

Bernd Wolters
Im Flussfelde 12
59597 Erwitte

Fon +49(0) 2943 870 823
Fax +49(0) 2943 501 9815
Mobil +49(0) 151 5756 3818

wolters@basicsforpm.de

www.basicsforpm.de

Projektmanager: Mitarbeiter ohne Heimat?

Wer einmal in seiner Berufskarriere als Projektmanager gearbeitet hat, kennt die Herausforderung. Wer als Leiter eines Projektmanagement Offices oder als Bereichs- oder Firmenleiters eine Firmenstruktur aufbauen will, der kennt diese Situation auch: Wo werden Projektmanager organisatorisch angehängt?

Abhängig von der Aufgabenbeschreibung und Kompetenz, die ein Projektmanager /-leiter im Unternehmen auskleiden darf, sind bei der zu wählenden Organisationsform sicherlich Unterschiede zu machen. Aber eines haben alle gemeinsam: Es wird vom Projektmanager erwartet, dass er das Projekt ins Ziel bringt, bei Einhaltung der Kosten, Termine und Qualität, die erwartet und vereinbart wurde. Ein guter Projektmanager hat den gleichen Ruf wie ein guter Qualitätsmanager: "Ein guter QM-Mitarbeiter hat er keine Freunde im Unternehmen!" Dafür ist ein persönliches Standing und eine gewisse Unabhängigkeit von den Linienorganisationen von Nöten. Die Einbindung der Projektleiter in der Organisation kann –neben der persönlichen Skills –dazu unterstützend wirken.

Vielfach sind die Projektleiter mit in der klassischen Linie (z.B. Entwicklungsgruppe) eingegliedert. Bei Entwicklungsgruppenübergreifenden Projekten entsteht aber damit immer ein Konflikt. Die Abhängigkeit der Projektleiter von der eigenen Entwicklungsgruppe ist enorm – man will ja auch keinem auf den „Schlipsis treten“. Andersherum gibt es ein klares Feindbild: Die anderen Abteilungen oder Entwicklungsgruppen. Das liest sich lächerlich, ist in der Praxis in der Regel aber so.

Wenn diese Organisationsform nicht die Richtige ist, welche ist es dann?

Einige Unternehmen schaffen separate Abteilungen an, in denen die Projektmanager zusammengefasst sind. Sofern diese Abteilungen außerhalb der entwickelnden Linienorganisationen sind, werden Projektleiter dann nahezu immer als „technisch unwissende“ oder „formale Besserwisser“ abgestempelt, da sie keinen direkten Bezug mehr zu Entwicklung haben. Die Frage ob Projektmanager wirklich den 100%igen Produkthintergrund für ihr zu leitendes Projekt haben müssen, sollte im Unternehmen VOR einer solchen Entscheidung geklärt sein.

Bernd Wolters
Im Flussfelde 12
59597 Erwitte

Fon +49(0) 2943 870 823
Fax +49(0) 2943 501 9815
Mobil +49(0) 151 5756 3818

wolters@basicsforpm.de

www.basicsforpm.de

Es stellt sich die nächste Frage: In welchem Unternehmensbereich gliedert man diese Organisation ein: Vertrieb? Entwicklung? Qualitätssicherung/-management? Geschäftsleitung? ...
Alle Bereiche haben Vor- und Nachteile.

Als Mitarbeiter in der Geschäftsleitung oder im Vertrieb sind die Projektmanager immer „Mitarbeiter 1. Klasse“ und werden oftmals als „technikfremd, blauäugig, zahlenverliebt, realitätsfremd, ...Anzugträger eben“ abgestempelt – auch wenn das meistens nicht so ist (Ausnahmen bestätigen die Regel).

Bei der Eingliederung in das Qualitätsmanagement sind es dann andere Killerargumente, wie z.B. „Paragrafenreiter, Formalientreiber,...“ Andersherum sind die Möglichkeiten, die sich den Projektleitern in diesen in der Regel Zentralabteilungen bieten, für die Projekte durchaus von Nutzen: Die nötige Unabhängigkeit von den Linien, die direkte Möglichkeit zur Kommunikation mit den Entscheidern, ein heisser Draht nach oben.

Eine wirklich optimale Lösung für diese Fragestellung findet sich nicht. „Home is where my heart is“ ... oder eine wirkliche Heimat für Projektmanager zu finden ist schwierig.

Neben der Tatsache, dass es an der Reife des Unternehmens für projektorientierte Arbeit, dem Produktportfolio, der Struktur, der Komplexität der Projekte etc. liegt, kommt immer der Faktor Mensch dort hinzu. Projektleiter, die aus den eigenen Reihen gewachsen sind, werden i.d.R. ggü. den alten Kollegen immer nachsichtiger sein, als neue, unternehmensfremde Projektmanager, die keine alten Netzwerke im Unternehmen haben.

Was besser zu Ihnen passt, müssen Sie als erstes entscheiden.

Bei der Realisierung können wir gerne mit unterstützen und mit unsren Lessons Learned dienen.