

Buchbeitrag in „Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Pühl, Harald (Hrsg.). Auflage 3, 2009: Verlag für Sozialwissenschaften (VS), Reihe Organisation, Berlin.

Hüseyin Özdemir

Organisationsentwicklerische Implementierung eines Projektmanagement-Systems

Einleitung

Der vorliegende Artikel basiert auf den konkreten Erfahrungen des Autors, der als Leiter des Organisationsentwicklungsinstitutes (OEZPA GmbH) den hier beschriebenen Auftrag von der Geschäftsführung des Kunden erhalten und mit seinem Team durchgeführt hat. Alle hier beschriebenen Erkenntnisse sind konkrete Projektergebnisse und Erfahrungen.

Dieser Praxisfall ist herausfordernd, weil es ein Organisations- und ein Personalentwicklungsprojekt zugleich ist. Organisationsentwicklung deshalb, weil es darum geht, ein Projektmanagementverfahren einzuführen, welches die Führungsstrukturen ergänzt und Abläufe in der Entscheidungsfindung verändert. Gleichzeitig ist es ein Personalentwicklungsprojekt, weil alle Führungskräfte, angefangen bei der Geschäftsführung, bis zu beteiligten Projektmitarbeitern in dem Projektmanagementverfahren (PM-System) geschult und gecoacht wurden. Die Projektleitung dieses Einführungsprojektes übernahm der Personalleiter.

Das Vorgehen beschreibt ein Organisationsentwicklungsprojekt in einem Großunternehmen. Die Geschäftsführung gab dem Personalleiter des Unternehmens den Auftrag, ein modernes Projektmanagementsystem (PM-System) einzuführen. Ein PM-System in einer Organisation ist ein Führungsinstrument und stellt den Rahmen für die Durchführung von Projekten dar. In ihr werden Rollen, Vorgehensweisen, Standards, Regeln und Prinzipien beschrieben. Es ist vergleichbar mit einem Qualitätsmanagementsystem.

Wenn der Leser im weiteren Verlauf den Eindruck bekommt, als sei die dargestellte Vorgehensweise als sehr erfolgreich formuliert, so ist dieser Eindruck richtig. Die OE-Methodik kann als ein „Best Practice Ansatz“ bezeichnet werden. Dennoch war der Weg dorthin sehr mühsam und dornig und alles andere als einfach. Viele Klippen mussten genommen, (interessens)politische Fallstricke erkannt und vermieden werden. Das begleitende OE-Institut musste viel von Druck, vom „Elend“ und von der Spannung aushalten, die das Thema in der Klientenorganisation hervorrief. Die Störungen die sich aus dem Klientensystem in das Beratersystem OE-Institut unbewusst in Form von Abwehr, als Störungen, als schwierige Dynamik, als Stress, als Auseinandersetzungen mit Macht und Autorität, als Rollenkonflikte übertrugen, mussten dort erkannt und systematisch verarbeitet sowie werden.

Bestandteil dieses Auftrags war die Vorgabe, eine sehr hohe Identifikation mit und Akzeptanz dieses neuen Führungsinstrumentes bei den Anwendern sicherzustellen. Der Personalleiter übernahm persönlich die Projektleitung und setzte sich ein hochkarätiges Projektteam zusammen. Damit war das Projektteam nicht nur fachlich kompetent, sondern auch jederzeit entscheidungsfähig. Den Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates konnte er persönlich für das Projektteam gewinnen. Für den Gesamtbetriebsrat war dies eine gute Gelegenheit, in einer ganz neuen, inhaltlichen Rolle an der Entwicklung und Einführung eines Projektmanagementsystems mitzuwirken. In das Kernteam wurde die Leiterin Personalentwicklung, der Leiter Organisation und Services, ein weiteres Betriebsratsmitglied, ein Niederlassungsleiter und das OE-Institut, als das Organisations- und Personalentwicklungshaus, eingebunden.

In dem beschriebenen Fall wurde intensiv überlegt, wie der methodische Ansatz gewählt und das Vorgehen gestaltet werden sollte. Der Personalleiter beriet mit seinem Projektteam, ob eine „klassische“ Form der Einführung, gewählt oder das Projekt als eine Organisationsentwicklung verstanden und umgesetzt werden sollte. „Klassisch“ hätte bedeutet, eine große Beratungsgesellschaft zu beauftragen, die ein Projektmanagementsystem mit all seinen Instrumenten (z.B. Projektmanagementhandbuch, Prozessbeschreibungen) „fix und fertig“ und „mundgerecht“ mitbringen und von oben über die Geschäftsführung einführen würde. Organisationsentwicklung würde bedeuten, eine partizipative Methode zu wählen, das Projekt als ein Lernfeld aufzubauen, Betroffene breit zu beteiligen, bereits vorhandene Expertise zu ermitteln und in ein neues Projektmanagement-System einzubringen. Der Organisationsentwicklungsansatz wurde einvernehmlich entschieden. Es wurde hierdurch vermieden dass ein Konzept mehr zu „Schrackware“ wurde. Es hätte nicht funktioniert, wie es bekanntlich in vielen anderen Unternehmen gescheitert ist, die Mitarbeiter mit einer gekauften, „mundgerechten“ Lösung „von der Stange“ zu konfrontieren, ohne sie einzubeziehen, ihre Belange zu berücksichtigen und sie z.B. durch Qualifizierung und Coaching vorzubereiten. In dem vorliegenden Fall sollte es keine Lösung „von der Stange“ sein.

