

GROSSE IT-PROJEKTE UND IHRE ERFOLGSFAKTOREN (TEIL III): PASSENDE PROJEKTBESETZUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM UMLENKEN

In den ersten beiden Artikeln über IT-Projekte und ihre Erfolgsfaktoren wurden prinzipielle Strukturen und Erfolgsstrategien erläutert. Im letzten Teil wenden wir uns nun dem wichtigsten Element eines Projekts zu, dem Menschen. Ein Projektmanager oder ein Turnaround-Manager muss situativ passende Ressourcen für ein Projekt bereitstellen. Zum Instrumentarium der Ressourcenauswahl gehört auch die systematische Einschätzung der für das Projekt wichtigen Personen und Personengruppen. Die richtige Besetzung von Schlüsselpositionen ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor für den Projekterfolg.

Anders als Linienfunktionen werden IT-Projekt-Positionen meist unter Zeitdruck ad hoc besetzt, mit Schwerpunkt auf der fachlichen Eignung. In Krisensituationen zeigt sich dann, dass im Kern die Situation nicht an technisch-fachlichen Problemen hängt, sondern oft auf die Persönlichkeiten der beteiligten Personen und Personengruppen zurückzuführen ist. Kennen wir aber die Grundmotivationen von Projektkandidaten, können wir eine Projektaufstellung mit Hinblick auf einen passenden Aufgaben/Motivations-Mix wesentlich verbessern. Es gibt eine Vielzahl von Charakterisierungen von Persönlichkeit. Der Rückgriff darauf ist für die IT-Projektpraxis sinnvoll. Wir zeigen dies am Beispiel des „Myers-Briggs Type Indicator“ nach Keirse (MBTI/K). Seine wenigen, aber zentralen Persönlichkeitsmerkmale, die Temperamente, erweisen sich als hilfreich bei der Prüfung von Projektbesetzungen – insbesondere im Kontext von verunglückten Projekten mit Turnaround-Anforderungen ist dies von hohem Wert.

Menschen im Projekt

Passende Typen gesucht

Die Expertenmeinung zu Problemen in IT-Projekten ist einhellig. Es liegt nie an nicht zu bewältigender Technik, es liegt immer an den Verhaltensweisen der Beteiligten, wie Tom de Marco amüsant darstellt (vgl. [deM98]).

Nun haben wir im Projekt schon den 45-jährigen erfahrenen Projektleiter, den

Spezialisten für große Datenbanksysteme, den Fachmann für Wertpapierhandel – und trotzdem geht es nicht. Und dann stellen wir fest: Der Projektleiter betreibt Absicherungspolitik und löst aktiv keine Probleme. Der Datenbankspezialist will alles allein machen. Der fachliche Köhner redet nicht mit dem Kunden. Und im Gesamtprojekt werden diese Eigenschaften nicht durch andere Projektmitarbeiter kompensiert.

Unser Problem ist also nicht fehlende fachlich-technische Erfahrung, sondern die Verhaltensweisen der Projektbeteiligten in der Normalsituation. Da wir aber nicht alleine sind, geht es gleichermaßen um das Verhalten des Teams. Wir kennen den Spruch: Auf die richtige Mischung kommt es an.

Sehen wir uns Linienfunktionen in Firmen an. Mit dem Controller assoziiert man keine Vertriebstätigkeit, weil der „gar nicht der Typ dazu ist“. Das hat keine fachlichen Gründe. Dem klassischen Vertriebler traut man trotz technischer Ausbildung im Allgemeinen nicht zu, technischer Architekt in einem Projekt zu sein. Je nach Aufgabe gibt es, wie es scheint, irgendwelche persönlichen Eigenschaften, deren Ausprägungsgrad für die Aufgabenbewältigung wichtig ist.

In Personalabteilungen findet man denn auch als Unterstützung dieser Beobachtung – im Zusammenhang mit Linienfunktionen – Instrumente zur Persönlichkeitsanalyse („Was sind meine Grundmotivationen?“) und Eignungsdiagnostik („Inwieweit eigne ich mich für eine bestimmte Aufgabe?“),



Dr. Christoph Crasemann (E-Mail: cra@vcbcompany.com) ist „Designated Member“ von VCB & Company LLP. Zu seinen Schwerpunkten gehört neben dem Projekt-Monitoring die spezielle Zusammensetzung von Projektteams.



Dr. Hartmut Krasemann (E-Mail: krasemann@acm.org) ist freier IT-Architekt. Er arbeitet seit vielen Jahren im Umfeld komplexer Projekte als Projekt-Monitor, Systemintegrator und Systemarchitekt.



Dr. Raymund Vorwerk (E-Mail: rv@vcbcompany.com) ist Chairman von VCB & Company LLP. Auf der Basis langjähriger Projekterfahrung ist er spezialisiert auf Risikoanalysen und Projekt-Monitoring.

wenn auch zum Teil nur mit Blick auf Führungsfunktionen. Die Instrumente erlauben es, Aussagen über wesentliche Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern zu machen und Hinweise zu geben, ob Persönlichkeit und Aufgabe zusammenpassen.

Der Einsatz dieser Instrumente für den IT-Projekteinsatz ist im Allgemeinen entweder nicht vorgesehen oder wird der speziellen Projektsituation nicht gerecht. Geeignete Beurteilungssystematiken helfen aber

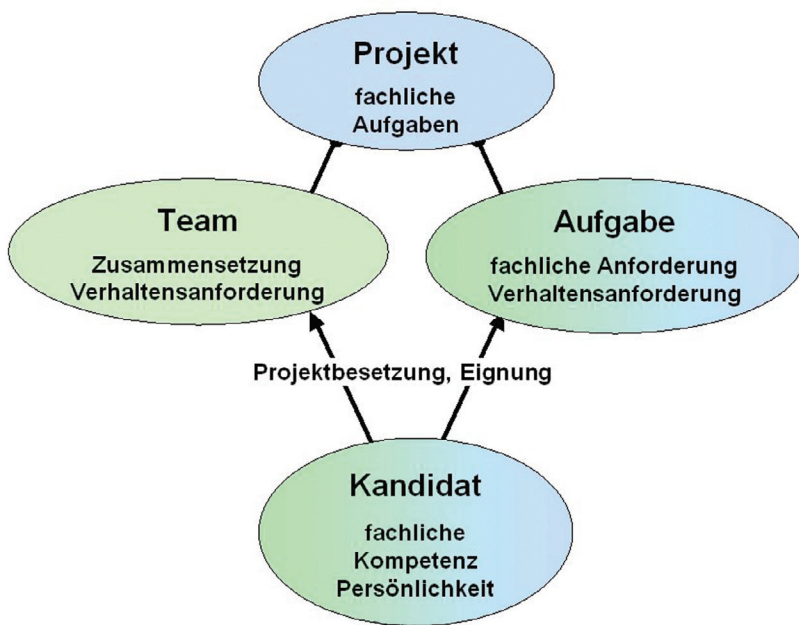


Abb. 1: Die Herausforderung bei Projektbesetzungen ist nicht nur fachlich. Das Temperament des Kandidaten muss sowohl für die Aufgabe geeignet sein, als auch ins Team passen.

sicherlich bei der Projektbesetzung. Das führt zu der Frage, wie denn IT-Projekte in der Praxis besetzt werden.

