



© CMI/Picture24/Mediacolors

KEIN DURCHBLICK der Personalverantwortlichen? Für Projektmanagement fühlen sich Personaler meist nicht zuständig. Doch auch hier ist Führung notwendig.

Nachholbedarf bei der Personalarbeit

FÜHRUNG. Budgetkürzungen, Konkurrenzdruck und der Mangel an Fachkräften fördern die Projektorganisation. Bis zu tausend Maßnahmen müssen parallel gesteuert werden. Personalexperten überlassen das Management meist der nur technisch versierten Projektleitung. Diese Zurückhaltung ist falsch. Von Winfried Gertz

Vielen der aus ganz Europa zur Augeo-Anwenderkonferenz nach Amsterdam ange-reisten Softwareexperten und Projektma-nager stockte der Atem, als Albert Rijke-boer, Unternehmensberater aus Bern, über ein Projekt bei der Swisscom berichtete. Der Vorstand des eidgenössischen Telekommuni-kationsunternehmens hatte für seine Tochtergesellschaft Cables ein Projektma-nagementsystem gesucht, das in der Lage ist, sage und schreibe 60.000 parallele Pro-jekte zu unterstützen.

600 der insgesamt 700 Mitarbeiter von Ca-blex sind ständig zwischen Basel und Lu-gano unterwegs, um in teilweise unwegsamem Gelände Kabel zu verlegen. Angesichts der einzigartigen geografischen Lage des Landes, seiner Mehrsprachigkeit und einer Vielzahl von kulturellen Eigenarten besteht die große Herausforderung darin, die Cables-Spezialisten optimal auf die einzelnen Pro-jekte zu verteilen.

Wie Rijkeboer näher erläuterte, sei die In-vestition in das „Project Portfolio Manage-ment System“ (PPM) von Augeo auf den op-timalen Mitarbeiterinsatz ausgerichtet. Das System müsse den „strategischen Fore-cast“ über Personalbedarf und Personal-einsatz ebenso unterstützen wie die „effek-tive Planung“ der Zuordnung der Mitarbei-ter zu Projekten und Tätigkeiten. Ferner ha-be es die „effektive Arbeitsdurchführung“ zu überwachen sowie die „Rückmeldung der geleisteten Arbeiten und veranschlag-ten Kosten“ zu kontrollieren.

Fakt ist: Nur wenn es gelingt, die richtigen Mitarbeiter punktgenau einzusetzen und rechtzeitig für andere Aufgaben freizustel-len, lohnt die Investition – wie bei Swisscom – in mehrere Hunderttausend Euro. Einen strategischen Vorteil gewinnt, wer die künf-tige Bedarfsplanung untrennbar mit der Qualifikation verknüpft. „Nicht was ein Mit-arbeiter heute kann, ist entscheidend“, ar-

gumentiert Augeo-Geschäftsführer Hel-muth Merkel, „sondern ob er etwa zu Be-ginn des kommenden Jahres mit aufge-frischten C++-Kenntnissen für 500 Tage verfügbar ist.“

Kein Platz für HR-Experten

Personalmanagement, Personalcontrol-ling, Weiterbildung. Das gesamte Arsenal an HR-Aufgaben ist unmittelbar mit dem softwaregestützten Projektmanagement verknüpft. Wer das Marktangebot für Pro-jektmanagementsysteme jedoch genauer unter die Lupe nimmt und sich unter Ex-perten umhört, kann sich des Eindrucks kaum erwehren, Personalverantwortliche spielten bei Auswahl und Einsatz dieser Werkzeuge nur eine Nebenrolle. Im Vor-dergrund stehen system- und finanztechni-sche Details wie Workflows, Templates oder Kennzahlen und Scorings. Jochen Vogt, Lei-ter des Entwicklungszentrums von T-Sys-tems in Darmstadt, rechtfertigt den Einsatz des multiprojektfähigen Programms „Arte-mis“ beispielsweise damit, dass das insbe-sondere in Großunternehmen gewachsene Nebeneinander von Projektmanagement-werkzeugen die Übersicht und die „Aggre-gierbarkeit der Prozesskennzahlen“ er-schwere. Man laufe Gefahr, dass erst dann Aktionen ausgelöst werden, „wenn es be-reits zu spät ist“. Ähnlich argumentiert Ma-ria Specht, Projektmanagerin der WWK Versicherung in München, die das Pro-gramm „Open Time“ von Vescon einsetzt. Frühzeitige Transparenz sei Vorausset-zung für rechtzeitiges Handeln, „was die In-vestition schnell rentabel macht“.

