



SPOL AG
HÖFENSTRASSE 33
CH-6312 STEINHAUSEN

TELEFON +41 41 747 30 60
TELEFAX +41 41 747 30 61

WWW.SPOL.CH
INFO@SPOL.CH

Presseartikel in der Bilanzbeilage Scorecard 22/07

Das Projektleiter-Laufbahnmodell – ein Instrument für die Innovation

Bruno Jenny

Rasante strukturelle Veränderungen, unvorhergesehene Ereignisse, besondere Lösungen und zunehmend komplexe Fragestellungen, die unterschiedliches Wissen und Können erfordern, machen die in gewissen Branchen bewährte Methode des Projektmanagements auch für Geschäftsführer und Strategen aktueller denn je. Ohne fähige Projektmanager leidet die Innovationskraft der Unternehmen. Deshalb ist es Zeit, sich über ein internes Projektmanagement-Laufbahnmodell Gedanken zu machen.

Eine Managerin eines Konzerns erläuterte einmal, dass sie eigentlich keine guten Projektleiter hätten. Der Grund dafür sei ganz einfach: Projektleiter würden wegen ihrer sehr guten Leistungen und zwischenzeitlich erlangter Seniorität innerbetrieblich zum Linienmanager befördert, um so ihrem Lohn-, Leistungs-, und Ausbildungsniveau gerecht zu werden.

Dies führe dazu, dass sie sich der entsprechenden Managementaufgaben annehmen müssten und somit nicht mehr für grosse und wichtige Projekte zur Verfügung stünden. Andererseits wollten viele zur Projektleitung gezwungene Ingenieure lieber in ihrer Berufsrolle arbeiten und eine im Unternehmen existierende Fachkarriere durchlaufen. Diese Situation, die in vielen Unternehmen und Verwaltungen vorherrscht, hat den Effekt, dass mangels fähiger Projektleiter die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit stark beeinträchtigt wird.

Projektmanagement ist ein Beruf

Projektleiter sind Menschen, die immer etwas verändern/verbessern wollen, die bereit sind, grössere Risiken und Belastungen einzugehen und gerne die Herausforderung suchen. Sprich: Sie sind genau die Personen, die ein erfolgreiches Unternehmen heute für seine vom Umfeld geforderte Weiterentwicklung benötigt. Projektleiter müssen adäquat zur Aufgabenstellung die spezielle Fähigkeit besitzen, aktiv und in einer besonderen Form mit Menschen, Prozessen und Strukturen umzugehen, sowie spezialisierte Methoden und Techniken beherrschen, um komplexe Problemstellungen zu bewältigen. Sie sollten also eine der Problematik entsprechende Handlungskompetenz aufweisen. Leider wird heute Projektführung immer noch zu häufig im Nebenjob gemacht. Dabei hat sich Projektmanagement zu einem eigenständigen und hochkomplexen Beruf entwickelt, der spezielle Ausbildungen und steigende Voraussetzungen verlangt!



SPOL AG
HÖFENSTRASSE 33
CH-6312 STEINHAUSEN

TELEFON +41 41 747 30 60
TELEFAX +41 41 747 30 61

WWW.SPOL.CH
INFO@SPOL.CH

Artikel in der Bilanzbeilage Scorecard 22/07

Gefordert wird ein Projektmanagement-Laufbahnmodell

Wurden in den Unternehmen über Jahre, basierend auf den Hierarchiestufen des Linienmanagements, Laufbahnmodelle (LML) und zum Teil auch Fachkarrieremodelle (FKM) geschaffen, die die Entwicklung von Mitarbeitern in der Linie und ihres spezialisierten Fachs unterstützen, existieren in der meist hierarchiearmen Projektwelt nur wenige vordefinierte Entwicklungsmöglichkeiten für Projektmanager. Es fehlt ein Projektmanagement-Laufbahnmodell (PML), das sich vom LML und vom FKM in Bezug auf Kompetenzen, Incentive-System, Ausbildungsunterstützung, soziales Leistungsspektrum etc. wesentlich unterscheidet. Schon mittlere Organisationen sind heute daher gefordert, ein entsprechendes PM-Laufbahnmodell zu konzipieren und einzuführen, das den steigenden Bedarf an qualifizierten Projektleitenden gezielt abdeckt.