Die Implementierung, also die Einführung eines organisationsumfassenden Projektmanagementsystems kann zu erheblichen Widerständen, (Interessens-)Konflikten und Blockaden in einer Organisation führen.¹ Neue Organisations- und Arbeitsstrukturen wirken sich auf die Kultur des Unternehmens aus. Die verschiedenen, verdeckten und offenen Widerstände und Abwehrstrategien können ein Projekt mit solchem Ausmaß zum Scheitern bringen. Bei der Erarbeitung und Umsetzung eines standardisierten Projektmanagement-Systems wurde von Anfang an auf die Methoden und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung (Change Management) zurückgegriffen. Die Einführung eines Führungsinstrumentes wie das PM-System bringt die Veränderung von Prozessen, Rollen und damit mittelfristig auch eine Veränderung der Arbeitsweisen und Kulturen mit sich. Aus diesem Grunde kann die Einführung als eine klassische Organisationsentwicklungsmaßnahme (OE) verstanden werden. Dieser OE-Ansatz bietet die Möglichkeit, das Projekt als einen temporären, organisatorischen Lernprozess aufzubauen. Die Hebel der Organisationsentwicklung „Partizipation“ der Betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sowie des Gesamtbetriebsrates, die „Kommunikation“ mit allen wichtigen Zielgruppen und die frühzeitige „Qualifizierung“ derjenigen, die das PM-System anwenden sollen, und „Führung“, die das Projekt stabilisiert und stärkt wurden angewendet. Für diese Vorgehensstrategie spricht die bei den Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten erreichte Akzeptanz des PM-Systems. Diese breite Akzeptanz ist eine Bestätigung dieser Vorgehensstrategie.

Projektarbeit im Unternehmen ist wichtig, um schnell und gezielt auf die veränderten Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Die Geschäftsführung entschied sich deshalb dafür, das Projektmanagement mit der Einführung eines neuen, modernen und einheitlichen PM-Systems (Methoden, Instrumente, Hilfsmittel des Projektmanagements) zu stärken und auszubauen.

Vom Wildwuchs zum sortierten Vorgehen – Die Ausgangslage

Strategisch wichtige, geschäftskritische, komplexe Aufgaben an denen mehrere Abteilung für eine bestimmte Zeit arbeiten und ein begrenztes Budget zur Verfügung haben ist ein Wettbewerbsfaktor. Die Wettbewerbsfähigkeit und der geschäftliche Erfolg sind von der effektiven, effizienten und damit erfolgreichen Durchführung von Projekten abhängig. In diesem Unternehmen war die funktionale Organisation („die Linie“) traditionell sehr stark. Eine Zusammenarbeit in Projekten war nicht stark ausgeprägt bzw. ineffizient. Falls es Konflikte zwischen Linie und Projekt gab, so z.B. bei Kompetenzfragen oder der Ressourcenzuteilung, so konnte sich die Linie immer gegen das Projekt durchsetzen.

¹ Siehe hierzu den Beitrag von Heinz-Ulrich Thiel in Kap. V – der Hrsg.

Folgende Eckwerte wurden bezüglich der Ausgangssituation in diesem konkreten Fall festgehalten: Projektstrukturelemente sind nicht vorhanden (z.B. Rollen, Vorgehensinstrumente, Planungsinstrumente). Das Bewusstsein bezüglich Umfang und Komplexität des Projektmanagement-Systems ist nicht ausgeprägt. Qualifikation von Projektleitern und Projektmitarbeitern entspricht nicht den Anforderungen eines professionellen Unternehmens. Projekttermine wurden nicht eingehalten, Projektaufträge wurden einfach verändert, ohne auf Folgewirkungen im Hinblick auf Termine und Kosten zu achten. Einige Projekte versandeten, ohne dass es von Bedeutung gewesen wäre.

Im Vorfeld der Einführung dieses Projektmanagement-Systems gab es mehr als 150 sog. Projekte, Projektleiter, Projektkoordinatoren, Lenkungsausschüsse und hunderte von Projektmitarbeitern. Jede etwas größere Maßnahme wurde in Projektform, mit den dazugehörigen, umfassenden Berichts- und Koordinationssystemen geführt. Im Rahmen der Einführung half die Definition dessen wann ein Projekt sich Projekt nennen durfte, Ordnung in den Projekt Wildwuchs zu bringen. Je nachdem, wer an den Projekten beteiligt war, es musste immer wieder ein gemeinsames Verständnis über die Definitionen erreicht und ausgehandelt werden. Man begann immer wieder von neuem. Eine zentrale Instanz, die sich systematisch und strukturiert um die Projekte kümmerte, für die Koordination der Projekte, für die Projektkommunikation und den Lerntransfer sorgte gab es nicht. Ein Projektcoaching, welches Projektleiter und –team in ihrer Projektarbeit und Rollenwahrnehmung hätte unterstützen können, war nicht vorhanden. Die Folge waren unklare Aufträge und Ziele, Doppel- und Dreifacharbeiten, Kompetenzstreitigkeiten, Rollenkonflikte, Informationsdefizite, Reibungsverluste an den Nahtstellen, nicht eingehaltene Termine und Budgets. All dies sorgte für massive Effizienzverluste, Frustrationen und Konflikte im Unternehmen.

Die Geschäftsführung (GF) erkannte, dass die Verbesserung des Projektmanagements von sehr hoher Dringlichkeit war, um auch zukünftig wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die GF verfolgte mit diesem Projekt das konkrete Ziel, Transparenz und Einheitlichkeit in die eigene Projektlandschaft zu bringen. Auch wenn dies nicht explizit hervorgehoben wurde, steigerte die erfolgreiche Einführung eines einheitlichen und wirksamen PM-Systems die Leistungsfähigkeit der Organisation. Projekte konnten mit weniger Aufwand und schneller durchgeführt werden. Damit konnte sich das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb dann auch besser durchsetzen.

