VDI

Jan Rauwerdink / Heinz-Detlef Scheer

GUTE GRÜNDE, PROJEKTINGENIEUR VDI ZU WERDEN

Absolventen berichten

Inklusive ausführlicher Lehrgangsbeschreibung

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung
Fachbereich Projektmanagement

Bildquelle: Thomas Ernsting/LAIF

Das Buch

In diesem Buch finden Sie Erfahrungsberichte von Absolventen des Lehrgangs „Projektingenieur VDI“. Es sind Erfolgsgeschichten von Ingenieuren, die sich in einer anspruchsvoller werdenden Arbeitsumwelt nicht scheuten, sich systematisch weiterzuqualifizieren. Der Erfolg gibt ihnen Recht.

Die Autoren

Ing. Jan Rauwerdink und Diplom Psychologe Heinz-Detlef Scheer waren beide an der Entwicklung und Gestaltung dieses Lehrgangs beteiligt und führen ihn, als Teil des Referenten-Teams, seit mehr als zwölf Jahren durch. Beide sind von den Erfolgen ihrer ehemaligen Teilnehmer begeistert und ihnen verpflichtet.

Jan Rauwerdink

Jan Rauwerdink lebt als Trainer, Berater und Interims-Manager in Mering.

Heinz-Detlef Scheer

Heinz-Detlef Scheer ist von Bremen aus als Führungskräftetrainer, Coach und Autor für die deutsche Wirtschaft im Einsatz.

Vorwort

Volker Wanduch

Projektingenieur – das steht heute über einem großen Teil der Stellenanzeigen für Ingenieure. Mit dieser Bezeichnung wird ein Kandidat gesucht, der über ein solides technisches Fachwissen zum Aufgabengebiet, aber vor allem über Fähigkeiten verfügt, mit denen er schwierige Aufgabenstellungen verantwortlich meistert. Er soll vor allen Dingen eine Managementaufgabe erfüllen. Ein klar definiertes Ergebnis soll mit begrenzten Kosten zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden.

Dazu muss oft ein interdisziplinäres Team aus vielen Unternehmensbereichen zusammengestellt und geleitet werden. Aufgaben müssen definiert und verteilt, parallel laufende Aktivitäten koordiniert, Meilensteine gesetzt und Zwischenergebnisse eingefordert und beurteilt werden. Der Projektingenieur muss Informationsflüsse organisieren und die knappen Ressourcen – Mitarbeiter, Werkzeuge, Budgets – sinnvoll einsetzen. Vor allem muss er immer wieder dafür sorgen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Kein Wunder, dass erfolgreiche Projektingenieure im Laufe ihrer Karriere oft in höchste Managementebenen aufsteigen: wer mit immer komplexeren Projekten klarkommt, der kann auch oberste Leitungsfunktionen in Unternehmen erfolgreich wahrnehmen.

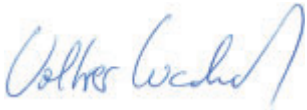
Aber wie wird man Projektingenieur und hat dann Erfolg damit? Die Ingenieursausbildung setzt immer zuerst auf breites technisches Fachwissen. Der so ausgebildete Ingenieur wird meist beim Arbeitgeber zum „Projektingenieur“ entwickelt – und stellt unweigerlich fest, dass seine größten Herausforderungen selten technischer Natur sind. Als junger Berufseinsteiger kämpft er oft bereits damit, zu erkennen, wo genau eigentlich die Ursache für ein Problem entsteht. Sein technisches Fachwissen kann ihm dabei meist nicht helfen.

Hier ist der VDI vor zwölf Jahren mit der „Qualifizierung zum Projektingenieur VDI“ auf den Plan getreten. Wir wollten und wollen den Ingenieuren das Rüstzeug geben, eine Aufgabe ganzheitlich und systemisch anzugehen, vor welche sie die Praxis stellt und durch die sie sich bisher mehr schlecht als recht „durchwursteln“ mussten. Natürlich kann man „Projektmanagement“ auch woanders lernen. Aber es war und ist uns ein wichtiges Anliegen, die Voraussetzungen und die Bedürfnisse von Ingenieuren in besonderem Maße zu berücksichtigen und diese in Einklang zu bringen mit dem gerade ihnen zur Verfügung stehenden Werkzeugkasten.

Nach zwölf Jahren, in denen wir den Lehrgang gemeinsam mit unseren Teilnehmern immer wieder auf die aktuellen Bedarfe der Praxis zugeschnitten haben, können wir heute die besten Argumente vorbringen, die man für unsere Qualifizierung ins Feld führen kann: es sind die Erfolgsgeschichten unserer Absolventen.

Eine Weiterbildung muss die versprochenen Vorteile in der Praxis auch erbringen. Eine Garantie für eine Managementkarriere können wir nicht geben: es kommt immer auf Sie selbst an und darauf, was Sie schaffen können und wollen. Aber der Schritt, diesen Lehrgang zu absolvieren, bringt Sie auf jeden Fall auf einen Weg, der weniger Hindernisse aufweist – egal, ob Sie ins Top-Management kommen wollen oder einfach nur viel effizienter komplexe Aufgabenstellungen und Projekte mit Teams erarbeiten können möchten.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen aus dieser Lektüre und freue mich, wenn Sie sich für eine Teilnahme an unserer Qualifizierung entscheiden können.



Volker Wanduch
Bereichsleiter Technik und Wissenschaft
VDI e.V.

Inhalt

Vorwort 5

Inhalt 7

Einleitung 8

1 Karriere als Projektingenieur 10

1.1 Was ist eigentlich ein Projektingenieur? 10

1.2 Was ist eigentlich ein Projekt genau? 10

1.3 Wer arbeitet in Projekten? 12

2 Die Richtlinie VDI 6600: Was muss ein Projektingenieur können? 13

2.1 Wo kann man das lernen? 15

2.2 Was muss ich dafür leisten? 17

2.3 Was bringt mir das? 18

3 Absolventen berichten 19

3.1 Der Kontext eines Projektes im Unternehmen: Stakeholder und Co. 20

3.2 Führen und Zusammenarbeiten im Projekt: Psychologie kann tatsächlich helfen 26

3.3 Persönliche Entwicklung der Absolventen 30

3.4 Die Kursinhalte werden weitergegeben 33

3.5 Nachhaltige Effekte 34

3.6 Der Kurs wird weiterempfohlen 37

3.7 Netzwerkbildung nach dem Lehrgang 38

4 Projektmanagement-Werkstatt 39

www.pi-life.org 45

Dank und Aussichten 46

Einleitung

Warum sollten Sie als Ingenieur eine Ausbildung zum Projektingenieur VDI machen? „Projekte haben wir doch immer nebenbei gemacht!“, werden Sie vielleicht denken. Oder: „Wann soll ich denn dazu noch Zeit haben? Ich schaffe ja so schon kaum meine Arbeit!“

Weltweiter Wettbewerb, enormer Kostendruck, reduzierte Ressourcen und immer anspruchsvollere Termine haben den Druck auf Projektleiter in den letzten Jahrzehnten erheblich erhöht. Projektleitung ist eine herausfordernde Führungsaufgabe geworden! Wachsende Überforderung durch mangelnde Ressourcen, ungenügende Methodenkenntnisse und eine sehr schwierige Führungssituation, besonders innerhalb einer Matrix-Organisation, bringen viele Projektingenieure in eine Negativspirale.

Echte Vorteile zu eigenen Gunsten hat hier erst wieder, wer über fundiertes Rüstzeug verfügt.

Wenn Sie als Projektingenieur nachhaltig erfolgreich sein und dabei möglichst lange gesund bleiben wollen, benötigen Sie nicht nur ein umfangreiches Wissen, sondern auch eine hohe Umsetzungskompetenz auf den verschiedensten Gebieten. Sie müssen ihr Team führen und Mitarbeiter coachen, Konflikte lösen, Termine planen, Budgets erstellen, technische Probleme lösen, Kunden zufriedenstellen, Ihre Chefs informieren ... Die Qualifizierung zum Projektingenieur VDI vermittelt Ihnen alles, was Sie benötigen, um erfolgreich zu sein: sowohl im Sinne Ihres Unternehmens, als auch im Sinne Ihrer eigenen Entwicklung. Das bezeugen viele Aussagen ehemaliger Teilnehmer, die nach Abschluss der Qualifizierung richtig „durchgestartet“ sind.

Einige haben mehr Einfluss gewonnen, andere sind selbstsicherer geworden, souveräner. Wieder andere haben ihre finanzielle Sicherheit ausgebaut oder ihre Karriere beschleunigt, haben heute anspruchsvollere Projekte zu verantworten, mehr Entscheidungsfreiheit oder besseren Zugang zu mehr und qualifizierteren Ressourcen.

Alle haben Erfolge für ihr Unternehmen und für sich zu verzeichnen. Das ist vor allem ihrem persönlichen Einsatz zu verdanken. Dieser aber konnte durch die Qualifizierung zum Projektingenieur VDI optimiert und intensiviert werden und so mehr Früchte tragen.

Wir sind stolz auf unsere Absolventen, sie kommen in diesem Band zu Wort. Wir haben sie in einer umfangreichen Aktion im Sommer 2012 befragt und sie haben uns Rede und Antwort gestanden. So können sie Ihnen die Orientierung erleichtern und zur der Entscheidung beitragen, ob eine systematische und qualifizierte Ausbildung nach den VDI-Richtlinien für Sie eine echte Hilfe für Ihren eigenen, herausfordernden Alltag sein kann.

An dieser Stelle möchten wir unseren Kollegen aus dem Referententeam, den Herren Dipl.-Ing. Harald Grundner, Dipl.-Ing. Horst Schöler und Dipl.-Ing. Jürgen Schoon, für ihre Unterstützung bei dem Zustandekommen dieses Buchs danken.

Dieses Buch enthält außer Erfahrungsberichten von Teilnehmern die ausführliche Programmbeschreibung und wichtige Hinweise auf weitere Informationsquellen.

Wir wünschen unseren Lesern viele Anregungen und konstruktive Ideen bei der Lektüre, und selbstverständlich wünschen wir uns, möglichst viele von Ihnen als zukünftige Teilnehmer in unserem Lehrgang begrüßen zu können.

Mering und Bremen, im Dezember 2012

Ing. Jan Rauwerdink, Augsburg

Heinz-Detlef Scheer, Diplom-Psychologe, Bremen

1. Karriere als Projektingenieur

1.1 Was ist eigentlich ein Projektingenieur?

Der Titel „Projektingenieur“ stammt ursprünglich aus dem Anlagenbau. Der Anlagenbau organisiert seit langem seine Vorhaben in Form von Projekten, also als zeitlich begrenzte Vorhaben mit eigenen Abläufen und Zuständigkeiten. Ingenieure, die Anlagen planen und deren Aufbau koordinieren, nennt man dort von jeher Projektingenieure.

Die produzierende Industrie war dagegen traditionell nach Funktionsbereichen organisiert. Das Marketing definierte die Anforderungen, die an neue Produkte zu stellen sind, die Entwicklung setzte diese in eine technischen Lösung um, die anschließend von der Produktion gefertigt wurde.

Die produzierende Industrie hat sich in dieser Beziehung in den letzten Jahrzehnten enorm gewandelt. Ob im Flugzeugbau, dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau, der Elektrotechnik, der Elektronik oder der Software-Entwicklung, heute organisiert nahezu jede Branche die Entwicklung von neuen Produkten, Abläufen, Produktionssystemen und Dienstleistungen als Projekt.

Der Begriff „Projektingenieur“ wird heute in der gesamten produzierenden Industrie verwendet für Ingenieure, die Verantwortung als Leiter von Projekten oder als Fachmann für das Projektmanagement tragen. Den geschützten Titel „Projektingenieur VDI“ dürfen ausschließlich die Absolventen einer vom VDI zertifizierten Ausbildung zum Projektingenieur führen.

1.2 Was ist eigentlich ein Projekt genau?

... und welchen Anforderungen müssen sich Unternehmen stellen?

Hier ist es ganz wichtig zu unterscheiden zwischen dem alltagssprachlich inflationär gebrauchten Projekt-Begriff, der alles umfasst, was vor Kurzem noch einfach „Aufgabe“ genannt wurde und den Begriff „Projekt“ nicht verdient, und dem, was ein Projekt wirklich ausmacht. Assoziationen in Richtung „Sonderaufgabe“, „alternative Ideen“, über „Stabsaufgaben“ bis hin zu „Sackgasse für einen Chef“ werden wach. In manchen Unternehmen werden sogar ständig wiederkehrende Routineaufgaben „Projekt“ genannt.

