

Prinzip Arche Noah – Nicht perfekt, aber rechtzeitig!

von Klaus Schuster und Klaus D. Tumascheit (Co-Autor)

War Noah Schreiner? Nautiker? Zoologe? Keines von den dreien. Er war Bauer. Also fachlich im Grunde vollkommen ungeeignet für das Großprojekt "Rettung der Menschheit vor der Sintflut". Und trotzdem ernannte ihn Gott zum Projektleiter. Ein menschlicher Auftraggeber hätte niemals Noah, sondern einen Schiffsbauer mit zoologischem Zusatzstudium als Projektleiter eingesetzt. Hat Gott sich geirrt, als er den unterqualifizierten Noah zum Projektleiter bestellte? Nein. Denn Flora und Fauna haben die Sintflut überlebt. Noah hat seine Sache gut gemacht.

Damit ein Projekt Erfolg hat, ist es nicht immer zwingend notwendig, dass der Projektleiter über Fachwissen verfügt. Meiner Erfahrung nach kann Fachwissen sogar den Blick für das Wesentliche trüben – so geschehen bei einem großen Bankinstitut in Osteuropa. Meinen Einsatz hier begann ich als Interimsvorstand. Von einem Tag auf den anderen aber fand ich mich in einem Riesenprojekt wieder, das kurz vor dem Scheitern stand. Darauf war ich so gut vorbereitet wie Noah auf den Bau der Arche – nämlich gar nicht.



Klaus Schuster

Gründer und Eigentümer von Klaus Schuster Management Consulting, Kolumnist, Vorstandsmitglied der slowenischen Managervereinigung "Zdrufenje Manager"

Kontakt: klaus@schuster.si

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Klaus D. Tumascheit

Projektmanagementberater, -trainer und -coach, Buchautor, Inhaber der project'ing GmbH in Heidelberg

Kontakt:

Klaus.Tumascheit@project-ing.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Wie alles begann

Im September 2001 stellte ein großes Bankinstitut – Bilanzsumme im mittleren zweistelligen Milliardenbereich – fest, dass bei einer seiner Osteuropa-Töchter ein Millionenbetrag fehlte. Ich war bei dem Finanzinstitut in meiner Stabsfunktion als Krisenmanager und Troubleshooter tätig. Als sich zeigte, dass die Tochter mit der Krise alleine nicht fertig wurde, musste ich im Dezember 2001 ausrücken. Schnell war klar, wohin das Geld verschwunden war und wer dafür die Verantwortung trug. Man zog die Konsequenzen. Zwei Vorstände mussten gehen, ihre Aufgaben sollte ich als Interimsvorstand übernehmen. Ich war mir nicht sicher, ob ich dieser Riesenaufgabe gewachsen war. Die Kollegen und Kolleginnen in der Zentrale klopfen mir auf die Schulter: "Du machst das schon, wir sind immer für dich da und jetzt mach's gut."

Im Projektmanagement und insbesondere in der hektischen Finanzbranche ist es durchaus üblich, dass der Auftraggeber den Projektleiter mit seiner Aufgabe alleine lässt. Der Projektleiter ist in dieser Situation einer immensen Belastung ausgesetzt, die kaum jemand über einen längeren Zeitraum aushalten kann. Vorstände, die Aufträge vergeben und sich dann zurückziehen, handeln nicht böswillig. Vielmehr empfinden sie andere Aufgaben als dringlicher. Der Troubleshooter wird gut bezahlt und sollte deshalb ihrer Ansicht nach seine Aufgabe allein erledigen können. Sie übersehen dabei, dass die Unterstützung und Rückendeckung des Auftraggebers für den Projekterfolg wesentlich ist.

