



Heinrich Keßler

Karriere machen im und durch Projektmanagement

1. Thematischer Überblick

Dieser Beitrag greift die Thematik der Karriere im und durch Projektmanagement auf und konzentriert sich auf die Sichtweise des Projektmitarbeiters / Projektleiters.

Karriereparameter

Projekte sind nach DIN 69901 zeitlich befristet. Die gesamte Projektorganisation ist in der Regel darauf hin ausgerichtet, innerhalb der gesetzten Frist die vorgegebenen Projektziele zu erreichen. Es besteht deshalb nur selten ein ausreichender Spielraum, neben der Verfolgung der Projektziele auch persönliche Vorkehrungen zu treffen, um nach Abschluss des Projektes einen nächsten Karriereschritt zu machen. Was unter einem „Karriereschritt“ verstanden werden kann und was es braucht, um einen solchen vorzubereiten und zu verwirklichen, wird hier aufgezeigt unter folgenden Aspekten:

- Entwicklung von Karrierevorstellungen,
- Karrieremodelle,
- Zeitpunkt der Karriereplanung,
- Einflussgrößen für Karrieren im Projektmanagement,
- Professionalisierung im Projektmanagement,
- Karrieremöglichkeiten,
- Karrieredimensionen,
- Karriererahmenbedingungen,
- Karrierereife,
- Systematik einer Karriereplanung
- Bewertung von Projekten nach Karrierechancen.

2. Entwicklung von Karrierevorstellungen

Frühe Prägungen

Die Vorstellungen über die künftigen Rollen im späteren Beruf werden nicht selten bereits im Kindesalter spielerisch entwickelt. Der Lokomotivführer ist inzwischen bei den Jungen weitgehend durch Fußballer, Künstler oder Weltraumfahrer abgelöst worden. Bei den Mädchen wurden die helfenden und heilenden Rollen zum Teil durch gestalterische und schöpferische Rollen ersetzt. Diese ersten Vorstellungen prägen mitunter bereits das Verhalten in der Schule, mit Sicherheit die Auswahl der Studienfächer und insbesondere die Auswahl der ersten Berufstätigkeit.

Mit dem Eintritt in das konkrete Berufsleben wird auch die Möglichkeit eröffnet, berufliche Karriere zu machen. Dabei können die Karrierevorstellungen noch kindlich übersteigert, fixiert, unrealistisch oder sogar noch gar nicht entwickelt sein. "Erst mal umsehen und Erfahrungen sammeln...". Die Berufsanfänger nehmen deshalb die Botschaften der Organisationen, ob, wann, unter welchen Umständen und in welcher Art und Weise eine berufliche Karriere in der Organisation möglich ist, auf.



Prägungen beim Berufsstart

Derzeit zeigen die betrieblichen Karrieremodelle überwiegend nur Karrierewege in der Linie auf, die meist mit einer Teamleitung beginnen und über die Leitung von Organisationseinheiten bis zum Vorstand bzw. in die Geschäftsführung führen können. Der Neuling im Unternehmen erfährt in der Regel auch vieles über die Art und Weise, wie Nachwuchs von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe entwickelt wird. Projektmanagement wird, wenn überhaupt, nur dann als Karriereschritt oder Baustein erwähnt, soweit es das Führungslernen angeht, welches durch das Projektmanagement möglich ist.

Qualitätsvorstellungen bezüglich Karriereschritten

Im Verlaufe des Berufslebens entwickeln viele Menschen auch solche Karrierevorstellungen, die nicht zum Ziel haben, die nächsthöhere Hierarchie- oder Gehaltsstufe zu erreichen, sondern auch andere Ziele bevorzugen wie z.B. die Erhaltung des Arbeitsplatzes, ein großer Abwechslungsreichtum in den Aufgaben, die Erhaltung einer erreichten sozialen Position oder die Sicherung der Gesundheit oder eines geschützten Privatlebens.

3. Karrieremodelle

Karriere in der Linie

Nach wie vor sind Karrieremodelle für die Karriere in der „Linie“ am häufigsten anzutreffen. Das wesentliche Merkmal für die Karriere in der Linie ist die Anzahl von Personen, die einem direkt unterstellt sind. Die Anzahl nimmt von Karrierestufe zu Karrierestufe zu. Eine einmal erreichte Karrierestufe ist dabei in der Regel auf Dauer ausgelegt. Die Personen für die jeweils nächsten Karrierestufen werden sorgfältig danach ausgewählt, ob sie ein entsprechendes „Potenzial“ haben. Viele Unternehmen setzen für die Potenzialanalyse eignungsdiagnostische Werkzeuge ein, z.B. die Leistungsbeurteilung, die Potenzialanalyse oder das Assessment-Center.

Karriere als Experte

Die Karrieremodelle für Experten sehen anders aus: Die erreichte Karrierestufe bestimmt sich weniger nach dem betrieblichen Status, sondern danach, in welchem Maße der Experte für andere Experten ein Referenzsystem bildet, worunter verstanden wird, ob und mit welcher Wirkung sich Dritte unter Berufung auf den Experten legitimieren können. Je höher ein Experte in der Expertenhierarchie aufgestiegen ist, umso größer ist seine Anerkennung als fachliche Autorität über die Organisations-, Regions- oder Ländergrenzen hinaus. Um in einer Expertenkarriere eine einmal erreichte Position zu halten, muss man sich immer wieder mit seinen Wettbewerbern auseinandersetzen und sich gegen sie durchsetzen. Gelingt es einem Experten, z.B. „seine“ Sichtweisen, Methoden, Verfahren, ... zu einer „Schule“, d.h. zur herrschenden Lehrmeinung zu machen, kann sich sein Ruhm auch weit über seinen Tod hinaus erhalten. Die Karrieremöglichkeiten für Experten sind innerhalb von Organisationen durch die Beiträge begrenzt, welche für die Organisationen zur Erreichung der Organisationsziele notwendig und ausreichend sind.



Karriere im Projektmanagement

Karrieren im und durch das Projektmanagement zeichnen sich durch die von Karrierestufe zu Karrierestufe zunehmenden Anforderungen an das Projektmanagement aus. Beginnend mit der Erledigung von erstmaligen, d.h. neuen Aufgaben und Verantwortung für die Erfüllung von Arbeitspaketen geht es weiter über die Leitung von Teilprojekten, „einfachen“ Projekten, größeren Projekten bis zu Projekten, die über die Organisations-, Länder- oder Kulturgrenzen hinausgehen.

Generalmanagement

An dieser Stelle können nur die wesentlichsten Unterschiede zwischen den einzelnen Karrierewegen angedeutet werden. Wer in das Generalmanagement bzw. in die Unternehmensleitung aufsteigen will, muss in der Regel sicherstellen, dass er ausreichende Erfahrungen und Erfolge in der Linie, als Experte und im Projektmanagement vorweisen kann.

4. Der Zeitpunkt der Karriereplanung

Handikap: Faszination der Aufgabe

Eine Kurzgeschichte: Mein Sohn bewarb sich auf eine Stelle im IT-Projektmanagement in einem typischen IT-Dienstleistungsunternehmen. Er bekam aufgrund seiner überzeugenden Fachkenntnisse den Zuschlag. Seine größten Erfahrungen im Projektmanagement bestanden in der Erstellung der Abi-Zeitung in einem neuen Layout, in welcher dann Hunderte von Beiträgen von zig-Autoren zu einem über 100 Seiten umfassenden Werk zusammengeführt wurden. Jetzt sieht sich jetzt unvermittelt als Projektleiter verantwortlich für 2,5 Mio. Euro Budget, fünf Projektmitarbeiter und für die fachliche Realisation des ihm übertragenen Teilprojektes. Meine Frage: „Wie ordnest Du dies in eine Karriereplanung ein?“ beantwortete er erst gar nicht, weil die Aufgabe für ihn äußerst reizvoll ist: Ein klarer Projektauftrag, ein erfahrenes Team, ein routinierter Gesamtprojektleiter, Arbeitsmittel auf dem neuesten Stand und ausreichende Ressourcen an Zeit und Geld – zumindest sieht es so für ihn zum Startpunkt des Projektes aus. „Karriere“ oder eine Antwort, wie die jetzt bevorstehenden Projektmanagementenerfahrungen in eine berufliche Entwicklung und Karriereorientierung zu integrieren seien, stellen sich für ihn offensichtlich nicht.

Jetzt noch nicht, aber: Das wird sich ändern:

...und dann: Was nun? Wie geht es weiter?

Betrachten wir drei potenzielle Szenarien:

- a) Das Projekt wird ohne nennenswerte Störungen durchgeführt und die Projektergebnisse entsprechen den Erwartungen. Das Projekt wird dann zu Ende sein und mein Sohn vor der Frage stehen: „Was nun?“
- b) Das Projekt gerät in schwieriges Fahrwasser, die Projektziele werden nicht erreicht und die Ergebnisse erfüllen die Erwartungen nicht oder nur teilweise. Das



Projekt wird auch dann zu Ende sein und mein Sohn vor der Frage stehen: „Was nun?“

- c) Das Projekt startet sehr gut und mit hoher Motivation, unvorhergesehene Ereignisse und Einflüsse gefährden aber zeitweise das gesamte Projekt oder einzelne Projektziele. Am Projektende entsprechen die Projektergebnisse jedoch den gestellten Erwartungen. Auch in diesem Fall steht mein Sohn vor der Frage: „Was nun?“

Die Beispiele lassen offen, wann und wie die jeweiligen Projektmanagementenerfahrungen bei der persönlichen und betrieblichen Karriereplanung berücksichtigt werden. Der Projektleiter wird anstreben, eine erfolgreiche Projektleitung honoriert zu erhalten. Ob dies nach dem Abschluss des Projektes noch möglich ist, wird sich auch daran entscheiden, ob das Unternehmen entsprechende Anschlussprojekte oder Anschlussaufgaben hat.

Leitfrage:

Zeitpunkt für den nächsten Karriereschritt

Wann ist der günstigste Zeitpunkt für den nächsten Karriereschritt im Projektmanagement?

