

Mehr als nur Methoden – zum Kompetenzprofil eines erfolgreichen Projektmanagers

Projektleiter brauchen neben technisch-methodischen Fähigkeiten auch Kompetenzen im Verhaltensbereich und in der kontextuellen Betrachtung des Projekts. Ein balancierter und situationsangemessener Einsatz aller drei Bereiche kann den Projekterfolg nachhaltig unterstützen.

In den vergangenen Jahren hat sich das Verständnis von Projektmanagement deutlich verändert. Die traditionelle Auffassung legte bei der Beschreibung des Projektmanagements den Fokus noch auf den ressourcenangemessenen Einsatz von Techniken und Werkzeugen, um ein klar definierbares Zielsystem aus Zeit, Kosten und Qualität zu erreichen. Aktuellere Definitionen setzen hingegen den Schwerpunkt auf die an einem Projekt beteiligten Menschen in ihren Rollen als Projektleiter, als Kunde oder als Teil einer Organisation, die in die Projektentwicklung involviert sind. Aus einer solchen Perspektive heraus werden Projekte als soziale Systeme betrachtet. Dementsprechend werden unterschiedliche Projektarten nicht mehr nur aufgrund der technischen Aufgabenstellung, sondern auch auf Basis ihrer sozialen Komplexität ausdifferenziert (siehe Grafik auf Seite 30 oben).



*Adrian O. Mielke,
Diplom-Ingenieur, Modulverantwortlicher Projektmanagement,
Fachhochschule für angewandtes Management, Erding,
Inhaber der MielkeCompany und
zertifizierter Projektmanagement-trainer der IPMA
adrian.mielke@fham.de*



*Professor Dr. Matthias Spörrle,
Diplom-Psychologe,
Professor an der Fachhochschule
für angewandtes Management,
Erding
matthias.spoerrle@fham.de*

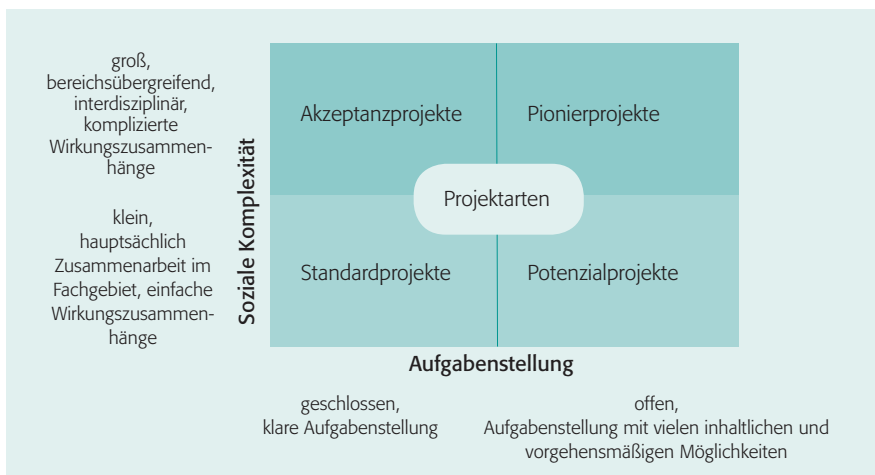
Ein solch modernes Verständnis von Projektmanagement berücksichtigt nicht nur die technisch-methodischen Kompetenzen eines Projektleiters, sondern ergänzt diese um die Verhaltens- und die Kontextkompetenzen, die notwendig sind, damit neben den impliziten Koordinationsprozessen (Ramon, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008) auch explizit eine funktionale Koordination des Projektteams erfolgen kann.

Sicht auf Technik, Methode und beteiligte Menschen in ihren Projektrollen

Die International Project Management Association (IPMA) definiert als Organisation zur Standardisierung von Projektmanagement diese drei Kompetenzarten wie folgt:

