

# Wie ein guter Projektleiter „gestrickt“ sein sollte

**QUALIFIKATION:** Auf Kommunikation, Flexibilität und Leidenschaft kommt es an.

VON MICHAEL SUDAHL

**M**ehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen deutsche Mitarbeiter in Projekten – Tendenz steigend, so eine Studie des Personaldienstleisters Hays und der PAC-Unternehmensberatung.

Doch trotz hoher Beliebtheit scheitert jeder sechste Projektanlauf. Oft sind Fehlplanungen oder Kommunikationsfehler schuld. Um solche Pannen zu vermeiden, müssen Betriebe den richtigen Projektleiter bestimmen. Folgende vier Charakterzüge sollten bei der Auswahl berücksichtigt werden:

**Kommunikator mit Feingefühl:**

„Ein Projektleiter ist der Knotenpunkt, an dem sämtliche Informationen und unterschiedlichste Charaktere zusammentreffen“, erklärt Claus-Dieter Bauer, Leiter Finanzen und Controlling beim Logistik-Allrounder Erdt. „Steht an dieser Stelle kein Top-Kommunikator, gehen wichtige Daten verloren“, führt der Experte aus. Besonders wichtig sei das Zuhören. Nur wer hinzuhört, nehme Stimmung oder Konflikte im Team wahr und könne darauf reagieren.

Alexander Dech, Projektleiter bei Winzki, dem Hersteller des Hörbert (MP3-Player für Kinder), sieht das ähnlich. Leiter müssten auf verschiedenen Ebenen kommunizieren können. „Das hat viel mit Politik und Feingefühl zu tun“, sagt der Elektroingenieur. Ein Projektleiter agiere als Vermittler zwischen Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern. „Und deren Ansichten variieren stark“, so Dech, der zurzeit die Qualitätssicherung in der Produktion



**Claus-Dieter Bauer,** Leiter Finanzen und Controlling bei Erdt: „Das Projektteam mitzureißen, ist die halbe Miete.“ Foto: Erdt

**! Fachfremd sollte ein Projektleiter nicht sein. Nur wer sich in der Branche auskennt, kann realistische Zeit- und Budgetpläne erstellen.**

nachhaltiger MP3-Player einführt. Ein Projektleiter müsse einschätzen können, welche Information in welcher Form bei wem landen muss.

**Generalist statt Spezialist:** Das fachliche Know-how sieht Erdt-Mann Bauer an sekundärer Stelle: „Projektleiter sind keine Spezialisten.“ Diese säßen im Team. Fachfremd dürfe ein erfolgreicher Manager aber nicht sein. Nur wer sich in der Branche auskennt, könne realistische Zeit- und Budgetpläne erstellen. Oder richtig auf Vorschläge aus dem Team reagieren. „Wenn jemand vor dir steht, der sagt ‚Das geht nicht‘ und du hast selbst keine Ahnung, ist das fatal“, bestätigt Dech. Zusätzlich helfe Fachkompetenz, Synergien nutzbar zu machen und Zusammenhänge schnell zu registrieren. Um Ziele, Risiken oder Rahmenbedingungen effektiv zu pla-

nen, zu überwachen und zu steuern, sollten Leiter verschiedene Projektmanagement-Methoden und -Tools beherrschen, so Führungskraft Bauer: „Nicht immer passt dabei die neueste am besten.“ So oder so – Weiterbildungen in diesem Bereich seien ein Muss. Dem pflichtet auch Ingenieur Dech bei: „Zu oft werden Mitarbeiter ohne Einführung zu Projektleitern.“

**Flexibler Teamplayer:** Der Nürtlinger, der früher in der Industrieelektronik tätig war, ist sich sicher: „Kein Projekt läuft ideal.“ Flexibel auf äußere Umstände oder Pannen zu reagieren, ist deshalb eine der Hauptaufgaben des Projektleiters. „Er sollte schnell umdisponieren, anstatt am alten Plan festzuhalten“, stimmt Bauer zu. Zudem kenne ein erfolgreicher Manager sein Team in- und auswendig. „Er weiß, wer welche Fä-

higkeiten mitbringt, wer selbstständig arbeitet, wer emotional reagiert und wer erst auf den letzten Drücker fertig wird“, skizziert der 42-Jährige.

