiters austauschen. In diesem Fall bereiten sich Projektmitarbeiter, Projektleiter und Führungskraft getrennt voneinander vor. Jeder schätzt aus seiner subjektiven Sicht die aktuelle Leistung des Mitarbeiters ein und gleicht sie mit dem SOLL-Kompetenzprofil ab. Nimmt der Projektleiter am Mitarbeitergespräch teil, ist es hilfreich, wenn er und die Führungskraft in der Linie in einem Gespräch im Vorfeld ein gemeinsames Verständnis über die IST-Kompetenzen des Mitarbeiters entwickeln, damit sie vor dem Mitarbeiter nicht verschiedene Sichtweisen diskutieren, sondern ihm gegenüber mit "einer Stimme" sprechen.

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kompetenzprofil

Häufig denken Unternehmen bei der Beurteilung von Potenzial in erster Linie an die fachliche Kompetenz. Die fachliche Kompetenz ist zwar eine wichtige Grundlage bei der Beurteilung von Leistung, aber für eine Potenzialanalyse nicht ausreichend. Vielmehr geht es um ein ganzheitliches Verständnis, welche Fähigkeiten der Projektmitarbeiter aktuell benötigt und wo er in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen gerade steht.

Wenn es um die Definition von Kompetenzen geht, haben sich folgende vier Kompetenzfelder anhand von KODE® zur Beschreibung der Mitarbeiterkompetenzen bewährt:

1. Persönliche Kompetenz
2. Aktivität- und Handlungskompetenz
3. Sozial-kommunikative Kompetenz
4. Fach- und Methodenkompetenz

Jedes Kompetenzfeld betrachtet die Kompetenzen des Mitarbeiters aus einem anderen Blickwinkel. Alle vier Kompetenzfelder ergeben zusammen die Handlungskompetenz, die für die Personalentwicklung wichtig ist. Jedes einzelne Kompetenzfeld setzt sich dabei aus mehreren Kompetenzen zusammen.

Persönliche Kompetenz (persönlich und idealorientiert):

Hier geht es um vorbildhaftes Auftreten nach außen, Integrationsfähigkeit nach innen, Werteorientierung, gerechtfertigtes Vertrauen in Teamleistung und hohe Leistungsfähigkeit.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Disziplin.

Aktivitäts- und Handlungskompetenz (aktiv und handelnd):

Hier geht es um Wettbewerbsorientierung und Risikobereitschaft, Mitreißen von Gesprächspartnern und Teammitgliedern durch Optimismus und das eigene vorbildhafte Handeln sowie die Fähigkeit, gestärkt aus der Beseitigung von Widerständen hervorzugehen.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Tatkraft, Entscheidungsfähigkeit, Beharrlichkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Belastbarkeit und Initiative.

Sozial-kommunikative Kompetenz (sozial und konsensbereit):

Hier geht es um die produktive Einbeziehung der Gefühle und Bedürfnisse von Menschen, das flexible und fruchtbare Gestalten des Zusammenwirkens von Teams sowie die Vermittlungsfähigkeit bei Kontroversen.

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Beziehungsmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kundenorientierung und Verständnisbereitschaft.

Fach- und Methodenkompetenz (fachlich und perfekt):

Bild 1: Wichtige Kompetenzen eines Projektmitarbeiters.

Hier geht es um das Bemühen, Wissen aufzubauen und weiterzuentwickeln, sachorientiertes Handeln, Verlässlichkeit und Vorsicht sowie das systematische Entwickeln von Problemlösungen.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Sachlichkeit, Fleiß, Konzeptionsstärke, Fachwissen, Projektmanagement, analytische Fähigkeiten, systematisches Vorgehen und Beurteilungsvermögen.

Wie wichtige Kompetenzen für einen Projektmitarbeiter aussehen können, zeigt Bild 1.

Eine "Übersicht Kompetenzprofil Projektmitarbeiter" steht Ihnen als PowerPoint-Datei zum Download zur Verfügung.

Potenzialeinschätzung und -analyse

Die Ergebnisse aus dem Mitarbeitergespräch bilden die Basis für die nachfolgende Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters, welche Projektleiter, Führungskraft und der Personalbereich gemeinsam durchführen.

! Binden Sie auch das Topmanagement in die Ergebnisse aus der Potenzialeinschätzung ein. So können Sie vorausschauend die Einsatzplanung des Projektmitarbeiters am Bedarf der nächsten Jahre ausrichten. Hier bietet es sich an, die einzelnen Projektmitarbeiter mit ihren wesentlichen Kompetenzen dem Topmanagement in einem persönlichen Gespräch vorzustellen und ihre Potenziale gemeinsam durchzusprechen. So ist das Topmanagement informiert, welche Potenziale in welchen Projektmitarbeitern stecken und wo ggf. noch grundsätzliche Defizite vorhanden sind, die gezielte kollektive Personalentwicklungsmaßnahmen beheben können.

Nach den Mitarbeitergesprächen ist es an der Zeit, die Ergebnisse aus den verschiedenen Gesprächen und ggf. weiteren Informationen wie Zielvereinbarungen oder Ergebnissen aus Beurteilungen in die Potenzialanalyse zu überführen. Meist übernimmt der Personalbereich diese Aufgabe und wird bei Fragen von Projektleiter und Führungskraft unterstützt.

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Kompetenzcheck-Tabelle

Die Grundlage für die Potenzialanalyse ist die Kompetenzcheck-Tabelle, in welche strukturiert anhand aller vorliegenden Informationen die aktuellen Kompetenzen und die aktuelle Leistung des Mitarbeiters übertragen werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Einschätzung für jeden Mitarbeiter vorgenommen wird, für welchen eine Potenzialanalyse durchgeführt werden soll.

Name	Projekt	Persönliche Kompetenz				
		Eigenverant-wortung	Selbst-management	Offenheit für Veränderung	Zuverlässig-keit	**Mittelwert**
Hans Mustermann	A	5	4	3	5	**4,25**
Sabine Musterfrau	B	3	4	4	3	**3,50**
Günther Muster	C	1	2	3	1	**1,75**

Bild 2: Ausschnitt einer Kompetenzcheck-Tabelle.

Ziel ist es, erst die Einschätzung eines Mitarbeiters abzuschließen, bevor man den nächsten Mitarbeiter beurteilt. So wird jeder Mitarbeiter "für sich" eingeschätzt und nicht mit einem anderen Mitarbeiter verglichen. Die Angaben zu den einzelnen Mitarbeitern werden erst in die Kompetenzcheck-Tabelle übertragen, wenn die Einschätzung aller Mitarbeiter abgeschlossen ist. Der Eintrag in die Kompetenzcheck-Tabelle zeigt auf einen Blick die Stärken und Schwächen des einzelnen Projektmitarbeiters im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern auf.

! Die Durchführung von Potenzialanalysen ist grundsätzlich mitbestimmungspflichtig, d.h. es darf keine Potenzialanalyse durchgeführt werden, ohne dass der Betriebsrat zustimmt. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Betriebsrat bereits bei der Vorbereitung der Potenzialanalyse einzubinden und nicht erst zu ihrer Durchführung. Gerade die Einschätzung von Mitarbeitern in einer Matrix wie der Kompetenzcheck-Tabelle gehört zu den Punkten, auf die Betriebsräte erfahrungsgemäß besonders achten. So sollten zu Fragen, wie z.B. "Was passiert mit den Ergebnissen? Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse auf den Mitarbeiter?", schon zu Beginn des ersten Gesprächs mit dem Betriebsrat Antworten vorliegen. Erarbeiten Sie dann mit dem Betriebsrat gemeinsam, wie der Prozess der Potenzialanalyse aussehen soll und wie sie durchgeführt wird.

Ein Beispiel für eine vollständige "Kompetenzcheck-Tabelle" steht Ihnen als Excel-Datei zum Download zur Verfügung.

Die Kompetenz-Leistungs-Matrix

Anschließend verifizieren und konsolidieren Projektmanager, Führungskraft des Mitarbeiters und Personalbereich die Ergebnisse der einzelnen Mitarbeiter in einem gemeinsamen Meeting. Durch die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs liegen zwei wichtige Achsen für die Bewertung vor: die Einschätzung der aktuellen Leistung des Mitarbeiter sowie die Einschätzung der Kompetenzen des Mitarbeiters. Diese beiden Zahlen werden in die Kompetenz- Leistungs-Matrix übertragen und zeigen deutlich auf, wo der jeweilige Mitarbeiter zum jetzigen Zeitpunkt steht (Bild 3).

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ziel ist es, die aktuellen Kompetenzen und die aktuelle Leistung in einer Matrix abzubilden, um so einen Gesamteindruck des Mitarbeiters zu erhalten. Die Kompetenz-Leistungs-Matrix geht auf die Leistungs-Potenzial-Matrix nach George Odiorne zurück.

Bild 3: Die Kompetenz-Leistungs-Matrix (1: entspricht nicht den Anforderungen, 2: entspricht nicht ganz den Anforderungen, 3: entspricht den Anforderungen, 4: übertrifft die Anforderungen, 5: übertrifft die Anforderungen in erheblichem Maße).

Die Bezeichnungen für die Mitarbeiter haben wir aus der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (auch BCG-Matrix) abgeleitet:

- **"Leistungsträger"**: hohe aktuelle Leistung bei gleichzeitig geringer Kompetenz
- **"Star"**: hohe aktuelle Leistung bei gleichzeitig hoher Kompetenz
- **"Fragezeichen" (Problemfall)**: niedrige aktuelle Leistung bei gleichzeitig niedriger Kompetenzen
- **"Talent"**: niedrige aktuelle Leistung bei gleichzeitig hoher Kompetenz

Der Bewertungsschlüssel für die Einschätzung kann dem bereits um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzten SOLL-Kompetenzprofil entnommen werden. Als Beispiel, wie das SOLL-Kompetenzprofil zu verwenden ist, steht Ihnen das "Personalisierte Jobprofil Projektmitarbeiter" als Word-Datei zum Download zur Verfügung (Arbeitshilfe 3).

Ist ein "Leistungsträger" identifiziert, können Sie überlegen, welche Kompetenzen dieser ausbauen muss, um sich in Richtung "Star" zu entwickeln, wohlwissend, dass es auch Projektmitarbeiter gibt, die auf Dauer "Leistungsträger" sind und bleiben.

Bei einem "Star" stellt sich die Frage, in welche Rolle er sich in den nächsten Monaten oder Jahren (abhängig von den Ergebnissen) entwickeln könnte. Liegt z.B. auch ein SOLL-Profil eines Projektleiters vor, können im nächsten Schritt die IST-Werte des Mitarbeiters mit dem SOLL-Profil eines Projektleiters verglichen werden. Auf dieser Basis können gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen den Weg vom Projektmitarbeiter hin zum Projektleiter beschleunigen und unterstützen.

Bei Projektmitarbeitern mit niedriger Leistung und Kompetenz gilt es zu überlegen, ob eine weitere Zusammenarbeit auf Dauer Sinn macht. Hier sollten unbedingt weitere Gespräche mit dem Projektmitarbeiter mit konkreten Vereinbarungen folgen, ehe arbeitsrechtliche Maßnahmen abgeleitet werden.

Handelt es sich laut Kompetenz- und Leistungsmatrix um ein "Talent", wird überprüft, inwieweit der Projektmitarbeiter mit seinen Fähigkeiten im richtigen Projekt eingesetzt wird. Auch sollte hier Ursachenforschung betrieben werden, warum die aktuelle Leistung des Mitarbeiters niedrig ist, obwohl die Kompetenzen hoch sind.

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Nutzen Sie beim Übertrag der Ergebnisse in beide Achsen der Kompetenz-Leistungs-Matrix die Gelegenheit, Feinanpassungen in der Beurteilung des jeweiligen Mitarbeiters vorzunehmen. Gerade wenn die Namen der Mitarbeiter in die Matrix eingetragen sind, können sich durch die gemeinsame Diskussion des Ergebnisses kleine Veränderungen in der Einschätzung des jeweiligen Mitarbeiters ergeben. Diese sollten Sie auch in der Grafik abbilden. Wenn Sie nur die "reinen" Zahlen übertragen, wird das ggf. nicht dem Gesamteindruck gerecht, den der Mitarbeiter hinterlassen hat. Vor allem, wenn Sie als Basis der Potenzialanalyse in erster Linie das Mitarbeitergespräch und das um die IST-Werte ergänzte SOLL-Kompetenzprofil verwenden.

Die Kompetenz-Leistungs-Matrix visualisiert, wo der einzelne Mitarbeiter im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern steht. So kann ohne aufwändige und komplexe Assessments eine solide Einschätzung zum aktuellen Stand des Mitarbeiters erhoben werden (Bild 4).

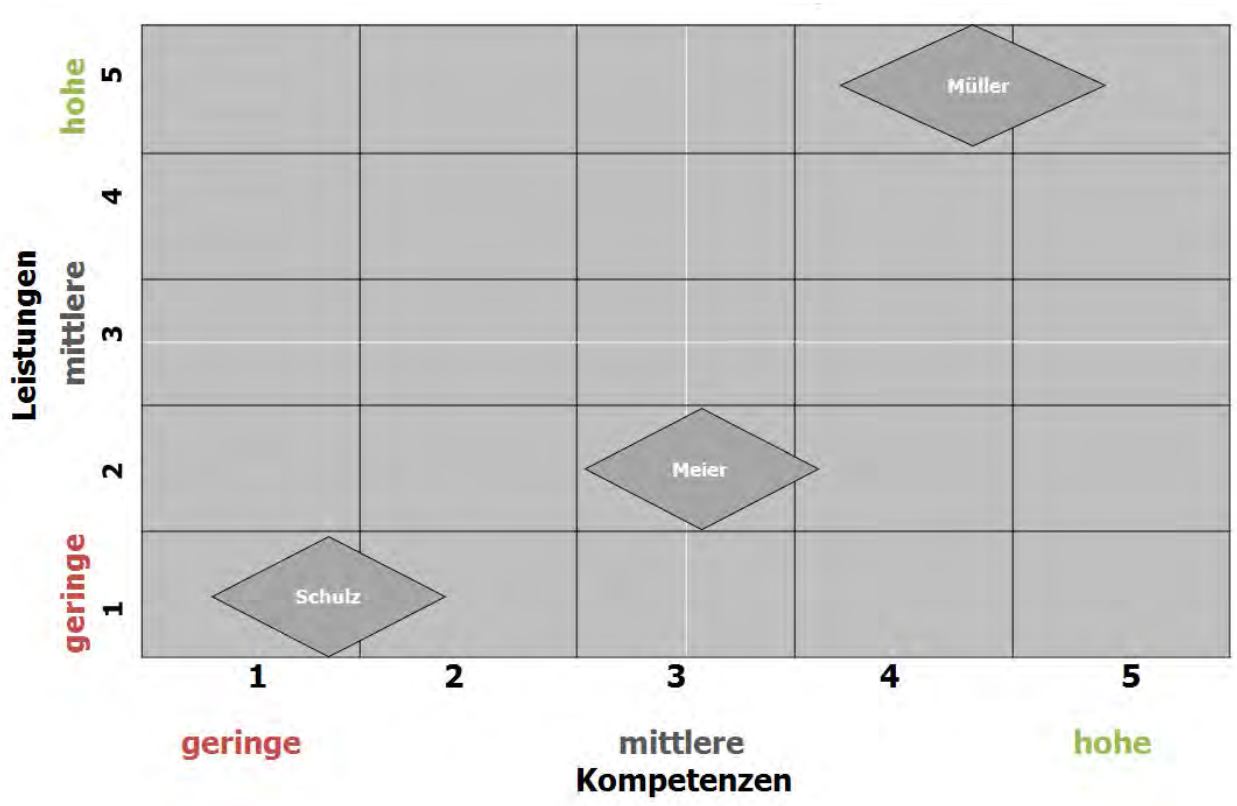


Bild 4: Kompetenz-Leistungs-Matrix mit Beispielmitarbeitern.

! Wenn Sie einmal anhand einer Kompetenz-Leistungs-Analyse einen Mitarbeiter eingeordnet haben, bedeutet das nicht, dass das gleiche Ergebnis herauskommt, wenn Sie diese erneut durchführen. Abhängig davon, ob der Mitarbeiter sich persönlich und fachlich weiterentwickelt oder sich sein Aufgabengebiet ändert, können Sie mit einer erneuten Potenzialanalyse zu einem anderen Ergebnis kommen.

Die "Kompetenz-Leistungs-Matrix" steht Ihnen als PowerPoint-Datei zum Download zur Verfügung.

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen im Projektgeschäft erkennt, dass es aufgrund des erwarteten Anstiegs an Projekten notwendig ist, in drei Jahren weitere Projektleiter bei Kunden einzusetzen. Die Projektleiter sollen idealerweise aus eigenen Reihen stammen und nur dann extern gesucht werden, wenn keine internen Kandidaten vorhanden sind. Aus diesem Grund entwickelt die Personalabteilung ein typisches SOLL-Profil eines Projektleiters und stimmt es intern ab.

Für eine erste Einschätzung der Potenziale der vorhandenen Projektmitarbeiter setzen sich Projektleiter, Führungskraft des Mitarbeiters und Personalbereich zusammen, um die aktuelle Leistung und die aktuellen Kompetenzen der Projektmitarbeiter zu bewerten. Hierfür gleichen im ersten Schritt der Projektleiter und die Führungskraft die aktuelle Leistung und die Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters mit dem SOLL-Profil des Projektleiters ab. Aufgrund der Ergebnisse ergibt sich ein erstes Bild, welche Projektmitarbeiter grundsätzlich in den nächsten zwei bis drei Jahren den Sprung zum Projektleiter schaffen könnten. Diese Option wird mit den jeweiligen Projektmitarbeitern besprochen, um sicherzustellen, dass sie auch zum Projektleiter weiterentwickelt werden wollen.

Durch gezielte und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen werden in den nächsten zwölf Monaten die Projektmitarbeiter gefördert, denen diese Entwicklung aufgrund der Erhebung grundsätzlich zugetraut wird. Im darauffolgenden Jahr werden mit den ausgewählten Projektmitarbeitern im Rahmen des Mitarbeitergesprächs die erreichten Veränderungen und die bisherige Entwicklung der Potenziale besprochen sowie im Anschluss weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung definiert.

Nach zwei Jahren ergibt sich bei erneuter Wiederholung ein sehr klares Bild, welche Projektmitarbeiter nun als Projektleiter eingesetzt werden können und wollen oder ob Stellen extern besetzt werden müssen. Durch die vorausschauende Planung und Umsetzung wird das gesetzte Ziel, in drei Jahren über mehr Mitarbeiter zu verfügen, die im eigenen Unternehmen zum Projektleiter weiterentwickelt wurden, termingerecht erreicht.

Fazit

Unternehmen wollen in der Regel wissen, über welche Potenziale ihre Mitarbeiter verfügen und wie sie diese einschätzen können – eben auch im Hinblick auf das unternehmensinterne Projektmanagement. Aus diesem Grund ist es wichtig, keine reine "Bauchschätzung" vorzunehmen, sondern die Potenziale mit einem sinnvollen Instrument, wie z.B. einer Kompetenz-Leistungs-Analyse, solide zu bewerten. Sie unterstützt Unternehmen dabei, die Potenziale ihrer Mitarbeiter richtig zu beurteilen. Die interne Durchführung einer solchen Potenzialanalyse stellt eine solide Alternative zu aufwändigen externen Assessments dar, die gerade für kleinere Unternehmen nicht erschwinglich sind.

Externe Assessments oder Beurteilungen arbeiten mit vielschichtigen Instrumenten, wie z.B. Intelligenztests oder Persönlichkeitsverfahren, zur Messung der Mitarbeiterpotenziale und können die Aussagekraft der internen Erhebungen noch vertiefen und mit weiteren Daten absichern. Doch auch die vorgestellte Methode liefert einen ersten und in der Regel sehr belastbaren Eindruck des Potenzials der Mitarbeiter.

Literatur

- Tschumi, Martin: Praxisratgeber zur Personalentwicklung, 2., aktual. Aufl., 2011
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung, 2., überarb. u. aktual. Aufl., Berlin 2010

© 2014 Projekt Magazin Vervielfältigung, auch auszugsweise, mir mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Karrierechance Project Office – PM-Nachwuchs nachhaltig aufbauen

Als zentraler Dienstleister sorgt der Bereich "Siemens AG, Sector Energy, Information Technology" für die Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung der IT-Landschaft der weltweit 86.000 Anwender im Siemens-Sektor "Energy". Zur Umsetzung dieser Aufgabe werden jährlich zahlreiche Projekte durchgeführt, die teilweise als strategische Projekte eine besonders große Bedeutung für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens haben. Doch ein Blick auf die mittelfristige Personalplanung zeigt, dass Verfügbarkeit und künftiger Bedarf von entsprechend kompetentem Fachpersonal (ob intern oder extern) zunehmend auseinander driften – ein Problem, mit dem sich immer mehr Unternehmen konfrontiert sehen.

Dieses Problems nahm sich Siemens Energy IT an und arbeitete einen Lösungsansatz aus, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Kern des Modells ist die gezielte Förderung von Project-Office-Mitarbeitern, die durch die Übernahme relevanter Projektmanagement-Tätigkeiten an die Rolle des Projektleiters schrittweise herangeführt werden. Dieser Beitrag beschreibt, wie die Implementierung eines solchen Karrieremodells gelingen kann.

Autoren

Roland Seidl

PMO-Verantwortlicher für globale strategische IT-Projekte im Siemens-Sektor Energy

Kontakt: Roland.Seidl@siemens.com

Nicolaus von Gersdorff

Dipl.-Ing. Elektrotechnik, Geschäftsführer der Assure Consulting GmbH

Kontakt:
Nicolaus.vongersdorff@assure.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

Potenzialanalyse für Projektleiter und –mitarbeiter

Fachlaufbahn für IT-Projektleiter in der Allianz

Der Projektleiter – 'Versager' oder 'Held'?

Sowie in den Rubriken:

› Laufbahnmodelle

› Rollen / Verantwortlichkeiten

› Projektkultur

Die Ausgangslage

Rund 1.000 Mitarbeiter an 40 Standorten weltweit befassen sich bei Siemens Energy IT u.a. mit der Pflege der etablierten Anwendungssysteme und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der IT-Landschaft. In diesem Zusammenhang wickelt die Energy IT jährlich rund 120 Projekte mit einem Gesamtbudget von ca. 100 Millionen Euro ab.

Zehn bis 15 Projekte sind dabei von strategischer Natur – es handelt sich hier um komplexe Projekte mit einem hohem Budgetbedarf und besonders hoher Geschäftsrelevanz. Das Management dieser IT-Projekte verantworten i.d.R. Projektleiter aus dem Segment "Globale strategische Projekte". Darüber hinaus existiert ein zentrales Project Management Office, das vor allem Governance-Aufgaben wie etwa die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik, das zentrale Projekt-Reporting für das Management oder die Entwicklung der Nachwuchskräfte für das Projektmanagement übernimmt. Zur Unterstützung der vielfältigen Aufgaben der Projektleiter wird in strategischen Projekten i.d.R. ein eigenes Project Office zugeordnet und personell ausgestattet. Die typische Projekt-Organisation ist in Bild 1 zu sehen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Engpass PM-Ressourcen: Ein Problem mit Zukunft

Bereits in der Vergangenheit war die Nachfrage nach Projektmanagement-Ressourcen im eigenen Haus größer als das Angebot. Für die Zukunft zeichnet sich hier eine Zuspitzung der Lage ab: Immer weniger potenzielle Fachkräfte im Bereich Projektmanagement treffen auf einen mittelfristig weiter steigenden Bedarf.

Unternehmensstruktur bei Siemens

Der Technologiekonzern Siemens unterteilt sich in vier Hauptgeschäftsbereiche. Diese Bereiche bezeichnet Siemens als "Sektoren":

- Energy
- Industry
- Infrastructure and Cities
- Healthcare

Die Sektoren unterteilen sich wiederum in Divisionen, die sich nach verschiedenen Produkten und Absatzmärkten aufgliedern. Im Sektor Energy sind dies z.B. die Divisionen "Fossil Power Generation", "Wind Power" oder "Oil & Gas". Darüber hinaus gibt es je Sektor Abteilungen, wie z.B. IT oder Unternehmenskommunikation, die übergreifend für alle Divisionen zuständig sind.

Einen Lösungsansatz bietet das externe Recruiting. Hier setzt Siemens seit langem auf junge Berufseinsteiger, die dezidiert für eine Fachkarriere als Projektmanager eingestellt werden. Doch den Personalverantwortlichen stellt sich dabei auch die Frage: Wie können die Nachwuchs-Projektmanager langfristig an ihre Aufgaben und das Unternehmen gebunden werden? Und wie muss in diesem Zusammenhang auch die Rolle des Project Office ausgestaltet sein, um als interessant wahrgenommen zu werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat sich der Energy-IT-Bereich für einen neuen, nachhaltig angelegten Ansatz entschieden: die Integration der Rolle des Project Office in die Projektmanagement-Laufbahn.

High Potentials im Project Office

Um High Potentials zu rekrutieren, schreibt der Energy-IT-Bereich bei Bedarf entsprechende Stellen für das Project Office eines Projekts aus. Für die Selektion der Bewerber ist dann in erster Linie entscheidend, ob diese auch die grundlegenden Fähigkeiten (z.B. Soft Skills) für eine spätere PM-Laufbahn mitbringen. In den meisten Fällen sind dies Berufsanfänger mit entsprechendem Potenzial.

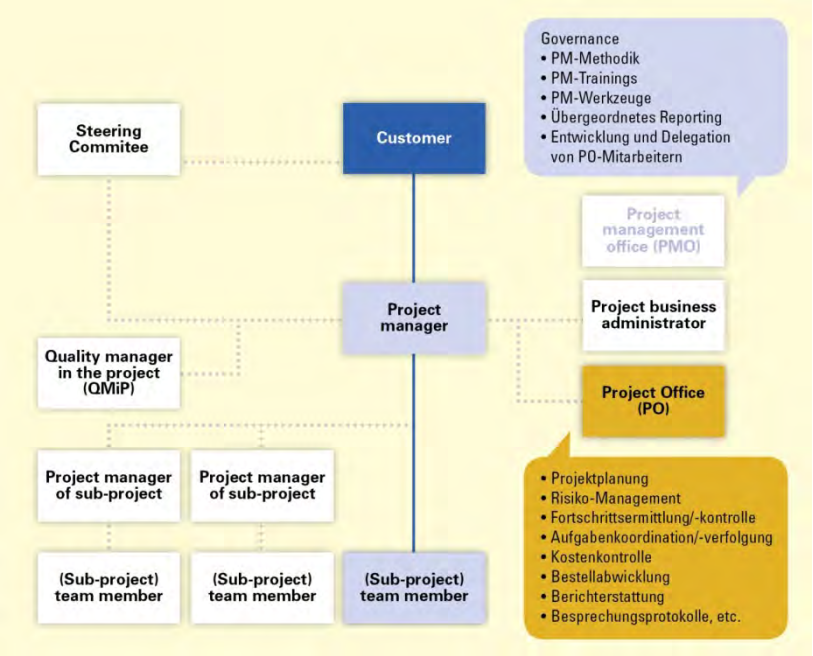


Bild 1: Typische Projekt-Organisation bei Siemens Energy IT (strategische Projekte). (Quelle: Siemens, Bereich Energy IT)

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dabei ist klar: High Potentials werden sich nur dann für eine Funktion im Project Office bewerben, wenn sie die damit verbundene Aufgabe als interessant, ausbaufähig und zielführend im Rahmen der persönlichen Karriereplanung begreifen. Nach einer stichprobenartigen Erhebung des Beratungsunternehmens Assure Consulting unter PO-Mitarbeitern mit zwei bis drei Jahren Erfahrung im Setup und Betrieb eines Project Offices besteht dabei ein enger kausaler Zusammenhang zwischen dem Projektmanagement-Reifegrad eines Unternehmens und der von den Beteiligten rückgemeldeten Attraktivität der PO-Rolle.

Leitungsaufgaben sind besonders attraktiv

Als attraktiv und die eigene Karriere fördernd werden z.B. Aufgaben empfunden, in denen das Handwerkszeug des Projektmanagements erlernt und gefestigt werden, wie z.B. in der Projektplanung (Einbindung und Mitwirkung), im Projektcontrolling oder im Risikomanagement (s. "PM-regular"-Aufgaben in Bild 2). Wichtig sind den betroffenen Mitarbeitern bei solchen Aufgaben vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen sowie die Integration in das Projektteam.

Bild 2: Welche PO-Aufgaben fördern die Entwicklung? (Quelle: Assure Consulting)

Den höchsten Platz im Attraktivitätsranking haben jedoch PO-Aufgaben, die am oberen Ende des Tätigkeitsspektrums liegen ("PM-high end"-Aufgaben in Bild 2), wie z.B. Methodenentwicklung, die Moderation von Planungs-Workshops oder die Übernahme von Teilverantwortung (z.B. als Teilprojektleiter für alle Test-Aktivitäten). Diese Aufgaben dienen dem Kennenlernen der Projektinhalte sowie ersten Projektleitungsaufgaben und haben deswegen nicht nur aus Sicht der Personalentwickler, sondern auch aus der Perspektive junger Mitarbeiter einen hohen Stellenwert.

Administrative Aufgaben schrecken ab

Als weniger attraktiv gilt die Bewältigung der Datenflut in ineffizienten Projektmanagement-Prozessen. In der Regel besteht hier eine enge Korrelation zwischen der Effizienz der PM-Prozesse und dem Umfang administrativer Aufgaben im Project Office. Das heißt: Je ineffizienter die zugrunde liegenden Prozesse, desto mehr Zeit verbringen die Project-Office-Mitarbeiter mit der Abarbeitung wenig herausfordernder Verwaltungsaufgaben. Und je mehr Zeit die Mitarbeiter im Durchschnitt benötigen, um solche Aufgaben zu erledigen, desto schneller können Frustration und Entfremdung entstehen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zwischenfazit: Damit das in diesem Beitrag vorgestellte Modell in der Praxis auch tatsächlich erfolgversprechend ist, müssen die Nachwuchs-Projektmanager in ihrer Project-Office-Tätigkeit anspruchsvolle Aufgaben erhalten – ansonsten ist eine Beschäftigung im Project Office für High Potentials demotivierend und dadurch letztendlich kontraproduktiv.

