



## **Troubleshooting im Projektmanagement! - Interview mit Maik Pfingsten**

Februar 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast082](http://www.mehr-fuehren.de/podcast082)

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



## Geropp

Als Podcaster macht es mir immer wieder Spaß, mich mit anderen Podcastern auszutauschen. Vor kurzem habe ich mich deshalb mit Maik Pfingsten in Köln getroffen. Das Gespräch war so spannend, dass ich ihn danach direkt zu einem Interview gebeten habe. Maik Pfingsten bezeichnet sich selbst als Lifestyle Entrepreneur. Er hat als Softwareentwickler begonnen, war dann Software-Projektleiter und Systemingenieur und hat als Selbstständiger Projekte gerettet. Er wurde also als Troubleshooter gerufen, wenn abzusehen war, dass ein wichtiges Projekt gegen die Wand läuft. Er hat auch mehrere Firmen gegründet und steht häufig als Redner auf der Bühne. In seinem Podcast Zukunftsarchitekten geht es um Wissen, Erfahrung, Interviews und Methoden rund um das Systems Engineering, es geht um Projektmanagement und um Leadership. In seinem zweiten Podcast - ja, der Junge hat zwei oder sogar drei? Ich weiß gar nicht genau. Jedenfalls in seinem zweiten Podcast Lifestyle Entrepreneur gibt er Tipps und Interviews rund um das Thema Selbstständigkeit als Solopreneur. Ich wollte von ihm genauer wissen WARUM Projekte scheitern und was er früher so genau gemacht hat, wenn er als Troubleshooter gerufen wurde. Hier beim Interview mit Maik Pfingsten.

Hallo Maik, schön, dass du mit dabei bist.

## Pfingsten

Ja, hallo Bernd, freut mich dabei sein zu dürfen.

## Geropp

Sag mal Maik, was ist der Unterschied zwischen einem Projektingenieur oder Projektleiter und einem Systemingenieur?

## Pfingsten

Also im Kern ist der Unterschied an einem Faktor auszumachen. Wenn wir über Projekte

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



reden, also in der Regel - ich rede als Systemingenieur und Troubleshooter über Entwicklungsprojekte hauptsächlich - dann gibt es Anforderungen an das Projekt und gleichzeitig gibt es Anforderungen an das System, was dort entwickelt werden soll. Und da sehen wir einen ganz entscheidenden Faktor und zwar, die Anforderungen für ein Projekt ist unglaublich wichtig, während dieses Entwicklungsprojekt läuft. Wenn das Projekt abgeschlossen ist, dann ist es so, dass diese Anforderungen im Grunde historisch sind. Also Budget, Termine, Meilensteine, all das was im Projektmanagement halt haben. Was aber bleibt und was als Anforderung unglaublich wichtig sind, sind die Anforderungen an ein System. Das kann auch durchaus noch zehn Jahre Bestand haben diese Anforderungen. Und so sind es im Grunde Rollenkonzepte. Also ein Projektmanager hat im Grunde die Verantwortung für die Anforderungen an das Projekt, während der Systemingenieur die Verantwortung hat an die Anforderungen an das System. Bei einfacheren Projekten, bei kleineren Projekten, die vielleicht jetzt nicht so komplex sind vom Projekt her oder vom System her, fallen diese Rollen in der Regel in eine Person zusammen. Das heißt, ich habe als Person beide Hüte auf, ich bin der Projektleiter und der Systemingenieur, also derjenige der auf der einen Seite das Team steuert und die ganzen Projektziele verantwortet und die Anforderungen daran, wie aber auch natürlich die technischen Anforderungen an ein System. Bei größeren Projekten, komplexeren Projekten und auf sehr vielen internationalen Projekten fällt das rein organisatorisch oft dann sinnvollerweise auf zwei oder mehr Köpfe. Da gibt es dann klassischerweise Projektleiter Hierarchien, Strukturen ebenso, genauso wie es mindestens einen Systemingenieur gibt.

## Geropp

Das heißt, das ist hauptsächlich der Begriff, sagen wir so im Automotiv, im Entwicklung von Flugzeugen und in dem Bereich denke ich, taucht der häufig auf, oder?

