

Gefährdet die Zertifizierung Ihrer Projektleiter den Projekterfolg?

Ein etwas reißerischer Titel – zugegeben. Denn warum sollte eine intensive Qualifizierung der Projektleiter dazu führen, dass die Projekte danach weniger erfolgreich laufen als zuvor?

Nun, um es gleich vorweg zu nehmen, es geht hier um die nicht seltenen Fälle, in denen Projektleitertrainings als Allheilmittel betrachtet werden, als Pauschalrezept, um die Erfolgsquote in den Projekten zu erhöhen. Ohne ganzheitlichen Blick auf die eigentlichen Stolpersteine und ohne Einbettung der Personalentwicklung in ein Gesamtkonzept.

Stellen Sie sich einen Theaterintendanten vor, der unter Druck steht, weil seine Stücke nicht mehr so gut laufen. Und nehmen wir mal an, dass dieser Intendant daraufhin beschließt, sämtliche Schauspieler zum Schauspielunterricht zu schicken. Das kann schließlich nicht schaden, denn die Schauspieler vertiefen ihre Kenntnisse und lernen sicherlich auch einiges Neue hinzu. Nur – wenn die Schauspieler wieder zurück sind - glauben Sie, dass das Stück jetzt besser läuft?

DIE HAUSAUFGABEN VOR DEN TRAININGS

Im Theater wie auch in der Welt der Projekte braucht es flankierende Maßnahmen, um aus der Investition in die Fortbildung den größtmöglichen Nutzen zu ziehen.

Denn was nützt es Ihren Projektleitern, wenn sie ausgefeilte Methoden zur Fortschrittsmessung lernen, aber die Teams ihre aktuell verbrauchten Manntage gar nicht erfassen?

Was hilft es dem Projektleiter, der sensibilisiert wurde für eine minutiöse Auftragsklärung mit dem internen Projektauftraggeber, wenn er niemanden in dieser Rolle findet, der messbare und realistische Projektziele mit ihm vereinbart?

Was nutzt es, wenn der Projektleiter lernt, wie er am Ende des Projektes einen Lessons-learned-Workshop moderiert, aber niemand im Unternehmen ernsthaft an den wertvollen Verbesserungsvorschlägen interessiert ist?

Oder was macht der Projektleiter mit den trainierten Führungsqualitäten, wenn er in seinem Projekt zwar die Verantwortung trägt, aber letzten Endes nichts zu sagen hat?

Die Reihe ließe sich beliebig fortsetzen. In diesen Fällen verpufft die erhoffte Wirkung der Trainings. Der Projektleiter weiß zwar nun, wie es laufen müsste, kann das Gelernte aber nicht umsetzen. Mehr als zuvor erkennt er die Schwachstellen in seiner Organisation. Frust und Demotivation sind die Folge, wenn er mit seinen Vorschlägen gegen Mauern rennt. Einige besonders gut ausgebildete oder mit viel Aufwand zertifizierte Projektleiter wandern sogar ab und suchen sich eine Organisation, deren Projektmanagement-Reife dem eigenen Level entspricht.

NICHT ALLES AUF EINE KARTE SETZEN!

Die Ursachen für die Missstände in den Projekten können unterschiedlichster Natur sein. Wenn eine Geschäftsleitung sich ohne Analyse ausschließlich auf die Qualifizierung ihrer Projektleiter verlässt, so kann dies durchaus kontraproduktive Wirkung haben. Vor allem, wenn beispielsweise nach einer zeit- und kostenintensiven Zertifizierung alle Mittel für sonstige Optimierungsmaßnahmen erschöpft sind, oder wenn man sich jetzt von dem Thema abwendet, weil man glaubt, alles Notwendige veranlasst zu haben. So gesehen klingt mein Titel doch gar nicht mehr so reißerisch, finden Sie nicht?

WIE ALSO DIE NÖTIGEN VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN?

Auch hier gilt die bewährte Regel: Keine Maßnahme ohne Diagnose! Und dabei müssen alle Erfolgskriterien für ein professionelles, integriertes Projektmanagement auf den Prüfstand: Prozesse, Methoden, die Qualifikation der Projektleiter, der Teams und der Linienführungskräfte, die Rollenklarheit in der Projektorganisation, das Zusammenspiel Projekt-Linie, vielleicht sogar das Projektportfoliomanagement oder auch generell die Projektkultur.

Als Grundlage brauchen die Trainings in jedem Fall ein passendes Regelwerk mit Festlegungen, wie die Projekte standardmäßig in Ihrer Organisation ablaufen sollen: einen Projektmanagement-Leitfaden, kurz und übersichtlich formuliert, auf Ihre Belange und Ihre Projekte zugeschnitten, offiziell verabschiedet und verbindlich für jedermann! Sie brauchen außerdem ein klares Rollenverständnis für alle Mitwirkenden in einer Projektorganisation. So muss definiert sein, was genau die Aufgaben,

die Kompetenzen und die Verantwortung eines Projektleiters und auch eines Projektauftraggebers sind.

Ihr Projektmanagement ist immer nur so gut wie das schwächste Glied in der Kette. Und sollte Ihre Analyse ergeben, dass es nur noch höhere Qualifikation auf Seiten der Projektleiter braucht, dann steht einer effektiven Trainingsreihe nichts mehr im Wege.

FAZIT

Greifen Sie nicht vorschnell zu der Maßnahme Projektleitertrainings, wenn Sie mit dem Erfolg Ihrer Projekte nicht zufrieden sind. Die Investition könnte ihre Wirkung verfehlen oder sogar Schaden anrichten, wenn die eigentlichen Ursachen woanders liegen.

Identifizieren Sie die Schwachstellen und optimieren Sie zuerst die Abläufe, die Methoden oder die Organisation - je nach Diagnose. Denn in dieser optimierten Projektumgebung sollen die Projektleiter navigieren lernen.

Und dann sind Trainings und auch Zertifizierungen eine hervorragende Investition, gerade auch in Krisenzeiten!