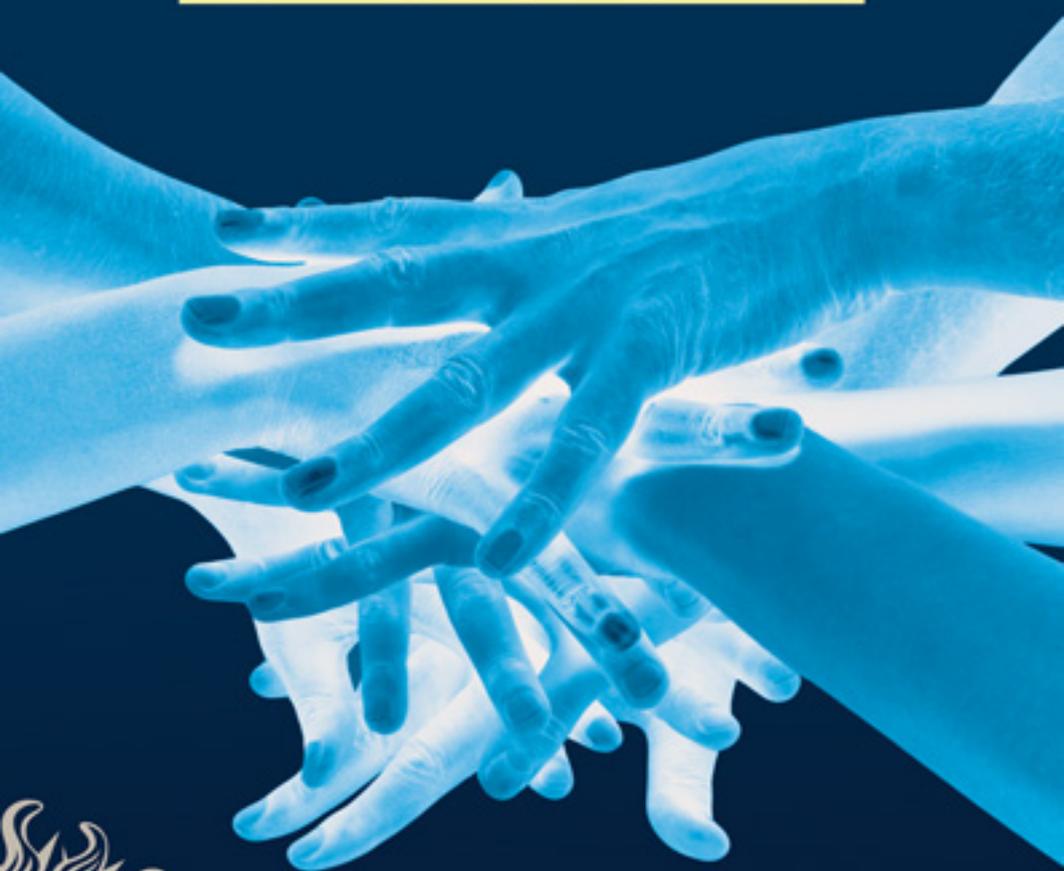


Mark Reuter

Psychologie im Projektmanagement

Eine Einführung für Projektmanager und Teams



PUBLICIS

Reuter
Psychologie im Projektmanagement

Psychologie im Projektmanagement

Eine Einführung für
Projektmanager und Teams

von Mark Reuter



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

CAPM[®], PMBOK[®], PMI[®], PgMP[®] und PMP[®] sind eingetragene Warenzeichen
von Project Management Institute, USA. Des Weiteren sind folgende Begriffe,
Dienstleistungen bzw. deren Abkürzungen geschützt: APMG, GPM, IPMA,
IPMA Level A-D, PM Zert.

Gestaltung des Buchcovers: Jürgen Streitenberger unter Verwendung
eines Fotos (Quelle: fotolia/poco_bw)

Autor und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt
erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden.
Eine Haftung des Verlags oder des Autors, gleich aus welchem Rechtsgrund,
ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen
können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren
Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dorit Gunia, dorit.gunia@publicis.de

ISBN 978-3-89578-361-6

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2011 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Einleitung

Sie machen Projekte? Sie sind also Projektleiter oder Projektleiterin? Dann wissen Sie sicherlich: Projekte sind in Mode! Projektleiter sind in! Problematisch ist nur: Unter dem Begriff des Projektmanagements werden ganz unterschiedliche Dinge zusammengefasst. Was ein Projekt ist und was kein Projekt ist oder wo die Grenzen liegen, wird von verschiedenen Personen ganz unterschiedlich verstanden. Und was Projekterfolg ist, ist mindestens so vielschillernd. Operation gelungen – Patient tot? Dies trifft auf jeden Fall bei manchen Projekten zu. Projekte sind also irgendetwas zwischen Ausnahme und Planbarkeit, zwischen Komplexität und Machbarkeit, zwischen Risiko und Hoffnung.

Am Anfang meiner Seminare stelle ich regelmäßig fest, dass kaum zwei Teilnehmer im Raum sind, die die gleiche Vorstellung davon haben, was man unter Projektmanagement versteht. Offensichtlich werden unter dem Begriff des Projektmanagements ganz unterschiedliche Dinge zusammengefasst. Dies führt dazu, dass in manchen Betrieben Projektmanagement sehr „individuell“, „pragmatisch“ oder auch „spontan“ gehandhabt wird. Ein Projekt wird dann schnell mal aus der Taufe gehoben, ohne die formellen organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen richtig geklärt zu haben. In größeren Organisationen finden sich zumeist solche Regelungen, sie bleiben jedoch häufig abstrakt und werden nicht auf das jeweilige Projekt konkretisiert. Unklar bleiben in diesen Fällen die Zuständigkeiten und die Verantwortungsgrenzen des Projektleiters – gerade im Blick auf die Aspekte, die nicht den technischen Inhalt des Projektes betreffen: Wo beginnt und wo endet seine Macht gegenüber der Linie? Wie kann er die notwendigen Ressourcen aus den Fachabteilungen bekommen – gerade dann, wenn diese nicht sehr positiv seinem Projekt gegenüberstehen? Welche Möglichkeiten stehen ihm offen im Umgang mit schwierigen Personen und Situationen in seinem unmittelbaren und weiteren Projektumfeld? Was darf, kann und muss der Projektleiter selbst entscheiden – und was nicht? Nicht selten fühlen sich gerade unerfahrene Projektleiter ohnmächtig, diese grundsätzlichen Fragen zu klären. Da wird dann schnell darauf vertraut, dass man bei gegebenem Anlass den Rückhalt bei den eigenen Verantwortlichen hat. Meistens geht das nur so lange gut, wie das Projekt „problemlos“ läuft. Tauchen entsprechende Schwierigkeiten auf, wird nicht die mangelhafte Ausstattung der

Rolle des Projektleiters verbessert, sondern schnell die persönliche Kompetenz des Projektleiters in Frage gestellt! So mancher Projektleiter empfindet sich in seiner Rolle daher als zahnloser Papiertiger, der sich gleichzeitig für sein Projekt mit Feuer und Flamme einsetzt, aber dabei zugleich zu verbrennen droht (Burn-out).

Die Ursache für diese erlebte Misere in der Praxis ist dabei nicht ausschließlich einem Faktor zuzuordnen. Wie so oft im Leben tragen mehrere Einflüsse zum Gelingen oder Misslingen bei. Meine These ist: Sollen Projekte erfolgreich zu Ende gebracht werden, braucht es im Projektmanagement in erster Linie ein bewusstes psychologisches Können. Gelegenheiten, dieses psychologische Können im Projekt unter Beweis zu stellen, gibt es viele:

- beim Erspüren von unausgesprochenen Erwartungen und Erfolgskriterien an das Projekt durch die Auftraggeber
- im Umgang mit externen Faktoren, die scheinbar so ganz nebenbei das Projekt beeinflussen
- beim Verhandeln über den Zugriff auf Ressourcen mit externen Partnern oder internen Vorgesetzten
- im Umgang mit Mitarbeitern, um diese für die Mitarbeit zu begeistern und später auch zu führen
- bei der Selbstmotivation und Selbstausrichtung der eigenen Person.