Ingenieure, IT- und Controllingfachleute dominieren das Projektmanagement – und lassen kaum Platz für HR-Experten. Eine ge-fährliche Entwicklung, wie nicht nur die ho-he Zahl gescheiterter Projekte zeigt. Oft wird der Softwareeinsatz aus technokrati-scher Sicht verordnet, ohne Mitarbeiter hin-reichend über die notwendigen Änderun-gen von Prozessen und Verhaltensweisen informiert und dafür sensibilisiert zu ha-ben. Investitionen in die Unternehmens-kultur? – Fehlanzeige. „Selbstverständlich kann eine Software den persönlichen Kon-takt nicht ersetzen“, warnt Hans-Ulrich Fink, Bereichsleiter HR Controlling bei der

Fortsetzung auf Seite 84

Elektronische Kontrolle wird zum Bumerang

Interview. Softwaregestütztes Projektmanagement bringt dem Unternehmen Vorteile. Doch Arbeitnehmervertreter warnen vor Missbrauch beim Erfassen leistungsbezogener Daten. Nach Chancen und Grenzen dieser Diskussion fragten wir Dr. Peter Wedde.

Das Erfassen persönlicher Daten ist wieder Thema – Stichwort „Scoring“. Unternehmen wie Infineon wollen jährlich fünf Prozent der Mitarbeiter als „leistungsschwach“ aussortieren. Ein Fall für den Datenschutz?

Die Suche nach olympiareifen Mannschaften, die sich ja hinter dem Stichwort „Scoring“ verbirgt, ist in der betriebswirtschaftlichen wie in der arbeitsrechtlichen Diskussion eigentlich ein ziemlich alter Hut. Entsprechende Auswahlprozesse gibt es schon lange. Doch es überrascht nicht, dass gerade High-Tech-Unternehmen hierüber neu nachdenken. Das zeigt, dass die Unternehmen heute praktisch wie technisch in der Lage sind, die Leistung ihrer Mitarbeiter mit Hilfe elektronischer Systeme umfassend und präzise zu messen und zu bewerten.

Sie beobachten eine Verknüpfung von „Scoring“ und „Vertrauensarbeitszeit“. Worin liegt das Problem?

Auffällig oft propagieren High-Tech-Unternehmen die Einführung von „Vertrauensarbeitszeit“. Es ist sicher kein Zufall, dass Ansätze wie „Scoring“ und „Abkehr von der Ar-

beitszeitkontrolle“ derzeit parallel umgesetzt werden. In schon fast parodistischer Ausprägung habe ich dies selbst bei einem Unternehmen erlebt, in dem der Arbeitgeber die Arbeitszeitkontrolle unter Hinweis auf eine neue Vertrauenskultur eingestellt hat, gleichzeitig aber jegliche Aktivität seiner Beschäftigten im Internet einschließlich des Inhalts von E-Mails umfassend auswerten wollte. Das Ergebnis war nicht der gewünschte Überblick über die Leistung der Beschäftigten, sondern massive Verweigerung der Belegschaft und eine juristische Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat.

Ist „Scoring“ rechtlich überhaupt zulässig?

Daran zweifle ich sehr. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu vergleichbaren Sachverhalten spricht gegen ein umfassendes Scoring. Die Totalkontrolle von Beschäftigten per Kamera hat das BAG für unzulässig erklärt. Es bleibt deshalb abzuwarten, wann konkretes Handeln eines Arbeitgebers dem BAG Möglichkeiten gibt, die Totalkontrolle per Datensammlung in seine Rechtsprechung einzuordnen.



DR. PETER WEDDE ist Professor für Arbeit und Recht der Informationsgesellschaft an der FH Frankfurt am Main.

Schlechte Zeichen also für Projektmanagementsoftware?

Nach meiner festen Überzeugung wird die zunehmende Nutzung von elektronischen Systemen zur umfassenden und sekunden-genauen Kontrolle von Arbeitnehmern zu einem Bumerang: Wer weiß, dass sein Verhalten von elektronischen Systemen umfassend kontrolliert wird, findet Möglichkeiten, die Kontrollmechanismen außer Kraft zu setzen. Die Effizienz von Projektmanagementtools in der Praxis ist damit überaus fraglich. ●

Das Interview führte Winfried Gertz.

E.ON Energie AG in München. „Wichtig ist“, rät der Personalexperte, der im Unternehmen selbst mit „MS Project“ arbeitet, „dass sich ein Unternehmen nicht um die IT herum organisiert.“ Betriebsräte wie Karl-Heinz Hageni von der Darmstädter Software AG empfehlen Unternehmen daher dringend, vor Einführung eines softwaregestützten Planungsinstruments zunächst „in ein vertrauensvolles Miteinander zu investieren“. Anderenfalls dürfe sich niemand wundern, wenn Mitarbeiter aus Frust unbrauchbare Daten eingeben – „garbage in, garbage out“.

