

**Bild 1: WORAN SCHEITERN PROJEKTE und WARUM ERREICHEN SIE IHRE ZIELE NICHT?**

**„Projektleiter mit Persönlichkeit verzweifelt gesucht....“**  
Jetzt messbar: Projektleiter-Soft-Skills und voraussichtlicher Erfolg

So könnte die Headline einer Stellenanzeige eines Unternehmens lauten, das einen IT-Projektleiter sucht, der aufgrund seiner Persönlichkeit in der Lage ist ein Projekt durch alle kritischen Phasen zu begleiten und erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Waren es früher die fachliche Qualifikation auf die Unternehmen Wert gelegt haben, stehen heutzutage die individuelle Persönlichkeit oder so genannte Soft Skills im Vordergrund.

Das hat Gründe: Alarmierende Studien belegen, das zum Beispiel bei einem durchschnittlichen mittelständischen Unternehmen mit 10 gleichzeitig laufenden IT-Projekten laut Statistik 70-90% scheitern. Somit verlaufen nur 1 bis 3 von 10 Projekten erfolgreich. Bei Top-Unternehmen sind 80 % der Projekte erfolgreich. Bei Low-Unternehmen sind weniger als die Hälfte der Projekte erfolgreich durchgeführt worden. Durchschnittlich 37 % aller Projekte werden als nicht erfolgreich bzw. 63 % als erfolgreich eingeschätzt, so die aktuelle Studie der Gesellschaft für Projektmanagement<sup>1</sup>. Hauptursachen für das Scheitern von Projekten liegen in Startphase und bei „weichen Faktoren“ - Soft-Skills.

Unklare Anforderungen und Ziele, Kompetenzstreit, Bereichsegoismus und eine schlechte Kommunikation bringen Projekte zu Fall.

Die Anforderungen die an einen Projektleiter gestellt werden sind umfassend. Ein Projektleiter muss heute Manager, Psychologe, Administrator, Koordinator, Stratege,

<sup>1</sup> Quelle: „Ergebnisse der Projektmanagement Studie „Konsequente Berücksichtigung weicher Faktoren“, April 2006, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement und PA Consulting Group

Verkäufer , Einkäufer, Repräsentant, Verhandlungspartner, Konflikt- und Krisenmanager, Risikoanalytiker, Diplomat, Kontrolleur, Seelentröster und Detektiv sein – dies alles in einer Person. Obwohl es natürlich wichtig ist, reicht qualifiziertes Fachwissen deshalb nicht aus, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Der ideale Projektleiter braucht Phantasie und die Fähigkeit, komplizierte Zusammenhänge einfach darzustellen. Er braucht Kreativität und muss in der Lage sein, auch im Chaos die Zügel fest in der Hand zu behalten. Von ihm erwartet man einen messerscharfen Sinn für Logik und das Gespür, unfassbare Strömungen und Stimmungen rechtzeitig zu wahrzunehmen. Den idealen Projektleiter kennzeichnen Dynamik und Entschlussfreudigkeit und dabei gleichzeitig die innere Ruhe, auch unter Druck zu vernünftigen Entscheidungen zu kommen.

Er muss sich durchsetzen können und braucht gleichzeitig Einfühlungsvermögen in Menschen. Er braucht die Stärke, Risiken eingehen zu können und gleichzeitig die Kraft, im schlimmsten Fall als "Feigling" dazustehen, als sinnlose Gefahren zu riskieren. Und dann sollte er auch noch so viel Distanz zu sich selber haben, dass er seine Schwächen und Stärken kennt.

Wie finden Unternehmen nun den geeigneten Projektleiter? Lassen sich die erforderlichen Soft Skills messen? Und welche Soft Skills bestimmen den Erfolg?