Hier einige Antworten auf diese Frage:

- a) *Projektstart*: Der *Zeitpunkt des Starts* eines Projektes ist für Karrierefragen ungünstig, denn beim Start wird allseits erwartet, dass sich der Projektleiter voll auf die übertragene Projektleitung konzentriert.
- b) *Projekt läuft*: *Während der Projektlaufzeit* ist es ungünstig, über Karrierefragen zu sprechen, denn es können just während eventueller Karrieregespräche unerwartete Schwierigkeiten auftauchen. Und so lange ein Projekt nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt hat, kann in der Regel nicht abschließend beurteilt werden, für welchen eventuellen weiteren Karriereschritt sich der Projektleiter qualifiziert hat.
- c) *Projektende*: Am *Ende eines Projektes* sind Karrierefragen auch ungünstig. War die Projektleitung anstrengend, ist eine Auszeit / Erholungszeit für den Projektleiter angezeigt. War die Projektleitung leicht und ohne besondere Herausforderungen, kann man schwierig argumentieren, weshalb jetzt ein Karriereschritt anstände.
- d) *Wartezeit bis zum neuen Projekt*: Die *Zwischenzeit zwischen dem Abschluss eines Projektes und dem Warten auf die Beauftragung mit einer weiteren Projektleitung* ist ebenfalls ungünstig. Die Erfolge des bisherigen Projektes sind vereinnahmt. Es besteht mangels neuem Projekt aus der Organisationssicht keine zwingende Notwendigkeit, jemandem wegen vergangener Verdienste zu befördern, insbesondere, wenn entsprechende Strukturstellen oder aktuelle Anschlussprojekte fehlen. Die Frage, ob jemand zu befördern sei, stellt sich aus der Organisationssicht nämlich eher nach der Notwendigkeit aus künftigen Zielen und Aufgaben. Wenn ungewiss ist, ob Projekte mit entsprechendem Anspruchsniveau auch tatsächlich nachhaltig entstehen werden, fehlt der organisationale Grund für eine Beförderung.
- e) *Rückkehr in die ursprüngliche Funktion*: Die *Zeit nach der Rückkehr* in die Ursprungsfunktion ist ebenfalls ungünstig für Karrierefragen. Die früheren oder



neuen Vorgesetzten haben während der Zeit der Projektleitung den karrierewilligen Mitarbeiter „zu wenig gesehen“ und neigen deshalb zu eher halbherzigen als überzeugenden Potenzialaussagen. Diese können dem Mitarbeiter sogar mehr schaden als nutzen.

- f) *Ein Projektleiter wird gesucht:* Die *Zeit der Eignungsdiagnostik für ein neues Projekt* ist eventuell eine gute Zeit für Karrierefragen. Hier werden Personen gesucht, die das anstehende Projekt erfolgreich leiten können. Wer hier belegen kann, weshalb er für eine konkrete Projektleitung geeignet ist, kann Vereinbarungen zu Karriereschritten manchmal zum Verhandlungsgegenstand bei der neuen Beauftragung machen.
- g) *Grundsatzentscheidung steht an:* Bleibt die *Zwischenzeit zwischen dem Ende der einen und der Klärung der weiteren beruflichen Entwicklung* im Unternehmen: In diesem Zeitraum können erforderliche Klärungen mit den für die Karriereschritte unverzichtbaren Partnern wie Vorgesetzten, Personalabteilungen und potenziellen Projektauftraggebern vorgenommen werden. Es können Vereinbarungen vorbereitet und erforderliche Verträge geschlossen und umgesetzt werden. Bei den Entscheidungen spielen die Leistungen und Erfahrungen des letzten Projektes ebenso eine Rolle wie die Erwartungen an die Leistungen in künftigen Projekten.

5. Einflussgrößen für Karrieren im Projektmanagement:

5.1. PM-Standards

Basiskenntnisse

Zumindest größere Organisationen haben in den letzten Jahren für das Projektmanagement generell oder für einzelne Projekttypen (z.B. für IT-Projekte, QM-Projekte, Produktentwicklungsprojekte, Marktprojekte, Beschaffungsprojekte, Investitionsprojekte, Strukturprojekte, öffentlich geförderte Projekte) Standards entwickelt und diese in Handbüchern festgehalten. Zum Teil sind diese Handbücher bereits so verbindlich geworden, dass Abweichungen von den dort geregelten Vorgehensweisen und Methoden nur dann karrierefördernd sind, wenn sie grundsätzlicher Natur sind und deshalb zur Aktualisierung der Handbücher führen.

5.2. IT-Unterstützung

Kenntnisse der Tools

Ergänzend zu den Handbüchern oder alternativ werden in Projekten Tools zur Unterstützung des Projektmanagements, Informationsmanagements, zur Kommunikation und für Entscheidungsprozesse eingesetzt. Die Kenntnis der Möglichkeiten und Grenzen, der Funktionalitäten der Tools, deren Anforderungen an das Schnittstellenmanagement und insbesondere die Art und Weise, wie diese Tools angemessen eingesetzt werden, können die Karrierechancen beeinflussen, insbesondere in jenen Unternehmen, in welchen das Projektmanagement bereits standardmäßig mit Tools unterstützt wird und für viele Projektmanagementaufgaben schon Templates vorliegen. Je mehr ein Kandidat die Tools bereits beherrscht und in Projekten genutzt hat, umso eher wird er gegenüber jenen Kandidaten als geeigneter erscheinen, welche sich mit den Tools erst vertraut machen müssen. „Kompetenz im



Projektmanagement“ ist etwas Anderes als die „Beherrschung von PM-Tools“, mit welchen das Projektmanagement arbeitet oder arbeiten soll.

5.3. Organisationskenntnisse

Erfahrungen in der Organisation

Hier geht es um die Kenntnis der formellen Organisation, wie sie in den Organigrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten sind. Ferner geht es um die Kenntnis der informellen Organisation, die weder papier- noch organigrammfähig ist, weil es hier um Informationen über die Qualitäten der Beziehungen der entscheidenden und handelnden Personen und der Dynamiken der Beziehungen handelt.

Formelle, informelle, vermeintliche und tatsächliche Organisation

Und es geht ferner um die Kenntnis der *vermeintlichen* Organisation, d.h. um die Kenntnis der Annahmen der entscheidenden und handelnden Personen über die Zuständigkeiten, Funktionen und Prozesse der *formellen und informellen* Organisation. Für die Projekte entscheidend ist jedoch die *tatsächliche* Organisation, d.h. die Kenntnis darüber, wie relevante Entscheidungen tatsächlich zustande kommen und wer sie tatsächlich trifft. Je mehr ein Projekt auch Veränderungen von Strukturen und Abläufen zum Inhalt oder zur Folge hat, umso mehr sind Organisationskenntnisse ein wichtiger Karriereparameter.

5.4. Fachkenntnis, Expertentum

Wissen, worum es geht.

Je mehr in einer Organisation die Projekte inhaltlich spezialisiert sind, umso größer wird für Karrieren im und durch das Projektmanagement mitentscheidend sein, wie sehr der Projektleiter auch Experte auf den Hauptdisziplinen seines Projekts ist bzw. zumindest in den grundsätzlichen Fragen die Experten versteht. Insbesondere kommt es auf die Fähigkeit an, die projektrelevanten Anforderungen, Informationen und Aufgaben in die „Sprache der jeweiligen Experten“ übersetzen, kommunizieren und vermitteln zu können. Die Spezialisierung kann jedoch auch das Risiko enthalten, dass die Projekte auf jene Teile fokussiert werden, auf welchen der Projektleiter nach seiner Selbsteinschätzung noch über ein zumindest ausreichendes Grundwissen verfügt. Er neigt subjektiv tendenziell dazu, zu spät tatsächliche Experten hinzu zu ziehen, deren Know-How a jour ist.

5.5. Persönlichkeit des Projektleiters

Etwas bewegen wollen

So unterschiedlich wie Projekte sein können, so unterschiedlich können auch die Anforderungen an die Persönlichkeit des Projektleiters sein. „Draufgänger“ sind für andere Projekte geeignet als „Aristokraten“, „Emotionsbolzen“ für andere Projekte als „Sachliche“ und „Strategen“ für andere als „Manager“. Je mehr jemand etwas bewegen *will und kann*, umso mehr wird er für das Projektmanagement geeignet sein. Wer in seinem Leben noch „nie eine Wurst vom Teller gezogen hat“, ist für das



Projektmanagement auf jeden Fall ungeeignet, gleichgültig, welche Ausbildung, welchen Titel oder welche Hierarchiestufe er erreicht hat.

6. Professionalisierung im PM

Leitgedanke:

Für die Karriere im Projektmanagement ist die *bewiesene Kompetenz* der entscheidende Erfolgsfaktor.

Kompetenz zeigt sich in der Praxis

Kompetenz kann man nicht simulieren – zumindest nicht die Kompetenz für das Projektmanagement. Die Rahmenbedingungen und die Dynamik eines Projektes lassen Mängel in der Projektmanagementkompetenz sehr schnell offensichtlich werden. Da in Projekten der Projektleiter nur selten eine eventuell fehlende Kompetenz durch Berufung auf die Kompetenzvermutung kraft seines Amtes, seiner Zuständigkeit oder seines Auftrages heilen kann (wie dies in Linienfunktionen leicht möglich ist und oft praktiziert wird), muss die Kompetenz zum Projektmanagement systematisch entwickelt werden. Instrumente zur Standortbestimmung und zur Fortschreibung der jeweils erreichten Projektmanagement-Kompetenz sind analog den Methoden und Instrumenten des HCS-HCPM Human Capital System – Human Capital Projectmanagement [vgl. 6, S. 174].

7. Karrieremöglichkeiten

Folgende Karrieremöglichkeiten lassen sich unterscheiden:

- a) Formale Karrieren
- b) Objektive Karrieren
- c) Subjektive Karrieren
- d) Pseudokarrieren

zu a): *Beförderung*: Ein formaler Karriereschritt besteht in der offiziellen Übertragung von anspruchsvolleren Funktionen und Aufgaben, die mit einer höheren Macht über die generelle Verfügbarkeit von Ressourcen einhergeht. Üblicherweise werden die Karriereunterschiede in Titeln zum Ausdruck gebracht. Wenn diese Markierung durch Titel fehlt oder unüblich ist, erhalten die Privilegien ein sehr hohes Gewicht. Im Projektmanagement fehlen in vielen Organisationen noch formale Rahmenbedingungen für formale Karrieren im Projektmanagement. Um dem abzuwehren, wurden Karrierestufen geschaffen [vgl. 6, S. 51].