Projektarbeit wird vielfach gleichgesetzt mit nie enden wollenden Meetings und sinnfreien Diskussionen. Solche „Kaffee-und-Kuchen-Runden“ gibt es auch heute noch, und manche Unternehmen ziehen daraus den Schluss, dass Projektmanagement ineffektiv, teuer und überflüssig ist. Schade, denn kein Unternehmen ist heute ohne modernes systematisches Projektmanagement dauerhaft konkurrenzfähig.

Deswegen sei an dieser Stelle klargestellt, was heute unter Projektmanagement verstanden wird. Nach DIN 69901 ist ein Projekt eine Aufgabe, die im Wesentlichen durch Einmaligkeit gekennzeichnet ist:

Einmaligkeit ...
- ... der Zielvorgaben
- ... der zeitlichen, finanziellen und personellen Ausstattung
- ... gegenüber anderen Routineaufgabenstellungen
- ... der eigenen, projektspezifischen Organisation
- ... der Interdisziplinarität der Aufgabenstellung

Diese Einmaligkeit der Projekte, im Gegensatz zu den üblichen „Routineaufgaben“, stellt eine Fülle von projektspezifischen Anforderungen an die Unternehmensführung, an die Projektleitung und an die Mitarbeiter im Projekt.

Das Linienmanagement tritt, vor allem in der sogenannten Matrixorganisation, nur einen Teil seiner Fach- und Führungskompetenz an das Projekt ab. Die übergeordnete Verantwortung und vor allem die Personalführung bleiben in dieser Organisationsform bei dem Linienmanagement. Die Mitarbeiter haben zwei Chefs: den Projektleiter und den Abteilungsleiter ihrer Linienorganisation.

In solchen Projekten müssen die Aufgabenplanung und -steuerung, die Abgrenzung der Fachverantwortung und die Führungskompetenz klar definiert und allen bekannt gemacht werden. Es muss eindeutig geregelt sein, wer die Kontakte zum Kunden, zur Geschäftsführung und anderen wichtigen Stakeholdern pflegt, wer die kaufmännische Kontrolle über das Projekt hat und vor allem wer, wann, welche Aufgaben erledigt.

Es müssen also vor allem die Rollen im Projekt, deren Aufgaben, Rechte und Pflichten vor Beginn des Projekts definiert werden. Die Leitung eines Projekts ist eine extrem anspruchsvolle, sich ständig wandelnde Führungsaufgabe. Nur ein sehr guter Kommunikator wird in dieser Rolle erfolgreich sein. Er muss sich mit gruppendynamischen Phänomenen auskennen und zu häufigem Perspektivenwechsel in der Lage sein. Er muss Techniken der Einwandbehandlung anwenden können, Konflikte erkennen und offensiv und angstfrei bearbeiten können. Projektingenieure müssen Präsentations- und Kreativitätstechniken beherrschen und sich mit Motivation auskennen. Schließlich müssen sie in oft komplexen Strukturen die Interessen vieler verschiedener Menschen und Funktionen berücksichtigen und vermittelnd zum Wohle des ganzen Unternehmens tätig werden. Dazu bedarf es exzellenter Experten, wie die „Projektingenieure VDI“, die die dazu notwendigen (Veränderungs-) Prozesse moderieren und inhaltlich definieren können.

1.3 Wer arbeitet in Projekten?

Die Antwort auf diese Frage ist sehr kurz: jeder Ingenieur.

Ein Ingenieur wird sich früher oder später in Projekten wiederfinden. Heutzutage ist in jeder Produktentwicklung, in jedem Softwareprojekt, in jedem Infrastrukturprojekt die Zusammenarbeit vieler Disziplinen gefragt. Maschinenbauer müssen mit Softwareentwicklern Maschinensteuerungen entwickeln, Entwickler mit Marketingexperten Produktkonzepte erarbeiten, Produktionsleute mit Vertriebsfachleuten Logistikketten konzipieren usw.

Die zur Verfügung stehende Zeit für die Markteinführung neuer Produkte, die sogenannte Time-to-market, wird in fast allen Branchen ständig kürzer. Das macht das parallele Arbeiten der beteiligten Disziplinen in Projekten unerlässlich. Viele Projekte müssen außerdem mit Kollegen aus anderen Kontinenten bewältigt werden. Beispielsweise muss die amerikanische Vertriebsorganisation intensiv mit der europäischen Entwicklungsmannschaft und beide mit dem chinesischen Produktionsteam zusammenarbeiten.

Die Zeiten, wo sich ein Ingenieur nur auf seine Fachthemen konzentrieren konnte, so es sie denn überhaupt je gegeben hat, sind heute definitiv vorbei. Gefragt sind fachlich kompetente Mitarbeiter, die gut kommunizieren, und Projektleiter mit ausgesprochen guten Führungsfähigkeiten und erstklassige Methodenkenntnissen, welche die Prozesse im Projekt optimal gestalten und effektiv steuern können.

Auch heute noch lernen Ingenieure diese Themen in der Universität oder Hochschule nur sehr begrenzt kennen – von „beherrschen“ kann in den meisten Fällen leider keine Rede sein. Ganz im Gegenteil: Oft herrscht noch die Haltung vor, das bisschen Projektleitung könne jemand doch „mit links“ und nebenbei erledigen.

Mitarbeiter, die alle Fähigkeiten zum Leiten komplexer Projekte mitbringen, werden in der Industrie gesucht. Eine Position als Projektleiter ist deswegen nicht selten der Einstieg in eine Karriere im Management.

2. Die Richtlinie VDI 6600: Was muss ein Projektingenieur können?

Eine einfache Frage mit einer einfachen Antwort, denken Sie vielleicht: ein Projektingenieur muss sein Projekt planen, steuern und die Mitarbeiter führen können.

Projekte planen und steuern heißt in der Industrie nicht nur die Planung von Zeit und Ressourcen, sondern umfasst auch die funktionale Gestaltung und das Herstellkostenmanagement. Ein Projekt, das seine Termine und Budgets alle einhält, aber seine Herstellkostenziele verfehlt, ist genauso gescheitert wie ein Projekt, das ein Produkt entwickelt, das alle funktionalen Ziele erfüllt, aber ein Jahr zu spät auf den Markt kommt.

Die Integration der Produktgestaltung und des Projektmanagements ist eine der wichtigsten Aufgaben von Projektingenieuren. Sie müssen die gängigen Methoden der Produktgestaltung wie Quality Function Deployment (QFD), Wertanalyse und FMEA ebenso kennen wie die Planungs- und Steuerungsmethoden des Projektmanagements. Sie müssen Aufgaben delegieren und überwachen können und darüber hinaus ihr Team coachen und weiter entwickeln.

Auf diese Aufgaben sind Ingenieure in der Regel ungenügend vorbereitet. In der deutschen Industrie ist Projektleitung häufig eine „angelernte“ Tätigkeit. Die vielfältigen und sehr anspruchsvollen Aufgaben werden häufig unterschätzt. Personalabteilungen haben manchmal unklare Vorstellungen davon, welche Anforderungen ein Projektingenieur erfüllen muss. Manchmal werden diese völlig unterschätzt, manchmal werden diese Anforderungen auch total überzogen und es wird das unternehmerische Pendant zu James Bond gesucht. Allerdings zum Gehalt eines Berufseinsteigers.

Der Verein Deutscher Ingenieure hat deswegen mit dem Berufsbild Projektingenieur (VDI 6600) eine Grundlage geschaffen, mit der sich sowohl die betroffenen Ingenieure selbst, als auch deren Vorgesetzte und die Personalabteilungen einen Überblick über die erforderlichen Qualifikationen eines Projektingenieurs verschaffen können.

Das Berufsbild beschreibt die Qualifikationen, die notwendig sind, um Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie gestalte ich komplexe technische Systeme marktgerecht?
- Wie ordne ich unstrukturierte Aufgabenstellungen und wie kann ich mein Projekt effektiv planen und steuern?
- Wie bewältige ich Konflikte im Projekt oder mit Kunden?
- Wie finde ich mich in meiner speziellen Führungssituation als Projektleiter zurecht?
- Wie werde ich eine starke, akzeptierte und unterstützte informelle Führungskraft?
- Wie vermarkte ich mein Projekt und gewinne breite Unterstützung bei Führungskräften und Mitarbeitern?

Diese Schlüsselkompetenzen müssen Projektingenieure unbedingt erwerben, wenn sie komplexe Projekte erfolgreich leiten wollen.

In der Industrie werden Projektleiter häufig aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen ernannt. Dies geschieht aus der Überzeugung heraus, dass Projektleitung vorwiegend die fachliche Koordination der anstehenden Aufgaben zum Ziel hat.

Viele Projekte in der deutschen Industrie werden in der sogenannten Matrixorganisation durchgeführt. Personelle Verantwortung für die Mitarbeiter im Projekt bleibt in dieser Organisationsform bei den Linienvorgesetzten. Der Projektleiter, so die Theorie, muss ja nur die Aufgaben koordinieren und für die fachlich richtige Durchführung und die termingerechte Fertigstellung sorgen.

Frei nach Wilhelm Busch möchten wir dagegen halten: „Projektingenieur werden ist nicht schwer, Projektingenieur sein dagegen sehr.“ In der Realität haben es Projektingenieure mit unstrukturierten, komplexen Aufgabenstellungen zu tun. Sie müssen die Spezifikationen mit den Auftraggebern oder dem Marketing so abzustimmen, dass ein marktfähiges Produkt entsteht. Und zwar innerhalb der geplanten Zeit und ohne das Projektbudget zu überschreiten. Dies verlangt, neben einem soliden technischen Wissen, eine gehörige Portion Einfühlungsvermögen, eine hohe Kommunikationskompetenz und einen angemessenen Führungsstil.

2.1 Wo kann man das lernen?

Die meisten Universitäten und Hochschulen streifen das Thema Projektmanagement, wenn überhaupt, nur sehr kurz.

Wenn Sie sich zu diesem Thema weiterentwickeln möchten, dann können Sie Kurse belegen, frei angebotene einzelne Seminare zu abgegrenzten Themen buchen und sich Ihr Programm selbst zusammenstellen. Sie können auch bei vielen Anbietern Standardlehrgänge zum Projektmanagement absolvieren. Oder Sie können über viele Jahre Erfahrungen sammeln, aus schönen Erfolgen und schmerzlichen und teuren Misserfolgen lernen.

Oder: Sie können die qualifizierende Ausbildung zum Projektingenieur VDI besuchen.

Die Ausbildung zum Projektingenieur VDI ist die einzige, welche die Methoden der Produktgestaltung, der Projektplanung und -steuerung sowie Führungs- und Kommunikationstechniken praxisgerecht und genau auf die Bedürfnisse von Ingenieuren zugeschnitten kombiniert. Sie schließt mit dem anerkannten Zertifikat „Projektingenieur VDI“ ab. So werden Ingenieure zu qualifizierten Projektingenieuren.

Die Module sind inhaltlich aufeinander aufgebaut und vermitteln im **Modul 1** zunächst einen Überblick über das Management von Projekten im technisch-industriellen Umfeld. Es öffnet den Blick für die Planung und Steuerung eines Projekts. Die Teilnehmer lernen die Basiselemente der Produktgestaltung und des Projektmanagement kennen, sie können anschließend einfache Projekte selbst planen und steuern.

Das **Modul 2** ist rund um ein viertägiges Projektmanagement-Planspiel aufgebaut. Die Vermittlung von theoretischen Inhalten wechselt sich ständig mit der Arbeit im Planspiel ab. Die Projektingenieure werden Crash-Situationen ausgesetzt, mit denen sie auch im Projektalltag konfrontiert sind: unzufriedene oder unschlüssige Kunden, ein ungeduldiges Management, anspruchsvolle Mitarbeiter, ausufernde Sitzungen und vieles mehr.

Das Planspiel hat sechs Abschnitte von jeweils eineinhalb Stunden. Nach jeder Sequenz wird von den Gruppen und den Trainern die während des jeweiligen Abschnitts aufgenommene Videosequenz analysiert und daraus Spielregeln und Aktionen für den nächsten Abschnitt abgeleitet oder angepasst.

