

Eine neue Herausforderung für Unternehmen

Karrierepfad Projektmanagement

Unter dem Einfluss des zunehmenden Kostendrucks und internationalen Wettbewerbs unterziehen sich Unternehmen ständig Veränderungen. Der momentane Trend ist weg von breit gefächerten Organisationen und hin zu schlanken Hierarchien. Immer mehr Führungskräfte haben immer weniger Mitarbeiter unter sich. Und immer mehr Mitarbeiter sind gleichzeitig auch Führungskräfte bzw. umgekehrt. Die Führungsspanne eines Unternehmens verringert sich zusehends und es kommt zu einer Verlagerung der Aufgaben zwischen Führungskräften und Managern.

Die Ausdrücke „Führung“ und „Management“ werden heute meist noch synonym verwendet, obwohl diese Funktionen sehr unterschiedlich sind. Die Führung des Unternehmens als Ganzes und seiner Mitarbeiter übernimmt ein verhältnismäßig kleiner Stab, der auch für eine zweckmäßige Organisationsstruktur sorgt.

Management dagegen umfasst die Aufgaben der Leiter der einzelnen Organisationseinheiten im Unternehmen. Der Erfolg dieser Manager wird in den meisten Fällen an der Erreichung von vereinbarten quantitativen Zielen gemessen, die mit begrenzten Ressourcen innerhalb bestimmter Zeiträume verwirklicht werden soll. Diesen Anforderungen müssen sich auch Projektmanager täglich stellen.

Projektmanagement ist somit mehr als nur eine eigene Abteilung im Betrieb, mehr als das, was sich innerhalb eines Project Office abspielt. Projektmanagement ist zu einem Managementstandard und einem Teil der Führungsphilosophie geworden und zieht sich durch alle Hierarchien und Abteilungen einer Unternehmensorganisation. Der Bedarf an Projektmanagement allge-

mein und Projektmanagementkompetenz im Besonderen hat bereits erheblich zugenommen und wird weiterhin steigen.

KEIN UNTERNEHMENS- ERFOLG OHNE PROJEKTERFOLG

Unternehmen konzentrieren ihre Energie immer gezielter auf ihre Kernkompetenzen. Die Anzahl der Abhängigkeiten und Schnittstellen intern und zu anderen Unternehmen ist somit ständig im Steigen begriffen. Die Geschäftstätigkeit erfolgt immer häufiger in Form von temporären und zweckgebundenen Kooperationen verschiedener Unternehmen und Unternehmensteilen – in organisationsübergreifenden Projekten.

Je größer der Anteil von Projekten an der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ist, umso höher wird auch ihre wirtschaftliche Abhängigkeit von der erfolgreichen Projektdurchführung. Für Unternehmen ist nun jedes Projekt ein ernstzunehmender Erfolgsfaktor und ihr Management eine Schlüsselkompetenz, die für die Wettbewerbsfähigkeit und das langfristige Bestehen am Markt essenziell ist.



Um diese Schlüsselkompetenz zu erlangen, ist nahezu jedes Unternehmen über kurz oder lang auf professionelle Projektleiter angewiesen. Kleine und mittlere Projekte mit einer Laufzeit von nicht mehr als zwölf Monaten können noch von Linien-Mitarbeitern mit Projektmanagement-Ausbildung übernommen werden. Doch die großen Fische, Projekte mit 18 Monaten Laufzeit und mehr, müssen von Profis bearbeitet werden. Die Zahl dieser Großprojekte ist ebenfalls massiv im Steigen begriffen und mit ihr wächst auch der Bedarf an erfahrenen Projektmanagement-Spezialisten.

DER SIEGESZUG DES PROJEKTMANAGEMENTS

In den letzten Jahren konnte man einen deutlichen Schub der Projektmanagement-Professionalisierung in Unternehmen beobachten. Dass die Bedeutung des Projektmanagements steigt, wird immer mehr Unternehmensleitern klar. Renommierte Studien bestätigen diese Entwicklung und belegen sie durch einfach messbare Indikatoren.