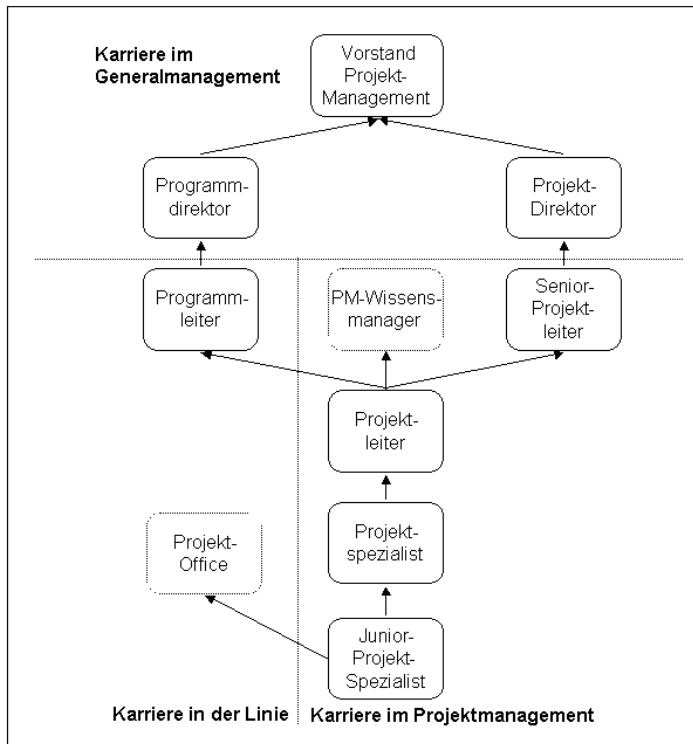


Abb.: 1: Karrierestufen im Projektmanagement
(Quelle: [6, S. 52].)

zu b): *Macht*: Die Kriterien einer objektiven Karriere sind am ehesten erfüllt, wenn die Person nicht nur mehr potenzielle, sondern tatsächlich größere Möglichkeiten hat, gestalterisch in Strukturen und Abläufe einzugreifen und sie nach eigenen Vorstellungen zu gestalten oder gestalten zu lassen. Projekte bieten in der Regel solche Möglichkeiten und sind deshalb in besonderer Art und Weise geeignet, Kompetenzen für „höhere“ Karrierestufen zu entwickeln und zu beweisen. Die Endlichkeit der Projekte bedeutet allerdings oft auch das Ende des temporären Karriereschrittes.

zu c): *Wichtigkeit*: Die Frage, was jemand als Karriereschritt empfindet, ist von Person zu Person unterschiedlich. Die formale Karriere wird oft als die angenehmste empfunden, während die Übertragung von anspruchsvolleren Aufgaben wie bei der objektiven Karriere manchmal nicht ohne weiteres als Karriereschritt angesehen wird, letzteres insbesondere dann nicht, wenn Spielregeln oder Vereinbarungen fehlen, wie die erfolgreiche Bewältigung der anspruchsvolleren Aufgabe formal gewürdigt wird. Manche Projektleiter merken auch zu spät, dass sie längst routinemäßig solche Aufgaben erfüllen, die in Linienstrukturen mit viel höheren Karrierestufen honoriert werden, weil sie sich von der Faszination der jeweiligen Projektaufgaben ablenken lassen und die Karriererelevanz nicht bemerken oder vergessen, die möglichen und notwendigen Karrierefragen rechtzeitig zu stellen.

zu d): *Privilegien*: Früher waren es die Könige ohne Reich, heute nennt man sie „Frühstücksdirektoren“ oder „Projektleiter“ ohne faktische Verantwortungsbereiche, wenn Personen zwar „formal“ Karriere gemacht haben, es aber versäumt wurde oder nicht mehr gewollt war, ihnen im tatsächlichen Unternehmensgeschehen eine verantwortliche Rolle und Funktion zu übertragen. Oft spielt bei solchen Ernennungen der Respekt vor den bisherigen Leistungen der Personen eine große



Rolle, manchmal entstehen solche Zustände aber auch durch Reorganisationen, wenn bisherige Funktionen ihre Bedeutung für die Zukunft verlieren. Die Projekte bieten wegen ihrer typischen Rahmenbedingungen wie Endlichkeit, Ziel- und Ergebnisorientierung grundsätzlich wenig Platz für Pseudokarrieren, denn Projekte ohne Ergebniserwartungen sollte es per definitionem nicht geben.

8. Karrieredimensionen

Veränderungen durch die Karriereschritte

Im Projektmanagement kann die Karriere alternierend oder gleichzeitig gekennzeichnet sein durch

- a) die Zunahme der Komplexität des Projektmanagements,
- b) die Zunahme der Erfahrungen mit Fremden und Unbekanntem,
- c) die Zunahme von Verantwortungen und anspruchsvolleren Funktionen.

Zu a): *zunehmende Komplexität*: Am Anfang einer Projektmanagementkarriere geht es in der Regel zunächst um die Beherrschung der Projektmanagement-Methodik. Die Inhalte der Projekte, in der Regel definiert und limitiert durch die Projektziele, können zunehmen oder anspruchsvoller werden. Mit steigender Kompetenz zeigt sich die Karriere auch an der steigenden Höhe der verfügbaren Ressourcen. Diese gelten in der Regel als wesentliches Merkmal für die Größe des Projektes. Der nächste Karriereschritt wird dann vielleicht durch das erheblich größere Projektfeld markiert.

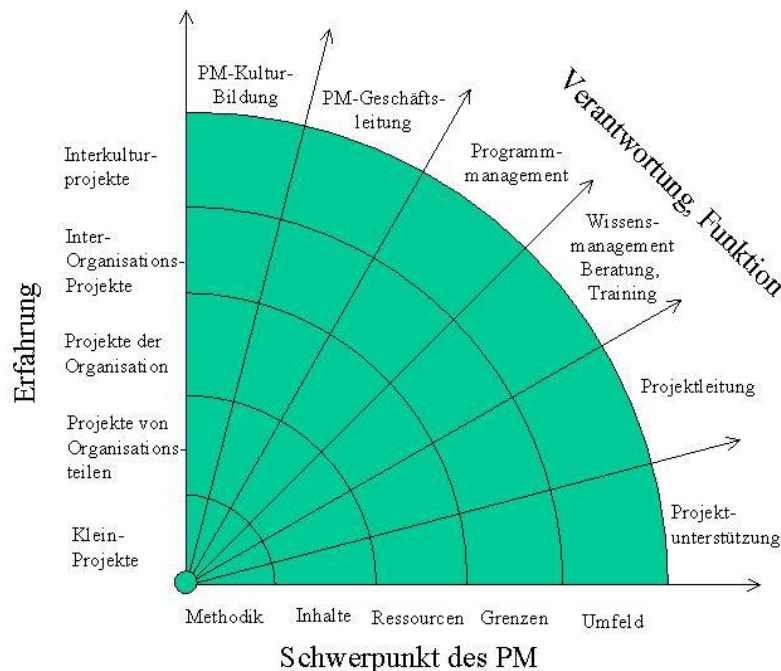
Waren es am Anfang der Karriere Fachprojekte, sind es später dann interdisziplinäre Projekte, bis schließlich Projektaufträge erteilt werden, die auch über das Projekt und vielleicht auch über das Unternehmen hinausgehende erhebliche Bedeutung für das Umfeld haben.

Zu b): *größeres Projektfeld*: Nach den ersten Erfahrungen mit der eigenständigen Erfüllung von Aufgaben und Arbeitspaketen wird man mit der Leitung von kleineren Projekten oder mit Teilprojekten beauftragt. Werden diese gut geleitet, wird die Kompetenz für die Leitung von Projekten von Organisationsteilen wie z.B. Abteilungen, Bereiche, Werke, Filialen, Funktionen, usw. wahrgenommen und entsprechende Projekte übertragen. Die nächsthöhere Stufe sind Projekte der Organisation, d.h. solche Projekte, die als Projektfeld z.B. das gesamte Unternehmen umfassen. Die nächsthöhere Karrierestufe wird in der Projektleitung solcher Projekte gesehen, welche die Grenzen der eigenen Organisation überschreiten und das Zusammenwirken mehrerer eigenständiger Organisationen/Unternehmen erfordern. Die höchste Karrierestufe ist erreicht, wenn die Projekte geleitet werden dürfen, die zur Verwirklichung der Projektziele das Zusammenwirken von unterschiedlichen Kulturkreisen erfordern oder zum Projektziel haben.

Zu c): *andere erfolgreich machen*: Der Einstieg in die Projektmanagement-Karriere kann auch darin bestehen, bei der Unterstützung laufender Projekte mitzuwirken. Die Erfahrungen können in der nächsten Stufe in der Projektleitung eingesetzt werden. Das Wissen um und die Erfahrungen im Projektmanagement werden in der weiteren Karrierestufe nicht mehr in eigenen Projekten eingesetzt, sondern an Dritte vermittelt, sei es als Wissensmanager, Berater oder Trainer. Die nächsthöhere Karrierestufe wird dem Programmmanagement zugeordnet, in welcher es darum geht, viele gleichzeitig laufende Projekte zu „managen“. Eine nächsthöhere Karrierestufe der

Verantwortung für das Projektmanagement liegt in der unternehmensweiten Verantwortung aller Projekte und des Projektmanagements in der Geschäftsführung, im Vorstand oder als Unternehmer. Die höchste Karrierestufe dieser Dimension erreicht, wer die Verantwortung übernimmt bzw. übertragen erhält, die „Kultur“ des Projektmanagements über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus in einer Branche, einem Land, einem Kulturkreis oder international zu entwickeln.

Karrieredimensionen im Projektmanagement



© Grafik musterrechtlich geschützt

Abb. 2

Legende zur Abb. 2:

Neben den drei Dimensionen: Schwerpunkt des PM, Erfahrung und Verantwortung, Funktion symbolisieren die Pfeile eine vierte Dimension vom Ausgangspunkt über die Schwerpunkte zu den einzelnen Verantwortungsstufen und eine fünfte Dimension vom Ausgangspunkt über die einzelnen Erfahrungsebenen zu den einzelnen Verantwortungsstufen.

Die Viertelkreise markieren eine sechste Dimension, z.B. die Methodik der Projektunterstützung, der Projektleitung, des Wissensmanagements, des Programmmanagements, der Unternehmensleitung des Projektmanagements bis zur Kulturbildung im Projektmanagement.

Ferner markieren die Viertelkreise eine siebte Dimension, z.B. die *Methodik* der Kleinprojekte, der Projekte von Organisationsteilen, der Organisationsprojekte, der Inter-Organisationsprojekte und der Interkulturellen Projekte.

Die Schnittpunkte der Pfeile und der Viertelkreise können als achte Dimension gelesen werden, die z.B. mit der *Verantwortung* für die Projektmanagementunterstützung für die Methodik von Kleinprojekten beginnt und zur Verantwortung für die Methodik von interkulturellen Projekten führt.



Die Schnittpunkte der Pfeile und der Viertelkreise zeigen auch die neunte Dimension auf, die z.B. mit der Verantwortung für die Kulturbildung für Kleinprojekte beginnt und

Zur Kulturbildung für interkulturelle Projekte:

Die Felder, die sich zwischen den Linien bilden können als zehnte Dimension gelesen werden, in welcher es darum geht, innerhalb der jeweiligen Felder die „Ganzheitlichkeit“ sicherzustellen, d.h. alle Fragen zu beantworten, alle Prozesse zu organisieren und alle Maßnahmen durchzuführen, die sich aus den vorgenannten Dimensionen ergeben.