Besetzungspraxis

Projektbesetzung und Personalauswahl für Linienfunktionen sind verschieden. Die Bewerbungsaussage für die Linienfunktion „Projektmitarbeiter“ mit ihrer fachlichen Kompetenz genügt nicht, um die Position in einem Projekt „richtig“ zu besetzen, denn die fachliche Kompetenz ist dort nicht das einzige Kriterium.

Im Normalfall hat ein IT-Dienstleister mehr Angebote beim Kunden, als er eigentlich bedienen kann. Das führt dazu, dass die Projekt-Personalzuordnung nur quantitativ erfolgen kann – im Einzelfall wird unter Zeitdruck Personal verordnet und gegebenenfalls zugekauft. Auf der Grundlage eines Interviews mit dem Projektkandidaten wird anhand der fachlichen Präsentation und aufgrund einer vagen Vorstellung über die zu besetzende Projektrolle entschieden.

Analog zur Linienbesetzung erfolgt die Kandidatenwahl auch in der Projektbesetzung manchmal anhand einer Aufgabenbeschreibung. Diese Beschreibung ist meist fachlicher Natur, in Einzelfällen so etwas wie ein Aufgabe/Verantwortung/Kompetenz-Schema. Die Frage, ob Aufgabenbeschreibung und Realität sich decken, wird gerne verdrängt – IT-Projekte haben aber die Eigenschaft, sich vor allem

am Anfang mit Hinsicht auf notwendige Rollen erst zu entwickeln.

Eine weitere Auswahl-„Methode“ besteht darin, einem fachlich exzellenten Mitarbeiter die Chance zur Führungsverantwortung zu geben – Projekte als Qualifikations-Testfeld ohne doppelten Boden. Schließlich wird über Besetzungen, selbst wenn sie nicht richtig passen, anhand der Pseudo-Wirtschaftlichkeit von Auslastungsdanken, nicht von Erfolgsdanken entschieden.

Den meisten Praktiken zur Projektbesetzung ist gemeinsam, dass systematische Prüfungen einer Projektbesetzung jenseits des einfachen Interviews nicht stattfinden, unter Zeitdruck erfolgen und gegen unklare Projektanforderungen laufen. Die Folklore zu Personalauswahlentscheidungen sagt: Jeweils ein Drittel von Schlüsselpositionen in Projekten ist passend, passabel und problematisch besetzt – und zwar nicht nur im Hinblick auf die technisch-fachlichen Fertigkeiten. Allein der Hinweis, dass eigentlich nur ca. 30% der kritischen Projektmitarbeiter wirklich gut die in sie gesetzten Anforderungen erfüllen, rechtfertigt die Überlegung, wie man beim Thema Projektbesetzung das praktizierte Vorgehen verbessern kann.

Turnaround-Situationen

Eine Veränderung der gängigen Besetzungspraxis zu Projektbeginn ist schwierig.

Schließlich ist nicht bewiesen, dass die gesetzten Persönlichkeiten und Teams die anstehenden Aufgaben nicht bewältigen können. Mit dem gleichen Argument sehen wir, dass Korrekturen bei der Projektbesetzung vor Halbzeit des Projekts nicht durchsetzbar sind.

Ist ein Projekt erst in der Krise angelangt, greifen die Standardmechanismen des Managements nicht mehr. Dann besteht die Chance zu Korrektur. In der *Turnaround-Situation (T-Situation)* sehen die beteiligten Entscheider auch meist ein, dass es mit der Projektbesetzung so nicht weitergeht. Die klassische Reaktion auf diese Erkenntnis besteht dann im Austausch der Führungscrew. Doch passt die neue Besetzung?

Ein signifikanter Anteil von Projekten scheitert auch nach dem Neuaufsetzen an klassischen Management-Besetzungsfehlern der zweiten Generation: Projektmanager, die sich bereits in der Qualitätssicherung zur Ruhe gesetzt haben, dynamische Jungmanager, die sich in der Krise bewähren sollen, aber eigentlich ein neues Geschäft aufbauen wollen, oder Linienmanager, die nicht gerade unter Hochbeschäftigung leiden. Die Projektbesetzung in der Runde zwei erfolgt in gleicher Weise wie die Erstbesetzung, mit ähnlicher Fehlerquote.

Da aber in der T-Situation die Dramatik überzogener Projektbudgets offensichtlich wird, wächst die Bereitschaft zu sonst unüblichen Maßnahmen. In der Projektkrise hat man daher mehr Möglichkeiten, die Mitarbeiterbeziehung zu thematisieren. Welche Persönlichkeiten benötige ich für die Schlüsselrollen? Wie muss die Teammischung in verschiedenen Aufgabenbereichen aussehen? Das sind Erfolgsfaktoren für den Turnaround.

Temperamente, Aufgaben, Eignung

Wie können wir für IT-Projekte die gängige Besetzungspraxis verbessern? Wir wollen dazu den Blick der Besetzungsverantwortlichen für die Frage passender Charaktere im Projekt schärfen. Bei einer Projektbesetzung sind – genau wie bei einer Linienbesetzung – prinzipiell immer mehrere wesentliche Aspekte zu behandeln (siehe Abb. 1):

- *Feststellung der fachlichen Anforderungen* einer Aufgabe an die zu besetzende Rolle: Welche Erfahrung braucht man zum Lösen der gestellten Aufgaben?



- *Feststellung der Verhaltensanforderungen* an die zu besetzende Rolle: Welches Temperament kann die gestellten Aufgaben am besten lösen?
- *Fachliche Kandidaten-Prüfung*: Welche fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen liegen vor?
- *Persönlichkeitsprüfung*: Welche Persönlichkeit habe ich vor mir, welchen Charakter hat ein Kandidat?
- *Eignungsprüfung*: Wie passen die mehr oder minder klare Aufgabenstellung mit ihren Verhaltensanforderungen und ein Kandidat fachlich und vom Persönlichkeitsprofil her zusammen? Wie passt ein Kandidat in ein Team?