Die Umsetzung: Das Project Office als Karriereschritt

Das Project Office eines typischen Großprojekts bei der Siemens Energy IT besteht aus einem PO-Mitarbeiter, der Vollzeit im Projekt tätig ist. Teilweise übernehmen Zeitarbeitskräfte zentralisiert administrative Aufgaben. Im Jahr 2007 hatte Energy IT damit begonnen, das "neue" Project Office im Unternehmen umzusetzen. Die drei wesentlichen Maßnahmen dabei waren:

- Effizienzsteigerung in den Projektmanagement-Prozessen
- Gezielte Positionierung der Rolle des Project Office
- Einführung eines Projektmanagement-Karrierepfades mit Mentorenprinzip

Effizienzsteigerung und Reduktion administrativer Aufgaben

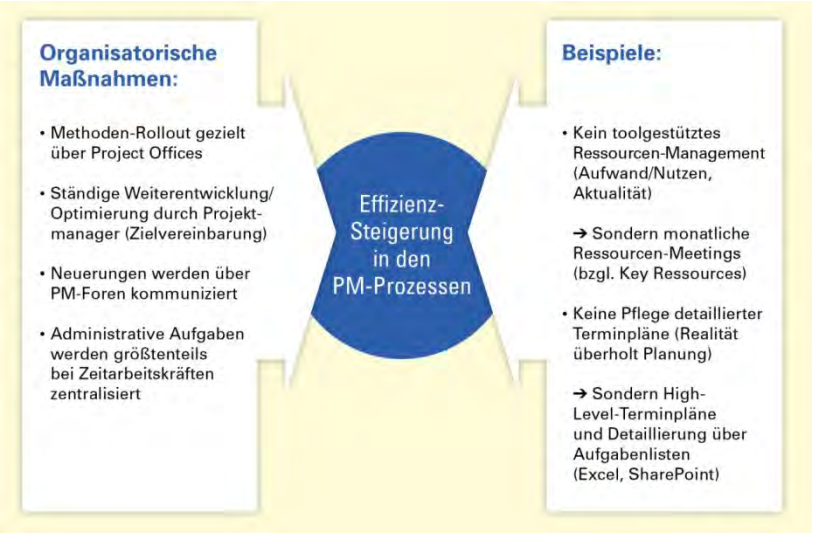


Bild 3: Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Projektmanagement (Quelle: Siemens, Bereich Energy IT)

Den organisatorischen Startpunkt bildete der Rollout einer einheitlichen, aus der Praxis abgeleiteten Projekt-Methodik mit einem darauf abgestimmtem Werkzeugkasten, der verbindlich für alle Projekte anzuwenden ist. Diese Methodik unterliegt dabei einer ständigen Weiterentwicklung, die durch Feedback und Best Practices aus den Projekten an das PMO erfolgt. Sie bildet einen skalierbaren Standard für unterschiedliche Projektkategorien wie z.B. strategische globale Projekte (SAP-Rollouts etc.) oder lokale Standortprojekte (z.B. Infrastruktur-Projekte). Die PO-Mitarbeiter unterstützen den Projektmanager bei der Umsetzung der methodischen Vorgaben im jeweiligen Projekt.

Die ganze Projekt-Community wurde in der neuen Methodik trainiert, Neuerungen werden laufend im Rahmen monatlicher Project-Management-Foren kommuniziert, für die global alle Projektleiter eingeladen sind. Die Foren werden als Online-Konferenzen durchgeführt, an denen die Teilnehmer vom jeweiligen Standort teilnehmen können.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Einheitlichkeit der Methodik erleichtert nicht nur die Projektarbeit, sie verbessert auch den Ressourcen-Einsatz: So lassen sich die Mitarbeiter seit ihrer Einführung ohne lange Einarbeitungszeiten in mehreren Projekten parallel einsetzen oder auswechseln.

Der Umfang administrativer Aufgaben im Project Office wird so niedrig wie möglich gehalten. So gibt es in den Projekten bei Siemens Energy IT weder ein toolgestütztes Ressourcen-Management noch eine detaillierte Terminplanung im zentralen Projektmanagement-Tool. Der Grund: Die Erfahrung zeigt, dass der Aufwand zur Datenpflege in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Stattdessen finden über das zentrale PMO monatliche Ressourcen-Meetings statt, in denen der Projektleiter seinen Bedarf mitteilt und Besetzungswünsche einbringt. Dieser Bedarf wird mit den aktuellen Besetzungsmöglichkeiten abgeglichen, wobei eine Abstimmung zwischen Linie und Projekt erforderlich ist.

Das Project Office als "rechte Hand" des Projektleiters

Sind die Prozesse effizient strukturiert, ist es möglich, die Rolle des Project Offices durch gezielte Förderung in Richtung "rechte Hand" des Projektleiters aufzuwerten. Die Mitarbeiter übernehmen anspruchsvollere Aufgaben wie Projektplanung, Projektcontrolling, Risikomanagement und Kommunikation. Sie schaffen damit gleichzeitig den Freiraum, den der Projektleiter braucht, um originäre Managementaufgaben wie Teamführung, Projektmarketing oder Stakeholdermanagement zu erfüllen – vorausgesetzt, die Bereitschaft zur Delegation auch anspruchsvollerer Aufgaben ist beim Projektleiter vorhanden.

Genau hier liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor des vorgestellten Karrieremodells: Das Weiterkommen des PO-Mitarbeiters ist nicht das primäre Interesse eines Projektleiters! So pflegt der ein oder andere Projektleiter gerne immer noch eigenständig den Plan in Microsoft Project oder führt selbst Planungsupdates durch, während die Nachwuchskraft weiterhin mit administrativen Tätigkeiten oder Finanzauswertungen beschäftigt ist. Delegiert der Projektleiter höherwertige Aufgaben aber nicht an das Project Office, kann dies schnell zu einer Unterforderung des High Potentials führen, wodurch das gesamte Karrieremodell gefährdet ist. Hier liegt der Ball also bei den Projektleitern: Nur wenn ihnen ihre Verantwortung zur Delegation bewusst ist und sie auch wirklich attraktive Aufgaben delegieren, kann das Karrieremodell funktionieren. Dies sicherzustellen und zu fördern, ist Aufgabe des PMO.

Und so profitieren am Ende beide: die Project-Office-Mitarbeiter durch eine steile Lernkurve, ein gutes Standing innerhalb des Projektteams und attraktive Karriereoptionen; der Projektleiter durch umfassende Entlastung, valide Planungs- und Reporting-Informationen sowie ein motiviertes Project-Office-Team. Dieses Zusammenspiel kann allerdings nur dann funktionieren, wenn die Arbeitsteilung zwischen Projektleiter und Project-Office-Mitarbeiter eindeutig definiert ist und das Ziel verfolgt, die vorhandenen Skills und Kapazitäten optimal einzusetzen. Bei Siemens im Bereich Energy IT wird dies forciert, indem jedem größeren Projekt (ab ca. 1 Mio. Euro) ein Project-Office-Mitarbeiter zur ganzheitlichen Unterstützung fest zugeordnet wird.

Project Office als Teil der Projektmanager-Fachkarriere

Wie für alle Kernkompetenzen hat Siemens im Bereich Energy IT – auf der Basis des unternehmensweiten Karrieremodells für Projektmanager (nach PM@Siemens) – auch einen Karrierepfad mit entsprechenden Entwicklungsperspektiven für die Fachkarriere im Projektmanagement beschrieben. Darin gibt es vier evolutionäre Karrierestufen:

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Projektteam-Mitglied, z.B. in einer Project-Office-Rolle
- Projektmanager für kleinere Projekte (Project Manager)
- Projektmanager für mittelgroße Projekte (Senior Project Manager)
- Projektmanager für große/komplexe Projekte (Project Director)

Die Rolle "Project Office" ist dabei dem Einstiegslevel zugeordnet und dient damit auch der Entwicklung von Kandidaten für die Fachkarriere im Projektmanagement. Kandidaten für eine Aufgabe als Projektmanager empfehlen sich durch nachgewiesene Methodenkenntnis und besondere Führungsfähigkeiten, die im Rahmen der Mitarbeit im Project Office "on the job" vertieft und unter Beweis gestellt werden können. Bei Eignung übernimmt der Project-Office-Mitarbeiter zusätzlich Management-Verantwortung für ein Teilprojekt und kann sich so sukzessive für die Leitung eines eigenständigen Projekts qualifizieren.

Begleitet wurde die neue Positionierung des Project Offices im Bereich Energy IT durch die gleichzeitige Implementierung eines Mentoren-Konzepts. So ist jedem Nachwuchs-Projektmanager ein projekterfahrener Mentor zugeordnet, der ihn während der ersten Jahre begleitet. Je nach Performance der Nachwuchskraft dauert eine solche Begleitung zwischen drei bis vier Jahren. Der Mentor führt den Project-Office-Mitarbeiter von Stufe zu Stufe auf der Projektmanagement-Laufbahn und bleibt auch dann an seiner Seite, wenn der Project-Office-Mitarbeiter in ein anderes Projekt wechselt. Flankiert wird das Mentoren-System durch eine hochwertige Ausbildung im Projektmanagement mit verschiedenen Bausteinen aus den Bereichen Methodenwissen und Soft Skills. Zu dieser Ausbildung gehören u.a. interne bei Siemens angebotenen PM-Schulungen, PMI-Vorbereitungstrainings, externe Microsoft-Project-Trainings oder interne PM-Methodentrainings.

Fazit

Das Beispiel des Bereichs Energy IT bei Siemens zeigt einen in der Praxis erfolgreichen Lösungsansatz, der alle Rollen im Projektmanagement betrifft und über effiziente Prozesse und optimalen Ressourcen-Einsatz die Grundlage für ein nachhaltig erfolgreiches Projektmanagement schafft. Gleichzeitig fördert das Konzept die Perspektiven sowie die Motivation der Nachwuchs-Projektmanager, die sich auf Basis dieses Karrieremodells strukturiert und kontinuierlich weiterentwickeln können. Durch attraktive Karriereperspektiven fühlen sich so auch "High Potentials" langfristig an ihre Aufgabe und das Unternehmen gebunden. Wird ein solches Konzept verinnerlicht und konsequent umgesetzt, steigt gleichzeitig auch die Erfolgsquote der Projekte nachhaltig an.

Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung dieses Karrieremodells ist ein Projektleiter, der bereit ist, anspruchsvolle Project-Office-Aufgaben zu delegieren, was manchem bestimmt nicht leicht fallen wird. Zudem ist anfangs ein enges Coaching der High Potentials durch den Projektleiter erforderlich, was aber nicht immer ausreichend erfolgt. Hier gilt es, selbst in Stresssituationen, den Project-Office-Mitarbeiter eng zu führen und weiterzuentwickeln – ansonsten wird sich ein High Potential schnell andere Aufgaben suchen.

Bei Siemens im Bereich Energy IT haben seit der Stärkung und Positionierung der Rolle des Project Office vier Mitarbeiter die dargestellte Laufbahn vom Project-Office-Mitarbeiter zum Projektmanager durchlaufen. Alle vier leiten inzwischen erfolgreich kleinere und mittelgroße Projekte.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Karrieremodell parallel zur Linie

Fachlaufbahn für IT-Projektleiter in der Allianz

Autor

Rauthgundis Reck

PMP, IPMA Level D, Certified Srcum Master, Projektleiterin und interne Beraterin bei der Allianz Managed Operations & Services SE.

Kontakt: gundi.reck@allianz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› Laufbahmodelle

Projektmanagement hat in der IT der Allianz einen hohen operativen und strategischen Stellenwert und ist in den IT-Ressortbereich innerhalb einer Projekt-Matrixorganisation breit verankert. Pro Planungsjahr werden hunderte von Einzelprojekten und bis zu hundert Großprojekte in Programmen realisiert und gesteuert. Durch die wachsende Größe und Komplexität der IT-Projekte sowie das hohe Tempo und die Veränderungsdynamik, unter denen diese heute durchführt werden, wächst die Bedeutung professionellen Projektmanagements ständig weiter. Immer häufiger werden Projekte innerhalb eines sehr engen Zeitrahmens und einem immer kürzeren Planungshorizont aufgesetzt und realisiert. Gleichzeitig steigt die Erwartungshaltung der Auftraggeber, dass mit Anforderungsänderungen im Projektverlauf flexibel umgegangen wird.

Mit der Einführung einer mehrstufigen Fachlaufbahn für IT-Fachexperten in den Projektteams und für die Projektmanagement-Rolle "IT-Projektleiter" trägt die Allianz IT dem hohen und strategischen Stellenwert von Projektmanagement und der Wissensarbeit der IT-Experten in den Projekten Rechnung: Es zeigte sich, dass es in den vergangenen Jahren immer entscheidenderer für den Erfolg der Projekte und des Unternehmens wurde, dass die IT-Spezialisten eine fachlich-methodische Expertise besitzen, gleichzeitig über die erforderlichen übergreifenden Kompetenzen verfügen, ein hohes Verständnis für komplexe Zusammenhänge mitbringen sowie die Fähigkeit besitzen, über spezifische fachliche Wissensdomänen hinweg mit anderen Spezialisten in Projekten und Teams zusammenzuarbeiten.

Die vor diesem Hintergrund in der IT eingeführte Fachlaufbahn bietet Projektleitern und IT-Fachexperten eine zur klassischen Führungslaufbahn gleichwertige Karriere-Perspektive. Die Vorteile einer klassischen Karriere, wie z.B. ein an die gestiegene Verantwortung angepasstes Gehalt, Beförderungen und leitender Status, sind auch für die neuen Karrierewege in der Fachlaufbahn definiert. Daneben schafft die Durchlässigkeit zwischen Führungslaufbahn und Fachlaufbahn vielseitige und flexible Entwicklungswege für Führungsrollen, Projektrollen sowie für die leistungsstarken Fachexperten (IT-Professionals) in strategischen Schlüsselrollen mit hohem Wertbeitrag für das Unternehmen, wie z.B. Software-Architekt, Consultant oder Datenbank-Experte.

Das Fachlaufbahnkonzept in der IT

Die Fachlaufbahn basiert auf dem Modell "Rollen und Kompetenzen" (RuK). Mit diesem Konzept synchronisieren die IT-Fachbereiche der Allianz Deutschland seit mehreren Jahren die Personalentwicklung (Kompetenzmanagement) mit der strategischen Ausrichtung der IT. Das RuK-Modell wurde auf Basis des Konzepts der "Know-how-Karriere" von Jürgen Fuchs entwickelt (Fuchs, 1998). Das entscheidende Merkmal einer Know-how-Karriere

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ist demzufolge, dass die wachsenden Kompetenzen einen Mitarbeiter befähigen, immer komplexere Aufgaben zu bewältigen. Karriere zu machen bedeutet nach Fuchs, durch wachsende Kompetenzen für das Unternehmen wertvoller zu werden (Fuchs, 2008).

Das RuK-Modell wurde nach einem mehrjährigen Change-Prozess zunächst in allen IT-Fachbereichen der Allianz Deutschland implementiert und gewährleistet seither eine einheitliche transparente und an die IT-Unternehmensentwicklung gekoppelte Kompetenz-Laufbahn (Allianz (Hrsg.), 2006). Ein jährlicher Release-Prozess sichert die laufende Anpassung der Rollen und Kompetenzen an geänderte Rahmenbedingungen und Kundenanforderungen. Die Aufgaben der IT-Professionals sind über Rollenprofile beschrieben. Im Rollenprofil werden für alle Kompetenzstufen einer Rolle folgende Dimensionen definiert:

- Kunden und Kundennutzen
- Hauptleistungen, die in der Rolle erbracht werden
- Kriterien, mit deren Hilfe der Grad der Zielerreichung in der Rolle beurteilt werden kann
- wesentliche Fähigkeiten, die für die Rolle vorausgesetzt werden (für jede Kompetenzstufe der Rolle sind detaillierte Kompetenztabellen hinterlegt) und die Kriterien für das Wachstum in der Rolle über die einzelnen Kompetenzstufen hinweg

Ein Auszug des Rollenprofils "IT-Projektleiter" veranschaulicht die einzelnen Dimensionen der Rollenbeschreibung:

Kurzbeschreibung

Leitet Projekte geringer / mittlerer / hoher / sehr hoher Komplexität und Bedeutung für die Allianz (Wertbeitrag, operativ bzw. strategisch).

Zukünftige Herausforderungen

Zunehmende Internationalisierung und Flexibilisierung des Sourcing, Zeit- und Budgetdruck, Standardisierung der Vorgehensweise und der PM-Methodik, Agilität

Kriterien für die Zielerreichung

- In time: Termingerechte Fertigstellung und Auslieferung
- In function: Vollständige Implementierung des Leistungsumfangs
- In budget: Einhaltung der Kosten (Aufwand, Ressourcen inklusive Externenkosten)
- In quality: Einhaltung von Standards, hohe Wartungsfreundlichkeit, optimierte Betriebskosten, Wiederverwendbarkeit, geringe Fehleranfälligkeit
- Zufriedenheit der Auftraggeber und Nutzer

Anhaltspunkte für Wachstum in den Kompetenzstufen

- Komplexität der Projekte
- Bedeutung der Projekte für die Allianz (Wertbeitrag, Strategiebezug)
- Führungskompetenz
- Projektmanagementkompetenz
- Kunden und Kooperationspartner
- Reichweite, Internationalität

Hauptleistungen

- Verantwortet die Erstellung bzw. Veränderung des IT Produkts gemäß den im Projektscope beschriebenen Anforderungen
- Wirkt bei der Projektvorbereitung, speziell Scopedefinition und technischer Beurteilung der Requirements mit
- Projektplanung, -steuerung, -organisation und -koordination bis zur abgeschlossenen Konsolidierung mit Schwerpunkt technische Umsetzung der Requirements
- Projektkontrolle inklusive Kostenkontrolle und Eskalation bei Abweichung von den genehmigten Projektplandaten (Baseline)
- Abstimmungen mit den Produktverantwortlichen aller betroffenen Anwendungen
- identifiziert die zur Erreichung des Projektzieles erforderlichen Skills, setzt Projektteam auf und sichert die Projektmtarbeit wie Zuarbeit sicher
- Fachliche Führung der Projektmitarbeiter
- Setzt den Leistungsumfang qualitätsgesichert unter Einhaltung der IT-Strategie um
- Informationsmanagement, Briefing des Managements insbesondere vor BWLA

Kundennutzen

- Auftragserfüllung / Lieferung (Erstellung des IT Gewerks) hinsichtlich Zeit, Kosten, Funktionalität, Qualität und Usability
- Stakeholderorientierte Kommunikation zu Projektverlauf und Projektstatus
- Transparenz und Aktualität des Informationsmanagements und der Stakeholderkommunikation
- Strategiekonformität der Lösung

Bild 1: Auszug aus dem Rollenprofil "IT-Projektleiter".

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Neben der IT-Projektleiter-Rolle umfasst die IT-Fachlaufbahn weitere IT-Fachrollen, die in der Projektarbeit von Bedeutung sind. Mitarbeiter mit IT-Fachrollen, wie z.B. Software-Entwickler, Software-Architekten, Datenbank-Experten, System-Spezialisten, Consultants oder Quality Manager, arbeiten in den Projektteams und im Betrieb der IT-Systeme zusammen.

Das Wachstum innerhalb einer Rolle und die Entwicklung zwischen den Rollen der Fachlaufbahn verläuft über fünf Kompetenzstufen: von der Einstiegstufe "IT-Professional" über die Stufen "Advanced IT-Professional", "Senior IT-Professional" und "Managing IT-Professional" bis hin zur höchsten Kompetenzstufe, dem "Senior Managing IT-Professional" (Bild 2).

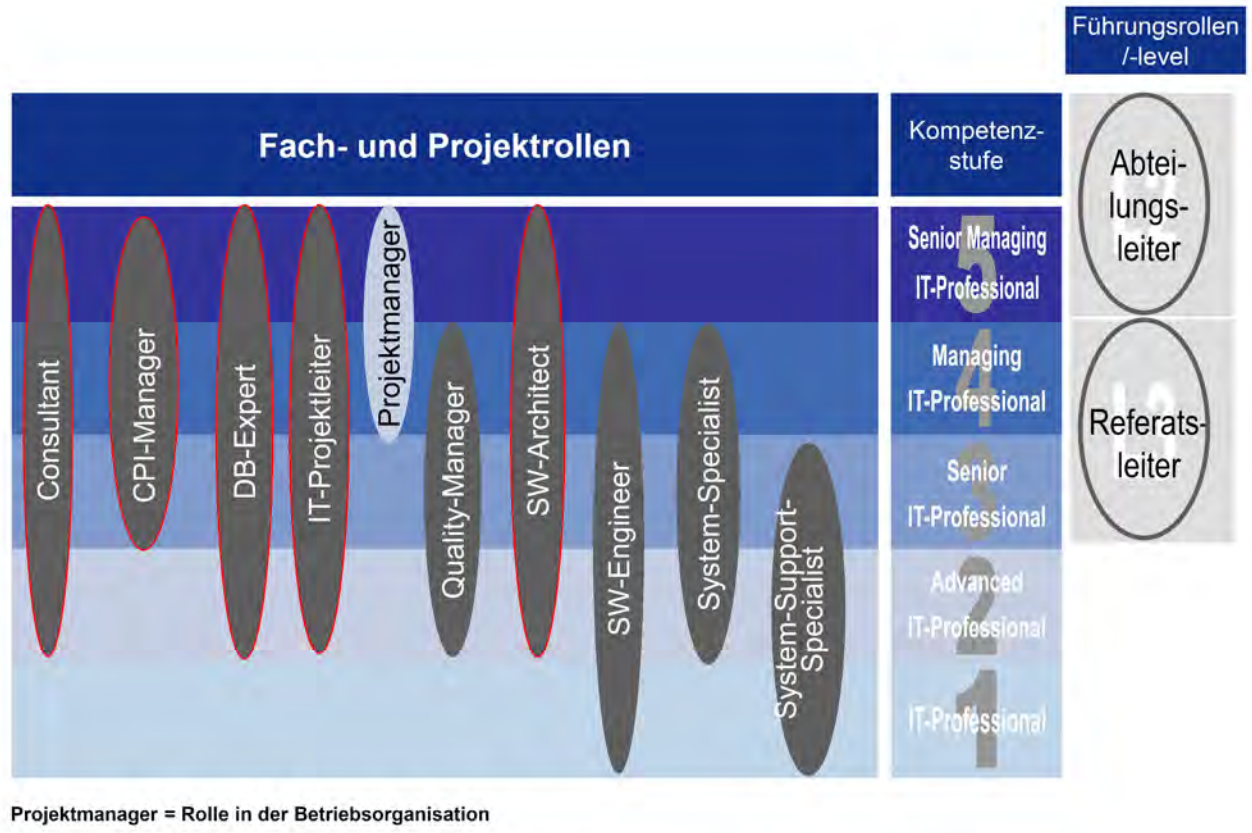


Bild 2: Das RuK (Rollen- und Kompetenzen) - Referenzmodell bildet die Gleichwertigkeit der Fach- und Führungsrollen in der IT ab.

Die obere Kompetenzstufe "Senior Managing IT Professional" wurde 2010 für die strategisch definierten Rollen IT-Projektleiter, Consultant, Change-/Problem-Manager (CPI-Manager), Datenbank-Experte und Software-Architekt eingeführt. Über diesen Karrierepfad haben sich seither mehrere IT-Projektleiter bis zum leitenden Senior-Experten ("Senior Managing IT-Professional") entwickelt. Zuvor war diese Kompetenzstufe im Projektmanagement in leitender Position ausschließlich über die Führungslaufbahn in der Linie (Abteilungsleitung) erreichbar. Ein erfolgreich absolviertes Führungs-Assessment der Führungsebene 3 stellt den IT-Projektleiter der Kompetenzstufe 4 ("Managing IT-Professional") mit der Linien-Führungsrolle "Referatsleiter" gleich. Dieser kann neben einer Projektleitung auf der Ebene 3 auch eine Linienfunktion (Referatsleitung) übernehmen, was andersherum

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ebenso möglich ist. In der Fachlaufbahn der Rolle "IT-Projektleiter" ist ein bestandenes Führungs-Assessment der Ebene 3 zudem Voraussetzung für das Erreichen der aktuell höchsten Projektleiterstufe "Senior Managing IT-Professional". Dies verdeutlicht, dass das Unternehmen weiterhin großen Wert darauf legt, dass ein Projektleiter der obersten Kompetenzstufe über ausgeprägte soziale Kompetenzen und Führungsqualitäten verfügt.

Für die Leitung eines Großprojekts ist es heute ohne Bedeutung, ob der entsprechende Mitarbeiter seine Führungspersönlichkeit über die Fachlaufbahn oder über die Führungslaufbahn in der Linie entwickelt hat. Bild 2 zeigt die Wertigkeit der verschiedenen Rollen der Fachlaufbahn über die fünf Kompetenzstufen hinweg im Vergleich zu den Führungsrollen in der Linie (Abteilungsleiter und Referatsleiter). Grundsätzlich kann ein Mitarbeiter aus einer Führungsrolle oder einer Fachrolle in die IT-Projektleiter-Rolle wechseln. Der Wechsel von der Fach- zur Führungslaufbahn und die Weiterentwicklung innerhalb der verschiedenen Fachrollen mit möglichen Rollen- und Kompetenzstufenwechseln auch zwischen den Fachrollen findet individuell und abhängig von den Entwicklungspotentialen und Leistungen des Mitarbeiters statt.

Projektkomplexität als Kriterium für den Kompetenzstufenwechsel

IT-Projektleiter durchlaufen im Rahmen der Fachlaufbahn verschiedene Entwicklungs- und Qualifizierungsstufen und übernehmen entsprechend der jeweiligen Kompetenzstufe unterschiedlich anspruchsvolle und komplexe Projektaufgaben. Die Entwicklung innerhalb einer Kompetenzstufe erfolgt im Allgemeinen über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren. In diesem Zeitraum leitet der Projektleiter mehrere unterschiedliche Projekte einer bestimmten Komplexitätsstufe und Größenordnung mit steigendem Anspruchsniveau für verschiedene Kunden und in unterschiedlichen Themengebieten (Assessment-on-the-Job).

Zur Beschreibung der Komplexität eines Projekts wurde in den vergangenen Jahren eine Projektkomplexitätsmatrix entwickelt und in Teilbereichen eingesetzt. Neben der Risikoeinschätzung eines Projekts liefert die Matrix Anhaltspunkte für die Besetzung eines Projekts durch geeignete Projektleiter. Die Projekte werden analog zu den Linien-Führungsebenen als Projekte der Ebene 4, der Ebene 3 und der Ebene 2 klassifiziert (Bild 3) und in ihrer Komplexität über verschiedene Merkmale beschrieben. Projekte der Ebene 4 werden von IT-Projektleitern der Kompetenzstufen 2 und 3, Projekte der Ebene 3 von IT-Projektleitern der Kompetenzstufe 4 – vergleichbar einer Linienführungsfunktion mit direkter Mitarbeiterführung auf der Ebene 3 (Referatsleitung) – und Projekte der Ebene 2 von IT-Projektleitern der Kompetenzstufe 5 besetzt (entspricht der mittleren leitenden Führungsebene).

Die Projektebenen unterscheiden sich hinsichtlich der Kompetenzanforderungen an die Projektleiter. Die erforderlichen Ausprägungen dieser Kompetenzen (Kenner, Können oder Expertenlevel) für die verschiedenen Kompetenzstufen der Rolle "IT-Projektleiter" werden im nachfolgenden Abschnitt "Kompetenzen: Bereiche und Ausprägungen" beschrieben. Die Klassifikation eines Projekts – z.B. die Einführung eines neuen IT-Dialogs für die Vertragsbearbeitung einer Versicherungssparte – kann nun anhand der verschiedenen Dimensionen der Projektkomplexitätsmatrix vorgenommen werden.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

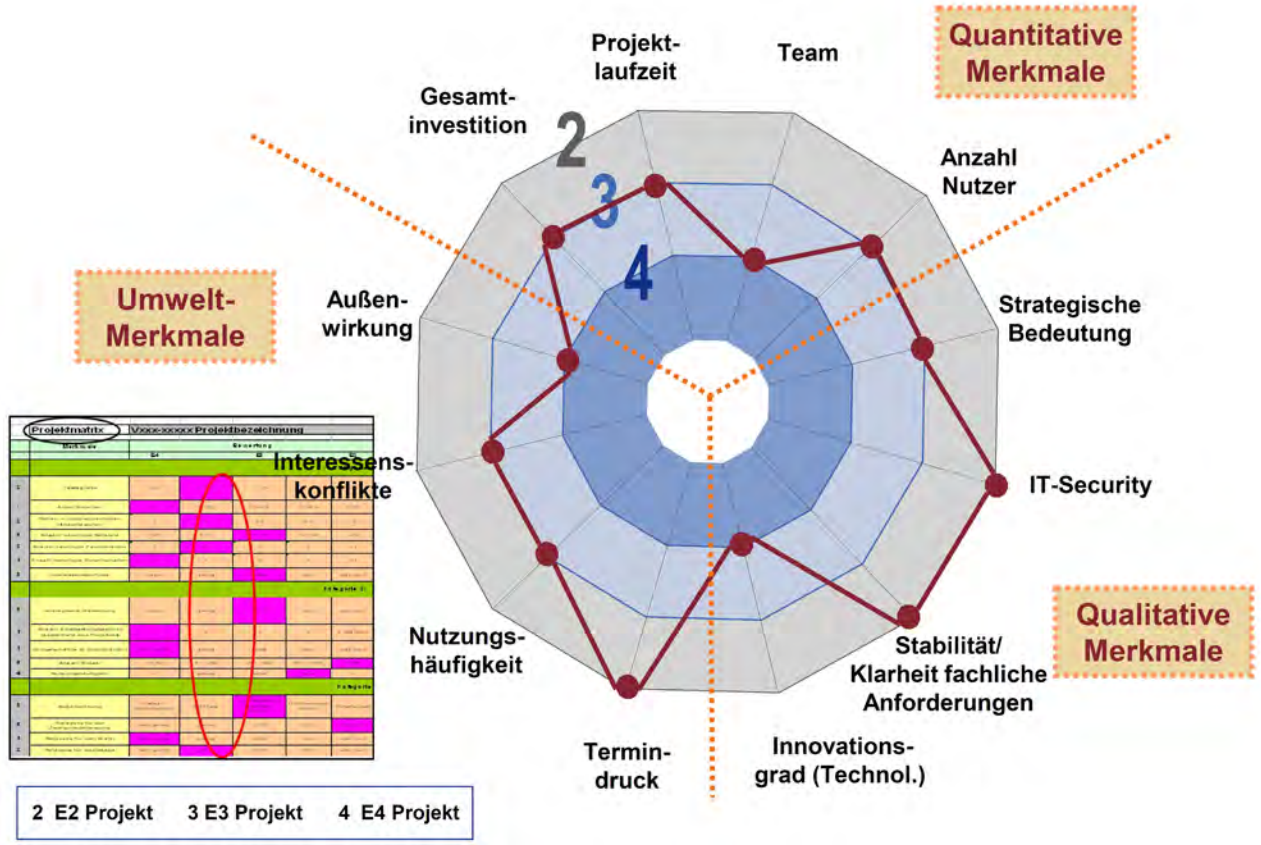


Bild 3: Die Komplexität eines Projekts wird anhand einer Projektmatrix in zwölf Dimensionen bestimmt.

So beinhaltet z.B. ein solches Ebene-3-Projekt u.a.

- eine hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen,
- einen hohen technischen und/oder fachlichen Innovationsgrad der Lösung,
- eine Projektlaufzeit von mehr als zwölf Monaten,
- hohen operativen Termindruck,
- in Teilen komplexe und veränderliche fachliche Anforderungen,
- Interessenskonflikte, z.B. da verschiedene Stakeholder Anforderungen unterschiedlich priorisieren oder die Ressourcen innerhalb der Projektorganisation unterschiedlich verteilt sind.

Dabei wird nicht für alle beschriebenen Dimensionen eine maximal mögliche Ausprägung eines Ebene-3-Projekts gefordert oder gar erwartet, dass die Projektebene über die Matrix "errechenbar" ist. Das Instrument liefert vielmehr einen ganzheitlichen Blick auf die "Flughöhe" eines Projekts und die damit verbundene Einschätzung des erforderlichen Kompetenzlevels des Projektleiters. Daneben spielen auch die Sichtbarkeit eines Projektleiters

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

beim Management, das Kunden- und Kollegenfeedback sowie die Nähe eines Projektleiters zur fachlichen Wissensdomäne, in der das Projekt angesiedelt ist, eine wichtige Rolle.

Die Entwicklung in den einzelnen Kompetenzstufen des IT-Projektleiters verläuft über Einstiegsprojekte bzw. Standard-Projekte auf Kompetenzstufe 2 ("Advanced IT-Professional") und komplexere Projekte auf der Kompetenzstufe 3 ("Senior IT-Professional") auf der Ebene 4, über anspruchsvolle größere Projekte mit höherer sozialer Komplexität der Kompetenzstufe 4 ("Managing IT-Professional vergleichbar der Führungsebene 3) bis hin zu den Großprojekten auf der leitenden Kompetenzstufe 5 ("Senior Managing IT-Professional") vergleichbar der Führungsebene 2. Die Kompetenzstufe 5 ist ausschließlich über ein erfolgreich absolviertes Expertenauditverfahren im Rahmen der Fachlaufbahn erreichbar, die Führungsebene 2 über ein Ebene-2-Führungsassessment innerhalb der Führungslaufbahn. (Zum Expertenauditverfahren siehe Abschnitt "Die IT-Projektleiter-Laufbahn".)