Die Felder, die sich zwischen den Linien bilden, können als zehnte Dimension gelesen werden, in welcher es darum geht, innerhalb der jeweiligen Felder die „Ganzheitlichkeit“ sicherzustellen, d.h. alle Fragen zu beantworten, alle Prozesse zu organisieren und alle Maßnahmen durchzuführen, die sich aus den vorgenannten Dimensionen ergeben.

Dem flüchtigen Betrachter der Grafik werden sich wahrscheinlich nur einzelne Dimensionen sofort erschließen lassen. Mit einiger Übung wird er aber die weiteren Dimensionen entdecken und sich das Zusammenspiel und die Interdependenzen erkennen und bei seiner weiteren Karriereplanung nutzen können.

8.1. Karriere durch Professionalisierung im Projektmanagement:

Um die Möglichkeiten und Chancen für Karrieren wahrnehmen und beurteilen zu können, entwickeln die meisten Organisationen Karrierepläne oder Laufbahnen für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte. Meist genügt es in der Folge, den Status bzw. die erreichte Hierarchieebene zu benennen, um für sich und andere festzustellen, auf welcher Karrierestufe man angelangt ist und was die nächste Karrierestufe ausmacht. Solche Modelle sind im Projektmanagement schwierig zu entwickeln. Die Projekte sind kurzlebig und die Projektstrukturen werden wieder aufgelöst, sobald das Projekt zu Ende ist.

Kurze Projektlaufzeiten versus Langfristigkeit von Karriereplanungen

Es braucht also neue oder zumindest ergänzende Mittel, um auch im und durch das Projektmanagement Karrieren in einem geordneten und transparenten Prozess zu ermöglichen.

In dem Buch: „Karriere im Projektmanagement“ (vgl. [6]) wird diese Thematik aufgegriffen. Karrieren im und durch das Projektmanagement erfordern ein Zusammenwirken von Projektleitern, Vorgesetzten, Projektauftraggebern, Personalbereichen und Unternehmen. Um dieses Zusammenspiel zu unterstützen, wurden neue Werkzeuge geschaffen, die im besagten Werk umfassend beschrieben sind und nachfolgend kurz dargestellt werden:

Projekte vergleichbar machen

Projektindex = Ergebnis der Bewertung eines Projektes nach Kriterien, die unabhängig vom Projektinhalt sind. Der Projektindex macht Projekte bezüglich ihrer Anforderungen an das Projektmanagement unmittelbar vergleichbar. Als Bewertungs- und Vergleichskriterien dienen z.B. das Umfeld, die Merkmale, die



Struktur und die erwarteten Wirkungen des Projektes. Alle Kriterien werden numerisch bewertet. Das so entstehende Profil des Projektes ist unmittelbar mit anderen Projekten vergleichbar und enthält für die Kandidaten für die Projektleitung wesentliche Informationen, um die Chancen einschätzen zu können, ob eine Projektleitung voraussichtlich erfolgreich sein kann.

Z.B. wird das Kriterium „Komplexität der Beziehungen“ (dies ist eines der Kriterien für die Bewertung des Projektumfeldes) mit 0 Punkten bewertet, wenn zu den wesentlichen Schlüsselpersonen für das Projekt gute Beziehungen bestehen. „0“-Punkte bedeuten, dass keine oder nur geringe Herausforderungen an das Projektmanagement bestehen, um gute Beziehungen zu Schlüsselpersonen herzustellen, die für den Projekterfolg entscheidend sind. Muss ein Projekt jedoch in einem Umfeld realisiert werden, in welchem viele Schlüsselpersonen untereinander in Interessenskonflikten verstrickt sind oder das Projekt oder die Projektziele ablehnen, wird das Kriterium „Komplexität der Beziehungen“ mit zehn Punkten bewertet. „10“-Punkte bedeuten, dass das Projektmanagement erheblich gefordert sein wird, damit das Projekt nicht zwischen den Schlüsselpersonen zerrieben werden wird.

Bewiesene Kompetenz ermitteln

Projektmanagerindex = Ergebnis der Bewertung des zuletzt geleiteten Projektes des Projektleiters. Beim Projektmanagerindex werden die gleichen Kriterien und Bewertungsmaßstäbe wie beim Projektindex, allerdings auf den Projektleiter bezogen, verwendet.

Bewiesene Kompetenz dokumentieren

HCPM-Pass (Human Capital Projektmanagement) = Urkunde über den Projektmanagerindex. Er dokumentiert die bewiesene Kompetenz im Projektmanagement auf der Basis des Anforderungsprofils (Projektindex) des zuletzt geleiteten Projektes und den Leistungen im Projektmanagement für dieses Projekt. Da der HCPM-Pass wie der Projektindex aufgebaut ist, können neue Projekte unmittelbar mit dem bisherigen Erfahrungsprofil verglichen werden.

Virtuelle Projektmanagementakademie

VPMA = virtuelle Projektmanagementakademie, welche die Werkzeuge zur Verfügung stellt, solange sie noch nicht allgemein im Unternehmen eingeführt sind (Internet-Adresse: <http://www.vmpa.de>). Über die VPMA können z.B. Projektleiter ihren Projektmanagerindex erstmals oder wiederholt feststellen und in einem HCPM-Pass dokumentieren lassen, solange das eigene Unternehmen die HCPM-Werkzeuge noch nicht oder nur teilweise eingeführt hat.

Steuermann/-frau

HCPM-Manager = Person, die sich um die Transparenz betrieblichen Human Capitals im Projektmanagement kümmert. Er verwaltet z.B. die Anforderungsprofile der Projekte und die Projektmanagerindices. Diese Aufgabe kann bei einer Person im Personalbereich, im Bildungsbereich oder am sinnvollsten beim Programmmanagement des Unternehmens angesiedelt sein.



Unternehmen vergleichbar machen

Feldkompetenz = In jedem Unternehmen überschreiten die Bewertungen der Kriterien des Projektindex bestimmte Obergrenzen nicht. Diese Obergrenzen definieren die Feldkompetenz des Unternehmens im Projektmanagement. Sie kann durch die Inhalte der Projekte (z.B. Bauprojekte, IT-Projekte, Marktprojekte...) weiter präzisiert werden.

8.2. Mehr Kompetenz in der Projektleitung

Leitfrage:

Welche Veränderungen stellen einen Fortschritt in der Professionalisierung im Projektmanagement und des Projektmanagements im Unternehmen dar?

Über alles entscheidend die Erfolgsaussicht für das Projekt

Karrieresprünge sind im Projektmanagement eher die Ausnahme: Der Projektauftraggeber wird sorgfältig den Projektleiter auswählen, dem er zutraut, dass er „sein“ Projekt zu einem guten Erfolg führt. Der Kandidat für die Projektleitung wird ebenso sorgfältig prüfen, ob er im neuen Projekt eine realistische Erfolgchance hat. Die Professionalität im Projektmanagement muss sukzessive entwickelt werden. Sie bildet die Grundlage für die Übertragung von Projektleitungen anspruchsvoller Projekte, was das Wesensmerkmal für die Karriere im Projektmanagement ist. Die Professionalität im Projektmanagement kann entwickelt werden durch:

8.2.1. Mehr Routine in der Projektleitung

Zwar ist jedes Projekt einmalig und einzigartig. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für jedes Projekt die Art und Weise des Projektmanagements neu erfunden werden muss. (Nur die alten Fehler sollten nicht wiederholt werden.)

Mehr Managementkompetenz beweisen

Merkmale der Professionalisierung: Der persönliche Aufwand für das Projektmanagement wird geringer. Man wird routinierter, planungssicherer, erkennt Schwachpunkte schneller und agiert und reagiert engagierter.

Maßnahmen hierzu:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Identifikation der Fehler und Schwachpunkte im bisherigen Projektmanagement, z.B. mit Unterstützung durch das Programmmanagement oder den HCPM-Manager.
- Definition der Lehr- und Lernfelder bei einer erneuten Projektleitung durch HCPM-Manager und Bildungsbereich.
- Übernahme einer Projektleitung eines Projektes mit ähnlichen Inhalten und Rahmenbedingungen durch Projektleiter.



8.2.2. Größere Komplexität der Projekte

Die Herausforderungen an das Projektmanagement steigen in der Regel mit zunehmender Komplexität von Projekten an. Das Management von Komplexität hat im Wesentlichen zum Ziel, die Übersicht über die Vielschichtigkeit von gleichzeitigen, interdependenten Abläufen zu erhalten und zu behalten.

Mehr Generalmanagement leisten

Merkmale für Fortschritt in der Professionalisierung: Man leitet solche Projekte, die komplexer als die bisherigen sind, z.B. Projekte mit komplexeren Inhalten oder Projektzielen, komplexeren Projektstrukturen oder die in komplexeren Projektumfeldern als die bisherigen Projekte zu realisieren sind.

Maßnahmen:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Definition der höheren Werte des Projektindex (und damit der höheren Anforderungen an das Projektmanagement) für ein gesuchtes neues Projekt.
- Suche oder Bewerbung für ein solches Projekt.
- Definition des konkreten Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsbedarfes für die neue Projektleitung durch Projektauftraggeber und Projektleiter, ggfs. mit Unterstützung eines Projektberaters oder des Bildungsbereiches.
- Vereinbarung zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter und im Zusammenhang mit dem Projektauftrag.

8.2.3. Veränderte Methoden

Mehr Methodenvielfalt einsetzen können

Sicher erleichtern Routine, Standards, Projektmanagement-Tools, Handbücher, Checklisten und Vorlagen das Projektmanagement oft erheblich. Aber sie können auch dazu führen, dass die Flexibilität des Projektmanagements eingeschränkt wird, bis im Extremfall Projekte nur noch nach rigiden, wenn auch bewährten Methoden abgearbeitet werden. Spätestens an dieser Stelle erweist sich das Projektmanagement als Karrierefalle, die es rechtzeitig zu erkennen gilt.

Merkmale für Fortschritt in der Professionalisierung: Projekte gleichen oder ähnlichen Inhalts werden auf eine neue Art und Weise, d.h. mit neuen Methoden geleitet.

Maßnahmen hierzu:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Suche oder Bewerbung für ein Projekt mit ähnlichen Inhalten und Rahmenbedingungen.
- Planung und Organisation des Projektmanagements nach der ausgewählten neuen Methode im neuen Projekt.
- Ermittlung des erforderlichen Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungs- und Praxisbegleitungsbedarfes für die neuen Methoden im neuen Projekt, ggfs.



mit Unterstützung des Bildungsbereiches und des HCPM-Managers sowie des PM-Wissensmanagers.

- Vereinbarungen der Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Projektauftrag.