Aufgrund dieser schwierigen Ausgangslage sollte nun im Auftrag der GF geprüft werden, wo es Möglichkeiten der Standardisierung der Berichterstattung gibt, eine auf die Firma bezogenes PM-System welches den konkreten Bedarf berücksichtigt. Die Nutzung des PM-Systems sollte durch Praxisnähe und Einfachheit genutzt werden, die Einrichtung einer zentralen Projektsteuerung und –unterstützung durch die Einrichtung einer neuen Rolle „Senior Coach“, das bei den Mitarbeitern vorhandene Know-How erkunden und nutzen, neues Wissen durch Beteiligung dieser Personen aufbauen, Aufbau und Förderung der abteilungsübergreifenden Kommunikation in der Erarbeitungs- Einführungs- und Anwendungsphase des Projektmanagement-Systems.

Projektleiter und -mitarbeiter sollen durch Schulung und intensives Training dazu befähigt werden, das Projektmanagement-System kennen und anwenden zu lernen, Projekte noch erfolgreicher durchzuführen, Fähigkeiten, mit und in Projektgruppen zu arbeiten, auszubauen, die wesentlichen Projekterfolgskriterien kennen und anwenden zu lernen. Die Gesamtprojektleitung für diesen Einführungsprozess liegt beim Leiter Personal. Zielgruppe des Trainings sind die Geschäftsführer, alle oberen Führungskräfte, alle Projektleiter sowie Projektmitarbeiter des Unternehmens. Führungskräfte in der Linie müssen über die Projektarbeit kontinuierlich informiert und für das PM-System interessiert und motiviert werden. Dies wurde durch kontinuierliche Information und insbesondere durch Beteiligung an der Entwicklung des Projektmanagementsystems erreicht.

Einstieg in das organisatorische System

Die Einführung des Projektmanagement-Systems wurde selbst, im Sinne der Organisationsentwicklungsmethode, als ein Projekt gestaltet (Lernen am und im Modell). Das Projekt wurde als ein temporäres Lernsystem aufgebaut, was konkrete Erkenntnisse über die verschiedenen Bausteine des neuen PM-Systems, was eingeführt werden sollte. Es war wie eine Art Erprobungsphase im Vorfeld. In einem Planungsworkshop wurden die Eckwerte der Vorgehensweise festgelegt. Das OE-Institut wurde, nachdem es vom Personalleiter, von der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und Führungskräften auf „Herz und Nieren“ geprüft wurde, erst nach diesem Planungsworkshop beauftragt. Die Verantwortlichen mussten zunächst Klarheit über die Kompetenz und über das Beratungsselbstverständnis des OE-Institutes erhalten. Die Externen wurden bezüglich ihrer Kompetenz in Fragen des Projektmanagement und ihrer OE-Kompetenz geholt. Die Steuerung des Prozesses sollte fest in der Hand der Personalleitung bleiben. Dieser umgab sich klugerweise mit Schlüsselpositionen aus dem Unternehmen, die von dem PM-System tangiert werden würden und Widerstände zeigen könnten. Er bezog diese Schlüsselpersonen unmittelbar in das Projektteam ein. Er hatte für sich, mit Hilfe des OE-Institutes zunächst eine Betroffenheitsanalyse durchgeführt, um fest zu stellen, welche Funktionen und Rollen von einem neuen PM-System betroffen waren. Die sehr enge Einbindung des Betriebsrates war ein sehr wichtiger Zug, um bei den Mitarbeitern die Akzeptanz von vornherein sicher zu stellen. Der Betriebsrat genoss aufgrund seiner konstruktiven Haltung eine sehr hohe Reputation im Unternehmen.

Die OE-Berater stellten sich persönlich bei der GF vor. Dies war ein Erstgespräch und Einbindung der GF zugleich und dauerte ca. 2 Stunden. Die Hierarchieorientierung im Unternehmen konnte in dieser Besprechung bereits durch den OE-Institutsleiter gespürt und wahrgenommen werden. Nach dem Treffen atmete er tief durch und ging mit seinem Team an die Arbeit. Das Grobkonzept der Vorgehensweise war mit dieser Erstbesprechung und Abstimmung des Gesamtprojektes mit GF erfolgt. Das OE-Institut und seine Arbeitsphilosophie (Organisationsentwicklung) war vorgestellt und voll umfänglich akzeptiert. Die Kulturen und Werthaltungen passten zusammen. Die GF ließ sich auf den Prozess ein und versprach aktiv mitzuwirken, was sich im weiteren Vorgehen bestätigte.

Die Startphase bestand aus der Etablierung des Projektteams und der Durchführung von Vorgesprächen, um die Ausgangslage zu untersuchen. In der Vorbereitungsphase wurde das Einführungsprojekt aufgebaut. Die Rollen wurden vereinbart. Der Personalchef übernahm die Projektleitung. Die Leiterin Personalentwicklung übernahm das Teilprojekt Qualifizierungsmodule (Schulungen). Den Kommunikationsprozess insbesondere zum Mutterkonzern übernimmt der Personalchef selbst.

Die Ergebnisse der Vorgespräche wurden durch das OE-Institut vorbereitend ausgewertet. Im Projektteam erfolgte die Diagnose. Anschließend erfolgte das Feedback an die Interviewpartner und schließlich an die GF. Die Projektmanagement Instrumente wurden aus dem PM-Referenzmodell des OE-Institutes ausgewählt, vorhandene Instrumente im Unternehmen wurden auf ihren Nutzen hin untersucht. Die Projektmanagement Fachausdrücke wurden an die Sprache des Unternehmens angepasst. Die erste Ausgabe des PM-Systems war nun als Gerüst vorbereitet. Die Gesamtdokumentation des neuen Projektmanagement-Systems konnte im Laufe der nächsten Wochen fertig gestellt werden. (s. Abb. 1)

