

PROJEKTMANAGEMENT

HR-Projekte erfolgreich managen

Digitalisierung, Fusionierungen oder das Unternehmen fit für die DSGVO zu machen – all das sind Projekte, die viel Sachverstand erfordern. Doch jenseits des fachlichen Wissens ist auch Know-how aus dem Projektmanagement sehr hilfreich. TRAiNiNG hat nachgefragt.

PERSONALABTEILUNGEN STEHEN DERZEIT und auch in den nächsten Jahren vor gravierenden Herausforderungen. Experten sprechen davon, dass sich die HR-Branche in den kommenden 5 Jahren mehr verändern wird als in den letzten 30 Jahren. Hauptverantwortlich dafür ist die Digitalisierung. HR wird viele komplexe neue Konzepte entwickeln und sich neue Lösungen auf neue Probleme einfallen lassen müssen. Jedes dieser neuen Themen verlangt den HR-Managern jenseits des Tagesgeschäfts einiges an Ressourcen ab. Größere Projekte sollten daher auch von einem erfahrenen Projektmanager begleitet werden, bzw. sollten HR-Leiter entsprechende Erfahrung haben. Personalisten sind erfahren in ihrem Fachgebiet. Mit der Leitung von Projekten kommt eine ganz neue Herausforderung auf sie zu. Eine Aufgabe, die es in sich haben kann: Hohe Komplexität, relativ große Budgets und Meilensteine, die eingehalten werden müssen, ergeben ein Anforderungspaket, das Projektmanagementwissen erfordert. TRAiNiNG hat bei Experten aus dem Projektmanagement nachgefragt, welche Projekte Personalisten bereits heute fordern.

Brigitte Schaden (Präsidentin Projekt Management Austria – pma) spricht aus ihrer langjäh-

rigen Erfahrung: »HR-Verantwortliche haben heute zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen: Das reicht von Digitalisierung, Umstrukturierungen bis zum weiten Feld des ›Neuen Arbeitens‹. Dafür müssen sie neue Konzepte entwickeln und auch erfolgreich implementieren, zum Beispiel für die Einführung neuer Tools für das Recruiting, Talent Management-Konzepte, Bildungscontrolling, Change-Projekte u.v.m. Wer solche Herausforderungen ohne professionelles Projektmanagement angeht, der kann sich hier schon mal hoffnungslos verlaufen.«

Mittlerweile gibt es ein breites Spektrum an komplexen Vorhaben in der HR-Abteilung. Michael Müllner (Managing Partner next level consulting) kennt noch einige weitere Anwendungsbereiche: »Anfangen von Organisationsentwicklungsthemen, Kulturthemen, neuen Arbeitszeit- und Entlohnungsmodellen, die Umsetzung von gesetzlichen Erfordernissen bis hin zum Einsatz und/oder Ersatz von (IT-)Anwendungen und Prozessoptimierungen. Auch für kleinere einmalige Vorhaben kommt immer öfter Projektmanagement zum Einsatz, um ein strukturiertes Vorgehen sicherzustellen.«

Dietmar Blesky (Geschäftsbereichsleiter Projektmanagement bei der procon Unternehmensberatung GmbH) unterscheidet je nach Komplexität: »HR-Manager haben sowohl komplexe als auch weniger komplexe Projekte zu leiten. Komplexe Projekte sind beispielsweise Vorhaben, bei denen Gehalts- oder Lohnmodelle verändert werden sollen oder bei denen es um die Einführung einer neuen Software zur Mitarbeiterentwicklung geht. Weniger komplexe Projekte sind typischerweise die Entwicklung neuer Fortbildungs- oder Trainingsangebote.«

Lorenz Gareis (Geschäftsführer Roland Gareis Consulting GmbH) bringt ein Praxis-Beispiel für Projektmanagement im HR: »Der HR-Bereich zeichnet sich seit einigen Jahren durch eine hohe Dynamik aus. Ich möchte die strategische Bedeutung von HR-Themen anhand unseres Kundenprojekts ›Vergütungssystem 2021‹ konkretisieren. Ziel war die Neuausrichtung des Vergütungssystems, um den veränderten Bedürfnissen des Arbeitsmarkts gerecht zu werden. Dabei wurden die betroffenen Positionen in der Organisation erfasst und mit Hilfe eines Grading-Systems bewertet. Aus den Ergebnissen wurden sogenannte Gehaltsbänder abgeleitet. Die Zusammenhänge zwischen Position und Vergütung wurden transparent. Das sorgte für Irritation – und damit für Bewegung. Diese

neue Transparenz führte zu neuen Anforderungen und weiteren Projekten, wie z.B. die Etablierung von Karrierepfaden, differenziert nach Management-Karriere und Experten-Karriere. Dabei zeigte sich, dass für die Durchführung dieser Projekte eine strategische Orientierung fehlte. Fragen, die sich stellten, waren: ›In welchen Märkten wollen wir 2020 aktiv sein?‹ oder ›welche Standorte werden mittelfristig ausgebaut bzw. abgestoßen?‹«

Jedes Unternehmen hat permanent Projekte am Laufen. Also auch Projekte, die sich im HR-Bereich abspielen. Was unterscheidet jetzt ein Projekt im HR-Bereich von einem anderen Projekt im Unternehmen?

