

# innovative **VERWALTUNG**

EMALS FACHZEITSCHRIFT

# V·O·P

VERWALTUNG+BÜRGER

**Konfliktpotenzial  
frühzeitig erkennen  
und bearbeiten**

VERWALTUNG+BÜRGER

**In sieben Schritten  
zur kommunalen  
Gesamtstrategie**

E-GOVERNMENT+MULTIMEDIA

**Der Aktenplan in Zeiten  
von Suchmaschinen  
und DMS**



**Prof. Dr. Dietmar Schön/Manfred Pook:**

**Bedarfsgerechte Steuerung  
durch IT-gestütztes  
Berichtswesen**

[www.innovative-verwaltung.de](http://www.innovative-verwaltung.de)  
EINE ZEITSCHRIFT VON SPRINGER GABLER

## KOMMENTAR:

# Agiles Projektmanagement für die Personalentwicklung?

In der Ausgabe 7-8/2015 hat die Managementberaterin Katja von Bergen unter dem Titel „Neue Perspektiven durch agiles Projektmanagement“ einen alternativen Ansatz für die Realisierung notwendiger Veränderungen im Tagesgeschäft vorgestellt. Daraufhin erreichte uns folgender kommentierender Beitrag, der vor allem Schlussfolgerungen für Personalverantwortliche aus diesem Ansatz zieht.

DR. GERT LANG-LENDORFF\*

Katja von Bergen beschreibt in ihrem Beitrag einleuchtend die Vorzüge eines agilen Projektmanagements als mögliche Organisationsform. Tatsächlich führt das Festhalten am sogenannten Peterprinzip (jeder wird aus Menschenfreundlichkeit oder Senioritätsprinzip so lange befördert, bis seine Unfähigkeit hinreichend nachgewiesen ist) zu skurrilen Erscheinungen, die wir ja alle kennen. So kann es vorkommen, dass Führungspositionen über Jahre falsch besetzt bleiben. Das können wir uns nicht länger leisten. Es gibt noch einen zweiten Grund, eine Organisation durch verstärkte Nutzung von Projektstrukturen zu flexibilisieren: der demografische Wandel! Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung ist es leicht zu prognostizieren, dass wir einen großen Mangel an guten Mitarbeitern bekommen werden. Einerseits. Andererseits hat die in den letzten Jahren erlebte kulturelle Verrohung – vor allem in den Betrieben – ein Ende. Kostenlosen Praktika, denen die jungen Leute oft ausgesetzt waren, kann man sich nicht mehr leisten. Im Gegenteil: Vor uns liegt eine Zeit, wo sich die gut Qualifizierten (auch solche mit Migrationshintergrund) die Jobs werden aussuchen können – so die Prognose. Die Personalchefs sind also bereits heute gut beraten, sich umgehend erforderliche Maßnahmen zu überlegen. Aus ihrer Sicht formuliert, sieht das Ziel der Maßnahmen so aus:

- Gute Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, über die Pensions-/Rentengrenze hinaus im Unternehmen zu bleiben. Auch unter gegebenenfalls angepassten Zielsetzungen und bei reduziertem Arbeitsvolumen.

- Der Betrieb sollte auch weiterhin die Möglichkeit haben, nicht sonderlich geschätzte Kollegen frühzeitig loszuwerden.

Die Kunst besteht darin, das mit den Wünschen der Mitarbeiterschaft vor Ort in Übereinstimmung zu bringen:

- Menschen, die sich fit fühlen und länger im Betrieb bleiben wollen (und das sind nicht wenige), sollten das können.
- Die, die früher verschwinden wollen, sollten es auch dürfen.

Mit Geld kann man bekanntlich alles regeln: Anreize für das Längerarbeiten oder Abschläge für vorzeitiges Weggehen lassen sich vereinbaren, wenn da nicht bundesdeutsche Gesetze und/oder tarifliche Bindungen wären, die das alles verhindern. Um die angestrebte Flexibilisierung zu erreichen, kommt man also nicht darum herum, die Tarifvertragsparteien und letztlich den Gesetzgeber einzuspannen. Ohne deren Beteiligung geht es nicht, der Weg ist „alternativlos“. Die finanzielle Regelung ist aber nur die eine Seite. Wenn man die Konsequenzen zu Ende denkt, stellt man fest, dass man es mit einem innerbetrieblichen Kulturwandel zu tun hat. Und diesen optimal zu gestalten, das ist nicht Aufgabe einer höheren Instanz, das ist Aufgabe des Betriebs vor Ort.

## Die Sicht der Mitarbeiter

Die Motivation von Mitarbeitern hängt bekanntlich nicht nur vom Salär ab, sondern primär von folgenden Fragen:

- Wie hoch bin ich im Organigramm „aufgehängt“ (Besitzstandsdenken)?
- Sind kurz- und mittelfristig Änderungen möglich?

- Wird meine Arbeit von meinen Chefs angemessen gewürdigt?
- Habe ich genügend Freiraum im Gestalten und Lösen meiner Aufgaben?
- Kann ich mein Privatleben mit dem Dienstlichen unter einen Hut bringen?

## Die Patentlösung

Ein agiles Projektmanagement kann maßgeblich helfen. Projekte sind zeitlich begrenzt, haben einen klaren Anfang und ein Ende (hoffentlich?), das mit dem vorab definierten Budget umzusetzen ist. Bei Abschluss eines Projekts muss man zwangsläufig die Frage nach dem Erfolg klar beantworten und bewerten. Der Job der Projektleitung ist also eine Aufgabe auf Zeit, auf Probe quasi. Mit einer klaren Bewertung am Ende, ob derjenige für Führungsfunktionen geeignet ist oder nicht.

Projekte sind – unabhängig von der Verortung im Organigramm – wichtig oder weniger wichtig. Die obersten Chefs haben es in der Hand, sich angemessen intensiv um das Projekt zu kümmern und sich berichten zu lassen. Eine so generierte Motivation wird von allen Beteiligten extrem geschätzt. Für die Mitarbeiter dominiert dann nicht mehr die Frage: „Bin ich im Organigramm oben oder unten?“, sondern: Arbeite ich an einem mehr oder weniger wichtigen Projekt?

Zu Ende gedacht heißt das, das Besitzstandsdenken ist out. Ein Abrutschen im Organigramm (früher: Degradierung) ist nicht mehr gleichbedeutend mit einem öffentlichen Gesichtsverlust. Solche Prestigeüberlegungen sind nicht nur von Bedeutung bei älteren Mitarbeitern, die einen Gang zurückschalten wollen, sondern auch im Fall der mehr und mehr praktizierten Elternteilzeit. Auch hier ist ein Mehr an Flexibilität vorteilhaft für alle Beteiligten.

Also, Tipp für die Personalverantwortlichen: Nicht abwarten, bis etwa der Gesetzgeber in die Gänge kommen möge, sondern heute schon die Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich planen und gemeinsam mit der Belegschaft erörtern und umsetzen!

\* DER AUTOR IST EHEMALIGER VORSTANDSVORSITZENDER DER DATENZENTRALE SCHLESWIG-HOLSTEIN (HEUTE: DATAPORT)