Projektmanagement als designtes Management

Diese Aussage mag im ersten Moment etwas ungewöhnlich erscheinen: Projektmanagement als „Design“? Für viele Menschen ist „etwas zu designen“ eine künstlerische oder auch mal technische Tätigkeit. Das Wort „Design“ bedeutet wertneutral etwas „planen“, „entwerfen“, „gestalten“. Berücksichtigt man diese eigentliche Wortbedeutung, muss man festhalten: Insofern der Mensch ein Objekt bewusst formt oder gestaltet, ist dies Design. Diese Formgebung ist nicht zufällig, sondern unterliegt bestimmten Intentionen oder Prinzipien. Wenn also der Projektleiter das Projektgeschehen bewusst formt oder gestaltet, ist er Designer. Man kann sogar noch einen Schritt weitergehen: Neben Objekten, die durch ihre Form begreifbar sind, werden auch Ideen und Abstraktes erst durch eine Form begreifbar. Planen und Steuern als geistige Vorgänge sind solche Vorgänge. Sie sollten nicht „zufällig“ vom Projektleiter, seinen Erfahrungen und Vorstellungen abhängig sein. Vielmehr sollte ein Projektleiter sein Projekt nach bestimmten formalen und persönlichen Kriterien planen und steuern.

Anders ausgedrückt heißt das: Jeder Mensch ist in der Lage, durch Introspektion und Retrospektion den eigenen Gedanken und Gefühlen eine Form zu geben. Dieses Gestalten von Immateriellem zeichnet den Menschen aus! Planung und Steuerung eines Projektes sind Ergebnisse einer solchen Reflexion, sind also individuelle Leistungen der Formgebung. *Also: Projektleiter reflektiere, was Du planst und wie Du steuerst. Dadurch bestimmst Du das Design Deines Projektmanagements.*

Nur am Rande sei angemerkt, dass die Fähigkeit, Dinge bewusst zu gestalten eine Fähigkeit ist, die den Menschen aller Zeiten und Zonen inneohnt. Schon in den frühen Höhlenmalereien wird durch die zeichnerische Gestaltung versucht, den eigenen Gefühlen wie z. B. Angst vor den gefährlichen Tieren oder auch zukünftigen Ereignissen – wie der bevorstehenden Jagd – Ausdruck zu verschaffen. Bis zur Beginn der Moderne gab es immer einen vorherrschenden Stil in der europäischen Kunstgeschichte. Diese einseitige Ausrichtung zerbrach und wurde bis heute nicht mehr erreicht. In unserer Zeit steigert sich in der künstlerischen Gestaltung diese „pluralistische“ Bewegung manchmal bis ins Absurde und Groteske (siehe z. B. Dadaismus). Heute tritt durch die Vielfalt der Formen eine Beliebigkeit auf, die einem ästhetisierendem „Schön ist, was gefällt“ mündet.

Und was hat das mit Projektmanagement zu tun? Projekte zu managen ist eine bewusste Gestaltung des Projektgeschehens. Jedoch gibt es eine unüberschaubare Fülle an Methoden und Ansätzen, Werkzeugen und Techniken, um bestimmte Fragestellungen im Projektmanagement darzustellen, aufzubereiten oder zu lösen. Projektmanagement ist gewissermaßen ein Baumarkt der Problemlösungsmethoden, und der Projektleiter muss immer wieder auswählen, welche „Tools und Techniken“ er einsetzen möchte. Der Projektleiter gestaltet damit – bewusst oder unbewusst – das weitere Projektgeschehen.

Wir leben im Zeitalter der Baumärkte mit ihrem Überfluss an Tools und Templates, Methoden und Techniken im Projektmanagement. Projektarbeit verlangt, dass sich der Projektleiter immer wieder neu auf die Ziele und Anforderungen des Projektes einstellt, so wie ein guter Verkäufer sich auf seinen Kunden einstellt oder ein guter Arzt auf die Bedürfnisse seines Patienten. Persönliche Gewohnheiten, aber auch die Arbeit der Fachverbände mit ihren vorgefertigten Kategorien geben hier eine gewisse Orientierung. Dennoch: In der Tagesarbeit bin ich es als Person, die der Arbeit eine unverwechselbare Form gibt.

Was ist psychologisches Projektmanagement?

In meinen Projektmanagement-Seminaren sage ich manchmal scherzhaft, dass mancher Projektmitarbeiter – aber auch mancher Projektleiter – einem „autistischen Hacker“ gleiche. Diese Formulierung kommt erstaunlicherweise gerade bei vielen IT-Mitarbeitern gut an, denn jeder kennt einen Kollegen, der in dieses Vorurteilsraster passt. Natürlich soll mit dieser Formulierung niemand verletzt werden! Es handelt sich ja um ein Stereotyp, das humorvoll eingesetzt wird. Aber hinter dem Scherz verbirgt sich noch mehr, denn in der Tat wird manchmal das Managen eines Projektes betrieben wie ein rein mechanisches Handwerk, als eine Art Rechenkunst, die nach einer mathematischen Gleichung am Ende aufgehen muss, dass es mehr oder weniger isoliert von der Umgebung durchgeführt werden kann. Oder wie es eine andere Teilnehmerin am Ende eines Seminars einmal ausdrückte: „Ich habe hier gelernt, dass Projektmanagement und die Bedienung von MS Project ein Unterschied ist“.

Psychologisches Projektmanagement stellt die vielfältigen menschlichen Ebenen, die es in einem Projekt gibt, in den Vordergrund. Es geht um:

- mich selbst, mein eigenes Selbstbild als Projektleiter, meine Ethik, den inneren Dialog, den ich mit mir führe, und der wichtig ist in Hinblick auf die Frage, was mir wichtig ist und wie ich bestimmt und selbstsicher in meiner Rolle auftreten kann. Es geht um die Selbstreflexion hinsichtlich meines Wissens und Könnens und um die Frage, ob ich als Projektleiter geeignet bin.
- die Beziehung, die ich zum Kunden bzw. Auftraggeber habe: es geht um das Entwickeln einer gemeinsamen Denke, um das Verstehen des anderen: Warum und wofür braucht der Kunde das Produkt, welche Absicht verfolgt der Kunde letztlich, in welchem Kontext soll das Produkt zum Einsatz kommen etc. Es geht um das Erspüren von unausgesprochenen Erwartungen und Erfolgskriterien an das Projekt durch die Auftraggeber.
- den Umgang mit Mitarbeitern, die es zu gewinnen gilt, deren Einsatz und Leistung es zu steuern gilt: Es geht um Motivation und nicht um Manipulation.
- mein Verhältnis, das ich mit externen Lieferanten oder internen Vorgesetzten habe, deren Engagement und Unterstützung ich brauche.

Ich plädiere in diesem Buch für den bewussten Einsatz einer intra-individuellen und inter-individuellen Kompetenz, die menschliche Prozesse in den Vordergrund stellt und die es braucht, um eine komplexe Aufgabe zu lösen – etwas, das immer wieder als wichtig und richtig erkannt wird und trotzdem häufig auf der Strecke bleibt. In der Sprache des Projektmanagements stehen vor allem im Vordergrund: Stakeholdermanagement, Kom-

munikation und Beziehungsmanagement, Konfliktklärung, Ethik und Reflexion.

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken, ich sehe durchaus die Notwendigkeit, technische Hilfsmittel im Managen eines Projektes einzusetzen. Die Komplexität eines Vorhabens mit der Fülle an Dokumenten kann am besten in Form einer systematischen EDV-Ablage bewältigt werden. Kostenberechnungen können leichter durch entsprechende Hilfsmittel durchgeführt und kontrolliert werden. Technik bleibt aber zweit-rangig und ist Mittel zum Zweck. Jeder Projektleiter sollte die Fähigkeit besitzen, sich nicht von der Technik dominieren zu lassen. Sicherlich, man kann sich die Arbeit in einem Projekt auch nur unter total sachlichen Gesichtspunkten vorstellen – die Frage bliebe aber: Wollten wir in einem solchen Kontext arbeiten?