- Die technisch-methodische Kompetenz beschreibt das methodische und regelbasierte Vorgehen in einem technischen Bereich eines Projekts. Beispiele hierfür sind die Kompetenzen, eine Zieldefinition (methodisch) für ein IT-System (technisch) strukturiert auszugestalten oder Risiken und Chancen (methodisch) in einem Bauprojekt (technisch) zu identifizieren sowie eine an der Projektplanung orientierte Projektsteuerung (methodisch) in einem Automobilprojekt (technisch) durchzuführen. Solche Kompetenzen fördern also primär das regelbasierte Vorgehen im Projekt und führen zu technisch hochwertigen Ergebnissen.
- Die Verhaltenskompetenz legt den Fokus auf das soziale Verhalten des Projektleiters gegenüber den Projektbeteiligten. Hierunter fällt beispielsweise die Fähigkeit, in Konfliktfällen zwischen Projektmitarbeitern zielorientiert zu kommunizieren, Projektmitarbeiter adäquat zu führen oder zu motivieren. Solche Kompetenzen optimieren also das soziale Verhalten gegenüber und den Umgang mit den Projektbeteiligten.
- Die Kontextkompetenz schließlich behandelt die Interaktion des Projektteams mit dem Projektkontext und der Stammorganisation. Beispielhaft genannt sei hierfür die Kompetenz, das Projekt als System in seinem Umfeld zu betrachten und die Wechselwirkungen zwischen dem Projekt und der Stammorganisation steuern zu können. Solche Kompetenzen fördern also eine systemische Sichtweise auf das Projekt, die dessen kontextuelle Einbettung berücksichtigt.

Projekte managen



Projektarten in Anlehnung an Boos und Heitger (1996)

Beispiele für Kompetenzelemente und ihre Zuordnung zu den verschiedenen Bereichen zeigt die Grafik unten. Die IPMA hat ihr deutsches Regelwerk 2009 von 20 technisch-methodischen Kompetenzen um 15 Verhaltenskompetenzen und elf Kontextkompetenzen erweitert. Das wurde damit begründet, dass die Anforderungen in Projekten heute allein technisch-methodisch nicht zu bewältigen sind, sondern Verhaltenskompetenzen erforderlich sind, die die Menschen im Projekt mit einbeziehen. Zudem existiert Projektarbeit nie im luftleeren Raum, weshalb Kontextkompetenzen nötig sind.

Während es dieses moderne Verständnis von Projektmanagement bereits seit einiger Zeit in der Literatur gibt, ist es in

der Projektpraxis interessanterweise noch vergleichsweise selten anzutreffen. Unsere Zielsetzung ist daher, anhand von vier typischen Blickwinkeln aufzuzeigen, wie das einseitige Einsetzen eines Kompetenzbereichs unter Vernachlässigung der anderen Kompetenzbereiche den Projekterfolg gefährden kann. Die vier Blickwinkel sind eine kundenorientierte und kontextadäquate Kommunikation, eine emotionale Führung, die Verlässlichkeit des Projektleiters und die Arbeit in lokalen versus verteilten Teams.

Kundenorientierte und kontextabhängige Kommunikation

Projekthalte zum Beispiel bei einer IT-System-Implementierung sind für Außen-

stehende oft erklärungsbedürftig. Der Projektleiter sollte daher in der Lage sein, zum Beispiel mit dem Kunden als Auftraggeber in einer für diesen verständlichen Sprache zu kommunizieren. Dies wird bei den oft sehr technischen Details und Herausforderungen mitunter vernachlässigt und ist eine wichtige Verhaltenskompetenz des Projektleiters. Das erläutert folgende reale Situation in einem Großprojekt, in dessen Rahmen ein Implementierungsteam ausgewählt werden soll.

Die Teams 1 und 2 arbeiten seit etwa zwei Monaten parallel an dem Prototyp eines IT-Systems. Eine Woche vor der Präsentation der Ergebnisse vor dem Vorstand der Kundenorganisation ist Team 1 kaum noch im Projektraum anwesend, um plangerecht an den technischen Ausprägungen des Prototyps (technisch-methodische Kompetenz) zu arbeiten. Das Team 2 hingegen arbeitet – etwas verwundert ob der Abwesenheit von Team 1 – unter Hochdruck weiter an dem Prototyp und damit an den wichtigen technischen Zielen des Projekts. Zur Ergebnispräsentation stellen jeweils beide Teams ihre Ergebnisse vor. Die Ergebnisse des Teams 1 werden nach einigen Fragen wohlwollend akzeptiert. Anhand der sehr verständlichen Präsentation sieht sich der Kunde in der Wahl dieses Beratungspartners bestätigt, und das Team 1 wird weiter beauftragt.