Ordnung ins Chaos bringen

Ins Schwitzen geraten Projektleiter auch dann, wenn Daten unregelmäßig eingegeben werden. Bei der letzten Halbjahresauswertung, berichtet Elke Röttgen, Mitglied der Geschäftsleitung und Qualitätsmanagerin des Berliner Multimediahauses Aperto AG, habe sie festgestellt, „dass insbesondere die Kreativabteilung die Dateneingabe vernachlässigt“. Um Ordnung ins „kreative Chaos“ zu bringen, müssten Abteilungsleitung und Projektmanager nun häufiger kontrollieren. Mit gutem Grund, denn nach dem Platzen der New Economy-Blase, worunter auch Aperto zu leiden hatte, herrscht nun eine konsequente Controllingorientierung. Seit über einem Jahr vertraut das 65 Mitarbeiter zählende Unternehmen bei der Projektarbeit auf „Projektron BCS“. „Die Arbeitserleichterung ist sehr hoch“, bilanziert Röttgen, um im gleichen Atemzug zu beto-

nen, dass das Controlling nicht der Einzelbewertung von Mitarbeitern diene, sondern der „Optimierung der Gesamtplanung und Steuerung unserer Projekte und Budgets“.

Thema Datenschutz: Führung statt Öl ins Feuer

Doch die Softwareprogramme haben es in sich. Nach Angaben von Jürgen Faisst, Vorstand der Berliner Counterpoint AG und Beobachter des Softwaremarkts, könnten vordefinierte Workflows Mitarbeiter an ihre Eingabepflicht erinnern. Sich zu verweigern lohne kaum. Denn ein so genanntes „Compliance Reporting“ zeige präzise auf, wer bereits geliefert habe und wer nicht. „Das disziplinarische Vorgehen überlässt die Software jedoch dem Vorgesetzten“, meint Faisst lakonisch. Man muss nicht unbedingt Öl ins Feuer gießen. Wer Lösungen zur Erfassung von Mitarbeiterleistungen einsetzt, wird nicht um die entscheidende Frage herum kommen, wie die Diskrepanz zwischen dem berechtigten Unternehmensinteresse nach höherer Kostentransparenz und informationeller Selbstbestimmung auf Mitarbeiterseite in Einklang zu bringen sind. Insbesondere interne Unternehmensbereiche wie auch Dienstleistungsfirmen stünden unter enormem wirtschaftlichen Druck und müssten ihre Ressourcen optimal auslasten. Durch Einsatz einer Softwarelösung gelänge es nicht nur, den Mitarbeiterinsatz zu optimieren, sondern auch „die Belastung der Mitarbeiter mit administrativen Tätigkeiten zu mini-

mieren, um ihre Produktivität zu erhöhen“. Verständlich, dass einige Unternehmen mit einer „Big bang“-Aktion versuchen, sich dieses Drucks zu entledigen. Doch solche Schnellschüsse gehen meist nach hinten los. Thomas Runge, bei der Norddeutschen Landesbausparkasse in Hannover verantwortlich für die Einführung des Softwareprogramms „Pavone“, rät deshalb, sich zuerst mit neuen Methoden und Prozessen zu beschäftigen und Mitarbeiter in diese Veränderungen eng einzubinden. So könne der Mitarbeiter „einen Nutzen für sich selbst erkennen“, wenn die neu gewonnene Datentransparenz sich unmittelbar in leistungsorientierte Vergütung und Beurteilung sowie in klaren Karrierepfaden niederschläge.

Doch gerade dieser Zusammenhang macht vielen zu schaffen. Beispielsweise wird befürchtet, dass personenbezogene Daten in „Scorings“ einfließen, die später – wie etwa Infineon beabsichtigt – zur Identifizierung leistungsschwacher Mitarbeiter dienen. Deshalb entzündeten sich heftige Konflikte zwischen Unternehmen und Mitarbeitervertretern, insbesondere dann, wenn Betriebsvereinbarungen zur Disposition stehen. Wie der Betriebsrat eines deutschen Softwarehauses berichtet, sei zunächst grünes Licht für die Einführung einer Skill-Datenbank gegeben worden, nachdem die Datenerhebung allein für die Projekteinteilung und für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter vorgesehen war. Inzwischen jedoch würden diese Angaben herangezogen, um Mitarbeiter zu entlassen. „Wer nicht als Projektleiter, sondern als einfacher Programmierer in der Skill-Datenbank aufgeführt ist“, empört sich der Mitarbeitervertreter, „gerät auf die Abschussliste.“ Damit, kritisiert der Betriebsrat, sei die im Betriebsverfassungsgesetz vorgeschriebene vertrauliche Behandlung von leistungsbezogenen Mitarbeiterdaten grob missachtet worden.