Die Teilnehmer haben so ausreichend Gelegenheit, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren, Feedback über ihr Kooperations- und Führungsverhalten zu bekommen und so wertvolle Einsichten und Anregungen für die eigene Projektarbeit zu gewinnen. Dieses Modul vermittelt das notwendige Rüstzeug für die Verbesserung der Kommunikation im Team, die Führung von Projekten und die Kommunikation mit der Unternehmensumwelt, mit Stakeholdern und Entscheidern.

Im **Modul 3** geht es um die konkrete Planung von Projekten. Die Teilnehmer lernen, wie man eine Produktstruktur aufbaut, daraus eine Projektstruktur ableitet und Arbeitspakete plant. Anschließend werden mit Netz-, Termin- und Budgetplänen die Grundlagen für effektive und erfolgreiche Projekte gelegt. Auch in diesem Modul werden konkrete Werkzeuge und Tools vermittelt und durch Übungen an realistischen Beispielen die Fertigkeit der Teilnehmer zur praktischen Umsetzung trainiert.

Ein Bericht über die Anwendung der gelernten Methoden in der beruflichen Praxis des jeweiligen Teilnehmers festigt das Gelernte. Weitere Ausarbeitungen erfolgen nach Modul 4 und Modul 5, sie werden von den Referenten bewertet und sind, neben der Abschlussarbeit in Modul 6, Voraussetzung für die Erlangung des Titels „Projektingenieur VDI“.

Im **Modul 4** werden Methoden zur Produktgestaltung behandelt. Der Projektingenieur lernt, wie er mit Methoden wie QFD, Wertanalyse und FMEA Produkte in ihren Funktionen optimal auf den Kunden ausrichtet und trotzdem die Herstellkosten im geplanten Rahmen hält. Die richtige und rechtzeitige Einbindung dieser Methoden in einem Industrieprojekt sichert den Markterfolg der zu entwickelnden Produkte.

Modul 5 vermittelt, wie der Projektingenieur sein Projekt tagtäglich auf Kurs hält, über Konflikte und Krisen hinweg. Methoden zur Steuerung der Zielgrößen Qualität, Kosten und Zeit werden ebenso vermittelt wie das Risiko- und Claim-Management in Projekten. Weitere Schwerpunkte sind Projektdokumentation und der Umgang mit Änderungen.

Modul 6 beschäftigt sich vorwiegend damit, wie der Projektingenieur das Gelernte in seinem Unternehmen erfolgreich ein-, um- und durchsetzen kann. Er lernt Umsetzungs- und Anwendungsbarrieren kennen und kann diese anhand einer erprobten Methode für seine eigene Praxis bewerten. Diese Bewertung ist Ausgangspunkt für einen individuellen Maßnahmenkatalog, der in diesem Modul von jedem Teilnehmer individuell erstellt wird. Er stellt gleichzeitig die Abschlussarbeit des Lehrgangs dar.

2.2 Was muss ich dafür leisten?

Eine Karriere als Projektingenieur kann der erste Schritt auf dem Weg in eine Managementkarriere sein. Ingenieure sollten diesen Schritt bewusst tun. Die gängige Praxis, gute Fachleute ausschließlich aufgrund ihrer fachlichen Qualitäten zum Projektleiter zu machen, hat dazu geführt, dass diese Rolle teilweise von „Projektleitern wider Willen“ wahrgenommen wird. Und wie bis jetzt klar geworden sein dürfte, stellt das Projektmanagement wesentlich höhere Anforderungen, als „nur“ eine gute Fachkraft zu sein.

Wie man diesen Anforderungen genügt, kann man lernen. Die geborene Führungskraft, die dynamische, extrovertierte, charismatische Führungspersönlichkeit – die gibt es zwar, doch ob sie ihre Ziele besser erreicht, als der introvertierte, eher ruhige Sachwaltertyp oder der in sich selbst zurückgezogene „Nerd“, der buchstäblich am liebsten mit seinem PC alleine ist, aber dabei Höchstleistungen vollbringen kann, wenn man ihn lässt, ist wissenschaftlich nicht nachgewiesen. Es gibt keinen wissenschaftlich haltbaren Nachweis, dass persönliche Eigenschaften, ob physische oder mentale, jemanden zu einer besseren Führungskraft machen oder nicht. Nachgewiesen ist jedoch, dass die Effektivität einer Führungskraft von ihrem Verhalten abhängig ist. Und zugegebenermaßen ist es manchmal nicht eben leicht, aber: Neue Verhaltensweisen kann man lernen.

Je schneller sich Erfolgserlebnisse einstellen, desto stärker wird die Eigenmotivation: der Erfolg wird nachhaltig verankert. Und wo geht das schneller und besser als im Projektmanagement? Entwickeln Sie sich von einem „Nur-Fachmann“ zu einem Projektingenieur weiter und arbeiten Sie vor allem ständig an sich selbst, auch nach dem Besuch des Lehrgangs! Sie werden wertvoller für Ihr Unternehmen werden und Sie werden mehr für ihr Unternehmen tun können.

2.3 Was bringt mir das?

Im Idealfall ein erfolgreiches und vor allem erfülltes Berufsleben mit sinnvollen und von Ihnen lösbaren Herausforderungen, die sie von Erfolgserlebnis zu Erfolgserlebnis führen werden. Eine Tätigkeit, die mit viel Selbstverantwortung und schließlich Anerkennung verbunden ist. Sie werden vermutlich souveräner im Umgang mit Krisen. Auf jedem Fall vermeiden Sie eine unbemerkt über Jahre entstehende 60-Stundenwoche ohne Urlaub und Privatinteressen und ein ausgewachsenes Burnout-Syndrom. Diejenigen von Ihnen, die zu den eher Hochbegabten zählen, vermeiden vielleicht das Burnout der Hochbegabten: Das Boreout-Syndrom.

Wir alle brauchen sinnvolle herausfordernde Aufgaben, ja sogar Stress! Aber eben herausfordernden, positiven Stress zum Überleben ebenso wie zum Erleben besonderer mit Erfolgserlebnissen verbundener Glückgefühle, des sogenannten Flow-Erlebens. So etwas kann man nicht herbei befehlen, aber man kann die Wahrscheinlichkeit des Auftretens durch gesteigerte Kompetenz, gesteigertes Selbstbewusstsein und gezielte persönliche Entwicklung dramatisch erhöhen. Die systematische, umfassende Weiterbildung zum Projektingenieur VDI trägt erheblich dazu bei.

Wenn Sie sich für den Weg als Projektingenieur entscheiden, sollten Sie klären, ob Ihr Unternehmen das Leiten von Projekten als Führungsaufgabe versteht und Sie die Ausbildung zum Projektingenieur im Rahmen einer systematischen Personalentwicklungsmaßnahme mit entsprechenden Konsequenzen absolvieren können. So entsteht neben ihrer persönlichen Weiterentwicklung ein unternehmerischer Nutzen, der nachvollziehbar und weiter optimierbar ist.

Und Sie als Eigner, Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Verantwortlicher für Human Ressources: Nutzen Sie die erprobte und praxisgerechte Qualifizierung, um Ihre Mitarbeiter auf Führungsaufgaben im Projektmanagement und darüber hinaus vorzubereiten. Es könnte der entscheidende Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Zukunft Ihres Unternehmens werden.

Was es den bisherigen Absolventen gebracht hat, lesen Sie bitte beispielhaft in deren nachfolgenden Erfahrungsberichten, die diese uns dankenswerter Weise offen und ungeschminkt zur Verfügung gestellt haben.

3. Absolventen berichten

Zur besseren Lesbarkeit haben wir die einzelnen Berichte der Teilnehmer inhaltlich zu Kapiteln zusammengefasst und berichten über die einzelnen Bereiche, die sich für die Teilnehmer nach dem Lehrgang zum Besseren entwickelt haben oder die Kompetenzen, die den Teilnehmern nachhaltig hilfreich wurden.

Die interviewten Teilnehmer sind selbstständig oder angestellt, arbeiten in der Produktentwicklung, in der Anlagenwartung und im Vertrieb und haben in den Jahren von 2007 bis 2011 am Lehrgang teilgenommen. Natürlich gibt es auch hier eine Ausnahme: Christian Huster hat bereits 2000 am zweiten Kurs überhaupt teilgenommen. Teils war dies zu Beginn ihrer Laufbahn, teils haben sie den Kurs wesentlich später – in einem Fall nach zwölf Jahren Praxis als Projektleiter – absolviert. Beides hat Vorteile, wie wir sehen werden. Sie kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Sie arbeiten im Mittelstand und in der Großindustrie, haben als Projektleiter einen bis einhundert Projektmitarbeiter. Ihre Projekte dauern von zehn bis sechsundvierzig Monate und haben einen Umfang von 20.000 bis zu 75 Millionen Euro.

Die im Folgenden aufgeführten Erfahrungsberichte stammen teils aus dem unsystematischen spontanen mündlichen Feedback während der Lehrgänge und dem systematischen Feedback nach den einzelnen Modulen, teils aus Interviews im Sommer 2012. Dabei sind die Teilnehmer, die persönlich interviewt wurden, wörtlich zitiert. Die Zitate wurden von den Teilnehmern ausdrücklich persönlich autorisiert.

3.1 Der Kontext eines Projekts im Unternehmen: Stakeholder und Co.

Oftmals ist es heute immer noch so, dass die Bedingungen, unter denen Projekte durchgeführt werden sollen, für die Beteiligten kaum zu übersehen sind. Ist vielfach die normale Unternehmensstruktur nicht vollkommen klar und nachvollziehbar gestaltet, scheint es manchmal so zu sein, dass im Leben vieler Projektmanager rund um das Projektgeschehen herum geradezu das Chaos herrscht. Die Gründe dafür sind vielfältig und sollen uns an dieser Stelle weniger interessieren. Es können Gründe sein, die von der geringen Wertschätzung der Projektarbeit insgesamt bis hin zur Angst vor Machtverlust durch quasi „alternative Hierarchien“ reicht.

Fakt ist, dass die Teilnehmer des Lehrgangs die immer wieder vorgebrachte Erfahrung vieler Projektleiter teilen: Sie fallen ins kalte Wasser oder besser gesagt: Sie werden ins kalte Wasser gestoßen und erleben oft das Peter-Prinzip[1] in seiner Urform: Sie hatten sich fachlich hervorgetan, einen besonderen technischen Erfolg gehabt, beispielsweise in der Produktentwicklung. Und sie werden dafür mit der Übernahme eines großen Entwicklungsprojekts belohnt. Was als Förderung gedacht ist, endet oft in der Katastrophe. Das Problem: die so Geförderten mögen zwar tatsächlich exzellente Fachleute sein, aber ein Projekt leiten ist eben etwas anderes als in einem mitzuarbeiten – wenn diese Erfahrung überhaupt bereits besteht.

So etwas geschieht nicht aus boshafter Absicht. Eher in den allermeisten Fällen aus Unkenntnis der ganz speziellen Schwierigkeiten, der gruppendynamischen Phänomene und verfahrenstechnischen Probleme, die gerade mit der Leitung eines Projekts einher gehen. Nicht umsonst sagen ja viele Führungskräfte gerne, dass gerade die Projektleitung als die Königsdisziplin der Führungsarbeit angesehen werden muss. Angesichts der vielfach unklaren Über- und Unterordnungsverhältnisse, ungeklärter Zuständigkeiten und der vielfach mangelnden disziplinarischen Macht der Projektleiter könnte man auch sagen: Wenn es die moderne Aufgabe des Managements von „diversity“ gibt, dann lebt sie im Projekt erst richtig auf.

Projektmitarbeiter mit den verschiedensten unternehmenskulturellen Hintergründen, manchmal sogar im globalen Kontext tatsächlich mit allen interkulturellen Hintergründen, oft auch noch als „virtuelles“ Projektteam, sollen plötzlich zusammenarbeiten.

Da kommt es nicht nur vor, dass sie unterschiedlichen (Sub-)Kulturen entstammen und sich menschlich kaum einschätzen können, sondern oft verwenden sie ganz unterschiedliche Methoden und Werkzeuge – auch, wenn sie in einem gemeinsamen Unternehmen beschäftigt sind!