Die fachliche Kandidatenprüfung gegen die fachlichen Anforderungen einer Aufgabe ist der einfachste Teil. Will man darüber hinaus besser werden als mit einer rein subjektiven Einschätzung, benötigt man einen Maßstab beim Abgleich von Verhaltensanforderungen einer Aufgabe mit der Persönlichkeit eines Kandidaten. Mit diesem Maßstab müssen zunächst die Verhaltensanforderungen der Aufgabe bewertet werden. Erst dann kann die Persönlichkeitsaussage über den Kandidaten gegen diese Verhaltensanforderungen gehalten und eine Eignungsentscheidung gefällt werden. Welche Unterstützung können wir, angefangen bei den Vergleichsmaßstäben, erwarten?

Wir wollen uns dem Thema pragmatisch mit einer einfachen Systematik von Persönlichkeitsmerkmalen nähern. Am Ende beleuchten wir dann kurz noch andere existierende Maßstäbe. Eine brauchbare Unterstützung für die Projekt-Eignungsprüfung ist der bereits erwähnte MBTI/K. Er charakterisiert eine Reihe psychologischer Grundfunktionen, z. B. ob ein Mensch eher verstands- oder gefühlorientiert ist. Eine Persönlichkeit wird charakterisiert durch die Summe solcher Grundfunktionen. Keirsey nennt die grundlegenden Klassen dieser Charakterisierungen *Temperamente*. Die Klassifikation eines Kandidaten wird erleichtert durch den von Keirsey stammenden einfachen Test, den „Keirsey-Test“.

Im ersten Schritt führen wir den MBTI/K und die Temperamente ein. Die Praktikabilität des MBTI/K lebt von der überschaubaren Zahl von Temperamenten, dem einfachen Test und ihrer Relevanz für unser in verschiedensten Situationen beobachtbares

Verhalten. Das werden wir im zweiten Schritt beleuchten. Ohne diese Praktikabilität wäre die ganze Theorie wertlos.

Im dritten Schritt stellen wir die fundamentale Frage, welche Verhaltensanforderungen die in IT-Projekten wichtigen Aufgaben bzw. Rollen erfordern. Dabei halten wir die eingeführten Verhaltensmerkmale gegen eine Verdichtung von Projektrollen.

Im vierten Schritt gehen wir auf die Relevanz der Temperamente für die Eignungsprüfung in T-Situationen ein. Nach unserer eigenen Erfahrung ist die Wahl der richtigen Temperamente (nicht nur) in einer Krisensituation ein wesentlicher, kritischer Erfolgsfaktor, der in der gängigen Projektpraxis meist vernachlässigt wird.

Menschen nach Maß

Der MBTI nach Keirsey

Aufbauend auf der Typtheorie von C.G. Jung haben Isabel Myers und Kathryn Briggs in den 50er Jahren den *Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI)* zur Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen und einen zugehörigen Test entwickelt. Diesen Indikator hat David Keirsey aufgenommen und weiterentwickelt (vgl. [Kei98]). Wir bezeichnen ihn als „MBTI/K“.¹⁾ Der ebenfalls weiter entwickelte Test besteht in der von David Keirsey verbreiteten Form („Keirsey Temperament Sorter“) aus 70 Fragen, wir sprechen auch salopp vom Keirsey-Test (vgl. [Kei07]).

Der MBTI/K ist bei Weitem nicht der einzige derartige Test, ein Absolutheitsanspruch wäre daher fehl am Platz. Wir werden am Ende dieses Artikels unter *Type-Watching* noch Alternativen dazu erwähnen. Auch soll hier darauf hingewiesen werden, dass der MBTI/K zwar psychologische Präferenzen beschreibt, aber z. B. über Intensitäten wenig verrät, d. h. mit welcher absoluten Energie verfolgt eine Person ihre Motivationen?

Der MBTI/K klassifiziert Verhalten in vier Dimensionen, jede durch ein Merkmal-Gegensatzpaar gekennzeichnet, die jeweils unsere psychologischen Präferenzen kennzeichnen:

- Extroversion (*E*) – Introversion (*I*)
- Sensorische Denkweise (*S*) – iNtuitive Denkweise (*N*)
- Denken, (Thinking *T*) – Fühlen (*F*)
- Entscheiden (Judging *J*) – Erkennen (Perceiving *P*)

Wir gehen kurz auf die einzelnen Merkmale ein und empfehlen als weitere Lektüre Gunther Duecks „Wild Duck“ (vgl. [Due00]) und Keirseys „Please Understand Me II“ (vgl. [Kei98]).

In jeder der Dimensionen zwischen den idealen Typen, z. B. zwischen *S* und *N*, gibt es eine Skala. Der Wert auf dieser Skala zeigt an, wie weit in verschiedenen Situationen ein *S*- bzw. *N*-Verhalten unterstellt werden kann. Wir schreiben der Lesbarkeit halber nur *S* oder *N*, behalten die Skala aber im Hinterkopf – wir haben es eben mit vier und nicht mit acht Dimensionen zu tun.

Die Verhaltenskontexte in **Abbildung 2** geben an, wo die Merkmale sich wesentlich bemerkbar machen.

Wenn wir uns diese Dimensionen ansehen, wird auf den ersten Blick klar, dass wir alle gelisteten Merkmale nur zu gut kennen. Der schnelle Entscheider *J* nimmt Möglichkeiten eventuell gar nicht wahr, die für *P* offensichtlich sind und die bei ihm Entscheidungen verhindern. Das ist schon ein Hinweis darauf, dass man vermutlich in bestimmten Situationen davon profitieren kann, sowohl *J* als auch *P* an Bord zu haben. *J* entscheidet, *P* wird nie fertig. *S* folgt den Regeln, ist Systemerhalter und Praktiker, *N* bricht die Regeln, ist Veränderer und Theoretiker. *T* denkt, ist Technik-Begeisterter, während *F* fühlt und sozial begeistert ist. *E* kommuniziert, *I* hingegen nicht.

Gegensätze bieten Streitpotenzial. Deshalb tendieren wir zu gleichen Charakteren – das kann aber falsch sein, denn ein anderer Charakter kann eventuell gut ergänzen. Gegensätze ziehen sich (auch) an. Andererseits können ähnliche Charaktere mit Blick auf bestimmte Ziele Reibungsverluste vermeiden, weshalb sie gut zusammen passen. Es kommt also auf die Situation an.