## Pfingsten

Genau. Also der Begriff ist geprägt worden über die Luft- und Raumfahrt. Stark über die Raumfahrt, weil wir da, gerade wenn es um die Raumfahrt geht, ja um sehr komplexe

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



Systeme reden und handeln und reden. Und über diese Situation, dass es auf der einen Seite, ich sage mal einer Führungs- und Entscheiderhierarchie bedarf, um so ein Projekt zu handeln. Wie es aber auch einen, vielleicht in anderen Branchen wird es Leadingenieur genannt, also vielleicht ein erfahrener Kollege, ist es der Systemingenieur. Wir haben es in Deutschland SO als Ausbildungsform nicht direkt sichtbar, aber ich bin von Haus aus Mechatronik Ingenieur und das ist klassischerweise ja eigentlich jemand, der auf das System guckt und das System betrachtet, daher kommt das so ein bisschen. Hat dann so seinen Weg gefunden natürlich in die Automobilindustrie und wird mehr und mehr bewusst, weil die Projekte werden komplexer die Systeme werden komplexer und so wird der Bedarf an einer Person, an einer Rolle, an einen Entscheider, eine Führungskraft, die dieses beherrscht und fachlich führt, dann eben halt auch mehr und mehr. Und so geht es jetzt mittlerweile als Begriff und auch als Rolle in viel mehr Branchen ein. Also ich kenne eine Menge Branchen, mittlerweile auch außerhalb von Luft- und Raumfahrt und Automotive. Gut, das Systems Engineering und der Systemingenieur durchaus eine bewusste Rolle ist, ja.

## Geropp

Ah okay. Jetzt bist du ja schon seit längerem selbstständig und zwar wirst dann häufig oder wurdest in der Vergangenheit häufig als Troubleshooter auch reingeholt, wenn so ein Projekt - sagen wir mal - aus dem Ruder läuft. Was ist dann genau deine Aufgabe als Troubleshooter und was machst du als erstes?

## Pfingsten

Also die Rolle des Troubleshooter ist im Grunde eine Führungsrolle. Ich springe in so ein Projekt rein. Einer meiner damaligen Auftraggeber, ich habe das über 14 Jahre in der Automobilentwicklung gemacht, war halt unterwegs als Troubleshooter, als selbständiger freiberuflicher Troubleshooter - ja, das Feuerwehrmännchen genannt. Also springe rein und übernehme Führungsverantwortung und führe das Team. In der Regel der allererste Schritt ist überhaupt das Thema abzuschirmen. Das sind Projekte wo eh durch verschiedenste Gründe bewusst wurde, das läuft hier fürchterlich schief, wir kommen nicht mehr zu dem

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



Ergebnis zu dem wir wollten. Zeitlich, finanziell, was auch immer. Und dann sind meistens die Teams ziemlich platt, die liegen ziemlich am Boden. Das heißt, mein Job ist zunächst einmal das Team abzuschirmen vom obersten Management, das ist nämlich ganz häufig ein Problem, dass dann diese Projekte ja auch ganz hoch bis in die obersten Hierarchien auf allen Seiten hoch poppen und dann entsprechend geht dann jemand aus der Geschäftsführung, aus dem Vorstand zu einem, ich sage jetzt mal Software Ingenieur und sagt: "Hör mal, wie sieht es aus?" Und der sagt: "Ja ich kann meine CD gerade nicht einlegen, mein Laufwerk klemmt." Das wird dann wiederum als "uuh, da läuft was schief" wahrgenommen. Ich schirme diese Teams ab gegenüber den oberen Entscheidern und sage ganz klar, ich kanalisierere jetzt die Kommunikation über meine Person. Ich bin der Ansprechpartner, ich weiß als Troubleshooter, als Systemingenieur was das Thema ist und wo wir hin wollen. Und damit baue ich das Team auch wieder auf. Weil im Grunde sind es zwei Faktoren was Führung da angeht. Das eine ist, ich bin ein Externer und habe eigentlich keinerlei Führungshierarchie. Das zweite ist, sie brauchen Vertrauen, sie brauchen auch Vertrauen zu mir, weil oftmals das Vertrauen ziemlich gestört ist in solchen Projekten.

## Geropp

Was sind denn so die üblichen Probleme warum Projekte scheitern oder zumindest nicht so laufen wie sie sollten?

