

Projektleiter-Schulungen viel Geld wird in den Sand gesetzt

von Gero Lomnitz

Keine Frage, es ist sicher sinnvoll und notwendig, dass Projektleiter an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen und das gilt nicht nur für Anfänger, sondern auch für erfahrene Projektleiter. Doch in der Praxis rechtfertigt der Nutzen vieler Projektleiter-Seminare oft nicht den damit verbundenen Aufwand, egal ob es sich um interne oder externe Schulungsmaßnahmen handelt.

Damit will ich nicht den Eindruck erwecken, ich würde den Nutzen von Projektmanagement-Schulungen generell in Frage stellen – schließlich beschäftige ich mich seit über 25 Jahren als Trainer, Berater und Coach intensiv mit der Qualifikation von Projektleitern und lebe davon. Seminare und Trainings bieten einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung von Projektmanagern, denn Projektleiter benötigen neben Fachkenntnissen bekanntlich methodisches Know-how und Social Skills, um ihre Projekte erfolgreich zu leiten. Die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ist demnach sinnvoll.

Aber, diese Aussage gilt jedoch nur dann, wenn die richtigen Maßnahmen ausgewählt und diese gründlich geplant und professionell durchgeführt werden. In der Realität sieht es jedoch oft anders aus: Unternehmen verschwenden viel Geld und Zeit, weil sie zu wenig Augenmerk auf die Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen richten und noch viel weniger auf wirksame Transfermaßnahmen, die mit schöner Regelmäßigkeit auf der Strecke bleiben. In einer Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie in vielen Unternehmen im Rahmen eines Projektantrags aus gutem Grund vorgeschrieben ist, würde manche "Projektleiter-Schulung" schlicht und ergreifend durchfallen, weil der Nutzen nicht klar genug definiert wurde.

Woran liegt es, dass Projektleiter-Schulungen in der Praxis oft nicht den erwarteten Erfolg haben? Aus meiner Sicht gibt es hierfür zwei Kernursachen:

1. Die Schulungsmaßnahme geht am Bedarf des Unternehmens und der Mitarbeiter vorbei.
2. Die Schulung wird nicht professionell genug durchgeführt. Das kann den gesamten Prozess von der Planung über die Durchführung bis zur Nachbereitung umfassen.

Sehen wir uns im Folgenden einige Ursachen etwas genauer an.

Erfolgskriterien – nicht ausreichend definiert

Dem aufmerksamen Leser wird nicht entgangen sein, dass die Frage "Woran liegt es, dass Projektleiter-Schulungen nicht den erwarteten Erfolg bringen?" auf einer Annahme beruht, die einer Realitätsprüfung nicht immer standhält. Denn nur selten werden die Kriterien für den Erfolg einer Schulung gründlich ausgearbeitet. Zu häufig wird der erwartete Nutzen von Personalentwicklern zu pauschal beschrieben, z.B.: "Die Teilnehmer sollen etwas für ihre Praxis mitnehmen". oder "unsere Projektleiter sollen ihre Projekte besser planen". Auf solche Allgemeinplätze kann getrost verzichtet werden. So sollte kein Projektleiter den Nutzen seines Projekts definieren.

Weder interne Stellen noch Seminaranbieter hinterfragen in ausreichendem Maß, was Unternehmen zur Qualifikation ihrer Projektleiter wirklich benötigen. Deshalb braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Schulung später an den Kernzielen vorbeigeht, die Planung, Steuerung und Führung von Projekten zu verbessern.

Seminarinhalte – am Bedarf vorbei

Personalentwickler treten aus meiner Erfahrung häufig nicht nur als Besteller von Qualifikationsmaßnahmen für Projektleiter auf, sondern sie entwickeln auch das inhaltliche und methodische Konzept. Das ist im Grunde völlig richtig, denn das gehört zu ihren Aufgaben. Leider verfügen sie längst nicht immer über die notwendigen Projektmanagement-Kenntnisse und über genügend Erfahrungen mit Projektarbeit. Das alleine wäre noch nicht problematisch, solange die Mitarbeiter aus dem Bereich "Human Resources" ihre fachlichen Grenzen kennen und akzeptieren und deshalb diejenigen, die die Schulung durchführen, sowie die Projektleiter und deren Linienvorgesetzte frühzeitig und intensiv in die Bedarfsklärung einbeziehen. Das ist nicht immer der Fall und so muss man sich nicht wundern, wenn Seminare in der täglichen Praxis zu wenig Wirkung zeigen.

