

# Projektimbiss

Tipps aus der Praxis für die Praxis

Ausgabe Juni 2005

## Bitte weitergeben:

Frau ..... Herrn .....

Frau ..... Herrn .....

Frau ..... Herrn .....

Frau ..... Herrn .....

Frau ..... Herrn .....



## Karriere im Projektmanagement – Teil 1: Der Projektmanager als fester Mitarbeiter im Unternehmen.

### 1. Die bekannte Definition von Karriere

Karriere wird im Allgemeinen als Aufstieg in einer Organisation gesehen. Dies wird häufig durch die Zuordnung von mehr Verantwortung belegt, oft einhergehend mit einer größeren Anzahl an direkt und indirekt unterstellten Mitarbeitern sowie einer Anhebung der Gehaltsbezüge. Nach dieser Definition ist eine Karriere für Spezialisten und Projektmanager nicht möglich.

Die Mitarbeiter, die als Fachspezialisten oder Projektmanager erfolgreich waren, müssen sich, um weiter zu kommen, um einen „Linienposten“ bemühen. Dadurch können dem Unternehmen sehr gute Spezialisten und Projektmanager verloren gehen. Auch die aufgestiegenen Mitarbeiter sind nicht unbedingt mit diesem Schritt zufrieden. Sicherlich steigt das Ansehen in der Firma und im persönlichen Umfeld, auch das Gehalt steigert sich. Allerdings bleibt zu bezweifeln, ob ein Vollblut-Spezialist als Projektmanager unbedingt glücklich wird sich nun auch mit Administration und Personalthemen beschäftigen muss.

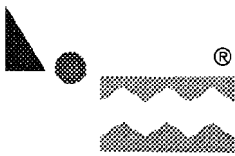
### 2. Eine geänderte Definition von Karriere

Um jeden Mitarbeiter gemäß seinen Fähigkeiten zu entwickeln, müssen mehrere Karrierepfade definiert werden.

Der bisherige Pfad der „Linienkarriere“ ist schon dabei, neu definiert zu werden. Hier liegt der Schwerpunkt in der Auswahl, Entwicklung und Vermittlung der unterstellten Mitarbeiter. Der Linienvorgesetzte ist für den Bildungsstand und damit für die Attraktivität seiner Mitarbeiter für den internen, auf Projekte abgestützten „Arbeitsmarkt“ verantwortlich. Dazu wird ihm ein Budget für die Weiterbildung und die infrastrukturelle Ausstattung seiner Mitarbeiter zugestanden. Fachliche Arbeiten finden in dieser Organisation idealerweise nicht mehr statt. Die bislang in den Fachabteilungen betriebene Grundlagenarbeit wird in Form von „internen“ Projekten durchgeführt.

Für diejenigen Mitarbeiter, die keine dauerhafte Mitarbeiterverantwortung übernehmen wollen und sich, unterstützt durch den Leiter ihrer Linienorganisation, in ihrem Fach weiter entwickeln, kommt eine Karriere als Spezialist in Frage. Der Aufstieg kann mit einer zunehmenden fachlichen Beratungs- und Entscheidungsbefugnis einhergehen. Die Bewertung der Fachkompetenz obliegt einem Spezialistengremium, das sich interdisziplinär zusammensetzt.

Als weiterer neuer Karrierepfad ist der „Aufstieg“ im Projektmanagement sinnvoll. Die Hierarchie des Projektmanagers bildet sich in der Komplexität des Projektes ab. Diese wird aus den inhaltlichen, zeitlichen und kostenmäßigen Anforderungen des Projekts ermittelt. So kann ein kurzes, inhaltlich vertrautes aber sehr eng budgetiertes Projekt eine höhere Komplexität aufweisen als ein inhaltlich fremdes aber budget- und zeitmäßig komfortabler ausgestattetes Projekt. Je nach Unternehmensgröße können bündelnde oder beratende Funktionen eingeführt werden. Zum Beispiel ein Programmmanager, der mehrere Projektmanager steuert, die an ähnlichen Projekten mit ähnlichen Projektergebnissen oder



mit ähnlichen Zielkunden arbeiten.

Durch die Realisierung dieser drei Karrierepfade bietet das Unternehmen jedem Mitarbeiter eine hierarchische bzw. hierarchieähnliche und damit auch wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeit gemäß seinen Fähigkeiten und Interessen.