## Pfingsten

Also ein ganz typisches Problem ist, dass sich die Projekte nicht wirklich ernsthaft zu Beginn über ihre Anforderungen klar werden. Also vor allem die technischen Anforderungen, die Systemanforderungen. Umgangssprachlich Lastenheft, das heißt Projekte starten. Wir reden ja oft über Innovationsprojekte, sprich also Projekte, die irgendwelche neuen Technologien einsetzen, neue Technologien, neue Funktionalitäten in einem komplexen System eben halt raus bringen. Ob das jetzt Luft- und Raumfahrt ist, oder ob das irgendwo intelligentes Werkzeug für den Bau ist so. Und diese Projekte starten, da gibt es eine Idee, da gibt es vielleicht eine Vorphase, vielleicht so ein ja Vorentwicklungsstudienkonzept, Innovations-,

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



Idee, Phase. Und dann entsteht daraus irgendwann der Punkt, so jetzt machen wir mal und jetzt setzen wir um. Und dann geht in die Vollen und wird häufig sofort recht schnell ein erstes Ergebnis erwartet, das Projekt muss liefern. Das heißt, viele Projekte, die dann irgendwann in Probleme geraten, springen quasi vom Projektstart sofort in die Umsetzung und beschäftigen sich nicht mit der Frage, was sind eigentlich meine Lasten, was sind meine Anforderung und wie vor allem kann ich sie umsetzen in einer Lösung, also in einer Architektur sinnvoll, um dann in die Umsetzung zu gehen. Das ist ein großer Faktor, ein zweiter großer Faktor ist das Thema Komplexität. Wenn wir über Komplexität reden, reden wir eigentlich über zwei Parameter. Das eine ist der Parameter kompliziert, wie kompliziert ist das System? Und das andere ist der Parameter wie dynamisch ist das System? Und aus diesen beiden Parametern ergibt sich die Komplexität eines Systems. Und das wird häufig unterschätzt, weil dann relativ kleine Teams plötzlich recht komplexe Themen wälzen und irgendwann schlicht hinten runter fallen mit der Arbeit und irgendwann feststellen, ich sage mal, exemplarisch, bildlich davon, irgendwann fest stellen "oh jetzt haben wir die Küche aber auf dem Dach und das funktioniert aber nicht." Und spätestens wenn der Kunde zurück und sagt so: "Das habe ich mir jetzt aber nicht vorgestellt", dann fangen genau diese Thema an, ja.

## Geropp

Wenn ich dich richtig verstehe, wenn ein Projekt richtig laufen sollte, ist halt sehr wichtig, dass man am Anfang dieses Lastenheft bestimmt, damit man eben nicht mit dem Dach anfängt?

## Pfingsten

Genau, genau.

## Geropp

Hilfst du auch kleineren Unternehmen, die also ein kleineres Team haben? Wie gehen die da

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



vor? Gibt es da große Unterschiede hinsichtlich des Lastenheftes oder kann man das Prinzip überall in der Art einsetzen?

## **Pfingsten**

Also im Grunde ist das Prinzip immer das gleiche, ich muss mir zu Beginn einfach die Zeit nehmen und mit den verschiedensten so genannten Stakeholdern, also Interessensgruppen abklären, was sind die Anforderungen an mein System? Und da gibt es einen ganz wichtigen Faktor, das ist auch das, was ich in diesen Troubleshooting Projekten immer ganz als allererstes herausgearbeitet habe ist, nämlich wer ist der Benutzer dieses Systems, dieses Produktes? Und was für einen Kernnutzen liefert dieses System, dieses Produkt? Und das ist völlig egal, ob das jetzt ein gesamtes System Auto ist, oder ob das eine, ich sage mal, ein Akkubohrer ist als einfacheres in Führungsstrichen Produkt. So einfach sind die heute auch nicht mehr. Aber mal so als Beispiel, was vielleicht ein Produkte wäre, was ein kleineres Projekt oder kleines Unternehmen. Denn ein entscheidender Faktor ist da drin und zwar, der Benutzer wird dieses Produkt und dieses System nur kaufen und gut finden, wenn es ihm einen Nutzen stiftet. Warum sollte ich es kaufen, wenn es mir keinen Nutzen stiften würde? Und wenn ich das kenne, kann ich den nächsten Schritt machen und sagen, was in den Anforderungen an das System? Anforderungen an das Produkt, spricht also die Lasten? Und welche von diesen Lasten unterstützen diesen Nutzenversprechen und welche machen es möglicherweise kaputt? Und das funktioniert genauso gut für ein kleineres Projekt, für kleines oder mittelständisches Unternehmen, sich darüber Gedanken zu machen, wie natürlich auch für große komplexe Projekte, wo viele große Player miteinander spielen.