Ich habe in Unternehmen Seminaurausschreibungen mit dem Titel "Führung außerhalb der Linie" gelesen, deren Inhalte sich ausschließlich auf die Themen "gute Zusammenarbeit im Team" und "erfolgreiche Motivation von Projektmitarbeitern" beschränkten. Dies spricht nicht für ein tieferes Verständnis für die Probleme der Projektleiter, die sich oft mehr mit unklaren Entscheidungen des Managements, Ziel- und Prioritätenkonflikten oder mit Druck und Machtprozessen auseinandersetzen müssen als mit unmotivierten Projektmitarbeitern. Eine Schulungsmaßnahme, die sich nur auf die Zusammenarbeit im Team bezieht, während die Probleme des Projektleiters vorrangig in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern begründet sind, geht meines Erachtens deutlich am Bedarf vorbei. Von einer nahezu fahrlässigen Fehlinvestition kann gesprochen werden, wenn Projektleiter ein externes Seminar "Methoden und Tools erfolgreich anwenden" besuchen und sie das gewonnene Wissen in ihrem Unternehmen gar nicht einsetzen können, weil dort die strukturellen Grundlagen fehlen.

Seminarangebot – umsatzorientiert- statt kundenorientiert

Projektmanagement ist ein lohnender Markt, das Angebot an Projektleiter-Seminaren ist schwer überschaubar. Die Konkurrenz ist groß und Seminaranbieter wollen und müssen verkaufen. Die Qualifikation mancher Trainer, gleichgültig ob mit oder ohne Zertifikat, kann getrost in Frage gestellt werden. Gestern noch in Sachen Verkaufstraining unterwegs und heute bereits im Projektmanagement – ein wahrhaft "agiles" Dienstleistungsverständnis. Ich habe den Eindruck, dass mancher Trainer genau das verkauft, was gerade gefragt ist, gleichgültig ob er das Gebiet beherrscht. Um es auf eine Kurzformel zu bringen: Umsatz schlägt professionelles Handeln. Wenn sich mangelndes Know-how der Auftraggeber der Qualifikationsmaßnahme, oft noch verbunden mit Zeitdruck, mit kurzfristigen Umsatzinteressen von Seminaranbietern verbindet, ist die Fehlinvestition vorprogrammiert.

Seminarinhalte – nicht auf bestehendes Projektmanagement abgestimmt

Meiner Meinung nach sind Schulungen oft nicht genügend mit dem Projektmanagement verzahnt, so wie es im Unternehmen etabliert ist – ein Fehler, der sich gerade bei Methodenseminaren rächt. Das gilt sogar für Inhouse-Seminare. Unternehmen müssen darauf achten, dass die Inhalte eines Projektmanagement-Methodenseminars mit den Projektarten, den Prozessen, Templates und Regeln des Unternehmens gründlich abgestimmt sind. Um noch einen Schritt weiter zu gehen: Unternehmen sollten sich genau überlegen, ob sie nicht zuerst die infrastrukturellen Grundlagen für ihre Projektarbeit schaffen, Prozesse und Rollen definieren, Templates entwickeln und Regeln bestimmen und erst im zweiten Schritt Projektleiter schulen. Es bringt wenig, wenn ein externer Trainer Methoden und Tools ohne direkten Bezug zur Projektarbeit im Unternehmen vermittelt. Ein professionell arbeitender Trainer wird das Unternehmen darauf aufmerksam machen.

