



Heinrich Keßler

Herausforderung für die Personalarbeit: Umgang mit Selbstständigkeit am Beispiel Projektmanagement.

Das Dokument ist eine Vorlage des Autors für Beratungen, Argumentationen und Auseinandersetzungen mit Unternehmer, Führungskräften und Verantwortlichen für die betriebliche Personalarbeit sowie Personalvertretungen.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 2003 wurde am 03.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Herausforderung für die Personalarbeit. Umgang mit Selbstständigkeit am Beispiel Projektmanagement.

1. Personalarbeit für Projektmanagement tickt anders.

Projekte sind per definitionem (DIN 69901) einmaligen Inhalts und von endlicher Dauer. Vom Projektleiter wird erwartet, dass er in der zur Verfügung stehenden Zeit und mit dem ihm zugeteilten Ressourcen die Projektziele erreicht. Ist dies der Fall, wird die temporäre Projektorganisation wieder aufgelöst.

Die Personalarbeit erbringt für das Projektmanagement den bestmöglichen Beitrag, wenn von den Kandidaten für die Projektleitung jener beauftragt wird, welcher am ehesten erwarten lässt, dass er das Projekt erfolgreich leiten („managen“) wird. Die Anforderungen sind von Projekt zu Projekt verschieden, wie sich auch in der Regel kein Projekt wiederholt.

Bei der Personalauswahl, der Eignungsdiagnostik und der Beauftragung des Projektleiters kommt es also insbesondere darauf an, wie das Eignungsprofil des Projektleiters (Kandidaten) mit dem Anforderungsprofil an das Projektmanagement des Projekts übereinstimmen.

2. Das Anforderungsprofil an das Projektmanagement ist für jedes Projekt spezifisch zu ermitteln.

Die Personalentscheidung bezüglich der Projektleitung ist in der Regel innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums zu fällen. Gewohnheiten wie Erstellung einer detaillierten Stellenbeschreibung, Ausschreibung, Bewerberauswahl, Assessment-Center und Bewerberbriefing werden in den meisten Fällen zwar gewünscht, aber tatsächlich nicht durchgeführt. Die generellen und projektspezifischen Herausforderungen sind zeitnah und mit möglichst wenig Aufwand zu ermitteln. Dies erfordert projektspezifische Werkzeuge, Verfahren und Abläufe, welche dies leisten können.

Mit der Projektbewertung (näheres siehe Heinrich Kessler, Claus Hönle: Karriere im Projektmanagement, 2002, Springer Verlag Berlin, im Detail auch im Internet unter <http://www.2000ff.de> anzuschauen) stehen den Personalabteilungen, dem Projektauftraggeber und den Projektleiterkandidaten nunmehr Werkzeuge zur Verfügung, die erforderliche Qualität der Personalentscheidungen für das einzelne Projekt zu ermöglichen.

In den Führungsetagen ist es ein offenes Geheimnis, dass 70 % der Projekte scheitern. Mehr Verantwortlichkeit bezüglich der Personalentscheidungen ist deshalb mehr als überfällig. (Wie viel Prozent der Führungskräfte ihre Führungsleistungen



nicht oder schlecht erbringen oder nicht in der für das Unternehmen und die Mitarbeiter nützlichen Art und Weise, also die Führungsziele nicht erreichen, wurde meines Wissens bisher noch nicht ermittelt.)

3. Die Kompetenz für die Projektleitung ist entscheidend.

In den Personalabteilungen wird noch zu oft das Defizit verwaltet: Man „weiß“ über die Fehler, Mängel, Schwächen und Fehlleistungen von Mitarbeitern und Führungskräften besser Bescheid als über ihre tatsächlichen Kompetenzen und Potenziale. Für eine Projektleitung (und nicht nur für eine Projektleitung) sollte es künftig egal sein, wo und wie eine Person ihre Kompetenz für die Projektleitung erworben hat. Die Personalabteilungen sollten einem Projektauftraggeber rasch Auskunft geben können, welche Kandidaten für eine Projektleitung aus welchen Gründen eher in Frage kommen als andere - und dies maßgeschneidert auf das anstehende Projekt.

4. Die Kompetenz im Projektmanagement muss dokumentiert werden.

Wenn am Ende des Projekts die Projektorganisation aufgelöst wird, verflüchtigt sich auch meist rasch das Wissen um die Kompetenz, die der Projektleiter im Projekt bewiesen hat. Es sollte deshalb zur guten Übung werden, am Ende des Projekts bzw. des Auftrags für das Projektmanagement festzustellen, welche Leistungen das Projektmanagement erbracht hat und welche Kompetenzen der Projektleiter unter Beweis gestellt hat. Dieses Ergebnis sollte so dokumentiert werden, dass Unbeteiligte und spätere Projektauftraggeber oder künftige Vorgesetzte sich rasch ein Bild machen können. Mit dem HCPM-Pass (Human Capital Projektmanagement-Pass), mehr im Internet unter <http://www.vpma.de> hat der Projektleiter einen Nachweis in der Hand, der mit zunehmendem Lebensalter seine Kompetenzentwicklung belegen lässt. Der HCPM-Pass über das zuletzt geleitete Projekt sollte künftig zum Standard von Bewerbungsunterlagen werden.