Zum einen hat eine hohe Anzahl an Unternehmungen unterschiedlicher Größen und Branchen in den letzten zehn Jahren damit begonnen, Projektmanagement-Standards und -Regelwerke zu entwickeln und in ihre bestehenden Strukturen einzubinden. Dies erwies sich als wichtige Voraussetzung für kräftige Produktivitätssteigerungen.

Zum anderen wurden in den letzten Jahren die geplanten Budgets für Projektmanagement-Ausbildungen signifikant erhöht. Eine Vielzahl an Projektleitern und -mitarbeitern wurde mit den notwendigen Projektkompetenzen ausgestattet und auf die Herausforderungen im unternehmerischen Projektalltag vorbereitet.

Auch die Zahl der Projektmanagement-Zertifizierungen an den etablierten unabhängigen Stellen wie IPMA, PMI oder PRINCE2 zeigen ganz deutlich, dass es sich hier nicht um einen kurzlebigen Hype handelt. So publizierte zum Beispiel das Schweizer Ausbildungsunternehmen STS, dass es weltweit ca. 275.000 zertifizierte Projektleiter gibt und jährlich ca. 25 % hinzukommen. Eine konstante Entwicklung, die den Trend der Projektmanagement-Professionalisierung in Unternehmungen bestätigt.



DIE FRAGE: WIE VERANKERT MAN PROJEKTMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

Trotz seines großen und weltweit anerkannten Erfolges konnte sich Projektmanagement, von ein paar Ausnahmen abgesehen, noch nicht als berufliche Karriereleiter etablieren. Es besteht nach wie vor eine große Kluft zwischen der gewachsenen Bedeutung und der immer noch sehr schwachen Stellung des Projektpersonals im Unternehmen, verglichen mit dem klassischen Führungspersonal.

Wer ein Integrations- oder größeres IT-Projekt erfolgreich abgewickelt hat, konnte damit auf sich aufmerksam machen und sich für einen attraktiven Job in der Linie positionieren – zum Beispiel als Führungskraft. Projekte gelten meist als Sprungbrett für eine Führungsposition in der Linie. Ein Durchgangsposten, den man möglichst rasch und erfolgreich durchlaufen muss.

Aus Unternehmenssicht eine sehr kritische Entwicklung, da durch den Wechsel qualifizierter und erfahrener Projektleiter in eine Linienfunktion im Projektgeschäft kurzfristig ein Effizienz- und Wissensverlust

entsteht. Längerfristig wird der systematische und professionelle Aufbau von Projektmanagement-Strukturen verhindert.

Eine erschreckende Entwicklung, wenn man bedenkt, dass längst viele Unternehmen einen Großteil ihres Umsatzes durch Projektgeschäft generieren. Exemplarisch dafür können Siemens oder IBM genannt werden, die ca. 50% ihres Umsatzes durch Projekte erzielen.

Aus Projektleitersicht ist diese Situation ähnlich unattraktiv, da kein adäquates Arbeitsumfeld mit entsprechenden Entwicklungschancen im Projektmanagement gegeben ist.

Die zentrale Frage lautet: Welche Maßnahmen kann ein Unternehmen initiieren, um die Diskrepanz zwischen der Bedeutung von Projektmanagement und seiner tatsächlichen Verankerung in der Unternehmensorganisation zu eliminieren?

DIE ANTWORT: KARRIEREPFAD PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement ist mehr als eine Sprosse auf der Karriereleiter – Projektmanagement selbst kann die Karriereleiter sein.

Mehrwert für das Unternehmen

- Der Führungskräftenachwuchs wird nachhaltig und systematisch aufgebaut und an das Unternehmen gebunden. Dies wirkt der Mitarbeiterfluktuation entgegen, was einen bedeutenden Kostenfaktor darstellt.
- Die Stärken und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter werden systematisch und gezielt analysiert. Eine individuelle und maßgeschneiderte Förderung und Weiterentwicklung ist damit garantiert.
- Ein ganz wesentlicher Effekt ist die stärkere Motivation des jeweiligen Mitarbeiters durch die klar definierten Ziele und Aufgaben.
- Das Unternehmen, präsentiert sich als Anbieter unterschiedlicher Karrierepfade für den Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber.