Fehlendes Rollenverständnis des Managements

Von der Leiterin des Bereichs "Projektmanagement" eines mittelständischen Unternehmens hörte ich folgende Klage: "Wir haben ein gut ausgearbeitetes Projektmanagement-Handbuch, in dem Prozesse, Rollen und Regeln für unsere Projektarbeit klar beschrieben sind. Wir führen für unsere Projektleiter

seit einigen Jahren sowohl Methoden- als auch Verhaltenstrainings mit positiver Resonanz durch. Jedoch ist es uns bisher nicht gelungen, das Management in ein wie auch immer geartetes Seminar oder einen Workshop einzubinden." Diese berechnete Klage ist sicher kein Einzelfall, sondern sie beschreibt eher die Regel. Wenn Entscheidungsträger - Sponsoren, Mitglieder des Lenkungsausschusses und Linienmanager - ihre Rollen im Projekt nicht verstehen bzw. nicht leben, werden sich bestimmte Probleme immer wiederholen. Da helfen keine Projektleiter-Schulungen, mögen sie noch so gut sein.

Seminare haben dann eine Alibifunktion nach dem Motto: "Wir schulen Euch, also müssen die Projekte besser laufen." Dabei liegen die Ursachen für Fehlentwicklungen nicht immer an mangelnden Methodenkenntnissen oder unzureichender Sozialkompetenz.. Unklare Verantwortlichkeiten in der Organisation, langwierige Entscheidungsprozesse, schlechte Vorbereitung von Mitgliedern des Lenkungsausschusses, politische Einflüsse und nicht zuletzt unklare Prioritäten erschweren die Projektarbeit erheblich und an diese heiklen, unternehmenspolitischen Themen traut man sich nicht heran. Stattdessen werden nur die Symptome behandelt und mit schöner Regelmäßigkeit Seminare für Projektleiter angeboten, statt sich mit den oben beschriebenen Problemen auseinanderzusetzen. Personalentwickler und/oder der Leiter des Projektmanagements im Unternehmen haben die Verantwortung, das Management auf solche Probleme hinzuweisen. Dann gilt es Position zu beziehen. Ich halte es für sinnvoll, wenn 'Führungskräfte an Lessons Learned Sitzungen zum Ende von internen Trainings teilnehmen, um zu erfahren, was sie und die Organisation lernen müssen, damit die Projekte reibungsloser laufen können. Externe Trainer mit professionellem Anspruch sollten als kompetente Berater mit Nachdruck darauf hinweisen und im Zweifelsfalle Alibiseminare nicht durchführen.

Natürlich kann ein starker Projektleiter mit genügend fachlicher und persönlicher Autorität, der das Repertoire des Konfliktmanagements beherrscht, mit solchen Situationen besser umgehen als ein Projektleiter, der nicht über die notwendige Autorität verfügt. Ob er die vorhandenen Probleme lösen kann, hängt aber sicher auch von den Reaktionen der Entscheidungsträger ab.

Fehlende Projektkultur untergräbt den Nutzen von PM-Schulungen

"Wie steigere ich die Verbindlichkeit? Wie löse ich Konflikte? Wie erreiche ich klare Entscheidungen?" In einem Training "Führung außerhalb der Linie" lernen die Teilnehmer geeignete Vorgehensweisen kennen. Soweit so gut, doch was passiert, wenn die Praxis anders aussieht? Wie verhalte ich mich, wenn der Linien-Vorgesetzte keine Sanktionen verhängt, wenn ein Mitarbeiter wiederholt Projektmeetings versäumt? Was tun, wenn der Vorgesetzte des Projektleiters an diesem vorbei in die Teamarbeit eingreift, z.B. Zeitpläne ändert oder nebenbei Zusatzaufgaben vergibt, obwohl klare Regeln für die Auftragsvergabe vereinbart wurden? Wieder ein Projektleiter-Seminar besuchen? Sicher kein sinnvoller Weg. Stattdessen sollte die Geschäftsleitung erkennen, dass erfolgreiche Projektarbeit in entscheidendem Maße durch klare Entscheidungen, durch Management Unterstützung und die Einhaltung von Regeln beeinflusst wird. Das Thema "Weiterentwicklung unserer Projektkultur als Teil der Unternehmenskultur" muss in den Fokus rücken und nicht nur Seminare von der Wiege bis zur Bahre. Solange solche Verhaltensweisen sanktionsfrei geschehen können, solange wird der Nutzen von Projektleiter-Schulungen untergraben.