Einen Rollen- und Kompetenzstufenwechsel vereinbart der Mitarbeiter im Rahmen des jährlichen Zielgesprächs mit seiner Führungskraft. Dabei besprechen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam, ob der Mitarbeiter bereits über die Erfahrung und die Kompetenzen verfügt, welche für die nächste Kompetenzstufe erforderlich sind, ob die gezeigten Leistungen des letzten Jahres bereits voll oder in Teilen den Anforderungen für Projektleitungen des Komplexitätsgrads der nächsten Stufe entsprechen und welche unterstützenden Entwicklungsmaßnahmen in Frage kommen. Durch welche Maßnahmen diese Mitarbeiterentwicklung unterstützt wird, erfahren Sie im Abschnitt "Rollenbasierte Lernprogramme unterstützen die Entwicklung".

Kompetenzen: Bereiche und Ausprägungen

Die Kompetenzen sind in die Bereiche "Fachkompetenz", "Methodenkompetenz" und "Soziale und persönliche Kompetenz" unterteilt sowie in die Ausprägungen "Kenner", "Könner" und "Experte" (Bild 4). Die Unterschiede zwischen den Kompetenzstufen sind durch unterschiedliche Ausprägungen der Kompetenzen in Kompetenztabellen festgehalten.

Ein einheitliches übergreifendes Kompetenzmodell für Führungsrollen, Projekttrollen sowie Fachrollen bildet die Grundlage (North; Reinhardt, 2005). Im Kompetenzmodell sind mehr als 70 Einzelkompetenzen beschrieben, in der Praxis der Rollen- und Kompetenzstufenwechsel liegt der Fokus auf den Kompetenzen, die den Unterschied zwischen den Kompetenzstufen ausmachen und auf den Kompetenzen, die von der Allianz als strategische Kernkompetenzen definiert wurden und konzernübergreifend gelten, wie z.B. Ergebnisorientierung, Kundenfokus oder Veränderungskompetenz. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den Kompetenzstufen in der Rolle IT-Projektleiter liegen im methodischen und sozialen Kompetenzbereich, z.B. in den Kompetenzfeldern Internationalität, Stakeholder- bzw. Kommunikationsmanagement, Mikropolitik, unternehmerisches Handeln, Wissensweitergabe oder auch in der Breite des Projektmanagement-Methodenspektrums. Vorausgesetzt wird, dass ein Projektleiter im Kompetenzwachstum über ein zunehmend breiteres Projektmanagement-Methodenspektrum bei gleichzeitig tiefem Methodenverständnis verfügt und kontextabhängig klassische Projektmanagement-Methoden genauso wie agile Projektmanagement-Methoden, z.B. Scrum, oder Methoden und Verfahren des Lean-Projektmanagements einsetzen und erfolgreich kombinieren kann.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

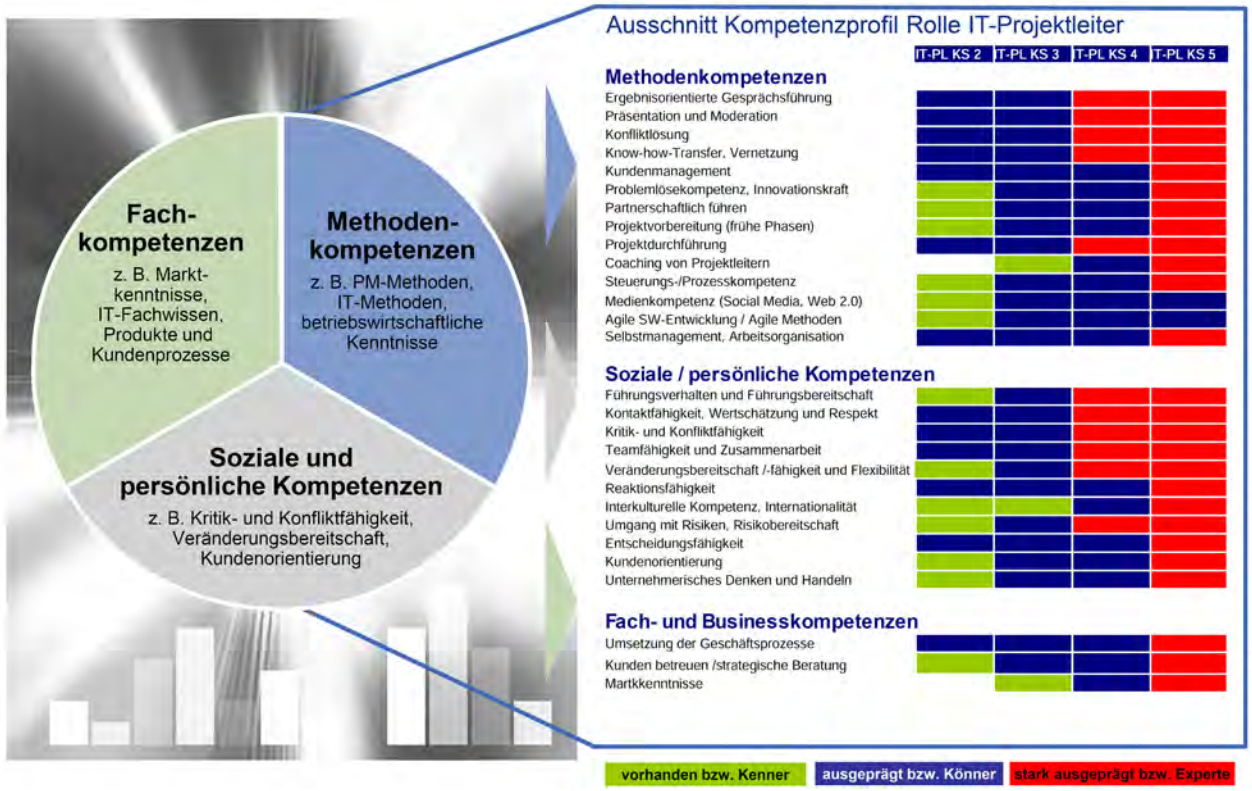


Bild 4: Die Kompetenzanforderungen der Rolle sind nach Fach-, Methoden- und sozialen Kompetenzen in drei Ausprägungen beschrieben.

Die IT-Projektleiterlaufbahn

Bild 5 zeigt den Entwicklungsprozess in den einzelnen Kompetenzstufen in der Rolle "IT-Projektleiter". Das Erreichen der leitenden Stufe "Senior Managing IT-Professional" setzt, wie bereits angedeutet, den erfolgreichen Abschluss eines vorgeschalteten Expertenaudits voraus. Der Expertenaudit besteht aus folgenden Bausteinen:

- einem strukturierten mehrstündigen Interview mit Fokus auf der Sozialkompetenz durch den internen Fachbereich "Personalentwicklung"
- einem strukturierten mehrstündigem Kolloquium mit einem externen Projektmanagement-Experten. Der externe Projektmanagement-Experte wird anhand mehrerer Kriterien ausgesucht (z.B. höchste Projektmanagement-Expertise mit hohem PM-Zertifizierungslevel, d.h. IPMA/GPM zertifzierter Projektmanager Level A bzw. B oder PgMP® oder auch eine Funktion als PM Profession Leader in einem Unternehmen vergleichbarer Größe, Business und Projektmanagementorganisation).
- einer Einschätzung bzw. Bewertung des Kandidaten bezüglich der Kompetenzanforderungen durch die obere Linien-Führungskraft auf Basis einer Nachhaltigkeitsbetrachtung der Leistungen der vergangenen Jahre.
- Bearbeitung und Präsentation einer durch den CIO ausgewählten Projektarbeit durch den Kandidaten mit anschließender Diskussion vor dem IT-Managementboard.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

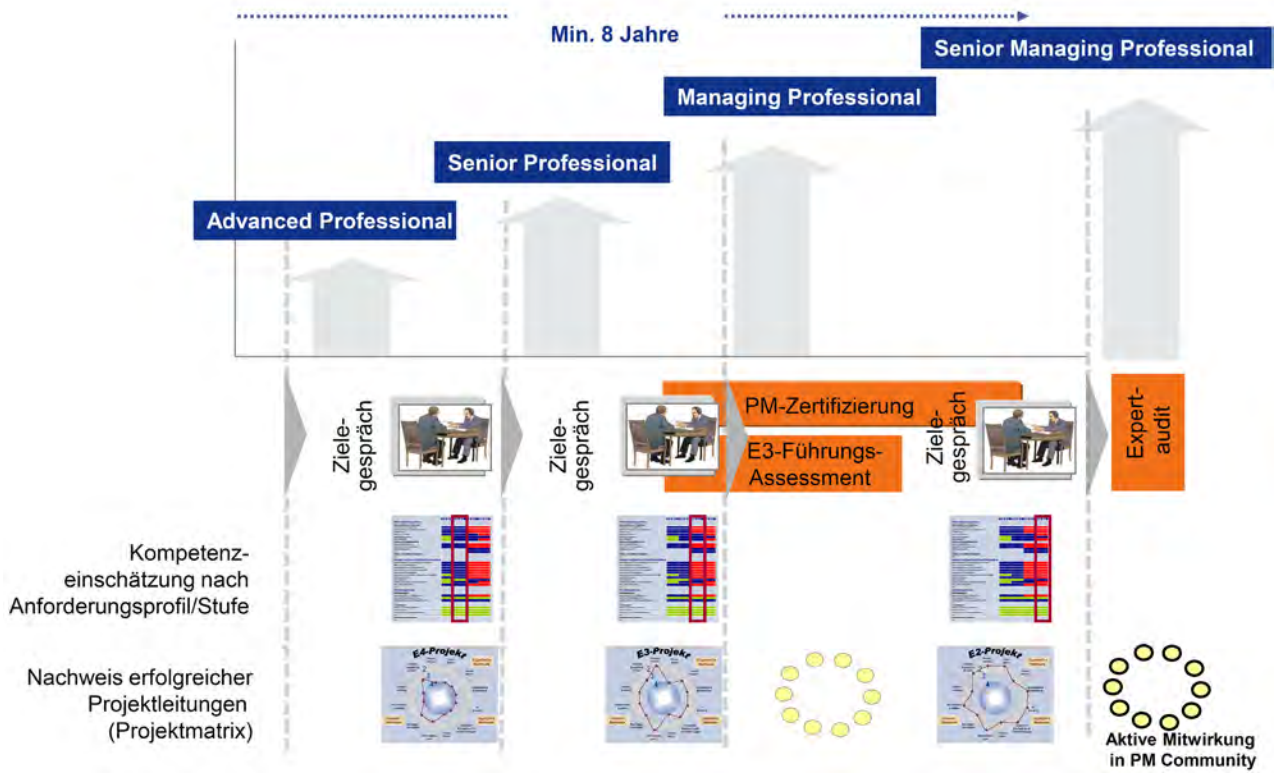


Bild 5: Der Karriereweg des IT-Projektleiters verläuft über vier Kompetenzstufen in einer bzw. mehreren Rollen.

Eine Nominierung für den Expertenaudit erfolgt durch das IT-Management auf Basis des Zielvereinbarungsgesprächs. Geeignete individuelle Entwicklungsmaßnahmen, z.B. aus den Angeboten des Allianz Management Institute, können zur Vorbereitung auf den Expertenaudit vereinbart werden. Für eine Nominierung gelten folgende Voraussetzungen:

- mehrjährige Erfolge als IT-Projektleiter auf der Kompetenzstufe "Managing IT-Professional" mit erfolgreichem Management von Projekten der Ebene 3
- Nachweis von Projektleitungs- bzw. Projektmanagement-Erfahrungen, die den Anforderungen der Kompetenzstufe 5 in der Rolle IT-Projektleiter entsprechen (Leitung von E2-Projekten)
- mindestens 8-jährige Projektleitungs- bzw. Projektmanagement-Erfahrung im Rahmen der individuellen Laufbahnentwicklung
- erfolgreich absolviertes Führungs-Assessment der Führungsebene 3
- Nachweis einer anerkannten Projektmanagement-Zertifizierung, abhängig vom gewähltem Projektmanagement-Schwerpunkt, z.B. einer Zertifizierung nach IPMA Level C oder D, PMP, einer agilen Projektmanagement-Zertifizierung, z.B. Scrum Master, oder einer hausinternen Six-Sigma-Zertifizierung
- anerkannte Fach- und Beratungskompetenz, z.B. durch Vorgesetzten-, Kollegen- , Externen- und Kundenfeedback
- Wissensweitergabe der Projektmanagement-Kenntnisse im Unternehmen, z.B. über eine Referententätigkeit im Rahmen der Ausbildungsprogramme für Projektleiter oder aktive Mitarbeit in einer Projektmanagement-Community

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Integration agiler Rollen & Kompetenzen

Seit einigen Jahren werden in der IT der Allianz Deutschland agile Vorgehensweisen in Projekten eingesetzt. Teams arbeiten erfolgreich mit der agilen Methode "Scrum" in Kombination mit bewährten Extreme-Programming-Praktiken bzw. Praktiken des Lean Development (Hastreiter; Roberts; Mathis, 2009).

So sind auch agile Rollen und Kompetenzen in das Fachlaufbahnkonzept der Allianz-IT ab 2011 integriert worden. Hierfür wurde das Kompetenzmodell überarbeitet, agile Methoden bzw. agile SW-Entwicklung für die Rollen der Kompetenzstufe 3 festgeschrieben und in den Methodenkompetenzen aller Rollen der Software-Entwicklung verankert (Kenner). Die Scrum-Rollen wurden in die Fachlaufbahnrollen eingearbeitet. So arbeitet der Scrum Master innerhalb eines agilen Projekts in der Fachlaufbahnrolle "Consultant" mit Funktionsprofil "Methoden". Agile Produktverantwortung für IT-Produkte (Scrum Rolle "Product Owner") kann in unterschiedlichen Rollen der Fachlaufbahn wahrgenommen werden, z.B. in der Rolle "System Spezialist", in den Führungsrollen oder auch in der Rolle "IT-Projektleiter".

Für das weitere Wachstum in den Führungsrollen, in der Rolle "IT-Projektleiter" und der Rolle "Consultant" ab Kompetenzstufe 4 ist "Könnerschaft" in agilen Methoden und agiler SW-Entwicklung Voraussetzung. IT-Projektleiter der höheren Kompetenzstufen sollten nicht nur über ein breites Spektrum verschiedener PM-Ansätze, Methoden und Verfahren verfügen, sondern zusätzlich in der Lage sein, agile und klassische Methoden- und Denkwelten für den Projekterfolg miteinander zu verbinden und zu kombinieren.

Rollenbasierte Lernprogramme unterstützen die Entwicklung

Systematische Weiterbildungen unterstützen die Kompetenzentwicklung der Projektleiter. Projekte in der Allianz werden nach verschiedenen PM-Standards gemanagt, z.B. nach den klassischen Standards von GPM/IPMA bzw. PMI, nach agilen PM-Methodenstandards, wie Scrum, und Lean-Projektmanagement (nach Prince2 und internen Lean-Standards). Diese Bandbreite findet sich auch in ausdifferenzierten Entwicklungsprogrammen für die IT-Projektleiter und Projektteams wieder, die ihre Schwerpunkte in den jeweiligen Projektmanagement-Bereichen haben und durch umfangreiche kompetenzorientierte und stufenbezogene Qualifizierungsprogramme ergänzt werden.

Die spezifische Basisausbildung in den Methoden und Tools der geltenden Projektmanagement-Verfahren der Allianz durchlaufen grundsätzlich alle Projektleiter. Die Kursinhalte der Basisausbildung orientieren sich am PMBOK® Guide und in Teilen an der ICB. Die Ausbildung wird mehrfach im Jahr von zwei erfahrenen IT-Projektleitern aus der Projektmanagement-Community (PMP, Certified Scrum Master,) zusammen mit einem Gastreferenten aus der Projektmanagement-Governance sowie einem Projektmanager (Portfoliomanager) mit IPMA Level B aus der Betriebsorganisation durchgeführt. (Die Projektmanagement-Governance ist eine betriebswirtschaftliche Organisationseinheit, welche die Standards für das Projektmanagement-Verfahren in der Allianz definiert, z.B. für die Projektbewertung, für die Definition von Prozessen und Rollen sowie für das Vorgehen der Entscheidergremien.) In dieser Ausbildung werden reale Teilnehmerprojekte von kleinen Projektmanagement-Teams über alle Prozesse und Phasen des Projektlebenszyklus hinweg geplant und die erarbeiteten Projektplanungen am Ende der Seminarwoche vom Gast-Projektmanager in einem Review- und Feedbackgespräch "abgenommen". Die enge Anbindung dieser Basis-Ausbildung an die geltenden Projektmanagement-Verfahren und -Rollen der Projektorganisation in der Allianz wird durch die Gastreferenten und die Trainer – beides zertifizierte Projektleiter aus der PMP-Community – gewährleistet.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

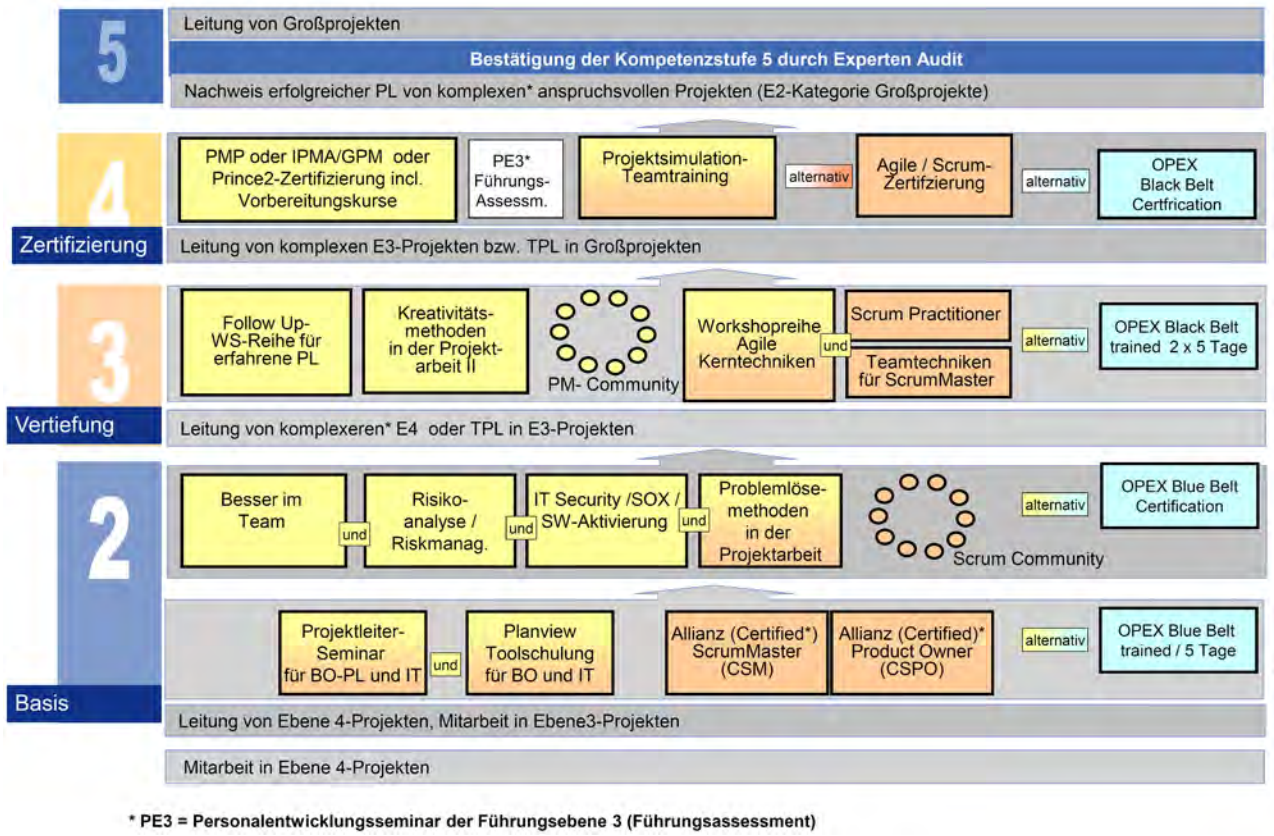


Bild 6: Qualifizierungswege im Projektmanagement

Vertiefungsangebote behandeln Projektmanagement-Themen (z.B. Risikomanagement) und in Teamtrainings wird der Umgang mit Komplexität in Projekten auf Basis einer Projektsimulation geschult. Auch gibt es eine Follow-up-Workshopreihe für erfahrene Projektleiter mit Referenten aus Großprojekten. Know-how-Transfer und Wissensweitergabe ist ein wesentlicher Aspekt der Entwicklung in der Fachlaufbahn, so dass ein Pool von Projektmanagern und mehrere erfahrene Projektleiter für die Trainings zur Verfügung stehen.

Agile Projekte werden durch Scrum-Ausbildungskurse des Agilen Centers der IT begleitet, das auch neue agile Teams coacht sowie mit agilen Kursen und Scrum-Zertifizierungskursen unterstützt. Daneben werden intern auch eine PMP-Zertifizierungsvorbereitung und allianzinterne OPEX-Zertifizierungen angeboten (OPEX=Operational Excellence). Das OPEX-Programm ist das allianzinterne Lean-Six-Sigma-Programm, das im Zusammenhang mit dem grundlegenden Umbau des deutschen Allianz-Versicherungsgeschäfts gestartet wurde. Dieser Umbau hatte ein Spartenbündelung, die Implementierung eines neuen Betriebsmodells sowie die umfassende Reorganisation der Betriebs- und Schadensabteilungen bei der Einführung einer einheitlichen IT-Plattform und IT-Technik zur Folge. Dahinter steht ein Ausbildungsprogramm für Prozessoptimierungsprojekte auf Basis eines strukturierten Ansatzes nach den Konzepten des Lean-Managements. Die Optimierungsprojekte laufen nach einem Vorgehensmodell in definierten Phasen und Zeitrahmen ab, innerhalb dessen sich die Projektmitarbeiter und Projektleiter intern zertifizieren können (Blue-Belt- und Black-Belt-Zertifizierung). Das Programm wird auch in IT-Projekten umgesetzt.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektmanagement-Communities

Die in der Fachlaufbahn als Kompetenznachweis eingeführten Zertifizierungen haben dem Community-Gedanken in der IT Auftrieb verschafft. 2009 bildete die erste PMP-Lerngruppe eine PMP-Community, die sich immer breiter vernetzte. Auf monatlichen Treffen tauschen sich die zertifizierten Projektleiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen über ihre Projekterfahrungen aus und berichten über Erfolge und Misserfolge in den Projekten sowie über ihre Vorgehensweisen bei der Umsetzung der PMI-Standards in ihren Projekten. Sie diskutieren Verfahren und Prozesse, den Einsatz neuer und bewährter Methoden des Projektmanagements hinsichtlich der Auswirkungen auf den Projekterfolg. Auch übernehmen sie "Methodenpatenschaften" im Rahmen kollegialer Praxisberatung und setzen sich mit neueren Ansätzen im Projektmanagement auseinander, wie z.B. dem agilen Projektmanagement und dem Umgang mit Komplexität (siehe Hoffmann; Mörike (Hrsg.), 2008).

Die persönliche Weiterbildung wird selbst bzw. in und über die Community organisiert. Regelmäßig halten externe Gastreferenten Impulsvorträge, deren Ansätze in der Community diskutiert und auf ihre Übertragbarkeit hin geprüft werden. So wurde z.B. zum Thema der praktischen Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit des PMBOK in IT-Projekten Herr Spitczok von Brisinki eingeladen (Brisinski; Vollmer, 2010, siehe aber auch "Pragmatisches IT-Projektmanagement mit dem PMBOK Guide", Projekt Magazin 08/2012). Wechselnde Gastgeber, Mitglieder der Community aus verschiedenen Unternehmenseinheiten wie z.B. der Betriebsorganisation und den IT-Bereichen, bereiten jeweils die Themen und die Agenda für die einzelnen Community-Treffen vor. Auf den Treffen werden z.B. Projekt-Erfahrungsberichte einzelner Communitymitglieder diskutiert oder es wird über besuchte Veranstaltungen und Kongresse zu PM-Themen berichtet. Die Zusammenarbeit wird in Form einer "lebendigen Wissensgemeinschaft" gestaltet (North; Güldenberg, 2008).

Schwerpunktthemen werden tiefergehend und über einen längeren Zeitraum hinweg bearbeitet. Allgemein anerkannte Projektmanagement-Standards definieren für die PMPs zwar einen Prozessrahmen für das Projektmanagement (Wuttke, 2009) und die Projektmanagement-Governance der Allianz liefert auch den Rahmen durch definierte Prozesse, Rollen und Tools des Projektmanagement-Verfahrens der Allianz Deutschland. An einigen Stellen fehlt es den Projektleitern im Praxisalltag jedoch an konkreten "Übersetzungshilfen" und Unterstützung. Eine Hilfestellung in dieser Richtung versucht das PMP-Netzwerk in Form erprobter Vorgehensweisen und konkret ausgearbeiteter Methoden zu liefern. 2011 stand z.B. das Thema "Risikomanagement in IT-Projekten" auf der Agenda der Community. Das Thema war von einem Sponsor aus dem IT-Management beauftragt worden. Zwei PMPs der Community betreuten eine Masterarbeit zum Thema IT-Risikomanagement, deren Arbeitsergebnisse in der PMP-Community vorgestellt und diskutiert wurden. Das Thema konnte dann auf einem PMI-Chapter-Meeting in München von den beiden PMPs aus der Community dargestellt werden (Aust, 2011).

Fazit

Die IT der Allianz ist eine Expertenorganisation, in der wissensorientierte Arbeit von Fachexperten einen hohen Anteil und Stellenwert hat. Die Bedeutung der Fachexpertise, der Problemlöse- und Methodenkompetenzen und nicht zuletzt der Leidenschaft von Wissensarbeitern, die mit ihrem Tun zum Projekterfolg beitragen, ist im Management anerkannt (Pink, 2010). Mit der Implementierung einer zur Führungslaufbahn gleichwertigen Fachkarriere wurden flexiblere Laufbahnmuster geschaffen, in denen die Mitarbeiter individuelle Entwicklungswege zum persönlichen Wachstum in der Professionalität finden können. Die Entkopplung von formaler Hierarchie und Kar-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

riere über die Fachlaufbahn führt zu geänderten Anforderungen an das Führungsverständnis und Führungsverhalten von Projektleitern und Linienführungskräften. Wie Teams aus hochqualifizierten Fachexperten auf gleicher Augenhöhe geführt werden ("laterales" Führungsverständnis) bzw. wie Führung in wechselnden Rollen gelingen kann, wenn Führungskräfte selbst auch Wissensarbeiter sind, ist ein aktuelles Diskussionsthema.

Die Fachlaufbahn mit ihren vielseitigen Perspektiven und flexiblen Weiterentwicklungsmöglichkeiten wird in der IT der Allianz aktiv wahrgenommen. Attraktivität und Akzeptanz der Expertenlaufbahn zeigen sich nicht zuletzt darin, dass in der Fachlaufbahn der IT heute mehr Experten in Fach- und Projektrollen der oberen Kompetenzstufen tätig sind als in den direkt damit vergleichbaren Führungsrollen der Linie.

Literatur

- Allianz (Hrsg.): Veränderungen bewältigen – Zukunft meistern. Kompendium zu Management-Konzepten im Rahmen der Entwicklung des Fachbereiches IS-Sach in den Jahren 1998-2005, Unterföhring 2006
- Aust, Marco: Risikomanagement in IT-Projekten der Allianz Deutschland. Unveröffentlichte Masterarbeit, Folienvortrag auf dem PMI Chapter München, Februar 2011
- Fuchs, Jürgen: Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 4/1998
- Fuchs, Jürgen; Fuchs, Holger: Schluss mit Hierarchie. Wie Unternehmen menschlicher werden, CO.IN. Medien, Business Edition, 2008
- Hastreiter, Gerhard; Roberts, Simon; Mathis, Christoph: Leuchtfeuer entzünden. Einführung von Enterprise Scrum bei der Allianz Deutschland AG, in: Objektspektrum 1/2009
- Hoffmann, Karsten; Mörike, Michael (Hrsg.): IT-Projektmanagement im Wandel, HMD Heft 260, April 2008, Praxis der Wirtschaftsinformatik, dpunkt.Verlag, Heidelberg
- North, Klaus; Güldenberg; Stefan: Produktive Wissensarbeit(er), Gabler Verlag, Wiesbaden 2008
- North, Klaus; Reinhardt, Kai: Kompetenzmanagement in der Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005
- Pink, Daniel: Drive. Was Sie wirklich motiviert, Ecowin Verlag, 2010
- Spitczok von Brisinski, Niklas; Vollmer, Guy: Pragmatisches IT-Projektmanagement. Softwareentwicklungsprojekte auf Basis des PMBOK®Guide führen, dpunkt.verlag, Heidelberg 2010
- Spitczok von Brisinski, Niklas: "Pragmatisches IT-Projektmanagement mit dem PMBOK Guide", Projekt Magazin 08/2012
- Wuttke, Thomas: Werkzeugkiste oder Projektmanagementsystem? Der PMBOK Guide – oft missverstanden und falsch angewendet, Projektmagazin 17/ 2009

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Neue Rollenbilder entwickeln

Karriere von Frauen und Männern im Projektmanagement

von Sigrid Pander, Christina Hermanns und Sylvia Enders

Im Projektmanagement sind mehrere aktuelle Trends zu beobachten:

Trend 1: Die Bedeutung von Projektmanagement in Unternehmen nimmt weiter zu.

Der renommierte Think-Tank "Deutsche Bank Research" hat eine Schätzung veröffentlicht, wonach im Jahr 2020 die Projektwirtschaft 15% der Wertschöpfung in Deutschland erbringen wird.

Trend 2: Klassische, den Frauen zugeschriebene Fähigkeiten werden zunehmend als Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Projektmanagement erkannt.

Eine Vielzahl von Analysen und Umfragen aus den vergangenen Jahren betont, dass Projekte erfolgreicher wären, wenn Projektleiter über bessere Soft Skills, vor allem eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, verfügen würden. Das ist eine Kompetenz, bei der Frauen überdurchschnittlich gut abschneiden.

Trend 3: Weibliche Fachkräfte werden als Potenzial für die Behebung des Fachkräftemangels wahrgenommen.

Unternehmen erkennen die Chance und die Notwendigkeit, durch die Einstellung von Frauen, die auch in technischen Arbeitsgebieten zunehmend besser ausgebildet sind, dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dennoch sind weibliche Fachkräfte im Projektmanagement nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Woran liegt das? Und was bedeutet das für die Unternehmen, den Arbeitsmarkt und die betroffenen Frauen? Was können Führungskräfte, Personalverantwortliche und interessierte Frauen tun, damit die Anforderungen der Lebenswelt weiblicher Projektfachkräfte und die Erfordernisse der Projektpraxis in Zukunft besser zusammenpassen?