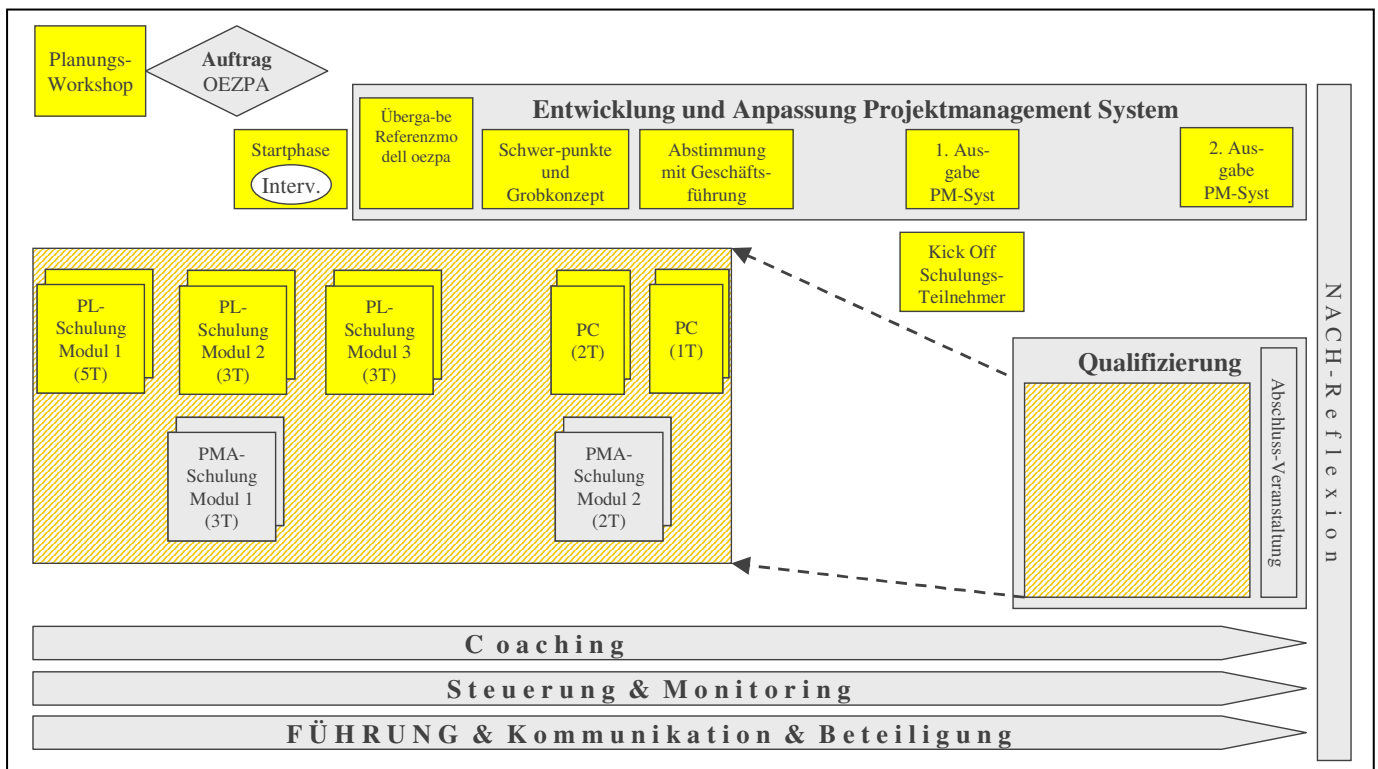


Abb. 1: Übersicht Vorgehensweise

Bisheriges würdigen – „nicht alles war schlecht“

Das Projektmanagementsystem war für das Unternehmen, welches bisher eher hierarchisch und funktional organisiert, und vor allem geführt wurde, eine massive Herausforderung und fast schon eine Provokation. Es sollte nicht mehr allein die Macht der Linie (funktionale Einheiten wie Produktion, Marketing, Vertrieb, Entwicklung etc.) sich durchsetzen, sondern der Dialog, die Überzeugung und Zielverfolgung eines wichtigen Projektes stand im Vordergrund. Es musste an den Schnittstellen zwischen Projektleiter und dem funktionalen Abteilungsleiter z.B. um Ressourcen verhandelt werden, um die beste Lösung für das Projekt zu erreichen, ohne jedoch die Belange der Linie gänzlich aus den Augen zu verlieren. Es war klar, dass es nicht einfach so akzeptiert werden würde und dass es zu Widerständen und Problemen führen würde. Es galt ja auch bisherige macht mit anderen teilen zu müssen. Eigene Interessen könnten in Gefahr geraten. Transparenz zu haben wird auch nicht von allen nur als Vorteil gesehen. Damit die Einführung des neuen PM-Systems dennoch erfolgreich von statten ging, musste die Vorgehensstrategie genauestens geplant werden. Es musste auf den bestehenden Konzepten und Methoden im Unternehmen aufgesetzt werden. Es durfte auf gar keinen Fall das Gefühl bei den bisherigen Methodeneignern hervorgerufen werden, als wäre alles schlecht und nicht brauchbar. Dies wurde u.a. durch folgende Eckwerte erreicht:

- Im Einsatz befindliche bzw. vorhandene Methoden und Instrumente müssen in das neue PM-System integriert werden. Sie dürfen in ihrer Bedeutung nicht abgewertet werden. Viele Mitarbeiter hatten bereits Erfahrungen mit Projektmanagement gesammelt. Auch wenn diese nicht immer effizient und einheitlich war.