[1] Das „Peter-Prinzip“ besagt im Wesentlichen, dass Menschen in Unternehmen oft solange befördert werden, bis sie auf der Stufe der eigenen Unfähigkeit angekommen sind, will sagen, Beförderung aufgrund fachlicher Exzellenz. Aber Führungsarbeit ist eben eine grundsätzlich andere als eine fachliche Tätigkeit. Die daraus resultierenden Konflikte sind vorprogrammiert!

Ganz abgesehen davon, dass sich gerade im Projektgeschäft immer wieder plötzliche Änderungen einstellen, Zeitpläne ihre Gültigkeit verlieren können und Unvorhergesehenes eintritt, das sofort berücksichtigt werden muss. Das liegt natürlich in der Natur der Sache. Wer hier aber keine jahrelange Erfahrung hat oder keine exzellenten Tools, der hat schnell den Eindruck: „Das schaffe ich nie!“ Und er steht schnell auf verlorenem Posten!

Und leider bestätigt dann die Erfahrung in vielen Unternehmen die Befürchtungen so mancher Menschen, die rein gar nichts von Projektmanagement halten, weil sie noch nie erlebt haben, dass es auch schnell, zuverlässig und effektiv – ja geradezu elegant – ablaufen kann. Aber nur, wenn die nötigen Ressourcen, Kompetenzen und Werkzeuge im Haus sind und von den beteiligten Projektleitern und -mitarbeitern auch tatsächlich eingesetzt werden (können)!

Absolventen berichten

Viele Absolventen unseres Lehrgangs berichten, dass sie nach dem Kurs wesentlich besser mit den projektrelevanten Kontextbedingungen umgehen konnten. Seien es die Wünsche und Interessen der beteiligten Stakeholder oder überhaupt die Tatsache, dass ein Projekt eine firmenintern und möglicherweise weit über die Grenzen des Unternehmens hinaus relevante Umwelt hat, die es zu berücksichtigen gilt. Die Personen und Institutionen, die jeweils eigene Interessen mit dem Projekt verbinden, müssen als systemrelevant identifiziert und berücksichtigt werden, will man ein Projekt zum Wohl der Beteiligten und des gesamten Unternehmens zum Erfolg bringen und nicht im Interessenwirrwarr zwischen den Beteiligten untergehen.

Erleichterung des Einstiegs in das Projektmanagement (Stefan Bernotat)

Stefan Bernotat war bei der Bundeswehr, bevor er als Freiberufler ins Projektmanagement einstieg. Er unterstützt das Projektmanagement eines Zulieferers im Aviation-Bereich. Er berichtet vom durch den Kursbesuch erleichterten Einstieg ins Projektmanagement. „Gerade zum Einstieg ins Projektmanagement, den man ja nicht bei „null“ machen kann, war das sehr gut!“

Die vermittelten Tools würden tatsächlich angewandt, berichtet er weiter. „Die Kursinhalte helfen ungemein, sich im Alltag zurechtzufinden, auch und gerade, wenn man noch so gut wie gar keine Erfahrung mitbringt!“ Auch wenn natürlich nicht alles so ist „wie im Kurs“. **Bernotat** weiter: „Man erkennt die Tools nicht immer gleich, wenn sie im Outfit des Kunden daherkommen, aber es hilft doch sehr, sich damit vorher intensiv beschäftigt zu haben. Im Moment hilft es mir vor allem im Reporting-Bereich, da wird einem doch von Anfang an viel abverlangt!“

Ähnliches berichtet **Hagen Wiest** (33). Er wurde von seiner Firma 2010 als Projektleiter eingestellt. Zu diesem Zeitpunkt konnte er noch nicht ahnen, welche turbulente Zeit ihm bevorstand. Er hatte zur Bedingung gemacht, dass er den Lehrgang Projektingenieur VDI besuchen könnte. Der Arbeitsgeber ließ sich darauf ein. So startete er frohen Mutes, konnte allerdings die Früchte seiner ersten Projektarbeit nicht mehr ernten, weil

Hagen Wiest, 33, im Projektmanagement der INB Vision AG

die Firma übernommen und dieses spezielle Projekt nicht mehr zu Ende geführt wurde.
Trotzdem hat **Wiest** der Lehrgang ganz direkt geholfen: Er ist beim „neuen“ Unternehmen gleich ins Projektgeschäft eingestiegen. „Die Orientierung ist mir natürlich mit dem Kurs im Rücken viel leichter gefallen. Die neue Mutterfirma hatte schon lange Projektmanagement im Unternehmen eingeführt. Natürlich hatten die ihre eigenen Vorgehensweisen. Ich habe mich aber schnell zurechtgefunden und mich prima in die neuen Prozesse einarbeiten können!“ Und weiter: „Ich hatte ja schon drei bis vier Jahre Erfahrung im Leiten von Projekten, aber sozusagen ohne jede Theorie. Da hat der Kurs natürlich geholfen, mich gleich bei der Übernahme wieder ins Projektmanagement einzubringen, das ganze eigene Tun besser einzuordnen und systematischer vorzugehen!“

Beispiel Stakeholder: Das Wissen um den großen Kreis der Stakeholder, wer überhaupt dazugehört, deren Sichtweise einzunehmen und bei der Planung oder bei Entscheidungen zu berücksichtigen, das hätten sie im Kurs ausführlich behandelt, so **Wiest** weiter. „Das war ein ganz wichtiger Punkt, die Stakeholder-Analyse, denn das macht man sich ja im Alltag gar nicht klar: Die ganze

Welt guckt Dir über die Schulter...! Das muss man einfach wissen. Wir sind ja eine Ausgründung von der Uni und hier arbeiten viele Mitarbeiter mit vorrangig wissenschaftlichem Hintergrund. Da war es einfach in der Vergangenheit nicht so verbreitet zu schauen, was will der Kunde, wessen Interessen spielen hier eine Rolle, welche Interessen ändern sich? Unsere Kernkompetenz liegt in der Entwicklung von Software für 3-D-Oberflächenprüfung, z. B. im Automobilbereich. Wir machen aber auch mit Partnern die Auslegung und das Design kompletter Inspektionssysteme, und da komme ich dann mit ins Spiel."

„Die Orientierung in der Projektlandschaft insgesamt fällt leichter" (Michael Ohm)

Michael Ohm, 43, im Projektmanagement der FAS Flüssiggas Anlagen GmbH, Salzgitter

„Bei der Durchführung von Projekten fällt es wesentlich leichter zu erkennen, in welcher Phase sich das Projekt befindet und welche Rollen die Projektmitarbeiter haben. Mir gibt es eine gute Orientierung bei der Vergabe von Aufgaben (als Projektleiter) und bei der Annahme, dem Abschluss und dem Umfang von Aufgaben (als Projektmitarbeiter)", gibt **Michael Ohm** (43), Projektleiter mit acht Jahren Projektleitungserfahrung vor dem Lehrgang, zu Protokoll. Er hat den Kurs im Jahre 2009 besucht, leitet Vertriebsprojekte im Anlagen- und Prototypenbau mit fünf bis zwanzig Mitarbeitern, mit einem Volumen von bis zu 2 Millionen Euro und einer Dauer von bis zu zwölf Monaten. Auch die Orientierung im Projektmanagement seines neuen, aktuellen Arbeitgebers wurde ihm durch den Besuch des Lehrgangs erheblich erleichtert: „Man erkennt die zunächst fremden Strukturen sicherer und schneller und kommt so schneller ins Handeln!"

„Man entwickelt ein klareres Rollenverständnis und ein ganz anderes Verantwortungsbewusstsein!", bestätigt auch **Christian Huster** (56). „Man erwirbt die Fähigkeit zum erfolgreichen Strukturieren von Aufgabenstellungen." **Huster** hatte den Kurs bereits 2000 besucht, nach acht Jahren Projekterfahrung. Seitdem hat er Projekte von einer Dauer von sechs bis achtundvierzig Monaten mit bis zu zwölf Mitarbeitern und einem Umfang von bis zu 75 Millionen Euro geleitet.

Inzwischen hat **Huster** Karriere gemacht: Weitere sechs Jahre Arbeit im Projektmanagement bzw. als Leiter Kundenservice im Maschinen- und Anlagenbau folgten. Hier führt er neben einigen Prozessoptimierungen systematisches Projektmanagement ein – begleitet von diversen Teamentwicklungsmaßnahmen. Mittlerweile ist er Bereichsleiter Service im Sondermaschinen- und Anlagenbau. Heute ist er disziplinarisch für ca. 100 Mitarbeiter zuständig und verantwortet das Service-Budget seines Unternehmens weltweit.

„Man wird leichter und intensiver in das Projektgeschehen eingebunden“ (Marc Müller)

Teilnehmer berichten häufiger, dass sie nach dem Besuch des Kurses insgesamt mehr eingebunden werden, komplexere Projekte übertragen bekommen und auch insgesamt bei der Projektorganisation in ihrem Unternehmen mehr beteiligt werden. Teilweise seien sogar erst nach ihrem Besuch des Lehrgangs im Unternehmen nennenswerte Projektmanagement-Strukturen geschaffen worden.

So auch **Marc Müller:** „Wir optimieren ja ständig unsere Abläufe. Und da gestalte ich jetzt mehr mit. Ich bringe die Anregungen aus den Kursen und gleichzeitig fragen die anderen mehr nach. Das geht beides gegenseitig“.

„Man kann durchaus von einem Aufstieg sprechen.“ (Thomas Ewest)

Thomas Ewest, 30, im Projektmanagement der Baker Hughes INTEQ GmbH

„Ich war ja vorher Sachbearbeiter und bin jetzt mehr im Management tätig und in der Koordination. Unser Unternehmen hat ja praktisch zeitgleich neue Strukturen eingeführt. Das Projektmanagement wurde nochmal völlig neu aufgerollt und sozusagen Industriestandards eingeführt. Die gesamte Unternehmensorganisation im Hinblick auf Projektmanagement wurde seitdem kontinuierlich verbessert. Früher war das eben wie bei vielen Firmen: Eher Improvisation und Zufall. Das Team ist dann mitsamt seinen ganzen Unsicherheiten einfach losgelaufen. Erst kürzlich wurde eine neue Matrixorganisation geschaffen“ sagt **Thomas Ewest** (30), der Projekte mit einer Laufzeit von ca. 24 bis ca. 40 Monaten, 10 bis 100 Mitarbeitern und einem Volumen bis zu 20 Millionen Euro leitet. Den Lehrgang hatte er in den Jahren 2008 und 2009 absolviert.

„Ich bin jetzt im Programm Management Office tätig. In der Entwicklungsabteilung hat man die Position des klassischen Projektleiters, der sich praktisch um alles, die ganze Projektplanung und -leitung, gekümmert hat aufgeteilt in die Positionen eines Program Managers, der sich um die administrativen Angelegenheiten kümmert (das heißt Budget, Ressourcen, Planung), und der auch das Update ans Management gibt, und in eine zweite Position des technischen Projektleiters. Und dieser soll sich mehr auf die Technik fokussieren, ins Detail gehen, mitten unter seinen Ingenieuren arbeiten. Wir im Programm Management Office verwalten dann das ganze Portfolio für unseren Bereich. Hier am Celler Standort sind das inzwischen vier Bereiche. Wir haben Teamleader, denen die Program Manager berichten.“

„Ich hatte eindeutig Vorteile als Freiberufler bei Bewerbungen um Projekte.“ (Stefan Bernotat)

„Ich habe es an den Reaktionen der potenziellen Auftraggeber bemerkt, als ich mich als neuer Anbieter auf Projekte beworben habe. Der „Projektingenieur VDI“ war bereits gelb notiert. Nicht alle meine Gesprächspartner kannten im Detail die Weiterbildung des VDI, waren aber sehr interessiert. Und nach meiner Erläuterung des Lehrgangs war schnell klar, dass es für die Bewerbung von deutlichem Vorteil war, dieses Zertifikat zu besitzen.“ **Stefan Bernotat** (27) war bei Absolvierung des Lehrganges noch gar kein Diplom-Ingenieur. Er war wirklich ein Neueinsteiger, als er sich selbstständig machte. Die Auftraggeber signalisierten aber sofort, dass sie sich auf die durch das Zertifikat bescheinigte Ausbildung verlassen würden. Ein klarer Wettbewerbsvorteil also. „Sie waren froh, dass ich die Tools bereits mitbringe und nicht erst mühsam im Projektalltag nebenbei noch lernen muss.“

3.2. Führen und Zusammenarbeiten im Projekt

Über die Jahre berichten Teilnehmer immer wieder, dass sie sich oft zwar fachlich-sachlich in ihrer Arbeit sicher fühlen, sich aber viel zu wenig mit psychologischen und gruppendynamischen Fragen auseinandergesetzt haben. Es gibt kaum Gelegenheit, sich während der Ausbildung oder des Studiums intensiv mit solchen Themen zu beschäftigen. Das mag daran liegen, dass es in den technisch-wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildungen meist kein essenzieller Bestandteil des Angebots ist. Natürlich könnte jeder, wenn er wollte, sich mit diesen Fragen beschäftigen. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass solche Themen auch angeboten werden müssen, um überhaupt ins Bewusstsein zu dringen.