Mehrwert für den Mitarbeiter

- Neben der klassischen Linienkarriere ergibt sich für den Mitarbeiter eine zusätzliche Karrierechance und damit eine zusätzliche Auswahl und Orientierungsmöglichkeit.
- Der Mitarbeiter erhält mehr Selbst- und Eigenverantwortung durch erweiterte Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten.
- Der Mitarbeiter weiß über seine persönlichen Stärken und Schwächen Bescheid.
- Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird intensiviert.

Projektmanagement bedeutet innerhalb einer begrenzten Zeit mit begrenzten Mitteln mit den jeweils benötigten Experten bestimmte Ziele zu erreichen. Die Herausforderung an den Projektmanager, dies zu realisieren, unterscheidet sich fundamental von den Herausforderungen anderer Berufsgruppen.

Der entscheidende Erfolgsfaktor eines Projektmanagers ist seine Erfahrung. Nur wer bereits eine Vielzahl an Projekten erfolgreich abgeschlossen hat, kann sich als Projektmanagement-Profi bezeichnen. Theoretisches Wissen ist schnell gelernt, doch worauf es wirklich

ankommt, kann man sich nur in der Praxis aneignen. In der Regel werden Neulinge anfangs mit der selbstständigen Erledigung von einmaligen Aufgaben betraut, bis ihnen zunächst die Leitung kleinerer und später größerer Projekte übertragen wird.

Dieser Entwicklungsweg eines Projektleiters von einfachen zu komplexen Aufgaben weist eine große Ähnlichkeit mit dem eines Teamleaders zum Konzernvorstand auf. Ein Qualifizierungslevel wird angestrebt, erreicht, evaluiert und die Eignung für die nächste Stufe ermittelt. In vielen Unternehmen, insbesondere in der IT- und Kommunikations-

Branche, ähnelt das Tagesgeschäft einem permanenten Projekt. Die Kompetenz im Projektmanagement wird daher künftig auch bei der Auswahl von Führungskräften erheblich höher bewertet werden als bisher.

Mit der Entwicklung einer Projektkarriere geht der systematische Kompetenzaufbau des Projektpersonals einher, was wiederum eine Produktivitätssteigerung mit messbarem Wertbeitrag für das Unternehmen mit sich bringt. Ein weiteres Ziel ist die systematische Befähigung der Mitarbeiter, zunehmend komplexere und risikoreichere Projekte zu leiten.

Die Etablierung eines Projektmanagement Karrierepfades hat immer eine gesamtunternehmerische Relevanz, da strukturelle, prozessuale, inhaltliche, methodische, monetäre und nicht zuletzt kulturelle Aspekte zu berücksichtigen sind. Die Frage nach dem Mehrwert für das Unternehmen muss daher eindeutig geklärt sein.

ETABLIERUNG DES KARRIEREPFADES IM UNTERNEHMEN

Zur Etablierung des Projektmanagement Karrierepfades im Unternehmen ist die Durchführung von fünf Schritten essenziell. Die Vorgehensweise von domendos stellt sich im Detail wie folgt dar:

1) DEFINITION DER QUALIFIZIERUNGSLEVEL

Karriere im Projektmanagement setzt voraus, dass für die einzelnen Karrierestufen klare Anfor-



Prozess: Etablierung des Karrierepfades im Unternehmen

derungsprofile bestehen. Diese müssen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmen klar kommuniziert werden können, z.B. wenn Projektleiter am freien Markt gesucht werden.