Verhaltens-, Kontext- und technisch-methodische Kompetenzen im Projektmanagement (nach IPMA)



Schwierige technische Details

Das Team 2 startet – durch die eine Woche längere plangerechte Arbeit an den technischen Zielen des Projekts und die damit verbundene bessere technische Lösung – hoch motiviert seine Präsentation. Da das Team bis kurz vor dem Termin an den technischen Zielen gearbeitet hat, blieb für die Erstellung der Präsentation jedoch wenig Zeit. Sie enthält viele technische Details und Abkürzungen, die für den Kunden kaum verständlich sind. Bei dieser Präsentation des technisch ausgereifteren Prototyps entstehen viele Fragen und Missverständnisse beim Kunden. Das Feedback des Kunden: Man sei sich unsicher hin-

Projekte managen

sichtlich der technischen Notwendigkeit und fühle sich vom Beratungspartner nicht verstanden. Es seien noch einige Fragen offen und eine Weiterbeauftragung vorerst nicht möglich.

Während Team 2 sich vor allem auf einen technisch perfekten Prototyp gemäß dem vereinbarten methodischen Vorgehen fokussiert hat (technisch-methodische Kompetenz), legte das Team 1 den Schwerpunkt auf eine kundenorientierte und kontextadäquate Kommunikation (Verhaltens- und Kontextkompetenz). Eine Woche vor der Ergebnispräsentation kam man an einem kreativen Ort außerhalb des Projektraums zusammen und analysierte die Zielgruppe der Präsentation: den Kunden.

Das Team war der Meinung, dass es nach sieben Wochen intensiver Arbeit an den technischen Leistungen des Prototyps gerechtfertigt ist, eine Woche vor Präsentation nicht noch weiter an technischen Details zu arbeiten, sondern sich mit folgenden Fragen zu beschäftigen: Aus welchem Kontext/Umfeld kommt der Kunde in die Präsentation? Was ist seine Rolle im Projekt und in der Stammorganisation, und welchen Einfluss hat dies auf die Präsentation (Kontextkompetenz)? Welche Informationen braucht der Kunde, welche nicht? Welches Wissen kann man voraussetzen, was muss ausführlich erklärt werden? Wie kann man zu vermittelndes Wissen adäquat kommunizieren (Verhaltenskompetenz)? Daraus entstand eine kundenorientierte Präsentation, die dazu führte, dass sich der Kunde verstanden fühlte und einer Weiterbeauftragung zustimmte.

Was braucht der Kunde und was braucht er nicht?

Team 1 hat also neben der technisch-methodischen Kompetenz auch seine Verhaltens- und Kontextkompetenz (kundenorientierte und kontextadäquate Kommunikation) eingesetzt und somit das Projekt in seinem Sinne erfolgreich beeinflusst. In Situationen, in denen die Leistung der Projektleitung durch den Kunden bewertet wird, sollte sie neben

ihren technisch-methodischen Kompetenzen auch ihre Verhaltenskompetenz und Kontextkompetenz – also hier eine kundenorientierte und kontextadäquate Kommunikation – einsetzen, um ein Verständnis auf Kundenseite zu gewährleisten.

Emotionale Führung

Führung ist eine wichtige Verhaltenskompetenz des Projektleiters. Daniel Goleman hat den Begriff der emotionalen Führung geprägt, ihn später zur sozial intelligenten Führung weiterentwickelt und erläutert, dass diese Art der Führung besonders effektiv ist. Hierbei zeichnet sich die Führungsperson, also zum Beispiel der Projektleiter, neben Selbstbewusstsein, Selbstmanagement und sozialem Bewusstsein vor allem durch soziale Kompetenz aus. Aufgrund seiner Empathie und seines Verständnisses der Werte seiner Projektmitarbeiter kann er sie beispielsweise über passende emotionale Bilder führen und so die intrinsische Motivation erhöhen. Ein emotionaler Führungsstil erzeugt emotionale Anknüpfungspunkte, durch die sich der Mitarbeiter mit den Projektaufgaben identifizieren kann, somit eine stärkere intrinsische Motivation entwickelt und folglich leistungsfähiger ist. Emotionale Führung ist eine wichtige Verhaltenskompetenz des Projektleiters. Das illustriert ein Beispiel aus der Projektpraxis:

