

Projektmanagement

Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Projektmanagement-Methode (Teil 2)

Arne Haase, Senior Project Manager

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Phase 1: Vision und Ziele	3
3	Zwischenstand und Ausblick.....	6
4	Ansprechpartner.....	7
5	Literaturverzeichnis	7

1 Einleitung

Im letzten Einblick Q2/2016 wurde die generische Vorgehensweise zur Einführung eines Projektmanagement-Standards als Gesamtübersicht zunächst grob beschrieben. Die einzelnen Phasen des Vorgehens sind zur Orientierung nachfolgend noch einmal dargestellt.



Abbildung 1: Prozess zur Einführung einer Projektmanagement-Methode.

In Teil 2 und den folgenden Artikeln soll im Detail auf die einzelnen Phasen eingegangen werden. Die bereits vorgestellte Struktur im ersten Artikel wird wiederzuerkennen sein, es werden jeweils *Ergänzungen* zu den Inhalten des ersten Teils hinzugefügt. Der zweite Teil der Reihe geht auf die erste Phase der Vorgehensweise im Detail ein.

2 Phase 1: Vision und Ziele

Die Vorteile und der persönliche Nutzen durch die Einführung eines Projektmanagement-Standards werden unter Beteiligung des Managements, gegebenenfalls des Betriebsrats, und unter Anwendung von Anreizsystemen erläutert.

Vorteile für jeden Einzelnen aufzeigen

Dazu gehört die Vorstellung des organisatorischen Nutzens von Projektmanagement-Standards, wie z.B.

- Erhöhung der Transparenz über die Projekte und deren Fortschritte
- effektivere Steuerung und Reduzierung des Arbeitsaufwandes,
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und –Produktivität,

darüber hinaus auch

- Steigerung der internen Kompetenzen*

- *Eindämmen der Vielfalt an Arbeitsmethoden und Werkzeugen*
- *Senkung der Kosten für externe PM-Unterstützung*

Die Formalisierung von Vorgängen und Abläufen in der Projektarbeit ist nicht nur notwendig, sondern wirkt sich in der Regel auch positiv auf den Projekterfolg aus. Einheitliche Methoden verkürzen meist die Ausführungszeit und lassen sich auf verschiedene Bereiche und Unternehmen übertragen. Ist ein störungsfreier interner Ablauf gesichert, erleichtert das auch die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten.

Wichtig ist die Tatsache, dass Umfragen im Rahmen von Studien ¹ diese positiven Effekte mehr als deutlich bestätigen. Unter dem Strich sind die Befragten PM-Standards gegenüber sehr positiv eingestellt. Dabei werden die Vorteile des Einsatzes eines PM-Standards als weitaus bedeutender eingestuft als die daraus entstehenden Nachteile. Als die größten Vorteile des Einsatzes werden, ergänzend zu den oben genannten,

- *eine bessere Vergleichbarkeit der Projekte,*
- *eine verbesserte Kommunikation durch einheitliche Standards und Terminologie*
- *sowie die höhere Sicherheit für den Projektleiter durch klare Vorgaben, wahrgenommen.*

Um den persönlichen Nutzen darzustellen, werden außerdem persönliche Anreizsysteme vorgestellt, wie beispielsweise

- *finanzielle Auswirkungen durch die Kopplung mit Zielvereinbarungen oder*
- *Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.*

Parallel zu den oft fachlichen Karrierepfaden kann der Aufbau eines PM-Karrieremodells sinnvoll sein. Weitere Anreize, auch im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung des PM-Vorgehens, werden durch die Installation einer PM-Community, durch die Auslobung eines Project Awards, regelmäßiger interner PM-Veranstaltungen bzw. Projektleiter-Treffen gesetzt.

Eine wichtige Rolle spielt die Einbeziehung individueller Effekte zur Selbstverwirklichung bzw. Talententfaltung (Maslow'sche Bedürfnispyramide) mit der Betonung von herausfordernden Tätigkeiten und der motivierenden Wirkung einer eigenen Wertschöpfung ("Dieses Projekt habe ich von Anfang bis Ende eigenständig geleitet").

Des Weiteren werden die Betroffenen vom Management klar und ausführlich darüber informiert, was auf sie zukommt bzw. wie sich ihre bisherige Tätigkeit verändert.

Ausgehend von der Annahme, dass die Einführung eines PM-Standards sich nicht in der Einführung einer PM-Software erschöpft, sondern als ein ganzheitlicher Ansatz zu verstehen ist, also ein Vorgehen inkl. Methoden, Begriffen und Werkzeugen umfasst, ist dies mit allen Konsequenzen darzustellen. Dabei ist auch darzulegen, ob den Betroffenen ein Projektmanagement-Konzept verkauft und die Nutzung unter Anwendung von Machtmitteln quasi von oben herab befohlen wird? Oder wird versucht die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und den praktischen Nutzen zu individuellen Anforderungen hervorzuheben? Letzteres scheint der mit Aufwand verbundene, aber sinnvolle Weg, was grundsätzlich aber nicht bedeuten muss, in gewissen Fällen auch erstere Lösung anzusteuern. Eine Kombination aus beiden Elementen ist unter dem Begriff "Top-Down for targets – Bottom-up for how you do it" (vgl. Osterloh) bekannt und beschreibt, dass die Veränderungen von oben ausgehen, aber von unten durchgeführt werden.

