

Autor: Sandra Effenberger, Projektleiterin bei der mIT solutions GmbH

Change Management - Erfolg ist menschlich

Kein Projekt ist wie das andere. An jeden Projektleiter und Teilnehmer werden hohe Ansprüche gestellt, um einzelne Meilensteine und schließlich das definierte Ziel zu erreichen. In der klassischen Projektbetrachtung werden oftmals die Qualität, Zeit und Budget als „magisches Dreieck“ in Relation zueinander gestellt und ständig beobachtet bzw. feinjustiert. Doch was ist mit den entstehenden Veränderungen in Prozessen und der Organisationsstruktur, die ihrerseits Verunsicherungen oder Widerstände auslösen können? Woran liegt es, dass am Ende des Projektes zwar das Ergebnis erreicht, jedoch nicht so genutzt wird, wie es ursprünglich angedacht war? Sandra Effenberger, Projektleiterin bei dem Spezialisten für Service Management Software mIT solutions erklärt, worauf es im Projektmanagement ankommt und wie man Stolpersteine umgeht.

Veränderungsvermögen und die Fähigkeit, sich den schnell verändernden Herausforderungen des Marktes anzupassen, gehören seit jeher zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Bereits nach Initiierung eines Projektes werden von den Projektbeteiligten Veränderungen auf der fachlichen und prozessualen Ebene herausgearbeitet, die den Weg zum eigentlichen Projektziel ebnen sollen. Der Markt bietet hier zur Unterstützung bereits eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen an, um gemeinsame Projekte zum Erfolg zu bringen.



Sandra Effenberger: „Der Mensch ist der „Faktor X“ im Projektmanagement, der durch den Veränderungs-Prozess geführt werden muss“

Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Projekt

Wonach aber bemessen Sie, ob ein Projekt erfolgreich ist oder nicht?

Reicht es aus, wenn am Ende das fachliche Ergebnis im Zeit- und

Budgetrahmen erreicht wurde? Beantworten Sie diese Fragen einmal für sich aus Ihrer eigenen Erfahrung. Dabei ist es nicht wichtig, ob Sie Teil des Projektteams sind oder ein Nutzer des aus dem Projekt resultierenden Ergebnisses. Denn beide Perspektiven bieten in den Projektreviews gleichermaßen eine Chance aufzuzeigen, was durch die Veränderung im Tagesgeschäft unterm Strich erreicht wurde.

Insbesondere bei der Einführung von betriebswirtschaftlichen Anwendungen zur Unterstützung des operativen Geschäftes stellt die zugrundeliegende Einführungsmethodik einen wesentlichen

Erfolgsfaktor dar, um auch die notwendige Akzeptanz auf der Anwenderseite zu schaffen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass bei vielen Unternehmen wie auch Projekt-Dienstleistern an dieser Stelle der Fokus nicht selten auf die Erreichung des inhaltlichen Projektzieles (z.B. Echtbetrieb einer neuen Unternehmenssoftware) gelenkt wird, ohne der im Veränderungsprozess wichtigsten Ressource ausreichend Beachtung zu schenken. Sowohl das Ergebnis als auch die anschließende „Adaption“ eines Projekts hängen im entscheidenden Maße von Menschen ab. Als Bestandteil der IT Infrastructure Library (ITIL) beispielsweise wird Change Management definiert als ein Prozess, der sicherstellt, dass alle Änderungen an der IT-Infrastruktur kontrolliert, effizient und unter Minimierung von Risiken für den laufenden Betrieb der betroffenen Geschäftsfelder durchgeführt werden – Risiken etwa in Form von externen Störfaktoren, Ressourcenengpässen oder auch Menschen. Denn als „Gewohnheitstier“ stehen Menschen Veränderungen oft skeptisch gegenüber. Daher müssen im Zuge eines Projektes nicht nur Widerstände aufgespürt, unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt und die betroffenen Stakeholder „mitgenommen“ werden. Nur wenn verstanden ist: „Warum gibt es diese Veränderungen und was bedeuten sie konkret für mich?“, können sie gemeinsam getragen werden. „Logisch“, werden Sie nun denken. Dennoch gelingt es nicht immer. Warum nicht?