## **Geropp**

Jetzt egal, ob als Troubleshooter oder als Systemingenieur, wenn du irgendwo in so ein Unternehmen kommst, du übernimmst ja dann die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes, was kurz davor ist, gegen die Wand zu laufen. Du hast aber nicht die disziplinarische Verantwortung für die Mitarbeiter? Wie gehst du da vor, die Projektmitarbeiter dann auf deine Seite zu bringen?

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



## Pfingsten

Also ich sage mal, die Basis ist fast Vertrauen. Und Vertrauen basiert auf einem respektvollen Umgang miteinander und vor allem aber auch eben auf der Basis, dass ich Vertrauen im Vorfeld schenke. Also ich komme ja da rein, ich habe keinerlei disziplinarische, hierarchische oder unternehmerische Linienführungsmacht. Ich kann keine Macht ausüben, keine Direktive ausüben. Das heißt, ich führe im Grunde über Vertrauen - und da spielt Leadership halt ein ganz großes Thema. Ich kann nur, indem ich als Vorbild fungiere und wirke und eben respektvoll mit den Leuten umgehe, dieses Vertrauen aufbauen, diese Teams wieder aufbauen. Das bedeutet nicht, dass ich irgendwie ein weicher, softer Kerl sein muss. Also auch DAS ist ganz wichtig, gerade in Troubleshooting. Situation, wenn ich so ein Projekt habe, was in Summe anderthalb Jahre laufen sollte, aber dann nach einem Jahr feststelle so "oh, wir schaffen unsere Ziele nicht, Termin, Budgets, alle was auch immer. Wir haben nur noch sechs Monate und müssen jetzt irgendwie vorankommen." Dann habe ich aber auch keine Zeit natürlich jetzt irgendwelche Machtspielchen in diesen Unternehmen durchzuführen. Das heißt, ich muss schon eine klare Kante kommunizieren, das bedeutet, an der Stelle ist es auch mein Job zu führen, sprich klar zu sagen: "Okay, das ist der Weg, das ist die Strategie, das setzen um, das lassen wir weg auch wenn manchmal ein harter Fight ist. Und dann gehen wir gemeinsam als Team auf die Reise. Ich hab dieses Projekt als Troubleshooter übernommen, weil ich sicher war, dass wir da erfolgreich sein können." Ich habe auch Projekte schon abgelehnt, weil ich gesagt "Sorry, beendet das, das ist zwar jetzt ein Schrecken, aber ansonsten habt ihr einen Schrecken ohne Ende." Also das ist wichtig, dass ich dem Team ein Vorbild bin, aber auch klar sage, wer nicht mitgehen kann oder wer nicht mitgehen will, ist es kein Problem. Dann ist es aber an der Zeit, aus diesem Projektteam auszusteigen, vielleicht in ein anderes Projekt zu gehen. Ist völlig okay. Gehört dann auch dazu, dass ich dann entsprechende Gespräche führe, sowohl mit den Teammitgliedern, die da in dieser Situation stecken, wie aber natürlich auch mit den internen Führungsverantwortlichen, weil natürlich logischerweise dann entsprechend geschaut werden muss, wie gehen wir weiter vor. Ich kann es mir nicht leisten, da irgendwie in einem Zeitraum von sechs Monaten, wo ich erfolgreich



# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



sein will, die ersten acht Wochen damit zu vertändeln, alle einzuordnen, dass wir ans Ziel kommen. Also die, die aus diversen guten Gründen, das ist also wertschätzend immer gedacht, nicht mitgehen wollen auf diese Reise, die müssen das am Anfang klar mit mir absprechen, beziehungsweise das ist oft mein Job, das dann anzusprechen und dann sagen: "Okay, es ist in Ordnung." Es kann sein, dass die verbrannt sind in diesem Projekt, es kann sein, dass sie nicht wollen, dass sie sich das anders vorgestellt haben. Es kann ein Nasenfaktor sein. Nicht jeder findet mich gut, das ist auch völlig okay. Ja, da kommt jetzt so ein externer in Anführungsstrichen Hampelmann und soll das hier retten. Auch das ist Einstellungssache, aber es ist völlig okay und da müssen wir halt einen Weg finden, wie wir da miteinander klar kommen. Und meistens ist es so, dass die Kollegen dann in ein anderes Projekt gegangen sind.