Um Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden, gründeten Dr. Dorothee Feldmüller und Roswitha Müller-Ettrich, Mitglieder der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2007 die Special Interest Group "PM-Expertinnen – Innovation durch Diversity". Diese Gruppe verfolgt das erklärte Ziel, die Projektmanagement-Kompetenz von Frauen sichtbar zu machen, die PM-Expertinnen stärker zu vernetzen, einen regen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu organisieren sowie weibliche Nachwuchskräfte für das Projektgeschäft zu gewinnen. Es ist den Gründerinnen dieser Gruppe ein besonderes Anliegen aufzuzeigen, wie bewusste Wahrnehmung und Förderung von **personeller Vielfalt** zu erfolgreichem Projektmanagement beitragen können (vgl. hierzu auch Feldmüller; Müller-Ettrich, Projekt Magazin 15/2008).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Hintergrund und Anlass einer Gender Study im Projektmanagement

Der Anteil der weiblichen Mitglieder in der GPM betrug im Jahr 2009 lediglich 13%. Deutet dies darauf hin, dass eine Tätigkeit als Projektmanagerin bzw. im Projektmanagement für Frauen nur wenig interessant ist? Oder hat dieser niedrige Anteil andere Ursachen? Eine Auswertung durch die Special Interest Group ergab, dass bisher nur sehr wenige Studien existierten, welche mit fundierten Zahlen und Fakten die reale berufliche Situation von Frauen im Projektmanagement im Vergleich zu Männern aufzeigten und auch deren jeweilige berufliche Karrieren einander gegenüberstellten.

Eine 2009 gemeinsam mit dem Gender Zentrum Augsburg (GZA) durchgeführte Studie sollte neue Erkenntnisse liefern. In der quantitativen Studie wurden das Berufsbild und die berufliche Situation von Projektmanagerinnen und Projektmanagern vergleichend analysiert. Ziel der Studie war es, aus den Ergebnissen der Untersuchung geeignete Qualifizierungs- und Karrieremodelle und Konzepte zur Work-Life-Balance abzuleiten. Die im vorliegenden Artikel dargestellten Studienergebnisse konzentrieren sich auf die kritischen Erfolgsfaktoren für eine Karriere im Projektmanagement-Umfeld. Verantwortliche aus Unternehmensleitung, Personalmanagement, Politik, Weiterbildungsinstitutionen und nicht zuletzt die weiblichen und männlichen Projektmanager erhalten praxisnahe Handlungsempfehlungen.

Erhebungsmethode und Datenbasis

Die Gender Study gliedert sich in eine Vor- und eine Hauptstudie. In einer von den PM-Expertinnen entwickelten internen Vorstudie wurden die Mitglieder der Interessengruppe PM-Expertinnen u.a. zu PM-Karrierewegen und Work-Life-Balance befragt (vgl. Pander, 2009). Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Vorstudie entwickelte das GZA einen Online-Fragebogen, den ca. 300 der Befragten vollständig ausfüllten. Die Teilnehmer waren zu 1/3 Frauen (F) und zu 2/3 Männer (M) in der Altersgruppe 24 bis 60 Jahre (F) bzw. 23 bis 69 Jahre (M).

Diese Ergebnisse bildeten die Datenbasis für die Auswertung. Da die Umfrage eine Basisstudie darstellt, von der ausgehend weitere Arbeiten initiiert werden sollen, wurde Wert auf eine möglichst breite Abfrage relevanter The-

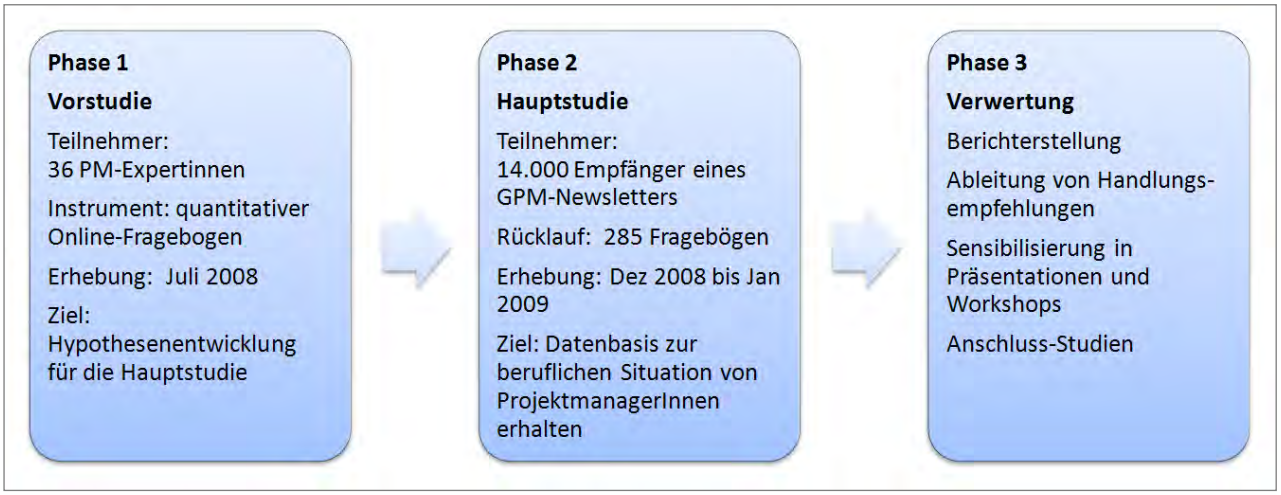


Bild 1: Phasen der Gender Study.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

menbereiche gelegt, u.a. Fragen zur Soziodemografie, beruflichen Situation, Work-Life-Balance, PM-bezogenen Fragen wie Projekterfahrung etc. Die Ergebnisse zeigen ein teilweise neuartiges, teilweise Vorurteile bestätigendes Bild der beruflichen Situation von ProjektmanagerInnen.

Karriere im Projektmanagement: Das traditionelle Karrieremodell auf dem Prüfstand

Das traditionelle Karrieremodell baut auf langfristig stabile Strukturen mit klar definierten Hierarchien. Diese lösen sich in der Projektwirtschaft zunehmend auf und erfordern ein flexibles und veränderbares Verhalten der Rolleninhaber. Es wird also künftig nicht mehr primär um den Erwerb von Wissen gehen, sondern um den Aufbau von spezifischen Kompetenzen, um die Handlungsfähigkeit in einem komplexen Projektumfeld mit oft unplanbaren bzw. unsicheren Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten und weiter zu professionalisieren.

Tabelle 1 stellt die Mechanismen der traditionellen Linienorganisation denjenigen der Projektwirtschaft gegenüber.

traditionelle Linienorganisation	Projektwirtschaft
starke Spezialisierung der Tätigkeiten	viele unterschiedliche Tätigkeiten
klar definierte Hierarchien und Rollen	veränderbare Rollen
Formalisierung und Standardisierung	Flexibilität
lineare Beziehungen	Kommunikationsnetzwerke, abteilungs- und unternehmensübergreifend
Statusdenken	"Arbeitsnomaden" in Hierarchien und Rollen
Optimierung der Planung	Planung als Rahmen
Anweisung und Kontrolle	Selbstverantwortung und Risikoübernahme
Stabilität der Umweltfaktoren	Fähigkeit, mit unerwarteten Ereignissen angemessen umzugehen
Wissen	Kompetenzen

Tabelle 1: Unterschiedliche Mechanismen in der Linienorganisation im Vergleich zur Projektwirtschaft.

Für die Personalverantwortlichen und Karriereplaner in den Unternehmen ergibt sich damit die Herausforderung, die traditionellen Karrierewege im Unternehmen zu überdenken und eine (parallele) "Karriere im Projektmanagement" stärker als bislang zu forcieren.

Erfolgsfaktoren für eine Karriere im Projektmanagement

Die Studienergebnisse liefern ein umfassendes Bild der Erfolgsfaktoren für eine Karriere im Projektmanagement. Die wichtigsten Ergebnisse aus den Bereichen "Ausbildungs- und Arbeitssituation von ProjektmanagerInnen",

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Projektumfeld und das Bild des erfolgreichen Projektleiters" sowie "Work-Life-Balance und Zufriedenheitsfaktoren" werden hier vorgestellt.

ProjektmanagerInnen: Gut ausgebildet und zufrieden mit der Arbeitssituation

Unsere Studie zeigt, dass die ProjektmanagerInnen sich bereits auf die veränderten beruflichen Anforderungen, wie sie in einer zunehmenden Projektwirtschaft zu erwarten sind, eingestellt haben. Die befragten ProjektmanagerInnen sind mehrheitlich zufrieden mit der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort. 96% der Frauen und 94% der Männer geben an, den größten Vorteil der Projektarbeit bei den immer neuen Herausforderungen zu sehen. Frauen sind grundsätzlich ebenso wie ihre männlichen Kollegen bereit, Verantwortung in einer Führungsposition zu übernehmen und sich hohe berufliche Ziele zu stecken.

Formale Bildung: überwiegend Akademiker

Dieses Ergebnis lässt sich bereits aus den Antworten auf die Frage nach der formalen Bildung ableiten. Immerhin 69% der weiblichen und 61% der männlichen Befragten haben ein Hochschulstudium absolviert, teilweise mit Promotion oder MBA. Insgesamt gesehen verfügen die Projektmanagerinnen über die gleiche formale Bildung wie die Projektmanager oder sogar über eine höhere.

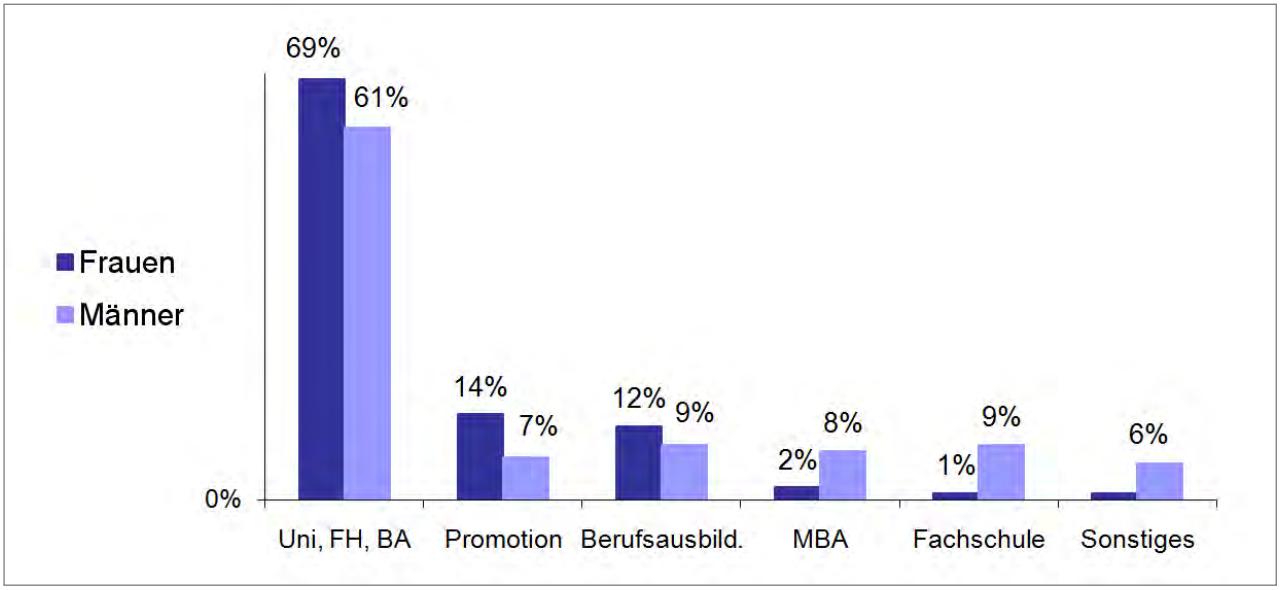


Bild 2: Bildungsstand von Männern und Frauen.

Bei der Wahl des Studienfachs bevorzugten die Frauen die Wirtschaftswissenschaften, die Männer dagegen die Ingenieurswissenschaften. Entsprechend sind Frauen schwerpunktmäßig in den Branchen IT/TK, Unternehmensberatung und Finanzdienstleistungen vertreten. Männer dagegen finden sich in erster Linie in den Branchen IT/TK, Automotive und Maschinen-/Anlagenbau wieder.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektmanagement-Ausbildung: Männer werden stärker gefördert

In der Projektmanagement-Ausbildung stehen die weiblichen Projektmanager ihren männlichen Kollegen in nichts nach. So verfügen 57% der Frauen (55% der Männer) über eine Ausbildung im Projektmanagement, 24% der Frauen (29% der Männer) absolvierten einen PM-Kurs. Interessant ist jedoch, dass 12% der Frauen eine PM-Ausbildung "on the job" erhalten, aber nur 6% der Männer. Dies lässt vermuten, dass ein guter Teil der weiblichen Projektmanager "nebenbei" zur Projektmanagerin ausgebildet wird und nicht über anerkannte Seminare oder Zertifikatslehrgänge. Untermauert wird diese Vermutung durch die Frage nach Karrieremaßnahmen durch den Arbeitgeber. 60% der Männer gaben an, Weiterbildungen im PM erhalten zu haben, dies bestätigten aber nur 47% der Frauen.

Projektmanagement-Funktionen: Auffallende Unterschiede bei Projektassistenz und anspruchsvollem Programm-Management

Die bekleideten Funktionen reichen bei den weiblichen Befragten mit abnehmender Häufigkeit von Projektmanagerin, Projektmitarbeiterin, PM-Assistenz, Berater/Coach und Trainerin bis zur Programm-Managerin, bei den männlichen Befragten von Projektmanager, Projektmitarbeiter, Berater/Coach, PM-Assistenz und Programm-Manager bis hin zum Trainer. Bei nahezu allen Funktionen ergeben sich kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Ausnahmen stellen die Funktionen Programm-Manager und Projektassistenz dar. Mehr als doppelt so viele Männer wie Frauen gaben an, bereits einmal Programm-Manager gewesen zu sein (24% der Männer gegenüber 10% der Frauen). Signifikant mehr Frauen als Männer arbeiteten als Projektmanagement-Assistenz (46% der Frauen gegenüber 33% der Männer).

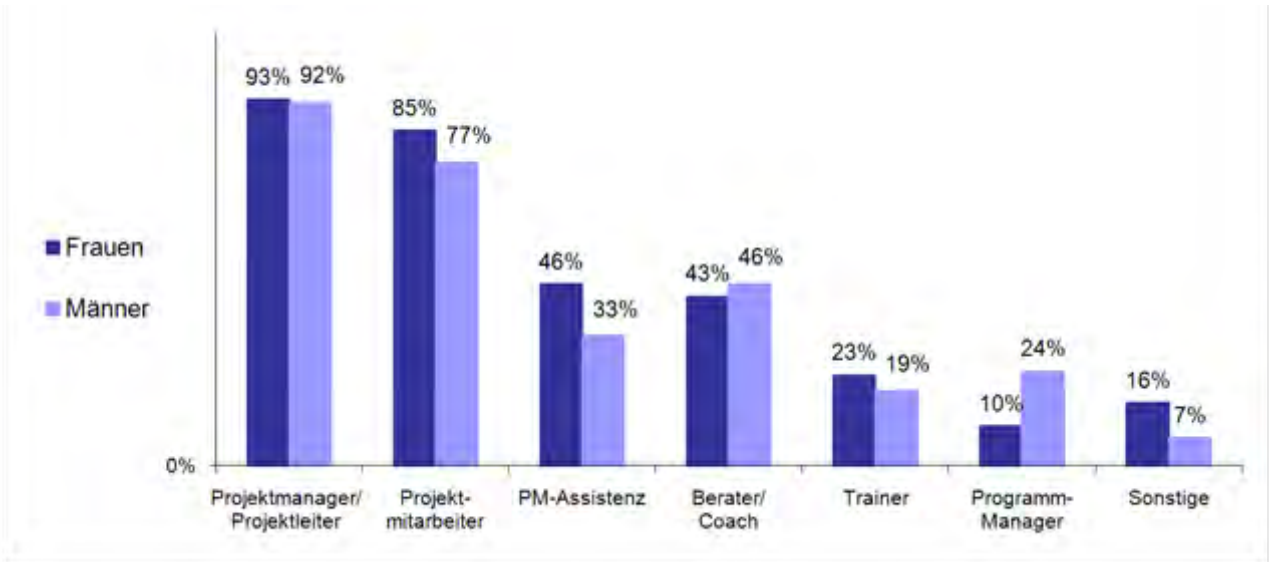


Bild 3: Bisherige Funktionen der Befragten im Projektmanagement (Mehrfachnennung möglich).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

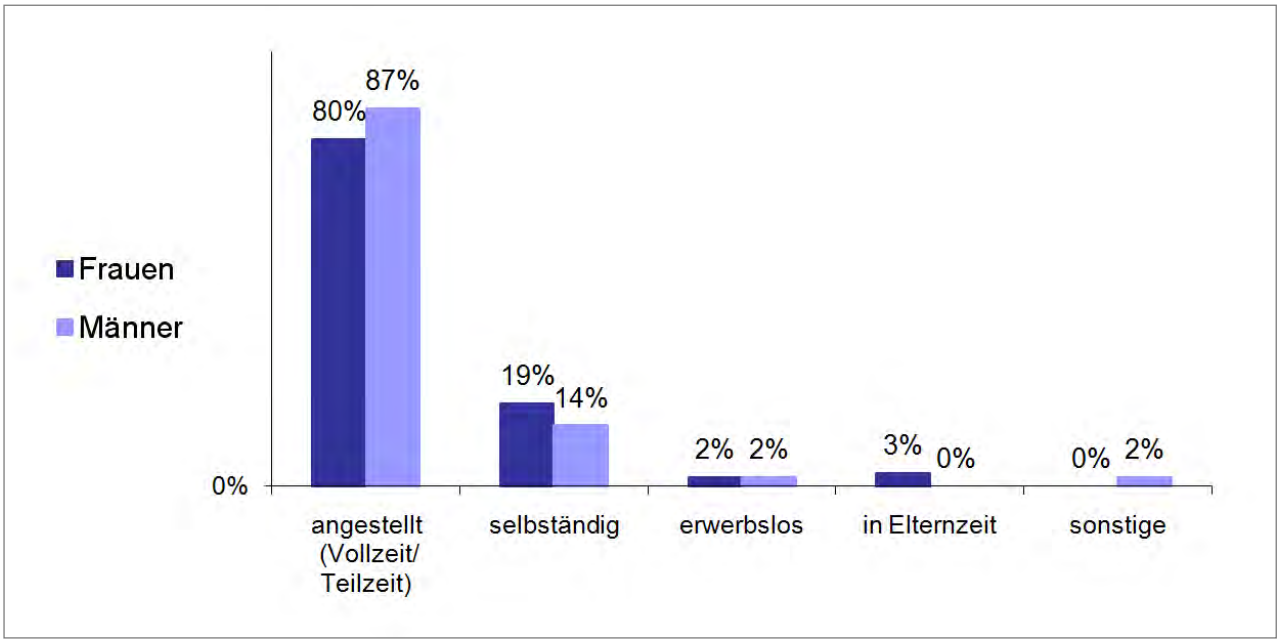


Bild 4: Form der Beschäftigung im Projektmanagement.

Arbeitsverhältnisse: Selbständigkeit als echte Alternative

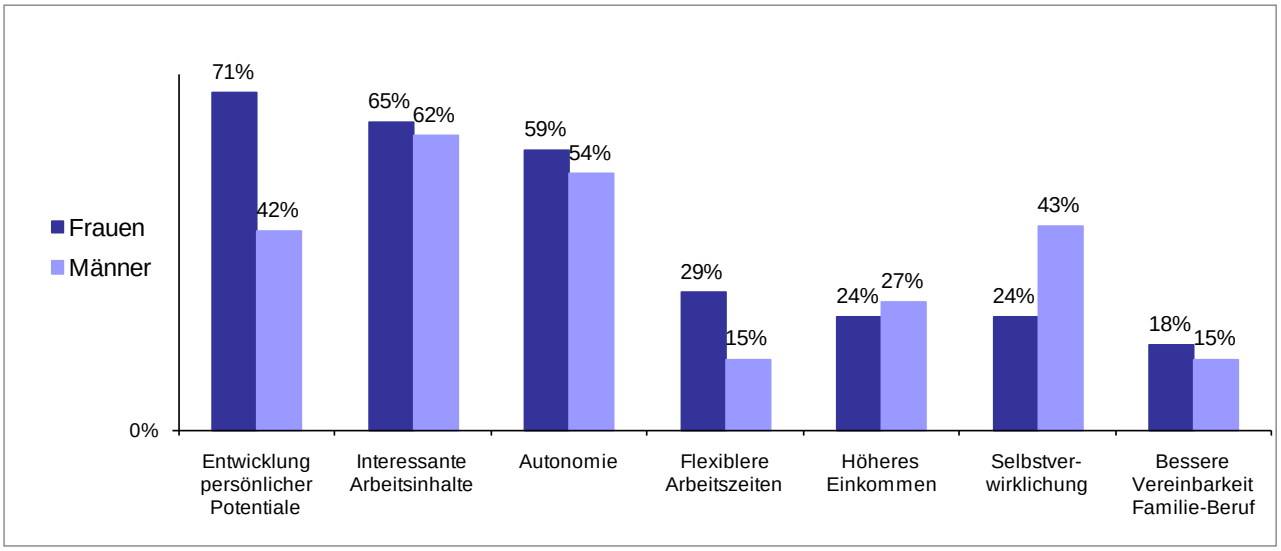


Bild 5: Gründe für die Selbständigkeit (Mehrfachnennung möglich).

Als "Normalzustand" gilt immer noch das Angestelltenverhältnis (F: 80%; M: 87%) in Vollzeit (F: 89%; M: 96%). Projektarbeit in Teilzeit zu managen scheint nicht besonders attraktiv zu sein. Der Anteil der Projektmanagerinnen in Teilzeit ist mit 9% eher gering, bei den Projektmanagern mit 3% so gut wie vernachlässigbar. Hier lohnt sich eine Vertiefung der Fragestellung, insbesondere da einschlägige Studien darauf hinweisen, dass eine Tätigkeit in Teilzeit kaum große

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Karrieresprünge erwarten lässt (vgl. Ihsen; Buschmeyer; Skok, 2007). Die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit weicht bei den Befragten in der Regel von der offiziellen deutlich ab. So haben zwar die meisten Angestellten einen Arbeitsvertrag mit 34 bis 39 Stunden pro Woche oder 40 Stunden pro Woche, die tatsächliche Arbeitszeit liegt jedoch häufig darüber (angestellt: F: 46,5 Stunden; M: 48,1 Stunden; selbständig: F: 48,3 Stunden; M: 52,6 Stunden).

19% der Frauen gegenüber 14% der Männer wählten den Weg in die Selbständigkeit als eine mögliche Lösung, im Projektmanagement tätig zu sein. Hier überwiegt der weibliche Anteil. Die genannten Gründe für die Wahl der Selbständigkeit zeigt Bild 5.

Vor- und Nachteile der Projektarbeit: Neue Herausforderungen versus Burn-out

Dass sie Projekte mit zunehmender Häufigkeit beim Kunden vor Ort abwickeln, ist für die Befragten mittlerweile selbstverständlich. Regelmäßige Dienstreisen haben sie bereits in den Arbeitsalltag integriert. Diese Art zu leben und zu arbeiten kann auf Kosten von Gesundheit und Wohlbefinden gehen. Dies ist den Befragten durchaus bewusst. Dem klaren Vorteil, in der Projektarbeit immer neuen Herausforderungen zu begegnen, stellen über 50% der Frauen und Männer die Gefahr des Burn-out als größten Nachteil gegenüber (Bild 6 und Bild 7).

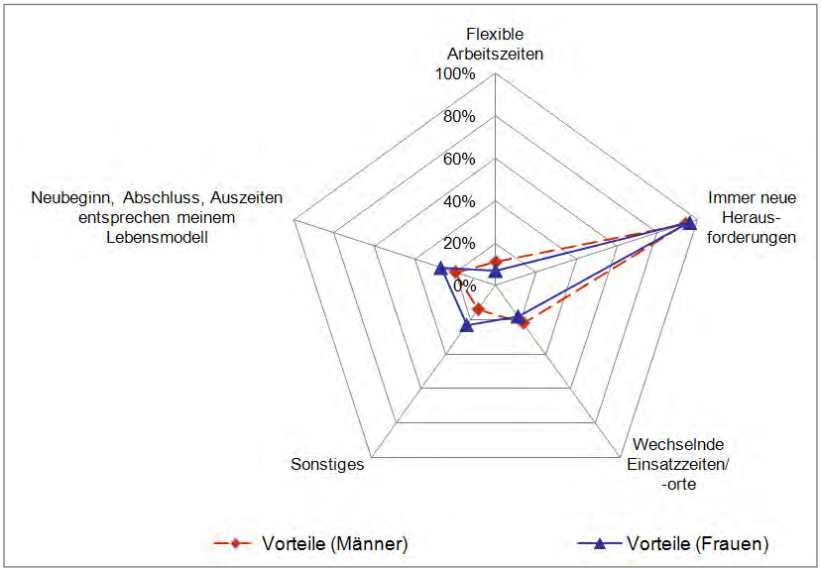


Bild 6: Vorteile der Projektarbeit aus Sicht der Befragten – zwei Nennungen möglich (vgl. Romer, 2009)

Projektumfeld und das Bild des erfolgreichen Projektleiters

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Arbeit in Projekten von den Beteiligten viel abverlangt. Eine Frage-Kategorie, die sich mit dem Projektumfeld auseinandersetzt, ist die Selbstwirksamkeit, d.h. die Erfahrung und das Bewusstsein, dass das eigene Verhalten das Verhalten des Gegenüber beeinflussen kann. Diese ist wichtig, um Herausforderungen im Projektumfeld erfolgreich zu meistern. Männliche wie weibliche Projektmanager geben gleichermaßen an, dass ihnen die Lösung schwieriger Probleme häufig gelingt und dass sie, "was auch immer passiert", mit der Situation klarkommen (vgl. Romer, 2009).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektumfeld: vorwiegend männlich

In welchem Projektumfeld stellen sich ProjektmanagerInnen den neuen Herausforderungen? Die Zusammensetzung der Projektteams gibt einen interessanten Aufschluss über das Geschlechterverhältnis in Arbeitsteams. So erleben Männer (77%) wie Frauen (70%) die Projektteams als überwiegend männlich besetzt. Nur 28% der Frauen und 22% Männer arbeiten in Teams, die je zur Hälfte mit Frauen und Männern besetzt sind. Gerade mal 2% der Frauen und 1% der Männer arbeiten in überwiegend weiblich besetzten Teams (Bild 8). So überrascht es nicht, dass Frauen wie Männer in ihrer bisherigen Projektlaufbahn überwiegend einer männlichen Projektleitung unterstellt waren.

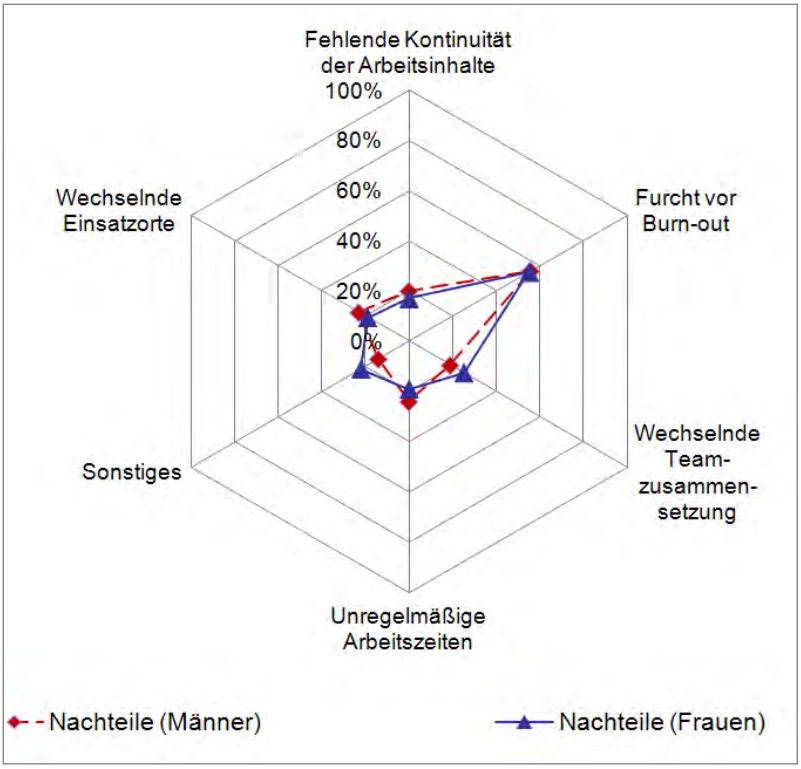


Bild 7: Nachteile der Projektarbeit aus Sicht der Befragten – zwei Nennungen möglich (vgl. Romer, 2009).

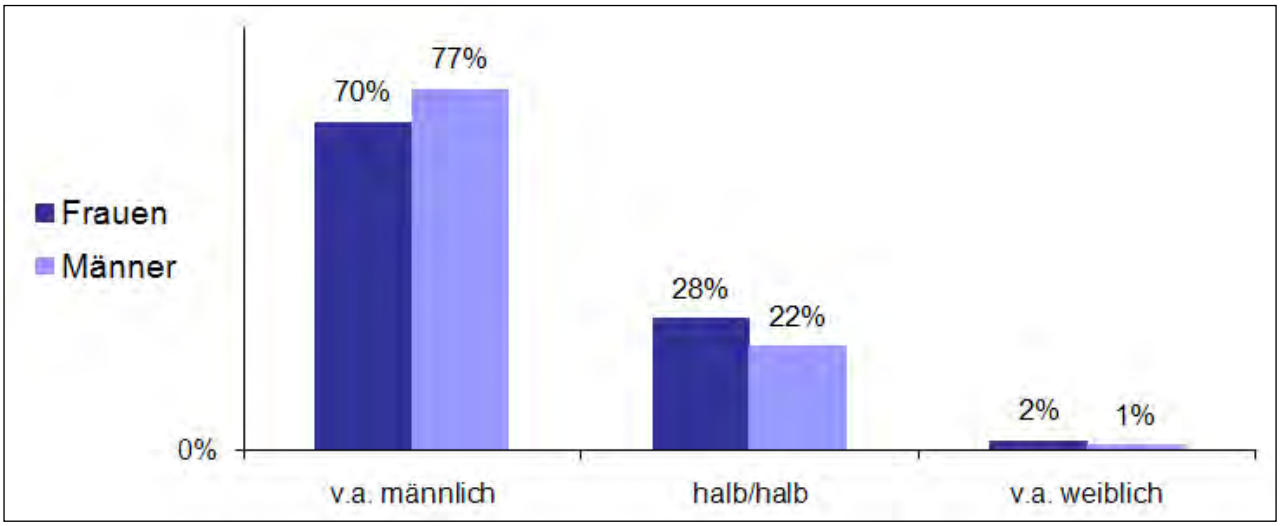


Bild 8: Zusammensetzung von Projektteams.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektleitung: Große Teams werden von Männern geleitet

Wenn ProjektmanagerInnen die Führung im Projekt übertragen werden, übernehmen sie gern und mit Freude Verantwortung und setzen sich hohe Ziele.

Bei der Frage der bereits geleiteten Teamgröße variiert das Bild stark (Bild 9). Die Spannweite der Erfahrungen reicht von noch keinem geleiteten Projekt bis hin zu komplexen Projekten mit über 100 Teammitgliedern. Von dem bisher größten geleiteten Projekt sagt ein Drittel der Befragten aus, Teams bis zu neun Personen geleitet zu haben. Bei Projektteams zwischen 10 bis 19 Teammitgliedern überwiegen die Frauen leicht mit 30% gegenüber Männern mit 25%. In der Projektteamgröße zwischen 20 bis 100 Teammitgliedern dreht sich das Bild zu Gunsten der männlichen Projektmanager. Hier geben nur 24% der Frauen, aber 36% der Männer an, Projektteams dieser Größe bereits geleitet zu haben. Bei Großprojekten mit mehr als 100 zu verantwortenden Teammitgliedern sind es geschlechterübergreifend 6%, wobei hier sicherlich näher untersucht werden sollte, ob es sich um Programm-Management- oder Projektmanagement-Teams handelt.