8.2.4. Andere Inhalte der Projekte

Mehr Unabhängigkeit von bestimmten Inhalten erhalten

Wer immer wieder Projekte gleichen oder ähnlichen Inhalts leitet, riskiert, „betriebsblind“ zu werden und von Dritten in eine bestimmte „Schublade“ gesteckt zu werden, deren Aufschrift der Projektleiter weder erfährt und nur schwierig korrigieren kann. Es kann also für die Karriere von ausschlaggebender Bedeutung sein, sich um die Projektleitung von Projekten mit neuen Inhalten zu bemühen.

Merkmale des Fortschritts der Professionalisierung: Wer bisher „nur“ IT-Projekte geleitet hat, erhält z.B. die Projektleitung für ein Reorganisationsprojekt übertragen. Oder: Wer bisher nur in der Organisation A IT-Projekte geleitet hat, übernimmt nun die Projektleitung eines IT-Projektes im Unternehmen B, welches einer anderen Branche angehört.

Maßnahmen:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Bestimmung des neuen Inhaltes des nächsten Projektes, welches für die Projektleitung angestrebt wird.
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes für die neuen angestrebten Inhalte durch den Kandidaten und den Bildungsbereich sowie den PM-Wissensmanager.
- Suche oder Bewerbung durch den PM-Kandidaten für ein Projekt mit den neuen Inhalten, welches aber von den sonstigen Rahmenbedingungen dem bisherigen eher entspricht.
- Ermittlung des fachlichen Beratungs- und Unterstützungsbedarfs während der Projektleitungszeit in Zusammenarbeit mit dem Programmmanagement, HCPM-Manager, PM-Wissensbeauftragten und Bildungsbereich.
- Vereinbarungen zwischen Projektauftraggeber, Projektleiter und ggfs. Leistungserbringern über die Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Projektauftrag.

8.2.5. Anderes Umfeld der Projekte

Mehr Selbstständigkeit erhalten

Wer Projekte immer im selben Projektumfeld leitet und z.B. die Organisationseinheit oder das Unternehmen nie wechselt, kennt zwar von Projekt zu Projekt das Unternehmen besser, kann sich aber auch einschränken, kein Projekt in weniger bekannten Umfeldern leiten zu können oder zu wollen. Von Projekt zu Projekt nimmt die Spezialisierung zu, die neben den erwünschten Effekten auch ein Hindernis für weitere Karriereschritte sein kann.

Merkmale des Fortschritts der Professionalisierung:

Man sucht und erhält einen Auftrag zur Projektleitung von Auftraggebern, die ihre Projekte nach anderen Prioritäten beauftragen.



Maßnahmen hierzu:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Beschreibung des gewünschten anderen Umfeldes für die Projektleitung des nächsten Projektes.
- Ermittlung der Unterschiede zu den bisher geleiteten Projekten.
- Suche oder Bewerbung durch den Projektleiterkandidaten für ein entsprechendes Projekt mit ähnlichen Inhalten wie die bisherigen Projekte.
- Ermittlung von gegebenenfalls erforderlichen anderen generellen oder projektspezifischen Regelungen gegenüber dem zuletzt geleiteten Projekt (Projektleiter, HCPM-Manager, Personalbereich oder Bildungsbereich wirken hier zusammen).
- Vereinbarungen zwischen den Beteiligten und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Projektauftrag.

8.2.6. Andere Rahmenbedingungen der Projekte

Mehr Unabhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen erhalten

Wer z.B. bisher nur Projekte leitet, bei welchen die Einhaltung des Budgets Vorrang vor allen anderen Kriterien hatte, kann viel für sein Projektmanagement lernen, wenn er ein Projekt übernimmt, bei welchem die Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien Vorrang vor dem (auch weiterhin einzuhaltenden) Budget hat. Werden Projekte unter immer wieder gleichen oder ähnlichen Rahmenbedingungen geleitet, schleifen sich auch mehr oder weniger unbemerkt bestimmte Prioritäten für die Entscheidungen für das Projekt ein. Entscheidungen können dadurch einerseits schneller und sicherer gefällt werden. Die neuen oder anderen Herausforderungen an die Entscheidungen bei anderen Prioritäten können andererseits für viele Projektleiter einen wichtigen Schritt bei ihrer Kompetenzentwicklung im Projektmanagement darstellen.

Merkmale des Fortschritts der Professionalisierung:

Projekte werden erfolgreich auch in solchen Umfeldern geleitet, die dem Projektleiter bisher fremd waren.

Maßnahmen:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Auswertung der bisherigen Projekte und der Projektergebnisse auf die Arten und Weisen der Determinationen durch die Rahmenbedingungen mit Unterstützung durch den HCPM-Manager.
- Definition von neuen Rahmenbedingungen für eine neue Projektleitung durch Geschäftsleitung, HCPM-Manager, Personalbereich und Programmmanager.
- Veranlassen von erforderlichen grundsätzlichen Veränderungen, z.B. durch Beauftragung eines entsprechenden Projektes oder OE-Prozesses (Organisationsentwicklungs-Prozesses).
- Suche oder Bewerbung durch den Projektleiterkandidaten für ein entsprechendes Projekt.
- Ermittlung der erforderlichen Regelungen zwischen den Beteiligten.
- Vereinbarungen im Vorfeld oder spätestens im Zusammenhang mit dem Projektauftrag zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter(Kandidaten).



8.2.7. Multiprojektmanagement

Mehrere gleichzeitig laufende Projekte aufeinander abstimmen

Multiprojektmanagement wird hier als Management von Projekten verstanden, welches aus vielen Teilprojekten besteht.

Merkmale des Fortschritts der Professionalisierung:

Man erhält den Auftrag für die Leitung eines Projektes, welches aus mehreren Teilprojekten besteht.

Maßnahmen hierzu:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Suche oder Bewerbung durch den Projektleiterkandidaten für ein Projekt entsprechender Größe.
- Ermittlung des erforderlichen Qualifizierungs-, Beratungs-, Unterstützungs- und Praxisbegleitungsbedarfs für das Multiprojektmanagement (HCPM-Manager), Programmmanager und Bildungsbereich wirken hier zusammen).
- Vereinbarungen zwischen den Beteiligten und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Projektauftrag.

8.3. Karriere durch andere Funktionen im Projektmanagement

Im vorigen Abschnitt wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie innerhalb von Projekten die Professionalität als Projektleiter entwickelt, erhalten und gestärkt werden kann. Bei den nachfolgenden Beispielen liegt der Fokus nicht mehr auf dem Projektleiter bzw. der Projektleitung einzelner Projekte, sondern auf der Professionalisierung des Projektmanagements im gesamten Unternehmen.

8.3.1. PM-Wissensmanager

Mehr Know-How verfügbar halten

Jeder Projektleiter macht in seinem Projekt wichtige Erfahrungen, die für andere Projektleiter und insbesondere für künftige Projekte von großer Bedeutung sein können. Oft fehlen in den Unternehmen noch die Voraussetzungen, diese Erfahrungen systematisch zu erfassen, mit den bestehenden Konzepten, Methoden und Prozessen abzugleichen und in diese zu integrieren, sowie diese den neuen Projektleitern in angemessener und projektunterstützender Art und Weise zur Verfügung zu stellen. Das Wissensmanagement für das Projektmanagement kann für einen Projektleiter eine Karrierealternative oder auch ein Karriereschritt darstellen.

Vorbereitende Maßnahmen:

- Schaffung der Funktion „PM-Wissensmanagement“ durch das Unternehmen.
- Bewerbung des Kandidaten auf eine entsprechende Stelle.

Maßnahmen als PM-Wissensmanager:

- Analyse des aktuell praktizierten Projektmanagements durch den Wissensmanager und den HCPM-Manager.



- Vereinbarung von Beratung und Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitern.
- Aufbau eines Wissensmanagements für das Projektmanagement.

8.3.2. Mentoring für Projektleiter

Mehr Erfahrungen weitergeben

Statt selbst Projekte zu leiten, können die Erfahrungen im Projektmanagement anderen Projektleitern als Mentor zur Verfügung gestellt werden. Als Mentor anerkannt und akzeptiert zu werden, kann für viele Projektleiter ein wichtiger Karriereschritt darstellen.

Maßnahmen hierzu:

- Aktualisierung des eigenen HCPM-Passes und des HCPM-Passes des anvertrauten Projektleiters.
- Auswertung der bisher geleiteten Projekte des Projektleiters bezüglich ihrer typischen Routinen, Abläufen, Organisationsformen und Schwierigkeiten.
- Erarbeiten von Lösungen genereller Art mit dem Projektleiter.
- Veröffentlichung von Lösungen bzw. Adaptionen der für das Projektmanagement verfügbaren Handbücher, Methoden, Tools usw.

8.3.3. Programmmanagement

Mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen

In den meisten Unternehmen laufen mehrere Projekte gleichzeitig, die manchmal miteinander verbunden sind oder sich mitunter auch nicht berühren. Projekte binden Ressourcen für das Unternehmen, greifen auf Mitarbeiter, Entscheidungsträger, Experten und Betriebsmittel zu und konkurrieren dabei mit den originären Aufgaben und Leistungsprozessen des Unternehmens. Es ist in der Regel die Aufgabe des Programmmanagements, eine gute oder zumindest bessere Koordination zwischen den Projekten und zwischen den Projekten und den Linienfunktionen zu ermöglichen. Für die Funktion eines Programmmanagers sind fundierte Projektmanagementenerfahrungen eine wichtige Voraussetzung und könnten deshalb für Projektleiter eine Karrieremöglichkeit darstellen.

Maßnahmen für diesen Weg:

- Bewerbung auf eine entsprechende Stelle durch den Kandidaten.
- Definition des Einarbeitungs-, Qualifizierungs-, Beratungs- und Praxisbegleitungsbedarfes durch (neuen) Vorgesetzten und Programmmanager.
- Erfahrungen sammeln in der strategischen und operativen Personaleinsatzplanung sowie der Steuerung des operativen Geschäfts z.B. als Abteilungsleiter
- Qualifizierung im und zum Programmmanagement.
- Vereinbarungen der Maßnahmen im Rahmen der Übernahme der entsprechenden Stelle/ Funktion in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Bildungsbereich.



8.3.4. HCPM-Manager

Mehr Human Capital schaffen

Der HCPM-Manager sollte künftig die Verantwortung für stetige Entwicklung der Professionalität des Projektmanagements im gesamten Unternehmen übernehmen können. Für diese neue Funktion sind gründliche eigene Projektmanagementenerfahrungen sowie Erfahrungen im Programmmanagement wichtige Einstiegsbedingungen.

Maßnahmen für diesen Weg:

- Qualifizierung für das Management des Human Capitals im Projektmanagement eines Unternehmens.
- Aufbau der Infrastruktur für das HCPM-Management.
- Implementation der Methoden und Prozesse für das HCPM-Management.