## Geropp

Also wenn ich dich richtig verstehe, ist es ja auch ein Pfund, mit dem du dann wuchern kannst, wo du als Externer rein kommst und sagst: "Passt mal auf Jungs, ich nehme euch den Druck von oben, ich sehe zu, dass das ALLES über mich läuft, damit ihr auch Zeit habt, euch jetzt nicht ständig mit irgendwelchen Berichten, mit dem Topmanagement rumzuschlagen. Was mich dabei interessieren würde, wie kriegst du das hin? Wie managst du die Erwartungshaltung dieser Geschäftsleitung dann, dass du jetzt der Puffer bist?"

## Pfingsten

Es ist auch an der Stelle häufig eine ganz klare, direkte Kommunikation notwendig. Ich meine, diese Entscheider auf den oberen Ebenen haben mich ja bewusst dazu geholt. Es passiert ja nicht durch Zufall, dass ich eines Morgens aufwache und irgendein Projekt rette gerade in irgendeiner Entwicklungsabteilung, sondern das ist klar, dass ich da bin und das kostete damals, als ich noch aktiv war, natürlich auch nicht unwesentlich Geld. Denen ist schon bewusst, dass nichtsdestotrotz bedeutet es, sie müssen sich umgewöhnen, dass ich jetzt derjenige bin, über den die Kommunikation läuft. Und da muss es auch, oder Kommunikation ist der Schlüssel an der Stelle. An der Stelle klar und offen zu kommunizieren, dass es nur

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



funktionieren kann, wenn wir uns alle an die Regeln halten, die wir gemeinsam miteinander vereinbart haben. Wenn es, es kam auch schon mal vor, entsprechend aus der obersten Hierarchieebene jemand mehrfach an mir vorbeikommuniziert hat und ich das mehrfach angesprochen habe. Dann habe ich, und das meine große Flexibilität, die ich natürlich als Externer habe, dass ich sage, "Sorry, ich bin gerne bereit hier mit an dem Karren zu ziehen und das ganze zum Erfolg zu bringen, aber da müssen alle mitspielen." Und wenn ich merke, dass solche Entscheidergruppen oder Personen, aus welchen Gründen, politisch, was auch immer, nicht mitspielen, ich muss das nicht! Dann steige ich halt auch wieder aus. Das ist mein großer Vorteil, den ich natürlich dann habe. Im Ende ist es nie passiert, es ist dann eine klare Kommunikation auf Augenhöhe gewesen und das hat dann in der Regel funktioniert, weil die Firmen haben ja auch ein wirtschaftliches Interesse, dass diese Projekte erfolgreich sind.

## Geropp

Jetzt arbeitest du ja auch, oder hast sehr viel Erfahrung in internationalen Teams, egal ob da Leute jetzt in Indien, in China oder so sitzen, da musst du ja virtuell führen, weil du ja nicht immer vor Ort sein kannst. Was sind da aus deiner Sicht die größten Herausforderungen bei solchen international geführten Teams?

## Pfingsten

Also die allermeisten Projekte, die ich in den Jahren, vor allem in den letzten sechs, sieben Jahren davon begleitet habe, waren internationale, verteilte Teams. Das heißt, es saßen vielleicht in Deutschland eine Handvoll Projektteammitglieder und der Rest war verteilt über die ganze Welt - in Ägypten, in China, in Osteuropa, in Japan, in Irland, Frankreich, USA, wo auch immer. Wir haben hier eigentlich mit zwei wichtigen Faktoren zu tun. Das eine ist Kultur und das andere ist Kommunikation. Wir sind es gewohnt im deutschsprachigen Raum, vor allem in Deutschland, sehr direkt zu kommunizieren. Also wenn wir beide uns kennen und gut miteinander klar kommen in so einem Projekt, in so einem Unternehmen, dann ist es auch kein Problem, mal ganz klar und offen ein Feedback zu geben und zu sagen: "Das, was