Ausgangssituation – ein neues Projekt

Gehen wir einmal einen Schritt zurück. Die Geschäftsführung gibt Ihnen ein Projekt zur Realisierung vor. Als Projektleiter haben Sie nun die Aufgabe, ein passendes Team zusammenzustellen. Die Anzahl und die Auswahl der Experten bleiben Ihnen als Projektleiter überlassen. Das erste Projektmeeting dient dazu, die bevorstehende Aufgabe an das Team zu vermitteln. Hier stellen Sie zugleich die gewünschte Arbeitsteilung vor und im Idealfall auch die Regeln für die Kommunikation und Informationsverteilung. Daraus resultieren die einzelnen Arbeitspakete, angelehnt an die jeweiligen fachlichen Kompetenzen.



Schaubild: Die Aufgabenverteilung innerhalb eines Projektteams ist komplex und orientiert sich zunächst an den fachlichen Kompetenzen (Bild: © Julien Eichinger, Rawpixel/ fotolia.com)

In dieser Phase wird oft nicht daran gedacht, ein Teammitglied zu bestimmen, das sich um die Veränderungen und ihre Auswirkungen kümmert. Es ist nicht immer erforderlich, dass der Projektleiter diese Aufgabe übernimmt. Meistens ist das aufgrund seiner Verantwortung für verschiedene Projekte und der Steuerung des Tagesgeschäftes gar nicht möglich. Insbesondere, wenn das Projekt sehr komplex ist und u.U. prozessuale Neuerungen damit einhergehen. Nicht selten werden die Kollegen außerhalb des Projektteams vergessen und erst am Ende einbezogen. Je offener ein Projekt und seine Ergebnisse weitergegeben werden, umso früher schaffen Sie es, die Kollegen „ins Boot zu holen“.

Versetzen Sie sich einmal in Ihre Kollegen. Sie hören, dass etwas auf sie zukommt, wissen aber nicht genau, was. Die Unsicherheit wächst. Wie viel Aufgeschlossenheit würden sie einer anstehenden Veränderung entgegenbringen, wenn sie im Vorwege detaillierter über Vorteile, Auswirkungen, Umstellungen und ggf. Mehraufwände informiert werden? Wenn sie erfahren, welche Hintergründe die geplante Veränderung auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus für das Unternehmen oder die Abteilung hat?

Teammotivation

Aber nicht nur nach außen, auch im Team selbst ist es wichtig, zu hinterfragen „Sind wir noch auf dem gemeinsamen Weg?“. Hierbei zählt sich auch das Einbeziehen externer Personen aus. Nur, wenn Sie sicher sind, dass sich das gesamte Team auf einer Verständnisebene befindet und Sie Ihrem Team vertrauen, wird es erfolgreich sein. Ihre Aufgabe ist es dabei, das Team zu leiten sowie Konflikte zu erkennen und auszuräumen. Ihre Aufgabe sollte es nicht sein, zu polarisieren.

Kommunikationsregeln

Neben der Informationsverteilung gibt es eine weitere wertvolle Komponente in der Kommunikation, den Umgang miteinander. Betrachten Sie einmal den Ablauf Ihrer Projektmeetings. Gibt es einen Gesprächsrahmen, der es ermöglicht, dass jede Person Wertschätzung erlebt? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie merken, dass aus Sicht der Beteiligten nicht alles positiv verläuft?

Als Projektleiter wird Ihnen auch die Aufgabe des Moderators zuteil. Schaffen Sie es, durch gezielte Fragetechniken alle Beteiligten einzubinden? Geben Sie das Gehörte wieder, um in der Wiederholung zu zeigen, dass das Gesagte verstanden wurde? Finden Sie positive Formulierungen, wenn durch Misstrauen oder Unverständnis etwas in Frage gestellt wird. In der Rolle des Moderators oder „Change Agents“ werden somit Eigenschaften aus dem Bereich Konfliktmanagement, Projektmanagement, Coaching und Kommunikationstechnik vereint.

Wenn Sie Feedback-Runden einbauen, können Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Interessen ausgesprochen werden. Je länger ein Projekt andauert, umso mehr verändert sich die Sicht des Einzelnen. Fangen Sie die unterschiedlichen Blickrichtungen ein, um jederzeit die Projektphase und ihre Inhalte auf ihre Priorität zu überprüfen und anzupassen. Denn jedes Projekt ist menschlich.