



Interview zum Thema „Der ideale Projektmanager“ mit Isabell Braumandl

Zur Person Isabell Braumandl:

Dipl.-Psychologin (Univ.)

Dipl.-Ökonomin (Univ.)

Sportpsychologin

Geschäftsleitung des Coaching & Beratungs-Centrums Regensburg

Mitautorin des Buchs: „Angewandte Psychologie für
Projektmanager“

Welche Hauptaufgaben hat ein Projektmanager aus Ihrer Sicht?

Ein Projektmanager hat u.a. Ressourcen, Ziele, Termine, Bedingungen zu organisieren, d.h. er muss Alleinverantwortung für die Projektzielerfüllung mit den vorgegebenen Zeit- und Personalressourcen übernehmen. Der finanzielle Erfolg (also keine Budgetüberschreitung) liegt in seinen Händen und er muss evtl. Zusatzleistungen verkaufen (Projekt in Gewinnzone bringen).

Der Projektleiter steuert den Einsatz der Projektmitarbeiter (fachliche Betreuung). Hier ergibt sich oft ein Problem: i.d.R. hat der Projektleiter keine disziplinarischen Befugnisse, d.h. er muss mit den entsprechenden Vorgesetzten der Mitarbeiter auch deren Einsatzzeiten verhandeln. Des Weiteren übernimmt der Projektleiter die Koordination der Projektbeteiligten (Auftragnehmer, Zusammenarbeit mit Genehmigungsbehörden, Stakeholdern etc.). Er ist verantwortlich für die Berichterstattung über die Milestones, das Krisen- und Risikomanagement (er ist Meister des Umgangs mit unvorhersehbaren Störgrößen) und gibt relevante Informationen an Stakeholder weiter.

Bei der Erfüllung seiner Aufgaben setzt der Projektmanager Projektmanagement-Methoden ein. Des Weiteren arbeitet er mit den zuständigen Projektkaufleuten zusammen um den finanziellen Erfolg sicherzustellen.

Welche wesentlichen Anforderungen werden an einen Projektmanager gestellt?

Der Projektleiter ist u.a. Manager ständiger Veränderungen. Er hat die Entscheidungen zu treffen und muss Handlungen initiieren im „Magischen Dreieck“ von Ergebnis-, Zeit- und Kostendruck und unter begrenzten Ressourcen. Des Weiteren ist er für die Informationsweitergabe an Stakeholder verantwortlich.

Welche Fähigkeiten und (Persönlichkeits-)Eigenschaften sollte ein Projektmanager aufweisen?

„Der Projektmanager sollte u.a. Kommunikationskompetenz (ggü. den internen Mitarbeitern, Stakeholdern, dem Strategischen Management und Kunden extern) beweisen. Erforderlich ist ebenfalls mikropolitische Kompetenz bei der Vernetzung zum Projekt, für die Informationsweitergabe, für die Darstellung des Projekts nach innen und außen und um Unterstützung durch das Strategische Management sicherzustellen. Der Projektmanager muss ein Netzwerker sein. Er zeigt Änderungs- bzw. Anpassungsbereitschaft und Flexibilität. Weitere wichtige Kompetenzen sind Selbst- und Zeitmanagement, strukturiertes Arbeiten und ein gutes Delegationsverhalten. Da der Projektmanager viel Verantwortung trägt muss er Entscheidungskompetenz mitbringen. Des Weiteren soll er fähig sein in Sachen Mitarbeitermotivation und –führung.“

Inwiefern gibt es aus Ihrer Sicht den „perfekten“ Projektmanager? Ist er eher Realität oder Illusion?

„Da kein eigenes Berufsbild/Berufsausbildung im Projektmanagement existiert, werden oft Fachspezialisten, die sich fachlich bewährt haben mit PM-Aufgaben bzw. der Projektleitung betraut. D.h. oft wird viel Erfahrung und Wissen zunächst in den ersten Projekten erworben, daher kann man also nicht von Anfang an „perfekt“ sein. I.d.R. startet man also ins erste Projekt ohne viel Erfahrung, man war höchstens schon Projektmitarbeiter, was schon mal eine Basis ist.“

Dieses Defizit wurde bereits erkannt und die Projektgesellschaften (GPM oder IPMA) bieten inzwischen umfangreiche Ausbildungen an, in denen fachliche Werkzeuge, aber auch psychologische Themen vermittelt werden. Reflektiertes Erfahrungswissen (also im Sinne des Kompetenzbegriffs von Lutz von Rosenstiel) ist dabei sehr hilfreich, insbesondere, wenn schon Führungserfahrung vorliegt oder ein „alter Hase“ als Mentor Hilfe leistet. Denn statt viel Fachwissen wird nun viel Kommunikation nötig sein und Entscheidungen müssen getroffen werden (in komplexen und oft unüberschaubaren Situationen mit Risiken, die oft nur begrenzt absehbar sind). Diese Risiken gilt es einzuschätzen, Handlungsspielräume zu schaffen, Unterstützung von oben sicherzustellen und die Mitarbeiter nach „unten“ zu begleiten. Ein Projektmanager hat auch in Krisen- und Problemsituationen lösungsorientiert vorzugehen.

All das lernt man mit der Zeit: also ist es zum Anfang eher eine Illusion, aber mit der Erfahrung wird es immer perfekter.“

Kann aus Ihrer Erfahrung jeder die Kompetenzen zur Projektleitung erwerben, bzw. erlernen?

„Die Antwort gibt das Verhaltensmodell nach Lutz von Rosenstiel:

Das **Wollen** der angehenden Projektleitung ist wichtig: Anpassungs- und Änderungsbereitschaft in komplexen Situationen wird gefordert. Er muss Kommunikation

mögen, Spaß am Managen von Krisen und Schaffen von Lösungen haben. Eine weitere Dimension ist das **Können**: Wissen und Methoden sind erlernbar, da gibt es keine Zugangsbeschränkungen. Allerdings sollte das Gelernte auch zeitnah in die Praxis transferiert werden (aus der Transferforschung ist bekannt: wir vergessen, wenn wir nicht anwenden). Auch die Bedingungen, bzw. günstige **Situationen** fördern die Kompetenzentwicklung. Neben dem Transfer ist die Unterstützung durch das Strategische Management wichtig, ebenso die Begleitung beim ersten Projekt durch einen erfahrenen Mentor. **Normen** und Regeln bilden die letzte Dimension: hier sind mikropolitische Kompetenzen, Kommunikations- und Führungsverhalten besonders wichtig – das kann gelernt werden – was jedoch meist schmerzhaft geschieht. Besser wäre eine gezielte theoretische und praktische Begleitung, z.B. durch gezieltes Projektcoaching – das spart Zeit und Geld und Nerven.“



Das Interview wurde geführt von:

Friederike Zschuckelt

Bankkauffrau und Studentin der Wirtschaftspsychologie an der
Fachhochschule für angewandtes Management in Erding