Um zu erkennen, wohin einzelne Charaktere tendieren, ist der von Keirsey angegebene Test hilfreich. Für jede der vier Dimensionen (**siehe Abb. 2**) werden als Testergebnis Präferenzen angegeben, ausgedrückt durch Zahlen, wie: „In zwei von acht Fällen verhält sich ein Proband eher

¹⁾ Das „K“ in unserer Notation weist auf die wesentlichen Modifikationen von Keirsey hin, es ist so leider nicht üblich.

extrovertiert, in den anderen Fällen eher introvertiert.“ Auf diese Weise werden die psychologischen Präferenzen quantisiert. Keirsey argumentiert, dass – mit Ausnahme der Dimension „soziale Interaktion“ (E-I) – die mittleren Werte in allen Dimensionen seltener vorkommen als die mehr oder weniger ausgeprägten Extreme. Das gibt den Gegensatzpaaren *S-N*, *T-F*, *J-P* auch statistische Relevanz.

In einer saloppen Kurzform klassifiziert der MBTI/K deshalb über die Buchstaben seiner vier Dimensionen allein, also z. B. *ESTJ* ohne die quantisierenden Zahlenangaben. Keirsey hat beobachtet, dass sich die 16 auf diese Weise beschreibbaren Typen in vier Gruppen einteilen lassen, deren Verhaltensweisen stark korreliert sind. Diese vier Gruppen werden als Temperamente bezeichnet und von Keirsey wie folgt bezeichnet, wobei die Bezeichnungen Programm sind:

- *SJ*: die Hüter
- *SP*: die Handwerker/Künstler
- *NT*: die Rationalisten/Denker
- *NF*: die Idealisten

Wir werden nachfolgend je nach Bedarf von Temperamenten, also Charaktertyp-Gruppen, oder auch Einzelmerkmalen wie *N*- oder *S*-Präferenzen ausgehen.

Wie verhält sich bei einer Persönlichkeit ein Temperament zum Charakter? Keirsey ordnet das Temperament unserer „Hardware“ zu, an der wir nichts verändern können. Der Charakter, die äußeren Verhaltens-Erkennungsmerkmale einer Person, hingegen sieht er als die durch die Temperamente und verschiedene soziale Kontexte beeinflusste Verhaltensweisen. Mit Temperamenten messen wir also grundlegende Eigenschaften.

Nach Keirsey sind in der Bevölkerung gut 40 % *SJ*, gut 30 % *SP* und je gut 10 % *NT* und *NF*. *N* ist ein Viertel und *S* sind drei Viertel der Bevölkerung. Damit sind die Regelbewahrer also deutlich gegenüber den Neudenkern in der Überzahl. Das überrascht nicht. Welche Stabilität hätte eine Gesellschaft, die aus lauter Veränderern bestünde? Die *Ns* werden aber trotzdem gebraucht.

Unter den Architekten, Designern und Programmierern in der IT dagegen sind die *Ns* überrepräsentiert, nämlich die *Nerds* (englisch) oder *Techies* (neudeutsch). Davon lebt dann auch der Humor der uns so vertraut vorkommenden Dilbert-Comics.

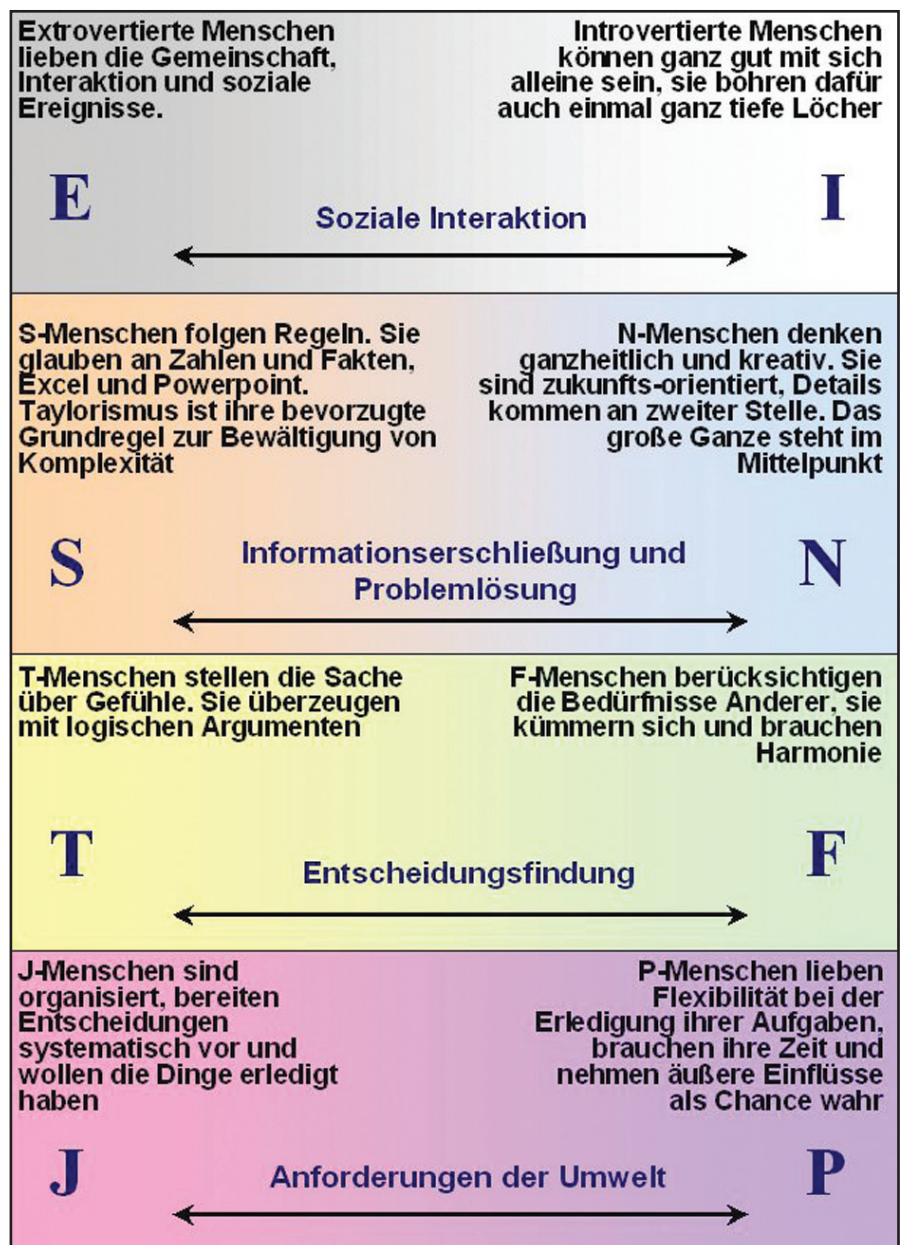


Abb. 2: Die 4 MBTI/K-Merkmal dimensions in ihren Verhaltenskontexten.