Inhalte

- In Kapitel 1 geht es um das Anforderungsprofil an den Projektleiter: Was muss ich alles kennen und können, um meinen Job gut zu machen? Was sagen die großen Fachverbände APM Group, IPMA und PMI mit ihren verschiedenen Normenkatalogen und ihren Zertifizierungsrichtlinien? Welche Rolle spielt bei Ihnen die menschlich-zwischenmenschliche Komponente?
- In Kapitel 2 geht es um die Beziehung des Projektes zu verschiedenen Projektbeteiligten. Wie gehe ich als Projektleiter mit den verschiedenen Interessensgruppen, die es rund um mein Projekt gibt, um? Wie gehe ich mit Kritikern um? Gilt es nur, sie zum Schweigen zu bringen, muss ich sie bekehren, manipulieren oder haben sie nicht auch berechtigte Interessen? Sind es letztlich nicht sie, die am Ende beurteilen, ob das Projekt gelungen ist?
- In den Kapiteln 3-5 geht es um Teamplay, Führung und Konfliktmanagement. Was kann ich tun, damit die Projektmitarbeiter sich mit dem Projekt identifizieren, dass sie die Projektarbeit nicht nur als zusätzliche Last empfinden? Wie kann ich echten Teamgeist erzeugen statt falscher Teamideologie? Welche Rolle kommt hierbei insbesondere der Person des Projektleiters zu? Wie geht er am besten mit Konflikten und Krisen im Projekt um? Hier geht es nicht einfach um die Anwendung von irgendwelchen Führungsregeln, sondern um das bewusste Einbringen von Wertvorstellungen in die Führung des Teams. Wenn das Team mehr als eine Gruppe mit einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe sein soll und der Projektleiter mehr als ein Arbeitsverwalter, dann braucht es eine tiefere Übereinstimmung unter den Beteiligten, die sich in einem gemeinsamen Werteverständnis ausdrückt.

- Kapitel 6 beschäftigt sich mit den klassischen Planungs- und Steuerungsthemen aus psychologischer Sicht: Wie motiviere ich und wie überwache ich am besten die Projektmitarbeiter? Dabei gilt es, die Motivation abzugrenzen gegenüber der Manipulation und die Überwachung gegenüber der bloßen Kontrolle. Auch hier geht es darum, den anderen mehr zu erfassen, besser zu verstehen „wie der andere tickt“, was seine wahren Bedürfnisse und Anliegen sind. Nur die Fähigkeit, die Weltsicht des Mitarbeiters in die Planung und Steuerung zu integrieren, wird zu einem effektiven Miteinander führen.
- Kapitel 7 ist dem Transfer gewidmet: Zum einen dem Projektabschluss als Ende der Projektzusammenarbeit mit der Frage: Was braucht es, um ein gutes Projektende zu finden? Zum anderen dem Erlernen des Projektmanagements – gewissermaßen als abschließende Aufgabe.
- Am Ende soll aber auch noch eine andere Sicht der Dinge ihren Platz finden: Ist der Erfolg wirklich nur vom Projektleiter und seiner Persönlichkeit abhängig? Nein, sicherlich nicht! Vielmehr bewegt sich der Projektleiter auch in einem konkreten Unternehmen, mit eigenen Regeln und Werten, Normen und Richtlinien, die seinen Weg beeinflussen. Letztlich ist dies die Unternehmenskultur, die es ihm ermöglicht, seine Fähigkeiten zu zeigen oder aber verhindert, dass er etwas erreicht.

Aktuelle Relevanz

- Im Frühjahr 2009 veröffentlichte die International Project Management Association (IPMA[®]) die Überarbeitung ihrer Beschreibung über das Wissen und die Erfahrung, die man im Projektmanagement braucht (ICB 3.0). Diese neue Norm wurde im Frühjahr 2009 in Deutschland freigegeben. Gleichzeitig überarbeitete das amerikanische Project Management Institute (PMI[®]) ihre „Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK[®] Guide). In beiden Veröffentlichungen, die quasi Normcharakter haben, spielt der Faktor Mensch eine wichtige Rolle.
- Das Buch berücksichtigt neben den Anforderungen der PMI und der IPMA als dritte Größe die Anforderungen der APM Group mit PRINCE2[™]. Der Ansatz von PRINCE2 wurde ebenfalls im Sommer 2009 aktualisiert und erhält im Moment auch in Deutschland zunehmend Beachtung.
- Das Thema Projektmanagement hat in den letzten Jahren eine enorme Nachfrage erlebt. Dies lässt sich gut an den immer weiter

steigenden Zahlen zu Zertifizierungen für Projektpersonal ablesen. Ich suche bewusst den kritischen Dialog mit den Inhalten der Zertifizierungen, denn in den Prüfungen werden genau diese sozialen Themen ebenfalls abgefragt.

- Das Thema „Faktor Mensch im Projekt“ wird in vielen Veröffentlichungen zu Projektmanagement behandelt. Häufig wird aber das Thema der sozialen Kompetenz verkürzt zu einem pragmatischen „wie macht man das“? Diese vereinfachenden Rezepturen sollen hier nicht widergegeben werden! Ich will eine Ebene tiefer gehen, grundsätzlicher werden und suche den Dialog mit Ihnen als Leser – ich stelle meine Thesen, die ich durch meine Tätigkeit als Trainer und Berater gesammelt habe, berichte von den Erfahrungen meiner Seminarteilnehmer und möchte Sie als Leser bitten, abzugleichen, ob Sie gleiche oder ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Daher ist das Buch gerade für Personen, die bereits Erfahrungen im Projektmanagement haben, von zusätzlichem Nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Normen und Zertifizierungen	17
1.1	Relevanz: Die Bedeutung der richtigen Auswahl von Projektleitern	17
1.2	Aufgaben und Anforderungen an einen Projektleiter	19
1.3	Ein pragmatischer Ansatz – Selbstreflexion: wie gut bin ich als Projektleiter geeignet?	21
1.4	Ein mögliches Anforderungsprofil: Variante 1 – die International Competence Baseline (ICB) der IPMA	24
1.4.1	Inhalt und Aufbau der ICB 3.0	25
1.4.2	Die 4 Kompetenz- und Zertifizierungsstufen der IPMA	26
1.4.3	Die levelabhängigen Zertifizierungs-Prüfungen bei der IPMA	29
1.4.4	Zusammenfassung der Taxonomiebereiche	32
1.4.5	Voraussetzung und Zertifizierungsverfahren zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) nach IPMA-Level D mit der Gültigkeit von 5 Jahren	33
1.4.6	Beispiel-Fragen aus dem Wissenstest der Zertifizierungsverfahren	35
1.5	Anforderungsprofil Variante 2 – die Kompetenzstufen der PMI	37
1.5.1	Die Inhalte des PM Body of Knowledge	37
1.5.2	Die 3 Kompetenzstufen der PMI	37
1.5.3	Das Prüfungsverfahren der PMI	40
1.5.4	Vier Beispielfragen aus dem PMP-Zertifizierungsverfahren	41
1.6	Anforderungsprofil Variante 3 – die Kompetenzstufen der APM Group mit PRINCE2	43
1.6.1	Die Inhalte des „Managing Successful Projects with PRINCE2“	43
1.6.2	Die Kompetenzstufen von PRINCE2	44
1.6.3	Das Prüfungsverfahren von PRINCE2	45
1.6.4	Beispielfragen aus dem Zertifizierungsverfahren	45
1.7	Zusammenfassung und Ausblick	46
2	Stakeholdermanagement oder der Gleichklang mit dem Projektumfeld	52
2.1	Relevanz	52
2.2	Stakeholdermanagement nach Sicht der Fachverbände	54
2.3	Die unsichtbare Macht der menschlichen Beziehungen : die soziale Wirklichkeit rund um das Projekt	56
2.3.1	Formelle Stakeholder	57
2.3.2	Informelle Stakeholder	58
2.3.3	Fehlende Motivation als Widerstand?	59

