



Den richtigen Projektleiter finden: Wer hat den Mut?

Aus meinen Beobachtungen in der Praxis und auf dem Markt habe ich den Eindruck gewonnen, dass der Auftraggeber dazu neigt, jemanden zu engagieren

- Mit einem überzeugenden Profil (auf dem Papier), z.B. MBA, höherer Fachausweis, Zertifizierung
- Der vom gleichen Fachgebiet ist
- Der vom fachlichen Inhalt des Projektes viel versteht
- Der ein ausgewiesener Fachmann ist auf dem Gebiet IT ist, falls es sich um ein IT-Projekt handelt

Der Auftraggeber hat Bedenken, dass einer der Richtige für das Projekt sei, wenn:

- Er das Fachgebiet aus der Praxis nicht kennt
- Er keinen Abschluss hat, wie die meisten in diesem Umfeld
- Er in der Praxis zwar gute Projekterfolge hat, aber auf andern Gebieten
- Er den Eindruck bekommt, der Kandidat könnte unbequem sein, weil er in früheren Projekten starke Widerstände überwunden hat.

In der Fachliteratur und in den Zeitungen liest man staunt über den hohen Prozentsatz der Projekte, die zu spät, zu teuer, oder gar nicht liefern. Aufgrund meiner Beobachtungen in der Praxis sehe ich einen der Gründe darin, dass den Auftraggebern oft zu wenig klar ist, was ein Projektleiter wirklich können muss, um mit einem grösseren Projekt erfolgreich zu sein. Die Komplexität liegt nicht, wie vermutet, nur in der fachlichen Lösung, auf die man sich konzentriert, sondern sie entsteht auch dadurch, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Einheiten und unterschiedlichster Fachrichtung an einer Lösung arbeiten, von der wiederum diverse Stellen in unterschiedlichem Masse betroffen sind.

Ein Vorhaben wird dann als Projekt organisiert, wenn es einen Endtermin hat und nicht im Rahmen und mit den Vorgehensweisen des Tagesgeschäfts durchgeführt werden kann. Es ist eine Organisation in der Organisation und erst noch dazu bestimmt, so rasch als möglich wieder aufgelöst zu werden. Vor allem Teilzeitmitglieder der Projektorganisation sind oft verunsichert und in einem Interessenkonflikt mit ihren angestammten Aufgaben. Projekte bringen Veränderungen und Störungen und kosten erst noch Geld.

Mit solchen Voraussetzungen erfolgreich zu führen braucht andere Fähigkeiten und eine andere Mentalität als in der klassischen Organisation.

In einem richtig aufgesetzten Projekt ist das Fachwissen bei den Fachmitarbeitern vorhanden. Die wichtigste Aufgabe des Projektleiters ist die Kommunikation. Ja, das ist ernst



gemeint. Planung und Kontrolle, wie meist angenommen wird, sind natürlich essentiell, aber ohne zweckmässige Kommunikation erreichen diese Elemente nur eine verminderte Wirkung.

Die Stakeholder wollen und sollen zeitgerecht wissen, wo das Projekt steht, wo es hingeht, was für offene Fragen zu beantworten sind, was zu tun ist, und von wem bis wann. Alle Information an alle für alle ist nicht die Lösung. Der Auftraggeber hat andere Informationsbedürfnisse als der Endbenutzer. Interessanterweise können aber Info-Pannen bei den beiden erwähnten Beispielen ähnlich katastrophale Auswirkungen haben.

Ein Projekt steht oft im Konflikt mit der Linienorganisation, wenn es um Ressourcen geht. Der Projektleiter muss die Wege und Vorgehensweisen kennen, die zum Ziel führen, wenn die Hierarchie nicht eingesetzt werden kann. Wenn die Bedürfnisse rechtzeitig und in einleuchtender Form kommuniziert werden, gestalten sich die Verhandlungen mit den Entscheidungsträgern ausserhalb der Projektorganisation viel leichter. Auseinandersetzungen über fachliche und technische Fragen, welche Projekte immens verzögern können, bedürfen weit mehr der Moderation durch den Projektleiter bei der Lösungs- und Konsensfindung, als eines Schiedsspruches des allwissenden Experten.

Kommunikation ist überall im Spiel, von der Auftragserteilung bis zu den verschiedenen Sitzungen und der Distribution von deren Ergebnissen.

Wenn Sie einen Projektleiter suchen, legen Sie für einmal nicht das Schwergewicht auf das Profil, durchleuchten Sie doch einfach die Person. Versuchen Sie sich vorzustellen, ob der Kandidat Sie mit der für Sie wichtigen Information in der passenden Form versorgen wird, ob er auf Ihre vielleicht wechselnden Bedürfnisse eingehen wird, und ob er für die Bedürfnisse seiner Projektmitarbeiter Verständnis hat. Fragen Sie ihn, wie er den Begriff Leiter in seiner Job-Bezeichnung interpretiert und erschrecken Sie, wenn vor allem von Methoden und Kennzahlen die Rede ist. Testen Sie seine Fähigkeit zu verhandeln und auf Andere einzugehen. Empathie ja, aber in der Sache wird es ohne eine klare Linie nicht gehen. In gewissen Fragen muss der Projektleiter sich durchsetzen können. Für Sie als Auftraggeber stellt sich damit natürlich die Frage: „Wird er sich auch gegen mich durchsetzen?“

Das könnte Angst machen. Aber wenn Sie sich diese Frage stellen, dann haben Sie möglicherweise einen guten Kandidaten vor sich. Jetzt kommt Ihre Menschenkenntnis zum Tragen. Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl, das Ihnen sagen wird, ob sie zu dieser Person ein berufliches Vertrauen aufbauen können und ob diese Person Sie respektieren wird. Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Projektleiter ist der entscheidende Faktor.

*Wenn Sie glauben, der Kandidat sei zu stark, dann sind Sie möglicherweise zu schwach. **

*Frei nach der Werbung für Fisherman's Friend. (Registrierte Handelsmarke der Lofthouse of Fleetwood Ltd. Fleetwood, Lancs, England)

Diese Art von Werbung wird ja niemanden davon abhalten, mal so eine Pastille zu versuchen. Warum sollte man es nicht auch einmal mit einem starken Projektleiter versuchen?

So ein Versuch ist eine Chance zu wachsen. Falls sie trotzdem scheitern sollten, dann sind Sie ja zumindest in guter Gesellschaft.

Mit einem schwachen Projektleiter, der auf dem Papier ein super Profil hat, ist die Wahrscheinlichkeit zu scheitern übrigens grösser.

Das meint Ihr René Tobler, Projektleiter