Schon bei der Personalauswahl werden die ersten Fehler begangen: Viele Personalabteilungen halten es für zeitaufwändiger und fragwürdig, die Persönlichkeit eines Kandidaten objektiv und nachvollziehbar zu erfassen. Die fachliche Qualifikation scheint leichter greifbar, und so begnügen sich die meisten Personalchefs damit. Die fachliche Qualifikation macht aber beim Erfolg des Projektleiters nur ca. 40% aus. Sie hinterfragen praktische und intellektuelle Fähigkeiten und bei den "Soft Skills" vertrauen sie ihrem Gefühl. Dies führt oft zu Fehlbesetzungen, die die Unternehmen viel Zeit und Geld kosten. Insgesamt erfassen sie vielleicht 50% der Erfolgsfaktoren. Im Endeffekt ist das wie ein Glücksspiel mit 50 prozentiger Erfolgchance. Für die Besetzung strategisch wichtiger Positionen ist das wohl äußerst dürftig.

Es stehen heute sehr gute, kostengünstige, zeitsparende und objektive Instrumentarien zur Verfügung. Die Genauigkeit der mit der die Anforderungen definiert werden bestimmen, mit welchem Instrument man arbeiten sollte. So ordnen typenbasierte Persönlichkeitstests eine Person einem bestimmten Typ zu, wodurch dann typische Verhaltensweisen abgeleitet werden. Sie können nur wenige grobe aber plakative Unterschiede darstellen. Beispiel: Meyers-Briggs-Typeninventar, DISG-Persönlichkeitsprofil. Andere wie Insights sind schon differenzierter, aber immer noch typenbasiert. INSIGHTS MDI (Management-Development-Instruments) Die Anzahl an Typen variiert so zwischen 4 und 60. Diese Tests dienen der groben Vorauswahl und sind weit verbreitet, allerdings werden sie der Individualität oft nicht gerecht. Sie erklären die primäre die Persönlichkeit und schließen hieraus auf die Jobs – sie arbeiten sozusagen „um die Ecke“.

Eine weitere Kategorie von Persönlichkeitstests sind die berufsbezogenen Tests, die ganz speziell für den beruflichen Kontext entwickelt wurden. Diese zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug aus, da insbesondere berufsrelevante Eigenschaften erfasst werden. Sie werden für die Personalentwicklung, die individuelle Beratung und auch für die Auswahl von Mitarbeitern.

Als besonders kompaktes System hat sich Harrison Assessments (HA) erwiesen, das sich sowohl zur Personalauswahl sowie zur Personalentwicklung aber auch zum Coaching von Mitarbeitern einsetzen lässt.

HA zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die individuellen Eigenschaften einer Person den konkreten Anforderungen der zu besetzenden Stelle gegenübergestellt werden können. Dadurch wird der Einsatz in der Personalauswahl erheblich effektiver. Ein weiterer Pluspunkt: mit Harrison Assessments (HA) kommt erstmals, ein einzigartiges System auf den europäischen Markt, mit dem über 160 „Soft Skills“ eines Bewerbers gemessen und systematisch und objektiv ausgewertet werden.

Harrison Assessments (HA) ist ein ASP-basiertes System zur Online-Verhaltensanalyse. Im System befinden sich 250 vordefinierte Standardprofile, so auch die Profile des Projektmanagers und des Projektkoordinators. Diese Profile lassen sich selbstverständlich individuell unternehmens-spezifisch konkretisieren. Das heißt, die Profile können dem jeweiligen Arbeitsplatz des Unternehmens angepasst werden. So kann man selbst für besonders „profilierte“ Vorgesetzte den richtigen Mitarbeiter finden.

### Die Projektleiterstudie

Aber jede Stelle erfordert unterschiedliche Gewichtungen sowohl der Hard-Skills als auch der erfolgsbestimmenden Soft-Skill-Faktoren. Um dies zu demonstrieren, stellt die Firma Westernacher Business Management Consulting AG (BMC) zwei durch eine Benchmark-Studie gewonnene Profile vor. Es wurden insgesamt 83 Projektmanager und Projektkoordinatoren untersucht. (N=82) (Im Alter zwischen 33 und 60 Jahren, 78% männlich).  
 Projektmanager = 33 | Projektkoordinatoren = 49 | Projektkoordinatoren UND Projektmanager = 8

Alle Kandidaten führten den Titel Projektleiter oder haben in dieser Funktion gearbeitet. Die KProbanden stammen aus den Branchen IT, Bau, Automobil. Signifikante Unterschiede haben sich in den vorangehenden Fachinterviews zur Anforderungsanalyse im Bereich der Soft Skill nicht ergeben. Die Schwierigkeiten sind durch ähnliche Maßnahmen, wenn auch in anderen Fachbereichen zu bewältigen.