Eine andere Zahl – nach [Kro93] Top-Management-Typen – sind zu 85 % *ESTJ*, *ISTJ*, *ENTJ*, *INTJ*, davon 60 % *S* und 25 % *N*. Management in großen Organisationen benötigt Entscheidungsfreude und Logik. Auch das überrascht nicht: *N*-Typen gibt es dort proportional zum Bevölkerungsanteil.

Interessant ist nun, wie bestimmte Aufgabenstellungen durch verschiedene Temperamente gelöst werden und wie die einzelnen Temperamente im Hinblick auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung miteinander umgehen.

Praktikabilität

Sehen wir uns einmal Anforderungen an Eignungstests für die Praxis unter Bedin-

gungen der IT-Projekte an: Zeitdruck, unklare Aufgabenstellung, unklare Profil/Verhaltensanforderungen, Interview-Besetzungstechnik und Ad-hoc-Besetzungsentscheidungen.

Die MBTI/K-Merkmale sind hinreichend einfach, um bei der Projektbesetzung zwischen den Beurteilern kommunizierbar zu sein. Der MBTI/K ist weit verbreitet und gut zugänglich. Unserer Erfahrung nach haben die MBIT/K-Merkmale für die IT-Praxis differenzierende Relevanz.

Auf der Kandidatenseite ist eine Klassifikation einfach, der Keirsey Test ist online von verschiedenen Anbietern verfügbar, meist kostenfrei. Er kann in 20 Minuten bewältigt werden, einfach aus dem Bauch



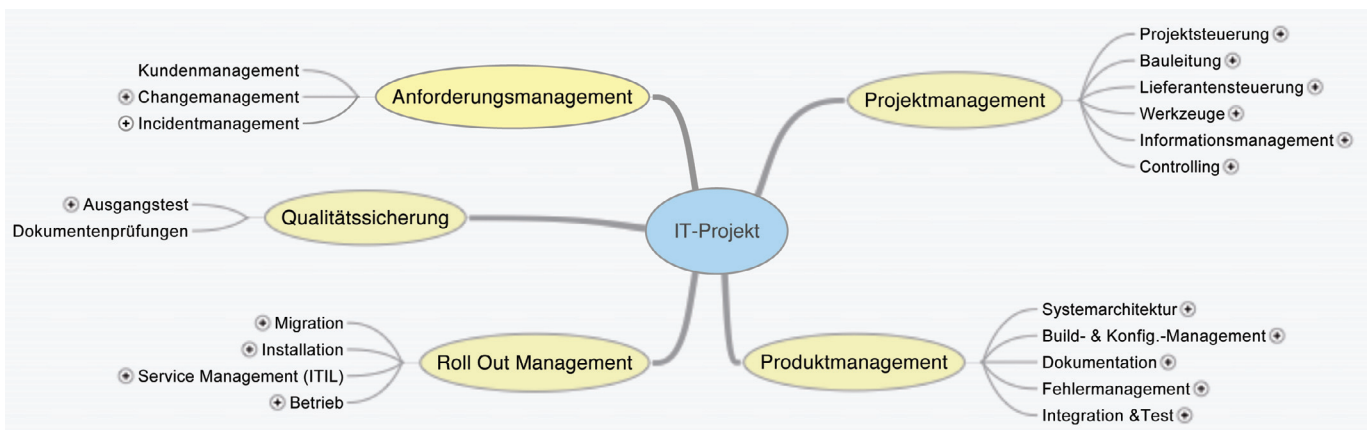


Abb. 3: Die wichtigsten Rollen eines IT-Projekts.

heraus, die Gefahr der Verfälschung wächst bei Nachdenken und Wiederholung. Dies kann sogar noch als Teil eines Interviews durchgeführt werden und benötigt keinen Vorlauf. Bei bekannten Bewerbern können MBTI/K-Einschätzungen durch Dritte abgegeben werden.

In der Einschätzung, welche Verhaltensanforderungen denn die Aufgaben des zu besetzenden Projekts stellen, greifen wir auf Erfahrung zurück. Hier wünschen wir uns Verbesserung, wie durch [Gor04] oder [Kro93] für den MBTI/K dargestellt wurde.

Die Praxis stellt weniger hohe Anforderungen an die Schärfe und Genauigkeit des Urteils über Verhaltensmerkmale, als wissenschaftlich vielleicht gewünscht. Wir nehmen eine Fehlerrate in Kauf, die ohne Beurteilungsinstrumentarium viel größer wäre. Mit [deM98] argumentieren wir pragmatisch und bleiben offen für Verbesserungen. Wichtig ist uns, dass wir eine Hilfe zur Sensibilisierung gegenüber dem Thema „Mitarbeiterauswahl“ bekommen.

Aufgaben nach Maß

Für Linienaufgaben gibt es Systematiken, die Verhaltensanforderungen für die Aufgaben einer Organisation ableiten. Diese können dann wiederum für Eignungstests verwendet werden. Voraussetzung ist es, die Aufgaben zu kennen.

Für IT-Projekte suchen wir solche Systematiken. Referenzmodelle für das Software-Engineering, vom V-Modell bis zum Unified Process, versuchen die zahlreichen Aufgabenkontexte der Prozess- und Aufgabenwelt zu vereinheitlichen. Wir ord-

nen diese Aufgabenwelt auf einer recht allgemeinen Ebene, um zu demonstrieren, wie man im IT-Projekt vom MBTI/K-Wissen profitieren kann.

Die Aufgabenbereiche eines IT-Projekts werden in den verschiedenen Rollen erfüllt. An der Ausführung dieser Rollen sind in IT-Großprojekten verschiedene Mitarbeiter beteiligt. Die Verhaltensanforderungen von Rollen sind damit nicht auf eine Einzelperson herunterzubrechen, sondern auf ein Team anzuwenden. Bei der Besetzung ist dementsprechend auf den Teamkontext zu achten.

Wir geben nachfolgend für IT-Großprojekte aus der Erfahrung zu einigen Rollen Beispiele, auf welche Charaktere und Temperament-Konstellationen wir achten sollten.