Auch ich konnte auf keine Unterstützung des Auftraggebers hoffen. Da hatte ich also mein Projekt. Aber das sollte nicht alles sein: Es gab noch ein zweites Projekt, allerdings wusste ich das zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Der Babuschka-Effekt: Projekt im Projekt

Während ich in den folgenden Wochen rund um die Uhr damit beschäftigt war, die Bank wieder auf Gewinnkurs zu bringen, kam eines frostigen Januartages meine Assistentin mit der Nachricht, dass jemand von der Nationalbank mich sprechen wolle. Weder sie noch ich hatten eine Ahnung, worum es ging. Das erfuhren wir aber schnell. Die Nationalbank hatte mitbekommen, dass ein neuer Vorstand im Amt war. Sie hatte mir zwei Monate Zeit gegeben, um mich einzuarbeiten, vermutete aber, dass mir niemand von diesem einen Projekt erzählt hatte, das unsere Bank erledigen musste. Nun wollte die Nationalbank sichergehen, dass ich Bescheid wusste. Ihr Gesandter hielt mir ein offizielles Schreiben aus dem Jahr 1999 unter die Nase und sagte: "Sie wissen aber schon, dass Sie nur noch bis zum 31. März Zeit haben?"

Ich wusste gar nichts. Ich sah den Schrieb zum ersten Mal. Darin stand, dass unsere Bank ihre drei IT-Systeme bis zum 31. März integrieren musste. Das war in zweieinhalb Monaten! Ich bat um Fristverlängerung. "Abgelehnt", antwortete der Gesandte. "Wussten Sie das nicht? Wir haben die Frist schon einmal verlängert. Eine weitere Verlängerung verbietet das Nationalbankgesetz. Entweder erfüllen Sie die Auflage oder wir entziehen Ihnen die Lizenz." Da war mein zweites Projekt: Die Bank retten.

Das Spezialisten-Syndrom

Als ich die Kopie des Dokuments meinen Mitarbeitern zeigte, war keiner zuständig – außer die beiden gefeuerten Vorstände natürlich. Ich bat in der Zentrale um Unterstützung. Die Zentrale teilte mir mit, dass sie in der Vergangenheit schon mehrfach versucht hatte, dieses Problem zu lösen. Ihre Bemühungen waren aber jedes Mal an den Bedenken und Besonderheiten der bankinternen Führungskräfte gescheitert. Unser Zentralvorstand sagte ganz klar: "Das Problem wird jetzt entweder lokal gelöst – oder gar nicht mehr."

Nach diesem Gespräch fühlte ich mich richtig schlecht. Was macht man in so einer Situation? Man setzt einen erfahrenen IT-Experten als Projektleiter ein und betet, dass er ein Wunder bewirkt und das Unmögliche irgendwie doch möglich macht. Das Problem dabei war nur: Wir hatten bereits so einen IT-Experten. Nämlich jenen, der in den letzten drei Jahren das Projekt geleitet und vergeblich versucht hatte, die IT-Integration zu bewerkstelligen. Ich hätte ihn freilich auswechseln können, doch das war mir zu riskant. Wenn ich einen neuen IT-Experten als Projektleiter einsetzen würde und dieser die Integration auch nicht rechtzeitig schaffte, dann war die Bank tot. In dieser Situation beschloss ich, mich über die weit verbreiteten Gepflogenheiten in IT-Projekten hinweg zu setzen. Ich ernannte den alten Projektleiter zum technischen Leiter des Projekts. Neuer Projektleiter wurde der Mann, der am wenigsten dafür geeignet war (zumindest wenn man die üblichen Kriterien für die Auswahl von Projektleitern anlegte). Es war der Mann, der keinerlei IT-Fachkompetenz mitbrachte und von IT ungefähr so viel Ahnung hatte wie ein Fisch vom Fußballspielen: ich.

Und die Projektwelt ging nicht unter. Im Gegenteil.