Auch die Anzahl der aufeinander aufbauenden Qualifizierungslevel in einem Unternehmen sollte für die Mitarbeiter klar sein. Diese richtet sich sinnvollerweise nach Umfang und Anspruch des Projektmanagements im Unternehmen. Für Betriebe, die Projekte nur vereinzelt durchführen, ist eine Projektmanagement-Karriere nicht sinnvoll. Unternehmen, die viele Projekte unterschiedlicher Größe und Komplexität abwickeln, sind dagegen gut beraten, mehrere Projektmanagement-Karrierestufen einzurichten.

Bedeutend an dieser Stelle ist auch die Entwicklung eines adäquaten Entgeltsystems für die jeweiligen Projektfunktionen und deren Verankerung in den Gehaltsgruppen des Kollektivvertrages durch Betriebsvereinbarungen.

2) ERARBEITUNG DER SOLL-SKILL-PROFILE

In jedem Unternehmen steht und fällt der Erfolg eines Projektes mit der Qualifikation des Projektleiters. Früher noch galten Projektleiter als Fachexperten, deren Aufgabe die Lösung technischer Probleme war. Heute tragen sie die Ergebnis- und Gesamtverantwortung eines Projektes. Oftmals werden jedoch Mitarbeiter als Projektleiter eingestellt, die nicht unbedingt die optimale Besetzung sind. Denn für einen optimalen Projektmanager ist nicht nur technisch-fachliches Verständnis sondern Methoden-Know-how und Soft Skills wie Teamführung, Motivationsfähigkeit und flexible Problemlösung ausschlaggebend. Schließlich scheitern 80% aller Projekte an der fehlenden sozialen Kompetenz der Pro-

Typische Qualifikationslevel

- Junior Projekt-Spezialist
- Projekt-Spezialist
- Projektmanager
- Senior Projektmanager
- Leiter des Project Office
- Multiprojektmanager
- Programmmanager
- Projektportfolio-Manager

jektverantwortlichen. Darüber hinaus benötigen hervorragende Projektleiter eine starke Persönlichkeit und ein hohes Maß an Beharrlichkeit und Durchsetzungsvermögen.

Die Erarbeitung der SOLL-Skill-Profile für die unterschiedlichen Qualifizierungslevel erfolgt im Zuge eines Anforderungsworkshops gemeinsam mit dem Management auf Basis verschiedener Kompetenzfelder:

- Soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- Managementkompetenz
- Methodenkompetenz
- Projektmanagement-Kompetenz

3) ERHEBUNG DER IST-SKILL-PROFILE

Gute Mitarbeiter zu finden, an das Unternehmen zu binden und bedarfsgerecht zu fördern ist eine Aufgabe von hoher strategischer Bedeutung. Die richtige Einschätzung der Mitarbeiterpo-

tenziale ist dabei eine wichtige Voraussetzung und für den Erfolg aller weiteren Maßnahmen entscheidend. Zur Unterstützung der Potenzialanalyse wurden mittlerweile auch softwarebasierte Tools entwickelt. domendos consulting nutzt dafür das Tool CAPTain. Damit werden die IST-Profile der Kandidaten optimal erfasst. (Detaillierte Informationen über CAPTain finden Sie ab Seite 10).

Dabei wird der aktuelle Arbeits- und Leistungsstil, d.h. die Art und Weise, wie ein Mitarbeiter sachliche Aufgabenstellungen löst, mit Mitarbeitern und Kunden umgeht und sich im Team verhält, ermittelt. Entscheidend dabei ist, dass zwischen objektivem, tatsächlichem Verhaltensstil und subjektiven Wunsch- und Idealvorstellungen unterschieden wird. Darüber hinaus werden durch eine spezielle Fragetechnik, sowie eine arbeitspsychologische Analyse der erhobenen Selbstausskünfte, mögliche Manipulationstendenzen weitgehend ausgeschaltet.