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



du da jetzt gemacht hast, finde ich aber irgendwie Mist, das müssen wir anders machen." Das ist unter uns in unserem Kulturraum überhaupt kein Problem. Das kann ich schon mit Franzosen nicht mehr machen. Mit dem Franzosen muss ich mich erstmal hinsetzen, ein Gläschen Wein trinken und dann vielleicht das Thema mal anschneiden. Wenn ich in den asiatischen oder in den arabischen Raum gehe, muss ich berücksichtigen, da funktioniert Kommunikation komplett anders und auch die Kultur, miteinander umzugehen ist dort eine andere, als wir es hier in Deutschland gewohnt sind. Das wird häufig vergessen in solchen Projekten und da ist dann alles, ja auch häufig unter sehr viel Druck läuft, wird diese deutsche Kommunikation Schrägstrich Kultur übertragen in die internationale Kommunikation. Und das führt natürlich in anderen Kulturen zu Problemen. Ich kann nicht mit einem Asiaten, egal woher er kommt aus Asien, nicht sagen "das war Mist, was du gemacht hast." Das ist ein Gesichtsverlust auf der anderen Seite, das muss ich ganz anders kommunizieren. Oder wenn ich mit arabischen Kulturen zu tun habe, im Grunde egal was passiert ist, ich muss erst mal loben und sagen: "Super, alles klasse, hm, hm, hm." Und dann so ein bisschen an die Seite nehmen und sagen okay, wir müssen vielleicht noch mal über EIN Thema so mal reden. Also das ist ganz wichtig zu beachten, Kommunikation, die Art respektvoll miteinander zu kommunizieren ist ganz wichtig. Und eben halt auch sich bewusst zu machen, dass andere Länder, andere Sitten, wir dort auch mit anderen Kulturen zu tun haben. Und das ist ein Job der, oder das ist eine Fähigkeit, die ist ganz, ganz wichtig, gerade in solchen Teams wenn es darum geht zu führen und Leadership umzusetzen.

## Geropp

Also ich habe auch viel mit internationalen Teams zu tun gehabt weltweit. Mir fiel das unheimlich schwer, muss ich sagen, gerade diese Sachen abzulegen, gerade wenn man unter Zeitdruck ist und wenn es dann auch noch virtuell, also nur über Telefon oder so geht. Du willst ja sehr schnell zur Sache kommen, du kannst auch jetzt nicht unbedingt noch ein Weinchen trinken oder so was. Wie hast du das hingekriegt? Ich weiß, gerade mit Asiaten habe ich da ehrlich meine Probleme gehabt. Ah, das hat mich Nerven kostet.

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



## Pfingsten

Ich kann das gut verstehen, es ist nicht trivial. Das ist schon, also Kommunikation in solchen Troubleshooting Projekten, egal ob jetzt nur in einem nationalen Umfeld oder auch im internationalen Umfeld läuft, Kommunikation ist das A und O. Und das ist auch der größte Teil meiner Arbeit. Also ich bin in der Regel die meiste Zeit irgendwie unterwegs, um entweder Informationen durch die Gegend zu tragen, sprich also zu gucken, dass die Dinge miteinander spielen. Oder eben halt solche Sachen abzufangen. Das ist eine Herausforderung, da gehört ein Stück weit natürlich auch Spaß an der Sache dazu, aber es ist halt schwer und es ist manchmal auch anstrengend. Und ich kenne auch solche Gespräche, vor allem wird es dann gerade im asiatischen Raum anstrengend. Da ist es ja so, dass es sich über die Laufzeit von ein, zwei, drei, vier Monaten, entwickelt sich dort vielleicht ein kleines Team mit einem Projektleiter, Teilprojektleiter, die sich um irgendein Thema kümmern in dem Projekt. Jetzt baue ich den natürlich von Deutschland aus auf, spricht sowohl was die Einbindung in die Kommunikation angeht, wie auch natürlich das Thema Wissen. Und wir wissen alle, das Thema Arbeitgeberbindung ist im asiatischen Raum, vor allem im chinesischen nicht so üblich, wie wir es hier aus dem Deutschen kennen. Ja, dann ist der nach drei Monaten weg, weil irgendeine Firma ihn weg beworben hat. Das mache ich dann zweimal das Spiel und dann ist das schon frustrierend. Ich habe das in einem anderen Projekt mal gehabt, das war sehr lustig. Das war so, diese Firmen hatten in Osteuropa, ich glaube in der Tschechei war das, ein Entwicklungszentrum hingestellt. Für da eben halt günstigere Entwicklungskosten aufzubauen und umzusetzen. So, was ist passiert? Der erste aus der Branche ist hingegangen und hat sich ein Gebäude und einen Standort ausgesucht und hat die unterste Etage gemietet. Und dann haben die anderen natürlich gesagt: "Oh, der große Zulieferer geht nach Osteuropa, dann gehen wir auch nach Osteuropa aus Kostengründen. Wo kann man denn einen guten Standort machen?" Ja, und irgendwie hat es sich ergeben, dass sie alle in dem gleichen Gebäude gelandet sind. Das heißt, es war regelrecht geschickter, dass sie von unten nach oben durch so die großen Top zehn, fünfzehn Zulieferer quasi saßen. Ja, das waren Jobrotations ohne Ende. Also ich hatte in dem Projekt, was ich da begleitet