2.4	Stakeholderanalyse: eine permanente Aufgabe im Projektmanagement	62
2.5	Kommunikationsplanung als Basis des Stakeholdermanagements ..	63
2.6	Emotionsmanagement als Risiko und Chance zugleich	66
2.7	Projektmarketing? Projektmarketing!	70
2.7.1	Was verstehen wir unter Projektmarketing?	71
2.7.2	Projektmarketing als Customer-Relationship-Management	73
2.7.3	Projektmarketing als Lobbyarbeit für das Projekt	76
2.7.4	Projektmarketing als gesteuerte Netzwerkarbeit	77
2.7.5	Projektmarketing als Öffentlichkeitsarbeit	78
2.8	Fazit	81
3	Projektstart – Projektende	82
3.1	Relevanz im Gesamtprojekt	82
3.2	Die Sicht der Fachverbände zum Thema Projektstart	83
3.3	Der verkorkste Projektstart	85
3.4	Der gelungene Projektstart	87
3.5	Elemente des Projektstarts: Was gehört zu einem guten Projektstart?	90
3.6	Die „Heilige Kuh“	91
3.7	Und was sagen die Verbände zum Thema Projektabschluss?	93
3.8	Die Ambivalenz des Projektabschlusses	95
3.9	Best Practice Projektabschluss	97
3.10	Die Abschlussagenda – mal anders erzählt	100
3.11	Fazit	101
4	Teampay richtig gestalten	103
4.1	Relevanz	103
4.2	Vorsicht Teamarbeit!	103
4.3	Was verstehen wir unter einem „Team“?	105
4.4	Chronologie der Teamentwicklung	106
4.4.1	Teamstart	106
4.4.2	Die fortgesetzte Zusammenarbeit: das Tagesgeschäft	109
4.4.3	Der richtige Abschluss	111
4.5	Allgemeine Faktoren für den Gruppenerfolg	112
4.5.1	Typische Phasen der Gruppenentwicklung: Gruppen entwickeln sich	114
4.5.2	Teammitglieder nach ihrem „Reifegrad“ führen	117
4.6	Ein allgemeines Modell der Teameffektivität	119
4.6.1	Einzelkämpfer	123
4.6.2	Gruppendruck als falsches Teampay	123
4.7	Themen, die im Zusammenspiel wichtig sind	124
4.8	Projektleiter als Vermittler für Zusammenarbeit des Projektteams ..	125
4.9	Auf dem Weg zu einer reflektierten Teamkultur	127
4.10	Fazit	128

5	Führen und Leiten von Projekten	129
5.1	Relevanz	129
5.2	Das Klageglied frustrierter Projektmitarbeiter: mangelnde Leadership-Kompetenz der Projektleiter	130
5.3	Das Klageglied des Projektleiters : zu wenig Einfluss auf Mitarbeiter und den Vorgesetzten	131
5.4	Die klassischen Führungsinstrumente der Mitarbeiterführung	135
5.4.1	Führungstechniken und Führungsstile	135
5.5	Mein authentischer Führungsstil? Führungsstile – Führungskategorien – was bleibt?	144
5.6	Die besondere Führungssituation eines Projektleiters : nicht-triviale Systeme, Coaching und transformationale Führung	146
5.7	Werteorientierte Führung in der Projektarbeit	149
5.8	Fazit	157
6	Motivieren	159
6.1	Relevanz	159
6.2	Was sagen die Fachverbände?	159
6.2.1	Was sagt die ICB/NCB 3.0?	159
6.2.2	Was sagt der PMBOK Guide 4.0?	160
6.3	Motivation, Commitment und Engagement	161
6.3.1	Motivationsarten	163
6.3.2	Motivation nach dem Bedürfnis-Prinzip?	164
6.3.3	Herzbergs 2-Faktoren-Theorie	164
6.3.4	Selbstmotivation ... als Vorbild für andere	165
6.4	Wie motiviere ich Projektmitarbeiter?	167
6.4.1	Kommunikative Motivation	169
6.4.2	Arbeitsorganisatorische Motivation	170
6.4.3	Motivation durch soziale Faktoren (Führung, Team, Kollegialität)	172
6.5	Fazit	173
7	Kommunikationssituationen im Projekt	175
7.1	Relevanz	175
7.2	Was sagen die Fachverbände dazu?	176
7.3	Die Informationsmisere im Projekt	177
7.4	Kommunikationsregeln	179
7.5	Kommunizieren und Dokumentieren	181
7.6	Besprechungen: Die Urmutter der Kommunikation im Projekt	185
7.7	Auch Präsentieren will gelernt sein	187
7.7.1	Vorbereitung auf die Zielgruppe/Zielgruppenanalyse	187
7.7.2	Strukturelle und strategische Vorbereitung	187
7.7.3	Mentale Vorbereitung kurz vor der Präsentation	189
7.8	Verhandeln als spezielle Kommunikationssituation	189
7.9	Fazit	196

8	Konflikte und Krisen	197
8.1	Relevanz	197
8.2	Was sagen die Fachverbände?	198
8.2.1	Mögliche Konfliktquellen	198
8.2.2	Konfliktumstände	199
8.2.3	Mögliche Prozessschritte	199
8.3	Konflikte – soweit das Auge reicht?	200
8.4	Projektarbeit als permanentes Konfliktmanagement	203
8.4.1	Stufen und Verlauf von Konflikten	203
8.4.2	Zyklischer Verlauf von Konflikten	205
8.4.3	Spannungen und Konflikte im Projektteam rechtzeitig erkennen: Indikatoren	206
8.5	Vom Umgang mit Spannungen und Konflikten als Projektleiter	207
8.5.1	Antizipieren und Ansprechen der Konfliktpotenziale im Vorfeld	208
8.5.2	Schritte für eine kooperative Konfliktschlichtung	211
8.5.3	Die Win-Win-Lösung	214
8.5.4	Moderation: Aushandeln von Leistung und Gegenleistung	215
8.5.5	Was kann der Projektleiter tun, damit er nicht selbst Teil des Konfliktes wird?	218
8.5.6	Konfliktkultur entwickeln	223
8.6	Projektkrisen managen	224
8.7	Fazit	227
9	Steuern	229
9.1	Relevanz : Warum manche Menschen mit Kritik und Kontrolle nicht umgehen können	229
9.2	Die Normen	230
9.2.1	Was findet sich in der ICB/NCB 3.0. zu diesem Thema?	230
9.2.2	Was sagt der PMBOK Guide 4.0?	230
9.2.3	Was sagt PRINCE2	231
9.3	Kritik, Selbstbild und Selbstwertgefühl	232
9.4	Stolperstein 2: die Person des Kritisierenden	233
9.5	Kritik richtig äußern	235
9.6	Richtig Loben!	239
9.7	Feedforward: Gesprächsführung auf der Suche nach Lösungen	240
9.8	Streit- und Kritikkultur aufbauen	241
9.9	Zusammenfassung	243
10	Projektmanagement lernen	244
10.1	Relevanz	244
10.2	Projektmanagement als Lerngegenstand	246
10.2.1	Wissen erlernen	246
10.2.2	Projektmanagement als individuelle Schlüsselkompetenz	247
10.2.3	Den Umgang mit kritischen Projekt – Situationen lernen	249

10.2.4	Projektmanagement als Erinnerungen für die Zukunft	251
10.3	Formen des Lernens (WIE)	254
10.3.1	Lehr-Lernmodelle	254
10.3.2	Lernen als Erwerb neuen Wissens	256
10.3.3	Lernen als (kritische) Begleitung (Coaching und Supervision)	257
10.4	Teamorientiertes Projektmanagement-Lernen	261
10.5	Mentoring/Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung	263
10.6	Die Inhalte der Ausbildung zum Projektmanagement- Qualifizierungscoach	265
10.6.1	Start-Workshop	265
10.6.2	Vertiefungsworkshop I + II	266
10.6.3	Aufbauseminar	266
10.6.4	Abschlussworkshop	267
10.6.5	Praxisphasen	267
10.7	Organisationales Projektmanagement-Lernen	267
10.8	Key-Contributoren oder der Aufbau eines Wissensmanagements in einem Unternehmen	270
10.9	Fazit	273
11	Projektmanagement und Kultur	275
11.1	Relevanz	275
11.2	Unternehmenskultur	275
11.3	Projektkultur!?	276
11.4	Kultur als Anpassung an eine Norm?	279
11.5	Kultur als Wertebewusstsein	282
11.6	Projektkultur gestalten	283
11.7	Kultur und Philosophie	286
11.8	Von der Projektkultur zur Projektmanager-Ethik	287
11.9	Fazit	291
	Über den Autor	293

1 Normen und Zertifizierungen

1.1 Relevanz: Die Bedeutung der richtigen Auswahl von Projektleitern

Immer mehr Aufgaben werden in Unternehmen in Form von Projekten abgewickelt. Die Projektarbeit gewinnt somit zunehmend an Bedeutung und ist aus dem Arbeitsalltag vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt qualifiziertes Personal voraus und entsprechend gewissenhaft muss die Auswahl von geeignetem Projektpersonal erfolgen.