#### Auswertungstabelle

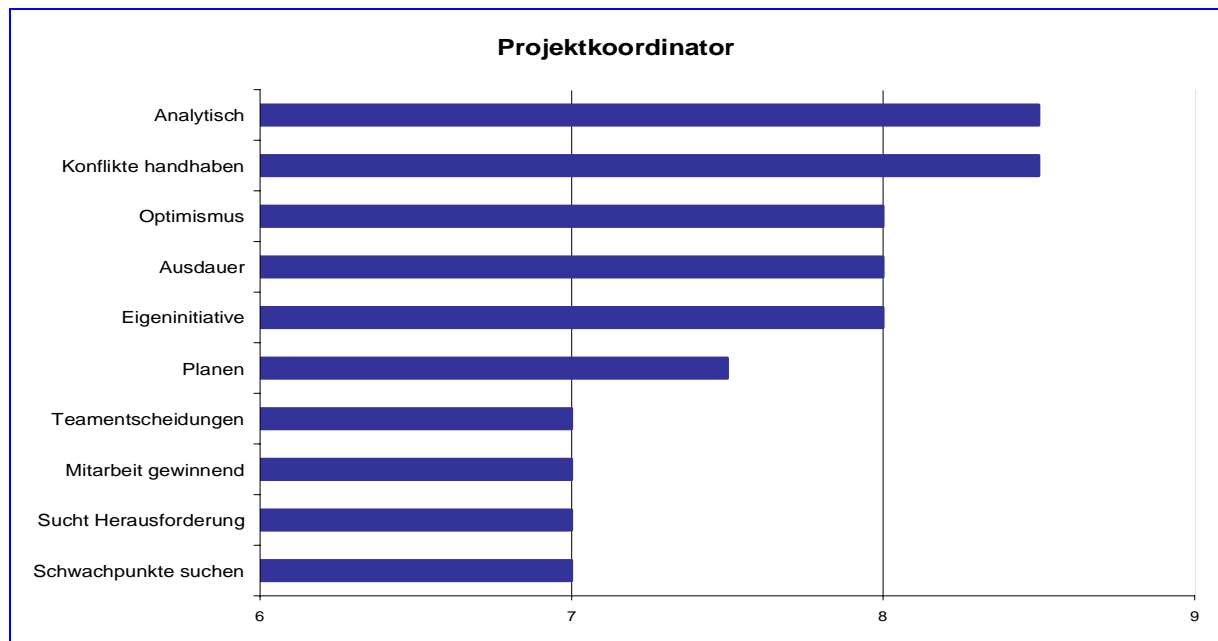
	N =	PC Erfolgreich LM	PC Erfolgreich HA	PC Weniger Erfolgreich LM	PC Weniger Erfolgreich HA	PM Erfolgreich LM	PM Erfolgreich HA	PM Weniger Erfolgreich LM	PM Weniger Erfolgreich HA
	82								
Projektmanager	33	4	12	4	21	20	25	13	8
Projektkoordinatoren	49	34	30	15	19	6	13	2	33
Davon PR-KOO + PR-MGR	8	4	6	4	2	6	5	2	3

(PM) Projektmanager; (PC) Projektkoordinator; (LM) = Leistungsmessung; (HA) Profilabdeckungsgrad Harrison Assessments  
 erfolgreich > 80 % bedeutet wahrscheinlich sehr geeignet

Im folgenden wollen wir die Ergebnisse mit den Hinweisen auf die wichtigen Verhaltensweisen bzw. Eigenschaften darstellen.