In einem internationalen IT-Implementierungsprojekt werden Risiken vom Projektteam nur oberflächlich betrachtet, obwohl der Projektleiter dem Team technisch versiert alle Schritte im methodischen Vorgehen einer Risikoanalyse erläutert hat (technisch-methodische Kompetenz). Offensichtlich nimmt das Team die Risikoanalyse nicht ernst. Der Projektsponsor hält dieses für bedenklich und lädt – nachdem ein signifikantes Risiko eingetreten ist – das gesamte Team in eine Besprechung mit dem Titel: „Failure is not an option“ ein und eröffnet diese mit den Worten: „Wir haben die Möglichkeit, etwas Großes zu leisten. So wie wir hier als Team sitzen, saß auch das Boden-Team der Apollo 13 zusam-

men – die absoluten Experten in ihren Bereichen. So wie wir hatte auch das Boden-Team die Aufgabe, Risiken abzuschätzen und ein Problem mit immensen Auswirkungen zu lösen. Sie haben ihren Teamraum erst verlassen, als die Risiken bewertet und das Problem gelöst war. Wir sind jetzt in derselben Situation ...“ Nach dieser Besprechung agiert das Projektteam wie ausgewechselt und führt die Risikoanalyse wie vorgesehen durch.

Die emotionale Führung des Projektsponsors hat dem Projektteam emotionale Anknüpfungspunkte gegeben. Die Beteiligten konnten sich lebhaft in die geschilderte Situation hineinversetzen und haben dadurch eine höhere intrinsische Motivation aufgebaut und die Aufgabe erfolgreich bearbeitet. Dieses wäre nur allein durch die technisch-methodische Kompetenz des Projektleiters keinesfalls möglich gewesen.

Verlässlichkeit des Projektleiters

Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften Verlässlichkeit. Sie kann verstanden werden als der Grad, in dem darauf vertraut werden kann, dass eine Person die von ihr zugesicherten Leistungen erbringt beziehungsweise zugesicherte Eigenschaften zeigt. Die Verlässlichkeit des Projektleiters erzeugt Vertrauen bei den Projektbeteiligten. Sie wissen, dass das eingehalten wird, was man versprochen hat. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Ein deutsches Familienunternehmen, das Weltmarktführer in der Konsumgüterindustrie ist, will seinen Produktentwicklungsprozess weiter verbessern und führt dazu im Rahmen eines Projekts einen verbesserten Prozess ein. Dieser beschreibt ein klares, regelbasiertes Vorgehen bei der Produktentwicklung. Der Prozess ist also von hoher technisch-methodischer Qualität. Er wird jedoch in fast allen Produktbereichen des Unternehmens unterlaufen, da Regelverstöße der Mitarbeiter nicht von den Projektleitern geahndet werden. Wenn Mitarbeiter Zwischenergebnisse nicht zeitgerecht fertigstellen, müsste das

Projekte managen

Projekt eigentlich gestoppt werden, um eine Ursachenanalyse zu betreiben. Die Projektleiter führen das Projekt teils aber dennoch weiter, um Zeitverzögerungen zu verhindern. Das hat zur Folge, dass immer weniger Vorgaben des Prozesses eingehalten werden. Nur in einem Produktbereich des Unternehmens wird der Prozess wie vorgesehen verwendet. Der hier zuständige Projektleiter hält sich in seinen Entscheidungen an alle Prozessvorgaben. Seine Entscheidungen sind also verlässlich. Dieses motiviert auch seine Projektmitarbeiter, den Prozess wie geplant zu verwenden, und führt in diesem Produktbereich zu den gewünschten Ergebnissen.

In vielen Projektsituationen entscheidet nicht die technisch-methodische Qualität des Projektgegenstands (eines Produkts oder Prozesses) über den Erfolg, sondern die Verlässlichkeit, mit der ein Projektleiter sich gegenüber den Beteiligten verhält.

Kompetenzen des Projektleiters in lokalen versus verteilten Teams

Projektmitarbeiter arbeiten häufig räumlich verteilt und zum Teil in unterschiedlichen Zeitzonen zusammen. Die Kommunikation findet überwiegend in elektronischer Form (zum Beispiel über E-Mail und Videokonferenzen) statt. Die Arbeit in verteilten Teams und die daraus resultierende Virtualisierung der Arbeitsprozesse hat Vor- und Nachteile.