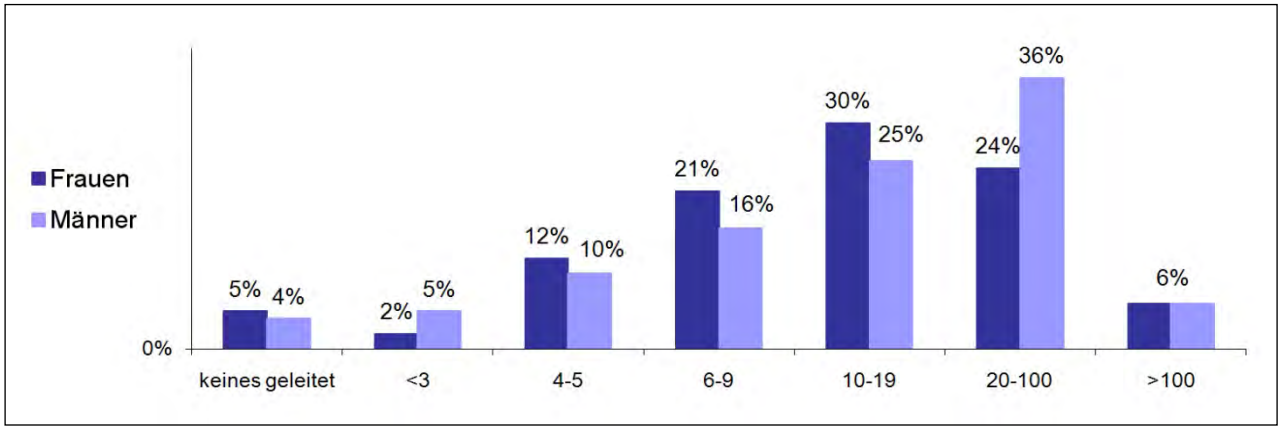


Bild 9: Projektteamleitung (Anzahl der Mitarbeiter)

Bild des erfolgreichen Projektleiters: durchsetzungsstark und zupackend

Für die Leitung eines Projekts bzw. die Erreichung der gesetzten Ziele sind bestimmte Eigenschaften notwendig und andere eventuell hinderlich. Die Studie untersuchte, welche Eigenschaften ein erfolgreicher Projektleiter haben sollte. Dazu wurden die verschiedensten Eigenschaftspaare in ein Verhältnis zu einander gesetzt. Die Antworten sind kaum von Geschlechtsunterschieden geprägt. Hinsichtlich der Eigenschaften, über die ein "idealer" Projektleiter verfügen sollte, zeichnet sich ein klares Bild ab (Bild 10).

Der perfekte Projektleiter sollte diszipliniert, überlegend, durchsetzend, sachlich und zupackend agieren. Bei Eigenschaften wie ausgleichend/bestimmend, rational/fantasievoll, beherrscht/spontan oder streng/nachgiebig gibt es dagegen nur leichte Tendenzen. Dies lässt vermuten, dass ein Projektleiter je nach Situation auch als Mediator zwischen Meinungen vermittelt

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Geschlechtsspezifische Vorteile: Frauen kommunizieren, Männer präsentieren

Ausgehend vom Bild des perfekten Projektleiters wurden zusätzlich Selbst- und Fremdeinschätzung von Projektmanagern (in Bezug auf das jeweils andere Geschlecht) bei projektrelevanten Themen wie Kommunikation, Führungseigenschaft, ganzheitliches Denken usw. untersucht (Bild 11).

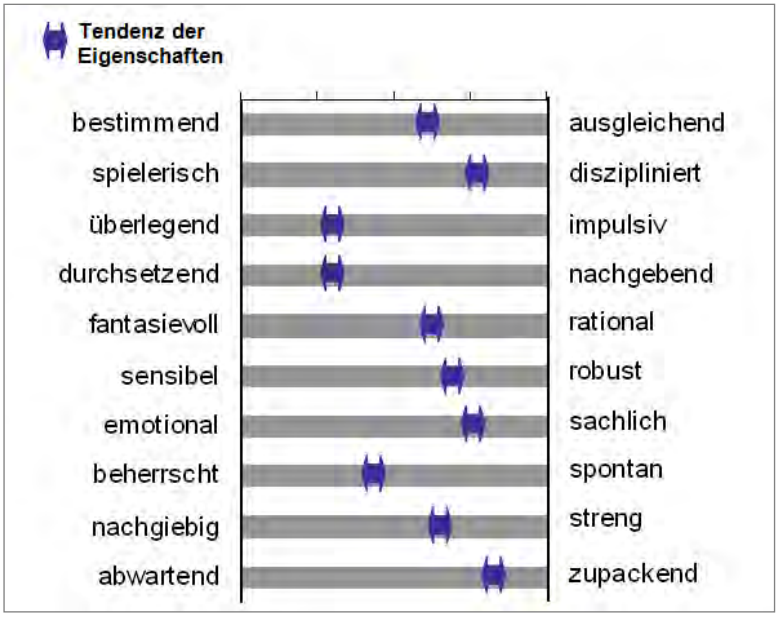


Bild 10: Eigenschaften des erfolgreichen Projektleiters.

Geschlechtsspezifische Vorteile für die Arbeit im Projektmanagement sehen ProjektmanagerInnen eher weniger; im Allgemeinen schätzen beide Geschlechter Eigenschaften wie Fairness, Arbeitsorganisation und Motivationsfähigkeit bei sich selbst oder bei beiden Geschlechtern gleichermaßen vorteilhaft ein. Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit, Hilfsbereitschaft und Offenheit sehen sowohl Männer als auch Frauen eher bei den Projektmanagerinnen.

Eigenschaften wie Führung, Selbstpräsentation und ganzheitliches Denken schreiben Männer eher sich selbst als den Frauen zu. Frauen unterstützen diese Einschätzung in punkto Führung und Selbstpräsentation. Letzteres scheint das große Defizit der weiblichen Projektmanager zu sein. Hier kristallisiert sich ein Handlungsbedarf heraus: Frauen müssen verstärkt lernen, sich selbst optimal zu präsentieren, um in ihrer Rolle als erfolgreiche Projektmanagerin besser wahrgenommen zu werden.

Wenn man diese Auswertung der Eigenschaften eines Projektmanagers mit dem Ergebnis vergleicht, dass Projektleiter meistens männlich sind, bietet dies Raum für eine Diskussion, ob eine gute Selbstpräsentation ein Schlüsselfaktor zur Übertragung der Projektleiterrolle ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

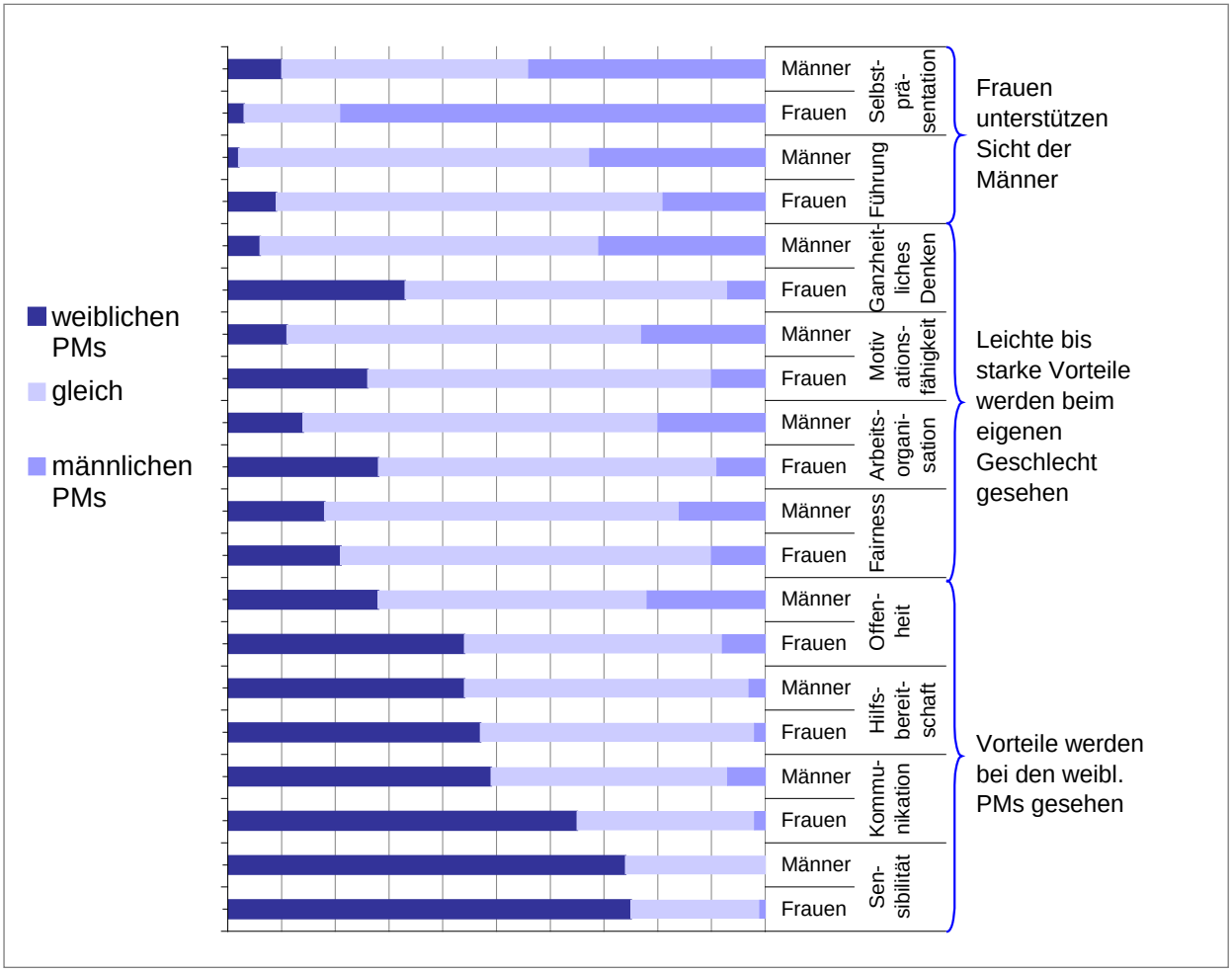


Bild 11: Vorteile von … in Bezug auf ihre Fähigkeiten.

Work-Life-Balance und Zufriedenheitsfaktoren

Zur Abrundung des Berufsbildes von ProjektmanagerInnen gehören die Analysen der Work-Life-Balance und der Zufriedenheit. Dabei müssen unterschiedliche Vorstellungen für Lebensmodelle berücksichtigt werden. Gerade bei der Frage nach Kindern und dem Familienmanagement werden Unterschiede in den Geschlechtern sichtbar.

Work-Life-Balance (WLB): Kindererziehung und Haushaltsführung sind immer noch Frauensache

Bei einer hohen wöchentlichen Arbeitsbelastung, wie im Abschnitt "Ausbildungs- und Arbeitssituation von ProjektmanagerInnen" dargestellt, spielt die Kinderbetreuung eine wichtige Rolle. Frauen scheinen hier findiger zu sein und nehmen unterschiedliche Formen der Kinderbetreuung in Anspruch wie etwa Kindertagesstätten, Großeltern etc. Männer geben hingegen die Verantwortung für die Kinderbetreuung hauptsächlich an die Mutter des Kindes ab. Dieses Verhaltensmuster entspricht der traditionellen Aufgabenverteilung in einer Familie: Die Partnerin betreut die Kinder und der Mann verdient den Familienunterhalt. Wenn die Frau ihren Beruf weiter ausüben möchte, muss sie die Unterbringung der Kinder gut organisieren.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nur 4% der berufstätigen Mütter – im Vergleich: 75% der Väter – können auf ihre Partner als Kinderbetreuer zurückgreifen. Sie sind meist auf öffentliche (58%) und private (25%) Betreuungseinrichtungen angewiesen (Bild 12). Mit steigender Kinderzahl fällt auch der Wiedereinstieg von Frauen schwerer, obwohl dieser meist beim selben Arbeitgeber (70%) in derselben Funktion (80%) stattfindet – beim ersten Kind meist mit reduzierter Arbeitszeit (57%). Dazu kommt die Belastung durch die Haushaltsführung, die mit steigender Kinderzahl zunimmt. Auch die Frage zur Zukunft bestätigt dieses Bild – 6% der Frauen, aber kein Mann gaben an, wegen der Familie aus diesem Beruf auszuscheiden.

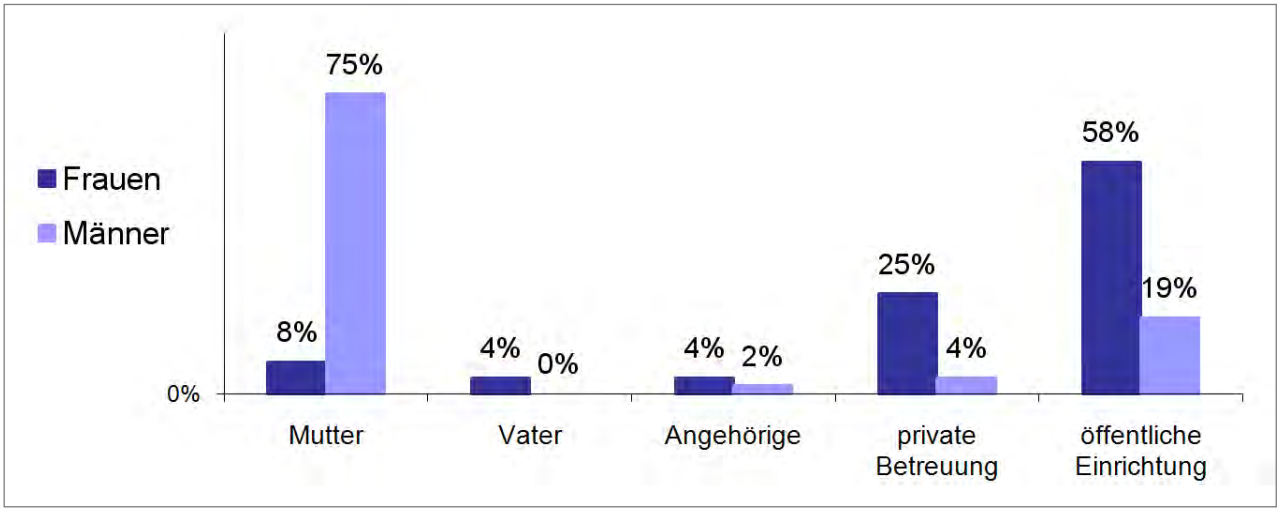


Bild 12: Kinderbetreuung durch ...

Daher ist es nicht verwunderlich, dass der Anteil unter den Kinderlosen bei den weiblichen Projektmanagern sehr hoch ist: 66% der Projektmanagerinnen, aber nur 41% der Männer haben keine Kinder. Männer geben häufiger zwei oder mehr Kinder im eigenen Haushalt an, Frauen, wenn überhaupt, meistens nur eines. Aufgrund der hohen Anzahl kinderloser Projektmanagerinnen ist daher zu klären, ob dieser Beruf Frauen ohne Kinderwunsch besonders anzieht oder aber die berufliche Realität dazu beiträgt, den zuvor vorhandenen Kinderwunsch aufzugeben. Letztere Vermutung wird durch das Ergebnis gestützt, dass Projektleiterinnen in der Altersgruppe 40 bis 50 Jahre kaum Kinder haben und seltener mit einem Partner zusammenleben. Greift also der Beruf in die Ausgestaltung des Privatlebens ein oder fühlen sich eher karriereorientierte Frauen dem Beruf des Projektmanagers langfristig hingezogen?

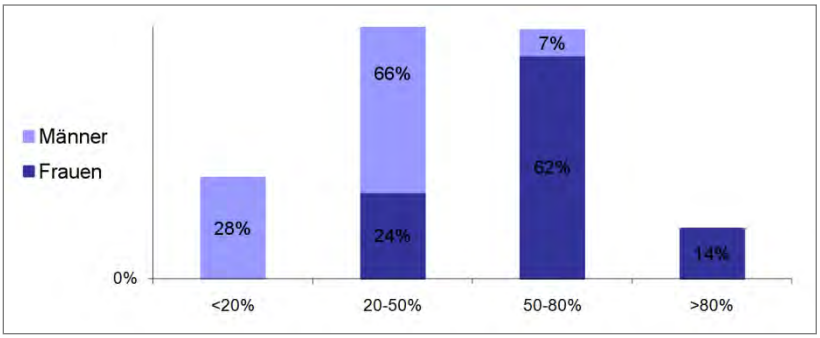


Bild 13: Anteil am Familienmanagement.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Männer mit Kindern im Haushalt leben mehrheitlich gemäß einem traditionellen Rollenbild – dies gilt auch für die jüngere Generation. 94% der männlichen Projektmanager beteiligen sich weniger als 50% am Familienmanagement, d.h. Haushaltsproduktion und -organisation, Ressourcenmanagement, Erziehung und Fürsorge, und 84% erwirtschaften 60 bis 100% des Haushaltseinkommens (Bild 13). Weiter werden männliche Projektmanager vom Arbeitgeber – dies sind tendenziell größere Firmen – eher bei der Work-Life-Balance unterstützt und können auch eher von zu Hause aus arbeiten als Frauen. Dass darüber hinaus über 90% der Männer bei der Geburt ihres Kindes ihr Arbeitsleben nicht unterbrechen und, falls doch, ihnen der Wiedereinstieg deutlich leichter fällt, überrascht nicht.

Trotz dieser Ergebnisse zeigt nicht zuletzt der Wunsch nach besserer Unterstützung in der Work-Life-Balance, dass viele Väter im Projektmanagement mehr für ihre Familie da sein möchten. Hier sind sicherlich in erster Linie die Arbeitgeber gefragt, neben entsprechenden Angeboten eine Unternehmenskultur zu schaffen, die ein Familienengagement von Vätern wertschätzt.

Zufriedenheitsfaktoren: Männer verdienen mehr Geld, Frauen haben mehr von der Familie

Werden die Faktoren zur Zufriedenheit der ProjektmanagerInnen betrachtet, kristallisieren sich folgende Arten von Zufriedenheit heraus (Bild 14):

1. WLB-Zufriedenheit: Sie hängt ab vom Umfang der Arbeitszeiten, von der Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort sowie von der Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren.
2. Umfeld-Zufriedenheit: Sie beruht auf den Angeboten der Personalabteilung im Unternehmen und der Gestaltung der Projektkultur.
3. Zufriedenheit mit dem Einkommen
4. Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten

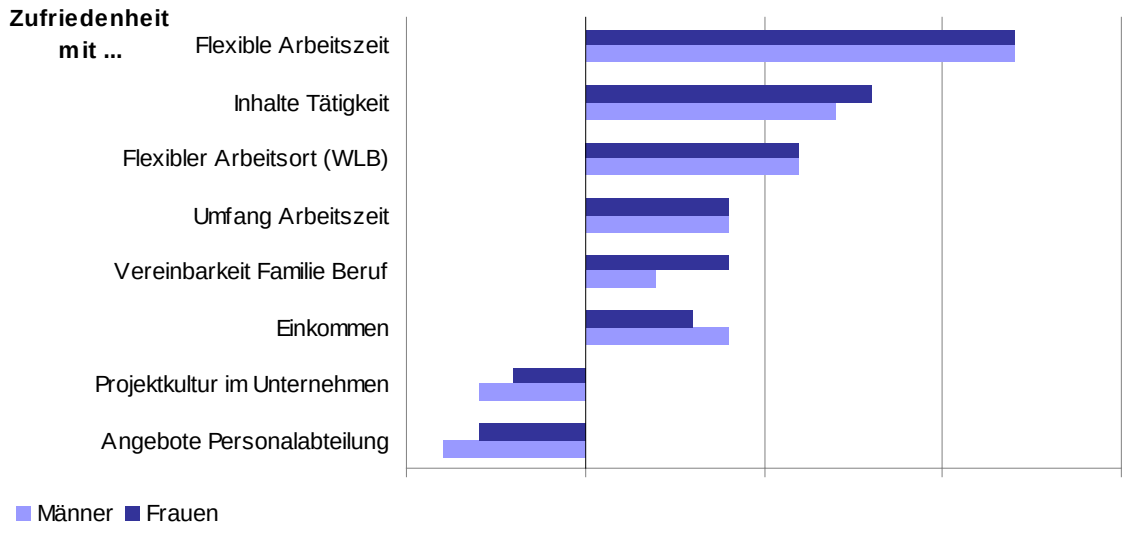


Bild 14: Grad der Zufriedenheit mit … (1 = unzufrieden, 5 = zufrieden).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zu 1. **WLB Zufriedenheit**: Zwar herrscht bei den ProjektmanagerInnen mit im Durchschnitt 50 Stunden pro Woche eine hohe Arbeitsbelastung, dennoch sind sie bezüglich der Faktoren Flexibilität, Arbeitszeit und -ort eher zufrieden. Kinder scheinen generell ein guter Ausgleich für die Work-Life-Balance zu sein, da Eltern unter den ProjektmanagerInnen zufriedener sind. Die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss allerdings von den Arbeitgebern eingefordert werden, was den Männern bereits besser gelingt. Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bei den Frauen größer als bei den Männern.

Zu 2. Umfeld-Zufriedenheit: Starke Hindernisse für die optimale Entfaltung der persönlichen Stärken sehen Männer wie Frauen insbesondere in der Projektkultur begründet, aber auch in nicht ausgereiften Instrumenten der Personalentwicklung. Damit besteht gerade hier Handlungsbedarf bei den Unternehmen.

Zu 3. Zufriedenheit mit dem Einkommen: Ein Vergleich der Bruttoeinkommen pro Jahr bei Frauen und Männern im Projektmanagement zeigt deutlich, warum Projektmanager zufriedener sind als Projektmanagerinnen. Frauen sind bei der Einkommensgruppe < 50.000 € (Brutto pro Jahr) überrepräsentiert und bei der Einkommensgruppe > 75.000 € (Brutto pro Jahr) unterrepräsentiert. Hier lohnt es sich, mögliche Ursachen für diese Diskrepanz, z.B. Verhalten bei Gehaltsverhandlungen etc., genauer zu untersuchen.

Zu 4. Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten: Die Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Tätigkeit ist recht hoch, insbesondere in Bezug auf die inhaltlichen Herausforderungen. Das spiegelt sich bereits in den Vorteilen der Projektarbeit wider, wobei stets neue Herausforderungen willkommen sind. Davon lässt sich ableiten, dass Menschen mit einem großen Interesse, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen, gerade im Projektmanagement gut aufgehoben sind.

Empfehlungen für Qualifizierungs- und Karrieremodelle von ProjektmanagerInnen

Aus den Studien-Ergebnissen lassen sich zusammenfassend Empfehlungen an die unterschiedlichen Adressaten ableiten (Bild 15). Diese zielen ebenso auf die Gestalter in Unternehmen wie etwa Unternehmensleitung und Personalentwicklung wie auf Akteure in Weiterbildungsinstitutionen (Universitäten, Fachhochschulen, Akademien, Schulen etc.) und die GPM als Fachverband für Projektmanager. Nicht zuletzt sind die betroffenen Projektmanagerinnen aufgefordert, als Handelnde in ihrem System die Initiative zu ergreifen.

Empfehlungen für die Unternehmen: Karrierepfade im Projektmanagement, Erfahrungsaustausch und Kinderbetreuung

Sowohl Kinderlose als auch ProjektmanagerInnen mit Kindern nannten als eines der größten Hindernisse die Unternehmenskultur. Dabei bieten sich für Unternehmen Gestaltungsspielräume hinsichtlich der kulturellen Rahmenbedingungen. Hierzu gehören die folgenden Aspekte:

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 15: Übersicht der Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Adressaten.

- Angebote der Personalabteilung: Dazu gehört es, Karrierepfade im Projektmanagement zu etablieren, welche auch gezielte Wechsel ins Linienmanagement erlauben, Teilzeitarbeit zu fördern und den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu ermöglichen. Ebenso sollte die Personalabteilung geeignete Qualifizierungsmodelle anbieten und für Einsteiger im Projektmanagement ein gezieltes Mentoring einsetzen.
- Flexible Kinderbetreuungsangebote: Kindergärten mit längeren Öffnungszeiten, Kooperationen oder eine Tagesmuttervermittlung bei Krankheit des Kindes oder anderen Notfällen sind hier gefragt. Oft kann mit einem umfassenden Kinderbetreuungskonzept die Regelarbeitszeit erhöht werden und der Wiedereinstieg schneller erfolgen.
- Vorbildfunktion: Gerade im Projektmanagement ist es wichtig, Vorbilder zu fördern, z.B. indem die Unternehmensführung männliche Projektleiter dabei unterstützt, in Elternzeit zu gehen. Das hat Signalwirkung auf die gesamte Belegschaft. Sowohl männliche und weibliche Projektmanager als auch andere Führungskräfte sollten die Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf vorleben.
- Förderung von Frauennetzwerken: Um Projektmanagerinnen im Speziellen zu fördern und den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, gilt es, Frauennetzwerke sowohl unternehmensintern zu fördern, wie z.B. Yolante - Young Ladies Network of Technology (Siemens) oder Women in IT/Women's Engineering Panel (vgl. das Diversity-Programm bei Ford), aber auch externe Angebote zu unterstützen, wie z.B. EWMD International e.V. (European Women's Management Development International Network).

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Überdenken der Präsenzkultur (die sich besonders in Deutschland eingebürgert hat): Die körperliche Anwesenheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz wird in unserer Leistungsgesellschaft sehr hoch bewertet. Wer viele Stunden am Tag – gerne über die Regelarbeitszeit hinaus – am Arbeitsplatz verbringt, zeigt Engagement und Einsatz für die Firma. Präsenz korreliert aber nicht unbedingt mit hoher Leistung. Empfehlenswert ist es daher, stärker als bisher konkrete Arbeitsergebnisse zu bewerten. Diese Form der Beurteilung ist mit dem "Charakter" von Projektarbeit weit besser vereinbar (vgl. Abschnitt "Karriere im Projektmanagement: Das klassische Karrieremodell auf dem Prüfstand" und Tabelle 1). Dies hätte zusätzlich den Charme einer Aufwertung von Teilzeitarbeit, da viele Personalmanager von einer hohen Effizienz der Teilzeitkräfte ausgehen (vgl. Ihsen; Buschmeyer; Skok, 2007).

Empfehlungen für Weiterbildungsinstitutionen: Angebote auf Bedarf von Projektmanagerinnen zuschneiden

45% der weiblichen Befragten wünschen sich spezielle Weiterbildungsangebote nur für Frauen. Insbesondere beim Thema Selbstbewusstsein, selbstsicheres Auftreten sowie Verhandlungs- und Gesprächsführung haben viele Frauen einen Nachholbedarf. Hier schätzen sie sich im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen als deutlich weniger gerüstet ein. Dennoch sind sie häufig der Ansicht, sich einem höheren Anspruchsniveau stellen und mehr leisten zu müssen als ihr männliches Pendant. Ganz auf ihre Leistung fixiert, unterschätzen sie die Macht von Netzwerken und Selbstmarketing (vgl. Henn, 2009). Empfehlenswert ist es, mit entsprechenden Maßnahmen bereits in Institutionen zu beginnen, die früh das Selbstbild von jungen Menschen prägen. Damit sind Schulen ebenso gefordert wie Fach(hoch)schulen und Universitäten, die jungen Frauen (und Männer) mit entsprechenden Programmen auf die Herausforderungen im Projektmanagement vorbereiten.

Empfehlungen für weibliche Fachkräfte im Projektmanagement: Mentoring & Coaching

"Think Manager – Think Male" ist nach wie vor ein weit verbreitetes Phänomen. Für die weiblichen Projektmanager bedeutet dies, dass es für sie einen Mangel an weiblichen Vorbildern für Verhaltensweisen und Denkhaltungen in einem konkurrenzorientierten Projektumfeld gibt. Wie bereits erwähnt, sind die Projektleitungen meist männlich besetzt. Hier können Coaching und Mentoring-Programme sowie der regelmäßige Austausch in Erfahrungsgruppen viel bewirken. Erfahrene Projektmanagerinnen geben hierbei Wissen und Erfahrungen weiter und ermutigen dadurch junge Kolleginnen z.B. die Verbindung von Familie und Beruf nicht zu scheuen und entsprechende Unterstützung vom Lebenspartner, dem Arbeitgeber und der Politik einzufordern. Auch bezogen auf die Verhaltensweisen können sie als Vorbild und Mentorin wirken: Selbstmarketing, Knüpfen von Netzwerken, strategisches und politisches Kalkül sowie der Umgang mit Macht und Konkurrenz lässt sich u.a. durch Nachahmen perfektionieren.

Empfehlungen für die GPM als Fachverband: Spezielle Angebote für Projekt-managerinnen

Die Professionalisierung im Bereich Projektmanagement setzt ein weit gefächertes Angebot an Seminaren und Qualifizierungsmaßnahmen mit PM-Bezug voraus. Die GPM als führender Fachverband für Projektmanager kann hierbei die Vorreiterrolle übernehmen, entsprechende Angebote speziell für weibliche Projektmanager zu entwickeln und anzubieten. So wird z.B. aktuell an einem speziellen Coaching-Angebot von PM-Expertinnen für Projektmanagerinnen gearbeitet. Das von der GPM entwickelte neuartige Berufsbild des Projektmanagement-Qualifizierungscoachs stellt die Qualifizierung von jungen Projektleitern durch erfahrene Projektmanager sicher. Diese Weiterbildung kann entsprechend auf die Zielgruppe "Weibliche Projektmanager" abgestimmt werden.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Sensibilisierung in Präsentationen und Workshops

Gibt es "spezifisch weibliche" Herausforderungen im Projektmanagement? Fördert Projektarbeit den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen? Wie meistern Frauen ihre Führungsaufgaben? Diese und andere spannende Fragen wurden im Oktober 2009 im Rahmen des Kongresses der Business-Women-Bodensee "Gut – besser – anders … Frauen" in einem Karriere-Workshop "Frauen im Projekt – Erfolgsstrategien der Führung" von aktiven Businessfrauen intensiv diskutiert. (Der Karriere-Workshop wurde von der GPM-Regionalgruppe Friedrichshafen initiiert.)

Dem interessierten Publikum wurden Teil-Ergebnisse der aktuellen Gender Study vorgestellt und so die Zuhörerinnen für die Herausforderungen in der Projektarbeit sensibilisiert. Danach wurden in drei Arbeitsgruppen zentrale Themen diskutiert, die sich u.a. aus der Gender Study ergeben hatten:

- Fremdbild und Eigenbild von Frauen im Projekt: Wie lässt sich die Diskrepanz erklären und überbrücken?
- Work-Life-Balance im Projektmanagement: Kann sie gelingen?
- Karriereschub Projektarbeit!?

In der ersten Gruppe standen der konstruktive Umgang mit geschlechtsspezifischen Stereotypen und die Nutzung der Diversity-Vorteile im Sinne der Projektziele im Mittelpunkt. In der zweiten Gruppe dominierte der Austausch von nützlichen "Erfolgsrezepten", wie die Alltagsbelastung im Projekt gut bewältigt werden kann. Die dritte Gruppe definierte Karrierebegriffe und Lösungen, wie Frauen – ob in Projektfunktion selbständig oder angestellt – durch Projektarbeit persönlich und beruflich auf die Überholspur kommen.

Die intensiven Diskussionen in den Gruppen ließen erkennen, wie sehr die Beantwortung der Fragen den Teilnehmerinnen unter den Nägeln brennt. Es besteht zweifelsohne ein großer Handlungs- und Nachholbedarf für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch, umfassende Information (u.a. durch Studien und konkrete Handlungsempfehlungen) sowie eine professionelle Aufklärung bzw. Qualifizierung beim Thema "Frauen im Projekt".

