Das Linienmanagement ist der Sponsor und Pate des Projektmanagements - Wie kann das Linienmanagement die Projektarbeit zum Erfolg führen?

1 Beobachtungen als Dienstleiter in den Firmen

In vielen Firmen laufen intern Veränderungsprojekte. Meine Beobachtung ist oft, dass das Linienmanagement sich unzureichend um diese Projekte kümmert. Bei genauer Betrachtung spielt sich Folgendes ab: Ein Projektteam wird vom Linienmanagement beauftragt, Prozesse zu optimieren, Schwachstellen abzustellen oder Projektmanagement zu installieren. Zu den Kick-off-Meetings kommt das Linienmanagement, um zu erklären, wie wichtig z. B. Projektmanagement für die Firma sei und wie stark diese das Vorhaben unterstützen werden. So schnell diese da waren, so schnell sind diese wieder verschwunden. Was ist die Folge?

- **Keine Unterstützung**, wenn Ressourcen auf der Basis einer sorgfältigen Projektplanung benötigt werden.
- **Keine Unterstützung**, wenn der unklare Auftrag zu klären ist.
- **Keine Unterstützung**, wenn die Betroffenen die beabsichtigte Veränderung umsetzen wollen.
- **Keine Unterstützung**, Probleme zwischen Projekt und z. B. Betriebsrat auftreten.

Sicherlich ist dies etwas übertrieben und Verallgemeinerungen laufen ins Leere. Aber wenn aus “keine Unterstützung” “wenig Unterstützung” wird, dann ist die Realität schon gut wiedergegeben.

Bild 1: Das Linienmanagement bei der Arbeit (Quelle: Max L. J. Wolf)

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Max L. J. Wolf
Dipl. Volkswirt

Buchenstraße 4 A
85716 Unterschleißheim
Tel. 089 / 3107992
Fax 089 / 3104852
E-Mail max.wolf@wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Oft existiert ein Lenkungsausschuss, besetzt aus den Führungskräften der Projektteammitglieder. Dieser Lenkungsausschuss soll es dann im Konfliktfall richten. Oder es werden PO/PMO/ OPLS eingerichtet, die als verlängerte Werkbank des Linienmanagements die Projekte begleiten, moderieren und unterstützen sollen. Oder eine externe Beratung bekommt den Auftrag, das Projekt voranzutreiben. Aber wie soll dies funktionieren, wenn PO/ PMO/ PLS oder Beratung keine Entscheidungskompetenz bekommen und als Stab nur beratend tätig sind?
Ein Blick in die Führungsliteratur zeigt, dass für das Linienmanagement z.B. Projektmanagement gar nicht vorkommt. Das Linienmanagement soll die Linie managen. In der Literatur der Führung ist ausgeblendet, dass heute ein Linienmanagement zwei Säulen hat: sein Liniengeschäft und eine Projektlandschaft. Und wenn das Liniengeschäft seine Projektlandschaft aus den Augen lässt, dann ist es erklärbar, dass nach Studien (Quelle: ENGEL, CLAUS; TAMDJIDI, ALEXANDER; QUADEJACOB, NILS: Erfolg und Scheitern im Projektmanagement, Gemeinsame Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement und PA Consulting Group, 2008) 1/3 der Projekte in Deutschland die geforderte Performance erreichen und 2/3 der Projekte in einer Schieflage sind.

2 Klagen der Projektleitungen

Gespräche mit Projektleitungen vermitteln oft folgendes Bild:

- Aufträge werden mit dem Linienmanagement unzureichend geklärt (**Mach-mal-Mentalität**)
- Planungen sind unerwünscht (**Zeit- und Kostendruck**)
- Mangelnde Ausstattung der Projektleitungen mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen (**Misstrauen**)
- Alleinlassen der Projektleitungen bei Schieflage in den Projekten (**Angst vor Rückdelegation**)
- Wenig Anerkennung bei Projekterfolgen (**Motivation**)

Wenn unterstellt wird, dass die Klagen berechtigt sind, dann stellt sich die Frage: Wer kann die Unzulänglichkeiten beseitigen? PO/PMO/PLS? Die externe Beratung? Nein, diese Unzulänglichkeiten kann nur das Linienmanagement abstellen.