- Das Kommunikationsverhalten im Unternehmen musste verändert werden, um einen klaren und eindeutigen Projektauftrag durch die GF bzw. dem neu zu bildenden Projekt Steuerungsausschuss zu erhalten.
- An die Ressourcenplanung wurde durch die wachsende Zahl der Projekte und damit der Projektbeteiligten eine viel höhere Anforderung gestellt. Mehr und mehr Mitarbeiter wurden in die Projektarbeit einbezogen. Der Zeitaufwand war enorm. Überblick musste geschaffen werden, die Verteilung der Ressourcen und der Entscheidungsprozess hierüber sollte beschleunigt werden.
- Die Projektorganisation stellte die bestehende Hierarchie zum Teil auf den Kopf, da höher gestellte Führungskräfte einem hierarchisch niedriger aufgehängten Projektleiter im Projektteam unterstellt waren. Der Projektleiter konnte sich zukünftig besser gegenüber der Linie durchsetzen.
- Die Praxisnähe des PM-Systems durch unternehmensspezifische Bedarfsorientierung und Anwenderfreundlichkeit würde sichergestellt werden („soviel Standards wie nötig, so wenig Formalismus wie möglich“ (z.B. in Bezug auf Projekt-Planung, -Berichterstattung und -Dokumentation).
- Freiwilligkeit der Nutzung vieler Methoden und Instrumente. Nur die Standards zur Projektkantragstellung, Änderungs-, Reporting und Projektabschlussverfahren waren Pflicht. Der Rest war Kür. Diese Freiwilligkeit führte dazu, dass fast alle Methoden und Instrumente angenommen und genutzt wurden. Trotz der hohen Verbindlichkeit des PM-Systems, wurde nicht mit Druck eingeführt sondern mit Überzeugung.

Diese Herausforderungen veranlassten das Unternehmen die Prinzipien der Organisationsentwicklung anzuwenden. Organisationsentwicklung bzw. Change Management stellt Methoden und Instrumente zur Verfügung, um Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten. Bei dieser Arbeit wird die Veränderung an der konkreten Ausgangssituation der Organisation ausgerichtet. Die in ihr arbeitenden Menschen werden direkt an der Gestaltung der Organisation beteiligt. Die hohe Akzeptanz wurde insbesondere dadurch erreicht, dass die Nutzer direkt eingebunden und durch die Qualifizierung „an der Hand genommen wurden“.

Vier zentrale Hebel der Organisationsentwicklung

Die vier Hebel „Partizipation“, „Kommunikation“, „Qualifizierung“ und „Führung“ werden in der Einführungsarbeit eingesetzt. Konkret kommen die folgende OE-Methoden zum Tragen.

- Gezielter Einsatz von Diagnose-Instrumenten: Interviews, Diagnoseworkshops, Dokumentensichtung, Fragebögen, Beobachtung
- Direkte Beteiligung der betroffenen Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte. Der Betriebsratsvorsitzende war sogar im Kernteam (Hebel Partizipation)
- Kommunikation: Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, z.B. kick-off, Mitarbeiter-Events (Hebel Kommunikation)
- Einbindung des Top-Managements (Geschäftsführung) zur Absicherung und Stärkung des Prozesses (Hebel Führung)
- Kulturarbeit im Unternehmen, durch Dialoge, Reflexionen und der partizipativen Projektarbeit (Implementierungsprozess)
- Monitoring und Beobachtung, kontinuierliche Reflexion des Vorgehens (z.B. Erkennen und Umgang mit Widerständen, Krisen und Konflikten, Anpassung des Vorgehens)
- Multiplikatoren und Projektcoaching (Ausbildung von internen Multiplikatoren, die die breite Implementierung sicherstellten)
- Reflexion des Vorgehens im Projektteam und im OE-Institut

Das OE-Institut arbeitete als ein Unternehmen. Es musste in der Lage sein, dieses Projekt und seine enorme psychodynamische „Last“ wie innere Abwehrprozesse bei den Beteiligten und beim sozialen System „Kunde“, negative Übertragungen auf die Berater usw. auszuhalten, zu verstehen, zu analysieren (reflektieren), um hieraus Erkenntnisse für die Stabilisierung des Prozesses zu gewinnen. Regelmäßige Staff-Sitzungen des OE-Institutes unter externem Coaching von einem nicht beteiligten Senior-Berater wurden abgehalten, um die eigene Teamdynamik zu untersuchen.

Wie oben erwähnt, wurde für das Logistikunternehmen die Erarbeitung, Schulung und die Einführung selbst als ein Projekt gestaltet. Dadurch wurde das PM-System und seine einzelnen Methoden, Instrumente, Definitionen, Gremien, Abläufe, Dokumentationen gemeinsam erarbeitet, „live“ und „unterwegs“ getestet und danach eingeführt.

Das Projektteam setzte sich aus folgenden Rollen zusammen.

- Dem Personalleiter, der das Projekt leitete. Da er als Bereichsleiter hierarchisch hoch angesiedelt war, erhöhte dies von Anbeginn die Akzeptanz des PM-Systems und das ganze Vorgehen im Unternehmen.
- Aus dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, der als Repräsentant des Betriebsrates, aber auch den Blick als Mitarbeiter auf das PM-System richtete.
- Dem Leiter Organisation, der als Organisator des Unternehmens sich für das PM-System engagierte und auch die Leitenden Angestellten im Projektteam vertrat.
- Ein Niederlassungsleiter wurde als Repräsentant der Niederlassungsleiter einbezogen.
- Die Leiterin Personalentwicklung war zuständig für das Schulungskonzept und für das Coaching.
- Mit dem Projektkoordinator, auch Senior Coach genannt, wurde eine neue Rolle im Unternehmen eingeführt. Er war ein erfahrener Projektleiter mit einer hohen sozialen Kompetenz, der zukünftig als interner Coach den Projektgremien als auch den Projektleitern zur Seite stehen sollte