Aber wie wichtig nehmen Sie oder Ihre Unternehmensleitung die Frage, den oder die Richtige als Projektleiter zu beauftragen? Sicherlich haben Projekte nur Erfolg, wenn Projektleiter eingestellt werden, die als Person den späteren Anforderungen genügen und flexibel genug sind, sich auf ändernde Bedingungen einzustellen. Oftmals wird aber im Prozess der Personalauswahl die Notwendigkeit der gründlichen Analyse der Management-Kompetenz des Bewerbers unterschätzt. Die Kosten und die Mühe eines gründlichen Auswahlverfahrens werden gescheut oder der Aufwand als unnötig erachtet. In Wirklichkeit jedoch sind diese oftmals vernachlässigbar gering im Vergleich zum finanziellen Schaden und Imageverlust einer möglichen Fehlbesetzung. Deswegen gilt: Je höher und bedeutender die zu besetzende Position, desto mehr lohnt es sich für Sie selbst bzw. für Ihr Unternehmen, bei der Personalauswahl in die Erforschung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten zu investieren, um die Folgeschäden einer fehlerhaften Besetzung so gering wie möglich zu halten – ganz abgesehen von den vermeidbaren Kosten, die im Falle einer sofortigen Optimalbesetzung der Stelle erst gar nicht entstehen würden.

Projekte bergen zu Beginn vielfache Chancen und Gefahren. Während des Verlaufs muss der Projektverantwortliche im Stande sein, angemessen zu reagieren. Vor allem bei komplexen Projekten lassen sich nicht alle möglichen Situationen vorhersehen. Auch reicht das Erkennen von Problemen nicht aus, um mit unkalkulierbaren Situationen entsprechend umgehen zu können, sondern hierfür bedarf es der „Berücksichtigung von Erfahrungen, Gefühlen, Intuitionen sowie assoziativen Denkweisen.“¹ In

¹ Böhle, F.; Pfeiffer, S.; Sevsay-Tegethoff, N. Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, S.193.

Projekten wird zwar versucht, nahezu alles zu planen, dennoch ergeben sich immer wieder unvorhergesehene und komplexe Situationen, die der Projektleiter bewältigen muss. Dafür sind die Begabung für ganzheitliches, vernetztes Denken und die Fähigkeit, für eine harmonische Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu sorgen, von Nöten.

Kerzner¹ sieht in der Risikobereitschaft einen Grund für das vergleichsweise junge Alter von Projektleitern, das im Schnitt zwischen 30 und 40 Jahren liegt. Jüngere sind bereit, mehr Risiko in Projekten auf sich zu nehmen, und sind zudem bereit, mehr und länger zu arbeiten als ihre älteren Kollegen. Oftmals sind sich diese jungen Projektverantwortlichen aber auch nicht des Ausmaßes des Risikos bewusst – sei es aufgrund mangelnder Erfahrung oder der Unzulänglichkeit an Objektivität – weshalb die ausschlaggebende Fähigkeit zur Bewältigung von Unvorhersehbarem die Risikobereitschaft darstellt.

Aber noch von einer anderen Seite gewinnt die Frage nach dem richtigen Projektleiter an Relevanz: Es ist die Perspektive der betroffenen Person selbst. Es muss doch für Sie mindestens ebenso wichtig sein wie für das Unternehmen herauszufinden, ob Sie das Zeug zu einem erfolgreichen Projektleiter haben. Diese Seite ist für Sie eine Form der Selbstvergewisserung, die sicherlich genauso wichtig ist wie die Frage der Unternehmensleitung, ob ein möglicher Kandidat, der sich auf die Stelle eines Projektleiters bewirbt, tatsächlich dafür geeignet ist. Hier erfolgt die Antwort auf die Eignungsfrage eher in Blick auf die ganz persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz: Wie viel Aufwand, wie viel Nerven, wie viel Lebenswertverlust ist mir die Tätigkeit des Projektleiters wert? Oder wäre für Sie nicht eine Fachkarriere oder eine Linienkarriere besser?

Aus meiner Seminarleitertätigkeit ist gerade diese persönliche Frage für mich die entscheidende im Hinblick auf den Projekterfolg: Projektmanagement verlangt nicht selten einen „Helikopterblick“, die Fähigkeit zur „Vogelperspektive“, d. h. sich auf das große Ganze zu konzentrieren oder nicht zu kleinteilig zu werden. Und ich erlebe häufig Seminarteilnehmer, die genau das Gegenteil machen: Sie verlangen nach noch genaueren Tools, Methoden, Techniken, um das Unfassbare in den Griff zu bekommen. Beispiel: Das Verlangen nach einem noch ausdifferenzierteren Informationsmanagementsystem, um der heutigen E-Mail-Flut „Herr“ zu werden – statt dem Einsatz von persönlicher Gelassenheit, die sich z. B. darin ausdrückt, E-Mails nicht gleich am Morgen, sondern erst nach dem Mittagessen zu lesen! Oder: Ein Projektmanagement-Programm erst dann

¹ Kerzner, H. Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: John Wiley, 2001 (7.Ed), S. 9ff.

einsetzen, wenn es darum geht, einen stabilen Projektplan in Module herunterzubrechen und diese Details dann zu monitoren – statt gleich zu Beginn das Projekt in die EDV zu zwingen. Diese Gelassenheit ist eine Form von Souveränität, die vielleicht auch eine gewisse persönliche Reife braucht.

Im folgenden Kapitel geht es zunächst um die Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, damit diese als Projektleiter eingesetzt werden kann. Gibt es einen eindeutigen Kriterienkatalog, die ein Projektleiter erfüllen muss? Wenn ja: wie sieht dieser aus? Wenn man diese Kriterien hat, lässt sich die Frage stellen: Wie wird überprüft, ob eine Person diese Kriterien erfüllt? Welche Verfahren können herangezogen werden, um die Eignung eines Kandidaten festzustellen und zu definieren.

Last but not least ist die entscheidende Frage für mich, ob ich die notwendigen Voraussetzungen erfülle bzw. wie ich mich selbst dazu entscheide.

1.2 Aufgaben und Anforderungen an einen Projektleiter

„Die Zukunft der innerbetrieblichen Arbeitsorganisation liegt im Projektmanagement“ – Aussagen dieser Art finden Sie in vielen Managementzeitschriften und wissenschaftlichen Analysen. Dahinter verbirgt sich die These, dass Projektmanagement die effizienteste Möglichkeit der Organisation in Sachen Produktentwicklungen, Produkteinführungen etc. darstellt. Daneben erlebt diese Form der Organisation auch in vielen weiteren Bereichen eine Hochkonjunktur. Viele Unternehmen sind in einer Phase angelangt, in der versucht wird, diese Form der Aufgabenbewältigung für sehr unterschiedliche Bereiche einzusetzen.