8.3.5. Trainer für Projektmanagement

Mehr Know-How vermitteln

Wer Talent zum Lehren hat, kann in seiner Karriereplanung auch vorsehen, andere auf dem Gebiet des Projektmanagements zu schulen und zu trainieren.

Maßnahmen für diesen Weg:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Qualifizierung in der Mediendidaktik.
- Definition der Branche, Projektinhalte und ggfs. der Projektphasen, für welche man Methoden des Projektmanagements vermitteln will.
- Präzisierung des Leistungspaketes.
- Vertrieb der Leistungen.

8.3.6. Berater für Projektmanagement

Mehr Know-How leihen und verleihen

Wer sich gerne mit Alternativen im Projektmanagement, mit Hintergründen, Theorien, anderen Erfahrungen und mit Trends und Entwicklungen auseinandersetzt, kann seine Projektmanagementkompetenz auch als Berater oder Supervisor zur Verfügung stellen. Projektleiter, die sich für diesen Weg entscheiden, können sich durch ihre Beratungstätigkeit zuweilen auch viele Erkenntnisse und Erfahrungen verschaffen, die durch andere Schritte nicht oder nur mit erheblich größerem Aufwand möglich wären.

Maßnahmen für diesen Weg:

- Aktualisierung des HCPM-Passes.
- Qualifizierung zum Berater.
- Definition der Branche, Projektinhalte und Schwerpunkte, für welche man Beratung für das Projektmanagement anbieten will.



- Präzisierung des Beratungsangebotes.
- Aufbau eines Beziehungsnetzes zu potenziellen Kunden.
- Vertrieb der Leistungen.

8.4. Karriere durch Verantwortung für das Projektmanagement von Unternehmen

Die nachfolgenden Alternativen betreffen Rollen und Funktionen, die entscheidenden Einfluss darauf haben, unter welchen Rahmenbedingungen und mit welchem Professionsverständnis in einer Organisation Projekte abgewickelt werden.

8.4.1. Mehr unternehmerische Verantwortung

Bessere Rahmenbedingungen für Projekte bereitstellen

Ein Projektleiter kann eine unternehmerische Verantwortung immer nur im Rahmen seines Projektes wahrnehmen. Wer mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen will, muss eine verantwortliche Aufgabe in der Linie übernehmen. Dort kann er dann darauf einwirken, dass bessere Projekte definiert und günstige Rahmenbedingungen für das Projektmanagement geschaffen oder erhalten werden.

Maßnahmen, damit dieser Karriereschritt gelingt:

- Übernahme einer leitenden Führungsaufgabe in der Linie.
- Ermittlung der Aufgaben und Ziele, die projektfähig sind.
- Definition von Projekten.
- Ermittlung der Anforderungen der Projekte an das Projektmanagement als Projektauftraggeber.
- Eignungsdiagnostische Maßnahmen.
- Beauftragung des Personal- und Bildungsbereiches mit einer systematischen Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Funktionen im Projektmanagement.
- Evaluation der Projekterfolge und der Qualität des Projektmanagements durch HCPM-Manager, Programmmanager und Projektauftraggeber.

8.4.2. Projektauftraggeber

Bessere Projektaufträge erteilen

Der Projektleiter strebt bei diesem Karriereweg an, dass er Projekte beauftragt, die andere für ihn durchführen sollen. In der Rolle des Projektauftraggebers kann sich ein Projektleiter aber auch bereits dann befinden, wenn er sein Projekt in mehrere Teilprojekte aufteilt und entsprechende Beauftragungen vornehmen muss.

Maßnahmen, damit dieser Karriereschritt gelingt:

- Aktualisierung des eigenen HCPM-Passes und aller HCPM-Pässe aller Kandidaten für die Projektleitungen.
- Ermittlung der Anforderungen der (Teil-)Projekte an das Projektmanagement.
- Eignungsdiagnostische Maßnahmen für die Auswahl der (Teil-)Projektleiter.



- Ermittlung des erforderlichen Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsbedarfs für die (Teil-) Projektleiter, ggfs. mit Unterstützung des Bildungsbereiches.
- Vereinbarungen und Maßnahmen im Rahmen des Projektauftrages.

8.4.3. Vorstand Projektmanagement

Die Gesamtverantwortung für das Projektmanagement übernehmen

Als Karriereschritt im und für das Projektmanagement ist die Übernahme eines Vorstandsmandats oder der Geschäftsführung sicherlich ein Höhepunkt, insbesondere dann, wenn damit verbunden ist, die Gesamtverantwortung für alle Projekte und das Projektmanagement im Unternehmen zu übernehmen. Die Erfahrungen im Projektmanagement bilden bestimmt eine solide Grundlage für die Fähigkeiten zum Generalmanagement, die von den Personen, die solche Spitzenfunktionen übernehmen, erwartet werden sollte.

Wenn die Spitzenposition erreicht ist, können folgende Maßnahmen die Professionalisierung des Projektmanagements im Unternehmen erheblich beschleunigen:

- Ermittlung der Feldkompetenz des Unternehmens auf dem Gebiet des Projektmanagements.
- Ermittlung der Projektmanagerkompetenzen im Unternehmen (Ermittlung des HCPM – Human Capitals im Projektmanagement).
- Definition und Vereinbarungen mit dem Personalbereich über Personalentwicklungsziele für das Projektmanagement.
- Anpassungen der Personalinstrumente für Karrieren im Projektmanagement durch den Personalbereich.

9. Karriererahmenbedingungen

9.1. Karriererahmenbedingungen in der derzeitigen Organisation

Realistische Karrierechancen

Wer an Karriere im und durch das Projektmanagement denkt, braucht ein klares Bild über die Karrierechancen in der Organisation, in welcher man aktuell Projektleiter ist oder Karriere im Projektmanagement machen will. Die Möglichkeiten einer Organisation sind nämlich sehr begrenzt und nicht beliebig vergrößerbar. Begrenzungen sind z.B.

- die Branche (= Begrenzungen der Projekte bezüglich der Inhalte),
- die Größe des Unternehmens (Begrenzungen bezüglich der Häufigkeiten und Ähnlichkeiten von Projekten),
- die Drift der Unternehmensentwicklung (= Vorbestimmung oder Begrenzungen des Grades von Innovationen von Projekten, je nachdem, ob das Unternehmen sich in der Gründung, dem Aufbau, der Expansion, der Konsolidierung, oder im Abwärtstrend oder sich in der Auflösung befindet),
- die Dynamik des Unternehmens (= Vorbestimmung oder Begrenzung der Innovationen oder Zulässigkeiten von Veränderungen durch Projekte),
- die Stabilität des Unternehmens (= Vorbestimmung oder Begrenzung von Rahmenbedingungen für Projekte),



- die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (= Vorbestimmung oder Begrenzung von Ressourcen für Projekte),
- das praktizierte Führungsmodell (= Vorbestimmung oder Begrenzung von Unterstützung von Projekten).

9.2. Karriererahmenbedingungen in der derzeitigen Branche

Was für die Karriererahmenbedingungen von Organisationen gesagt wurde, gilt analog auch für die Branchen.

Ferner werden die Karrierechancen determiniert z.B.

- die Marktchancen der Branche,
- die Wettbewerbssituation,
- die Entwicklungstrends,
- die Veränderungen der Technologien,
- die Veränderungen der Organisationsformen, (z.B. Trend zu kleineren operativen Einheiten versus Trend zu Konzernen nationaler, internationaler oder globaler Art,
- die Wachstumschancen,
- die lokalen Rahmenbedingungen,
- die Standards,
- die Abhängigkeiten (z.B. wurden die Möglichkeiten der Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen durch die IT immer weiter eingegrenzt, eigenständige und einzigartige Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen.).

9.3. Karriererahmenbedingungen im Arbeitsumfeld

Welche Karriereschritte – nicht nur im Projektmanagement im konkreten Arbeitsumfeld möglich sind, bestimmt sich z.B. auch nach Kriterien wie:

- Reputation des Arbeitsfeldes in der Organisation,
- Ansehen der Vorgesetzten und Mitarbeiter,
- Führungsbeziehungen,
- Hierarchie und Status,
- Leistungsklima,
- Ausstattung,
- Zielen,
- Epistemai, wie z.B. Leitbilder, Führungsgrundsätze, Einstellungen zu Lernen und Verändern,
- usw.

Wer länger als 5 Jahre in der gleichen Organisation ist bzw. dieselbe Funktion ausübt sollte sich fragen, ob er dies voraussichtlich in 5 Jahren immer noch tun wird, wenn sich nicht Grundlegendes ändert. Ist die Antwort „Ja“, wird es höchste Zeit, sich um eine neue Funktion oder Organisation umzusehen, damit die Zeit nicht verrinnt, innerhalb derer Karriere gemacht werden kann.

9.4. Karriererahmenbedingungen im persönlichen Umfeld

Karriere, Familie, Beruf und Gesundbleiben in Einklang bringen

Bei einer Karriere ändern sich nicht nur das berufliche, sondern beabsichtigt oder unbeabsichtigt auch das persönliche Umfeld. Weggefährten des bisherigen



beruflichen Weges können plötzlich stören, neue Personen mit neuem Denken und Verhalten spielen plötzlich die Hauptrolle im Alltag und stellen die Pflege der Beziehungen zu unveränderten Schlüsselpersonen vor neue Herausforderungen. Die Beziehungen zu Kollegen, Freunden, Familienmitgliedern, Mitgliedern von Vereinen und Vereinigungen können die Attraktivität von bestehenden Karrierechancen erheblich beeinflussen. Dies gilt ebenso für lokale Bindungen in Ehrenämtern, für die lokalen Möglichkeiten zur Pflege von Hobbys und zur Gestaltung der Freizeit. Ferner können Haus- und Grundbesitz sowie die Ansprüche an die Infrastruktur, Wohnqualität und Lebensstil in neuen Umfeldern die Einschätzung von Karrieremöglichkeiten beeinflussen. Manchmal bestehen aber auch persönliche Abhängigkeiten, die bei der Planung von weiteren Karriereschritten zwingend zu berücksichtigen sind, wie es z.B. für die soziale Verpflichtung für die Betreuung von pflegebedürftigen Eltern, Kindern, Ehepartnern oder nahen Verwandten der Fall sein kann. „Höhere“ Karrierestufen zeichnen sich in der Regel auch durch einen höheren Anspruch an die Zeiten aus, in welcher sich eine Person mit der Organisation beschäftigen muss. Die Annahme, mit einer höheren Karrierestufe auch mehr „Freiraum für Persönliches“ zu erhalten, wird nur selten bestätigt.