Gefahren des Fachwissens

Ich analysierte die Probleme meines Vorgängers. Dabei kam schnell zu Tage: Der Mann war eine IT-Koryphäe und absolut fachkompetent. Er war so fachkompetent, dass er sich jahrelang in den technischen Projektdetails verrannt hatte. Das war mein Vorteil als IT-Laie: Ich kannte keine irrelevanten Details. Ich kannte noch nicht einmal relevante Details. Somit konnte ich zumindest diesen Fehler nicht begehen. Ich konnte nur an eines denken: Am 31. März ist Ultimo! Tatsächlich ist es genau das, woran ein Projektleiter hauptsächlich denken sollte: nicht an die Details, sondern an "The Big Picture". Das führt eher zum Erfolg.

Die Bank verwendete drei unterschiedliche IT-Systeme. Wie es aussah, bedeutete "Integration" schlicht und einfach, dass zwei dieser Systeme zu eliminieren waren und das überlebende dritte die Funktionen der zwei anderen übernehmen musste. Der ehemalige Projektleiter hatte zu Beginn des Projekts zunächst monatelang allein überlegt, welches der drei Systeme er behalten sollte – und konnte sich nicht entscheiden. Deshalb hatte er eine gründliche Analyse der Systemfunktionen gestartet und die Bankmitarbeiter gefragt: Was brauchen wir überhaupt? Das war ein Fehler. Denn wenn man Menschen fragt, was sie brauchen, kommt immer nur heraus: Sie brauchen alles. Es ist besser, die Frage anders zu formulieren. Die Art der Frage setzt den Rahmen für die Antwort. Deshalb auch der Management-Spruch: Wer fragt, der führt. Ich stellte also inhaltlich dieselbe Frage, nur formulierte ich sie anders: Was brauchen wir *nicht*? Die Antworten darauf waren schon brauchbarer – und vor allem nicht erst nach monatelanger Analyse verfügbar. So konnte ich Anfang Februar eine Entscheidung treffen, die seit Jahren anstand.

Der frühere Projektleiter hatte diese Entscheidung nicht getroffen. Er war IT-Fachmann und hatte drei Jahre lang versucht, das zu tun, wofür er seiner Meinung nach bezahlt wurde: die technisch perfekte Lösung abliefern. Das hatte er als seine Aufgabe angesehen. Ich dagegen war nicht an der technisch perfekten Lösung interessiert – weil ich von Informationstechnik keine Ahnung habe. Vielmehr war ich an dem interessiert, was man "Workable Solution" nennt: Ich wollte eine 80%-Lösung, die konsensfähig und termingerecht realisierbar ist. Der frühere Projektleiter war projektkompetent. Doch wenn Projekterfolg und technische Perfektion im Widerstreit standen, ließ er sich von der Fachkompetenz leiten, nicht von der Projektkompetenz. Damals schwebte auch der Vorwurf im Raum: "Wenn die Zentrale sich so wenig für die Tochter interessiert, sind die Projektmitarbeiter natürlich demotiviert." Die Mitarbeiter sahen und sehen das auch heute noch ganz anders: Auch wenn die Zentrale sich nicht um das Projekt kümmerte, wollten sie

den Projekterfolg unbedingt und waren selbst am meisten darüber verzweifelt, dass sie das "technische Problem der optimalen Lösung" nicht knacken konnten. Kurz: Sie steckten in der Fachkompetenz-Falle und konnten deshalb keine Entscheidung herbeiführen. Ich entschied einfach nach dem Kriterium: "Wenn es läuft, nehmen wir es." Der alte Projektleiter hatte nach dem Kriterium entscheiden wollen: "Wenn es perfekt ist, nehmen wir es." Doch perfekte Entscheidungen werden erst am St. Nimmerleinstag gefällt.