Gernot Winkler (Managing Partner PMCC Consulting GmbH) über die Unterschiede zu anderen Projekten: »HR-Abteilungen sind in der Regel ›Shared-Service-Einheiten‹, was konkret bedeutet, dass HR-Projekte stets das gesamte Unternehmen betreffen. Die Komplexität ergibt sich dabei aus der Notwendigkeit der breiten Einbindung von relevanten Stakeholdern aus dem gesamten Unternehmen in der Konzeptions- und Implementierungsphase. Change Management im Sinne von Kommunikation, Enabling (Befähigung) und Mobilisierung spielt eine zentrale Rolle.«



Brigitte Schaden

»Projektmanager tragen direkt zum Unternehmenserfolg bei, oft in der Bewältigung von komplexen und erfolgskritischen Aufgabenstellungen.«

www.pma.at



Lorenz Gareis

»Die Auswirkungen von HR-Projekten lassen sich selten auf Teile einer Organisation reduzieren.

In der Regel sind alle Mitarbeiter betroffen, wodurch die soziale Komplexität vergleichsweise hoch ist.«

www.rolandgareis.com

Lorenz Gareis kennt die besonderen Herausforderungen: »Die Auswirkungen von HR-Projekten lassen sich selten auf Teile einer Organisation reduzieren. In der Regel sind alle Mitarbeiter betroffen, wodurch die soziale Komplexität vergleichsweise hoch ist. Ein zweiter Punkt ist mit Sicherheit die Sensibilität der Projekthalte. Personenbezogene Informationen obliegen zu Recht einer hohen Geheimhaltung. Das erschwert beispielsweise die Kooperationen mit externen Partnern.«

Brigitte Schaden gibt einen konkreten Tipp: »Bei HR-Projekten liegt ein starker Fokus auf den sozialen Faktoren. Daher können z.B. ›Sounding Boards‹ eingerichtet werden, die die Stimmung zum Projekt im Unternehmen früh einfangen können. Projektmarketing und Stakeholder-Management kommt von Anfang an eine erhöhte Bedeutung zu. Ein konkreter Tipp: Gewinnen Sie interessierte Mitarbeiter als Botschafter für Ihr Projekt.«



Gernot Winkler

»HR-Abteilungen sind in der Regel ›Shared-Service-Einheiten, was konkret bedeutet, dass HR-Projekte stets das gesamte Unternehmen betreffen.«

www.pmcc-consulting.com

Dass die meisten Seminare und andere Weiterbildungen zum Thema Projektmanagement in Unternehmen über die HR-Abteilung bzw. über die Personalentwicklung gebucht werden, ist bekannt. Doch wie viel Fachwissen haben HR-Verantwortliche denn selbst über das Thema? Die Experten wagen darüber unterschiedliche Aussagen.

Gernot Winkler: »HR-Manager haben längst die Notwendigkeit von Projektmanagement als Schlüsselqualifikation erkannt. Das lässt sich auch empirisch nachweisen, die Nachfrage nach spezifischen Projektmanagement-Ausbildungen für HR-Mitarbeiter steigt stetig.«



Dietmar Blesky

»HR-Manager haben sowohl komplexe wie auch weniger komplexe Projekte zu leiten.«

www.procon.at

Brigitte Schaden hat unterschiedliche Erfahrungen gesammelt: »Bei manchen Stellenausschreibungen fragt man sich, welches Know-how hier eigentlich gesucht wird? Ein Beispiel dazu: Für Projektmanager ist Leadership eine Kernkompetenz, gefragt wird aber meist nach Teamfähigkeit. Gutes Know-how sehe ich vor allem dort, wo HR-Bereiche bereits selbst Projekte durchführen.«

Michael Müllner erzählt über die Entwicklung in den letzten Jahren: »Das Wissen und die Erfahrung zum Projektmanagement haben in den letzten Jahren stark zugenommen. In den diversen Studiengängen für zukünftige HR-Spezialisten ist Projektmanagement bereits integriert. Interne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen haben ebenso dazu beitragen. Ein weiterer Aspekt, der hier sehr hilfreich war, ist, dass Mitarbeiter aus dem HR-Bereich immer

wieder in anderen internen Projekten in der Rolle Projektkernteam-Mitarbeiter gefordert sind.«

Wie weiter oben beschrieben, gibt es im HR immer mehr größere und kleinere Projekte. Daher ist Wissen in diesem Bereich für Personalverantwortliche tatsächlich sehr wichtig. Klassische Werkzeuge der Personalführung und -entwicklung, die in der Linienorganisation möglicherweise sehr gut funktionieren, führen in Projekten oder in projektorientierten Unternehmen manchmal nur zu unbefriedigenden Ergebnissen.