9.5. Karriererahmenbedingungen in der eigenen Person

Karrierereife

Jeder kann sich selbst prüfen, ob er für die nächste Karrierestufe auch ausreichend bereit, d.h. „reif“ ist und ob er sich mit der nächsten Karrierestufe etwas Gutes antut. Zu prüfen sind insbesondere die fachlichen und persönlichen Eignungen, die Passung zwischen den Anforderungen der neuen Aufgaben und den persönlichen Neigungen, die Angemessenheit der Anforderungen an das Alter und die Erfahrungen mit den biographischen Daten, die Bereitschaft zur Veränderung, die Bereitschaft zu lernen, die Art der Intelligenz, die für die neue Aufgabe von ausschlaggebender Bedeutung sein wird und die Möglichkeit, bestimmte persönliche Bedürfnisse in oder durch die neue Funktion besser befriedigen zu können. Ferner geht es aber auch um Fragen der ausreichenden körperlichen und geistigen Fitness und der Möglichkeiten, bestehende Beeinträchtigungen ausreichend berücksichtigen zu können.

Die Attraktivität neuer Karriereschritte kann auch aus den Möglichkeiten resultieren, neue Erfahrungen machen oder die bisherigen Erfahrungen besser zur Entfaltung bringen zu können.

Eine umfassende und systematische Klärung der persönlichen Karriererahmenbedingungen ist mit dem Werkzeug: „Mein Weg im neuen Jahrtausend“, siehe [6, S. 174] fundiert und dennoch in relativ kurzer Zeit möglich.

9.6. Karriererahmenbedingungen in der Personalarbeit der derzeitigen Organisation

Regelungen in der Organisation bezüglich Karrieren

An anderer Stelle wurde bereits auf die Möglichkeiten und Begrenzungen für Karrieren im Projektmanagement hingewiesen, die sich aus objektiven Daten wie Branche, Größe des Personalstandes und organisationalen Rahmenbedingungen



ergeben. Ob und wie eine Organisation Karrieren (nicht nur im Projektmanagement) ermöglicht und fördert, ist auch eine Frage, ob die Organisation über eine Personalentwicklungskonzeption verfügt. Wenn ja, muss überprüft werden, in welcher Art und Weise die Erfahrungen im Projektmanagement, die Projekterfolge und die bewiesenen Kompetenzen im Projektmanagement bei den Personalentscheidungen berücksichtigt werden.

In größeren Organisationen stellen die Beförderungsrichtlinien und die propagierten Laufbahnen und Karrieremodelle in der Regel den aktuellen Stand dar. Meist ist es derzeit noch erforderlich, die Besonderheiten der Karrieren im und durch das Projektmanagement in angemessener Form einzuarbeiten.

Neben den formalen Rahmenbedingungen der Personalarbeit spielen bei Besetzungsentscheidungen für karriererelevante Stellen aber auch die heimlichen Spielregeln, sprich Usancen im Umgang mit Sympathie, Alter, Geschlecht, Herkunft, usw. eine Rolle, nach welchen Mitarbeiter bei ähnlicher oder gleicher Kompetenz bevorzugt werden [vergl. 8, S. 140 ff.].

9.7. Karriererahmenbedingungen als Freiberufler (Multiplikator von PM-Knowhow)

Freiberuflichkeit

Hier stellen sich verschiedene Möglichkeiten, z.B. als

- Trainer für Projektmanagement, insbesondere von Methodiken und Werkzeugen, die im Projektmanagement eingesetzt werden,
- Berater für Projektmanagement, Methoden, Projektphasen, für bestimmte Leistungen im Zusammenhang mit Projektmanagement (Krisen, Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Projektcontrolling, Dokumentation, Prozessberatung, Strategieberatung, Konfliktberatung, Moderation, Technologien, Beziehungsmanagement, Informationsmanagement, Wissensmanagement, ...)
- Supervisor für Projektleiter, Prozesse, Teamarbeit, Projektmanagement,
- Mediator bei Konflikten z.B. im Projektteam, zwischen Projektleiter und AP-Verantwortlichen, Projekt und Linie, Projektleiter und Projektausschuss, ...
- Experte für bestimmte Schwerpunkte (technische, methodische, prozedurale, juristische, fachliche...).

Die Rahmenbedingungen schafft sich der Karrieresuchende entweder selbst, indem er seine Professionalität bei einer ausgewählten Zielgruppe und Klientel unter Beweis stellt und sich dadurch einen eigenen Markt erschließt. Der Karrieresuchende kann sich einem Beratungs- oder Trainingsunternehmen als Mitarbeiter oder Mitglied des jeweiligen Berater- bzw. Trainernetzwerkes anschließen.

9.8. Karriererahmenbedingungen für freiberufliche Projektleiter

Der Markt für freiberufliche Projektleiter ist im Moment noch klein und eher auf Großprojekte bzw. überorganisationale oder internationale Projekte begrenzt. Mittlere und kleinere Projekte werden nur dann an freiberufliche Projektleiter vergeben, wenn wegen der Spezifika der Projekte oder aus anderen Gründen das Unternehmen im eigenen Mitarbeiterstamm nicht über die entsprechenden Kompetenzen verfügt oder



wenn es wegen der zu erwartenden Konflikte von vornherein zweckdienlich ist, keinen internen Projektleiter zu beauftragen.

Die Beherrschung des Projektmanagements wird bei einem Auftrag vorausgesetzt, ebenso die Kenntnis der Usancen in der jeweiligen Branche. Insbesondere wird die Erfolgchance davon abhängen, inwieweit der externe Projektleiter bezüglich der innerbetrieblichen Mitarbeiter, Experten und Vorgesetzten selbst weisungsberechtigt ist und wie dieses Weisungsrecht im Projektalltag tatsächlich auch durchsetzbar ist.

Karrierenanreize aus einer freiberuflichen Projektleitung können auch in den Einsatzorten liegen, im Standing der Auftraggeber und im Personenkreis, aus welchem die Mitglieder der Projektgremien bestehen.

9.9. Feststellung eines Karriereschrittes

Merkmale eines Karriereschrittes

Ob ein Karriereschritt stattgefunden hat, lässt sich oft auch am veränderten beruflichen Umfeld feststellen, z.B. durch

- neue Vorgesetzte,
- neue Kollegen,
- neue Mitarbeiter,
- neue Partner,
- neue Auftraggeber,
- neue Kunden,
- neue Lieferanten,
- neue Wettbewerber.

10. Karrierereife

Immer wieder begegnen mir Menschen, die von Annehmlichkeiten, zusätzlichen Privilegien, dem höheren Status und den größeren Handlungsspielräumen träumen, die mit einer „höheren“ Karrierestufe verbunden zu sein scheinen und vielleicht oft auch sind. Dies motiviert, sich zu qualifizieren, sich mit aktuell unbefriedigenden Arbeitssituationen abzufinden, weil diese durch den nächsten Karriereschritt der Vergangenheit angehören werden und sich mehr oder weniger zielstrebig auf die nächste Karrierestufe vorzubereiten. Wenn die formalen und fachlichen Voraussetzungen geschaffen sind, stellt sich die Frage, ob man auch wirklich „reif“ für den Karriereschritt ist.

Bereitschaft und Fähigkeit zu größerer Verantwortung

Die Antworten auf nachfolgende Fragen können mitunter zu Überraschungen, Nachdenklichkeiten und neuen Einsichten führen, vgl. [6, S. 174 „Mein Weg im neuen Jahrtausend“, Schritt 5: Analyse der Selbstorganisation]:

- Bin ich bereit zur Übernahme von mehr Verantwortung für Menschen, Sachen und Ergebnisse und zur Rechenschaft darüber, wie ich diese Verantwortung gegebenenfalls wahrgenommen habe?
- Bin ich fähig zur Übernahme von mehr Verantwortung für Menschen, Sachen und Ergebnisse?



- Verfüge ich über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen des höheren Anspruches, welcher sich hinter „mehr Verantwortung“ verbirgt?
- Verfüge ich über ausreichende Kenntnisse und gute Erfahrungen im Umgang mit den neuen Hierarchien, mit denen die ich auf höherer Ebene zu tun haben werde?
- Passt die Lebens- und Arbeitsweise der nächsthöheren Karrierestufe zu meinem persönlichen Lebensstil?
- Bin ich bereit, die Veränderungen durch die höhere Karrierestufe zu akzeptieren?

Wenn auch nur eine Frage nicht mit einem eindeutigen „Ja“, sondern mit „Nein“ oder „unter bestimmten Bedingungen“ oder anderen Vorbehalten beantwortet werden kann, kann der nächste Karriereschritt ein Fehler sein – zumindest zum aktuellen Zeitpunkt der Antworten.

11. Systematik einer Karriereplanung

Wer im Projektmanagement arbeitet, kennt aus leidvoller oder aber aus bester Erfahrung, was sich hinter dem Spruch: „Je mehr man plant, umso härter trifft einen der Zufall“ verbirgt: Unvorhergesehenes und Unvorhersehbares können alle Planungen schlagartig entweder zunichte oder überflüssig machen, letzteres z.B., weil man das Erstrebte geschenkt bekommt. Dennoch sind die Planungen nicht umsonst gewesen. Erfolg hat, wer etwas tut, während er darauf wartet – das gilt besonders für die berufliche Karriere.

Systematik einer Karriereplanung

Das HCS Human Capital System „Mein Weg im neuen Jahrtausend“ [vgl. 6, S. 174] definiert zehn Schritte der Karriereplanung:

- Analyse der Ausgangslage: Warum und von wo aus starte ich?
- Erste Zwischenbilanz: Besteht eine ausreichende Veränderungsmotivation?
- Bestandsaufnahmen des persönlichen Human Capitals: Worin bestehen meine Talente, Kompetenzen, Potenziale?
- Ermittlung der Talente und Eignungen: Aus welchen Talenten, Kompetenzen und Potenzialen will ich etwas oder künftig mehr machen?
- Zweite Zwischenbilanz: Besteht eine ausreichende Veränderungsnotwendigkeit? Will ich mich entwickeln und auf Veränderungen einlassen?
- Analyse der Selbstorganisation: Was bedeuten mögliche Veränderungen für mich?
- Dritte Zwischenbilanz: grundsätzliche Entscheidung über den weiteren Weg.
- Bestandsaufnahme der Ressourcen: Was bringe ich mit und was ist noch zu entwickeln?
- Vierte Zwischenbilanz: Definition und Entscheidung der Ziele für die weitere berufliche Entwicklung.
- Maßnahmenplanung, Umsetzungsplanung: Welche Maßnahmen sind notwendig und ausreichend, um meine neuen beruflichen Ziele zu erreichen?
- Abschluss der Planungen und Start der Realisierung.

Der Ablauf wiederholt sich von Karrierestufe zu Karrierestufe.