Wer sich als Arbeitnehmer auf diesen Markt einstellen möchte, wird allerdings enttäuscht: Wenn man die Stellenanzeigen in den Wochenendausgaben nach einem Profil „Projektleiter“ durchforstet, wird man schnell feststellen: Es gibt keine einheitliche Anforderungsbeschreibung für Projektleiter. Je nach Unternehmen und Branche differiert das geforderte Eintrittsalter (35-45 Jahre). Branchen- und/oder Berufserfahrung sind durchaus gewünscht, wobei es oftmals unklar bleibt, in welchem genauen Ausmaß – genauso unklar bleibt, was jeweils unter geforderten Kenntnissen in Projektmanagement-Methoden verstanden wird. Auch die persönlichen Voraussetzungen sind häufig mehr als wage: Es wird von Eigeninitiative sowie unternehmerisches Denken, soziale Kompetenz und Führungserfahrung gesprochen. Gerne wird auch analytisch-strukturiertes

Denken, selbständiger Arbeitsstil, teamorientierte Arbeitsweise und hohe Belastbarkeit gefordert.

Wenn ich in meinen Seminaren nach den verschiedenen „Rollen“ frage, die die Seminarteilnehmer als Projektleiter schon erlebt haben, antworten viele: der Projektleiter hat die Rolle eines „Methodenexperten“, er stellt das „Tor zwischen Technik und Business“ dar, soll aber auch „Teamplayer und Leader zugleich“ sein. In den Besprechungen wird von ihm die Rolle des „Moderators“ und gleichzeitig des „Experten“ abverlangt. Er soll die Funktion des „Verhandlers“ oder eines Schlichters bei widersprechenden Zielen und Interessen übernehmen. Offensichtlich muss der Projektleiter also ein Alleskönner sein. Zur Beschreibung dieser vielfältigen Anforderungen wird umgangssprachlich gerne das Bild der „eierlegenden Wollmilchsau“ bemüht!

In den Seminaren gibt es häufig kontroverse Diskussionen über das Anforderungsprofil. Meist entzünden sich die Diskussionen an der Frage, wie viel „Fachwissen“ der Projektleiter haben muss. Die einen plädieren dafür, dass der Projektleiter auf jeden Fall vom Projektgegenstand eine Ahnung haben muss: Er muss zwar nicht in allen Fachgebieten Experte sein, aber er „muss wissen, wo er inhaltlich hin will“. Andere vertreten die Ansicht, dass der Projektmanager als „reiner“ Manager gewissermaßen nur Methodenexperte sein muss.

Und auch in der Literatur scheint es keinen Konsens bezüglich der Anforderungen zu geben. Eine Definition, die wir gefunden hatten, zieht sich zurück auf die Aussage, dass der Projektleiter die Verantwortlichkeit für kosten-, qualitäts- und zeitgerechte Leistungserbringung sowie für die interdisziplinäre fachliche und personelle Teamführung hat. Andere definieren: „Ein Projektleiter muss in der Lage sein, das Projekt zu managen, sein Team zu führen und als Schnittstelle zu den Stakeholdern zu fungieren“¹ und führt dazu wesentliche Aufgaben auf:

1. Projektplanung und -controlling
2. Projektorganisation
3. Auswahl und Führung des Projektteams
4. Erarbeitung von Umsetzungsstrategien
5. Steuerung des Projektfortschritts
6. Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehungen
7. Information und Kommunikation über den Projektstatus
8. Risikomanagement

¹ Schelle, H.; Ottmann, R.; Pfeiffer, A.: ProjektManager. Nürnberg: GPM, 2005 (1. Auflage), S.320.

9. Organisation der Projektadministration und Dokumentation

Geben diese Definitionen uns die Sicherheit, eine allgemeingültige Beschreibung der Anforderungen an den Projektleiter in den Händen zu halten? Nicht wirklich, denn einerseits werden nur manche persönlichen Erfahrungen aufgezählt oder andererseits nur einige der typischen Aufgabenfelder benannt, die jedoch keine Aussage darüber beinhalten, über welche Eigenschaften jemand verfügen muss, um diese Aufgaben zu managen. So können sich doch hinter den verschiedenen Aufgabenfeldern unterschiedliche Kompetenzen verbergen, z. B. verlangt manche Aufgabe entsprechend Ruhe und Konzentrationsfähigkeit auch auf Kleines, während andere eher Intuition und soziales Gespür verlangt.

In diesem Zusammenhang wird dann von Kompetenz oder Qualifikationen des Projektleiters gesprochen (Handlungskompetenz). Schelle et al¹ unterscheiden zwischen den vier Kompetenzsäulen: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Organisationskompetenz und Sozialkompetenz. Andere Autoren² (z. B. Steinbuch, S.90) differenzieren dagegen in persönliche Qualifikation, Projektqualifikation, Fachqualifikation und Führungsqualifikation. Auch hinsichtlich der Frage, welche Rolle die Fachkompetenz des Projektleiters haben muss, ist ungeklärt. Die Befürworter eines „generalistischen Ansatzes“ argumentieren, dass die sozialen und methodischen Kompetenzen der Projektleitung im Vordergrund stehen. Vertreter des „sach- bzw. fachkompetenten Ansatzes“ verlangen vom Projektleiter, dass dieser die fachspezifischen Auskünfte seiner Mitarbeiter versteht.

Offensichtlich existiert weder im Alltagsgebrauch (Sprachgebrauch, Stellenanzeigen etc.) noch in der Literatur ein einheitliches Anforderungsprofil für einen Projektleiter. Wen wundert es? Angesichts der Heterogenität von Projekten (Dauer, Komplexitätsgrad, Branche) scheint es durchaus verwegen, einen einheitlichen Kriterienkatalog für den Projektleiter festlegen zu wollen. Ist es also eine Frage der Selbstdefinition?

1.3 Ein pragmatischer Ansatz – Selbstreflexion: wie gut bin ich als Projektleiter geeignet?

Wir haben jetzt über Projektleiterfähigkeiten aus unterschiedlichen Perspektiven berichtet – zumindest von den inoffiziellen und allgemein zugänglichen Anforderungskatalogen. Je nach Testverfahren wird hier ver-

¹ Schelle, H.; Ottmann, R.; Pfeiffer, A.: ProjektManager. Nürnberg: GPM 2005 (1. Auflage), S.321.

² Steinbuch, P.: Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1998, S.90.

schiedenes Methodenwissen, teilweise auch die Anwendung dieser Methoden, erfasst. An dieser Stelle möchte ich die Frage nach den Anforderungen noch einmal anders stellen. Statt der Frage, „was muss ich können“, finde ich die Frage viel wichtiger „was will ich können“?

Viele Projektleiter übernehmen die Aufgabe nicht bewusst. Sie wachsen in diese Funktion hinein oder werden ganz einfach in diese Funktion hineingestoßen: Die einen nennen es „Vorstandsbeauftragung“, andere ganz einfach „Fisch, schwimm oder stirb!“ Das mag nicht die beste Art sein, jemand Verantwortung zu übertragen, ist aber häufig sehr üblich. Eine Zertifizierung kann für das eigene Selbstwertgefühl hilfreich sein, aber nicht unbedingt die tatsächliche Kompetenz widerspiegeln.

Dass zwischen gelebter Kompetenz und verliehenem Titel oft gewaltige Unterschiede bestehen können, zeigt dieses (drastische) Beispiel:

Praxis

Im Rahmen eines IPMA-Projektmanagement-Zertifizierungskurses „Level D“ traf ich einen Teilnehmer, der seit 20 Jahren im Projektgeschäft tätig war. Er hatte ca. 14 Jahre im Angestelltenverhältnis eines großen IT-Dienstleisters gearbeitet, bevor er sich selbständig gemacht hatte. Seitdem arbeitete er bei verschiedenen Unternehmen in der IT-Branche und besuchte mit 43 Jahren (3 Söhne im Alter von 23, 18 und 12 J.) einen Level D-Kurs! Ich machte ihn darauf aufmerksam, dass ein Level-D-Kurs der IPMA dem Niveau eines kompetenten Projektmitarbeiters entspricht ...

Ich werde im nächsten Kapitel noch genauer beschreiben, welche offiziellen Zertifizierungsstufen es bei den verschiedenen Fachverbänden gibt. So viel sei hier jedoch schon gesagt: Das „Level D“ ist die niedrigste Zertifizierungsstufe und testiert einem Projektmitarbeiter bzw. einem Mitarbeiter im Projekt-Office entsprechendes Grundlagewissen.