Ausblick

Ausgehend von der Erkenntnis einer erhöhten Burn-out-Gefährdung durch Projektarbeit wird derzeit von den PM-Expertinnen eine Anschluss-Studie initiiert. Diese Studie setzt sich zum Ziel, die Ursachen der Burn-out-Gefährdung in der Projektarbeit zu ergründen und Strategien für eine anhaltende individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln.

Auf den Studienergebnissen basierend hat die Special Interest Group "PM-Expertinnen Innovation durch Diversity" der GPM Anfang 2010 fünf Interviews beauftragt, in denen erfolgreiche Projektmanagerinnen aus unterschiedlichen Branchen und Projekttypen über ihren Werdegang und ihre Erfahrung, ihre Work-Life-Balance und Erfolgsstrategien berichten.

Um die Chancen und Möglichkeiten von Frauen im Projektmanagement sichtbar zu machen und bestehende Hemmnisse abzubauen, hat sich das Projekt Magazin entschlossen, in den nächsten Ausgaben immer wieder Porträts von erfolgreichen Projektmanagerinnen vorzustellen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Literatur- und Quellenangaben

- Feldmüller, Dorothee; Müller-Ettrich, Roswitha: Neue Impulse in der GPM: PM-Expertinnen schließen sich zusammen, Projekt Magazin 15/2008
- Henn, M.: Frauen können alles – außer Karriere, in: Harvard Business Manager, März 2009, S. 56-61
- Ihsen, S.; Buschmeyer, A.; Skok, R.: VDI-Bericht Ingenieurinnen und Ingenieure im Spannungsfeld zwischen Beruf, Karriere und Familie, 2007
- Macha, Hildegard; Romer, Andreas: Ergebnisse der Studie "Zur beruflichen Situation von Projektmanagerinnen und Projektmanagern", im Auftrag der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2010
- Pander, Sigrid: PM-Expertinnen forschen zum Thema "Berufsbild von Projektmanagerinnen", in: projektMANAGEMENT aktuell 1/2009
- Romer, Andreas: Zweiter Ergebnisbericht zur beruflichen Situation von Projektmanagerinnen und Projektmanagern, Augsburg 2009 (unveröffentlichter Bericht)

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Erfolgreiche Projektmanagerinnen im Gespräch

Beruf und Familie vereinbaren – nur eine Frage der Einstellung

Autor

Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren. in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:
wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die Juristin Ellen De Groeve ist als Leiterin der Abteilung Operational Management in der Konzern-IT der Siemens AG dafür verantwortlich, dass für die rund 250 Applikationen, die als konzernkritisch eingestuft sind, Prozesse definiert und die Qualitätsanforderungen erfüllt und überwacht werden. Dabei geht es um unterschiedlichste Themen aus den Bereichen Finanzen, Logistik und Personal, aber auch Exportkontrolle oder Verschlüsselung.

Was De Groeve aus ihrer belgischen Heimat als ein verbreitetes Modell für ein erfülltes Frauenleben kannte, nämlich Beruf und Familie zu vereinbaren, brachte ihr in Deutschland zunächst die Rolle einer "Exotin" ein – denn die Juristin meldete sich jeweils acht Wochen nach der Geburt ihrer beiden Söhne (heute fünf und acht Jahre alt) in Vollzeit bei ihrem Arbeitgeber zurück. Wie es ihr gelang, akzeptiert zu werden, und was aus ihrer Sicht einen guten Projektmanager ausmacht, schildert sie im Gespräch mit Elisabeth Wagner.

Elisabeth Wagner: Frau De Groeve, Sie haben Karriere in der Linie gemacht, haben aber auch Erfahrung im Projektgeschäft. Wo sehen Sie Parallelen und worin liegt für Sie der wesentliche Unterschied?

Ellen De Groeve: Zwischen 2005 und 2008 war ich z.B. zuständig für den Aufbau standardisierter Endnutzer-Services rund um PC, Telefon, Dokumentenmanagement in zehn Zentralabteilungen. Die damaligen Rahmenbedingungen waren durchaus auch für Projekte charakteristisch: Hoher Erfolgsdruck auf der einen Seite und skeptische Nutzer, die eigentlich lieber den bisherigen, damals recht luxuriösen, Servicestandard behalten hätten, auf der anderen Seite. Der größte Unterschied, zumindest in meinem Arbeitsumfeld, liegt darin, dass in Projekten immer Neues angepackt wird.

Elisabeth Wagner: Ist der Umgang mit Mitarbeitern in einer Projektumgebung und bei Linientätigkeiten nach Ihrer Erfahrung ein anderer?

Ellen De Groeve: Ja, denn im Projekt habe ich zwar die fachliche, aber nicht die disziplinarische Führungsverantwortung, und kaum jemand arbeitet zu 100% im Projektteam. Weil unsere eigenen Leute durch ihre Linienfunktion ausgelastet sind, gab es bei uns bisher sehr viele Externe in den Projekten – ebenfalls eine besondere Herausforderung. Bei uns waren bisher oft sogar die Führungsfunktionen in Projekten mit Beratern besetzt, was sich aber gerade ändert. Künftig sollen unsere eigenen Leute Projektleitungsfunktionen übernehmen, und ich wurde deshalb als Zuständige für den Prozess "internes Projektmanagement" beauftragt, geeignete Trainings aufzusetzen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Ein professioneller Umgang mit Projektrisiken ist sehr wichtig."

Elisabeth Wagner: Was macht aus Ihrer Sicht einen guten Projektmanager aus?

Ellen De Groeve: Ich denke, es ist teilweise eine Charakterfrage. Man muss gerne mit anderen Menschen umgehen. Ganz entscheidend ist eine gute Kommunikation mit dem Team, dem Management und dem Kunden. Ein Gespür für sich anbahnende Schwierigkeiten und ein professioneller Umgang mit den Projektrisiken sind ebenfalls wichtig. Und natürlich gehört zum erfolgreichen Projektmanagement die Bereitschaft, sich fachlich ordentlich ins jeweilige Thema einzuarbeiten, ohne dass man sich gleich in die Tiefen von Bits und Bytes versenken muss.

Ellen De Groeve

Nach dem ersten Berufsjahr in Belgien ging die Juristin nach München und machte dort bei der Siemens AG Karriere. Sie sorgte als Leiterin der Geschäftsabwicklung bei Financial Services für reibungslose Finanztransfers bei den weltweiten Siemens-Währungsgeschäften. Ab 2005 verantwortete sie die Endnutzer-Services für ca. 2.000 Anwender in den Zentralabteilungen. Seit 2008 leitet De Groeve den Bereich Operational Management in der Konzern-IT der Siemens AG.

Als die Siemens-Zentralstelle Corporate Information Technology (CIT) im vergangenen Jahr eine Diversity-Initiative startete, war sie eine der Initiatorinnen.

Elisabeth Wagner: Haben Sie als weibliche Führungskraft – egal ob im Projekt oder in der Linie – Akzeptanzprobleme im täglichen Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen, z.B. im Wettbewerb um begrenzte Ressourcen?

Ellen De Groeve: Heute nicht mehr. Aber am Anfang, als junge Frau, ja. Da gab es durchaus Alteingesessene, die klare Vorbehalte hatten und auch äußerten. Außerdem muss eine Frau aufpassen, dass sie sich nicht in die Project-Office-Ecke drängen lässt. Sonst ist sie auf einmal Projektassistentin und nicht mehr Projektmanagerin.

"In Projekten lässt sich wichtige Führungserfahrung sammeln."

Elisabeth Wagner: Würden Sie jungen Frauen, die Karriere machen wollen, empfehlen, sich für Projektarbeit zu melden?

Ellen De Groeve: Frauen sind in Organisation und Kommunikation überdurchschnittlich kompetent und bringen schon deshalb gute Voraussetzungen mit, um Projekte zu managen. Zudem können sie in Projekten wichtige Führungserfahrungen machen und lernen, mit Stress umzugehen. So gewappnet können sie sich dann gut auf eine Karriere in der Linie fokussieren. Das sollten sie zumindest bei uns dann auch tun, denn hier gibt es keine ganz großen Projekte, die einen, wenn man sie erfolgreich bewältigt, ins Top-Management bringen. Wenn Kinder da sind, lässt sich meiner Erfahrung nach eine Linienaufgabe leichter mit den Familienaufgaben vereinbaren, denn sie ist in der Regel besser planbar. Es ist aber natürlich alles eine Frage der Organisation und des Willens – wenn beides stimmt, dann geht das alles.

Elisabeth Wagner: Auch Führungsaufgaben in der Linie fordern manchmal mehr Zeit als erwartet. Wie organisieren Sie Ihr Berufs- und Privatleben?

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ellen De Groeve: Ich habe nach der Geburt der Kinder jeweils acht Wochen Pause gemacht und bin dann in Vollzeit wieder in den Beruf zurückgekehrt. Anfangs hatte ich das Glück, dass es an unserem Standort in der Nähe des Münchner Hauptbahnhofs Kinderkrippe und Kindergarten gab. Da konnte ich meine Kinder morgens hinbringen und nach einem normalen Arbeitstag bis 17 Uhr 30 wieder abholen. Beide Einrichtungen waren sehr gut und haben schöne Dinge mit den Kindern unternommen. Ich hatte vollstes Vertrauen, dass es meinen Söhnen dort gut ging. Das war natürlich ideal. Wenn sehr viel los war, habe ich meinen ersten Sohn auch mal abgeholt und ins Büro mitgenommen, um noch etwas fertig zu machen.

Elisabeth Wagner: Wurden Sie manchmal angegriffen wegen Ihrer Entscheidung, als Mutter in Vollzeit zu arbeiten? Und erfahren Sie durch Ihren Partner Unterstützung?

Ellen De Groeve: In meiner belgischen Heimat ist es normal, dass Frauen relativ zügig nach der Geburt wieder ins Berufsleben zurückkehren. In Deutschland brachte mir das, vor allem beim zweiten Kind, schon diverse "Komplimente" ein, wie z.B. "Rabenmutter". Trotzdem war das für mich der richtige Weg. Mein Partner – er kommt aus einer slowenischen Familie und ist in Deutschland aufgewachsen – hat diese Entscheidung immer voll mitgetragen.

"Bei wichtigen Terminen für unsere Kinder wechsele ich mich mit meinem Mann ab."

Elisabeth Wagner: Wie teilen Sie sich die Verantwortung? Ist Ihr Mann weniger stark beruflich eingebunden?

Ellen De Groeve: Im Durchschnitt übernehme ich einen höheren Anteil der Familienaufgaben in der Familie, aber mein Mann macht auch sehr viel. Er arbeitet ebenfalls in einer Führungsposition bei Siemens. Wir teilen uns die Aufgaben, einschließlich der für die Kinder so wichtigen Termine in Kindergarten und Schule. Wenn er dran ist, z.B. beim Elternabend, dann ist er oft der einzige Mann.

Elisabeth Wagner: Und wie haben Sie sich tagsüber organisiert?

Ellen De Groeve: Der Kleine ist im Kindergarten, der Große hat einen Hortplatz. Letzteres ist sehr wichtig, denn im ersten Schuljahr war die Schule oft bereits um 11 Uhr 20 wieder aus. Da ist selbst ein Halbtagesjob unmöglich. In den Ferien springen meine Eltern oder Schwiegereltern ein. Wir haben das Glück, dass letztere in der Nähe wohnen und sehr gerne auf die Kinder aufpassen. Nicht etabliert haben wir, was in Belgien sehr häufig ist: nämlich, dass die Elternteile in den Ferien ihre Kinder abwechselnd betreuen. Wir versuchen, regelmäßig gemeinsamen Urlaub zu machen – jeweils eine Woche an Ostern und Pfingsten und zwei bis drei Wochen im Sommer.

"Durch meinen Chef erfahre ich volle Unterstützung."

Elisabeth Wagner: Ist Arbeit im Home Office für Sie ein Thema?

Ellen De Groeve: Tagsüber bin ich im Unternehmen, abends mache ich teilweise Home Office. Das geht leider nicht anders. Dazwischen ist Familienzeit. Ich kontrolliere Hausaufgaben, koche und verbringe Zeit mit meinen

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kindern. Auch wenn eines der Kinder krank ist, braucht es anfangs die Eltern – später können dann die Großeltern einspringen. Da ist es schon toll, welche Möglichkeiten man heutzutage hat, um auch mal Zuhause zu arbeiten. Wir haben neben den üblichen Einrichtungen wie Zugriff auf E-Mail und Firmennetz noch Real-Time-Kommunikations-systeme inklusive Videokonferenz. Durch meinen Chef erfahre ich in solchen Situationen volle Unterstützung.

Elisabeth Wagner: Hatten Sie jemals das Gefühl, dass man Ihnen nicht mehr so viel zutraute, weil Sie Kinder zu betreuen haben?

Ellen De Groeve: Ja, durchaus. Als ich z.B. nach der ersten Geburt aus dem Mutterschutz zurückkehren wollte, war meine Stelle bereits neu besetzt worden. Aber ich bekam dann schnell wieder eine neue, und so entwickelte sich durch die Pause eine interessante Chance. Beim zweiten Mal wusste man, dass meine Ankündigung, nach dem Mutterschutz meine Arbeit wieder aufzunehmen, ernst zu nehmen ist, und hat den Hauptteil meiner Aufgaben vorübergehend an einen externen Projektmanager übertragen, der vorher mit mir zusammengearbeitet hatte. Das hat gut funktioniert.

"Als einzige Frau im Team wurde ich dazu gedrängt, Protokolle zu schreiben."

Elisabeth Wagner: Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Diversity-Initiative bei CIT. Um was geht es bei dieser Initiative?

Ellen De Groeve: Grundsätzlich geht es um die Themen Frauen und demografischer Wandel. Und die Frage, wie sich die Kompetenz der weiblichen Mitarbeiter und die der älteren Kolleginnen und Kollegen am besten fördern und nutzen lässt? Für die Frauen gab es einen ersten Tages-Workshop, zu dem 200 CIT-Frauen erschienen, also fast alle. Das Interesse war größer als alle gedacht hatten. Viele Frauen äußerten dezidiert den Wunsch, sich mit Kolleginnen auszutauschen. Eine Top-Managerin erhielt viel Zustimmung für ihre Beschreibung des aktuellen Status, den das Thema im Unternehmen hat: Viele Männer bei Siemens glauben, dass es heute im Umgang mit weiblichen und männlichen Beschäftigten keinen Unterschied mehr gibt. Es gibt aber zahlreiche Frauen, die das ganz anders empfinden.

Elisabeth Wagner: Wie macht sich die unterschiedliche Behandlung bemerkbar?

Ellen De Groeve: Ich habe es selbst immer wieder erlebt, dass ich als einzige Frau im Projektteam gedrängt wurde, typische Assistentinnen-Aufgaben zu übernehmen. Z.B. landete in Projektmeetings die Aufgabe, Protokoll zu schreiben, ständig bei mir, obwohl ich mich als Ausländerin nicht wirklich dazu eignete. Andere Frauen äußerten das Gefühl, zu wenig gefördert zu werden – mit 30, weil sie schwanger werden könnten, mit 40, weil sie dann als zu alt angesehen werden. Oder sie wurden, weil sie die einzige Frau im Team waren, erst einmal für die Sekretärin gehalten.

Elisabeth Wagner: Hat man schon konkrete Verbesserungsansätze ausfindig gemacht?

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ellen De Groeve: Ja, wir haben bestimmte Maßnahmen definiert, die vom Management unterstützt werden, z.B. Schulungen, die spezifisch für die Frauen als Zielgruppe ausgerichtet sind, und ein Mentoring-Programm von Frauen für Frauen. Eine weitere Herausforderung, der ich mich persönlich annehmen werde, liegt darin zu prüfen, welche hochwertigen Aufgaben sich an Frauen in Teilzeit übertragen lassen. Das halte ich im Interesse der Siemens AG für sehr wichtig. Denn das Unternehmen vergeudet wertvolle Ressourcen, wenn eine gut ausgebildete Frau, wie z.B. eine Software-Entwicklerin, die in Teilzeit zurückkehrt, nur noch eine Assistentenstelle erhält. Generell wird bei Siemens aber schon einiges getan, um bei der Besetzung von Führungspositionen Diversity tatsächlich umzusetzen. Nach meiner Erfahrung kommt die Botschaft an, wenn eine Frau zeigt, dass sie "nach oben" will. So waren es in den vergangenen Jahren mehr Frauen als Männer, denen der Schritt in die außertarifliche Ebene gelang.

"Frauen müssen aufpassen, dass sie nicht zu nett sind."

Elisabeth Wagner: Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie als Chefin weniger ernst genommen werden als Ihre männlichen Kollegen?

Ellen De Groeve: Nein. Ich bin der Meinung, dass sich die meisten Probleme durch ehrliches Interesse am Mitarbeiter besser lösen lassen, auch wenn das etwas mehr Zeit kostet. Allerdings müssen Frauen aufpassen, dass sie nicht zu nett sind. Wenn es darum geht, auch mal Druck zu machen, können wir uns von den männlichen Kollegen noch etwas abschauen.

Elisabeth Wagner: Generell: Sind Sie zufrieden mit Ihrer Work-Life-Balance?

Ellen De Groeve: Ja, es passt, wenn auch nicht immer alles perfekt ist. Natürlich war es manchmal hart, ein Kind morgens in der Kinderkrippe abzugeben. Aber ich habe mich für diese Lösung entschieden und stehe dazu. Und das ist das Wichtigste fürs eigene Wohlbefinden! Frauen machen sich selbst viel Stress dadurch, dass sie zwar eine Entscheidung treffen, aber dann ständig zweifeln, ob diese Entscheidung richtig war, und unzufrieden sind. Ich muss mein Leben zwischen Beruf und Familie sehr stark durchorganisieren, aber die Abwechslung tut mir gut. Meine Kinder sorgen dafür, dass ich auch bei großem Stress im Job schnell abschalten kann.

Elisabeth Wagner: Gibt es noch einen Karriere-Tipp, den Sie speziell Frauen mitgeben möchten?

Ellen De Groeve: Ich empfehle Frauen, authentisch zu bleiben und ihre eigenen Stärken herauszuarbeiten. Frauen denken und handeln manchmal anders als Männer, z.B. wenn es um Akzeptanzförderung und Kommunikation geht. Ein Team profitiert davon, wenn männliche und weibliche Sichtweisen zusammentreffen. Und noch eine wichtige Sache möchte ich jungen Frauen gerne vermitteln: Sie müssen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden!

Veröffentlichung mit freundlicher Genehmigung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Erfolgreiche Projektmanagerinnen im Gespräch

Projektkarriere in Teilzeit – eine Frage der Organisation!

Karriere im Projektmanagement trotz Kindererziehung, ist das überhaupt möglich? Dr. Andrea Jahn, Leiterin des internationalen Projekt Management Office bei der Bayer Schering Pharma AG, hatte im Gespräch eine Vereinbarkeit von Projektarbeit und Familie in ihrer konkreten beruflichen Situation ausgeschlossen, da vor allem internationale Einsätze eine umfangreiche zeitliche Verfügbarkeit, Flexibilität und Mobilität erforderten (siehe Interview im Projekt Magazin 19/2010). Unter welchen Voraussetzungen es gelingen kann, im Projektmanagement trotz Teilzeitarbeit erfolgreich zu sein und zugleich ein engagiertes Familienleben zu pflegen, schildert nun Claudia Donig im Gespräch mit Elisabeth Wagner.

Autor

Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:
wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die PM-Expertin leitet das Competence Center Projektmanagement bei der Flughafen München GmbH (FMG). Im Rahmen ihrer Doppelaufgabe – Projekt- und Familienmanagement – hat sie es zur Meisterschaft im Umgang mit der kostenbaren Ressource "Zeit" gebracht. Erfahren Sie hier, wie Claudia Donig trotz Kinderpause und Teilzeitarbeit auf der Karriereleiter im Projektmanagement "ganz nach oben" kam.

Elisabeth Wagner: Frau Donig, Sie haben eine 18-jährige Tochter und einen 14-jährigen Sohn und es im Projektmanagement bis zum begehrten Deutschen Project Excellence Award (DPEA) gebracht. Wie haben Sie Ihre Familien- und Arbeitszeit organisiert?

Claudia Donig

Die Diplom-Mathematikerin ist verheiratet und hat eine Tochter (18) und einen Sohn (14). Direkt nach ihrem Studium kam sie 1990 zur FMG. Nach einer einjährigen Trainee-Ausbildung zur DV-Organisatorin übernahm sie in unterschiedlichen IT-Projekten leitende Funktionen. In diesen Projekten ging es meist um typische Lösungen für den Flughafenbetrieb, wie z.B. Rollführung, Gepäckverfolgung sowie Disposition von Positionen und Gates. 2001 wirkte sie maßgeblich an der Entwicklung eines Planungssystems zur Sequenzierung von Abflügen und des damit verbundenen Prozesses mit, welcher in der europäischen Luftfahrt Vorreiter wurde.

Mit der Projektleitung für die IT-Umsetzung im Rahmen eines konzernweiten Strategie-, Ergebnisverbesserungs- und Reorganisationsprojekts stieg sie 2005 in den Führungskreis der FMG auf. Ihr Vorgehen bei der Entwicklung und Einführung eines einheitlichen Projektmanagementverständnisses für die Flughafen München GmbH (Map – Munich airport project management) in den darauffolgenden drei Jahren wurde 2009 mit dem "Deutschen Project Excellence Award" der GPM prämiert.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Mein Mann und ich waren immer ein Team"

Claudia Donig: Mein Mann ist wie ich Mathematiker und arbeitet ebenfalls am Flughafen München. Wir waren immer ein Team, beruflich wie privat. Als meine Tochter geboren wurde und sich die Frage stellte, wer sie schwerpunktmäßig betreut, habe ich mich entschieden, diese Aufgabe zu übernehmen und entsprechend kürzer zu treten.

Elisabeth Wagner: Spielte da auch Druck von außen eine Rolle?

Claudia Donig: Indirekt ja. Dass ich so klar die Verpflichtung verspürte, diese Rolle zu übernehmen, hing sicher auch mit Einflüssen und Werten zusammen, die mir Erziehung und Umfeld vermittelten. Die Entscheidung kam jedoch von mir selbst.

Elisabeth Wagner: Wie ging es dann weiter?

Claudia Donig: Als meine Tochter 1992 geboren wurde, blieb ich zwei Jahre zu Hause, nach der Geburt meines Sohnes 1996 weitere drei Jahre. In dieser Zeit haben wir auch unser Haus gebaut – ein Projekt für sich. Zwischen den jeweiligen Geburten und in der Zeit danach habe ich Teilzeit gearbeitet – zunächst 20 Stunden, bis hin zu 32 Stunden ab 2005. Verteilt auf eine Viertagewoche. Erst seit März 2009 arbeite ich wieder in Vollzeit.

Elisabeth Wagner: Und trotz dieser zeitlichen Einschränkungen haben Sie komplexe Projekte geleitet. Wie geht das?

Claudia Donig: Um größere Verantwortung übertragen zu bekommen, muss man verlässliche Ansprechbarkeit und Präsenz sicherstellen. Ich war während meiner Teilzeittätigkeit an mindestens drei Tagen vormittags zu festen Zeiten im Büro erreichbar, an Telearbeitstagen telefonisch. Glücklicherweise war der Flughafen München als Arbeitgeber hier sehr innovativ und entgegenkommend. Fast schon zwangsläufig gewöhnt man sich ein extrem strukturiertes Leben und Arbeiten an. Bei mir war alles immer gut durchgeplant, organisiert, durchgetaktet.

Elisabeth Wagner: Bleiben wir bei der Kinderbetreuung während Ihrer Arbeitszeit: Wie haben Sie diese organisiert? Konnten Sie auf einen zuverlässigen "guten Geist" im Familien- oder Freundeskreis zurückgreifen?

Claudia Donig: Nein, es standen mir die traditionellen Lösungen zur Verfügung, also Tagesmutter, Kindergarten, Hort und Schule. Wenn eines der Kinder krank war oder der Kindergarten geschlossen hatte, habe ich einen Telearbeitstag eingelegt oder Überstunden abgebaut. Mein Mann übernahm recht bald selbst die Führung über ein Team von 20 Mitarbeitern und dadurch die Verantwortung für die gesamten Airport-Systeme. Er konnte also in einer solchen Situation auch nicht immer einspringen.

Elisabeth Wagner: Schulen und auch Kindergärten schließen in den Ferien. Kinder werden auch mal länger krank …

Claudia Donig: Letzteres war, Gott sei Dank nie der Fall. Der Kindergarten verfügte über einen Notdienst für die Kinder berufstätiger Eltern. Die Schulferien waren allerdings tatsächlich eine organisatorische Herausforderung, da auch der Hort in dieser Zeit geschlossen war. Wir haben sie gemeistert, indem wir viele Jahre kaum gemeinsam Urlaub machten. Und für eine Woche konnten auch mal die Großeltern einspringen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Elisabeth Wagner: Gestatten Sie mir die Frage: Ist es nicht erstaunlich, dass sich Ihre berufliche Karriere trotz Teilzeitstelle so gut entwickelte?

"Ich habe Beruf und Familie immer als gleichwertig angesehen"

Claudia Donig: Wenn Sie wissen, dass Sie jeden Tag um Punkt 13 Uhr aufhören müssen, dann arbeiten Sie extrem effizient. Sie räumen sich keine Zeitpuffer ein, verzichten auf Gespräche, die nicht unbedingt sein müssen. Wesentlich ist sicher auch, dass ich Beruf und Familie immer als gleichwertig angesehen habe. Ich engagiere mich leidenschaftlich für meine Aufgaben und gebe generell alles – beruflich wie privat. Wenn "Not am Mann" war, habe ich es immer geschafft, für jeden da zu sein. So haben mich meine Kollegen und Vorgesetzten eher als Vollzeitkraft wahrgenommen, meine Kinder hoffentlich nichts vermisst. Die Aufgabe, die ich z.B. im Rahmen des Ergebnisverbesserungsprojekts "M-Power" übernahm, war als Vollzeitstelle ausgeschrieben. Meine Chefin vertraute aber darauf, dass ich sie in 32 Wochenstunden bewältigen würde.

Elisabeth Wagner: Hat Ihr berufliches Umfeld Sie unterstützt?

Claudia Donig: Dass eine berufliche Entwicklung wie die meine in Teilzeit möglich war, hatte sehr viel mit dem Vertrauen zu tun, welches mein fachliches Umfeld mir entgegenbrachte. Dieses musste ich mir jedoch auch erst einmal erarbeiten. Vielleicht sogar ein wenig mehr bringen als andere. Für mich hat sich sicherlich positiv ausgewirkt, dass ich – oft in Zusammenarbeit mit meinem Mann – gerne die Initiative ergriffen und kreative Ideen entwickelt habe.

Elisabeth Wagner: Wie eng war die Zusammenarbeit mit Ihrem Mann bei der FMG?

Claudia Donig: Meine Entscheidung, nach der Geburt unserer Tochter die Hauptverantwortung in der Familie zu übernehmen, führte dazu, dass unsere berufliche Entwicklung zwangsläufig auseinanderlief. Mein Mann wurde Gruppenleiter, legte auch gehaltlich zu. Ich übernahm in Teilzeit Aufgaben in Projekten, die meist in seinen Verantwortungsbereich fielen. Fachlich war er also mein Chef, disziplinarisch war ich einer Ebene höher zugeordnet. Diese Konstellation bestand ca. acht Jahre lang.

Elisabeth Wagner: Das klingt nicht ganz einfach …

Claudia Donig: Ich halte es für einen Nachteil, nicht unmittelbar für die Führungskraft zu arbeiten, die einen beurteilt. Ein Problem, das übrigens viele Projektleiter haben, die für andere Bereiche Projekte abwickeln. Und was die Beziehung als Paar betrifft: Man gibt diese Beziehung an der Stempeluhr ab und nimmt sie abends wieder mit nach Hause. Die Gefahr, Letzteres zu vergessen, ist allerdings groß. Dann kommt das Privatleben definitiv zu kurz.

Elisabeth Wagner: Wie haben Sie es geschafft, Probleme in Projekten nicht mit nach Hause zu schleppen?

Claudia Donig: Wir haben sie nach Hause geschleppt. Wir versuchten zwar bewusst, arbeitsfreie Zonen zu schaffen, z.B. am Wochenende oder durch Hobbys, die wir gemeinsam pflegen. Aber das hat nicht immer geklappt. Die Menge an konzeptionellen und prozessbedingten Problemen, die wir zu Hause für den Flughafen diskutiert haben, ist beachtlich. Unsere Kinder kennen sich in Flughafen-Prozessen mittlerweile ziemlich gut aus … Ein anderer Nachteil, an den gleichen Projekten bzw. im selben Arbeitsumfeld zu arbeiten, liegt darin, dass dann

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

natürlich die Arbeitsbelastung für beide in gleichen Wellen ankommt. Andererseits kann man jederzeit gut nachvollziehen, was den anderen gerade beschäftigt.

Eine bessere Trennung des beruflichen vom privaten Bereich gelang uns erst 2002, als das IT-Team meines Mannes geteilt wurde und ich nicht mehr unter seiner Führung arbeitete. Mehr oder weniger gelöst wurde dieses Problem 2005. Als Umsetzungsprojektleiterin und später als Leiterin des Competence Center Projektmanagement wurde ich einer neuen Chefin unterstellt.

Elisabeth Wagner: Welche Tipps geben Sie anderen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden?

"Definieren Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten – auch in der Familie"

Claudia Donig: Es gelten die gleichen Erfolgsfaktoren wie im Projektmanagement: Definieren Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten für Frau und Mann. Nicht nur im Beruf, sondern auch in der Familie. Die eindeutige Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten bezieht die Kinder mit ein, die sehr früh selbstverantwortlich und selbstständig agieren müssen. Und man sollte bewusst Freiräume schaffen, in denen man nur mal Frau und Mann bzw. Mutter und Vater sein kann.

Elisabeth Wagner: Was waren in den ersten 15 Jahren Ihre spannendsten und innovativsten IT-Projekte?

Claudia Donig: Es ging eigentlich immer um spannende und innovative Lösungen für den Flughafen. 2000 bis 2002 entwickelten wir z.B. in Kooperation mit der deutschen Flugsicherung und der Lufthansa einen Sequenzplaner (SEPL) für die Abflugplanung. Ziel war es, die Transparenz im Zusammenspiel von Flugzeugabfertigung und Abflugplanung für alle Beteiligten zu verbessern, so dass die Flugzeuge in der richtigen Reihenfolge von der Position gehen und ohne Wartezeit an den Startbahnköpfen sofort durchstarten können. Als 2003 die Eurocontrol aus Brüssel bei uns anfragte, ob wir an der Entwicklung eines definierten Prozesses, "Collaborate Decision Making" (CDM) genannt, mitarbeiten würden, hatten wir – ohne es zu wissen – einen solchen Prozess bereits etabliert. So konnten wir als Berater fungieren. Die heute verpflichtende Lösung für alle europäischen A-CDM-Airports hat viele Komponenten "von uns" übernommen. Und wir waren der erste zertifizierte A-CDM-Airport Europas.

Auch das Projekt "Eagle" – Konzeption und Entwicklung eines IT-Systems zur nachvollziehbaren und sicheren Verladung des Gepäcks – hat sehr viel Spaß gemacht, da mein Part stark auf der konzeptionellen und kreativen Seite lag: Es ging um das Design von Datenkonzepten und den dazugehörigen Eingabemasken für WLAN-Scanner am Flugzeug bis hin zu Anzeigen und Anwendungen am Gate oder an den Gepäckausgabeboxen. Der ganze Prozess und das dazugehörige System sind hochkomplex und über diverse Schnittstellen integriert.