Zu Beginn war es eine ungeklärte Frage, und vom Auftraggeber an das Projektteam delegiert, wer denn die Projektleitung wahrnehmen würde. Mehrere direkt beteiligte kamen in Frage. Zum einen der Leiter Organisation, der im Projektteam mitarbeiten sollte. Seine Rolle im Unternehmen lag in der Bearbeitung von Organisationsfragen bezüglich der Führungsorganisation. Der Niederlassungsleiter im Team kam nicht in Frage, da er nicht die Zentrale vertreten konnte, in der eine Vielzahl von Projekten laufen. Die Leiterin Personalentwicklung kam nicht in Frage, da sie nur den Personalentwicklungsteil repräsentierte und auch wollte. Organisatorische Aspekte konnte sie qua Rolle nicht abdecken. Der Personalleiter bot sich an. Zum einen, da er als Bereichsleiter direkt dem Hauptgeschäftsführer berichtete und der Hauptansprechpartner des Gesamtbetriebsrates war. Der Personalleiter hatte eine sehr gute Verbindung zum Gesamtbetriebsratesvorsitzenden. Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende und er duzten sich. Diese Beziehung war eine Stütze für das Projekt. Der Personalleiter war auch Mitglied im erweiterten Führungskreis, was den Zugang zu den Führungskräften erleichterte. In seiner Funktion verbindet er sowohl organisatorische Fragen als auch Personalentwicklungliche. Gleichzeitig genießt er im Unternehmen eine sehr hohe Akzeptanz. Obwohl es doch eine recht heftige Konkurrenzsituation hervorrief, nutzten wir eine der ersten Projektteamsitzungen dazu, die Kriterien für die Leitung des Projektes gemeinsam auf dem Flip-Chart zu visualisieren. Auch hier wurde nicht eine Check-Liste von außen eingebracht, sondern gemeinsam diskutiert, worauf es in diesem speziellen Fall zu achten war, was die Projektleitung unbedingt mitbringen sollte. Folgende Kriterien wurden aufgestellt: Nähe zur und Akzeptanz durch GF, Akzeptanz durch den Betriebsrat, Führungs- und Integrationskompetenzen, hierarchisch hoch angesiedelt, Seniorität und zeitliche Verfügbarkeit (wobei hier klar war, dass die Projektleitung in vielen Aufgaben entlastet werden musste, wenn es galt, die vorherigen Kriterien zu erfüllen). Im Grunde war es klar, dass nur der Personalleiter diese Rolle wahrnehmen konnte und auch im Sinne der GF ausfüllen sollte. Dieser Vorgang ist ein eher unüblicher. Es war jedoch Ausdruck eines partizipativen Prozes-

ses, mit allen Vor- und Nachteilen. Der Personalleiter wollte diese Vorgehensweise ausdrücklich, was dem Ansatz des OE-Institutes sehr entgegenkam.

Auftraggeber war die Gesamtgeschäftsführung selbst und hatte damit die Gesamtverantwortung inne. Sie entschied über wichtige Weichenstellungen, über die Ressourcenfreigabe. Sie zeigte Präsenz in jeder Schulung (im ersten Modul jeder Zielgruppe zu Kamingesprächen). Sie Übergabe die Zertifizierung der Teilnehmer („Projektmanagement Führerschein“).

Die GF zeigte ihre hohe Verbindlichkeit durch eine enge Begleitung des Projektes, durch die Anwesenheit im kick-off, in den Schulungen (Kamingespräche mit Teilnehmern) und durch die Abnahme des Projektergebnisses sowie die Teilnahme an der Auswertungsveranstaltung („lessons learnt“). Viele Appelle und Reden waren in diesem Projekt gar nicht erforderlich. Allein das kontinuierliche Kümern um wichtige Projektbelange und die bereits erwähnte Präsenz im Projekten zeigte die Bedeutung des Projektes und den Geist, der dem Ganzen innewohnte. Die GF zertifizierte alle Teilnehmer der PM-Schulungen. Ein wichtiger, symbolischer Akt, der bei den „einfachen“ Projektmitarbeitern den Wunsch förderte auch selbst einmal größere Projekte leiten zu dürfen.

Die Aufgabe des OE-Institutes, dessen Gründer und Geschäftsführer der Autor ist, war für die Vorgehensberatung, für die Fachberatung im Hinblick auf professionelles Projektmanagement, für das Coaching der Projektbeteiligten und für die Durchführung der Projektmanagementtrainings von der Geschäftsführung beauftragt.

Das Projektteam war ein wichtiges Gremium im Hinblick auf den OE-Hebel „Partizipation“. Wichtige, mächtige Schlüsselpersonen wurden von vornherein eng eingebunden. Die Einführungsfrage konnte damit von niemandem „torpediert“ werden. Mit dem Auftraggebern, den beiden Geschäftsführern, wurden direkt zu Beginn eine Reihe von Abstimmungsterminen vereinbart („Meilensteine“). Hierdurch war eine enge Kommunikation und eine Akzeptanz des Vorgehens als auch des PM-Systems durch die Machtzentrale sicher gestellt. Das Projektziel konnte somit punktgenau verfolgt und erreicht werden.

Mit 18 erfahrenen Projektleitern (Repräsentanten der Zielgruppe für die Projektleiter-Schulung) wurden durch die OE-Berater ca. 1,5-stündige Vorgespräche durchgeführt. Ziel der Vorgespräche war es Knackpunkte im Projektmanagement zu ermitteln, Erwartungen und Sorgen der Betroffenen aufzunehmen, die Anforderungen der zukünftigen Nutzer an ein neues Projektmanagementsystem aufzunehmen, Beteiligung der Zielgruppe (Projektleiter) sicherzustellen, den projektmanagementbezogenen Erfahrungshorizont der Befragten aufzunehmen, positive Elemente und Knackpunkte der Projektarbeit im Unternehmen zu besprechen, Verständnis über die vorhandenen Projekttypen zu gewinnen, die Interviewpartner bezüglich des Projektvorgehens („worming up“) zu briefen und Vertrauen aufzubauen. Die Aussagen der Befragten wurden anonymisiert, ausgewertet und für die Präsentation verdichtet (Datenfeedback an Projektteam und an alle Interviewpartner im Anschluss).