Für kleine IT-Projekte mit durchschnittlich fünf Mitarbeitern liegen Untersuchungen durch den Bericht „Who Should Work with Whom“ vor (vgl. [Gor04]). Dort wurden die Projektmitarbeiter über den MBTI/K klassifiziert, eine Reihe von wesentlichen Projektaufgaben als Teamleistung bewertet und die Signifikanz von Merkmalen für die Team-Leistungserbringung festgestellt. Die Ergebnisse notieren z. B. $T > F$, wenn das T -Merkmal für die gute Teamleistung einer Rolle signifikant wichtiger als das F -Merkmal ist. Die signifikanten Ergebnisse decken sich mit unseren Erfahrungen:

- Teamleiter-Performance im Team: $N > S$, $F > T$, $J > P$
- Systemanalytiker: $T > F$
- Programmierer: $E > I$
- Teamleiter/Team-Verhältnis: Verschie-

dene Temperamente sind besser als gleiche Temperamente

In einem kleinen Team ist ein Teamleiter im Normalfall für den Kundenkontakt und die Anforderungsverhandlungen zuständig. In dieser Situation hilft $F > T$ auf der Beziehungsebene, aber nur marginal. Wichtiger ist J . Wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass J „fertig werden“ bedeutet – das ist für einen IT-Projektmanager essenziell. Wer kennt nicht die Teams, die nie fertig werden – lasst uns einmal nach den beteiligten Typen fragen, wir werden P finden! Ein guter Schuss N wirkt sich positiv aus, vor allem wenn die untersuchten Projekte auch Neuland betreten haben. Zur Erforschung des unbekanntem Terrains ist N motivierter als S .

Dem Systemanalytiker, der im kleinen Team auch Designer und Programmierer ist, hilft die Sachlichkeit. Interessant ist, dass Teams mit extrovertierten Programmierern besser abschneiden als die mit introvertierten. Aber ist das wirklich überraschend?

Zurück zu den Großprojekten. Wir formulieren unsere Erfahrungen anhand der fünf wichtigsten Projektrollen (siehe Abb. 3). Die folgende Aufzählung gibt Tendenzen an, ohne dabei Vollständigkeit zu beanspruchen.

1. Projektmanagement mit Bauleitung, Projekt- und Lieferantensteuerung, Controlling, Informationsmanagement

- N braucht man für die Bauleitung, um die Prozesse aufzusetzen, um zu ahnen, was bei den Lieferanten schief gehen kann, schlicht, um die Gesamtkonzeption des Projekts so zu gestalten, dass das Projekt zu Ende kommt. N

sorgt sich um einen inhaltlich validen Plan. Er ist also zuständig für alles, was durch Standards nicht geregelt ist – und das ist auf der konkreten Arbeitsebene eine Menge.

- *S* steuert und überwacht das Projekt, sorgt für die Ressourcenversorgung aus der Linie, für das Treiben von einmal etablierten Prozessen und für die Regelkommunikation. Wenn die Menge der ungeplanten Anforderungen in einem Projekt allerdings nicht mehr mit den Standardmechanismen erledigt werden kann, versagt *S*. Mit ihm werden aber die Standardmechanismen des Kunden und der eigenen Organisation beruhigt.
- Für das Informationsmanagement benötigt man *F* ebenso wie für die Mitarbeitermotivation.
- Gleichzeitig benötigt man ein gutes Maß an *J* – man will schließlich einmal fertig werden.
- Für kritische Managementsituationen benötigt man *E*. *I* hat zu wenig Bedarf, sich anderen mitzuteilen.
- *P* und *T* braucht man auf der „technischen“ Ebene, sie machen die eigentliche Arbeit.

2. Produktmanagement mit Systemarchitektur, Build- & Konfigurationsmanagement, Dokumentation, Fehlermanagement, Integration & Test

- *N* ist für Systemarchitektur nicht nur in der Explorationsphase wichtig. Die Wechselwirkungen zwischen Architektur, dem gesamten Integrations- und Testprozess und der Gesamtprojektplanung erfordern ein Gespür für das Ganze.
- *S* setzt im Produktmanagement die Standards auf.
- *T* und *P* sind wieder für die eigentliche Arbeit wichtig.
- *J* ist für die Schnittstelle zu den anderen Rollen wesentlich, ohne *J* geht es nicht.

3. Anforderungsmanagement mit Kunden-, Änderungs- und Incident-Management

- *F* braucht man für die Kundenbeziehung.
- *J* ist zusammen mit *T* wichtig, um mit wirtschaftlich vernünftigem Ergebnis in Vertragsverhandlungen zum Abschluss zu kommen. Zu viel *P* erzeugt steigende Anforderungen, ohne Termin, und alles zum gleichen Preis.

- Auch das Incident-Management mit seinen Routineprozessen und Auswertungen braucht *J*.

4. Rollout-Management mit Installation, Migration, Service-Management und Betrieb

- *N* braucht man bei der Vorbereitung, für den Gesamtblick mit Hinsicht auf das entstehende System. Da im Betrieb das meiste Geld steckt, ist der Blick für Optimierung und Automatisierung wichtig: ein *N*-Job.
- *S* dominiert meist Rollout und Betrieb, man braucht *S* im stabilem Zustand des Betriebs.

5. Qualitätssicherung mit Ausgangstests, Dokumentprüfungen

- *S* und *J* braucht man und bekommt man auch.
- *N* ist für das Aufsetzen der Prozesse mit Hinsicht auf höchsten Kosten/Nutzen-Effekt wichtig.

Ergo

Aus der Auflistung sollte sichtbar werden, dass wir für wenig Aufwand brauchbare Hinweise für unsere Großprojekt-Besetzung erhalten. Wir brauchen einen Temperamentmix für die anstehenden Aufgaben. Ein Linienmanager sagte einmal zur Besetzung seines Großprojekts, das Erfolgsrezept bestehe darin, viele verschiedene Typen an Bord zu haben, die auch nicht immer kompatibel sein müssten. Diese Strategie war noch nicht unterlegt mit einer Typthematik, hat aber gut funktioniert.

Grundsätzlich benötigt man immer ein bestimmtes Verhältnis von *N* zu *S* in Großprojekten, am Anfang mehr *N*, später weniger. *N* ist die Kreativabteilung. Nicht von ungefähr tragen die *NT*-Typen bei Keirse die Bezeichnungen Architekt (*INTP*), Mastermind (*INTJ*), Erfinder (*ENTP*) und Feldmarshall (*ENTJ*). Sie agieren am liebsten im Neuland.

In der Praxis haben sich einige Typ-Aufgaben-Konstellationen als schwierig herausgestellt. Es wundert nicht, wenn ein anspruchsvolles Projekt in den Händen von *STJ* schnell zum Verwaltungsakt wird. *SJ* ohne *N* neigt in Projekten mit inhaltlichen Problemen zu „Management durch Druck“. Das hilft aber nur einmal weiter und führt dann über Widerstand zur Resignation der Beteiligten, da kein

Problem wirklich gelöst wird. *SJ* sieht nicht, dass die „Handwerker“ *SP* in Zusammenarbeit mit den „Denkern“ *NT* die Probleme nur mit entsprechender Motivation angehen und abarbeiten.

NT und *SP* erledigen die eigentliche Arbeit. *NF*-Typen sind in IT-Projekten eher rar (vgl. [Due00]), man kann sie aber als Projekt-Klagemauer einsetzen (vgl. [deM98]).