Elisabeth Wagner: In den Projekten "M-Power" und "Map" (Munich airport project management) ging es dann mehr um Change Management als um IT …

Claudia Donig: "M-Power" hieß unser großes Projekt zur Reorganisation, Strategie- und Ergebnisverbesserung des gesamten Unternehmens. Wir haben uns u.a. die Kernprozesse angesehen, wie z.B. Einkauf oder Planen und Bau-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

en. Meine Aufgabe war es, alle IT-Anforderungen, die sich aus den Reorganisationen, Strategieänderungen und Ergebnisverbesserungen ergaben, zu bündeln und die Umsetzung zu koordinieren.

Bei "Map", der Entwicklung und Einführung eines konzernweiten PM-Standards, stand der Change-Aspekt klar im Vordergrund. Dieses Projekt war für mich persönlich die bisher größte Herausforderung. Insgesamt arbeiten bei der FMG rund 500 Mitarbeiter in IT-, Technik- , Organisations- oder Bauprojekten. Die konzeptionelle Arbeit selbst wäre in wenigen Monaten zu leisten gewesen, aber die Leute "mitzunehmen", die neue PM-Methode in die bestehenden Prozesse zu integrieren, immer wieder dafür sorgen, dass diese tatsächlich angewandt wird, dauerte zwei anstrengende Jahre und ist auch heute noch nicht vollständig abgeschlossen.

Elisabeth Wagner: Welche PM-Ausbildung haben Sie selbst durchlaufen?

"Der beste Lehrmeister ist die Erfahrung"

Claudia Donig: Im Rahmen der DV-Ausbildung habe ich einige PM-Schulungen besucht. Danach hatte ich das Glück, in einem Bereich zu arbeiten, der bereits eine Art PM-Methode verwendete, sog. DV-Richtlinien. Ich habe mich gerne an diesen DV-Richtlinien orientiert, da diese mir einen sicheren Rahmen für die Abwicklung meiner IT-Projekte gaben. Der beste Lehrmeister ist meiner Meinung nach jedoch die Erfahrung – gerade auch, wenn mal was nicht so gut klappt. Aus Fehlern lernt man am schnellsten. Besonders wenn ein Projekt eskaliert und die Vorgehensweise nicht ausreichend dokumentiert ist, hat man als Projektleiter wenig Möglichkeiten, sein Vorgehen zu belegen und sich zu rechtfertigen. Beim nächsten Projekt wird man sicherlich die Vorgehensweise sorgfältiger dokumentieren. Und natürlich habe ich im Projekt "Map" selbst noch einige Vorgehensweisen, Methoden und die verschiedenen nationalen und internationalen PM-Standards, deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten kennen gelernt.

Elisabeth Wagner: Worin besteht für Sie die besondere Herausforderung im Projektmanagement?

Claudia Donig: Das ist das Spannungsverhältnis, in dem man sich ständig bewegt: das "magische Dreieck" zwischen Qualität, Zeit und Geld, und das der tendenziell widersprüchlichen Anforderungen von Stakeholdern.

Elisabeth Wagner: Welche PM-Aktivitäten machen Ihnen weniger Spaß?

Claudia Donig: Manchmal habe auch ich z.B. keine Lust, mich an einen Statusbericht zu setzen. Allerdings fällt es mir nur nicht leicht anzufangen. Wenn ich dann den bisherigen Projektverlauf Revue passieren lasse, merke ich, wie wichtig das Aufschreiben ist. Ich ziehe daraus selbst Nutzen und weiß, wie wichtig die Information für andere ist. Der Statusbericht hilft mir bei der eigenen Qualitätssicherung und der Verifizierung dessen, was ich die nächsten vier Wochen für dieses Projekt zu leisten habe.

Die beständige Abstimmungs- und Überzeugungsarbeit empfinde ich bei meiner jetzigen Aufgabe manchmal als sehr anstrengend. In einem Konzern, in dem die Bereiche sehr eigenständig agieren dürfen, werden Vorgaben schnell als Behinderung empfunden. Da stehen viele Fettnäpfchen herum. Mich ermüdet es, wenn mir etwas sachlich richtig und logisch erscheint, ich aber nicht loslaufen kann, sondern "einen Gang runter schalten" und die Linienmanager für eine Vorgehensweise oder auch einen Konzernstandard gewinnen muss. Das ging schon manchmal an die Grenzen meiner Kraft.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Elisabeth Wagner: Welche Soft Skills werden Ihrer Ansicht nach im Projektmanagement besonders benötigt?

Claudia Donig: Konfliktmanagement, Empathie, Diplomatie.

Elisabeth Wagner: Mathematik und Informatik verlangen ja eher logisches Denken ...

Claudia Donig: Ja, da gibt es ein Spannungsverhältnis. Ich habe 15 Jahre lang IT-Projekte durchgeführt und denke, dass ich fachlich recht gut war. Aber wenn z.B. nicht alle Anforderungen der Stakeholder erfüllt werden konnten, dann bin ich früher derartige Konfliktsituationen nur auf der rein sachlichen Ebene angegangen. Das eigentliche Problem aber, das manchmal "dahinter" auf einer sehr persönlichen Ebene lag, konnte oder wollte ich nicht sehen. Im Umgang mit Menschen und Konflikten geht es oft gerade nicht um Logik, sondern um Einfühlungsvermögen. Eine Kompetenz, die ich erst über die Zeit entwickelt habe und an der ich heute noch arbeite.

Elisabeth Wagner: Wie sieht die ideale Projektmanagerin, der ideale Projektmanager, aus?

Claudia Donig: Sie/Er holt die Menschen da ab, wo sie stehen – und ist selbst Vorbild. Und Sie dürfen nie vergessen: Die Arbeit als Projektmanager erfordert mindestens genauso viel Managementkompetenz wie eine leitende Funktion in der Linie. Man muss die Arbeit strukturieren, priorisieren und delegieren, aber auch das Vorgehen nach außen vertreten. Wer diese Führungsfunktion nicht leben kann oder will, sollte sich lieber in eine andere Richtung entwickeln, z.B. die Expertenlaufbahn einschlagen. Wer eine Karriere im Projektmanagement anstrebt, sollte wirklich gerne mit wechselnden fachlichen Bezügen arbeiten.

"Frauen bietet die Projektarbeit eher die Gelegenheit, ihre Managementkompetenzen zu zeigen"

Elisabeth Wagner: Sehen Sie Vorteile für weibliche oder männliche Projektmanager?

Claudia Donig: Frauen bietet die Projektarbeit eher die Gelegenheit, ihre Managementkompetenzen zu zeigen, als in der Linie, weil ich persönlich glaube, dass bei der Besetzung von Stellen in der Linie bei gleicher Kompetenz von weiblichen und männlichen Kandidaten immer noch eher die Entscheidung für den Mann fällt. Generell bietet Projektmanagement jedem die Chance, in unterschiedlichen Teams sehr viel menschliche und fachliche Erfahrung zu sammeln.

Elisabeth Wagner: Ist die Erfahrung mit der Familie hilfreich?

Claudia Donig: In beiden Bereichen ist strukturiertes Vorgehen und Empathie erforderlich. Um sich selbst nicht zu überfordern, muss man in beiden Bereichen herausfinden: Wo beginnt meine Verantwortung und wo endet sie? Und gerade als Mutter fällt diese Abgrenzung oftmals richtig schwer.

Elisabeth Wagner: Hatten Sie jemals Akzeptanzprobleme als Frau in einer Projektleiterposition?

Claudia Donig: Besonders zu Beginn meiner Karriere muss ich dies eindeutig bejahen. Als junge Frau frisch von der Universität muss man einfach mehr kämpfen, um in seinen Aussagen und Urteilen ernst genommen zu wer-

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

den, z.B. wenn es darum geht, was technisch sinnvoll und machbar ist. Oder um sich durchzusetzen, wenn es um die Zuteilung begrenzter Ressourcen geht. Dieses Problem tritt aber umso weniger auf, je erfahrener man von anderen wahrgenommen wird und je klarer die Projektmanagementprozesse im Umfeld geregelt sind.

Elisabeth Wagner: Wie schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die Aufstiegschancen auf dem Karrierepfad "Projektgeschäft" gegenüber denen in der Linie ein?

Claudia Donig: In der Vergangenheit war es sicherlich schwerer, im Projektbereich Karriere zu machen, aber das gleicht sich immer mehr an. Bei der FMG gibt es erste Ansätze eines 3-Säulen-Modells für die berufliche Entwicklung in der Linie, im Projekt und als Experte. Momentan dient es noch als eine Art Entlohnungssystem. Aber generell ist damit bereits die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Kompetenzen – in der Linie, im Projekt oder als Experte – erstmals sichtbar gemacht worden. Und mit dieser Gleichwertigkeit steigt automatisch die Chance, auch über die Säule "Projekt" Karriere zu machen.

Elisabeth Wagner: Würden Sie Nachwuchskräften eine Karriere im Projektmanagement empfehlen? Wenn ja, was sind die wichtigsten Kriterien, um in diesem Bereich erfolgreich zu sein?

"Eine Karriere im Projektmanagement kann ich jedem empfehlen, der gerne an wechselnden Themen arbeitet."

Claudia Donig: Eine Karriere im Projektmanagement kann ich jedem empfehlen, der gerne an wechselnden Themen arbeitet. Man muss sich nur darüber im Klaren sein, dass es hier um eine Managementtätigkeit geht, für die man gezielt Kompetenzen aufbauen muss. Für ein wesentliches Erfolgskriterium auf diesem Weg halte ich vor allem eine gute Dokumentation, um gut vorbereitet zu sein, wenn im Rahmen von Problemstellungen Diskussionen über das Vorgehen entstehen. Mit einer transparenten Dokumentation kann man derartige Diskussionen häufig sehr zügig beenden und wieder inhaltsbezogen an einer Lösung arbeiten.

Generell bestand und besteht in vielen Unternehmen die Gefahr, dass gerade Nachwuchskräften Projekte "aufs Auge gedrückt" werden, welche diese aufgrund der Zielsetzung und ihrer fehlenden Erfahrung gar nicht bewältigen können. Je höher der Reifegrad eines Unternehmens in Bezug auf das Projektmanagement ist, umso besser ist der Einzelne davor geschützt, überfordert zu werden.

Elisabeth Wagner: Welche Bedeutung hat das Thema "Netzwerke" für Ihre Karriere?

Claudia Donig: Viele bauen Netzwerke auf, um in ihrer Karriere weiterzukommen. Aber so ticke ich nicht. Ich ticke für die Aufgaben. Ich entwickle Visionen und Lösungen, gebe für die jeweilige Aufgabe das Beste. Und damit bin ich gut vorangekommen. Wenn ich Themen vorantreibe, gehört automatisch eine gute fachliche Vernetzung zu meinen Aufgaben. Das Problem, von anderen ausgebootet zu werden, die bessere Kontakte haben, kenne ich nicht.

Profitiert habe ich allerdings durch die Kontakte, die sich durch den Deutschen Project Excellence Award ergeben haben. Ich werde öfter eingeladen und erhalte durch den Austausch mit Unternehmen, Universitäten und Schulen interessante Impulse. Natürlich tut einem solch eine Anerkennung gut und stärkt die Position im eigenen Unternehmen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Elisabeth Wagner: Hatten Sie Vorbilder für Ihre berufliche Karriere?

Claudia Donig: Keine konkreten Personen, aber ich schaue mir Charaktere an, die sich sehr klar positionieren. Ich möchte so wachsen, dass ich als Persönlichkeit und in dem, was ich tue, eine sehr klare Haltung vertrete – klar mit mir, mit dem Thema und mit dem Umfeld, klar nach innen und außen.

Elisabeth Wagner: Sind Sie zufrieden mit Ihrer Work-Life-Balance?

Claudia Donig: Überwiegend ja, aber es war und ist ein schwieriger Weg, auf dem es auch Zeiten der Überlastung gab und immer wieder mal gibt. Ich musste oft mit einem schlechten Gewissen kämpfen, als berufstätige Mutter meinen Kindern womöglich nicht genug Zuwendung zu geben. Dann neigt man natürlich dazu, die körperlichen Grenzen zu überschreiten, um allen gerecht zu werden. Ich musste lernen, mich von meinem Perfektionismus zu lösen, Kompromisse einzugehen und Verantwortung so weit abzugeben, dass andere die Gelegenheit bekommen, ihre eigenen Fehler zu machen. Dabei zuzusehen, kann schmerzhaft sein, in der Familie noch mehr als im Beruf. Das zu lernen, ist vielleicht die schwierigste Lektion, wenn man als Macher und Perfektionist auf die Welt gekommen ist. Und das ist ein echter Lernprozess, eine lebenslange Aufgabe und nicht wie ein Projekt zu einem festen Termin abgeschlossen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Erfolgreiche Projektmanagerinnen im Gespräch

Mit Flexibilität und Führungskompetenz zur internationalen PMO-Leitung

Der Anteil der Projektarbeit an der Wertschöpfung nimmt zu, Frauen sind jedoch in Projekten noch immer unterrepräsentiert – und dies obwohl üblicherweise den Frauen zugeschriebene Fähigkeiten, wie z.B. ausgeprägte kommunikative Kompetenz, zunehmend als Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Projektmanagement wahrgenommen werden. Ist und bleibt Projektarbeit also weiterhin überwiegend eine Männerdomäne?

Autor

Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:
wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Das Projekt Magazin möchte diese Frage aufgreifen und von Ihnen wissen, wie Sie die Karrieremöglichkeiten für Frauen im Projektmanagement in Ihrem Unternehmen wahrnehmen und wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Zu diesem Zweck veröffentlichen wir in loser Folge Interviews mit erfolgreichen Projektmanagerinnen, die von der Special Interest Group "PM-Expertinnen" der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. initiiert wurden. Diese Interviews wurden im Zusammenhang mit der Studie der GPM zur Karriere von Frauen und Männern im Projektmanagement (siehe Projekt Magazin 17/2010) geführt. Sie sollen die vielfältige Projektkompetenz von Frauen zeigen, Frauen Lust auf Projektarbeit machen, konkrete Karrieretipps liefern – und nicht zuletzt Unternehmensleiter und Personaler für flexiblere Arbeitsmodelle im Projektmanagement sensibilisieren.

Nachfolgend berichtet die PM-Expertin Dr. Andrea Jahn im Gespräch mit Elisabeth Wagner aus ihrem Arbeitsumfeld, in dem es häufig um Projekte in dreistelliger Millionenhöhe geht. Für ihre Karriere im Projektmanagement waren einerseits zeitliche Flexibilität und Reisebereitschaft wichtig, andererseits der konsequente Aufbau von Managementkompetenz durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen. Beides stellte wesentliche Voraussetzungen dafür dar, dass sie immer wieder neue berufliche Herausforderungen annehmen konnte.

Dr. Andrea Jahn

Nach ihrer Promotion im Fach Veterinärmedizin startete Dr. Andrea Jahn 1990 ihre berufliche Laufbahn in einem Institut für Fleischforschung. Ein Jahr später wechselte sie in die Arzneimittelforschung, ein Arbeitsgebiet, dem sie bis heute leidenschaftlich verbunden ist. Dr. Andrea Jahn übernahm Führungsaufgaben im Labor und verantwortete zudem zahlreiche internationale Arzneimittel-Entwicklungsprojekte.

Als Leiterin des Projektmanagementbüros "Globale Entwicklung" bei der Bayer Schering Pharma AG betreut sie heute ein Portfolio von rund 130 internationalen Arzneimittel-Entwicklungsprojekten.

Elisabeth Wagner: Frau Dr. Jahn, nur knapp 5% der Arzneimittel-Entwicklungsprojekte führen tatsächlich zu einem Medikament. Die Kosten summieren sich auf durchschnittlich 450 Millionen Euro. Was bedeuten diese Zahlen für die Arbeit im Projektmanagement?

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dr. Andrea Jahn: Tatsächlich herrscht in der Arzneimittelforschung während einer Dauer von acht bis zwölf Jahren hohe Unsicherheit. Man muss immer damit rechnen, dass Hürden und Hindernisse auftreten, die innovatives Handeln oder den Abbruch des Projekts verlangen. Das können unerwartete Reaktionen im Tierversuch sein, aber auch Änderungen technologischer oder politischer Art. Ein Beispiel dafür: Wir forschten vor Jahren sehr erfolgreich auf dem Gebiet "Kontrastmittel für Ultraschalluntersuchungen". Weil jedoch ein Qualitätssprung in der Ultraschalltechnik Kontrastmittel überflüssig machte, mussten wir das Projekt einstellen. Die Politik stellte in den letzten Jahren an die Arzneimittelhersteller die neue Forderung, dass diese den volkswirtschaftlichen Nutzen eines neuentwickelten Medikaments belegen müssen, bevor die Kassen bezahlen. So reicht es heute nicht mehr aus, dass ein neues Medikament wirksam, verträglich und qualitativ hochwertig ist.

Elisabeth Wagner: Ist es für Sie motivierend zu wissen, dass als Projektergebnis am Ende ein Medikament herauskommt, das für viele Menschen hilfreich ist?

Dr. Andrea Jahn: Ja, wenn sich abzeichnet, dass das Produkt erfolgreich sein könnte, ist das schon ein sehr gutes Gefühl. Aber der Wunsch, beim Heilen zu helfen, kann als Motivation auch kontraproduktiv sein. Zum einen, weil die Beschäftigung mit der Situation der Patienten deprimierend sein kann. Zum anderen, weil die Gefahr steigt, dass man zu lange auf "einem toten Pferd reitet", wenn zu viele Emotionen im Spiel sind. Hier brauchen wir nüchterne, harte Entscheidungen. Projekte in der Arzneimittelentwicklung verlangen deshalb eine hohe Ergebnisorientierung und Kreativität, damit so schnell wie möglich qualitativ hochwertige Daten für Go- oder No-go-Entscheidungen zur Verfügung stehen.

Elisabeth Wagner: In welchem Zusammenhang hatten Sie selbst erstmals mit Projektmanagement zu tun?

Dr. Andrea Jahn: Ich habe seit meinem Eintritt in die Schering AG 1995 zunächst in Projekten im Bereich Toxikologie gearbeitet und war später für die sog. "Vorklinik" verantwortlich, also jene Entwicklungsschritte, die vor der Erprobung eines Medikaments am Menschen stehen. 1998 bin ich ganz ins Projektmanagement gewechselt und habe seither viele Jahre als Projektleiterin in internationalen Entwicklungsprojekten gearbeitet. Dabei ging es um onkologische und neurologische Medikamente sowie Kontrastmittel für bildgebende Untersuchungsmethoden.

Elisabeth Wagner: Was gefällt Ihnen an der Projekttätigkeit besonders, was weniger?

Dr. Andrea Jahn: Ein Minuspunkt ist der hohe zeitliche Einsatz. Vor allem, wenn man international arbeitet, geht es früh morgens mit Kontakten nach Asien los, spät abends sind die amerikanischen Kollegen dran. Für eines meiner Projekte musste ich vor einiger Zeit alle zwei Wochen in die USA fliegen – das war schon enorm belastend. Dazu kommt, dass der zeitliche Aufwand nicht gut planbar ist. Sehr motivierend und reizvoll finde ich hingegen, dass ich in Projekten einen Blick für das große Ganze bekomme und es z.B. nicht nur mit Labortests zu tun habe.

Elisabeth Wagner: Als Leiterin des 2006 neu geschaffenen Projektmanagement-Büros haben Sie einen guten Überblick über alle Projekte und wirken bei der ständigen Optimierung des Projektportfolios mit. Wie gehen Sie hier vor?

Dr. Andrea Jahn: Das Portfolio Office versucht, über einen Evaluierungsprozess die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt technisch realisierbar ist, möglichst genau zu erfassen. Diese technische Bewertung stellt eine wichtige

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kennzahl für die strategische Unternehmensplanung dar. Hieraus entstehen die Vorschläge für den Vorstand, wie er die Projekte priorisieren könnte.

Elisabeth Wagner: Welche Arbeit leistet Ihr Team noch?

Dr. Andrea Jahn: Das Portfolio Office verantwortet u.a. die Pflege und Weiterentwicklung eines Projektinformationssystems, das der konzerninternen wie externen Information dient. Die zweite Gruppe "Knowledge Management" ist zuständig für Standards und Werkzeuge, Projektmanagement- und Spezialtrainings, Projektreviews und Lessons Learned. Der Schwerpunkt der jüngsten Gruppe "Risikomanagement" liegt derzeit auf dem Rollout eines standardisierten und systematischen Risikomanagement-Prozesses, der sich über das ganze Portfolio erstreckt. Meine Assistentin und ich sind sehr stark in die Vorbereitung der sog. "Gating Decisions", d.h. der Beschlüsse für den Start der nächsten Entwicklungsphase, für alle Einzelprojekte einbezogen.

Elisabeth Wagner: Vor der Übernahme des Projektmanagement-Büros arbeiteten Sie zwei Jahre lang als wissenschaftliche Assistentin für einen Vorstand, der aus den USA neu ins Unternehmen kam. War dieser Ausflug zurück in die Linie nützlich für Ihre berufliche Entwicklung?

Dr. Andrea Jahn: Das waren zwei sehr arbeitsintensive, aber wunderbare Jahre! Eine Zeitlang habe ich neben meiner wissenschaftlichen Tätigkeit noch die Leitung des Vorstandssekretariats übernommen. Diese Aufgabe erlaubte mir einen tiefen Einblick in die Firmenführung, den ich auf keinen Fall missen möchte. Dieser Einblick nützt mir bei meinen unternehmensübergreifenden Aufgaben im Projektmanagement-Büro noch heute.

Elisabeth Wagner: Wie schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die Karrierechancen im Projektgeschäft gegenüber den Aufstiegsmöglichkeiten in der Linie ein?

Dr. Andrea Jahn: Da die Projektleiterstellen bei uns hoch dotiert sind, ist es mit Talent und Engagement im Projektmanagement schneller möglich aufzusteigen als in der Linie. Wenn man allerdings den Projektleiterrang erreicht hat, verlangt eine weitere Karriereentwicklung in der Regel einen Wechsel zurück in eine Linienfunktion.

Elisabeth Wagner: Hatten Sie in Ihren verschiedenen Führungsfunktionen jemals mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen, weil Sie eine Frau sind?

Dr. Andrea Jahn: Die ersten Projekte, die ich geleitet habe, waren traditionell eine ausgesprochene Männerdomäne und einige Kollegen haben absolut gemauert. Sie haben die wichtigen Themen unter sich ausgemacht und mir zu verstehen gegeben, dass ich als Projektleiterin fehl am Platz bin.

Elisabeth Wagner: Wie haben Sie darauf reagiert?

Dr. Andrea Jahn: Ich habe dafür gesorgt, dass bestimmte Regeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team definiert wurden, und diese dann durchgesetzt. Das war nicht ganz leicht. Sehr hilfreich war, dass sich die im Projekt mitarbeitenden Frauen mit mir solidarisiert und ebenfalls auf die Einhaltung der vereinbarten Regeln gepocht haben.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Elisabeth Wagner: Hat Sie diese Erfahrung motiviert, bewusst Netzwerke in Ihrem beruflichen Umfeld zu knüpfen und zu pflegen? Wenn ja, haben Sie davon profitiert?

Dr. Andrea Jahn: Netzwerke fangen uns auf, wenn es uns einmal nicht gelingt, "auf dem Seil zu balancieren". In meinem Berufsleben wurde ich schon mehrmals überrascht, auf wie viele Kolleginnen und Kollegen ich in kritischen Situationen zählen konnte. Was die Beziehungspflege in unserem Unternehmen angeht: Hier ist es Tradition, mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen Mittagessen zu gehen und so den Kontakt aufrechtzuerhalten. Noch wichtiger finde ich es aber, in meiner eigenen Führungsrolle die anderen nicht nur als "Mit-Arbeitende", sondern als "Mit-Menschen" zu sehen und sie in ihrer jeweiligen Lebenssituation zu unterstützen. So werden oft nebenbei aus reinen Arbeitskontakten verlässliche zwischenmenschliche Beziehungen.

Elisabeth Wagner: Haben oder hatten Sie Vorbilder für Ihre berufliche Karriere?

Dr. Andrea Jahn: Am Anfang meiner Laufbahn habe ich zunächst von einem unfairen Chef viel gelernt: Wenn er selbst etwas falsch gemacht hatte, hat er immer versucht, dies seinen Mitarbeitern in die Schuhe zu schieben – so wollte ich auf keinen Fall werden. Später bei Schering habe ich vor allem einem meiner ersten Chefs viel abgeschaut, was Führung, Fairness, Verbindlichkeit und Kontinuität angeht. Er hat mich außerdem angehalten, mich intensiv fortzubilden und Führungskompetenz zu erwerben. Von diesen zahlreichen guten und systematisch aufgebauten Seminaren habe ich sehr profitiert.

Elisabeth Wagner: Sie haben letztes Jahr nach langjähriger Projektmanagement-Erfahrung die Zertifizierung zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) (IPMA Level D) absolviert. Hat Ihnen das genutzt?

Dr. Andrea Jahn: Da spielte eine gehörige Portion Neugier mit rein, denn schließlich bin ich ja selbst bei Bayer Schering Pharma für die PM-Trainings zuständig. Mein Fazit: Die Zertifizierung war wirklich mit viel Arbeit verbunden, vermittelte mir aber einen guten Überblick über erfolgreiche Prozesse und Tools. Grundsätzlich ist in der Pharmaindustrie eine Zertifizierung aber nicht so gefragt wie in anderen Branchen.

Elisabeth Wagner: Neben einem systematischen Erwerb von Führungskompetenz – welche Karrieretipps würden Sie anderen Frauen geben, die eine ähnliche Entwicklung wie Sie anstreben?

Dr. Andrea Jahn: Frauen müssen meiner Ansicht nach immer noch mehr leisten als Männer. Sie müssen souveräner auftreten und, wenn sie unter Druck geraten, beweisen, dass sie auch dann noch stark sind. Weder in der Kleidung noch im Auftreten sollten sie versuchen, die besseren Männer zu sein. Sehr hilfreich ist es, Berater zu haben, die einem helfen, mit den eigenen Stärken und Schwächen gut umzugehen. Viele empfehlen ja, sich mehr auf die Stärken zu konzentrieren. Aber gerade Frauen sollten darauf achten, dass ihre Schwächen nicht störend wirken. Denn die "Fehlersucher" sind immer unterwegs und schauen bei Frauen gerne ganz genau hin! Das Auftreten sollte weiblich sein, aber doch selbstbewusst und die Stimme gut hörbar. Gibt es da Probleme, helfen Seminare wie Rhetorik-Training, Stilberatung, Stimmtraining oder ein Coaching.

Elisabeth Wagner: Sie sind verheiratet und haben keine Kinder. Wäre Ihre berufliche Entwicklung denn auch mit Kindern denkbar gewesen?

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dr. Andrea Jahn: Nein, mit Kindern wären für mich viele Dinge nicht möglich gewesen. Die immer wieder geforderte zeitliche Verfügbarkeit, Flexibilität und Mobilität ist mit Kindern aus meiner Sicht nicht vereinbar. Über Monate hinweg alle zwei Woche für ein paar Tage in die USA zu reisen – wie soll das funktionieren? Und wenn es im Projekt kracht, man eine neue Aufgabe übernommen hat oder für den Vorstand arbeitet, dann wird von einer Frau erwartet, dass sie genau wie ihre männlichen Kollegen zeitlich sehr umfassend zur Verfügung steht. Mit Kindern geht das vielleicht, wenn der Partner zu einem kompletten Rollentausch bereit ist – aber dies führt oft zu Paar-Problemen und verhindert nicht, dass sich eine Frau zwischen Kindererziehung und Berufsausübung hin- und hergerissen fühlt.

Elisabeth Wagner: Projektleitung in der Arzneimittelherstellung – ist das generell ein schwieriges Feld für Frauen mit Kinderwunsch? Gerade weil das Geschäft immer internationaler wird und Projekte per se schlechter planbar sind als Linienaufgaben?

Dr. Andrea Jahn: Nein, so würde ich das nicht sehen. Es geht nicht alles, aber immer mehr. Bei uns sind inzwischen etwa 60% der Projektleiterstellen mit Frauen besetzt. Viele der Projektleiterinnen haben Kinder. Noch weiter oben wird es aber schon schwieriger. Letztendlich ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark abhängig von der Unternehmenskultur. Bei uns gibt es, wie in vielen anderen Unternehmen, inzwischen Initiativen, um die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft – oft bezeichnet als "Diversity" – bewusst zu fördern. Nicht aus reiner Freundlichkeit den Frauen gegenüber, sondern weil die Unternehmensführung erkannt hat, dass es gut für das Unternehmen ist, wenn in Teams auf Führungsebene eine gewisse Vielfalt an Sichtweisen und Erfahrungen vertreten ist. Ich persönlich denke, dass manchmal zwei Köpfe an der Spitze – für Projektleitung und für Projektmanagement – nicht nur für Mütter eine gute Vorbeugung gegen Überlastung sein könnten.

Elisabeth Wagner: Welche Unterstützung erfahren Sie durch Ihren Partner und was tun Sie, um bei allen beruflichen Anforderungen noch ein Privatleben zu haben?

Dr. Andrea Jahn: Mein Mann und ich teilten uns immer die Aufgaben in Haus und Garten. Dadurch war es mir möglich, beruflich den gleichen Einsatz wie meine männlichen Kollegen zu bringen. Generell versuche ich, mir die Wochenenden und die Abende fürs Privatleben frei zu halten. Urlaub plane ich grundsätzlich gleich am Jahresanfang fest ein. Dennoch hat es häufig Phasen gegeben, in denen ich zu wenig Zeit für mein Leben außerhalb des Büros reserviert habe. Deshalb habe ich mir fest vorgenommen, in Zukunft stärker auf das Thema "Work-Life-Balance" zu achten.

Elisabeth Wagner: Eine letzte Frage: Sehen Sie Vorteile für männliche oder weibliche Projektmanager, z.B. ihren Führungsstil betreffend?

Dr. Andrea Jahn: Diese Frage lässt sich sicher nicht pauschal beantworten. Jeder Mensch hat einen anderen sozialen Hintergrund, bringt andere berufliche Erfahrungen mit. Frauen haben nach meiner Einschätzung im Durchschnitt eine ganzheitlichere Sicht der Dinge. Das ist ein Vorteil fürs Projekt, für einen selbst kann es auch mal nachteilig sein: Nicht jede Entscheidung zum Besten des Projekts ist automatisch das Beste für die eigene Karriere. Generell schätze ich Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Aufgaben zu bewältigen, indem sie ihnen die Ressourcen, aber auch die nötige Ausbildung zukommen lassen. Darüber hinaus sollte eine Führungskraft ihren Mitarbeitern genug Freiraum lassen, damit sich diese selbst steuern können. Und sie sollten ihren Mitarbeitern vermitteln, wie deren Arbeit zum "großen Ganzen" beiträgt.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Rangordnungsspiele im Projekt – wie Frauen sich behaupten können

Wer im Projekt seine Ideen und Interessen durchsetzen möchte, muss den bzw. die Entscheider auf sich aufmerksam machen. Im Wettstreit um die Aufmerksamkeit bzw. im Spiel um die Macht gehen Frauen und Männer unterschiedlich vor. Da Männer das Projektumfeld dominieren, bestimmen sie die Regeln für dieses Machtspiel. Frauen sollten diese Spielregeln beherrschen. Dieser Beitrag zeigt, was Frauen beachten sollten, um sich in Projekten Gehör zu verschaffen und zu behaupten.