Ob es nun an allzu starker Spezialisierung im Studium, an der Aus- und Weiterbildungslandschaft für Ingenieure oder an anderen Umständen liegt: In der Regel staunen die Teilnehmer, welche Themen ganz offenbar eine wichtige Rolle auch im Projektgeschäft spielen, die zuerst nicht so naheliegend scheinen wie technisch-physikalische Probleme, aber für den Erfolg der Projektarbeit von entscheidender Wichtigkeit sind.

Ob es sich dabei um die Art und Weise geht, miteinander im Allgemeinen umzugehen oder um systematisches Feedback, um Kritikgespräche oder überhaupt die Tätigkeit des Führens – schließlich geht es im Projekt ja auch darum, eine Präsentation der Projektarbeit z. B. vor einem Entscheidergremium erfolgreich über die Bühne zu bringen. Wie gehe ich mit Einwänden um? Wie reagiere ich auf Stress? Wie präsentiere/visualisiere ich überzeugend? Wie bemerke ich, dass in meinem Projektteams irgendetwas zwischenmenschlich nicht stimmt und wie gehe ich dann damit um? Wie entdecke ich rechtzeitig Konflikte und welche deeskalierenden Maßnahmen kann ich als Projektleiter einsetzen?

„Dass Kommunikation ein Abenteuer sein kann, weiß man ja irgendwie, aber wie entscheidend das auch in der alltäglich Projektpraxis sein kann ...!“, so der einhellige Tenor der unzähligen Gespräche in und am Rande des Moduls 2. Dies erfahren die Referenten und Teilnehmer nicht nur im Kurs selber, sondern auch während des gesamten vier Tage dauernden „Psychologisches Rüstzeug“ genannten Moduls des Kurses durch viele Beispiele und Geschichten aus dem Erfahrungsschatz der Trainer und dem intensiven Austausch von Erfahrungen, die sie selber schon machen konnten. Oft dominieren diese Themen nicht nur die offizielle Seminarzeit in Form von Impulsvorträgen, Übungen und Diskussionen, sondern auch noch den ganzen Abend bis spät in die Nacht.

Der Kurs bietet nicht umsonst die Beschäftigung mit diesen Themen im Rahmen eines vier Tage dauernden verhaltensgesteuerten Planspiels, in dem praktisch ein Entwicklungsprojekt von der ersten Idee bis zur Entscheidungspräsentation durchgeführt wird. Das ist auch der Grund, warum Teilnehmer immer wieder zu Protokoll geben, dass ihnen die Inhalte so gut im Gedächtnis bleiben und mehr oder weniger sofort angewandt werden können: Die Planspielzeiten im Modul 2 knüpfen mit dem Geschehen an die direkt vorher theoretisch behandelten Kommunikations-, Führungs- und Zusammenarbeitsthemen, aber auch an die vermittelten Tools wie z. B. die Stakeholder-Analyse an. So finden sich nach dem Kurs in der Praxis viel mehr assoziative Wege zum gelernten Stoff, was die Methodensicherheit der Teilnehmer und damit ihre Souveränität insgesamt verstärkt.

Einige der Teilnehmer sind trotzdem der Meinung, dass man sich noch mehr diesem Bereich widmen müsste, was viele allerdings auch in Eigenregie mit Erfolg nach dem Lehrgang in Angriff nehmen.

Absolventen berichten

„Das ganze Thema Führung und Zusammenarbeit, oder wie Sie es nennen, das „Psychologische Rüstzeug“, unterscheidet den Kurs erheblich von allen anderen auf dem Markt erhältlichen Kursen (...).“ Das meint **Thomas Ewest.** „Wie mit Mitarbeitern und Interessenträgern im Unternehmen umgegangen werden sollte und muss, ist doch ein entscheidender Faktor, der in diesem Kurs sehr gut gelehrt wird. Das gilt auch für die Themen „Design-to-Cost“, Wertanalyse und andere Themen wie Claim-Management, Projektsteuerung und Prozesse. Die werden bei anderen komplett eingespart.“ Und weiter: „Die Inhalte des VDI-Lehrgangs gehen weit über die PMI-Standards[2] hinaus. Mir kommt es so vor, als wenn Kurse rein nach dem PMI-Standards eher so etwas darstellen wie eine theoretische Prüfung. Bei unserem Kurs war vielmehr Praxisbezug dabei und viel mehr Möglichkeiten, eigene Themen und Projektprobleme anzusprechen, Erfahrungen einzubringen und Methoden auszuprobieren. Das hat mir natürlich vor allem im Hinblick auf die Themen, die Sie „psychologisches Rüstzeug“ nennen, sehr geholfen.

[2] PMI = Project Management Institute, ein weltweiter Standard, bei Kursen zu diesem Standard wird man zum PMP = Project Management Professional ausgebildet. Nach Aussagen von Absolventen des VDI Lehrgangs ein lediglich theoretisch anmutender Prüfungskurs.

Eigentlich sind wir uns einig: Was man wirklich in der Praxis braucht, bekommt man bei der Qualifizierung des VDI, nicht bei dem Kurs nach PMI, den wir sonst machen. Das ist ein zweitägiger Einführungskurs gewesen und dann nochmal fünf Tage Prüfungsvorbereitung. Ich habe jetzt schon mehrfach gehört, dass Leute sich vorbereiten und einfach die Prüfung machen. Die gehen gar nicht zum Kurs. Ist gar nicht nötig, wie mir auch amerikanische Kollegen berichten. Wir überlegen jetzt tatsächlich, ob wir für die Leute, die den PMI Kurs bereits haben, die Qualifizierung des VDI noch mal nachziehen sollen."

„Ich habe ja aus zeitlichen Gründen nicht alle Module beim ersten Durchgang besuchen können", sagt der Schweizer Ingenieur **Marc Müller** (40), der den Kurs nach zwölf Jahren Erfahrung im Projektgeschäft absolviert hat. „Mir fehlt noch das Modul 2 ..., den mache ich im Oktober 2012 und ich bin sehr darauf gespannt, weil alle anderen Teilnehmer sehr gut über dieses Modul sprachen."

Das sagte **Marc Müller** noch im Sommer 2012, heute (Dezember 2012) zeigt er sich bereits begeistert und bringt es auch zum Ausdruck: „Ich bereue es keinesfalls, noch einmal zum Modul 2 gekommen zu sein. Das hat wirklich gefehlt. Jetzt ist der Kurs vollständig und eine runde Sache! Er hatte gleich eine Kollegin mitgebracht, die genauso überzeugt in die Schweiz zurückgefahren ist. „Den Kurs kann man wirklich als Ganzes weiterempfehlen!", so **Marc Müller** zum Abschied im Tagungshotel.

Detlef Schade, 54, im Projektmanagement bei der SAG GmbH CeGIT und Vereinte Nationen

„Ich muss ja sagen, zu diesem ganzen Themenkomplex „Psychologie" usw. hatte ich ja gar keinen Zugang vor dem Lehrgang, sagt **Detlef Schade** (54) heute. „Ich konnte da nichts mit anfangen! Ich hatte sogar eher eine Aversion, mich damit zu beschäftigen. Wie vielleicht einige Techniker oder Ingenieure. Es gab ja auch irgendwie gar keinen Grund, sich damit zu beschäftigen. Dazu bin ich erst durch den persönlichen Kontakt mit den Referenten und den Inhalten im Lehrgang selbst gekommen. Das war dann der Grundstein dafür, es hat mir dann geholfen, mich mit diesen Inhalten mehr zu beschäftigen.

Und in der Folge dessen habe ich dann später ja noch die Ausbildung zum Business Coach gemacht. Mittlerweile ist das so etwas wie ein weiteres Standbein für mich geworden.

Die Inhalte der Ausbildung zum Business Coach kann ich natürlich in meiner alltäglichen Arbeit auch wieder einsetzen. Denn ich möchte ja erfolgreiche Mitarbeiter haben

und das ist dann auch für mich gut. Vom Unternehmen mal ganz abgesehen. Und dazu waren eben der Startpunkt der ganzen Geschichte die Lehrgangsinhalte zum Thema Psychologie, Führung usw.“

„Die Methoden aus dem Lehrgang funktionieren in der Praxis ohne Probleme.“ (Viktor Schnell)

Viktor Schnell, 36, Kapp GmbH

„Vor allem auch aus dem Modul 2 habe ich großen Nutzen gezogen!“ berichtet **Viktor Schnell**, der den Lehrgang 2005 absolviert hat. Er hatte vorher nicht viele Projekterfahrungen sammeln können. Auch ihm hat es den Einstieg ins Projektgeschäft erleichtert. Er führt seitdem regelmäßig Projekte mit sieben bis zehn Mitarbeiter mit einer Dauer von bis zu sechs Monaten und einem Wert von bis zu 500.000 €.

„Auf die Mitarbeiter eingehen, die Mitarbeiter abholen ... ich habe bei dem letzten Projekt die ersten zwei Meetings investiert, um eine Vertrauensbasis in der Gruppe aufzubauen. Wir haben erreicht, dass sich die Mitarbeiter richtig zum Thema und zu mir stellen. Das war richtig schön dann zum Schluss festzustellen, das ist angekommen und ich konnte das auch umsetzen!“

Viktor Schnell fährt fort: „Oft haben die Mitarbeiter – gerade im produzierenden Bereich – Angst, die Prozessoptimierung führt dazu, dass Arbeitsplätze wegfallen usw. Das muss doch alles geklärt werden und das muss man am Anfang machen. Für mich war es wichtig, das Vertrauen zu gewinnen und dass alle wussten, das ist zum Wohle aller!“

3.3 Persönliche Entwicklung der Teilnehmer

„Das Selbstbewusstsein profitiert ganz stark vom Kurs!“ (Christian Huster)

Christian Huster, 56, Bereichsleiter Service bei der Coperion GmbH, Stuttgart

Persönliche Entwicklung, was ist das eigentlich? Für die meisten unserer Teilnehmer bedeutet dies, einen sicheren Platz in der Arbeitswelt zu (er)halten. Für viele bedeutet es heute auch weit darüber hinausgehend, Phänomene wie Mobbing-Prozesse in den Griff zu bekommen: nicht Opfer einer unkalkulierbaren Gruppendynamik werden, aber auch keine Mobbing-Prozesse im eigenen Machtbereich zulassen. Unternehmen wie Siemens haben sich im Jahre 2012 „Work-Life-Balance“ auf die Fahnen geschrieben. Überall in der Wirtschaft setzt sich die Einsicht durch, dass Menschen zwar zu einer hohen Belastung und zu exzellenten Leistungen in der Lage sind, dass sie aber auf dauerhafte Stressbelastungen über Jahre und Jahrzehnte nicht nur mit zeitweiligem Leistungsabfall, sondern mit dauerhaftem Ausfall rechnen müssen. Und das kann weder im Interesse der Unternehmen, noch im Interesse ihrer Mitarbeiter sein!

Nur wer sich grundlegend auskennt mit den psychologischen, gruppendynamischen Phänomenen, die in einem zwischenmenschlich derartig komplexen lebenden System wie einer Projektgruppe in einem Unternehmen herrschen, der kann heute als Projektleiter oder überhaupt als Führungskraft über den Tag hinaus bestehen.

Dazu gehört aber auch, sich selbst als Person gut und besser zu kennen. Die eigenen Belastungsgrenzen zu erkennen und aufrechtzuerhalten. Damit es nicht erst dazu kommen muss wie kürzlich im VW-Konzern, als die Blackberrys der Mitarbeiter abends zentral ausgeschaltet wurden, um die offenbar bereits Anzeichen einer Kommunikationssucht zeigenden Mitarbeiter wenn nicht zu ihrem Glück, dann doch wenigstens zu einem Telefon- und E-mailfreien Feierabend zu zwingen.