**Ergebnis: Anforderungsprofil Projektkoordinator (N=49)**

Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die Anforderungen an den externen Projektleiter (Projektkoordinator) sehr stark durch den Interessensausgleich geprägt werden. Als Schnittstelle der Projektkoordination zum Management der Auftrag gebenden Firma sind die erfolgskritischen Faktoren und Belastung weniger in Form von fachlichen Anforderungen zu Tage. Eher sind es die Fähigkeiten wie "Konflikte handhaben", "Ausdauer" und "Optimismus", die einen Stelleninhaber erfolgreich machen.



Der Erfolg in der Position wird an dem reibungslosen Ablauf des Projektes und der Einhaltung der Budgets festgemacht. Dies führt zu Tätigkeiten, die sehr ausgeprägt interpersonelle Kompetenzen erfordern, wie sie in der Grafik gezeigt werden.

**Statistik:**

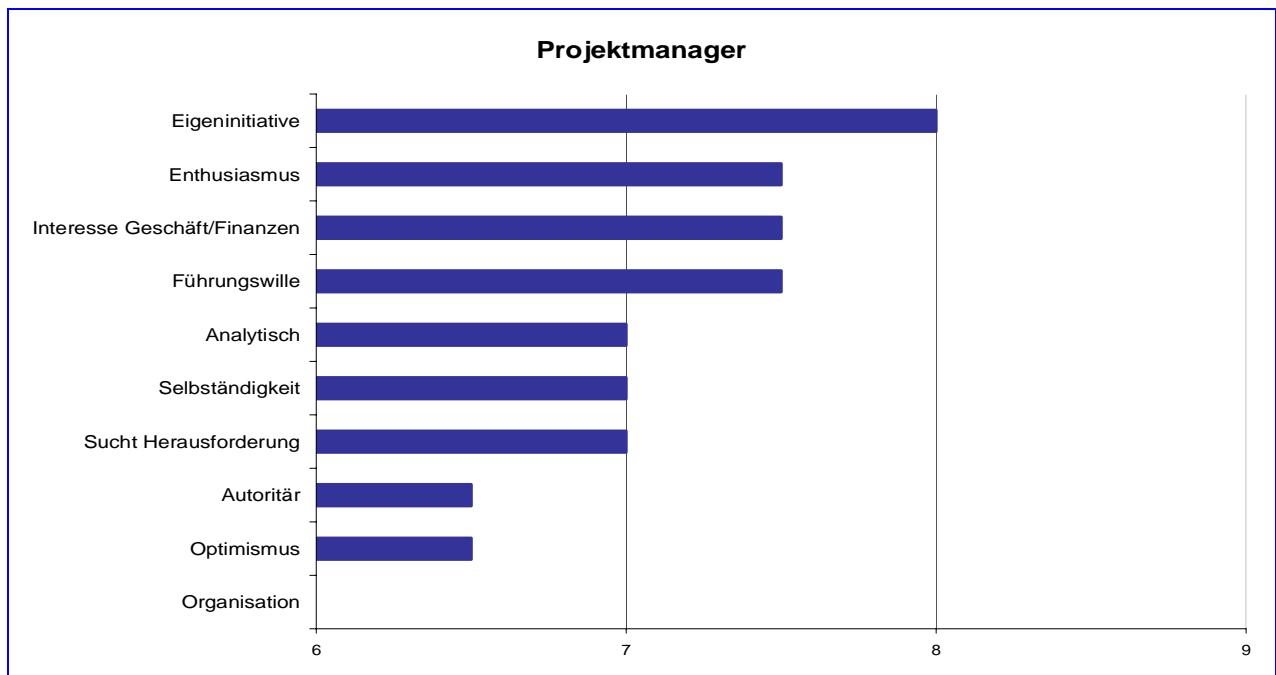
Von den insgesamt getesteten 33 hauptberuflichen und nachweislich erfolgreichen Projektkoordinatoren waren 4 auch als Projektmanager erfolgreich. Unter den 15 weniger erfolgreichen Projektkoordinatoren befanden sich ebenfalls vier Personen, die als Projektmanager tätig waren. Nach der Formulierung des Anforderungsprofils waren 4 (8 %) der nachweislich leistungsfähigen Projektkoordinatoren nach dem Harrison Test eher durchschnittlich oder unterdurchschnittlich geeignet, alle andere waren nach Harrison eher geeignet.