PM-Laufbahnmodell			
Klasse	Rolle	Kompetenzen	Kompetenzlevel
Projekt- klasse A	Programmleiter/ General Project Manager	Führungsskills	8
		PM-Basiswissen	7
		Fachwissen	
Projekt- klasse B	Projektleiter	Führungsskills	6
		PM-Basiswissen	5
		Fachwissen	
Projekt- klasse C	Teilprojektleiter (technisch/Business)	Führungsskills	4
		PM-Basiswissen	3
		Fachwissen	
Projekt- klasse D	Projektkoordinator	Führungsskills	2
		PM-Basiswissen	1
		Fachwissen	

Schon die Existenz eines Projektmanagement-Laufbahnmodells ist ein Motivationsfaktor für die Projektleitenden.



SPOL AG
HÖFENSTRASSE 33
CH-6312 STEINHAUSEN

TELEFON +41 41 747 30 60
TELEFAX +41 41 747 30 61

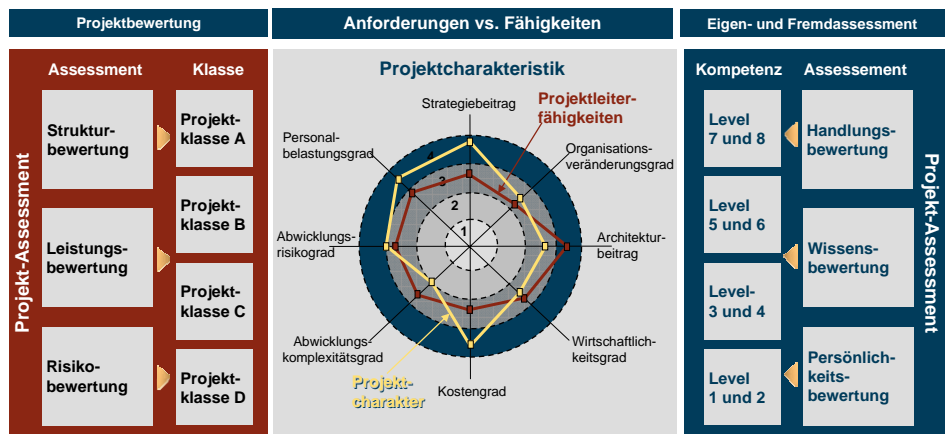
WWW.SPOL.CH
INFO@SPOL.CH

Artikel in der Bilanzbeilage Scorecard 22/07

Das Projektmanagement-Laufbahnmodell

Da in der Praxis die Projekte häufig in drei oder vier Projektklassen unterteilt werden, lässt sich analog dazu ein entsprechendes mehrstufiges PM-Laufbahnmodell konzipieren (siehe Grafik). Dieses auf die Projektklassen abgestimmte Modell wird mit entsprechenden Rollen und Kompetenzbereichen wie Führungs-, PM- und Fachwissen versehen. So lassen sich die Entwicklungsmöglichkeiten jedes einzelnen Projektleitenden gezielt planen und steuern.

Anhand eines Projektassessments werden die kommenden Projekte nach ihrer Wirkung und ihrem Charakter klassifiziert. In einem zweiten Schritt werden die Handlungsfähigkeit, aber auch die Persönlichkeit der Projektleitenden analysiert und eingestuft. Schliesslich erhält man durch die Gegenüberstellung der Analyseergebnisse die Diskrepanz zwischen dem Ist-Bestand und dem effektiven Bedarf an entsprechend qualifizierten Projektleitenden. Dies abgestuft auf die verschiedenen Projektklassen.



In der Praxis werden Projekte je nach Grösse und Anforderungen in sogenannte Projektklassen unterteilt. Analog diesem System, lässt sich auch ein mehrstufiges Projektmanagement-Laufbahnmodell ins Unternehmen integrieren.

Schon die Existenz eines PM-Laufbahnmodells ist generell für die Projektleitenden ein Motivationsfaktor. Daraus lässt sich für den Einzelnen relativ einfach ein spezifisches Entwicklungsprogramm zusammenstellen, das diesem eine persönliche Entwicklungsperspektive innerhalb des Unternehmens aufzeigt. Und gerade diese Transparenz, das Verbinden von Fähigkeiten und Möglichkeiten, bildet die zentrale Motivation für die Projektleiter, neue Herausforderungen im Unternehmen anzunehmen und zum Erfolg zu führen.