Jeder heute in Großunternehmen arbeitende Fachmann und jede Führungskraft weiß, dass dies eine gut gemeinte Geste der Unternehmensleitung war, die ein massives Problem erkannt hatte. Derjenige unter den Mitarbeitern aber, der immer noch nicht begriffen hatte, dass er persönlich betroffen sein könnte, zückte einfach sein Zweit- oder Dritthandy. Zur persönlichen Entwicklung gehört es eben auch, Grenzen einhalten zu können, Souveränität nicht nur auf fachlichem Gebiet, sondern vor allem auch auf menschlichem Gebiet zu entwickeln.

Fast alle Teilnehmer des Lehrgangs Projektingenieur VDI berichten spontan davon, dass sie nach dem Kurs mit mehr Selbstbewusstsein im Berufsalltag auftraten. Dazu mag das vermittelte Hintergrundwissen und auch das Zertifikat und dessen allgemeine Anerkennung beitragen, aber auch der intensive Erfahrungsaustausch innerhalb der Lerngruppe trägt dazu bei. Die Teilnehmer haben nicht nur viel Neues zum Thema Psychologie, Kommunikation, Führung, Feedback, Gruppendynamik u. a. erfahren, sondern auch, dass sie mit ihren Erfahrungen nicht allein sind.

So unterschiedlich die Unternehmen sind, so unterschiedlich die Branchen. Die gemeinsamen heute oft noch dominierenden negativen Erfahrungen mit Phänomenen wie „Burnout“ oder eigentlich nicht akzeptablen Stressbelastungen überhaupt, aber auch die positiven Ansätze von Konflikt- und Stressbewältigungsstrategien sind wesentlich und werden im Kurs gezielt genutzt. Der Austausch darüber, die gegenseitige Ergänzung teils in der Teilnehmergruppe selber, aber auch unter fachlicher Moderation und Aufklärung durch die beiden Trainer – den Psychologen und den Ingenieur – im Modul 2 wirkt unmittelbar auf das Belastungserleben und das Selbstbild der Teilnehmer.

Absolventen berichten

„Ich bin sehr viel dazu gekommen, das eigene Tun im Projekt zu reflektieren“, sagt **Hagen Wiest**, „dadurch wird der eigene Standpunkt hinterfragt, man kann das mit eigenen und fremden Erfahrungen der anderen Teilnehmer und der Referenten abgleichen und dadurch wird man einfach sicherer. Da mag im Hinterkopf mitschwingen: „Ihr könnt mir ruhig glauben!“. Die Selbstzweifel werden deutlich weniger.

„Nicht zuletzt, weil man schnell erkennt, dass die im Kurs vermittelten Inhalte „tatsächlich die sind, die in der Praxis angewandt werden“, betont auch **Stefan Bernotat**.

„Ich habe weniger Stress durch mehr Orientierung!“ (Michael Ohm)

Michael Ohm hat seit vier Monaten einen herausfordernden neuen Job als Projektmanager bekommen. „Die Begriffe, die ganze Struktur und die Tools, die die Qualifizierung zum Projektingenieur VDI bietet, haben mir bei der Neuorientierung sehr geholfen. Das hatte eindeutig Auswirkungen auf mein Selbstbewusstsein!“

Zurzeit unseres Telefonats steckte **Ohm** gerade in den Vorbereitungen für eine Bangladesh-Reise, wo es um die Betreuung von Flüssiggas-Abfüllanlagen geht. Er freut sich auf die Reise, der Job passt. Unter anderem liegt das daran, dass er aufgrund seiner gestärkten Sicherheit in Bezug auf die und im Umgang mit der Projektmanagement-Begriffswelt sehr viel schneller diejenigen Angebote aussortieren konnte, die von Unternehmen kamen, in denen sich eine präzise eindeutige Sprache zum Themenbereich Projektmanagement noch gar nicht entwickeln konnte. Nicht nur **Michael Ohm** berichtet in diesem Zusammenhang immer noch über geradezu zufällige Wort- und Begriffsbedeutungen. So meinte er denn auch, es sei schon zu „denkwürdigen Szenen" während seiner Neuorientierung gekommen, so z. B. während einem Bewerbungsgespräch bei einer recht großen mittelständischen Firma mit vielen tausend Mitarbeitern. Während des Gesprächs stellte sich heraus, dass der tatsächlich zu besetzende Job aber auch gar nichts mit dem Ausschreibungstext der entsprechenden Stellenanzeige zu tun hatte. Insofern hat es **Ohm** doch geholfen, denn schließlich wurde ihm klar, dass er natürlich bei einer solchen Firma gar nicht anfangen wollte.

Es herrscht eben, das muss mal leider immer noch sagen, bei vielen deutschen Firmen nach wie vor nicht nur ein Begriffswirrwarr im Zusammenhang mit dem Thema Projektmanagement, sondern auch eine gewisse Unlust, sich mit diesem „bisschen Arbeitsgruppensitzung über Gebühr zu beschäftigen", wie es ein ehemaliger Kunde des Autors Scheer einmal ausdrückte. Es stellt sich schnell heraus, dass die Unternehmen hier deutlich im Vorteil sind, die sich mit systematischem Projektmanagement auseinandersetzen und eine klare auf allgemein bekannten und anerkannten Definitionen basierende Sprache benutzen.

Unter anderem deswegen ist es natürlich von Vorteil, wenn man eine gehörige Selbstsicherheit entwickelt, die letztlich zu Gunsten des Unternehmens eingesetzt wird. „Man entwickelt beispielsweise durch die Auseinandersetzung mit den Lehrgangsinhalten nicht nur Sicherheit im Umgang mit Kunden und deren Anforderungen und Änderungswünschen, sondern vor allem auch gegenüber der Geschäftsführung. Was nun nicht heißt, dass man alles durchsetzt, was einem so durch den Kopf geht. Aber es führt zu besseren Auseinandersetzungen – sozusagen auf höherem Niveau. Und das führt für alle Beteiligten zu besseren Ergebnissen", so **Christian Huster** zu einem der von ihm benannten Haupteffekte der Ausbildung, nämlich des gestärkten Selbstbewusstseins.

3.4 Die Kursinhalte werden weitergegeben

Einige Teilnehmer versuchen, die Inhalte der Kurse an ihre unmittelbaren Kollegen oder Mitarbeiter weiterzugeben. Das geschieht entweder auf Meetings, auf denen ein Teilnehmer dem anderen berichtet, was alles im Kurs behandelt worden ist. Manche stellen ihre Unterlagen zur Einsicht zur Verfügung oder regen an, bestimmte Bücher quasi als „Handapparat“ für die Abteilung zu erwerben. Einige stellen sich als interne Ansprechpartner zum Thema zur Verfügung oder avancieren gar zum offiziellen Projektbeauftragten des Unternehmens. Der hohe Praxisbezug der Inhalte, verbunden mit der ganz persönlichen Beteiligung des Teilnehmers und seinen tatsächlichen Fragen zu Problemen aus dem eigenen aktuellen Projektgeschehen, führt zu dem Effekt, dass es mittelbar weitergebildeten Kollegen und Mitarbeitern der ehemaligen Teilnehmer leicht fällt, die Effekte des Kurses nachhaltig in die Zukunft zu tragen. So kann sich bereits eine Qualitätsverbesserung, Prozessoptimierung und damit Effizienzsteigerung in einer größeren Gruppe von Projektmitarbeitern zeigen, auch wenn nur ein einziger Projektleiter an der Qualifizierung teilgenommen hat. Teilnehmergruppen aus größeren Firmen haben schon geplant, das Projektmanagement in ihrem beruflichen Umfeld nach dem Lehrgang zu optimieren.

Absolventen berichten

Marc Müller und seine Kollegen haben einen besonderen Weg gewählt: Er hat nach dem Kurs die Inhalte an Mitarbeitergruppe in Kurzfassungen weitervermittelt. „Selbstverständlich kann das den Besuch des Kurses nicht ersetzen, es werden wohl auch noch ein, zwei Kollegen den Kurs besuchen in Zukunft, aber es trägt doch sehr zum gegenseitigen Verständnis bei. Und die Kollegen waren sehr interessiert! „Ich habe dann jeweils von den Kursen eine Zusammenfassung gemacht und die dann intern kommuniziert.“

„Und auch die Hausaufgaben haben wir in der Abteilung gelöst. Dabei waren wir zu dritt. In der Gruppe haben wir vier bis sechs Stunden gebraucht. Und für die Feinarbeiten dann noch einmal so viel. Das waren dann auch praktische Beispiele aus unserer Arbeit. So werden wir das dann auch wieder hervorholen, wenn wir wieder so ein laufendes Projekt haben.“

3.5 Nachhaltige Effekte

Auch noch lange nach dem Kurs sprechen die Absolventen von nützlichen Methoden und Unterlagen, die sie heute noch einsetzen. Teilweise modifiziert, in die Sprachen der beteiligten Kunden und Mitarbeiter übersetzt, an Kundenbedürfnisse angepasst. Teilnehmer berichten aber auch, dass ihr Werdegang schließlich von den Inhalten und Übungen des Kurses beeinflusst wurde. Selbst, wenn sie heute gar nicht mehr direkt im Projektmanagement arbeiten.

Absolventen berichten

„Das war ja der spontane Hemmschuh, dass ich glaubte, nach so vielen Jahren mich kaum noch an die Inhalte der Module zu erinnern. Da hätte ich erst einmal in den Unterlagen nachschauen müssen. Aber ich weiß natürlich, wie das Ganze geradezu elementar mein weiteres Berufsleben geprägt hat. Und das sind eben diese Dinge wie: bessere Orientierung, klarere Zuständigkeiten und Strukturen, bessere Organisation, mehr Selbstsicherheit usw.“, meint **Christian Huster.** „Die Frage ist ja immer: Wie definiert man Projektarbeit? Ich war ja insgesamt zehn Jahre verantwortlicher Projektleiter im Bereich Sondermaschinen- und Anlagenbau. Vieles, was ich nach meiner Tätigkeit als Projektleiter gemacht habe, habe ich quasi als Projekt aufgezogen, also hat es mir danach immer noch geholfen, so etwas wie Projektstrukturen im Kopf zu haben. Nur, was mir am Anfang am meisten geholfen hat, dass ich bei Lieferanten und Kunden mit einem Vokabular konfrontiert war, wo ich erst gar nicht wusste, was sich dahinter verbirgt. Woraus dann ja auch mein Bedürfnis entstanden ist, an diesem Lehrgang teilzunehmen. Dann ergab sich aber der Langzeiteffekt, dass ich mit viel mehr Sicherheit gar nicht mal zuerst nach außen, sondern innerhalb der Firma aufgetreten bin. Die Projekte wurden immer größer. Und das meiste, was wir heute im Service machen, vor allem auch vor Ort auf den Baustellen, ist wie im Projektemanagement organisiert. After-Sales-Service, Wartung, Reparatur. Mir geht‘s richtig gut!“

Detlef Schade ist fest angestellt als Projektmanager und leitet für sein Unternehmen SAG GmbH CeGIT seit 2009 insgesamt sechs Regionalbüros. Nebenbei arbeitet er selbstständig als Business Coach und seit 2004 regelmäßig für die Vereinten Nationen in Bonn. Er benutzt seit seiner Teilnahme am Lehrgang Projektingenieur VDI im Jahre 2002 die Kursunterlagen für seine alltägliche Arbeit. Er passt sie an, entwickelt sie weiter, übersetzt sie teils ins Englische, passt sie an Kundenanforderungen an. Letztendlich zog er aus den Unterlagen zum Kurs und natürlich den damit erfassten Methoden den meisten und bis heute wirkenden Gewinn aus dem Kurs. **Schade** war vor dem Kurs bereits seit zehn Jahren erfahrener Projektleiter, buchte den Kurs damals aber wegen der zu erwartenden Systematik und der praxisorientierten Methoden.

