



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Welche Kompetenzen benötige ich für meine Projekte?

1 Bisheriger Ansatz

Projektmanagement hat viel mit Führung ins Projekt und nach außen zu tun. Deshalb werden Führungskompetenzen angeboten. Zuvorderst wird die **fachliche Kompetenz** als Voraussetzung genannt. Ein fachlich kompetenter Projektleiter kennt die Sprache und die Denkweisen der Beteiligten. Er kann gerade bei der Projektkontrolle ein „X“ vom „U“ unterscheiden und damit den Fertigstellungsgrad einer geleisteten Arbeit klar beurteilen. Er kann Arbeiten fachlich aufteilen und mit dem Bearbeiter gut durchsprechen. Die fachliche Kompetenz birgt allerdings die Gefahr, dass der Projektleiter sich zu stark einmischt, zu detailliert die Dinge präsentiert und damit bei den Beteiligten ein Gefühl des „Nichtgebrauchtwerdens“ auslöst. So bekommt die **soziale Kompetenz** eine immer bedeutendere Rolle im Führungsgeschehen. Die Art und Weise der Kommunikation, das Zugehen auf den Mitarbeiter und die Fähigkeit in Konfliktsituationen das Selbstwertgefühl des Gegenübers zu achten, tragen maßgeblich zum Projekterfolg bei. Als drittes Standbein der Führung wird dann auf die **methodische und organisatorische Kompetenz** verwiesen, z.B. in welcher Situation ist welche Kreativitätstechnik sinnvoll einzusetzen.

Ausgehend von den Kriterien, die zur Projektdefinition herangezogen werden, spielen in Projekten Gesichtspunkte wie die Bewältigung der Komplexität, Betreten von Neuland und mangelhafte Ausführung der Aufgaben eine zentrale Rolle.

Deshalb ist es für die Projektarbeit neben der unstrittigen fachlichen Kompetenz wichtig, die **Kompetenzbereiche mit einer projektnäheren Sicht** zu versehen.

Häufig fehlt es in den Projekten an Orientierung, gekonnter Zusammenarbeit, zügiger Bewältigung der Lernschwierigkeiten und Durchsetzungskraft für die vereinbarten Aufgaben. Gerade deshalb ist es sinnvoll, den Fokus mehr auf die Bereiche

- ⇒ Strukturkompetenz
- ⇒ Prozesskompetenz
- ⇒ Lernkompetenz und
- ⇒ Umsetzungskompetenz

zu legen (siehe Bild 1).



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Führungskompetenz im Projekt besteht aus

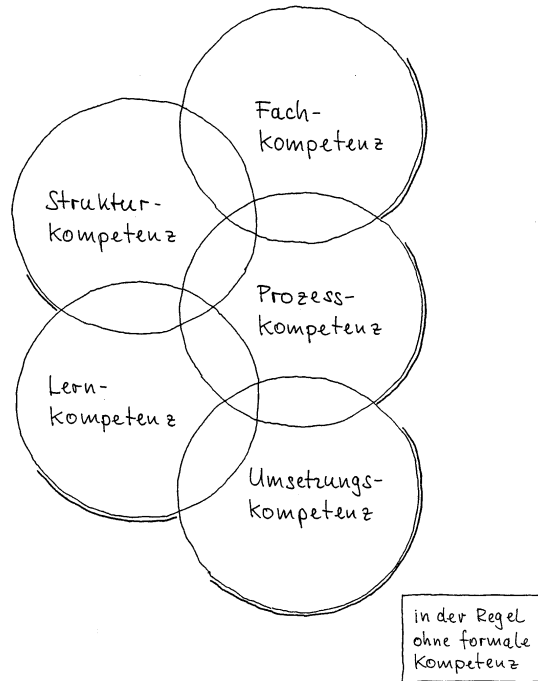


Bild 1: Führungskompetenz im Projektmanagement aus heutiger Sicht

2 Die Situation der Projekte stärker berücksichtigen, um darin fit zu werden

Ein Projekt ist durchaus mit dem Straßenverkehr vergleichbar. Zunächst müssen in einem Projekt Strukturen und Ordnungen eingerichtet werden. Im Straßenverkehr sind Fahrbahnmarkierungen eingeführt worden; Verkehrszeichen geben Orientierung. Dies bedeutet für ein Projekt, die Verantwortungen im Team und nach außen zu klären, die Ergebnisse zu visualisieren, die Ziele begreifbar aufzuzeigen, die Arbeiten in überschaubare Pakete zu schnüren, auf der Zeitschiene und auf der Kostenseite die Konsequenzen der Arbeit darzustellen, die technischen Veränderungen zu klären und auch für die Kommunikation wichtige Regeln mit den Beteiligten zu vereinbaren. Strukturen und Ordnungen sind Voraussetzungen für Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit. Dies alles stellt die **Strukturkompetenz** dar.

Neben den „beschrifteten“ Wegen bedarf es Vereinbarungen, wie denn der Verkehrsfluss auszusehen hat. Es geht um Lob und Tadel, Teamgeist, Motivation, Stress, Feedback und die Art und Weise, wie Konflikte angesprochen und gelöst werden. In der Handhabung und der Wahrnehmung von Prozessen liegt ein wesentliches Erfolgsgeheimnis der Projektleitung. Soweit zur **Prozesskompetenz**.

Projekte werden gerade dort durchgeführt, wo ein gewisser Anteil an neuer Substanz und neuen Wegen gefordert ist. Projektarbeit ist ein Ort des ständigen Lernens. Deshalb sollten die Beteiligten kompetent sein in:

- ⇒ Kreativitätstechniken
- ⇒ Problemstrukturierung



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- ⇒ Lösungsfindung und -bewertung
- ⇒ Mnemotechniken
- ⇒ Visualisierung
- ⇒ Informationsweitergabe und
- ⇒ Präsentation.

Dies beschreibt die **Lernkompetenz**.

Aber was nützen die oben aufgeführten Kompetenzen, wenn sich die Projektleitung und/ oder die Beteiligten nicht durchsetzen können. Es fehlt in der Regel an formaler Kompetenz, wie Personalbeurteilung, Gehaltsfindung, Unterschriftenregelung und anderen disziplinarische Maßnahmen. Dennoch liegt der Reiz der Führung gerade in dem Verzicht auf diese „Druckmittel“. Die Zauberformel heißt für die Projektpraxis: **Umsetzungskompetenz**. Sie beinhaltet z.B.:

- ⇒ Protokolle
- ⇒ Reports
- ⇒ Regeln der Zusammenarbeit
- ⇒ Eskalationsstufen
- ⇒ Vorbildfunktion
- ⇒ Arbeitspaket-Beauftragung
- ⇒ Checklisten
- ⇒ DV-Einsatz
- ⇒ Kontrolle (SOLL-/ IST-Vergleich)
- ⇒ Vereinbarungen

Als Projektleitung muss die Mentalität des „Sich nicht festlegen Wollens“ verhindert werden. Es geht darum, dass die Verbindlichkeit für alle Beteiligten wirksam ist, dass die Folgen aufgezeigt werden und die Auseinandersetzung höflich, aber bestimmt geführt wird.