Ohne Fachwissen ins Projekt

Aus dieser Geschichte lernte ich Folgendes: Projekterfolg braucht Fachkompetenz. Doch wenn die Fachkompetenz dem Projektleiter die Sicht verstellt, ist das der Anfang vom Ende. Also versuchte ich gar nicht erst, einen Crash-Kurs in IT zu belegen. Stattdessen konzentrierte ich mich voll und ganz auf mein PM-Wissen. Deshalb hörte ich auf, mich mit der informationstechnologischen Katastrophe zu beschäftigen und kümmerte mich ab sofort nur noch um die projekttechnische Katastrophe.

Meetingkultur

Wer kennt sich im Projekt am besten aus? Natürlich der Projektleiter. So hatte es auch mein Vorgänger gehalten. Er hatte jedem Mitarbeiter im Team gesagt, was er tun musste und hatte sich von jedem berichten lassen. Deshalb wusste er alles über das Projekt. Seine Mitarbeiter aber wussten nichts. Sie waren kein richtiges Team, sondern eine lose Gruppe von Angestellten, die nicht miteinander sprachen – jedenfalls nicht über das Projekt. Deshalb arbeiteten sie ständig aneinander vorbei, es gab keinen Korpsgeist. Alle wurschtelten vor sich hin. Zwar war jeder für sich hoch motiviert, aber es gab keine Abstimmung an den Schnittstellen. Aus diesem Grund hatte sich keine Teammotivation entwickelt und es gab keine Synergien.

Ich berief deshalb noch im Januar ein Meeting ein – das erste in der Projektgeschichte. Daran nahmen ungefähr 40 in- und externe Teammitglieder teil. Das Hallo war groß. "Ach, du arbeitest auch mit? Das ist ja toll!" Ich ließ jede und jeden erst mal erzählen, was er oder sie zum Projekt beitrug. Es entstand ein Wir-Gefühl. Die Teammitglieder begannen bereits bei diesem ersten Treffen, sich gegenseitig abzustimmen sowie Ineffizienzen und Schnittstellenprobleme zu eliminieren. Und ich musste nichts tun, außer als Moderator den Rahmen zu gestalten. Vor allem: Ich brauchte kein IT-Wissen. Im Gegenteil. Es hätte das Team in dieser Anfangsphase nur gestört, einen Besserwisser in der Runde zu haben. Auf einmal war unser Projektteam hoch motiviert und koordinierte sich selbst.

Trotzdem: Die Zeit war einfach zu knapp. In zweieinhalb Monaten war ein Projekt von 5000 Personentagen mit den gegebenen Ressourcen nicht zu schaffen. Was tun? Überstunden bis zum Umfallen? Selbst das hätte nicht mehr geholfen. Also tat ich, was Projektleiter mit großer Fachkompetenz meiner Erfahrung nach viel zu selten tun: Ich ging in die Höhle des Löwen. Das heißt: Ich bat um eine Audienz bei der Nationalbank.

In der Höhle des Löwen

Viele Projektaufträge sind meiner Meinung nach überzogen. Die alten PM-Hasen nennen sie Deathmarch Projects. Selbst PM-Greenhorns erkennen das meist. Bei so einem Todesmarsch gibt es nur Verlierer: Das Team wird verschlissen, der Projektleiter hat nach dem vierten Projekt einen Burnout und das Unternehmen erreicht seine Projektziele nicht, weil sie unrealistisch sind. Wenn ich Projektmanager in dieser Lage coache oder trainiere, empfehle ich ihnen, mit dem Auftraggeber nachzuverhandeln. Meist tun sie es nicht. Vielen fehlt die Verhandlungskompetenz. Sie machen lieber, was sie gut können: Sie setzen ihre Fachkompetenz ein und hoffen, es irgendwie doch zu schaffen. Ich konnte auf keine Fachkompetenz zurückgreifen. Also nahm ich meinen Mut zusammen, ging zur Nationalbank und bat um eine Fristverlängerung. Die Mitarbeiter dort lachten mich aus – sehr höflich zwar, aber sie lachten mich aus. Das ist schwer vorstellbar, aber wahr. Nationalbanker sind keine Banker – sie sind Mitglieder einer Regulierungsbehörde.