Die Auswertung und das Ergebnis können je nach Wunsch und Bedarf unterschiedlich erfolgen, in Form einer Beschreibung oder Bezug nehmend auf ein konkretes Anforderungsprofil. Besonders interessant ist die grafische Auswertung, da sie auf einen Blick darüber Auskunft gibt, wie stark einzelne Merkmale ausgeprägt sind, wo Selbstbild und Testbild voneinander abweichen und inwiefern der



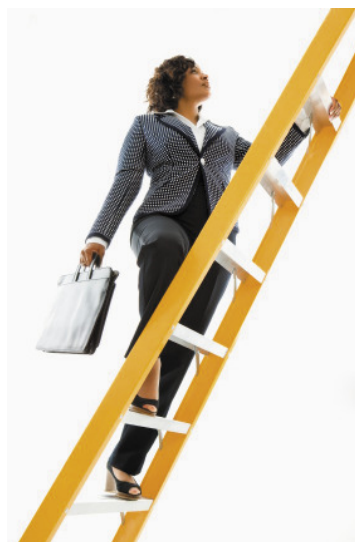
Kandidat dem Anforderungsprofil entspricht. Die Durchführung dauert ca. 45 Minuten und die automatische Auswertung erfolgt direkt nach dem Test.

4) GEGENÜBERSTELLUNG VON IST- UND SOLL-SKILL-PROFILEN

Liegen die IST-Skill-Profile der jeweiligen Mitarbeiter vor, können diese den unternehmensspezifischen Anforderungen in Form der SOLL-Skill-Profile gegenübergestellt werden. Abweichungen werden evaluiert und in einer aussagekräftigen Darstellung abgebildet. So kann ermittelt werden, wie viel ein Mitarbeiter vom zuvor definierten Rollenprofil bereits abdecken kann bzw. welche gezielten Qualifizierungsmaßnahmen und Förderschritte noch notwendig sind.

5) DEFINITION UND UMSETZUNG VON QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN

Die Definition des Entwicklungspotenzials erfolgt durch domendos gemeinsam mit der Personalentwicklung. Basis dafür ist das Ergebnis des SOLL-IST-Vergleichs. In Workshops erarbeiten die Teilnehmer gemeinsam mit dem Management, welche Qualifizierungsmaßnahmen benötigt werden. So ist der systematische Kompetenzaufbau des Projektpersonals gewährleistet. Die Unterstützungsmöglichkeiten



Erfolgsfaktoren für die Etablierung

- Die Einführung eines Projektmanagement Karrierepfades wird bestmöglich in Form eines internen Projektes mit zwei Phasen (Konzeption und Realisierung) durchgeführt.
- Die Einführung eines Projektmanagement Karrierepfades ist ein sehr anspruchsvolles organisatorisches Vorhaben. Die Auswahl eines geeigneten Projektleiters ist dafür von entscheidender Bedeutung. Der Projektleiter benötigt fundiertes PM-Know-how und Erfahrungen in OE-Themen und Change-Prozessen. Darüber hinaus muss ihm die klare Rückenbedeckung des Top-Managements sicher sein.
- Die Einführung eines Projektmanagement Karrierepfades bringt eine massive Veränderung der Projekt- und Unternehmenskultur mit sich. Dies muss den Beteiligten – insbesondere dem Management – bewusst sein.
- Die Personalplanung im Projektmanagement Karrierepfad muss immer wieder mit der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens abgeglichen werden.
- Für eine tragfähige Lösung müssen Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Projektmanagement-Community, Betriebsräte und Führungskräfte zusammenarbeiten. Hierbei ist vor allem die Unterstützung des Top-Managements und der Betriebsräte entscheidend.
- Das Thema hat eine gesamtunternehmerische Relevanz und greift in alle Schichten der Organisation ein - der Mehrwert für das Unternehmen muss eindeutig geklärt sein.
- Die nachhaltige Weiterentwicklung muss bereits im Vorfeld gesichert werden. Wer aus der Organisation hierfür verantwortlich zeichnet muss frühzeitig geklärt werden.

seitens domendos reichen von der Durchführung von Seminarmodulen bis hin zu gezieltem Einzelcoaching, je nach Qualifizierungsstand bzw. Karrierestufe des Kandidaten, wobei die Übergänge zwischen den Grenzen fließend sind. Erfahrungsgemäß sind in den unteren Stufen des Karrierepfades Module auf Seminarbasis (PM-Kompetenz, Methodenkompetenz, Prozesskompetenz, Social Skills, etc.) sinnvoll.