„Das müssten Sie mal sehen, wie die Ordner inzwischen aussehen. Die habe ich seit zehn Jahren dauernd in Benutzung!“ (Detlef Schade)

Quasi eine Zusammenfassung der gesamten ehemaligen Lehrgangsunterlagen wird bei der Einarbeitung neuer Projektleiter eingesetzt. „Da halte ich dann schon mal ein einführendes Referat zum Thema Projektmanagement!“, sagt **Schade.** „und das basiert immer noch auf den Kursunterlagen von damals. Das müssten Sie mal sehen, wie die Ordner inzwischen aussehen. Die habe ich seit zehn Jahren dauernd in Benutzung!“ „Ich war vor dem Besuch des Kurses selbstständig. Da hat mir das Zertifikat schon das eine oder andere Mal geholfen“, berichtet Schade weiter. „Auf jeden Fall, ohne jetzt konkret sagen zu können, dass mir die Ausbildung Geld oder so etwas gebracht hätte, aber es war immer unterstützend, ich zehre ja seitdem davon, um nicht das Rad zum x-ten Mal wieder zu erfinden. Von den Projektstart-Workshops über Planungsunterlagen für Termine, Arbeitspakete usw. bis zu den Unterlagen über Vertragsänderungen, Claims oder Projektabnahmen. In diesem Sinne war das also für mich von großem Nutzen auf jeden Fall, da gibt es gar keine Diskussion! Ich hab‘ das nie bereut, nie! Im Gegenteil! Ich nutze die mittlerweile von mir modifizierten Unterlagen zur Strukturierung von Anfragen, sogar zur Unterstützung bei der Kalkulation von Angeboten.“

„Man hat die Möglichkeit, die eigenen Inhalte und Fragen aus der Projektpraxis mit in den Kurs einzubringen, alleine deswegen haben die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Lehrgang eine lange Nachwirkung in die eigene Praxis. Der Praxisbezug insgesamt ist enorm stark ausgeprägt.“, sagt auch **Christian Huster.**

„Der zeitliche längerfristige Ablauf des Lehrgangs führt zu einem wiederkehrenden Auseinandersetzen mit den Themen. Ich bin aus jedem Modul mit der Auffassung herausgegangen, etwas für mich persönlich dort mitgenommen zu haben. Es hat sich aber bei anderen Veranstaltungen gezeigt, sobald nicht eine „Wiederauffrischung“ nach einer gewissen Zeit erfolgt, gehen Erkenntnisse verloren. Somit ist der Zeitraum für die Veranstaltung von einem Jahr und mehr durchaus angemessen.“ gibt **Holger Grimm** (40), seinerseits Projektleiter mit 7 Jahren Erfahrung, zu Protokoll.

„Wir haben die Kosten und die Durchlaufzeiten in Produktion und Montage um 50 % halbiert.“ (Viktor Schnell)

„Ich habe oft Rückmeldungen von den andern bekommen: „Wo hast Du denn das gelernt?!“ Man hat ja viel leichter und schneller einen Überblick und weiß dann auch viel schneller und sicherer, was man zu tun hat“, berichtet Viktor Schnell über die Reaktionen von Kollegen und Projektmitarbeitern. Das letzte Projekt war Ende 2011 abgeschlossen und ist 2012 umgesetzt worden. Es handelte sich um ein Projekt zur Kostenreduzierung bzw. zur Prozessoptimierung in der Produktion und Montage. „Wir haben es geschafft, dass wir die Herstellkosten um die Hälfte reduziert haben!“, berichtet **Viktor Schnell** nicht ohne Stolz weiter. „Die Durchlaufzeit reduzierte sich um mindesten 50 %.“

3.6 Der Kurs wird weiterempfohlen

Teilnehmer berichten immer wieder, dass sie den Lehrgang bestimmten Kollegen weiterempfehlen. So berichtete **Stefan Bernotat,** dass wohl demnächst zwei weitere Kameraden von der Bundeswehr den Kurs absolvieren würden. „Das hat ja auch den Vorteil, dass die Bundeswehr die Hälfte der Kursgebühr übernimmt, so braucht man dann privat auch nur die Hälfte zu bezahlen“, so **Bernotat** weiter.

Hagen Wiest meint, dass die beste Voraussetzung für den Kurs eine anfängliche Berufserfahrung, auch in der Projektarbeit von zwei bis drei Jahren ist, um am meisten zu profitieren. Dann kann man die eigene Arbeit auch angesichts der Kursinhalte am besten reflektieren. Andererseits sagt er: „Es ist ja alles drin, also kann man den Kurs eigentlich immer für sich lohnend gestalten“.

Aber auch gerade für Projektleiter, die schon lange im Geschäft sind und nach zehn, zwanzig Jahren im Job nicht immer zielführende Routinen entwickelt haben, wird der Kurs von Absolventen als sinnvoll angesehen.

Marc Müller, der selber schon zwölf Jahre Erfahrung als Projektleiter vor dem Kurs hatte, meint „Einige Jahre Erfahrung sollte ein Kursteilnehmer bereits haben. Das würde ich als positiv werten. Dann kann man einfach leichter an die bereits vorhandenen Inhalte und Erfahrungen anknüpfen. Der Praxisbezug ist dann eher gegeben. Vielleicht sollte jemand 30 bis 35 Jahre alt sein, das wäre vielleicht das optimale Zielpublikum.“

„Was ich mir wünschen würde, dass die Unternehmen mehr Leute auf den Lehrgang schicken würden. Das würde die Umsetzung des gewonnenen Wissens sehr erleichtern!“ (Viktor Schnell)

3.7 Netzwerkbildung nach dem Lehrgang

Absolventen berichten

Viele Absolventen haben noch Jahre nach dem Lehrgang Kontakte mit anderen ehemaligen Teilnehmern. Diese Kontakte verlaufen oft sehr unterschiedlich. **Stefan Bernotat** hat Kontakt gehalten, allerdings aus Zeitgründen nur mit zwei Teilnehmern per E-mail. „Ein Treffen haben wir noch nicht geschafft, aber zumindest der Kontakt per E-mail ist noch da.“ Allerdings möchte er diesen Kontakt auch aufrechterhalten und gegebenenfalls ausweiten.

In der Gruppe des **Marc Müller** entstand ein reger Austausch. Auch als die Plattform einmal nicht richtig funktionieren wollte: Man wich einfach auf E-mails untereinander aus! **Michael Ohm:** „Der Kontakt zu einigen Kursteilnehmern ist geblieben, das ergibt eine sehr fruchtbare Diskussion!“. Fast wäre er zur Firma einer anderen Kursteilnehmerin gewechselt. Geblieben ist ein freundschaftlicher Austausch, hier und da partnerschaftliche Unterstützung, obwohl dieser Wechsel letztlich nicht infrage kam.

Ohm freut sich auch auf und über die Treffen nach dem Lehrgang, beispielsweise 2010 in Frankenthal bei KSB, also über solche Veranstaltungen wie die Projektmanagement Werkstatt: „Hier kann ich mich ganz ohne Druck neuen fachlichen Aspekten widmen oder einfach Menschen kennen lernen, die im gleichen Umfeld arbeiten und mich mit ihnen austauschen, und hier werden eben auch Themen wie aus dem Bereich „Führen und Zusammenarbeiten“ gebracht, mit denen man sich während des Tagesgeschäfts nicht so sehr beschäftigt.

Natürlich gab es auch Kritik

Bei aller durchgängigen Begeisterung für den Lehrgang gab es natürlich auch Kritik. Auch wenn das Organisationsteam nicht allen Wünschen der Teilnehmer im Detail nachkommen kann, so werden doch die meisten Anregungen aufgenommen und laufend verarbeitet. Sei es, dass die Kritik die Auswahl der Tagungshäuser, die Gestaltung der Unterlagen oder vereinzelt die Zeitstruktur der Veranstaltungen betrifft oder die zeitnahe Behandlung der Hausaufgaben zwischen den Blöcken. Das Organisationsteam nimmt die Anregungen auf und geht so schnell es geht an die Umsetzung.

Oft gelobt und manchmal eben immer noch als zu knapp behandelt kritisiert wird die intensive Bearbeitung solcher Themen wie Führungspsychologie, Selbstführung, Verhandlungstechnik, Persönlichkeitsentwicklung oder auch bestimmte Projektmanagement-Tools. Wir arbeiten laufend an der Optimierung der Inhalte und sind für jede Art von konstruktivem Feedback dankbar. So viel ist sicher.

4. Projektmanagement-Werkstatt

Regelmäßige Veranstaltungen zusätzlich zum Lehrgang fördern das Netzwerk

Der PM Praxistag, heute als Projektmanagement-Werkstatt bezeichnet, ist ein regelmäßig stattfindendes hoch interessantes Treffen für Ingenieure, vor allem für ehemalige Absolventen des Lehrgangs Projektingenieur VDI und das Referententeam. Aber für auch für alle anderen Ingenieure, Personal- und Bildungsverantwortliche und Unternehmer, die sich für den state of the art des Projektmanagements interessieren.

Immer wieder: attraktive Gastgeber, faszinierendes Ambiente, exzellente Vorträge

Ob am Bodensee bei Astrium, bei Daimler in Gaggenau, bei KSB in Frankenthal, bei Airbus in Finkenwerder oder bei anderen Gastgebern an anderen Orten: Während der PM-Werkstatt besteht die Möglichkeit, sich informell mit Vertretern der beteiligten Firmen auszutauschen, diese attraktiven Unternehmen ein wenig „von innen“ kennenzulernen und an einer hochkarätigen Veranstaltung mit exzellenten Referenten auch aus den gastgebenden Unternehmen teilzunehmen, um sich zu brandaktuellen Themen das nötige „Upgrade“ zu holen. Aktuelle Entwicklungen im Projektmanagement, intensiver Erfahrungsaustausch und Networking stehen im Vordergrund dieser Veranstaltungsreihe.

State of the Art zu Themen aus dem Projektmanagement

Das Referententeam der Qualifizierung zum Projektingenieur VDI trifft sich regelmäßig zu Arbeitstagungen, auf denen die Inhalte des Lehrgangs aktualisiert und angepasst werden und die kommende PM-Werkstatt entworfen und geplant wird. Dabei werden die Erfahrungen der Praxistagungen und bereits durchgeführten Lehrgänge verarbeitet und fließen wiederum in die Weiterentwicklung des Lehrgangs mit ein.

Der Fachbeirat Projektmanagement im VDI sorgt in Zusammenarbeit mit den Referenten aus den gastgebenden Unternehmen für hilfreiche, spannende und vor allem praxisrelevante Programme und für Themen, die die Projektingenieure in ihrer alltäglichen Praxis weiterbringen.

Die Themen beziehen sich auf bewährte und neuentwickelte Tools zur Prozessoptimierung im Projektmanagement, auf Fragen zum Themenkomplex „Führen und Zusammenarbeiten“, auf spezielle inhaltliche Fragen zum Projektmanagement in spezifischen industriellen Kontexten oder Branchen und alle anderen aktuellen praxisrelevanten Fragen zum Themenkomplex Projektmanagement – immer focussiert auf den Ingenieur in seinem „day-to-day-business.“

Übersicht: PM-Praxistagungen und behandelte Themen (Auszug)

Jahr	Gastgeber/ Ort	Themen
2003	Telekom Stuttgart	– Erfolgreich als Projektleiterin – Planung von Entwicklungsprojekten – Von der Produktionsplanung lernen? – Erfolgsfaktoren für virtuelle Projektteams – Einführung von Projektmanagement bei Linde Kältetechnik – Projektauswahl und Projektplanung an Beispielen – Projektreporting und -steuerung anhand eines Praxisbeispiels – Einführung von Projektmanagement in ein mittelständisches Unternehmen – Projektmanagement im Engineering am Beispiel einer Schienenfahrzeugentwicklung – Einführung PM in einem mittelständischen Dienstleistungs-unternehmen, der DHV E-Net GmbH, Schwetzingen – Projekte in China: OEM Produkte – Lehrgang Projektingenieur VDI – Investition in das persönliche Karrierepotential
2004	Daimler Chrysler AG Gaggenau	– Projektmanagement im Produktbereich Getriebe – Outsourcing einer internen Vorfertigung – Projekte im Fahrzeugprojekt – Aufbau einer PM-Koordinationsstelle und deren Arbeit in Projekten – Projekt Management Coach – Projektabsicherung durch Optimierung der Konzeptphase am Beispiel AIRBUS – Ohne Netz und doppelten Boden: Spezialisten einfach führen! – Vertragsmanagement – ein integrierter Bestandteil des Projektmanagements – Firmenrundgang – Wertanalyse zur Kostenoptimierung im Projektmanagement – Projektmanagement bei UKM – Entwicklung von Kombi-Instrumenten für die Golf-V-Plattform – Projektstrukturen in einem mittelständischen Maschinenbaubetrieb