Zur Aufnahme der Ausgangslage wurde durch das Projektteam, unter Begleitung der OE-Berater, mit erfahrenen Projektleitern und Führungskräften eine Reihe halbstrukturierter Interviews durchgeführt. Folgende zehn Fragen wurden in den ca. 1,5-stündigen Interviews den Gesprächspartnern gestellt:

1. Welche generellen Erfahrungen haben Sie persönlich mit Projektmanagement gemacht?
2. Welche konkreten Erfahrungen haben Sie bislang mit Projektmanagement im Unternehmen gemacht?
3. Was läuft aus Ihrer Erfahrung gut? Welche Stärken sehen Sie?
4. Woran mangelt es Ihrer Meinung nach?
5. Welche Arten von Projekten (Projekttypen) kennen Sie in Ihrem Unternehmen?

6. Was sind Ihre Erwartungen bzw. Befürchtungen, wenn Sie an die Einführung eines neuen PM-Systems denken?
7. Welche Erwartungen/ Befürchtungen haben Sie an ein einheitliches PM-System in ihrem Unternehmen?
8. Welche konkreten Hilfestellungen bei Ihrer Projektarbeit erwarten Sie von dem PM-System?
9. In welcher Form möchten Sie das PM-System verfügbar haben? (z.B. elektronisch, Papier, Checklisten...)
10. Was wünschen Sie sich für die Phase der Entwicklung und Einführung des PM-Systems?

Durch diese Fragen wurden bisherige Stärken (Bewährtes würdigen) als auch Verbesserungsansätze aufgenommen. Die wichtigsten Schwachpunkte im Projektmanagement des Unternehmens und die Anforderungen an das zukünftige System wurden aufgenommen.

Um potentiellen Konflikten vorzubeugen wurden die persönlichen Erwartungen und Befürchtungen bzgl. der Einführung eines PM-Systems aufgenommen. Sie gaben wichtige Hinweise, die beim Einführungsprozess berücksichtigt werden konnten.

Aus dem Projektteam wurde das kleine Kernteam gebildet, welches die konkreten Bausteine aus dem Referenzmodell des Beratungshauses und aus dem eigenen Haus zusammen zu setzen. Hierbei stand der spezifische Bedarf des Unternehmens im Fokus. Beispielsweise wurde der Begriff „Projekt“ genauestens beschrieben. Die Kriterien für die Bildung eines Projektes wurden festgelegt.

Damit sollte die Projektinflation eingedämmt werden.

Zukünftig sollten die Instrumente nur für die Vorhaben eingesetzt werden, die tatsächlich ein Projekt waren. Als Projekte sollten also nur komplexe, interdisziplinäre, einmalige Vorhaben betrachtet werden, die ein spezifisches Budget nach zu weisen hatten. Auch sollten so „einfache“ Instrumente wie ein Projektantrag oder die Projektgenehmigung durch den Steuerungsausschuss festgelegt werden.

Alle vier Wochen prüfte das Kernteam mit dem erweiterten Projektteam und mit weiteren Anwendern die erarbeiteten Materialien („Rüttelstrecke“). In diesen Abstimmungen wurde die Anwendbarkeit und der Nutzen genauestens überprüft. Verständlichkeit und Einfachheit waren weitere wichtige Kriterien. Anschließend wurden erforderliche Anpassungen vorgenommen. Die Akzeptanz die später wichtig sein würde, wurde durch diese Einbindungsschleifen erhöht. Viele der Instrumente und Methoden wurden in diesem OE-orientierten Einführungsprojekt direkt eingesetzt und damit bereits in der Praxis der Projektarbeit ausprobiert. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine rasche Rückmeldung über die Praktikabilität - so zum Beispiel die Abstimmungsrunden selbst als Meilensteinsitzungen, das Kommunikationskonzept für dieses Projekt, die Freigabe des ganzen Projektes durch die Geschäftsführung, die Projektorganisation, die Wahrnehmung der Rollen, die spezifische Rolle des Projektleiter oder des internen Senior Projekt Coaches, die kick-off-Veranstaltung.

Einsatz des OE-Hebels „Kommunikation“

Die Diskussion um die Einführung eines so breit angesetzten, in alle Geschäftsprozesse einwirkenden Projektmanagement-Systems kann bereits vor Beginn die Gerüchteküche anheizen durch Mutmaßungen und kontroverse Diskussionen. Um dieses von vornherein auszuschließen, musste die Kommunikation über das Projekt bereits bei der Planung des Starts vorbereitet werden und zielgruppengerecht durchgeführt werden. Der Start des Projektes wurde mit einem Brief der GF an alle Mitarbeitenden kommuniziert. In diesem Brief wurden die Ziele, das Vorgehen, die Beteiligten und er Zeitaspekt kommuniziert.

Der Kick-off, also die Startveranstaltung des Projektes, war ein weiterer wichtiger Kommunikationsmeilenstein. In dieser Veranstaltung, die sehr medial durchgeführt wurde (mit einem eigenen Projektlogo, mit Auftaktmusik, Plakatwänden etc.), wurden das Projekt und die Beteiligten vorgestellt. Eine Aufbruchstimmung konnte aufkommen. Die Bedeutung des Projektes wurde durch diese fast aufwändige Startveranstaltung hervorgehoben.

Vor Beginn der Schulungsphase wurden alle Teilnehmenden eingeladen und über die Ergebnisse der Interviews, über die Ist-Situation und über das neue PM-System grob informiert. Das PM-System selbst und alle seine Bestandteile wurden in den Schulungen aktivierend trainiert.

Die systematische Kommunikation wurde vom Projektteam bei den Abschlussinterviews durch das OE-Institut als ein zentraler Erfolgsfaktor für den nachhaltigen Erfolg des PM-Systems hervorgehoben.

Die Kommunikation des Einführungsprojektes wurde mit vielfältigsten Medien begleitet. So wurde das firmeneigene Intranet für regelmäßige Stausreports genutzt. In der monatlich erscheinenden Mitarbeiterzeitung wurde dem Projekt und seinen Erfolgsgeschichten („success stories“) Raum gegeben.

