

Rezension

zu Studienschrift Nr.7 "Managementtraining, Personal- und Organisationsentwicklung als Linien- und Projektmanagement-Aufgabe" von B. Schmid

von Astrid Burkhardt

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

bitte nehmt doch mal einen Stift zur Hand: ein neues erfolgreiches Unternehmen soll gegründet werden, und Ihr dürft die Struktur gestalten. Wie sieht Euer ideales Organigramm aus? Aha, lasst mal sehen: wohin habt Ihr die PE- und OE-Abteilung gezeichnet? Und wie unterscheidet Ihr hier zwischen Linienmanagement-, Projektmanagement- und Stabsfunktionen? Aufgrund welcher Erfahrungen kommt Ihr zu Eurem Wunschergebnis, welche Organisationsformen habt Ihr schon als hinderlich oder förderlich erlebt? Seid Ihr vielleicht schon an Unternehmensstrukturen verzweifelt? Seid Ihr als interne Berater in einer Stabsfunktion gefrustet von Machtlosigkeit? Habt Ihr Euch als externe Berater schon wiedergefunden in Ergebnisverantwortung? Gibt es Beispiele für das Auseinanderfallen von Macht, Verantwortung und professioneller Kompetenz? Was war da nicht klar geregelt?

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den Rollen und Funktionen von OE-Abteilungen und ihrer organisatorischen Vernetzung im Gesamtsystem der Unternehmung.

(Wenn hier kurz von OE-Abteilung die Rede ist, wird damit die Personal-, Organisations- und Managemententwicklung plus Beratung und Training gemeint.) Die Grundthese: in einem gesunden Unternehmen stehen Verantwortung, Macht und professionelle Kompetenz in einem sinnvollen Verhältnis zueinander. Verantwortung: (VerANTWORTung): Klären, wer auf welche Frage Antwort geben muss Macht: Wirksam Einfluss nehmen können (fachliche und disziplinarische Weisungs- und Aufsichtsbefugnis)

Professionelle Kompetenz: Fachliche und persönliche Qualifikationen Problematisch wird es besonders, wenn die letzten beiden Punkte auseinanderfallen - mögliche Konsequenzen sind dann entweder eine Macht-Übertragung an den Qualifizierten oder die Nutzung externer Qualifikationen für den Mächtigen. Von dieser Problematik ausgehend übt der Artikel Kritik an der weit verbreiteten Struktur, PE und OE-Funktionen als Stabsabteilungen an die Unternehmensleitung anzubinden, was immer dann schwierig wird, wenn diese z.B. die Umsetzung ihre Modelle durchsetzen sollen (was eine Managementaufgabe ist), oder wenn das Verhältnis zu Linienfunktionen mit verwandten Arbeitsgebieten (z.B. klassische Personalabteilung) ungeklärt ist. Zur Betrachtung der Funktionen einer OE-Abteilung werden reine Stabsfunktionen von Managementfunktionen unterschieden, und letztere in Projekt- und Linienmanagement aufgeteilt. Zu beachten sind die jeweils unterschiedlichen Logiken und Rollen im Unternehmen.

Die unterschiedlichen Funktionen einer OE-Abteilung:

1. Sie hat Linienmanagement-Funktionen in Bezug auf das Management ihrer eigenen OE- Abteilung selbst. (Linienmanagement: Unternehmensbereich/ Ressort

mit ständiger Zuständigkeit.) Sie stellt eine eigene Säule im Organigramm dar und ist damit ein Tätigkeitsfeld für Unternehmensführungs-Aufgaben wie andere Ressorts auch. Der Linienmanager ist verantwortlich für seine Abteilung und hat nach außen Kontakt zum Experten-, Berater- und Trainermarkt.

2. Sie hat Projektmanagement-Funktionen, also Managementverantwortung innerhalb bestimmter Projekte. (Projektmanagement: spezielle, vorübergehende, oft ressortübergreifende Managementaufgaben) In diesem Fall wird auch Ergebnisverantwortung übernommen, deshalb ist die Frage relevant, ob sie mit ausreichend Macht ausgestattet ist und eine Kompatibilität mit dem Linienmanagement gegeben ist.
3. Sie übernimmt Stabsfunktionen, das heißt reine Experten - oder Berateraufgaben gegenüber anderen Managementfunktionen. Ihre Verantwortung besteht dann in qualitativ hochwertiger Arbeit, sie hat aber nur Expertenmacht. "Für das Ergebnis der Zusammenarbeit beim Abnehmer ist allein die abnehmende Funktion verantwortlich." Diese Stabsfunktion kann auch extern angesiedelt werden

Wie aus dem Titel ersichtlich betont der Artikel die Notwendigkeit der Managementverantwortung für die OE- Funktionen, und aus meiner Erfahrung als jahrzehntelange Linienmanagerin heraus kann ich diese Struktur nur ausdrücklich befürworten.