

# Kommunikationsfähig, spezialisiert und kompetent

Mehr und mehr Aufgaben werden in den Unternehmen in Form von Projekten abgewickelt. Dabei hängt der erfolgreiche Abschluss wesentlich vom jeweiligen Projektleiter ab. Eine systematische Auswahl und Ausbildung von Projektleitern bildet deshalb die Grundlage für ein erfolgreiches Projektmanagement.

**Wie sieht eine kompetenzbasierte Entwicklung** oder Evaluation von Projektleitern in der Praxis aus, und welchen Nutzen bringt sie dem Unternehmen?

Projekte sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sie einen klaren Anfangs- und Endtermin haben. Bearbeitet werden sie in dieser Zeit von einem Projektteam mit einer klar definierten Aufgabe. Solche Teams bestehen



## Die Autoren

**Stefan Seiler, Dr. phil.**, ist Management-Berater und Assessment-Spezialist bei Credit Suisse und Dozent für Kommunikation an der ETH Zürich.



**Bogdan Lent, Prof. Dr.-Ing.**, ist Projektleiter und Leiter der Lent-Projektmanagement-Firmengruppe und Lehrbeauftragter an Universitäten in Europa und Asien.

meistens aus internen und/oder externen Spezialisten, die für ein Projekt zusammenarbeiten, hierarchisch jedoch nicht unbedingt dem Projektleiter unterstellt sind. Weil viele Projekte abteilungsübergreifend angelegt sind, repräsentieren die Stakeholder oft Interessengruppen mit unterschiedlichen Prioritäten.

**Diese Charakteristika führen dazu**, dass ein Projektleiter im Vergleich zum klassischen Linienmanager bezüglich Planung, Führung und Kommunikation spezielle Kompetenzen ausweisen sollte. Dies sind

- neuartige Aufgaben richtig analysieren, strukturieren und zeitlich fixieren können;

- die Bedürfnisse von Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen unter Beachtung der Projektziele berücksichtigen;
- seine Mitarbeitenden mit primären Motivationsinstrumenten (immateriellen Anreizen wie Verantwortung oder Interesse) führen;
- mit den Eigenheiten einer Matrixorganisation umgehen können;
- mit allen involvierten Parteien die Kommunikation sicherstellen;
- ein gut ausbalanciertes Gefühl für technische wie menschliche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern.

**Zeitgerecht das Ziel erreichen** ist die beinahe einzige Messlatte für den Erfolg des Projektleiters. Im Alltag muss er zudem bis zu mehrere hundert einzelne Aufgaben wahrnehmen. Sie lassen sich in administrative Prozesse aufteilen wie Planung, Beschaffung, Controlling, Risikomanagement und auf Prozesse, die auf seiner Sozialkompetenz basieren.

Der Innovationscharakter, den Projekte meistens haben, bringt auch Risiken mit sich. Dazu kommt, dass das Projektteam nur für eine klar umschriebene Zeitdauer zur Verfügung steht. Daher sind Fähigkeiten wie das Erkennen und Managen von Risiken, das Vorantreiben zum Ziel und nicht zuletzt die Dokumentation für die Benutzer von besonderer Relevanz. Ein Projektleiter muss phasenbezogen denken und gleichzeitig das Gesamtbild im Auge behalten. Und er muss den Erfolg in allen Dimensionen bewerten – Balanced-Scorecard-Kenntnisse erhöhen seine Erfolgsaussichten.

**Die Bedeutung der Sozialkompetenz** des Projektleiters wird häufig vernachlässigt. Ein gut funktionierendes Team erbringt wesentlich bessere Leistungen. Stichworte dazu sind Mit-

arbeiterzufriedenheit, Gruppenklima oder Teambildung, auch potenzielle Konflikte muss der Projektleiter so früh wie möglich erkennen (und überwinden). Unabdingbar sind auch eine effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit. Schliesslich sollen auch der wirkungsvolle Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen nicht vergessen bleiben.

**Technisch versierte Fachspezialisten** werden oft zu Projektleitern ernannt. Dabei bleibt offen, ob sie die spezifischen Fähigkeiten für die Aufgabe mitbringen. Die Aufgabe eines Projektleiters geht jedoch, wie wir gesehen haben, weit über technisches Fachwissen hinaus – und ein guter Spezialist ist nicht zwangsläufig ein guter Projektleiter.

Nur eine systematische Auswahl von Projektleitern kann Frustrationen bei allen Beteiligten verhindern. Mittels Assessments können die notwendigen Kompetenzen erfasst und das vorhandene Potenzial beurteilt werden. Kein anderes Beurteilungssystem ermöglicht eine derart eingehende, systematische und kombinierte Beurteilung des sozialen Verhaltens wie auch der konzeptionellen und kognitiven Fähigkeiten. Deshalb bieten sich Assessments als Auswahlverfahren für Projektleiter geradezu an.

**Entscheidend dabei ist allerdings**, dass die zu beobachtenden Kompetenzen vorgängig klar definiert und operationalisiert werden. So muss ein Kandidat in einer Fallstudie beispielsweise die Rolle des Projektleiters einnehmen und aufgrund der ihm zur Verfügung gestellten Daten die komplexe Sachlage erkennen und strukturieren, Planungsdokumente erstellen, Prioritäten richtig setzen und diverse projektbezogene Entscheidungen fällen. Er muss an die richtigen

Anzeige

Berlitz lehrt fremdsprechen – kompetent und preiswert.

[www.berlitz.ch](http://www.berlitz.ch)  
0844 866 000

EDUQUA zertifiziert

**Berlitz**  
Sprachschule