Ich benutzte eine alte Kriegslist. Ich versetzte mich in die Lage meines Gegners und stellte folgende Arbeitshypothese auf: Die Nationalbank hat uns diesen irrsinnigen Termin nicht gesetzt, weil sie unsere Bank kaputtmachen möchte. Sie hat einfach nur Angst, dass sie die Kontrolle über uns verlieren könnte, wenn sie uns nochmals Aufschub gewährt. Unter der Annahme, dass Kontrolle das Hauptmotiv der Nationalbank war, bot ich zwei Dinge an. Erstens würde ich jeden Monat meinen Gang nach Canossa

antreten und persönlich bei der Nationalbank erscheinen. Zweitens würde ich bei diesen Besuchen in aller nur erdenklichen Transparenz über den Verlauf der Integration berichten.

Viele Projektleiter glauben es nicht, doch es stimmt: Ein guter Projektleiter kann jedem Auftraggeber Zugeständnisse abringen. Er muss nur hartnäckig und versiert genug verhandeln. Außerdem darf er mit dem Auftraggeber nicht über dessen Position verhandeln, denn die ist unverrückbar (31. März). Stattdessen muss er über die Interessen des Auftraggebers gehen (hier: Kontrolle). Die meisten Projektmanager gebrauchen diese Macht viel zu selten. Doch es lohnt sich. Alle profitieren davon – auch und gerade der Auftraggeber.

Die Nationalbank war damit einverstanden, dass wir bis zum 31. März "nur" eine exakt definierte erste Tranche der Aufgabe erledigten. Eigentlich ließ das Gesetz diese verkappte Fristverlängerung nicht zu. Doch die Nationalbank stellte uns praktisch unter ihre Aufsicht, damit war die ursprüngliche Fristenregelung quasi aufgehoben. Die anderen Tranchen – ebenfalls genau definiert – sollten wir bis Jahresende abarbeiten. Mein Team würde aufatmen ... dachte ich. Von wegen. Sie hatten Panik in den Augen, als sie das Verhandlungsergebnis erfuhren. "Wir haben das in drei Jahren nicht geschafft. Wie sollen wir es denn in zehn Monaten schaffen?"

Was machen viele Manager in so einer Situation? Sie stützen sich auf ihre übergeordnete Position in der Unternehmenshierarchie und machen Druck: "Nun habt euch mal nicht so. Wofür bezahle ich euch eigentlich? Kommt in die Puschen, sonst sind wir alle unseren Job los. Wir müssen das schaffen. Wir werden das schaffen!" Dass es Manager gibt, die im Zeitalter von Lenkflugkörpern immer noch mit der Holzkeule agieren, überrascht mich doch immer wieder. Druck funktioniert nicht. Er erzeugt Gegendruck, keine Motivation. Die Mitarbeiter standen ohnehin bereits unter hohem situativem Erfolgsdruck: Sie mussten es schaffen, sonst waren sie ihren Job los. Niemand braucht in so einer Situation noch mehr Druck, schon gar nicht von oben.

Motivation

Eines frühen Morgens lehnte sich ein Mitarbeiter lässig an den Türrahmen meines Büros – und lallte. Ich war empört. So früh schon betrunken? Dann sah ich die Ringe unter seinen Augen und hatte einen Verdacht: "Wann haben Sie eigentlich das letzte Mal geschlafen?" – "Vor zwei Tagen. Schlaf kann ich mir nicht leisten, mein Arbeitspaket ist gerade in einer heißen Phase." Druck kann eine derartige Motivation nicht auslösen. Nicht auf diesem Planeten. Aber was dann?

