



# „The structure follows the process“

Interview mit Dotchka Pentcheva, Leiterin Qualitätsmanagement der Projektron GmbH, Berlin



Dotchka Pentcheva

Das Berliner Unternehmen Projektron GmbH ist spezialisiert auf webbasierte Projektmanagement-Software. Zum Kerngeschäft gehören das im Haus entwickelte Produkt Projektron BCS sowie verschiedene Dienstleistungen. 2001 gegründet hat das Unternehmen heute über 85 Mitarbeiter/innen an fünf Standorten. In diesem Jahr erreichte Projektron zum dritten Mal in Folge den 1. Platz beim Wettbewerb „Beste Arbeitgeber in Berlin-Brandenburg 2015“ des Great Place to Work-Instituts in der Größenklasse von 50 bis 250 Mitarbeiter/innen. Bei den Wettbewerben „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „Beste Arbeitgeber in der ITK“ belegt das Unternehmen seit 2013 jeweils vordere Plätze. Eine gute Balance von Arbeit und Freizeit liegt Projektron ebenso am Herzen wie Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit. Beste Voraussetzungen für Teilzeitarbeit bietet das kontinuierlich wachsende Unternehmen ganz bewusst. Ein zentrales Element sind hierbei rollenbasierte Stellenbeschreibungen. Über dieses Konzept und die Trennung von Prozess- und Personalverantwortlichkeiten sprach Mareike Ebach (Femtec GmbH) mit Dotchka Pentcheva, der Leiterin des Qualitätsmanagements der Projektron GmbH.

**Projektron arbeitet mit rollenbasierten Stellenbeschreibungen. Was verbirgt sich hinter diesem Konzept?**

Wir sehen uns als ein prozessorientiertes Unternehmen. Das Motto der Organisationsstruktur ist „The structure follows the process“ und nicht umgekehrt. Unser Kerngeschäft wird durch viele verschiedene Prozesse am Laufen gehalten. Innerhalb eines Prozesses haben wir sehr unterschiedliche Rollen. Diese Prozessrollen werden von Prozessbeteiligten ausgefüllt, also den Mitarbeiter/innen. Veranstaltungsorganisator oder Trainer ist z. B. eine solche Prozessrolle. Der Trainer ist dann in seiner Rolle an mehreren Prozessen beteiligt. Welche Aufgaben mit der jeweiligen Rolle verbunden sind und welche Kompetenzen für diese Rolle benötigt werden, ist in einer Stellenbeschreibung festgelegt.

Die Besonderheit: Die Stelle ist nicht an eine einzelne Person gebunden. Wir sind davon überzeugt, dass es für uns effektiver und effizienter ist, wenn wir mindestens zwei Personen für eine Stelle einsetzen. Die Mitarbeiter teilen die Aufgaben untereinander auf, sie tauschen sich aus und stimmen sich ab. Wenn eine Person nicht da ist, weil sie zum Beispiel im Urlaub, auf Geschäftsreise, krank oder in Elternzeit ist, gibt es weiterhin einen Ansprechpartner. Die Zugehörigkeit eines Mitarbeiters wird also nicht dadurch bestimmt, dass er bzw. sie in einem bestimmten Team oder einer Abteilung arbeitet, sondern von seiner bzw. ihrer konkreten Tätigkeit und Prozessbeteiligung im Unternehmen.

**Suchen Sie dann nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit?**

Wir schreiben weiterhin auch 100 Prozent-Stellen aus und besetzen sie mit nur einer Person. Stellenausschreibungen sehen bei Projektron auch nicht anders aus als bei anderen Unternehmen. Wir sprechen in den Stellenausschreibungen nicht von Rollen, sondern von Aufgaben. Wir wollen die Leute nicht verwirren. Neue Mitarbeiter/innen haben in der Regel auch nur eine Rolle. Die Anzahl an Prozessrollen wächst erst mit der Zeit. Die Person arbeitet später dann z. B. 60 Prozent in der Rolle als Trainer und 40 Prozent in einer anderen Rolle. Die Personalentwicklung profitiert sehr davon. Es gibt immer wieder Überraschungen. Man weiß nicht, welche Talente man in der Firma so alles hat. Die Leute sind zum Teil auch von sich selbst überrascht. Und ihre neue Rolle teilt sich die vollzeitangestellte Mitarbeiterin beispielsweise mit einem Mitarbeiter, der in Teilzeit bei Projektron arbeitet. Fast die Hälfte unserer Teilzeitbeschäftigten sind nämlich Männer. Unsere Teilzeitquote liegt bei 44 Prozent. Wir haben auch fünf Führungskräfte in Teilzeit.