Autor

Stephanie Semsey

Freie Beraterin, Schwerpunkte: CRM, Change Management und Diversity Management, systemischer Coach und Scrum Master

Kontakt: semsey@simply-ahead.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in der Rubrik:

› Sozialkompetenz

Beispiel

Ein neues Projekt im IT-Umfeld wird aufgesetzt. Ein Kunde wünscht, dass eine Standardsoftware angepasst wird. Für das Kick-off-Meeting hat der Projektleiter Daniel Wolf eine ausführliche Präsentation der Projektaufgaben vorbereitet. Zuvor hatte er überlegt, wer im Projekt welche Aufgaben übernehmen könnte. Wolf verspricht sich von der Zusammensetzung des Teams – diesmal konnte er auch einige Frauen für die Mitarbeit gewinnen – neue Impulse für die Zusammenarbeit im Projekt. Martina Wagner ist als Teilprojektleiterin für die Leistungs-beschreibung der Software verantwortlich. In diesem Teilprojekt werden Anton Neumann und Florian Schröder an der Spezifikation mitarbeiten. Die Programmiererin Hannah Schäfer gehört zum Teilprojektteam, das die Software anpasst. David Koch, ein sehr erfahrener Programmierer, leitet dieses Teilprojekt.

Als alle Projektmitglieder versammelt sind, beginnt der Projektleiter das Meeting mit einer Vorstellungsrunde. Martina Wagner und Hannah Schäfer stellen sich kurz und knapp vor. Als Nächster ist David Koch an der Reihe. Er erzählt ausführlich von seinen Projekterfolgen. Da er auf langjährige Berufserfahrung zurückblicken kann, kostet dies viel Zeit. Auch Anton Neumann berichtet detailliert von seinen beruflichen Erfolgen. Als die Vorstellungsrunde endet, befindet sich das Meeting bereits in Zeitverzug. Martina Wagner schildert kurz, welche Anforderungen an die Software erfüllt sein müssen, damit ihr Teilprojekt erfolgreich ist. David Koch unterbricht sie abrupt und erklärt dem Projektleiter langatmig, warum es so wichtig ist, dass er die Teilprojektleitung "Programmierung" übertragen bekommen hat. Martina Wagner ist irritiert und verärgert. Sie beschließt, sich nicht mehr an den Gesprächen zu beteiligen, die aus ihrer Sicht wenig zielführend und darum völlig überflüssig sind. Hannah Schäfer ist eingeschüchtert von der dominanten Selbstdarstellung der Männer und hält sich zurück.

Der Projektleiter gewinnt den Eindruck, dass die Frauen sich viel zu wenig einbringen. Darüber ist er erstaunt, weil er damit gerechnet hat, dass die Teilnehmer angeregt darüber diskutieren, wie die Aufgaben im Projekt sinnvoll aufeinander abgestimmt werden können. Wolf überlegt, ob er das Projekt in dieser Besetzung überhaupt

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

erfolgreich durchführen kann, und beschließt, den ersten Monat abzuwarten. Die Mitglieder des Projektteams werden sich, so hofft er, noch aufeinander einstimmen.

Doch auch beim ersten Statustreffen von Projektleiter Daniel Wolf und den Teilprojektleitern Martina Wagner und David Koch kommt es zu Missstimmungen. Wagner beklagt sich, dass ihr Mitarbeiter Anton Neumann die Aufgabe, eine strukturierte Übersicht der Kundenanforderungen zu erstellen, bisher nur unvollständig erledigt hat. Auch ihrer Aufforderung, diese zu vervollständigen und mit den relevanten Abteilungen im Unternehmen auf Realisierbarkeit hin abzustimmen, ist er nicht nachgekommen. Martina Wagner ist der Ansicht, dass die Übersicht noch zu lückenhaft ist, um eine fundierte Grundlage für die Abstimmung mit den Abteilungen zu bilden. Neumann hingegen ist der Meinung, seine Aufgabe erledigt zu haben.

Im Teilprojektteam von David Koch gibt es hingegen eine Änderung der fachlichen Verantwortlichkeiten. Koch hat Hannah Schäfer mit einer "verantwortungsvollen" Zusatzaufgabe betraut, worüber er sich sehr freut. Sie soll die wöchentlichen Teilprojekt-Reports erstellen. Eifrig geht sie ihre neue Aufgabe an.

Nach dem zweiten Abstimmungsmeeting des gesamten Projektteams stehen Florian Schröder und David Koch noch zusammen und unterhalten sich über die "Optik" von Martina Wagner. Florian Schröder bemerkt anzüglich, dass Wagner ihren engen Rock ruhig öfter tragen könnte. Der Projektleiter fragt sich, wie er die Kommunikation in seinem Team in den Griff bekommen kann.

Beachten Sie die Rangordnung

Kommt Ihnen dieses Szenario bekannt vor? Woran liegt es, dass sich die Kommunikation zwischen Frauen und Männern oft so schwierig gestaltet?

Innerhalb einer Gruppe orientieren sich Männer in ihrer Kommunikation an der Rangordnung. Daraus leitet sich ein Rangordnungsspiel ab, das häufig unbewusst abläuft. Damit Frauen sich im Projektalltag besser behaupten, sollten sie die Regeln dieses Spiels beherrschen.

Im Folgenden wird erläutert, wieso die Rangordnung so wichtig ist und wie das Spiel um die Rangordnung funktioniert. Konkrete Tipps für verschiedene Alltagssituationen im Projekt sollen Frauen helfen, ihre Körpersprache selbstbewusst einzusetzen und Souveränität zu entwickeln.

Unterschiedliche Kommunikation von Frauen und Männern

Marion Knaths beschreibt in ihrem Buch "Spiele mit der Macht" (Knaths, 2010), wie unterschiedlich Frauen und Männer handeln und kommunizieren. Ob sich diese Unterschiedlichkeit in stärkerem Maße auf die Gene oder auf die Sozialisation in der Kindheit zurückführen lässt, ist bis heute nicht abschließend geklärt. Die Auswirkungen zeigen sich jedoch bereits früh im unterschiedlichen Spielverhalten.

Männer handeln grundsätzlich eher wettkampforientiert. Dieses geschlechtsspezifische Verhalten zeigt sich schon in der Kindheit. Jungen suchen sich bevorzugt Spiele aus, in denen es Gewinner und Verlierer gibt und in denen

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sie innerhalb einer Rangordnung einen festen Platz einnehmen. Für Männer ist es selbstverständlich, in einer Rangordnung zu denken. In dieser Rangordnung wollen sie möglichst weit oben stehen. Aus diesem Grund kommunizieren sie abgrenzend. Konkret betonen sie in Gesprächen, wie wichtig ihre Funktion ist sowie der Bereich, den sie verantworten. Männer stellen dabei ihr "Ich" in den Vordergrund. Sie sagen: "Ich bin verantwortlich dafür, dass Marketingmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden" – auch wenn sie in einem Team arbeiten, indem mehrere Mitarbeiter Marketingaufgaben übernehmen.

Frauen hingegen neigen zu kooperativem Kommunikationsverhalten. Auch ihr Verhalten ist geprägt von den Spielen in der Kindheit, in denen sie z.B. mit Puppen eine Alltagssituation nachgespielt haben. In diesen war es wichtig, kooperativ miteinander umzugehen und niemanden auszugrenzen. Frauen senden deswegen Kommunikationssignale, die darauf ausgerichtet sind, die Verbindung zum Gegenüber zu halten. Sie suchen Kontakt auf der persönlichen Ebene und betonen Gemeinsamkeiten. Frauen stellen in der Interaktion mit Anderen das "Wir" in den Vordergrund. Von ihnen kommen Aussagen wie "Als Team haben wir es geschafft, die gewünschte Anpassung der Software noch rechtzeitig vorzunehmen."

Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern führt immer wieder zu Missverständnissen. Wenn eine Frau in einem Meeting verwundert feststellt, dass ihr keiner zuhört, liegt dies häufig daran, dass sie sich nicht beteiligt hat, als die Rangordnung festgelegt wurde. Der Kampf um die Plätze in der Rangordnung wird zu Projektbeginn ausgefochten, also meist im Kick-off-Meeting. Ein männlicher Teilnehmer hebt die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen hervor und versucht, sich so möglichst gut zu positionieren. Eine Frau sieht dieses Vorgehen als überflüssig an. Sie hält sich mit der Selbstdarstellung zurück und will lieber zügig in die inhaltliche Diskussion einsteigen. So macht sie beim Rangordnungsspiel nicht mit und erhält deshalb in der späteren fachlichen Diskussion keine Aufmerksamkeit.

Der nächste Fehler ist, dass sich Frauen in Unkenntnis des Rangordnungsspiels mit ihrem fachlichen Anliegen an die falschen Personen wenden. Sie suchen z.B. Unterstützung bei anderen Frauen, die aber in der Rangordnung meist die hinteren Plätze einnehmen. Nur wenn sie sich direkt an denjenigen wenden, der nach dem Spiel in der Rangordnung am Höchsten steht, haben sie die Chance, sowohl bei ihm als auch bei den anderen Männern Gehör zu finden. Um herauszufinden, wer im Projekt ganz vorne in der Rangordnung steht, ist es wesentlich, die Verteilung um die Rangordnungsplätze zu verfolgen. Besonders in abteilungsübergreifenden Projekten gibt es oft mehrere Personen auf der gleichen Hierarchieebene. Hier sollten Frauen genau hinsehen, wer "das Rennen macht".

Die Teilprojektleiterin Martina Wagner ist genau in diese Falle getappt. Sie hat während des Kick-off-Meetings nicht abgewartet, bis die Rangordnung feststand. Hier haben die Projektmitglieder erstmals Gelegenheit, sich kennenzulernen. David Koch hat die Situation genutzt und sich gut positioniert. Der Projektleiter traut ihm jetzt zu, als seine rechte Hand zu agieren, und überträgt Koch die stellvertretende Projektleitung. Martina Wagner wollte bereits über Inhalte sprechen, doch diese hatten zu diesem Zeitpunkt noch keinen Raum. Erst wenn die ersten Plätze in der Rangordnung feststehen, geht es um die Inhalte.

Frau Wagner hätte das Rangordnungsspiel der Männer mitspielen und dadurch für die stellvertretende Projektleitung kämpfen sollen. Durch ihren Rückzug hat sie David Koch das Feld kampflos überlassen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das nächste Treffen sollte Sie nutzen, um sich neu zu positionieren. Auch wenn nicht jedes Mal "die Karten neu gemischt werden", so bietet jedes Treffen die Möglichkeit, sich in der Rangordnung zu verbessern.

Jeder will hören, was "Die Nummer Eins" zu sagen hat und auf wessen Meinung sie Wert legt. Männer wissen das und adressieren ihre Anliegen entsprechend. Sie versuchen durch abgrenzende Kommunikation gegenüber den anderen Mitarbeitern den Ranghöchsten auf sich aufmerksam zu machen und in der Rangordnung höher zu kommen. Frauen neigen dazu, ihre Ideen Kollegen der gleichen Hierarchieebene vorzutragen. Sie sprechen sich gerne vorher mit Personen ab, die schon ihrer Meinung sind und versuchen, sie als Verbündete zu gewinnen. Doch so können sie Andersdenkende nicht überzeugen. Erst wenn z.B. der Projektleiter ihre Ideen unterstützt, werden sie auch vom gesamten Projektteam anerkannt.

Das Rangordnungsspiel

Machen Männer während oder nach einem Meeting anzügliche Witze über Frauen, wie oben beschrieben, nehmen sie diese als Konkurrenten im Spiel um die Rangordnung nicht ernst. Solange sie als sexuelle Objekte angesehen werden, nehmen Frauen laut Knaths noch nicht am Rangordnungsspiel teil.

Bis Männer Frauen im Rangordnungsspiel ernstnehmen, unterscheidet Knaths vier Phasen:

- Phase "Ignorieren"
- Phase "Sexueller Check"
- Phase "Ablehnung"
- Phase "Anerkennung als Konkurrent im Rangordnungsspiel"

Phase "Ignorieren"

Die Projektmitarbeiterin Hannah Schäfer, die sich darüber freute, dass sie als zusätzliche Aufgabe das Teilprojekt-Reporting übertragen bekam, hat etwas Wesentliches noch nicht verstanden: Sie wurde nicht als gleichwertiger Partner geschätzt, sondern lediglich als fleißige "Arbeitsbiene". Im Spiel um die Rangordnung ist es jedoch wichtig, darauf zu achten, nicht nur Fleißaufgaben zu übernehmen, sondern auch Prestigeaufgaben.

Die Mitarbeiterin befindet sich erst in der ersten Phase: Sie wird ignoriert in Bezug auf die Rangordnung. Hannah Schäfer darf die Reports nur erstellen. Sie ist nicht diejenige, welche die Analyse der Reports im nächsten Meeting vorträgt. Diese Prestigeaufgabe wird der Teilprojektleiter David Koch übernehmen.

Phase "Sexueller Check"

In der nächsten Phase findet der sexuelle Check statt. Die Männer beurteilen Frauen nach ihrem Äußeren. Florian Schröder spricht über den engen Rock seiner Teilprojektleiterin und nicht über ihre fachliche Kompetenz. Hier hängt es von der Reaktion der Frau ab, wie lange sie in dieser Phase bleibt. Geht sie auf das Spiel ein und trägt z.B. absichtlich aufreizende Kleidung, bleibt sie in dieser "Schublade" und wird fachlich nicht ernstgenommen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Phase "Ablehnung"

Reagiert die Frau nicht auf das sexuelle Abchecken oder macht deutlich, dass sie es nicht duldet, dass in dieser Weise von ihr geredet wird, tritt schnell die nächste Phase ein und die Kollegen zeigen ihr "die kalte Schulter". Der Umgangston wird deutlich rauher. Plötzlich finden z.B. Meetings statt, zu denen die Frau "versehentlich" erst kurz davor eingeladen wird. So kann sie sich nicht mehr angemessen vorbereiten. Diese Form der Ablehnung ist gerade für eine Frau schwer zu ertragen, denn sie will so kommunizieren, dass die Verbindung zum Gegenüber gehalten wird. Andererseits kann sie die Hoffnung haben, dass sie demnächst im Wettbewerb um die Rangordnung mitmacht.

Phase "Anerkennung als Konkurrent im Rangordnungsspiel"

Als ernstzunehmende Konkurrenz ist sie denselben Regeln unterworfen wie ein Mann – und muss auch mit "Fouls" rechnen. So kann es sein, dass ihr Informationen vorenthalten werden, wie z.B. dass sich die Unternehmensstrategie entscheidend geändert hat, die aber wichtig sind, um ein Projekt zum Erfolg zu führen – und dadurch in der Rangordnung aufzusteigen. Wenn eine Frau mit männlichen Kollegen in den Wettbewerb eintritt, muss sie auch damit rechnen, kritisiert zu werden, und ertragen, auch mal nicht gemocht zu werden. Hier heißt es, die Attacken nicht persönlich zu nehmen, den Konkurrenzkampf spielerisch anzugehen und Fouls sofort zu ahnden.

Im Folgenden erhalten Sie hierfür wertvolle Tipps und erfahren, wie Sie Ihre Körpersprache einsetzen und selbstbewusster wirken können.

Körpersprache bewusst einsetzen

Einen Raum betreten und einnehmen

Frauen und Männer unterscheiden sich deutlich in der Art, wie sie einen Raum betreten. Ein Mann geht tendenziell selbstbewusster in ein Zimmer als eine Frau, selbst wenn das Meeting bereits angefangen hat. Er verhält sich so, als ob der Raum ihm "gehören" würde. Auch wenn er sich hinsetzt, nimmt er mehr Raum ein als eine Frau. Eine Frau kommt eher leise herein und murmelt in schuldbewussten Tonfall eine unverständliche Entschuldigung. Frauen achten häufiger darauf, dass auch die Anderen genug Platz haben, und rücken enger zusammen.

Tipps

- Betreten Sie einen Raum ganz bewusst. Grüßen Sie die Anwesenden freundlich und bestimmt.
- Wählen Sie einen strategisch guten Platz. Sie sollten alle wichtigen Mitspieler im Blick haben und die Nähe des Ranghöchsten suchen. Wenn Sie sich mit dem Rücken zum Fenster hinsetzen, werden Sie nicht geblendet und sehen, wer zur Tür hereinkommt. Falls Sie unsicher sind, wo sich die wichtigen Personen hinsetzen, warten Sie ab und beginnen Sie im Stehen ein Gespräch mit einer Person, neben die sie sich setzen wollen. So können Sie sich dann ganz selbstverständlich neben ihr platzieren, wenn diese sich hinsetzt.
- Sobald Sie sitzen, stecken Sie mit Ihrer Aktentasche und den Unterlagen, die Sie auf den Tisch legen, ihr "Territorium" ab. Natürlich nur zu der Seite hin, an der kein Ranghöherer sitzt. Wie Frauen eine starke

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Körpersprache im Sitzen entwickeln, beschreibt Phyllis Mindell in ihrem Buch "Starke Frauen sagen was sie wollen" (Mindell, 2003): Beugen Sie sich leicht nach vorne zum Gesprächspartner hin, halten Sie Augenkontakt und den Kopf gerade. Stellen Sie beide Füße flach auf dem Boden. So signalisieren Sie, dass Sie ruhig und entspannt sind!

Gesprächspartner begrüßen

Auch bei der Begrüßung gibt es starke Unterschiede in der Körpersprache von Frauen und Männern. Welche Frau hat es nicht schon einmal erlebt, dass ihr ein Mann bei der Begrüßung fast die Hand zerquetscht hat? Ein Händedruck kann eben auch als Machtgeste eingesetzt werden.

Tipp

Halten Sie sich aufrecht und den Kopf gerade und achten Sie darauf, dass ihr eigener Händedruck fest ist. Wenn Ihr Gegenüber beim Händeschütteln Ihre Hand quetscht, sehen Sie ihm bewusst in die Augen und weisen Sie ruhig darauf hin: "Sie zerquetschen mir gerade die Hand." Lassen Sie sich durch diese Machtgeste nicht einschüchtern.

Arbeitsaufträge erfolgreich vergeben

Auch Mimik und Tonfall spielen eine entscheidende Rolle bei der Körpersprache. In dem Projektbeispiel wunderte sich Anton Neumann, wieso die Teilprojektleiterin nicht mit ihm zufrieden war. Seiner Ansicht nach hatte er seine Aufgaben erfüllt. Martina Wagner hatte zu ihm gesagt: "Müsste man die Übersicht nicht noch konkretisieren?" Daraufhin war Anton Neumann davon ausgegangen, dass sie selbst die Überarbeitung vornehmen werde. Was war hier passiert? Die Teilprojektleiterin hatte ihrem Mitarbeiter mit freundlichem Lächeln eine rhetorische Frage gestellt. Diese hatte er so aufgefasst, also ob sie noch nicht entschieden habe, ob er die Übersicht bearbeiten sollte.

Tipps

- Formulieren Sie einen Arbeitsauftrag konkret und eindeutig. Verwenden Sie keine Formulierungen wie "man sollte" oder "jemand müsste" oder gar die Frageform. Vergeben Sie eine Aufgabe mit neutralem Gesichtsausdruck und bestimmendem Tonfall.
- Wenden Sie sich direkt an die Person, die den Auftrag ausführen soll. Unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter, wenn ihm etwas fehlt, um die Aufgabe zu erledigen. Bleiben Sie jedoch hart in der Sache und sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter für die Aufgabe verantwortlich bleibt.
- Lassen Sie nicht zu, dass er diese an Sie zurückdelegiert. Insbesondere, wenn er nachbessern muss, sollten Sie klar kommunizieren, dass er dafür verantwortlich ist, die Aufgabe fertigzustellen.

Lächeln maßvoll einsetzen

Viele Frauen versuchen, ihre Unsicherheit mit einem Lächeln zu überspielen und schwächen so ihr professionelles Erscheinungsbild. Nicole Krämer, Professorin für Sozialpsychologie an der Uni Duisburg, bestätigt, dass häufiges Lächeln für Frauen ein Nachteil sein kann (siehe süddeutsche.de, 11.10.2010). Männer können das Lächeln einer

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Frau als Unterwerfungsgeste ansehen. Lächelt eine Frau hingegen wenig, entspricht dies nicht dem erwarteten weiblichen Verhalten. Dies kann dazu führen, dass sie von den männlichen Kollegen als unfreundlich wahrgenommen und ihr geringere Wertschätzung entgegengebracht wird. Mit ihrem Lächeln bewegen sich Frauen also auf einem schmalen Grad zwischen männlicher Akzeptanz und Ablehnung.

Tipps

- Im beruflichen Alltag sollten Sie das Lächeln maßvoll einsetzen. Fragen Sie sich immer wieder, warum Sie gerade lächeln.
- Holen Sie sich Feedback von guten Freunden und Kollegen, denen Sie vertrauen. Fragen Sie diese, wie sie Ihr Lächeln wahrnehmen und ob es Ihr professionelles Auftreten abschwächt. Lächeln, um Unsicherheit zu überspielen, ist nicht hilfreich. Mit der Zeit bekommen Sie selbst ein gutes Gefühl dafür, wann Sie lächeln sollten.

Souveränität entwickeln

Bei Projekten muss sich jeder immer wieder neu positionieren und von seiner besten Seite zeigen, um fachlich interessante Themen bearbeiten zu können. Neben der selbstbewussten Körpersprache ist es für Frauen wichtig, die innere Souveränität zu entwickeln.

Präsenz als Expertin zeigen

Wenn Sie im Spiel um die Macht gewinnen wollen, müssen Sie sich von Ihrer kompetenten Seite präsentieren. Dazu gehört auch, die richtige Präsenz zu zeigen und sich zu überlegen, wie Sie als Person die größte Wirksamkeit entfalten. Überlegen Sie sich, wie Ihr berufliches Umfeld Sie wahrnehmen soll. Mit welchen Attributen sollten Ihre Kollegen Sie versehen, wenn sie an Sie denken?

Sich über Themen zu positionieren, die Sie als Expertin ausweisen, ist eine Möglichkeit, Präsenz zu zeigen. Dabei ist das "Was" (Themen) genauso wichtig wie das "Wie" (Auftreten). Esther Narbeshuber, Präsenzcoach bei Gründung und Akquise, nennt das "Von der Wirkung zur Wirksamkeit" (Narbeshuber, 2009). Gerade eine Frau sei sich jedoch oft sicher, keinesfalls eine "Expertin" zu sein. Besonders wenn es erst kürzlich ein Symposium zu ihrem Spezialgebiet gegeben hat, das sie nicht besucht hat. Dass Frauen schon mehrere Jahre in ihrem Spezialgebiet arbeiten, die relevanten Strömungen und Trends kennen und sogar Kollegen sie um Rat fragen, zählt in ihren Augen nicht. Ihnen fällt es auch schwer, bei der Auswahl der Themen, in denen sie als Expertin gelten wollen, strategisch vorzugehen.

Tipps

- Nehmen Sie den Expertenstatus für sich in Anspruch. Wenn Sie keine Spezialistin sind, gehen Sie in der Menge unter und sind eine von vielen. Als Expertin werden Sie bekannt und über Ihre Bekanntheit traut Ihnen Ihre Umgebung automatisch auch mehr Expertise zu. Auch dann dürfen Sie noch dazulernen.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Überlegen Sie, was Sie im Vergleich zu anderen besonders gut können, in welchen Fachgebieten Sie spezielle Erfahrung haben und welche Trendthemen innerhalb dieses Fachgebiets entstehen. So kann sich eine Produktmanagerin z.B. gezielt als Expertin für innovative Produktentwicklungsverfahren positionieren.
- Definieren Sie die Themen ("Was") mit denen Sie punkten wollen und suchen Sie aktiv Gelegenheiten, bei denen Sie sich präsentieren und positionieren ("Wie"). Schreiben Sie z.B. einen Artikel zu einem Trendthema für die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet Ihres Unternehmens. Oder bieten Sie Ihrem Chef an, beim nächsten Branchentreff einen Vortrag oder Workshop zu diesem Thema zu halten. Zeigen Sie hier Ihre Kompetenz erst "Zug um Zug" und halten Sie den "ein oder anderen Trumpf", z.B. für die Diskussion Ihres Vortrags, in der Hinterhand.
- Lassen Sie sich zu Ihren besonderen Kompetenzen von Freunden und wohlwollenden Kollegen Feedback geben.

Beziehungs- und Informationsnetzwerke gezielt einsetzen

Nutzen Sie Ihre Kontakte, um in der Rangordnung höher zu steigen. Suchen Sie sich Mentoren, die Ihre Ideen unterstützen. Nutzen Sie diese als "Lift".

Tipp

Begeistern Sie durch Ihre Persönlichkeit, nicht nur durch Leistung. Planen Sie Situationen, in denen Sie in ungezwungener Atmosphäre Entscheidern Ihre Ideen präsentieren können. Bereiten Sie sich darauf vor wie auf einen Geschäftstermin. Überlegen Sie sich, welche Facetten Ihrer Persönlichkeit Sie stärker herausstellen wollen, und mit welchen Eigenschaften sie nicht mehr verbunden werden wollen.

Hier ein Beispiel: Ein Account Manager besteigt einen Zug, in dem der Geschäftsführer seines Unternehmens mitfährt. Er sucht dessen Abteil, setzt sich neben ihn und gibt vor, einen Kunden besuchen zu wollen. Der Account Manager hat sich zuvor intensiv vorbereitet und Argumente für seine Beförderung gesammelt. Der Geschäftsführer ist froh, während der langen Fahrt einen Gesprächspartner zu haben. Der Account Manager nutzt die Zugfahrt, um sich für die von ihm gewünschte neue Aufgabe gut zu positionieren. Dafür hat er gerne in Kauf genommen, einen Tag Urlaub zu nehmen. Selbst wenn der Geschäftsführer die "Notlüge" bemerkt hätte, wäre er wahrscheinlich trotzdem von dem gezeigten starkem Engagement und Einsatzwillen beeindruckt gewesen. Und diese Eigenschaften werden ja auch für die neue Führungsaufgabe gebraucht. Viele Frauen zucken bei dieser Geschichte zurück. Sie empfinden ein solches Vorgehen als aufdringlich. Schütteln Sie Ihre Hemmungen ab. Denken Sie kreativ nach, wie Ihr "Zug" aussehen kann.

Frauen sollten sich auch bewusst machen, dass Informationen Macht bedeuten. Allzu oft äußern sie freimütig ihre guten Ideen und wundern sich, wenn ein anderer sie als die eigenen verkauft.

Tipp

Überlegen Sie es sich gut, wann und wem Sie von Ihren Ideen erzählen. Hat sich bereits jemand anderes Ihre Idee zu eigen gemacht, weisen Sie ruhig und sachlich darauf hin, dass es Ihre Idee war.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Umgang mit Unterbrechungen

Machen Sie sich bewusst, dass Sie in wichtigen Projektmeetings oder bei Präsentationen von Statusberichten damit rechnen müssen, durch Zwischenrufe oder Fragen unterbrochen zu werden.

Tipp

- bei Zwischenrufen: Reagieren Sie nicht darauf. Sprechen Sie ruhig weiter. Konzentrieren Sie sich auf die Zuhörer (Ranghöchsten), die für Sie wichtig sind. Über deren Zustimmung verschaffen Sie sich Rückhalt. Die meisten Störer geben dann wieder auf.
- bei Fragen: Ist der Störer sehr hartnäckig, bitten Sie ihn mit ruhiger Stimme darum, seine Fragen erst am Ende des Vortrags zu stellen, z.B. mit den Worten: "Für Fragen wird hinterher noch genug Zeit sein." (Mindell, 2003) Danach wenden Sie sich bewusst von ihm ab und ihren interessierten Zuhörern zu.

Mit etwas Übung wird sich Ihre innere Haltung ändern und Sie treten sichtlich selbstbewusster auf. Dies erschwert es Störern, Sie erfolgreich zu unterbrechen.

Durchsetzungskompetenz aufbauen

Durch ihre kooperative Art legen Frauen viel Wert auf eine harmonische Arbeitsatmosphäre und scheuen konfliktbeladene Auseinandersetzungen. Doch im Wettbewerb um interessante Positionen oder Projekte gibt es Sieger und Verlierer.

Wenn Sie nicht zu den Verlierern gehören wollen, dann sollten Sie auch bei einer Auseinandersetzung Ihren Standpunkt überzeugend vertreten. Wenn Sie z.B. gebeten werden, ein "sehr wichtiges Projekt" als Projektleiterin zu übernehmen, sollten Sie sich als Erstes fragen, wieso Sie dieses Angebot bekommen und nicht einer Ihrer engagierten männlichen Kollegen. Es könnte daran liegen, dass dieses Projekt in der Wertschätzung durch das Management sehr weit unten rangiert und im Hinblick auf die weitere Karriere vertane Zeit ist. Wehren Sie sich dagegen, solche Projekte übertragen zu bekommen, auch wenn Sie sich hierfür mit Ihrem Vorgesetzten auseinandersetzen müssen. Die Kunst ist es, in solchen Situationen immer wieder in Variationen "Nein" zu sagen. Wesentlich ist Ihre innere feste Haltung. Bleiben Sie bei Ihrem Nein. Und kämpfen Sie genauso für die Leitung von Projekten, die man Ihnen nicht überträgt, die aber sehr interessant sind!

Tipp

Üben Sie bewusst für die relevanten Wettkämpfe, indem Sie sich in aus Ihrer Sicht unwichtigen Konfliktsituationen abgrenzen. So fragt Sie z.B. Ihr Vorgesetzter, ob Sie Zeit haben, auch dieses Jahr wieder die Weihnachtsfeier zu organisieren, weil Sie es das letzte Jahr so gut hinbekommen haben. Lehnen Sie mit fester Stimme ab: "Nein, dafür habe ich keine Zeit. Ich bereite gerade die Abschlusspräsentation für unseren Kunden Hoffmann vor, bei der Sie auch anwesend sein werden." Wahrscheinlich wird Ihr Chef Sie zu überzeugen versuchen, dass Sie aufgrund Ihrer Kompetenz und Vielseitigkeit locker beides erledigen können. Hier sollten Sie standfest bleiben. Wiederholen Sie Ihre Argumente in anderen Worten. Dann merkt Ihr Chef, dass es Ihnen ernst ist. Wenn Sie erreichen, dass

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dieses Jahr ein anderer die Weihnachtsfeier organisieren muss, steigen Sie in der Rangordnung wieder einen Schritt nach oben.

Fragen zur Selbstreflektion

Frauen haben gegenüber Männern deutlichen Nachholbedarf im Üben des Rangordnungsspiels sowie ihrer physischen und psychischen Präsenz.

Indem Sie folgende Fragen beantworten, können Sie überprüfen, ob Sie schon alle Tipps beherzigen:

- Achten Sie bei Vorträgen darauf, Ihre Aufmerksamkeit auf den Ranghöchsten zu richten?
- Beteiligen Sie sich schon am Rangordnungsspiel?
- Erobern Sie den Besprechungsraum, wenn Sie ihn betreten?
- Fühlen Sie sich bei Begrüßungen als gleichwertiger Partner?
- Bekommen Sie von Ihren Mitarbeitern die gewünschten Arbeitsergebnisse?
- Setzen Sie Ihr Lächeln bewusst und maßvoll ein?
- Auf welchem Gebiet sind Sie als Expertin anerkannt?
- In welcher aktuellen Situation haben Sie Ihren Chef von Ihren Ideen überzeugt?
- Halten Sie Ihre Vorträge, ohne unterbrochen zu werden?
- Haben Sie schon einmal die Leitung für ein "Traumprojekt" übertragen bekommen?

Literatur

- Knaths, Marion: Spiele mit der Macht, Piper Verlag, 2010
- Borchardt, Alexandra: Führungsspitzen. Ein Lächeln mit Schrecken, in: süddeutsche.de, 11.10.2010
- Narbeshuber, Esther: "Pionieren gehört die Zukunft", Vortrag beim Coachingforum München European Business School am 4.12.2009
- Mindell, Phyllis: Starke Frauen sagen, was sie wollen, 2003

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion