

Wie findet man den richtigen Interim-/Projektmanager?



Jedes Projekt hat seine Besonderheiten. Jedes Unternehmen hat individuelle Rahmenbedingungen. Jede Situation ist anders.

Es gibt tausende von Interim- und Projektmanagern mit mannigfaltigen Erfahrungen und Expertisen. Dazu dann noch eine große Menge an Vermittlern, Providern und Beratern.

Wie also den „Richtigen“ finden?

Oft begegnet man bei der Festlegung der Parameter für die Besetzung des Verantwortlichen den Qualifikationsanforderungen einer Stellenbeschreibung aus der operativen Aufbauorganisation. Ob dies die beste Vorgehensweise für die Entscheidung des besten Projektmanagers ist, darf man durchaus in Frage stellen.

Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit Veränderungsprozessen. Für diese, und welche Projekte sind keine Veränderungsprozesse, möchte ich hier einen etwas anderen Ansatz vorstellen.

Dazu dient zunächst eine Einordnung des beabsichtigten Projektes (der Veränderung) in ein Prozessportfolio, in dem 4 Grundarten von Veränderungsprozessen definiert sind.

Basierend auf den einzelnen Grundtypen dieser Portfoliomatrix kann man sowohl die entsprechenden Projektstrategien als auch die Anforderungen an den/die Projektmanager direkt ableiten.

Typ I

Da sind zunächst die Prozesse des Typ I (*). Hier gilt es den Projektmanager zu finden, der möglichst genau die Qualifikation und Erfahrung mitbringt, die durch die sehr spezifischen Anforderungen des Veränderungsprozesses definiert sind. Es stehen also eindeutig fachliche und technische Spezifikationen für die Auswahl des Projektmanagers im Vordergrund. Wenn der Kandidat die gleichen oder sehr ähnlichen Projekte bereits erfolgreich durchgeführt hat, dann ist die Chance groß, dass er auch das aktuelle Projekt mit Erfolg umsetzen kann.

Typ II

Die Charakteristik des Projektmanagers für diesen Typ unterscheidet durchaus deutlich. Obwohl hier das Grundmerkmal des Bekanntheitsgrades der Problematik ähnlich ist, ist die Anforderung an den Projektmanager auf Grund der Komplexität sehr anders. Die fachlich/technische Qualifikation ist nun nicht mehr so ausschlaggebend. Vielmehr die Kapazität bekannte Spezifikationen in neuen, anderen Kontexten anzuwenden. Die allgemeine Erfahrung als Projektmanager und vor allem die Führungsqualitäten und die Fähigkeit komplexe Situationen zu managen sind wesentliche Kompetenzen um diese Art der Projekte zum Erfolg zu führen.

TYP IV

Die bestimmende Charakteristik dieses Projekttyps erfordert eine völlig andere Ausrichtung des Projektmanagers als bei den Typen I und II. Dominierend ist hier der Unbekanntheitsgrad des zu führenden Prozesses. Die umzusetzende Veränderung ist weitestgehend unbekannt; es gibt keine „Blaupausen“ aus ähnlichen Projekten und auch die Erwartungen bzw. Zielsetzungen sind nicht von vorneherein klar zu definieren. D.h. man

muss sich sowohl an das anzustrebende Ergebnis als auch an die Vorgehensweise und die Zusammensetzung des Projektteams herantasten. Daher benötigt es hier einen Projektmanager der einen starken Fokus auf Kreativitätstechniken legt und der einen völlig „offenen“ Prozess führen kann.

TYP III

Diese Art des Veränderungsprozesses stellt die größte Herausforderung der in diesem Portfolio unterschiedenen Prozesstypen dar. Nicht nur, dass die Problematik völlig neuartig ist und es keinerlei Orientierungshilfen aus ähnlich gelagerten Prozessen gibt, kommt zusätzlich eben auch noch eine hohe Komplexität der Rahmenbedingungen der zu bewältigenden Veränderung hinzu. Man bewegt sich hier also in völligem Neuland und durch die Bedeutung des Problems geht es daher hier um die nachhaltige Existenz der Organisation. Es stellt sich hier also eine Gesamtsituation, die nicht von einer einzelnen Person als Projektverantwortlicher bewältigt werden kann. Da so viele unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen sind, erfordert dieser Projekttyp ein Team von Projektmanagern unterschiedlicher Charakteristik. Von den hier bislang abgeleiteten Kompetenzanforderungen sollten in diesem Prozess Projektmanager der Typen II, III und eventuell auch I vertreten sein. Ergänzt werden muss das Team durch einen „Visionär“, denn der gesamte Prozess kann sich auf Grund seiner Charakteristik nur an einer starken Vision orientieren.

Der Erfolg des zu bewältigenden Veränderungsprojektes hängt, wie in allen anderen Projekten/Prozessen und Aufgaben, von den Menschen ab, die hier direkt mitwirken. Dem Projektverantwortlichen kommt hierbei eine ganz besondere Bedeutung zu.

(*) zur vertiefenden Beschreibung der einzelnen Prozesstypen siehe Abhandlung über „Veränderungsprozesse-praktische Hilfe und Orientierung“ auf: <http://wm-interim-management.de/de/veraenderungsprozesse-praktische-hilfe-zur-einordnung-und-orientierung/>