Von den 15 eher weniger erfolgreichen Projektkoordinatoren zeigte keiner sehr hohe Eignung (Profilabdeckungsgrad > 90%. 2 waren anscheinend gut geeignet (Profilabdeckungsgrad 80 %). 13 Personen zeigten eine Eignung zwischen 12 und 71% Profilabdeckungsgrad (weniger geeignet).

Die Aussage des Profilabdeckungsgrades für das Anforderungsprofil Projektkoordinator im untersuchten Zusammenhang erscheint demnach valide und aussagefähig.

### Ergebnis: Anforderungsprofil Projektmanager

Der verantwortliche Projektmanager zeichnet sich durch hohe „Eigeninitiative“, „Geschäftssinn“ und „Führungswille“ aus. Der „Dompteur“ des gemischten Projektteams. Als Erfolgskriterium wurde die Kundenzufriedenheit herangezogen. Wir stießen auf das Problem, dass der Projektmanager häufig von den Ergebnissen des Projektkoordinators abhängig ist, und eben viele Projekte die ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreichen. Der Projektmanager, der für die Ergebnisse der Projektarbeiten und die Erreichung der Projektziele gegenüber dem Auftraggeber (oft Geschäftsführung) muss, damit er erfolgreich ist, auch ein verkäuferisches Talent verfügen. Dabei stellte sich heraus, dass die Top-Performer länger bei einem Kunden sind und mehr als zwei Projekte durchführen.



### Statistik:

Wir haben insgesamt 33 Projektmanager auswerten können, von denen 20 eine sehr gute Leistungsbeurteilung hatten. Für 13 wurde angegebene, dass sie eher durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Leistungen bringen. Auch in dieser Gruppe befinden sich die 8 Personen, die für beide Tätigkeiten gerated wurde. Das Anforderungsprofil „Projektmanager“ stellte mehr Kandidaten als potenziell geeignet dar, als dies dem Rating entsprach, wobei die o.g. Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung zu berücksichtigen sind.

Insgesamt scheint auch hier eine Unterstützung durch Anforderungsprofile von HA sinnvoll.

Insgesamt lässt sich hieraus ableiten, dass es eher selten ist, dass jemand der erfolgreich als Projektkoordinator arbeitet auch als Projektmanager eingesetzt werden kann. Es werden in den Jobs unterschiedliche Erfolgsstrategien gefordert und diese sind mitunter sogar widersprüchlich. Während das verkäuferische Talent in beiden Jobs zumindest nicht schadet, kann eine zu hohe Durchsetzungsstärke auf die Motivation anderer Projektmitarbeiter drücken.

In wenigen Schritten fähige Projektleiter finden

Personalverantwortliche sollten daher im Vorfeld prüfen, ob neben dem benötigten Fachwissen auch die für die zu besetzende Position erforderlichen und erfolgsrelevanten Soft Skills klar definiert sind. In den Interviews wurde uns von beiden Berufsgruppen gleichlautend bestätigt, dass sie ihre Fachkenntnisse nur in geringem Umfang gebraucht hätten.

Harrison Assessments bietet die Chance, die Eignung in zwei konsekutiven Online Assessments zu prüfen; einen Fachteil der ca. 5-7 Minuten Zeit in Anspruch nimmt und einen Soft-Skill Fragebogen, der etwa 25 Minuten Zeit braucht. Hieraus wird dann entsprechend der festgelegten Gewichtung die vorläufige Eignungskennziffer errechnet. Eine endgültige Eignung wird durch nachfolgende strukturierte Interviews anhand eines Interviewleitfadens ermittelt. Die Kandidaten lassen sich auch alternativ für beide Funktionen prüfen - es muss kein erneuter Test erfolgen.