Über den "Bottom-Up"-Ansatz kann die Veränderung aber auch von unten angesteuert werden, wenn z.B. einzelne operative Einheiten "vorbildlich" als Change Agents fungieren. Diese Einheiten sind meist innovativ und kreativ, und weisen selbstregulierende Problemlösungstendenzen auf. Ihre Methoden gilt es in einem Transferprozess auf die anderen Einheiten zu übertragen.

Die notwendige Motivation für eine umfassende Veränderung kann erzeugt werden, indem ein gemeinsamer Konsens über die aktuelle Problemlage hergestellt wird. Solange die aktuellen Werkzeuge nicht passen, der administrative Aufwand zu hoch ist, die Prozesse ineffizient sind oder bzw. und in Summe viele Projekte nicht gut laufen bzw. sogar scheitern, sind die Betroffenen offener für Veränderungen.

Die Vorstellung der Ziele eignet sich dazu erste Signale und Feedback der Beteiligten aufzunehmen, um frühzeitig Change Management-Maßnahmen anzupassen.

Hierbei sollten Führungskräfte auf mögliche Fragen wie "Es läuft doch alles recht gut, wozu das Ganze?" oder "Was interessiert mich eigentlich die Senkung der Kosten oder Durchlaufzeit?" vorbereitet sein.

Im Rahmen der Vorstellung wird sich nicht vermeiden lassen, dass auch die negativen Folgen und Risiken der aktuell praktizierten Arbeitsweise angesprochen werden. Dies oft mit dem Gedanken, die Mitarbeiter vom Handlungsdruck und der Notwendigkeit der Maßnahmen zu überzeugen. Die Fokussierung auf Defizite birgt aber die Gefahr, dass die Mitarbeiter von den Problembeschreibungen überwältigt werden und der freie Blick für Lösungen verstellt wird. Deswegen sollten die Problembeschreibungen immer mit einem Ausblick auf eine Lösung verbunden sein.

Ein detaillierter Lösungsvorschlag ist an dieser Stelle noch nicht erforderlich. Vielmehr geht es darum, die Zuversicht der Mitarbeiter zu stärken, Sorgen und Widerständen zu begegnen.

Ein wichtiger Aspekt beim Umgang mit Sorgen und Widerständen ist die offene Kommunikation. Fragen der Mitarbeiter sollten schlüssig, ruhig und eindeutig beantwortet werden. Es ist wichtig zu signalisieren, dass die Mitarbeiter jederzeit Fragen stellen können. Um diese Anfragen zu kanalisieren, ist es hilfreich, Sprechzeiten einzurichten und eine Kontaktperson zu bestimmen. Personen die diese Aufgaben wahrnehmen, sollten über Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen verfügen. Und mehr noch: Auf Mitarbeiter, die sich offensichtlich durch die Veränderung bedroht fühlen oder aus anderen Gründen abblocken, ist gezielt zuzugehen, um deren Befürchtungen zu zerstreuen.

Als Ergebnisse der ersten Phase lassen sich somit zwei Themen festhalten:

- Vorteile und Nutzen für Mensch und Organisation
Verschiedene Anreizsysteme werden kommuniziert um Mitarbeiter zu motivieren. Außerdem wird zur weiteren Motivation der eigene Nutzen jedes Beteiligten für das Projekt dargestellt und somit Betroffene zu Beteiligten gemacht.
- Kommunikationsplan in Richtung der Betroffenen
Basis des Kommunikationsplans ist ein funktionierender Informationsfluss zwischen Management und Mitarbeiter. Eine optimale Vorbereitung sowie Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen seitens der Kontaktpersonen sind zwingend erforderlich. .

3 Zwischenstand und Ausblick

In dieser ersten Phase wird ein wichtiger Grundstein für die Einführung eines PM-Standards gelegt: Ein gemeinsames Verständnis zu den bevorstehenden Veränderungen ist herzustellen und glaubhaft darzulegen, dass die hiermit begonnene, offene Kommunikation bis zum Abschluss der Einführung des PM-Standards aufrechterhalten werden kann.

In nächsten Teil der Artikelreihe werden die Herausforderungen der zweiten Phase, Analyse von Mensch, System und Kultur, konkretisiert. Dabei wird vor allem die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens thematisiert.

4 Ansprechpartner

Arne Haase
Senior Project Manager
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
arne.haase@braincourt.com
Telefon: +49 711 75 85 80 –29

5 Literaturverzeichnis

Bezeichnung	Autor, Buchtitel, Verlagsangaben
1	Theiler, Jan Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? Projekt Magazin, Ausgabe 9/2010.