5. Der Bildungs- und Qualifizierungsbedarf sind unternehmens- und projektspezifisch zu ermitteln.

Kompetenz kann man nicht simulieren (im Sinne von vortäuschen), schon gar nicht im Projektmanagement. Fehlende Kompetenz, gleichgültig, ob sie auf fehlende Erfahrung oder persönliche Eigenheiten zurückzuführen ist, wird im Projekt meist recht schnell offensichtlich - und teuer. Zur professionellen Personalarbeit gehört es deshalb, neben der Eignung auch den projektspezifischen Qualifizierungsbedarf des Projektleiters zu ermitteln - UND Lösungen zu erarbeiten, wie mit diesem umgegangen werden soll. Manchmal, aber nur manchmal eignen sich noch Trainingsseminare im Vorfeld. Oft sind Lösungen erforderlich, die dem Projekt die erforderliche Kompetenz zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Art und Weise zur Verfügung stellen, nämlich dann, wenn es das Projekt erfordert. Dies kann durch Beratungen, Mentoring, Beauftragung eines Sub-Projektleiters mit einem entsprechenden Arbeitspaket und in vielen anderen Formen erfolgen. Nur: Erkennen von unzureichender Kompetenz und daraufhin Sehen und Zuwarten, dass es schon gut gehen wird, ist künftig unverantwortlich.



6. Das Projektmanagement braucht ein Wissensmanagement.

Mit der Projektleitung werden immer wieder neue Personen beauftragt, manchmal auch solche Personen, die bisher weder Führungs- noch Projektleitungsverantwortung getragen haben. Projektleitungen sind mitunter auch gute Möglichkeiten, sich - zeitlich begrenzt - im Denken, Planen, Entscheiden und Handeln zu üben, die ansonsten „höheren“ Hierarchiestufen vorbehalten sind. Die „Freiheit“ des Projektleiters geht aber zu weit, wenn jeder „sein“ Projektmanagement neu erfindet und die betrieblichen Usancen und Erfahrungen nicht nutzt. Damit ist das Feld des Wissensmanagements definiert, welches im Projektmanagement dafür sorgen soll, dass das vorhandene Wissen den „neuen“ Projektleitern in einer für sie annehmbaren Form zur Verfügung gestellt wird. Eine weitere Aufgabe besteht in der Beobachtung und Auswertung der neuen Erfahrungen, die in die vorhandenen Wissens- und Erfahrungswerkzeuge und -Prozesse zu integrieren sind.

7. Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für das Projektmanagement müssen einerseits den bestmöglichen Rahmen für Entscheidungen des Projektleiters sicherstellen. Je größer der Entscheidungsspielraum eines Projektleiters, umso höher ist auch seine Verantwortung für die Erreichung der Projektziele.

Für das Projektmanagement ungeeignet sind Personen, die noch nie eigenständig und mit vollem persönlichen Risiko „eine Wurst vom Teller gezogen“ haben. Geeignet sind Personen, welche Mut zu eigenständiger Verantwortung, Bereitschaft zur Rechenschaft über Tun und Unterlassen und Freude an einem gestalterischen Einfluss auszeichnen.

Projektauftraggeber und Projektleiter als Auftragnehmer sollten sich künftig im Vorfeld von Projekten mehr darüber verständigen, welche Erwartungen im Projektmanagement zu erfüllen sind - und die Erkenntnisse im Auftrag für das Projektmanagement berücksichtigen. Denn bei einem gescheiterten Projekt ist nicht nur der Projektleiter gescheitert, sondern auch der Projektauftraggeber. Er kann den Schaden nicht delegieren. Gescheitert ist auch die Personalarbeit, wenn sie hätte erkennen können oder müssen, dass der fallierte Projektleiter von vornherein kaum realistische Chancen für eine erfolgreiche Projektleitung gehabt hatte.

Also: es geht darum, für jedes Projekt den richtigen Projektleiter zu suchen, zu finden, zu beauftragen und in der erforderlichen Art und Weise zu unterstützen, damit er unter den gegebenen Rahmenbedingungen die Projektziele durch sein Projektmanagement verwirklicht.



Herausforderungen:

Partisanen erzeugen Systemzustände, auf die traditionelle und hierarchische Strukturen nicht vorbereitet sind.

Die Gewährung von mehr Freiheiten und Freiräumen ist auch ein Eingeständnis der Unfähigkeit und Unmöglichkeit, die schnellen und komplexen und dynamischen Prozesse tatsächlich noch führen zu können.

Selbständigkeit = Einer, der sie gibt und Einer, der sie sich nimmt.

Projektmanagement ist häufig eine einmalige Gelegenheit, sich selbständig und selbstverantwortlich zu bewähren.

Welche Kompetenzen sind für den beruflichen Erfolg erforderlich?

Der Markt ist mitunter schneller als das Projekt.

Wollen Sie Selbständigkeit:

- Legalisieren?
- Stabilisieren?
- Sanktionieren?
- Konzipieren?
- Modellieren?

Nach welchem Modell und Verständnis von Selbständigkeit?

Was ist das Ideal, das Sie leitet?

Welche Unterstützungen benötigen die „neuen Selbständigen“?

Was bedeuten „selbständige Projektleiter“ im Arbeitsrecht?

Ist Selbständigkeit erlernbar?

Wie werden die „Selbstständigen“ an das Unternehmen gebunden und wie bleiben sie verbunden? (Verträge reichen nicht!)

Wie verändert sich die Führungsleistung, wenn die Selbständigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften zunimmt?

Ist die vielgepriesene „Flexibilität“ eine Kompensation von Unsicherheiten bezüglich der Kompetenzen im derzeitigen Feld? Fördert „Flexibilität“ letztlich die „Einseitigkeit“? Wird immer der bevorzugte Stil beibehalten?

Flexibilität ist immer eine Flexibilität des Verhaltens.