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



habe in den neun Monaten die Situation, als ich begonnen habe, war ein sehr erfahrener Leadingenieur dort in Osteuropa aktiv, mit dem konnten wir direkt recht viel umsetzen. Der war aber im Grunde nach vier Wochen weg. Und als ich dann nach neun Monaten das Projekt so weit wieder auf dem Gleis hatte, wir erfolgreich abgeschlossen haben, da tauchte er wieder auf und ist einmal komplett durchrotiert durch das Gebäude. Weil klar, überall wurden Leute gesucht, dann hat der nächste ihm ein besseres Jobangebot gemacht finanziell. Ja war er innerhalb von kürzester Zeit weg und ist dann eben halt noch mal weitergegangen und ist dann wieder zurückgekommen und hat deutlich mehr verdient als vorher. Alles das ist dann//

**Geropp**

das ist natürlich krass, ja.

**Pfingsten**

//so ist das halt. Aber ja, ist ein Thema, ist nicht einfach. Muss einfach bewusst, dass genau das auch manchmal anstrengend sein kann, ja.

**Geropp**

Welche Tipps, abschließend, hast du, damit ein Projektleiter erfolgreich ist? Was sind so die drei wichtigsten Punkte, auf die er unbedingt achten sollte?

**Pfingsten**

Also, wie schon erwähnt, das allerwichtigste ist für sein Projekt, also spricht das System was dort umgesetzt werden soll, das Ergebnis was geschaffen werden soll, zu klären, wer ist der Benutzer dieses Systems und was für einen Nutzen Versprechen liefert das, was ich dort entwickle? Das ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor. Das zweite ist, ich verfolge ein Prinzip was ich immer genannt habe, ich mache mich selbst überflüssig. Ich habe erlebt, je mehr ich es schaffe, mich schnell wieder überflüssig zu machen, umso mehr waren die Teams in der Lage

# Troubleshooting im Projektmanagement!

Interview mit Maik Pfingsten

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast082>



richtig gut umzusetzen, zu performen. Also wirklich zu schauen, mein Job als Projektleiter ist es nicht, allen auf dem Schoß zu sitzen, sondern mein Job ist, das Team zu befähigen, dass sie alleine laufen können. Und der dritte wichtige Punkt, den ich mitgebe, wir sind alles Menschen. Das bedeutet, immer bewusst respektvoll miteinander umgehen und kommunizieren. Das ist nicht immer einfach und nicht jeder Charakter passt vom Nasenfaktor zusammen, nichtsdestotrotz sind wir und bleiben wir Menschen und der respektvolle Umgang untereinander ist unglaublich wichtig, wenn es darum geht, Projekt zum Erfolg zu führen.

## Geropp

Maik, herzlichen Dank, hat mir sehr viel Spaß gemacht. Tolle Einblicke bekommen, vielen Dank.

## Pfingsten

Ja, danke Bernd, hat mir auch Spaß gemacht, danke.