Der Bumerang-Effekt

Damit tun sich Unternehmen keinen Gefallen. Niemand lasse sich gerne kontrollieren, schon gar nicht von anonymer Seite, argumentiert E.ON-Personalmanager Fink. „Genau dies geschieht jedoch beim Einsatz von Softwareprogrammen für das Projektmanagement.“ Kritiker wie der Arbeits-

➔ CHECKLISTE

Hier lohnt sich echtes Projektmanagement

- Beschäftigen Sie mindestens 30 Mitarbeiter, die Sie einplanen müssen?
- Müssen Sie mehrere parallel laufende Projekte oder Tätigkeiten Ihrer Mitarbeiter steuern?
- Möchte Ihr Unternehmen aus strategischen Gründen die Mitarbeiterauslastung optimieren?
- Suchen Sie nach einer übersichtlichen und einfachen Darstellung der Auslastung?
- Wollen Sie die Zuteilung der Ressourcen zu Aktivitäten und Projekten optimieren und einfach managen?
- Benötigen Sie ein integriertes Zeit- und Spesenerfassungssystem?
- Benötigen Sie eine komfortable und aktuelle Übersicht über Aktivitäten, Projekte, Mitarbeiter und Kosten?

Quelle: Winfried Gertz

rechtler Peter Wedde von der Fachhochschule Frankfurt (siehe Interview Seite 83) warnen deshalb vor dem „Bumerang-Effekt“. Sei die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Belegschaft erst einmal zerstört, dürfe sich niemand wundern, wenn Mitarbeiter nach Möglichkeiten suchen, Kontrollmechanismen außer Kraft zu setzen. Man kann es also nicht deutlich genug betonen: Wer Softwareprogramme einsetzt, um das Projekt- und Ressourcenmanagement zu verbessern, muss erst Mitarbeiter und Betriebsrat ins Boot holen. Weil es insbesondere in großen Projekten enorm wichtig sei, so Fink, dass Mitarbeiter ihre Daten eingeben und regelmäßig pflegen, sollten Unternehmen „Anreize schaffen“ und die Datenmenge „auf ein notwendiges Maß“ reduzieren. Rijkeboer legt Unternehmen nahe zu verhindern, dass Mitarbeiter Daten von fragwürdigem Wert „abfüllen müssen“. Bei der WWK Versicherung ging es um den schmalen Grat zwischen „Leistungsmessung“ und „Zeiterfassung zur Leistungs-

verrechnung“. Laut Projektmanagerin Specht einigte man sich mit dem Betriebsrat, dass projektfremde Zeiten wie zum Beispiel Gruppenbesprechungen oder die Kaffeepause außen vor bleiben.

Wedde empfiehlt hier die Vereinbarung eines klaren Nachteils- und Verwertungsverbots, demzufolge personenbezogene Erkenntnisse, die aus der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung der entsprechenden Daten gewonnen werden, nicht zur Begründung arbeitsrechtlicher Maßnahmen wie Versetzungen, Abmahnungen oder Kündigungen herangezogen werden dürfen. Andererseits begrenzen sie das Volumen und die Verwendungszusammenhänge der genutzten Daten auf das notwendige Minimum („so wenig wie möglich, so viel wie zwingend nötig“), etwa durch Definition zulässiger Auswertungen, Verankerung von Lösungsfristen und Begrenzung der Übermittlung an andere Stellen. Bei T-Systems sorgten Mitarbeiter, die ins Pilotprojekt involviert waren, für den

Durchbruch, weil sie ihre Kollegen vom Nutzen des neuen Verfahrens überzeugen konnten und den Betriebsrat zu konstruktiver Kooperation bewegten. Und bei der Norddeutschen Landesbausparkasse investierte man viel Zeit in Schulungen, zumal es laut Runge zuvor an Regelungen, Konzepten und an einem „gemeinsamen Verständnis von Projektarbeit“ mangelte. Gut beraten ist, wer die Kirche im Dorf lässt: Ein noch so leistungsfähig anmutendes Projektmanagementwerkzeug ist kein Allheilmittel. Oder wie Rijkeboer sagt: „Letztlich zählt nur, was Mitarbeiter und Manager effektiv in die Hand bekommen.“ ●

Autor: Winfried Gertz, Wirtschaftsjournalist

www.personal-magazin.de

Eine Übersicht der gängigsten
Projektmanagementsoftware
finden Sie unter:
www.personal-magazin.de