Durch den Fragebogen werden bei jedem Kandidaten mehr als 160 Eigenschaften, Präferenzen und Verhaltensweisen erfasst. Diese werden mit den notwendigen, wünschenswerten und zu vermeidenden Eigenschaften im Anforderungsprofil der Stelle abgeglichen. Harrison Assessments ist diskriminierungsfrei und verhindert Voreingenommenheit in der Personalbewertung.

In kürzester Zeit erhalten die Verantwortlichen in den Unternehmen somit einen objektiven Überblick, wer auf Grund seiner fachlichen und persönlichen Eignung, seinen Eigenschaften und Präferenzen in der Lage ist, das geplante Projekt erfolgreich zu leiten. Das Risiko einer Fehlbesetzung und damit das Risiko des Scheiterns des Projektes ist um ein vielfaches minimiert.

HA bietet aber noch mehr. Absolvieren alle Projektmitarbeiter das Assessment, können dem Projektmanager noch zusätzlich aussagekräftige Teamreports an die Hand gegeben werden, die ihm seine Führungsaufgabe erheblich erleichtern!

Auch in laufenden Projekten kann HA sinnvoll eingesetzt werden, um den Projekterfolg zu sichern. Durch ein Assessment des Projektteams können aktuelle Defizite aufgedeckt und durch gezielte Entwicklungs- / Coaching Maßnahmen beseitigt/ausgeglichen werden.

Der erfolgreichen Suche und Weiterentwicklung von geeigneten Projektleitern steht also nichts mehr im Weg!

**Autoren:**

Regina Buchholz  
Habsburgerallee 53  
60385 Frankfurt am Main  
Tel: +49 69 90432528  
Handy: 0173/6987050  
E-Mail: regina.buchholz@t-online.de

Felix Wiesner  
Kappesgärten 15  
68535 Edingen Neckarhausen  
+49 6203 181 207

## ÜBER HARRISON ASSESSMENTS

Harrison Assessments wurde in den 80'er Jahren durch Dr. Dan Harrison gegründet. Harrison Assessments entwickelt und vertreibt die gleichnamigen Online Assessments zur Feststellung von Persönlichkeitseigenschaften und stellenspezifischer Eignung. Die zugrunde liegende Paradox- und Enjoyment Theorie wurde von Dr. Dan Harrison während seiner Zeit als klinischer Psychologe entwickelt und in den 80er Jahren erfolgreich in die Organisationspsychologie übertragen. Die Methode zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Zusammenhänge zwischen Tätigkeiten und beruflichem Erfolg behavioristisch auch für psychologische Laien zugänglich macht. Einfache Handhabung und Benutzerfreundlichkeit, umfangreiche, zielgruppenspezifische Reports und eine hohe in Studien nachgewiesene Treffsicherheit zeichnen die Produkte von Harrison Assessments aus. Website der Firma: [www.harrisonassessments.com](http://www.harrisonassessments.com) oder [www.harrisonassessments.de](http://www.harrisonassessments.de)

## ÜBER MY.EMPLOYEE PERSONALBERATUNG

Die myEmployee Personalberatung wurde 1997 als GFCI GmbH mit Sitz in Neckarhausen bei Heidelberg gegründet und ist bis heute vornehmlich im Bereich der Pre- und Post Merger Integration aktiv. 2002 wurde der Geschäftsführer Felix Wiesner auf ein Integrationsprojekt in Australien aufmerksam, bei dem Harrison Assessments sehr erfolgreich zur Integration von Unternehmenskulturen eingesetzt wurde. Nach dem Kauf der Vertriebsrechte für Deutschland, Österreich und die Schweiz wurde das Verfahren aufwändig für den deutschen Markt lokalisiert und übersetzt. MY.EMPLOYEE GFCI ist heute Generalimporteur für harrison Assessments und Ausbildungszentrum für Online Assessments.

Website der Firma: [www.my-employee.com](http://www.my-employee.com) oder [www.my-employee.de](http://www.my-employee.de)

Kontakt: [INFO @ my-employee.com](mailto:INFO@my-employee.com)