Gefahr von Missverständnissen und höherer Steuerungsaufwand

Vorteile sind geringe Reisekosten, die hohe Geschwindigkeit, da eine Aufgabe in zeitversetzten Teams ohne Unterbrechung fortgeführt werden kann, und die Einsatzmöglichkeit internationaler Experten. Demgegenüber stehen Nachteile wie eine deutlich geringere Motivation der Mitarbeiter aus der Gruppensituation heraus, eine hohe Gefahr von Missverständnissen aufgrund asynchroner Kommunikation und ein höherer Aufwand des Projektleiters in der Projektsteuerung, weil der tatsächliche Fortschritt aufgrund

der verteilten Teams nur schwierig beziehungsweise ungenau ermittelbar ist. Die daraus entstehende Herausforderung für den Projektleiter ist es, auf der einen Seite die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen (Verhaltenskompetenz) und auf der anderen Seite das Projekt derart methodisch zu planen und zu steuern, dass möglichst wenig Missverständnisse zwischen den Mitarbeitern entstehen und der Projektfortschritt jederzeit transparent ist. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Aufgrund des globalen Kosten- und Zeitdrucks entwickelt ein deutsches Produktionsunternehmen seine Produkte seit einigen Jahren in verteilten Projektteams in Nordamerika, Europa und Asien. Einer der erfahrenen Projektleiter sagt: „Früher war das alles einfacher: Wenn ich wissen wollte, wie der Status im Projekt ist, habe ich morgens einen Rundgang über das Fabrikgelände gemacht und mit meinen Teilprojektleitern aus den beteiligten Abteilungen gesprochen. Wenn ich zum Mittagessen wieder in der Kantine war, wusste ich nicht nur, wie es beim Projekt steht, sondern auch wie die Stimmung ist. Probleme haben wir im Vier-Augen-Gespräch gelöst. Wenn wir einen wichtigen Meilenstein erreicht haben, haben wir in der Kantine auch mal kurzfristig zusammen gefeiert.“

Statusinformation per Knopfdruck

Heute sitzt der Projektleiter für Statusberichte morgens und abends in Videokonferenzen, bei denen Teilprojektleiter in Nordamerika, Europa und Asien die Statusinformation vorstellen, die dann per Knopfdruck in einem elektronischen Cockpit automatisiert aggregiert werden. Das erfordert im Vergleich zu früher – als in lokalen Teams gearbeitet wurde – eine wesentlich höhere technisch-methodische Kompetenz. Beispielsweise müssen die Zieldefinition und die Termin- und Ablaufplanung im Vergleich zu früher deutlich detaillierter sein, sodass kleinere Aufgabenpakete entstehen, die schneller abgearbeitet und auch kontrolliert werden können. Ebenso ist das Risikomanagement deutlich anspruchsvoller geworden, da Risiken in verteilten Teams

schwieriger beziehungsweise später erkannt werden können. Zudem stellt ein verteiltes Team höhere Anforderungen an die Verhaltenskompetenz des Projektleiters. Die Mitarbeiter müssen zusätzlich motiviert werden, da Motivation aus dem fehlenden Gruppenprozess nicht vorhanden ist. Der Projektleiter sagt: „Wir machen dazu einmal im Monat eine Videokonferenz, in der es um nichts Technisches, sondern nur um die persönlichen Belange jedes Teammitglieds geht.“

Verteilte Projektteams stellen daher hohe Anforderungen sowohl an die technisch-methodischen Kompetenzen als auch an die Verhaltenskompetenzen des Projektleiters.

Balancierter Einsatz wichtig

Die hier dargestellten Blickwinkel auf die Projektpraxis sollen zeigen, wie ein balancierter und situationsangemessener Einsatz der drei Kompetenzbereiche – der in der Literatur seit Längerem diskutiert wird – in der Projektpraxis gelingen kann. Ein solches Gelingen wird den Projekterfolg nachhaltig unterstützen.

Weiterführende Literatur

Boos, F. & Heitger, B. (1996). Kunst oder Technik? Der Projektmanager als sozialer Architekt. In H. Balck (Hrsg.), *Systemisch-evolutionäres Projektmanagement*. Berlin: Springer.

Gessler, M. (Hrsg.). (2009). *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

Ramon, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33, 163–184.

Wastian, M., Braumandl, I. & Rosenstiel, L. von (Hrsg.). (2009). *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. Berlin: Springer.