Wichtig ist, dass es auf allen drei Pfaden eine genügende Anzahl an Positionen gibt und dass diese neben mehreren Gehaltsstufen auch eine entsprechende erfolgsabhängige Entlohnung beinhalten. Nur so ist die Gleichwertigkeit der drei Pfade darzustellen.

Darüber hinaus müssen auch Wege vorgesehen werden, dass sich ein Mitarbeiter aus dem einen Karrierepfad in einen anderen entwickeln kann.

### 3. Wie sind Projekte zu bewerten?

Wie schon oben erwähnt, geht die Komplexität in die Bewertung eines Projektes ein. Dies ist jedoch nur ein Faktor. Der zweite ist die Qualität des Projektmanagements. Dies wird messbar durch den Vergleich des Ist-Zustandes des Projektes zum Zeitpunkt der Fertigstellung mit dem, vom Projektmanager zum Anfang des Projektes verbindlich zugesagten Ergebnisses in Qualität, Zeit und Finanzen.

Häufig werden Projektmanager durch Vorgesetzte zu Zielvereinbarungen „überredet“, die durch eine seriöse Projektplanung (Qualität, Zeit und Finanzen) nicht zu belegen sind. Hier muss die Kultur im Unternehmen Einzug halten, dass die Vorgaben der Vorgesetzten mit den Möglichkeiten des Projektmanagers abgeglichen werden und in einer Zielvereinbarung münden. So ist sichergestellt, dass der verantwortliche Projektmanager sich mit dem Ziel identifiziert und motiviert ist. Gleichzeitig ist die Unternehmensleitung hier auch in der Pflicht, den Projektleiter entsprechend zu unterstützen.

Wenn aus „politischer“ Notwendigkeit andere Zusagen zu proklamieren sind, als die abgesicherten Zusagen des Projektmanagers, um z.B. den Kunden oder andere interne oder externe Projektbeteiligte zu beruhigen, dürfen sich Abweichungen dazu nicht zum Nachteil für den Projektmanager auswirken, solange das tatsächliche Projektergebnis zwischen der Zielvorgabe und der Zielzusage liegt.

Projekte sind zielorientierte Vorhaben und damit Unternehmungen. Diese Analogie lässt den Schluss zu, dass Projekte Unternehmen auf Zeit sind. Der Projektmanager fungiert somit als Unternehmer auf Zeit.

In diesem zeitlich befristeten Unternehmen

kommen alle Unternehmensdisziplinen vor wie Mitarbeiterauswahl und –führung, Planung und Steuerung, Budgeting und Controlling sowie Marketing für das Projekt

Daraus lässt sich folgern, dass Projektmanager die sich über die Jahre von wenig bis hin zu sehr komplexen Projekten nach oben gearbeitet haben, und dabei eine Menge an Erfahrung gesammelt haben, durchaus für die Position in der Unternehmensleitung qualifiziert sind.

### 4. Was bedeutet dies für das Unternehmen?

Auch auf der Ebene der Unternehmensleitung können und sollen alle drei Karrierepfade ein Ende finden. Der „Linienvorgesetzte“ ist für die Entwicklung seines „Human-Kapitals“ zuständig. Der Spezialist kümmert sich um die Weiterentwicklung und Sicherung des „Firmen-Know-hows“. Als Projektmanager sind auf dieser Ebene die strategischen Projekte zu verantworten.

Das ganze System kann nur in einer konzertierten Aktion, einhergehend mit einem Kulturwandel des Unternehmens verzögerungsfrei und motivierend eingeführt werden. Läuft das System, so fallen Reibungsverluste durch Kompetenzüberlappungen größtenteils weg. Dies führt nebenbei zu einer Produktivitätssteigerung des gesamten, auf Projekte ausgerichteten Unternehmens.

Ein an Projekten ausgerichtetes Unternehmen ist an folgenden formalisierten und kultivierten projektspezifischen Prozessen zu erkennen:

- Freigaben von Meilensteinen
- gemeinsame Betrachtung und Durchsprache der Projektpläne
- Standardisierung der Projektkurzberichte
- Formale Projektübergabe beim Start
- Formalisierten Projektabschluss.

Durch diese Prozesse wird neben der Projektorientierung auch gezeigt, dass die verschiedenen Karrierewege gewollt sind und gelebt werden.

Ihr Hans-Helmut Krause

IPMA Zertifizierter Projektmanager (GPM)

### Impressum

Herausgeber:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,  
Buchenstr. 4 A, D-85716 Unterschleißheim,  
Tel. 089 / 3107992, Fax 089 / 3104852,  
E-Mail max.wolf@wolf-pmt.de, Internet www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.