Auch manche großen Unternehmen bieten (eigens entwickelte) Beurteilungsinstrumente an, mit denen der Projektleiter seine Kompetenz in Projektmanagement einschätzen kann. Meistens korrespondieren diese Skalen mit den verschiedenen Projektarten oder den verschiedenen Komplexitätsstufen, die die Projekte in diesem Unternehmen haben. Wenn das Unternehmen sich diese Mühe nicht machen will bzw. wenn die einzelne Person unabhängig von ihrer beruflichen Situation nach einem Beurteilungsinstrument sucht, stößt sie unweigerlich auf die „Selbstbeurteilung“ der GPM (siehe Abschnitt 1.4.2). Diese Selbstbewertung dient dem Projektmanagement-Zertifikanten als kritischer Spiegel, wenn er überlegt, ob er eine der Zertifizierungsstufen erlangen möchte. Je nach Zertifizierungsstufe sollten dann die unterschiedlichen Wissensgebiete verschie-

den stark ausgeprägt sein. Die anderen PM-Verbände, die PMI aus den USA, und die APM-Group, die in Deutschland besser unter dem Namen PRINCE2 bekannt ist, kennen eine solche Selbstreflexion nicht.

Ab wann bin ich zum Projektleiter geeignet? Ein Satz, der mir in diesem Zusammenhang immer wieder begegnet und mich auch deswegen ein gutes Stück geprägt hat, lautet: „Irgendwann muss man wissen, was man kann!“ Ein solcher Satz ist gegenüber den Zertifizierungsverbänden geradezu geschäftsschädigend – zugleich aber umso wichtiger für das persönliche Selbstwertgefühl. Zertifizierungen sind Orden, die man sich ans Revers hängt, um sich als großer Feldmarschall zu präsentieren. Jeder Historiker kann aber bestätigen, dass Schlachten häufig aufgrund scheinbar nebensächlicher Begleitumstände gewonnen wurden – nicht aufgrund der Orden, die der General hatte.

In meine mehrtägigen Seminare lade ich gerne abends einen erfahrenen Projektleiter ein, damit dieser den meist jungen Projektleitern von seinen Erfahrungen erzählt. Diese Abende finde ich selbst immer hochinteressant und spannend, zumal ich selbst dort immer auf neue Ideen gebracht werde. Die eingeladenen Referenten erzählen manchmal von den Zufällen, durch die sie in die heutige Positionen kamen, sie erzählen von dem „Vernetztsein“ mit anderen, ihren Entscheidern etc. Sie erzählen von dem gesunden Menschenverstand, der sich nachträglich als richtig und wichtig herausgestellt hat. Und jetzt frage ich Sie: Welche Empfehlungen könnten Sie – vielleicht als erfahrene Projektmanager anderen, jüngeren Projektleitern geben, damit diese von ihren Erfahrungen profitieren könnten? Oder von welchen Erfahrungen anderer haben sie selbst am ehesten profitiert? Welche Personen, Bilder, Geschichten von Lehrern und Lehren haben Sie im Kopf, durch die sie geprägt wurden? Kompetenz kommt nicht von außen, sondern geschieht durch das Nachdenken und Bewerten dessen, was uns bewusst ist.

In vielen dieser Erzählungen und Erfahrungen wird bestätigt, dass neben Projektmanagement-Wissen und „automatisierter“ Anwendung der Projektmanagement-Methoden immer noch eine Determinante übrigbleibt, die über Erfolg oder Misserfolg des Projektleiters entscheidet. Die einen nennen es die persönliche Note, die anderen die persönliche Erfahrung – vielleicht ist es beides – seine Persönlichkeit. Projektmanagement ist eine Werkzeugkiste mit großen und kleinen Schraubenziehern, verschiedenen Zangen, Hämmern und anderen Werkzeugen. Dass die Werkzeugkiste richtig gepackt ist, ist das Projektmanagement-Wissen. Es ist die Erfahrung, die darüber entscheidet, ob der Projektleiter den großen oder den kleinen Schraubenzieher aus der Kiste herausholt. Es ist aber die individu-

elle Persönlichkeit, die dann noch bestimmt, wie fest die Schraube im Einzelfall angezogen wird.

Ein Projektleiter brachte die Erkenntnis seiner persönlichen Reflexion einmal wie folgt auf den Punkt:

Habe ich den Mut und die Lust, mich an das Neue heranzuwagen? Habe ich Mut, aktuelle Probleme umgehend, offen und konstruktiv anzusprechen (oder warte ich darauf, dass es jemand anderes tut)? Kann ich auch mit einem Scheitern umgehen? Ist mit klar, dass Scheitern möglich ist und nicht zu einem persönlichen Nachteil führt?

Kann ich mit allen Projektbeteiligten kommunizieren oder habe ich mit bestimmten Personen oder Instanzen Probleme? Kann ich Feedback holen und annehmen, um mich zu vergewissern, dass ich auf dem richtigen Weg bin, anstatt ohne Absicherung alleine weiter vorzupreschen.

Was muss ich auf jeden Fall planen – und wie einfach kann ich komplexe Dinge denken? Wie detailversessen bin ich oder wie gut kann ich die einfachste Lösung, die die Anforderungen erfüllt, beschreiben?

1.4 Ein mögliches Anforderungsprofil: Variante 1 – die International Competence Baseline (ICB) der IPMA

Ein Ansatz, einheitliche Anforderungen an Projektpersonal zu definieren, wird durch die Arbeit von Fachverbänden geleistet. Hier ist an erster Stelle die IPMA (International Project Management Association) zu nennen. Diese ist ein Zusammenschluss von mehr als 50 nationalen PM-(Fach)verbänden mit insgesamt rund 40 000 Mitgliedern. Ziele der IPMA sind die Harmonisierung der in den Mitgliedsländern bereits praktizierten Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramme für Projektpersonal sowie die Vergleichbarkeit und Einordnungsmöglichkeit der nationalen Abschlüsse und die gegenseitige Anerkennung der erteilten Zertifikate im Projektmanagement. Basis dafür bildet die aus den unterschiedlichsten Projektmanagement-Standards der nationalen Gesellschaften für Projektmanagement entstandene gemeinsame International Competence Baseline (ICB). Zusätzlich verabschiedete die IPMA 1998 ein universales System für die Validierung von PM-Zertifizierungen über vier Stufen (4-I-c). Deutscher Vertreter der IPMA ist die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.). An ihrer Seite – jedoch unabhängig davon – steht die PM-Zert, die nationale Zertifizierungsstelle für Projektpersonal, die für die Zertifizierung zuständig ist. Während die GPM über ihre zertifizierten und auto-

risierten Trainingspartner durch Lehrgänge und Seminare die Qualifizierung von Projektpersonal vorantreibt, will die PM-Zert als unparteiische Instanz die vorhandene Qualifikation von Projektpersonal testieren. Mit der Zertifizierung kann ein Projektmitarbeiter nachweisen, dass seine Kompetenzen für bestimmte Aufgaben geprüft sind. Die Zertifizierung ist damit Prüfung und Bestätigung einer vorhandenen Qualifikation (Kompetenznachweis).

Alle nationalen Verbände, die in der IPMA zusammengefasst sind, richten ihre Arbeit an den internationalen Anforderungen der ICB aus. Die ICB enthält die offiziellen Definitionen der von der IPMA postulierten Kompetenzen eines Projektmanagers. Die ICB ist ein „Rahmendokument, an das sich alle IPMA-Mitgliedsorganisationen und Zertifizierungsstellen halten, um die Anwendung einheitlicher und harmonischer Normen zu gewährleisten“. In regelmäßigen Zeitabständen wird dieses Referenzdokument aktualisiert und angepasst. So definierte die ICB 2.0 noch 42 Themengebiete, über die ein Projektmitarbeiter/Projektleiter entsprechendes PM-Wissen und Erfahrung verfügen sollte. Außerdem wurden für den Projektverantwortlichen acht Aspekte für das persönliche Verhalten (Führungsfähigkeiten) sowie zehn Aspekte für den allgemeinen Eindruck postuliert. Ende 2008 wurde die ICB 2.0 von der ICB 3.0 abgelöst. Diese unterscheidet jetzt drei Bereiche, die für die Projektmanagement-Kompetenz wichtig sind: Technik, Verhalten und Kontext.