N wie *P* haben meist keine Lust zu testen. Die *S* und *J* testen, aber sie haben zu wenig Ehrgeiz, ihre Tests wirkungsvoll zu automatisieren.

Betriebsthemen werden meist von *S* erledigt, oft fehlt in der Anfangsphase aber der notwendige *N*.

Temperamente für den Turnaround

Wir betrachten beispielhaft die T-Situation in IT-Großprojekten. Eigentlich ist alles ganz einfach. Wir, die Personal-Rekrutierer und Entscheider, haben den Willen zur personellen Veränderung und die Einsicht, dass bei der Neubesetzung die passenden Typen ans Ruder müssen. Und wir wissen: „Passend machen“ funktioniert nicht, Motivation kann man nicht befehlen. Schlüssel bei einem erfolgreichen Turnaround ist das passend zusammengesetzte Team.

Da wir Typologen sind, wissen wir auch, dass für die Schlüsselpositionen im Projekt nicht nur fachliche Eignung wesentlich ist, sondern auch der Charaktertyp. Wir sind uns auch im Klaren darüber, dass wir selbst Typpräferenzen haben – meist bevorzugen wir für Jobs, die wir uns selbst zutrauen, Typen, die uns ähnlich sind.

Für die Besetzung von Schlüsselpositionen holen wir uns entweder Personalprofis an Bord, die in der Besetzung von IT-Projekten erfahren sind, oder wir beteiligen IT-Profis, die sich mit Krisenprojekten und Teaming beschäftigt haben. Und schließlich nehmen wir uns selbst vor, lieber die passenden, wenn auch teureren Mitarbeiter einzukaufen, als interne, aber nicht passende zu verordnen.

Wir nutzen die MBTI/K-Typsystematik als Teil unserer Besetzungsstrategie.

Basierend auf einer Analyse der Technik und Prozesse im Projekt identifizieren wir, welche Aufgaben und Schlüsselpositionen wichtig sind. Damit haben wir eine Orientierung für die fachlichen *Skill*-Anforderungen an die Kandidaten. Für die



Verhaltensanforderungen lernen wir erst einmal aus der Projekthistorie. Wir versuchen herauszufinden, welche Bereiche funktionierten, wo die Defizite waren, was anders zu machen wäre und welche Temperamente die Aufgabenerfüllung prägen. Damit erhalten wir eine Typ-Ist-Einschätzung der Projektaufstellung, die uns auch erlaubt zu beurteilen, welche bisher zentralen Mitarbeiter aus Kontinuitätsgründen ihre Rolle behalten sollten.

Wir betrachten im nächsten Schritt die Veränderungen in den Aufgaben im Vergleich zu vorher und stellen im Besetzungsteam eine grobe Typ-Erwartungsliste auf.

Kandidaten, die für die neu zu besetzenden Rollen qualifiziert erscheinen, machen den MBTI/K-Test. Das gilt für neue Kandidaten ebenso wie für solche aus der bestehenden Projektmanufaktur. Die Eignungsprüfung – wie üblich per Bewerber-Profil und Interview – wird ergänzt durch eine Typprüfung. Wir prüfen gegen die Typ-Einschätzung des gesamten Teams, ob wir bei einer in Frage kommenden Besetzung auf Typwidersprüche stoßen.

In Einzelfällen kommen Zweifel an einer Besetzung auf. Wir haben aber politisch oder zeitlich keine Alternativen und beschließen die Besetzung. Aufgrund des ermittelten Typrisikos suchen wir aber weiter nach passenderen Alternativen oder Teamergänzungen.

Soweit unser Vorgehen, eigentlich machen wir das doch immer so, oder? Der Unterschied zur etablierten Besetzungspraxis besteht darin, dass über ein einfaches Hilfsmittel das Thema der personellen Eignung noch einmal besonders hervorgehoben wird. Obwohl das Hilfsmittel generell nützlich ist, gibt der Zwang zum Erfolg in der T-Situation den wesentlichen Anreiz zum Einsatz.

Noch ein Wort zur T-Situation. Diese entzieht sich per Definition den Standardmechanismen der Projektdurchführung. Damit wird in der Reparaturphase der NT-Typ in Schlüsselrollen nicht nur wichtig, sondern wesentlich. Eine Strategie der Besetzung in den Schlüsselrollen wäre folgende: Am Anfang gute Repräsentanz von N, T/E, J, für die Phase der Ruhe kann dann umbesetzt werden. Es ist wie bei der Firmengründung. SJ ist gegenüber NT im Nachteil, man braucht den Typ aber für die Phase der Stabilisierung und des Wachstums.

Das passende Team wird durch die Besetzung bestimmt, nicht durch die üblichen Teambildungsmaßnahmen. Die sind zwar wichtig für die Stimmung im Projekt und die Motivation, können aber die erfolgsrelevanten passenden Grundmotivationen nicht ändern.

Type-Watching

Andere Eignungsdimensionen

Der angeführte MBTI/K dient uns als Anstoß, die Besetzung von Schlüsselpositionen in IT-Projekten systematisch zu verbessern. Wir nennen zusätzliche Persönlichkeitseigenschaften, die für unsere Projektbesetzung von Interesse sind, und verweisen beispielhaft auf weitere Testinstrumente.

Bei Managementqualifikationen wird die fachliche Erfahrung gerne den Erfahrungen mit Projektplanung- und -steuerung untergeordnet. Es muss aber im Managementteam genügend Gespür dafür geben, die Auswirkungen der eigentlichen fachlichen Leistungsanforderung auf die Managementaufgaben zu hinterfragen. N und F haben gute Anlagen, dies auch zu tun. Ein Fehlen dieses Gespürs ist ein häufig anzutreffender Grund für T-Situationen.

Für weitere Persönlichkeitseigenschaften, die wir üblicherweise bei Bewerbungen prüfen und die uns auch bei Projektkandidaten interessieren, wünschen wir uns ähnlich zum MBTI/K Unterstützung bei der Beurteilung. Das sind:

- Intensität der Motivationen: Wie viel „Power“ hat ein Kandidat?
- Logische Intelligenz (IQ): Wie sieht die Ausprägung der Problemlösungsfähigkeit aus?
- Teamfähigkeit
- Eigenantrieb, Selbstorganisation
- Macht-, Leistungs- und Beziehungsorientierung

Wir studieren Zeugnisse und bekommen Hinweise auf den IQ. Mit mehreren Eigenschaften beschäftigt sich der verbreitete CPI-Breitband-Test (*California Psychological Inventory*, vgl. [Gou96]). Allein seine ca. 500 Fragen und die Auswertung erfordern Zeit und Auswertungsfertigkeiten. Enneagramme (vgl. [Enn]) sind einfach zu testen, die neun Dimensionen erscheinen jedoch für die Projektpraxis weit weniger anwendbar als MBTI/K.