Erfolg motiviert

Motivation ist meist verblüffend einfach, so einfach, dass die meisten nicht drauf kommen: Wer Erfolg will, muss über den Erfolg reden. Ich sagte tagein tagaus nichts anderes als: "Wenn wir das schaffen, retten wir die Bank und alle unsere Arbeitsplätze. Wir werden wie die Sieger dastehen!" Viel mehr konnte ich ohnehin nicht sagen, denn ich sprach die Landessprache kaum und meine Mitarbeiter verstanden kaum Englisch. Doch mein ständiges Reden über den Erfolg fokussierte die Menschen derart auf den Erfolg, dass sie an nichts anderes mehr dachten. Das ist die Kraft einer Vision. Die Vision muss einfach sein, so dass die Menschen sie verstehen. Eine Vision, die nur der Visionär versteht, ist nutzlos. Freilich reicht eine Vision allein nicht aus, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Wichtig ist auch, dass die Teammitglieder ihre Arbeitspakete begeistert anpacken.

Empowerment

Wie hatte der frühere Projektleiter seine Leute dazu motiviert, ihre Arbeitspakete zu erledigen? Er war Techniker. Er hatte einen Projektplan erstellt und jedem Teammitglied erzählt, was es zu tun hatte. Ich konnte das nicht (wegen der Sprachbarriere) und wollte es auch nicht. Ich ging von mir aus: Mich motiviert es nicht, wenn mir einer erzählt, was ich zu tun habe. Also griff ich zur invertierten Anweisung und fragte in der Teambesprechung: "Was müssen wir eigentlich machen?" Danach stürzten sich die Teammitglieder förmlich auf ihre Arbeitspakete – weil sie diese selbst (mit) aufgestellt hatten. Außerdem war das Projekt nun sehr viel schlanker, effektiver und effizienter unterwegs, weil die Mitarbeiter an der Basis sich in der Regel nicht auf das konzentrieren, was technisch machbar ist (und was der ehemalige Projektleiter gewollt hatte), sondern auf das, was tatsächlich gebraucht wird.

Doch jeder erfahrene Projektleiter weiß: Diese Art der Motivation ist zwar hoch effizient, sie reicht aber nicht aus, um das Team vor Demotivation zu schützen. Denn diese Motivation erfolgt nur einmalig. Motivation ist aber eine Daueraufgabe.

Holprinzip-Reporting

Reporting ist in Projekten üblich. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass solche Rapporttermine äußerst frustrierend sein können: "Was? Sie sind erst so weit?" Dann steht man da wie der Schuljunge vor dem Rektor und muss sich verteidigen. Ich wollte auf dem Laufenden bleiben, ohne die Motivation der Mitarbeiter kaputt zu machen. Also wechselte ich vom Bring- zum Holprinzip und holte mir den Status der Arbeitspakete selbst ab. Ich betrieb "Management by Walking around", besuchte die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen und sagte ungefähr: "Hallo, ich war zufällig in der Gegend. Zeigen Sie mir doch mal, was Sie gerade so machen – nein, nicht in Berichtsform – zeigen Sie mir einfach, woran Sie gerade arbeiten." Und, oh Wunder, die Leute kamen nicht misstrauisch ihrer Berichtspflicht nach, sondern zeigten mir mit der Begeisterung eines Hobbygärtners, was sie alles angestoßen und erledigt hatten. Genau so soll es sein: Motivation ist, wenn die Leute scharf drauf sind, über ihre Ergebnisse zu berichten.

Das Sattelprinzip

Wenn jeder Reiter im richtigen Sattel sitzt, läuft das Projekt gleich besser. Im Projektteam war beispielsweise ein Experte, der sich fachlich fast besser auskannte als der ehemalige Projektleiter. Er war für den größten Teil der technischen Umsetzung zuständig. Aber anstatt für die termingerechte Abgabe von Arbeitspaketen zu sorgen, philosophierte er mit den Teammitgliedern über technische Feinheiten. Mir half er in radebrechendem Englisch mit Ratschlägen, wenn ich technisch nicht weiter wusste. Er kannte sämtliche Details, die für einen bestimmten Geschäftsbericht innerhalb der Datenbank abliefen – aber er wusste nicht, was alles in diesem Geschäftsbericht aufgeführt sein musste, damit ein Bereichsleiter eine fundierte Business-Entscheidung treffen konnte. Ich veränderte deshalb die Aufgabenverteilung: Ab sofort wurde der Experte mein Chefberater und Theoretiker vom Dienst. Die Realisierung der Arbeitspakete übertrug ich anderen Mitarbeitern.