Verschieden "PM-Schulen" – Begriffsverwirrung in Unternehmen

Seminartourismus – ein guter Weg zur Verwirrung im Unternehmen. Egal wo der einzelne Mitarbeiter ein Methoden-Seminar besucht, Hauptsache, er hat an einem teilgenommen. Das ist problematisch, denn externe Seminaranbieter orientieren sich an verschiedenen "Projektmanagement-Schulen". Die einen trainieren Ihre Teilnehmer nach dem PMBOK® Guide, andere nach IPMA-Richtlinien, dritte haben eigene Projektmanagement-Richtlinien entwickelt, wie immer diese aussehen mögen. Für gleiche Funktionen werden je nach Projektmanagement-Schule unterschiedliche Begriffe verwendet, was im Unternehmen zur Verwirrung führen kann.

Wenn im Seminar Aufgaben und Entscheidungskompetenzen eines Projektleiters vermittelt werden und die Inhalte nicht mit der Unternehmenswirklichkeit übereinstimmen, kann nicht nur Verwirrung,

sondern auch Enttäuschung bei den Teilnehmern entstehen. Die Beliebigkeit bei der Auswahl des Schulungsanbieters führt dazu, dass im Unternehmen verschiedene Begriffe für das gleiche verwendet werden. Ein gemeinsames Verständnis der Projektarbeit wird so nicht erreicht.

Seminarinhalte gehen an der Realität der Teilnehmer vorbei

Wer gute Projektleiter-Schulungen durchführen will, muss zielgruppengerecht denken und handeln. Die Inhalte von Seminaren müssen auf die Projektarbeit der Teilnehmer abgestimmt sein. Projektleiter aus Marketingprojekten oder aus dem Pharmabereich können wenig mit Beispielen aus Bauprojekten oder komplexen IT-Projekten anfangen. Ich halte es für eine zeitliche und intellektuelle Zumutung, Projektleitern, die komplexe Technologieprojekte planen und steuern müssen, PM-Methoden und -Instrumente am Beispiel "Umzug der Familie Mayer von Regensburg nach Braunschweig" zu vermitteln. In manchen Seminaren werden Themen behandelt, die an der Realität der Teilnehmer vorbeigehen. Nicht alle Projektleiter benötigen Kenntnisse über eine ausgefeilte Earned-Value-Analyse oder die Kennzahlmethode. Ich werde den Verdacht nicht los, dass manche Seminarleiter gerade den Stoff vermitteln, mit dem sie zeigen können, was sie alles drauf haben, gleichgültig ob sie damit Nutzen generieren.

Wie so oft, der schnelle ganzheitliche Cocktail soll es bringen. Möglichst viele Themen – von Methoden und Tools bis zu Teamentwicklungsprozessen – in zwei Tagen vermitteln und üben, das muss doch für einen erfahrenen Trainer machbar sein. Die Initiatoren solcher Fast-Learning-Seminare sollten sich fragen, wie viel Stoff wirklich genießbar und verdaubar ist und die Anbieter müssen sich entscheiden, ob sie sich auf diesem Speiseplan einlassen wollen.

Fazit – Seminare sind kein Allheilmittel zur Projektleiter- Qualifikation

Es gibt viele Möglichkeiten, Projektleiter zu qualifizieren – es müssen nicht immer Seminare sein: Gruppencoaching von Projektleitern oder kollegiale Beratung halte ich gerade für erfahrene Projektleiter oft für besser geeignet. Projektleiter-Communities, die im eigenen Unternehmen oder gemeinsam mit einem anderen Unternehmen durchgeführt werden bieten gute Möglichkeiten, um zu lernen. Leider haben sich solche Maßnahmen noch nicht überall herumgesprochen und so werden stattdessen leider zu einseitig Seminare angeboten. Wie bereits gesagt, Projektmanagement-Seminare können sinnvoll sein, doch ein Allheilmittel zur Qualifikation von Projektleitern und schon gar zur Weiterentwicklung des Projektmanagement-Systems im Unternehmen sind sie sicher nicht – eher ein Ausdruck von Phantasielosigkeit und unprofessioneller Vorgehensweise derjenigen, die sie planen und durchführen.