SPOL AG
HÖFENSTRASSE 33
CH-6312 STEINHAUSEN

TELEFON +41 41 747 30 60
TELEFAX +41 41 747 30 61

WWW.SPOL.CH
INFO@SPOL.CH

Artikel in der Bilanzbeilage Scorecard 22/07

Gute Erfolgsaussichten ...

Wegen der vorherrschenden Problematik der fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten für Projektleitende müssen die Unternehmen handeln. Gute Aussichten auf schnelle Wirkung hat ein PM-Laufbahnmodell in einem Unternehmen, wenn es wie folgt erstellt und eingeführt wird:

1. Im ersten Schritt wird ein auf die Unternehmenskultur abgestimmtes Laufbahnmodell erstellt. Dazu wird häufig auch Rücksicht auf ein bestehendes oder geplantes Zertifizierungssystem genommen.
2. Im zweiten Schritt geht es darum, eine genaue Ist-Analyse der Projektleiterfähigkeit, und zwar primär der Handlungsfähigkeit, vorzunehmen.
3. Anschliessend sind die persönliche Entwicklung sowie die Leistungsfähigkeit in den Vordergrund zu stellen. Das heisst, der Mitarbeiter ist im PM-Spektrum gezielt und stufengerecht zu fördern.
4. Im vierten Schritt sollte das Fachkarrieremodell mit dem Lohnmodell des Unternehmens verknüpft werden.

Was ist der Nutzen?

Mit einem guten Laufbahnmodell für Projektleitende wird eine Win-win-Strategie verfolgt. Denn neben den erwähnten positiven Wirkungen für die Projektleiter ergeben sich folgende Nutzenvorteile für das Unternehmen:

- ▶ Effizienzsteigerung in der Projektabwicklung
- ▶ Reduktion der Projektabwicklungsrisiken
- ▶ Motiviertere Projektteams
- ▶ Attraktivität als Arbeitgeber für bestehende und neue Mitarbeiter
- ▶ Projektleitende müssen nicht zwingend immer aus der spezialisierten Fachabteilung rekrutiert werden.
- ▶ Erhöhter Projekterfolg und gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit



SPOL AG
HÖFENSTRASSE 33
CH-6312 STEINHAUSEN

TELEFON +41 41 747 30 60
TELEFAX +41 41 747 30 61

WWW.SPOL.CH
INFO@SPOL.CH

Artikel in der Bilanzbeilage Scorecard 22/07

Wann macht ein PM-Laufbahnmodell Sinn?

Ein PM-Laufbahnmodell hat überall dort Sinn, wo einerseits ein entsprechendes Potenzial an entwicklungswilligen Projektleitenden existiert und andererseits, basierend auf einem qualifizierten Projektportfolio- und Projektklassifizierungs-Instrument (Projekt-Assessment), der Bedarf an unterschiedlich qualifizierten Projektleitern in etwa vorausgesagt werden kann. Stehen keine entsprechenden Inhouse-Instrumente zur Verfügung, kann man auf verschiedene erprobte Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zurückgreifen. Abschliessend soll nochmals erwähnt werden, dass Unternehmen, und dazu gehören auch die öffentlichen Verwaltungen, ihre Positionen mit einem guten PM-Laufbahnmodell in viererlei Hinsicht erheblich stärken:

1. Sie können gute Projektleitende auf dem Markt einfacher rekrutieren, da ein «gerechtes» Lohn-Leistungs-Modell existiert.
2. Sie müssen die Projektleitenden nicht zwingend aus dem jeweiligen Fachbereich rekrutieren, da durch das PML qualifizierte projektbezogene Führungspersonen zur Verfügung stehen.
3. Ihnen stehen die richtigen Projektleitenden für die entsprechenden Projekte zur Verfügung.
4. Sie können die Innovations- und Wandlungsfähigkeit des Unternehmens massiv steigern, da das Projektmanagement das Transportmittel dazu ist.

Literaturtipps

*B. Jenny: Projektmanagement – Wissen für den PM-Profi.
VDF Verlag, 2007 ISBN 978-3-7281-3095-2.*