In den nächsten Stufen werden zusätzlich zu den Modullehrgängen auch Einzel- und Gruppencoachings durchgeführt, ebenso wie themenspezifische Workshops, deren Inhalte Experten-Know-how wie zum Beispiel Risikomanagement, Konfliktmanagement oder Team-

führung sind. Hier ist auch die Vernetzung untereinander und das Lernen von- und miteinander von Bedeutung. In den letzten Stufen geht es vor allem um gezieltes Projekt-Einzelcoaching („Coaching on the project“) und Experteninputs zu Themen wie zum Beispiel Krisenmanagement, Portfolio-Management oder Verhandlungstechnik. Die Umsetzung dieser Expertenworkshops geschieht dabei ohne fixe Termine und Inhalte, sondern richtet sich ganz nach dem Bedarf der Mitarbeiter.

ZERTIFIZIERUNG

Der Lohn für die Mühen winkt in Form von Zertifikaten. Sie sind kein Muss, sind aber als Kompetenznachweis speziell

im Wettbewerb am freien Markt von Bedeutung. Die Bescheinigung gilt als Bestätigung für das erworbene Wissen, die gesammelte Erfahrung und in welchen Projekten man sie erworben hat (Komplexität, Internationalität, etc.). Zertifikate von unabhängigen Instituten wie zum Beispiel PMI, IPMA oder PRINCE2 erhöhen die eigene Attraktivität beim Arbeitgeber und beim Kunden. Die Zertifikate dieser Stellen sind international anerkannt. Selbstverständlich gibt es auch noch andere Möglichkeiten zur Zertifizierung.

PERSPEKTIVE FÜR PROJEKTPERSONAL

Nach Jahren der Zurückhaltung stoßen Firmen wieder vermehrt Projekte an. Wer Projektmanagement als Karriereleiter wählt, hat exzellente Voraussetzungen. Der Bedarf an qualifizierten Projektleitern erhöht sich zunehmend. Es ist daher kein Wunder, dass immer mehr Unternehmen fehlende Ressourcen entweder zukaufen oder sich ihren Führungsnachwuchs genau nach ihren Wünschen selbst ausbilden.

Sie wollen Ihren Mitarbeitern eine zusätzliche Karrierechance ermöglichen und die Menge Ihrer Projekte spricht für einen Projektmanagement Karrierpfad?

Bitte kontaktieren Sie:
Thomas Lebesmühlbacher
Tel.: 01 / 714 55 01
thomas.lebesmuehlbacher@domendos.com

Buchtipp



**Heinrich Keßler,
Claus Hönle,
„Karriere im Projektmanagement“**

„Karriere im Projektmanagement“ ist ein perfektes Nachschlagwerk für Projektleiter und Projektverantwortliche. Die Autoren definieren mit dieser Lektüre das Berufsfeld „Projektmanagement“ und geben dieser wachsenden Berufsgruppe einen neuen Stellenwert. Auf eine sehr praxisnahe Weise werden Prozesse, Methoden und das Handwerkszeug zur Planung und Verwirklichung von Projektmanagement Karrieren dargestellt. Die beiden Autoren geben aber auch Tipps, wie man Projekte optimal besetzt und mit welchen Faktoren Projektkarrieren zu steuern sind.

Sie dürfen dieses Dokument nach Belieben drucken, kopieren oder per E-Mail verteilen solange Sie keine Änderungen am Inhalt oder am digitalen Format vornehmen. Unter diesen Bedingungen und wenn Sie einen Referenzlink auf www.domendos.com einrichten, dürfen Sie dieses Dokument auch als PDF auf Ihrer Website zum Download zur Verfügung stellen.