1.4.1 Inhalt und Aufbau der ICB 3.0

In der ICB 3.0 werden 46 Kompetenzen festgelegt, ergänzt durch die Schlüsselbeziehungen zwischen ihnen. Diese werden für die drei Bereiche Technik, Verhalten und Kontext beschrieben.

Als Kompetenz wird in der ICB 3.0 die nachgewiesene Fähigkeit verstanden, Wissen und/oder Fertigkeiten anzuwenden sowie der Nachweis persönlicher Eigenschaften (dort, wo diese relevant sind). An einer anderen Stelle heißt es: Kompetenz ist eine Kombination aus Wissen, persönlichem Verhalten, Fertigkeiten und spezifischer Erfahrung, die nötig ist, um in einer entsprechenden Funktion erfolgreich zu sein.

Jedes Kompetenzelement ist inhaltlich beschrieben und setzt sich aus Wissen und Erfahrung zusammen. Jedes Element – zumindest in der Theorie – ist auch gleich wichtig: In der Praxis kann natürlich das eine Element mal eine größere oder geringere Rolle spielen. Gleichzeitig sind die einzelnen Kompetenzbereiche jedoch nicht frei von Überlappungen.

Tabelle 1 Inhalt und Aufbau der ICB 3.0

Fachlich-methodische Kompetenzen	Kontext-Kompetenzen	Verhaltens-Kompetenzen
Projektmanagementenerfolg	Projektorientierung	Führung
Interessierte Parteien	Programmorientierung	Engagement und Motivation
Projektanforderungen und Projektziele	Portfolio-Orientierung	Selbststeuerung
Risiken und Chancen	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfolio-Management	Durchsetzungsvermögen
Qualität	Stammorganisation	Entspannung und Stressbewältigung
Projektorganisation	Business	Offenheit
Teamarbeit	Systeme, Produkte und Technologien	Kreativität
Problemlösung	Personalmanagement	Ergebnisorientierung
Projektstrukturen	Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	Effizienz
Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)	Finanzmanagement	Beratung
Projektphasen, Ablauf und Termine	Rechtliche Aspekte	Verhandlungen
Ressourcen		Konflikte und Krisen
Kosten und Finanzmittel		Verlässlichkeit
Beschaffung und Verträge		Wertschätzung
Änderungen		Ethik
Überwachung, Steuerung und Berichtswesen		
Information und Dokumentation		
Kommunikation		
Projektstart		
Projektabschluss		

1.4.2 Die 4 Kompetenz- und Zertifizierungsstufen der IPMA

Auf der Basis der ICB wurden von den nationalen Verbänden vier verschiedene Klassen (Levels) festgelegt, die jeweils für unterschiedliche Kompetenzstufen eines Projektmanagers stehen. Jedes Level spiegelt ein bestimmtes Kompetenz-Niveau (4C-L) wider. So steht „Level D“ für das niedrigste Kompetenzniveau und „Level A“ für das höchste. Das Interessante dabei ist: Die Fachverbände der verschiedenen Mitgliedsländer ha-

ben sich auf ein einheitliches System zur Beurteilung von Projektmanagement-Kompetenz geeinigt! Also existiert so etwas wie eine allgemein gültige Vorstellung über die Kompetenzen von Projektmanagern? Ja, in der Tat, wobei es sich hier um eine Setzung handelt, also nicht um eine empirische Validierung, vielmehr um einen willkürlichen Akt. Wie sind nun diese vier Kompetenzstufen definiert?

Level D: Zertifizierte Projektmanagement-Fachkraft (GPM)

- Verfügt über eine schulische und berufliche Ausbildung sowie Berufserfahrung, besitzt gute Kenntnisse (Kennen + Wissen) in allen Projektmanagement-Bereichen.
- Ist fähig, diese Kenntnisse anzuwenden (Können).
- Kann als Teammitglied in einem Projekt in jedem Projektmanagement-Bereich arbeiten.

Level C: Zertifizierter Projektmanager (GPM)

- Hat mindestens drei Jahre Projektmanagement-Erfahrung (=full time equivalent) in verantwortlichen Leitungsfunktionen von nicht-komplexen Projekten und hat innerhalb der letzten acht Jahre sowie zeitnah vor dem Zertifizierungsantrag die levelbezogene Tätigkeit ausgeführt.
- Ist fähig, ein nicht-komplexes Projekt mit allen Projektparametern oder ein Teilprojekt eines komplexen Projektes mit den entsprechenden Projektparametern zu leiten und/oder die Projektleitung eines komplexen Projekts in jedem Projektmanagement-Bereich zu unterstützen und die Verantwortung dafür zu übernehmen.
- Ist verantwortlich für das Management eines Projekts von begrenzter Komplexität und führt ein kleines Team von Projektmanagement-Personal.
- Wendet gebräuchliche PM-Methoden, PM-Managementprozesse, PM-Techniken und -Werkzeuge an.

Level B: Zertifizierter Senior Projektmanager (GPM)

- Hat mindestens fünf Jahre Projektmanagement-Erfahrung, davon drei Jahre in verantwortlichen Leitungsfunktionen von komplexen (optional: internationalen) Projekten. (Voraussetzung ist, dass er innerhalb der letzten acht Jahre sowie zeitnah vor dem Zertifizierungsantrag die levelbezogene Tätigkeit ausgeführt hat.)
- Ist fähig, ein komplexes Projekt mit allen Projektparametern in allen Projektmanagement-Bereichen zu leiten.

- Ist verantwortlich für ein größeres Team von Projektmanagement-Personal und führt dieses.
- Setzt gebräuchliche und weitergehende PM-Methoden, PM-Techniken und -Werkzeuge ein.

Level A: Zertifizierter Projekt-Direktor (GPM)

- Hat mindestens fünf Jahre Erfahrung im Mehrprojekt- und Programm-Management, davon drei Jahre in verantwortlichen Leitungsfunktionen für die Koordination und das Portfolio-Management von Projekten. (Voraussetzung ist, dass er innerhalb der letzten acht Jahre, sowie zeitnah vor dem Zertifizierungsantrag die levelbezogene Tätigkeit ausgeführt hat.)
- Ist fähig, alle Projekte einer Organisation oder Organisationseinheit oder eines Programms verantwortlich zu koordinieren, zu überwachen und zu steuern.
- Hat Entscheidungsvollmacht für ein Projekt-Portfolio und setzt Prioritäten für das Management.
- Ist verantwortlich für die Entwicklung von Projektmanagement-Personal und das Coaching von Projektmanagern.
- Ist verantwortlich für die Einführung und den Einsatz von PM-Methoden, PM-Techniken, -Werkzeugen, PM-Handbüchern, -Leitfäden und -Richtlinien.

Auf der Basis der ICB und der Ausdifferenzierung in verschiedene Kompetenzlevels können sich Projektleiter bei den nationalen Zertifizierungsstellen der IPMA zertifizieren lassen. Zertifizierung bedeutet hierbei die Bestätigung durch einen unabhängigen Dritten, dass die Person über die betreffenden Kompetenzen im Sinne der ICB-Norm, verfügt (d. h. sie ist normenkonform). Dass es sich mit der „Zertifizierung“ auch um eine verbandliche Geldmacherei handelt, will ich hier nur am Rande erwähnen. Der Vorteil auf der Seite des Zertifizierungskandidaten ist folgender: Besteht er/sie das Verfahren zur Zertifizierung, erhält er eine Urkunde, die ihm (und einem möglichen Auftraggeber oder Arbeitgeber) bescheinigt: „Jawohl, Du bist ein Level X Projektmanager“. Eine solche Aussage über Kompetenz plus Normenkonformität hilft auf jeden Fall – angesichts der Tatsache, dass es kein empirisches Anforderungsprofil für Projektmanager gibt.