Das Ergebnis

Nach zehn Monaten, in denen wir so wenig schliefen wie nie zuvor in unserem Leben und nie wieder danach, machte uns die Nationalbank das schönste Weihnachtsgeschenk: Sie bestätigte unsere Lizenz. Das Projektteam hatte eines der erfolgreichsten IT-Projekte unseres Unternehmens abgeliefert: On time. On target. On budget. Die Leute reden heute noch davon. Ich hatte ein unmögliches Projekt ins Ziel gebracht – ohne die geringste IT-Fachkenntnis. Damals hielt ich das für ein Wunder. Heute weiß ich: Fachkenntnis ist für einen Projektleiter nicht unbedingt nötig. Sie kann ihn und sein Projekt sogar Kopf und Kragen kosten – nämlich dann, wenn er sich allein auf sie verlässt. Die Zentrale war über unseren Erfolg hoch erfreut: Mein Team wurde vom Konzernvorstand persönlich belobigt, ich bekam eine Auszeichnung und die Bank schreibt heute schöne Gewinne.

Es geht auch ohne

Seither beobachte ich viele Unternehmen und sehe, wie sie zu derselben Erkenntnis gelangen wie ich. Neulich war ich in einem Unternehmen, das seine drei Töchter in den USA, in China und in Rumänien auf dieselbe SAP-Version einschwören wollte. Der IT-Leiter hatte zwei Jahre lang vergeblich versucht, eine einheitliche SAP-Version einzuführen. Am Ende bekriegten sich Mutter und Töchter erbittert. Als der IT-Leiter einmal terminlich verhindert war, sprang der Vertriebscontroller für eine neue Verhandlungsrunde ein. Er hatte in seinem Leben noch nie eine Zeile Code geschrieben. Aber er konnte verhandeln und hatte Projektmanagement-Kompetenz. Er überzeugte die Töchter davon, dass er ihre Interessen wahren und dass ihnen ein Krieg gegen die Mutter nichts bringen würde.

Die meisten Projektleiter wissen, dass IT-Projekte nicht an der Technik oder den Kosten scheitern. Sie scheitern meist am Faktor Mensch. Doch die wenigsten Projektleiter handeln danach. Das eben erwähnte Unternehmen tut es. Inzwischen ist der Vertriebscontroller Chef des neuen Bereichs "Informationssysteme und Prozesse" – und Vorgesetzter des IT-Leiters.

Fazit

Fachkompetenz ist wichtig. Doch ein Projektleiter darf sich nicht allein auf seine Fachkompetenz verlassen. Wird es eng im Projekt, liegt das meist nicht an fachlichen Aspekten, sondern an menschlichen. Wenn ein Team drei Jahre erfolglos an einer Aufgabe arbeitet und sie dann in zehn Monaten schaffen soll, hilft Fachkompetenz dem Projektleiter nicht viel. Es geht darum, den Faktor Mensch auf Touren zu bringen.

Wenn ein Projektleiter das kann, dann ist er gut. Leider wird der Faktor Mensch in vielen Unternehmen immer noch vernachlässigt. Deshalb muss ein guter Projektmanager manchmal klüger sein als sein Unternehmen. Er muss sich in Sachen Personenführung fit machen, damit seine Fachkompetenz und seine Menschenkompetenz sich ergänzen. Denn das ist die Mischung, die den Projekterfolg ausmacht und mit der man – wie Noah – eine Arche bauen und eine Sintflut überstehen kann.