**Weshalb setzt Projektron auf Prozessrollen und eine Trennung von Prozess- und Personalverantwortung?**

Unsere Geschäftsführung ist überzeugt davon, dass bei Projektron ebenso viele Frauen wie Männer arbeiten sollen. Dafür mussten wir die entsprechenden Voraussetzungen schaffen, wie zum Beispiel einen hohen Teilzeitanteil und die

Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Wir mussten dafür sorgen, dass es eine gute Vertretungslösung für Frauen in Elternzeit gibt. Das muss eine Organisation erst einmal können! Das Konzept der rollenbasierten Stellenbeschreibungen war ein wichtiger Schritt auf dem Weg dahin. Heute haben wir einen Frauenanteil von 45 Prozent im Unternehmen.

Außerdem ist für die Firma das Wissen der Mitarbeiter/innen sehr wichtig. Wie können wir dieses Wissen nicht nur in den Köpfen der Menschen belassen, sondern auch in der Firma halten? Wenn zwei oder mehrere Personen mit der gleichen Rolle auf einer Stelle arbeiten, müssen sie miteinander kommunizieren und Arbeitsschritte für einander festhalten. Dies fördert kooperatives anstelle von konkurrierendem Verhalten. Wissen wird geteilt und bleibt in der Firma.

Fach- und Personalverantwortung sind bei uns nicht automatisch verbunden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat nur einen Personalverantwortlichen, aber abhängig von den jeweiligen Rollen mehrere Fachverantwortliche. Zudem erfordert die fachliche Verantwortung und die Personalverantwortung verschiedene Kompetenzen, auch von daher ist es sinnvoll, die Rollen zu trennen.

Die Mitarbeitergespräche werden von den Personalverantwortlichen geführt. Sie holen sich vorher Feedback bei den Prozessverantwortlichen, wie die Mitarbeiter/innen ihre Arbeit in der jeweiligen Rolle machen. Bei Projektron gibt es übrigens keine Mitarbeiter/innen, die ausschließlich Fach-

oder Personalverantwortliche sind. Alle arbeiten operativ und einige übernehmen außerdem Personal- oder Prozessverantwortungen. Es wird aber nicht genau in Prozenten festgelegt, wie viel Arbeitszeit für das eine und wie viel für das andere zu verwenden ist. Auch Personal- und Prozessverantwortung wird bei Projektron zum Teil in einem Tandem wahrgenommen. Wie das Tandem die Aufgaben aufteilt, ist deren Sache. Sie organisieren das selbst, es wird ihnen nicht vorgeschrieben, Hauptsache sie kommen klar.

#### Sie haben zudem eine sehr geringe Personalfuktuation bei Projektron. Woran liegt das?

Ich kann Ihnen ein Beispiel nennen: Eine Mitarbeiterin, die bisher in Berlin gearbeitet hat, wollte nach Stuttgart umziehen. Sie wollte aber auch sehr gern weiterhin bei uns arbeiten. Wir haben gemeinsam überlegt, was wir tun können. Sie hat daraufhin unseren Standort in Stuttgart aufgebaut. Unsere geringe Personalfuktuation hat sicherlich auch etwas damit zu tun, dass wir neue Kolleg/innen sehr intensiv und lange einarbeiten. Die Einarbeitung dauert mindestens sechs Monate. Wir haben Einarbeitungspläne, jeder bekommt einen Mentor. In diesen ersten sechs Monaten finden drei Mitarbeitergespräche statt. Wir wachsen kontinuierlich, wollen aber nicht zu schnell wachsen, damit wir unsere Neuen auch alle gut in das Unternehmen integrieren können.