Allerdings ändert sich – je nach Projekt – die Zusammensetzung des Teams. „Damit sind wir wieder beim Punkt Sozialkompetenz“, erläutert Qualitätsspezialist Dech. Denn gute Leiter lassen sich schnell auf neue Menschen ein und lernen, diese ebenso rasch einzuschätzen.

**Nachhaltige Leidenschaft:** Auf dem Weg zum Ziel tauchen immer wieder Hindernisse auf, die es zu umschiffen gilt. „Wer sich davon entmutigen lässt, hat nichts auf dem Leiterposten verloren“, so Winzki-Mann Dech. Stattdessen halten erfolgreiche Projektmanager nach. Verschieben sich Deadlines, arbeiten sie einen alternativen Zeitplan aus. Hakt ein Arbeitspaket, berufen sie Notfallmeetings zur Problemlösung ein. „Vor allem aber motivieren sie ihr Team immer wieder neu“, stellt Führungskraft Bauer klar.

Ein erfolgreicher Projektleiter halte stets Kontakt zum Team und informiere regelmäßig über den aktuellen Stand. „Auch wenn es hektisch zugeht, muss ich meine Leute erinnern, wozu wir uns so anstrengen“, so der Experte. „Das Team mitzureißen, ist die halbe Miete“, weiß der Bereichsleiter.

Zuletzt zählen Dech zufolge ein dickes Fell und Frustrationstoleranz. „Der Job hat auch Schattenseiten, damit müssen Anwarter umgehen können“, erzählt der 42-Jährige. Da werde aus dem Projektleiter schon mal der Blitzableiter. Wer durchhält, wird entschädigt: „Ist das Projekt erfolgreich, feiern Team, Vorgesetzte und Kunden den Projektleiter als Held.“ cer/ps

## „Staatlich verschuldete Unmündigkeit“

**BILDUNG:** Viele Flüchtlinge müssen immer noch hohe Hürden überwinden, wenn sie in Deutschland studieren wollen.

VON ALEXANDER PREKER

**R**asha Bamatraf kam vor etwas mehr als einem Jahr als Flüchtling aus dem Jemen nach Deutschland. Heute lebt sie auf Sylt und studiert in Flensburg. „Ich bin so glücklich, dass ich daran teilhaben kann“, sagt sie nach den ersten Wochen im Master-Studiengang European Studies. Doch es sind praktische Probleme des Ausländerrechts, die es Bamatraf schwer machen. Gern würde sie ins rund 70 km Luftlinie

entfernte Flensburg umziehen, um täglich vier Stunden Zugfahrt und monatlich Hunderte Euro für Fahrkarten sowie den teuren Wohnort zu sparen. Doch an der Verteilung auf Kreise hält der Staat bei ihr fest. Andere Betroffene kämpfen noch um Ausnahmen.

Unter diesen und ähnlichen Hürden haben bundesweit viele Flüchtlinge zu leiden. Genaue Zahlen gibt es nicht, da die Hochschulen den Aufenthaltsstatus bei der Immatrikulation nicht erfragen.

„Wir bemerken zum Teil eine staatlich verschuldete Unmündig-

keit“, beklagt Charlotte Fiala, Migrationsforscherin und bisherige Koordinatorin des Flüchtlingsprogramms an der Uni Flensburg. Der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Horst Hippler, ergänzt: „Die rechtlichen Regelungen können bei praktischen Fragen tatsächlich Probleme machen.“

Doch auch wenn die Geflüchteten Sprachkurse gemeistert und ein Studium aufgenommen haben, gilt: Solange ihr Asylverfahren läuft, haben sie keinen Anspruch auf Bafög. Die Unsicherheit, ob sie bleiben dürfen, kann die Uni Flüchtlingen

nicht nehmen. Nach Ende der Asylverfahren haben geflüchtete Studierende laut neuem Integrationsgesetz keinen Anspruch auf Duldung – anders als Auszubildende. „Die Leute, die hier bei uns ein Studium abschließen, sind ja auch Leistungsträger der Gesellschaft“, sagte Fiala. Die Uni möchte sie halten.

Die Innenministerien nehmen darauf keine Rücksicht: Eine Umfrage des schleswig-holsteinischen Innenministeriums unter allen Bundesländern hat ergeben, dass das Studium bundesweit nicht als Duldungsgrund zählt. dpa/ps