2004	Daimler Chrysler AG Gaggenau	– Projektfortschrittsmessung als Instrument der ergebnis-orientierten Projektsteuerung – Erfahrungen aus einem agilen Softwareprojekt – Ausbildung zum Projektingenieur VDI und berufliche Chancen – Windkraftwerke im internationalen Umfeld
2005	Airbus Hamburg	– Projektmanagement in Airbus-Programmen Projektplanung, Projektrisiken, Projektdurchführung – Produkt-/Projekttransfer innerhalb des Rolls-Royce-Konzerns am Beispiel des Triebwerks Tay 611-8C – Projektmanagement in der Raumfahrt – Ein Projekt ist keine Insel – Project Management Tool Kit – Earned Information – Project Management Progress Tracking – Projektmanagement im Bereich der aero-thermodynamischen Komponentenerprobung für Flugzeugtriebwerke und Gasturbinen – Integrated Planning for the TP 400 turboprop engine – Etablierung eines Lieferantenmanagements in den NFZ-Aggregatewerken durch Konzentration und Bündelung der Logistik und Qualitätsfunktionen – Ein chinesisches Projekt
2006	Astrium GmbH Immenstaad	– Projektmanagement im Produktbereich Wäschepflege der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH – Methodenfahrplan – ein Beitrag zur Systematik in der Produktentwicklung – Grundelemente erfolgreicher Projektarbeit am Beispiel einer Lkw-Entwicklung – Angepasste Vorgehensweise zur Entwicklung einer Kleinserie in Großserienprozessen – Zeppelin-Luftschiffe – technologische Großprojekte vor dem Ersten Weltkrieg – Geführter Rundgang durch das Zeppelin Museum Friedrichs-hafen und anschließendem „Projektingenieur Stammtisch“ – Metop – Wetterbeobachtung aus dem All – Systemorientiertes Projektmanagement in der Produktpflege

Jahr	Gastgeber/ Ort	Themen
2006	Astrium GmbH Immenstaad	– Definition und Review – Maßgebliche Phasen eines Entwicklungsprojekts – Vorstellung der Ausbildung Projektingenieur VDI – Was haben sie, das wir nicht haben? Ältere Ingenieure im Projekt: generationsübergreifendes Wissensmanagement in deutschen Projekten
2007	BSH Bosch Siemens Hausgeräte Nauen bei Berlin	– Internationale Produktprojekte erfolgreich managen – Projektmanagement bei Diehl AKO, Systemlieferant für OEM – Projektorganisation und Prozessgestaltung des Projektes „ICE 1 Redesign“ der Deutschen Bahn AG – Effiziente und risikominimierte Realisierung von Infrastrukturprojekten durch Anwendung ganzheitlicher Planungsmethodiken – Formula Student Germany (FSG) – eine Idee, ein Team, ein Fahrzeug – Besichtigung der Fertigung – PM an der Nahtstelle zum Kunden – Projektmanagement für Kleinprojekte in Chemieanlagen – Projektmanagement in KMU mit den spezifischen Herausforderungen – Projektleiter – Anforderungen und Herausforderungen im globalen Umfeld – Zukunftsworkshop „Projektleiter – Quo vadis“ – Management von Hightech Projekten in der Medizintechnik – Definition und Umsetzung von Business- und Produkt-Performance-Anforderungen mit Unterstützung von Managementmethoden – Multiprojekt-Management in der Entwicklung von Kernspintomografen bei Siemens MED – Kapazitätsmanagement in Projekten und Prozesse
2009	Daimler AG Wörth	– Sind Projektingenieure auf die Zukunft vorbereitet? – Internationale F&E-Projekte systematisch managen – ACE Workshops – Das Ass im Ärmel eines Projektleiters – Projektmanagement über fünf Kontinente – Projektmanagement in einem globalen Produktprojekt Cockpit

Jahr	Gastgeber/ Ort	Themen
2009	Daimler AG Wörth	– Werksbesichtigung – Logistik im Produktionsverbund – Global Projekt Controlling
2010	KSB AG Frankenthal	– Ressort übergreifendes Kapazitätsmanagement, Schlüssel für den Projekterfolg – Management von Projekten in der Forschung oder forschungsnahen Bereichen – Selbstmanagement für Projektleiter – Management von kleinen Projekten
2012	Airbus Hamburg	– A30X versus A320/A320 Neo: Kundenorientierung bei Airbus – Kapazitätsplanung in der Krise – Besuch der Fertigung – Der Einsatz eines V-Modells in Projektplanung und Projektarbeit – Wie führe ich meinen Chef?

Auszug aus den Themen der vergangenen Projektmanagement-Werkstatttterminen

Den Status des Projektmanagements bei deutschen Unternehmen kennenlernen

Die Fachvorträge werden meist ergänzt durch die Vorstellung unternehmensinterner PM-Programme des Gastgebers. Dabei kommt es natürlich zu einem intensiven Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg. Nicht nur eine Idee zur Optimierung des Projektmanagements hat hier schon Anhänger gefunden und zu erfolgreichen Maßnahmen im eigenen Unternehmen geführt.

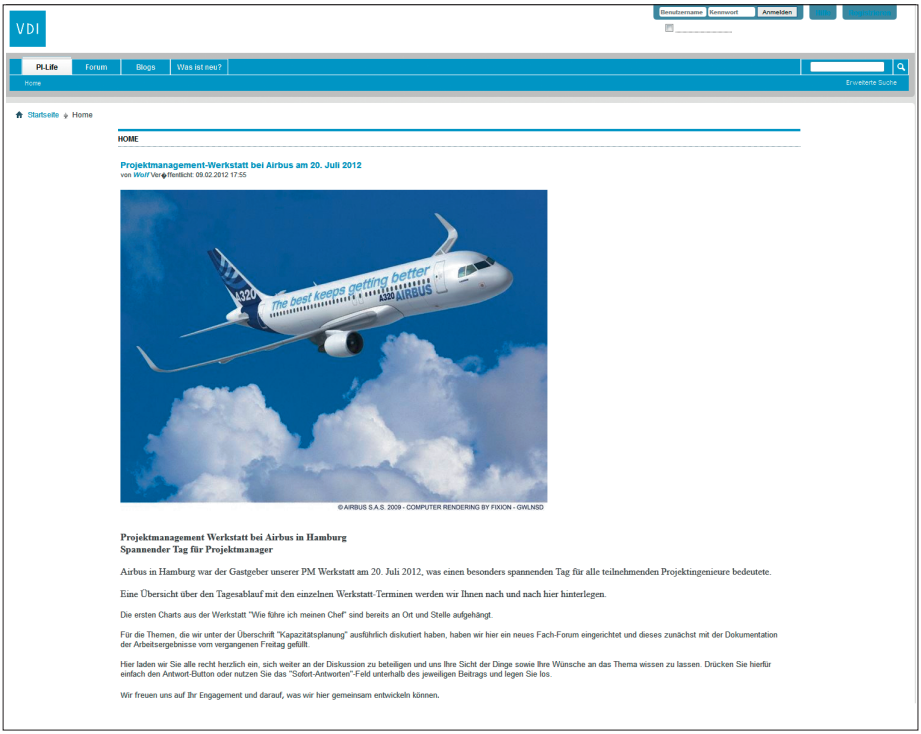
Werksführungen und Besichtigungen

Im Rahmen dieser Werkstatt-Termine werden vom Gastgeber oft Werksbesichtigungen organisiert, so z. B. durch die Lkw-Fertigung von DaimlerChrysler im Werk Gaggenau, oder durch die Fertigung bei Airbus in Finkenwerder bei Hamburg. Aber auch Besichtigungen externer Institutionen wie dem Zeppelinmuseum am Bodensee gehören zum Rahmenprogramm. Diese Besichtigungen/Werksführungen tragen dazu bei, Bodenkontakt zu halten.

Projektleiter-Stammtisch

Meist findet am Anreisetag ein Projektleiter-Stammtisch statt. Hier finden sich Absolventen des Lehrgangs Projektingenieur VDI zum Erfahrungsaustausch und zum Netzwerken zusammen. Im Laufe dieses Stammtischs stehen auch die Referenten des Lehrgangs als Ansprechpartner für aktuelle Fragen zur Verfügung. Ein kleiner, aber wichtiger Mosaikstein des Lebens in einer PM-Community, auf die man sich verlassen kann!

www.pi-life.org



Screenshot PI-Life

PI-Life, dies ist die virtuelle Heimat der VDI PM Community.

Hier tauschen sich die Teilnehmer und Referenten der Qualifizierung zum Projektingenieur VDI und die Partner des Fachbereichs Projektmanagement im VDI zu aktuellen Themen aus.

Hier gibt es Blogs zu den unterschiedlichsten Themen, hier werden Fotoprotokolle abgelegt und Artikel zu Lehrgangsthemen veröffentlicht.

Hier gibt es alle Informationen zum Lehrgang mit seinen sechs Modulen, Foren zu speziellen Themen wie beispielsweise zum „Kapazitätsmanagement“ in Projekten, Literatur- und andere Hinweise auf wichtige Titel, Filme, Veranstaltungen.

Hier finden Sie Austausch zwischen den Veranstaltungen, zusätzliche Inhalte, Kontakte, Adressen und Kommunikationswege. Kurz:

Dieses Forum wird sich in Zukunft noch viel mehr zu einem lebendigen Marktplatz der Ideen und der gegenseitigen Unterstützung entwickeln

Ihre Community zum Thema Projektmanagement, die den Focus auf die Ingenieure hat!

Dank und Aussichten

Der Fachbeirat Projektmanagement im VDI arbeitet auch in Zukunft regelmäßig weiter an der Anpassung und Optimierung der Qualifizierung zum Projektingenieur VDI. Das Feedback der Teilnehmer und die Ergebnisse der Interviews im Rahmen der Entstehung dieses kleinen Büchleins tragen genauso dazu bei wie der Austausch aller Beteiligter z. B. auch der Projektmanagement Werkstätten. Dafür möchten wir uns bei allen bedanken, die sich in den letzten Jahren um ernsthafte und differenzierte Feedbacks bemüht und uns mit ihren Ideen und ihrer Zeit, ihrem Engagement auf den Tagungen, bei der Organisation und als Referenten unterstützt haben.
Und natürlich nehmen wir dies auch als Gelegenheit, uns bei allen bisherigen gastgebenden Unternehmen für die Organisation der Projektmanagement Veranstaltungen zu bedanken:

Airbus, Hamburg-Finkenwerder
Astrium GmbH, Immenstaad
BSH Bosch Siemens Hausgeräte
DaimlerChrysler, Werk Gaggenau
Denkfabrik Tanner, Bodensee
KSB AG, Frankenthal

Auch in Zukunft werden wir gemeinsam mit unseren Gastgebern für spannende Themen, einen professionellen Ablauf und einen maximalen Nutzen für die Teilnehmer sorgen. Wir freuen uns sehr, dass auch unsere Absolventen uns dabei unterstützen, wann immer es ihnen möglich ist.

Die Medien, Instrumente und Methoden, die dabei zum Einsatz kommen, werden laufend verbessert und angepasst. Das gelingt uns nicht zuletzt durch die zeitnahen Feedbacks unserer Teilnehmer.

Wenn auch nicht immer und zu jedem Zeitpunkt alles ideal erscheint – das wäre ziemlich unwahrscheinlich und vermessen – wird der „Projektingenieur VDI“ weiter zu **DER** zentralen Leitidee im Projektmanagement für Ingenieure gehören.

Wir laden Sie ein, sich bei uns zu engagieren und so die Zukunft des Fachbereichs Projektmanagement im VDI gemeinsam mit uns zu gestalten.

Dezember 2012

Jan Rauwerdink/Heinz-Detlef Scheer
Verein Deutscher Ingenieure e.V.
VDI Technik und Wissenschaft
VDI Fachbereich Projektmangement
Postfach 10 11 39
40002 Düsseldorf

Tel. +49 211 6214-262
E-Mail: gpp@vdi.de

Printed in Germany

ISBN 978-3-931384-75-3