Zur Unterstützung der Karriere im Projektmanagement ist es hilfreich, die Entwicklung der eigenen Projektmanagerkompetenz mit Hilfe der Projektbewertung zu verfolgen und jeweils in einem HCPM-Pass zu dokumentieren [vgl. 6, S. 275]. Den Bewerbungen sollte der aktuelle HCPM-Pass stets beigelegt werden. Dies induziert, dass in den Bewerbungsgesprächen die Kompetenz im Projektmanagement einen angemessenen Stellenwert erhält und bei der Besetzungsentscheidung berücksichtigt wird.

Ein besonderes Problem stellt sich Interessenten für Karriere im Projektmanagement, wenn die eigene Organisation mangels entsprechender Projekte keine Karriere- oder zumindest Entwicklungschancen bieten kann. Hier entwickeln sich derzeit neue Dienstleistungen, wie z.B. die Virtuelle Projektmanagement-Agentur <VPMA>VPMA (Internet-Adresse: <http://www.2000ff.de/VPMA> in welcher auch gezielt nach Projektaufgaben gesucht werden kann, welche die eigene Karriere fördern. Es ist damit zu rechnen, dass alsbald auch die öffentlichen und privaten Arbeitsvermittler ähnliche Dienste anbieten.

12. Bewertung von Projekten nach Karrierechancen

Leitfrage:

Suchen und Finden von Projekten mit Karrierechancen

Wie finde ich das geeignete Projekt, welches für mich eine Karrierechance enthält?

Trotz allem Wissen um Rahmen, Bedingungen und Abhängigkeiten braucht es konkrete Gelegenheiten, in und durch welche ein Karriereschritt möglich ist. Insbesondere gilt es, die Gelegenheiten zu erkennen und sie dann auch entschlossen zu nutzen.

12.1. Klärung der Motivation

Bin ich misserfolgs-, misserfolgsvermeidungs- oder erfolgsorientiert?

Fehlt die Motivation, fehlt der Motor, um die Potenziale und Kompetenzen wirksam werden zu lassen. Die affektive Tönung des Projektleiters beeinflusst die Art und Weise des Projektmanagements meist mehr als vermutet. Ist der Projektleiter misserfolgsmotiviert und an der Erreichung des Projektziels „eigentlich“ nicht interessiert, wird er das Projekt entsprechend managen und den Misserfolg auch erreichen und damit seine Grundmotivation bestärken.

Ist der Projektleiter misserfolgsvermeidungsorientiert, wird er ebenfalls das Projektmanagement seiner Grundmotivation entsprechend ausrichten und vielleicht – zumindest vorübergehend – in Tausenden von Details und Kleinmaßnahmen und – Entscheidungen „ertrinken“. Aber am Schluss kann er wahrscheinlich feststellen, dass das Projekt „trotz allem“ noch einigermaßen gut gelaufen ist und zumindest „das Allerschlimmste“ vermieden werden konnte. Insbesondere wird er Vorkehrungen treffen, wie er beim nächsten Projekt „noch besser“ werden könne.

Ein erfolgsorientierter Projektleiter wird sein Projektmanagement ebenfalls nach seiner Grundmotivation ausrichten und durch das Projektergebnis seine Grundmotivation weiter festigen. Das Verhalten, Auftreten des Projektleiters sowie



die von ihm ausgewählten Vorgehensweisen und Methoden und insbesondere seine Entscheidungen lassen die Grundüberzeugung, dass das Projekt durch *sein* Projektmanagement zum Erfolg wird, auch für die beteiligten Personen meist leicht erkennen.

Neben der Grundmotivation sind bezüglich der Karriere im und durch das Projektmanagement insbesondere die <Warum gerade *dieses* Projekt?>Antworten auf die Frage wichtig:

„*Was motiviert mich für dieses Projekt?*“

Häufige Attraktoren für die intrinsische Motivation sind z.B.:

- Möglichkeiten, Macht und Einfluss auszuüben,
- Möglichkeiten, bestimmte Menschen kennen zu lernen,
- Möglichkeiten, mit bestimmten Menschen zusammen arbeiten zu können,
- Möglichkeiten, die eigene Kompetenz zu spüren und weiter zu entwickeln,
- Möglichkeiten, andere Länder und Kulturen kennen zu lernen,
- Möglichkeiten, kreativ eigene Ideen verwirklichen zu können,
- Möglichkeiten, Statussymbole zu erhalten und nutzen zu können (Dienstwagen, Ausstattungen, Titel, Reisen, Privilegien, „Parkplatz“ neben der Geschäftsführung),
- Sicherheit, nicht etwas weniger Interessantes tun zu müssen,
- Möglichkeiten, an Ansehen, Respekt und Anerkennung zu gewinnen,
- Möglichkeiten, wirklich etwas bewegen zu können,
- Möglichkeiten, von hochgeschätzten Personen wahrgenommen und geschätzt zu werden,
- Möglichkeiten, übertragenes Vertrauen rechtfertigen zu können,
- Möglichkeiten, die eigenen Grenzen zu erleben und neue Erfahrungen machen zu können.

Selbstmotivation und Fremdmotivation

Motivieren kann sich der Mensch nur selbst. Um der „intrinsischen“ Motivation nachzuhelfen, dass sie sich in einem für das Projekt günstigen Art und Weise entwickle, setzen Organisatoren und ihre Vertreter allerlei Instrumente als „extrinsische Motivation“ ein. Häufige äußerliche Attraktoren, die die intrinsische Motivation mobilisieren, ausrichten, verstärken, aber auch verringern oder vernichten können, sind z.B.

- Erlaubnis für die Nutzung von Statussymbolen,
 - Gewährung von leistungsabhängigen Vergütungen,
 - Auslobung von Prämien im Erfolgsfalle,
 - Gestattung von Privilegien,
 - Ankündigung von Auszeichnungen im Erfolgsfalle,
 - Ankündigungen oder Versprechen von Beförderungen im Erfolgsfalle,
- aber auch:
- Androhen oder Ausüben von Druck,
 - Androhen von Sanktionen, z.B. im Misserfolgsfalle,
 - Ankündigung von Konsequenzen bezüglich der Status oder Karriere.

12.2. Chance für einen Projekterfolg



Es dürfte einleuchten, dass die Chancen für einen (weiteren) Karriereschritt bei einer erfolgreichen Projektleitung höher sind, als wenn das Projektmanagement erhebliche Schwächen offengelegt hat. Die Gretchenfragen für den Karrierewilligen lautet deshalb: Wie finde ich das Projekt, welches mir eine hohe Erfolgschance bietet? Wie erkenne ich, welche Erfolgschance ich als Projektleiter eines anstehenden Projektes habe?

Ermittlung der Erfolgschance für ein Projekt

Die Antworten auf diese Fragen müssen erfolgen, bevor der Kandidat für die Projektleitung den Auftrag annimmt. Ihm sollten befriedigende Antworten gelingen, wenn er in folgenden Schritten vorgeht:

- a) Bewertung des anstehenden Projektes (Ermittlung des Projektindex wie oben beschrieben),
- b) Vergleich des Projektindex mit dem eigenen Projektmanagerindex, der evtl. im neuen HCPM-Pass (siehe oben) dokumentiert ist,
- c) Untersuchung der Abweichungen auf:
(noch) fehlende Erfahrungen im Projektmanagement,
(noch) fehlende Qualifikationen im Projektmanagement,
neue Problemfelder bzw. Herausforderungen des Projektes,
- d) Entscheidung über die Passung des Projektes:
Ist das Projekt für mich geeignet?
wenn Nein: Habe ich die Wahl, ein anderes Projekt zu leiten? In diesem Falle sollten die vorgenannten Schritte für das andere Projekt vorgenommen werden.
wenn Ja: Fortsetzung wie folgt:
- e) Ermittlung der erfolgsentscheidenden Leistungsfaktoren für das Projektmanagement des anstehenden Projektes [6, S. 162],
- f) Vergleich des Erfahrungshindergrundes mit den Anforderungen an das Projektmanagement auf der Basis der erfolgsentscheidenden Leistungsfaktoren,
- g) Ermittlung der Abweichungen und Analyse dieser Abweichungen auf erforderlichen Beratungs-, Unterstützungs- oder Qualifizierungsbedarf,
- h) Ermittlung der notwendigen und ausreichenden Art und Weise der Beratung, Unterstützung und Qualifizierung auf der Basis des ermittelten Bedarfs,
- i) Vereinbarung der entsprechenden Maßnahmen.

Antworten, wie Projektmanagement in die berufliche Karriereplanung und in die betriebliche Personalentwicklung eingebunden werden kann, werden zurzeit neu gesucht und auch gefunden. Dazu braucht es auch neue Fragen. Einige davon und wie sie beantwortet werden können, wurden hier vorgestellt und sollen die weitere Diskussion und den weiteren Such- und Findprozess anregen.

13. Dank

14.

Dieser Beitrag entstand in mehreren Iterationen. Der Autor dankt ganz besonders Herrn Prof. Dr. Hasso Reschke, der geduldig sich mit den jeweiligen Fassungen auseinandersetzte und durch die immer wieder neuen Fragen und Anregungen in einigen Fällen notwendige Ergänzungen und in anderen zweckdienliche Fokussierungen induzierte.



Literaturverzeichnis:

- [1] Ev. Akademie Bad Boll (Hrsg.): Wissen ist mehr als Information, Bad Boll, 2002
- [2] HCS Human Capital System© – Mein Weg im neuen Jahrtausend, Anleitung für die persönliche, berufliche Karriereplanung, nur im Internet (Adresse: <https://www.2000ff.de>) und als CD-ROM veröffentlicht, Appenweier, 1999
- [3] Werkzeuge zur Steuerung der Karrieren im Projektmanagement, Appenweier, im Internet veröffentlichtes Manuskript, 2002
- [4] KONTEXTe: Interkulturelle Kompetenz, Projektmanagement, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Beratung und Training, sämtlich nur elektronisch veröffentlicht, Appenweier, 1997-1999
- [5] Kessler, H.: Die lernende Gesellschaft, Appenweier, nur via Internet unter <http://www.Lernende-Gesellschaft.de> veröffentlichtes Manuskript, 1997
- [6] Kessler, H., Hönle, C.: Karriere im Projektmanagement, Berlin, Springer Verlag, 2002
- [7] Kessler, H., Winkelhofer, G.: Projektmanagement, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2001
- [8] Scott-Morgan,: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Campus-Verlag, Frankfurt/M, 1994



Autorenporträt:

Heinrich Keßler, geb. 1947, Großhandelskaufmann, Bankkaufmann, Verbandsprüfer, Kreditberater von Banken, Erwachsenenbildner, Verkaufstrainer, Berater für Bildung und Organisationsentwicklung, Mitentwickler von Werkzeugen für mediengestützte Führung, Persönlichkeits- und Personalentwicklung, Wissensmanagement und Organisationslernen; zahlreiche Veröffentlichungen zu den genannten Themen.

Adresse:

Heinrich Keßler, Hornisgründestraße 1, D-77767 Appenweier