Interessant ist der „Predictive Index“ (vgl. [PiW]), der in ähnliche Dimensionen wie der MBTI/K deutet, dessen Test aber höheren Ansprüchen genügt. Zum MBTI/K gibt es auch eine visuelle Form, den „Visual Questionnaire“ (vgl. [Viq]), der eine geringere Fehlerquote verspricht als der Keirsey-Test. Das Thema der Testgüte wollen wir hier nicht weiter diskutieren.

Wir wollen auch auf die Arbeiten von Gunther Dueck (vgl. [Due02]) hinweisen, der nach umfangreicher Beschäftigung mit Keirsey eine erweiterte Persönlichkeitsklassifikation aufgestellt hat. Er stellt neben die Kernmotivationen S, das „Richtige“, und N, das „Wahre“, eine weitere, das „Natürliche“. Dueck unterlegt seine Motivationen mit informatischen Modellen und verleiht ihrer grundlegenden Bedeutung damit Nachdruck.

Wir vermuten, dass die natürliche Dimension mit jeweiliger S- und N-Lastigkeit für die Einschätzung von Managementpositionen wichtig sein könnte. Die Dueck-Klassifikation ist allerdings für die Praxis in der derzeitigen Form unhandlich und es fehlt ein zugehöriger, hinreichend einfacher Test.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass Personalberater täglich weitere, hier nicht genannte Instrumente für das systematische Analysieren von Verhaltensmustern einsetzen, die auch für den Einsatz in Projekten brauchbar sein könnten.

Es ist zu wünschen, dass das vorhandene Instrumentarium zur Persönlichkeitserklärung dazu genutzt wird, die Kultur der Projektbesetzung insgesamt systematisch zu verbessern. Die Frage, inwieweit Temperamente erworben oder vorhanden sind, ist dabei nicht relevant. Wir wollen Orientierungshilfen haben. Das bedeutet, dass wir auch mit suboptimalen Ergebnissen gut leben können.

Jenseits der Projektgrenzen

Problematisch ist es oft, wenn in Großprojekten gestandene Linienmanager als Krisenmanager fungieren sollen. Die Statistik weist aus, dass die meisten Linienmanager S sind, wir haben auf die S/N-Bedeutung in T-Situationen schon hingewiesen (vgl. [Kro93]). Also Achtung.

Neben der Frage nach den Menschen im Projekt ist die nach den Menschen im Projektumfeld genauso wichtig. Was treibt die umgebende Organisation, was den Kunden und was den Lieferanten? Viele

Firmen ergründen in der Akquisition auch die Soziologie des potenziellen Kunden – ein guter Ansatz. Für die Beziehungspflege ist das sehr hilfreich. Das gilt auch für Lieferanten. Ist der liefernde Manager *SP*, dann braucht man mehr *J*, um Liefsergebnisse zu erreichen als bei einem *SJ*-Lieferanten.

Eine T-Situation bietet eine gute Gelegenheit, das Thema *Type-Watching* für Projekte zu etablieren. Das dies auch von Anfang an geht, war Thema des letzten Artikels über Projektmonitoring.

Zu guter Letzt

Tom de Marco beschreibt in „Der Termin“ (vgl. [deM98]) sein Credo, dass Menschen im Projekt eine zentrale Bedeutung zukommt. Jeder ist in seinem Typ befangen, dazu gibt de Marco reichlich Beispiele; de Marco ist ein *Type-Watcher*. Zwar wird de Marco viel gelesen, jedoch führt die Frage nach der Umsetzung seiner Vorschläge unserer Beobachtung nach eher zu Irritationen.

Wir haben mit dem MBTI/K ein Beispiel gegeben, wie man sich dem Verhalten der

Menschen im Projekt analytisch nähern kann. Die Übersetzung der Beobachtungen de Marcos in Motivationen macht seine Szenarien aus dieser Sicht heraus verständlich und einsehbar.

Als Fazit für die Praxis wollen wir festhalten, dass Typtheorie auch als eine Art Checkliste für die Projektbesetzung angesehen werden kann.

Projekte bestehen aus Heterogenität! Ein *S*-Manager hat meistens Typprobleme mit einem *N*-Typen (und umgekehrt). *J* und *P* passen nicht, *T* und *F* auch nicht. Die Kunst besteht darin, alles zusammenzuhalten – Typologie lehrt, dass es hier kein besser oder schlechter, sondern nur ein unvermeidbares „anders“ gibt. Diese Erkenntnis kann man lernen und die vermeintliche Inkompatibilität in eine Stärke bei der Erledigung verschiedener Aufgaben verwandeln.

Wir danken Prof. Dietger Mainz für den Zugang zu der umfassenden Assessment-Praxis an der Nordakademie Elmshorn. Die Anregung zur Beschäftigung mit den Typen und zu diesen Ausführungen verdanken wir den Büchern von Prof. Gunther Dueck. ■

Literatur & Links

[Cra07] C. Crasemann, H. Krasemann, R. Vorwerk, Große IT-Projekte und ihre Erfolgsfaktoren (Teil I): von Interessen, Strukturen und Unternehmenskultur, in: OBJEKT spektrum 6/07

[Cra08] C. Crasemann, H. Krasemann, R. Vorwerk, Große IT-Projekte und ihre Erfolgsfaktoren (Teil I): über Projekt-Monitoring, in: OBJEKTSpektrum 1/08

[deM98] T. de Marco, Der Termin, Hanser 1998

[Due00] G. Dueck, Wild Duck, Springer 2000

[Due02] G. Dueck, Omnisophie, Springer 2002

[Enn] Das Eneagramm, siehe: www.enneagramm.de

[Gor04] N. Gorla, Y.W. Lam, Who Should Work with Whom., in: Com. of the ACM 47 (6), S. 79-82, 2004

[Gou96] H.G. Gough, H.G., P. Bradley, CPI Manual, 3rd Ed., Consulting Psychologists Press 1996

[Kei98] D. Keirsey, M. Bates, Please Understand Me II, Temperament Character, Intelligence, Prometheus, 1998

[Kei07] Keirsey.com, Homepage, 2007, siehe: www.keirsey.com

[Kro93] O. Kroeger, J.M. Thuesen, Type Talk at Work. How the 16 Personality Types Determine Your Success on the Job, Tilden Press 1993

[PiW] Piworld.com, Homepage, siehe: www.piworldwide.com

[Set07] C. und M. Setzwein (Hrsg.), Turn-around-Management von IT-Projekten, dpunkt-verlag, 2007

[Viq] Viquet Homepage, siehe: www.viquet.com