Andreas Nachbagauer und Iris Schirl haben genau zu diesem Thema aktuell ein neues Buch veröffentlicht: »Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen«. Sie schreiben: »Einerseits besteht ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Projektmanagern, was die Themenfelder Rekrutierung und Weiterbildung betrifft. Gleichzeitig muss in Unternehmen eine Projektmanager-Laufbahn eingeführt werden, um Projektmanagern eine gleichwertige Karriere zu ermöglichen wie ihren Kollegen in der Linie. Schließlich etabliert sich auch organisatorisch eine eigene Projektstruktur im Unternehmen, sei es durch Project Management Offices oder der Entwicklung hin zur Projektfirma.«

PM-Know-how für Human Resources

Welche weiteren Gründe gibt es noch, warum Projektmanagement-Know-how für die Personalabteilung wichtiger wird?

Brigitte Schaden: »Projektmanager tragen direkt zum Unternehmenserfolg bei, oft in der Bewältigung von komplexen und erfolgskritischen Aufgabenstellungen. HR-Verantwortliche müssen also gut über das Wesen von Projekten und die benötigten Kompetenzen Bescheid wissen, um sicherstellen zu können, dass die Qualifikation der Projektleitung den Anforderungen des jeweiligen Projekts entspricht. Zertifizierungen bieten eine sehr gute Orientierung, um einzuschätzen, auf welchem Level PM-Know-how vorhanden ist. Auch der ›Projektmanagement-Karrierpfad‹ von pma zeigt Entwicklungspotenziale auf.«

Dietmar Blesky: »Im HR-Bereich finden ständig Veränderungen, insbesondere IT-getriebene, statt. Und das einzig gute Instrument, um mittlere und größere Veränderungen effizient abwickeln zu können, ist Projektmanagement.«

Michael Müllner fasst drei wichtige Punkte zusammen: »Einmal natürlich, um die eigenen

einmaligen Vorhaben optimal zu managen. Zum Zweiten, um bei den anderen internen Projekten entsprechend mitzuwirken. Und zum Dritten, um die Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter zum Projektmanagement zu verstehen und ein adäquates Angebot bereitzustellen. Das gilt auch für die diversen Zertifizierungsmöglichkeiten zum Projektmanagement. Um ein Teil der internen Projektkultur zu sein, ist es wichtig, die PM-Sprache zu beherrschen und zumindest über ein Basiswissen zum Projektmanagement zu verfügen.«

Widerstände im Unternehmen

Bei Projekten im HR-Bereich können sich besonders schnell Widerstände der Mitarbeiter bemerkbar machen, gerade wenn es um größere Change-Projekte geht. Umso wichtiger, wenn hier schon im Vorfeld mit Szenarien gearbeitet wird, und regelmäßig durch kurze Mitarbeiterbefragungen die Stimmung im Team erhoben wird. Welche anderen Gedanken sollte sich das Projektmanagement bei HR-Projekten machen? Gernot Winkler: »Im Management von HR Projekten geht es weniger um den Einsatz komplexer Projektmanagementmethoden, vielmehr sollte der Fokus auf einem adäquaten Stake-

holdermanagement und einer zielgerichteten Kommunikation liegen.«

Michael Müllner: »Unabhängig wo im Unternehmen komplexe einmalige Vorhaben zu managen sind, sollten die gleichen Spielregeln gelten. Das eine oder andere Projektmanagement Instrument (z.B. Stakeholdermanagement) und/oder ein passendes Projektmarketing können im Bedarfsfall entsprechend betont werden.«

Dietmar Blesky: »Die besonderen Rahmenbedingungen ergeben sich meist durch sehr viele Stakeholder, die entweder direkt am Projekt mitwirken oder vom Ergebnis des Projektes betroffen sind. Daher ist die Bedeutung der Stakeholderanalyse, Risikomanagement und guten Projektmarketing besonders wichtig in HR-Projekten.«

Fazit

Die Bedeutung von Projektmanagement-Wissen für Personalisten steigt. Dadurch, dass häufig viele unterschiedliche Parteien beteiligt sind und der Umgang mit Mitarbeitern sensibel ist, lohnt es sich für Unternehmen immer mehr, auch die Personalabteilung zumindest mit Basiswissen von Projektmanagement auszubilden. □



Michael Müllner

»Auch für kleinere einmalige Vorhaben kommt immer öfter Projektmanagement zum Einsatz, um ein strukturiertes Vorgehen sicherzustellen.«
nextlevelconsulting.com