3 Aufgabe des Linienmanagements

Das Linienmanagement z. B. einer Entwicklung/ Konstruktion soll alle Aufgaben innerhalb seines Bereiches managen, d. h. informieren, entscheiden, kontrollieren, motivieren und die Aufbau- und Ablauforganisation etablieren. Das Linienmanagement hat die Schnittstellen zu anderen Bereichen zu bedienen und es soll Konflikte innerhalb des eigenen Bereiches so lösen, dass “der Laden” läuft. Aber das ist heute zu kurz gegriffen. Das Linienmanagement hat neben seiner fachlichen Aufgabenstellung alle Projekte auf den Weg zu bringen und so zu betreuen, dass die Projekte die geforderten Ergebnisse liefern.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

4 Das Linienmanagement als Sponsor und Pate des Projektmanagements

Das Linienmanagement muss einerseits die Rahmenbedingungen für eine gedeihliche Projektarbeit schaffen wie Spielregeln, PM-Kompetenz, Verfahrensanweisungen und Templates mit entsprechenden Tools. Andererseits muss das Linienmanagement den Prozess der Projektarbeit wie ein Flugbegleiter mitgestalten. Wie?
Das Linienmanagement darf die Projektleitungen nicht allein lassen, sondern muss

- für die Auftragsklärung sorgen.
- Lasten- und Pflichtenhefte durcharbeiten.
- an der Planungsklausur teilnehmen bzw. sich die Ergebnisse der Planungsklausur erklären lassen.
- regelmäßig in die Projekte hineinsehen.
- den Projektabschluss herbeiführen und den Lernprozess fördern.
- den Projektleitungen regelmäßig Feedback geben.
- bei Konflikten als Mediator eingreifen und die für das Projekt hinderlichen Konflikte beseitigen.
- bei Änderungen entscheiden und behilflich sein.

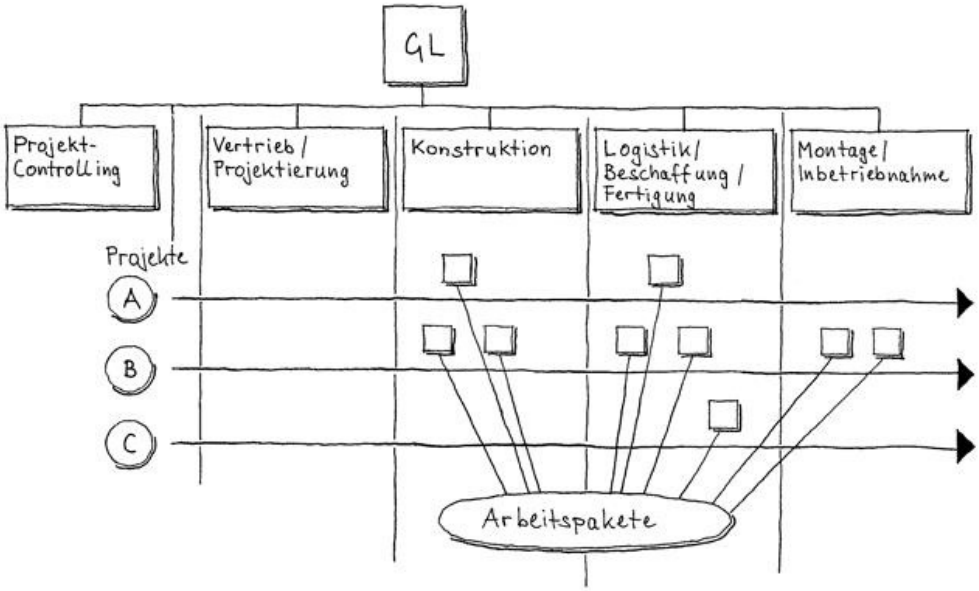

Bild 2: Projekte in der Matrixfunktion (Quelle Max L. J. Wolf)

Ein Bild aus dem Fußball kann dies gut verdeutlichen:
Auf dem Fußballfeld spielt die Mannschaft, das Projektteam. Die Führungskraft aus der Linie ist der Spielmacher. Aber bei der Projektarbeit ist der Spielmacher die Projektleitung. Ist damit das Linienmanagement überflüssig? Nein. Es gestaltet die Rahmenbedingungen, damit Projektleitung und Projektteam, also Spielmacher und Rest der Mannschaft, “spielen” können. Das Linienmanagement steht bei der Projektarbeit am Spielfeldrand (steht an der Linie) und fungiert als Trainer und Coach. Sie erklärt, wie zu spielen ist und greift von der Linie aus ein, wenn das Spiel aus den Fugen gerät. Das Linienmanagement muss sich bewusst werden, dass es auch die Projekte über den gesamten Verlauf hinweg betreuen muss. Projekte sind keine Selbstläufer, gerade wenn diese in einer Firma als Matrix organisiert sind.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.