Die neuen Werte in der Unternehmenskultur fest verankern

Das neue PM-System und seine Anforderungen an die Projektkultur, musste kulturell im Unternehmen verankert werden. Diese Verankerung erfolgte durch die kulturprägende Rolle der Führungskräfte. Durch die enge Einbindung, durch das veränderte Kooperations- und Kommunikationsverhalten, welches das PM-System erforderte und im hier beschriebene Einführungsprojekt konkret gelebt wurde, entwickelte sich die Kultur des Unternehmens um das PM-System herum. Es war eine zarte Pflanze, die nun weiter wachsen und stabilisiert werden musste. Die neue Kultur mit ihren Werten und Haltungsanforderungen kann wie folgt beschrieben werden.

- Führungspersonen nehmen ihre Rolle als Vorreiter wahr. Sie sind fester Bestandteil des Projektmanagements (statt in Gremien und Teams zu „verschwinden“),
- Risiken aufzeigen und pro-aktiv bearbeiten (statt Risiken und Konflikte zu verheimlichen),
- Mitarbeiter ermuntern, unklar formulierte Aufträge durch das Top-Management hinterfragen und sogar abzulehnen (statt jeden Auftrag kritiklos anzunehmen, da es ja von der Führung kommt),
- Betroffene Menschen im Unternehmen erkennen und einbeziehen (anstatt sein Projekt um jeden Preis und gegen jeden durch zu peitschen),
- Zielkonflikte anzugehen und zur Lösung zu bringen (statt unterschiedliche Richtungen, Doppelarbeiten etc. zuzulassen),
- Erhöhte Verbindlichkeit bzgl. Projekte (statt Beliebigkeit bei der Bildung und Steuerung von Projekten),
- Feedback konstruktiv einzufordern und auszutauschen (statt zu vermeiden),
- Konflikte und Krisen als Möglichkeiten des Lernen an zu nehmen (statt vermeiden zu wollen),
- Reflexion und Lernen im Hinblick auf psychodynamische Faktoren als festes Element der Projektarbeit anerkennen (auch die psychodynamischen Faktoren statt nur die strukturellen Faktoren von Projekten zu sehen),
- Coaching als positiv besetzte Methode (statt Coaching als etwas für „schwache“ Führungskräfte zu sehen),
- Offener Austausch von Wissen (statt „information hiding“ nach dem Prinzip „Wissen ist Macht“)

Für das Einführungsprojekt und für die umfassenden Schulungen (alle Führungskräfte und in Projekten arbeitenden Mitarbeiter wurden geschult), wurde bewusst ein OE-Institut ausgewählt, welches sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der psychodynamischen Ebene arbeitet. Diese Auswahl war wichtig, da die Werte die das OE-Institut durch sein Berater in das Projekt einbrachte, zu der Organisationskultur, die entwickelt werden soll, wertemäßig passt. Die Klausuren und Schulungen wurden neben der inhaltlichen Arbeit am PM-System auch dahingehend gestaltet, dass die Dynamiken der Teams und des Verlaufes reflektiert wurden, um daraus zu lernen und wichtige Erkenntnisse zu gewinnen. Das Coaching und die Rückmeldungen seitens der OE-Berater gaben neue Möglichkeiten für die Überprüfung des eigenen Verhaltens und der vorherrschenden kulturellen Muster im Unternehmen.

Die Vernetzung und Kooperation im Unternehmen wurde durch die Standort- und hierarchieübergreifende Zusammensetzung des Projektteams und der Teilnehmergruppen für die Schulungen gefördert.

Die Arbeit zunächst an der Projektkultur (vgl. Abb. 1) beeinflusste auch die Unternehmenskultur. So konnten Elemente die das Projekt einbrachte z.B. Einstiegsreflexionen vor Veranstaltungen und Abschlussreflexionen (Auswertung der Besprechung) als fester Bestandteil von Regelbesprechungen eingeführt, auch auf oberer Führungsebene. Aktives und passives Zuhören, Feedback in einer konstruktiven Art und Weise gegeben und nehmen, offene Kommunikation wurde zum Standard im Unternehmen.

Coaching stellt nachhaltige Umsetzung und Weiterführung sicher

Die Einrichtung eines internen Projektcoaches, der direkt an der GF aufgehängt wurde und vollzeitlich Projektleitern und –teams als Unterstützung an der Seite stand, war ein wichtiger Faktor in der Etablierung und Weiterführung des PM-Systems nach Abschluss des Einführungsprojektes. Die Rolle des „Senior Coaches“ wurde in der Organisationsstruktur eingerichtet.

Der Senior-Coach hat eine Doppelfunktion, die nicht ganz einfach zu gestalten ist. Zum einen ist die Rolle, wie der Name sagt, ein interner Coach, zum anderen jedoch eine Institution, die für die GF die Steuerungsausschusssitzungen für Projekte vorbereitet, moderiert und nachbereitet. Weiterhin sorgt der Senior-Coach mit seinem Multiprojektmanagement Instrumentarium für ständige Übersicht über die Stati all der großen Projekte. Er muss auch das PM-System weiter entwickeln und seine Einhaltung bzw. Umsetzung in der täglichen Projektpraxis sicherstellen. Damit hat er neben der Coachingrolle eine kontrollierende. Es kommt hier also sehr stark auf die Person und auf das Selbstmanagement in der Rolle seitens des Senior-Coaches an. Falls er sich zu stark von der GF „instrumentalisieren“ lässt, und dem Sog der Macht unterliegt, wird er das Vertrauen der Projektleiter und –beteiligten verlieren. Damit wäre das vertrauensvolle Coaching für immer und ewig beendet.

Mit der Rolle war auch das Wissensmanagement („knowledge management“) im Unternehmen verbunden. Eine innovative Aufgabe, wonach alle Projektleiter die Aufgabe hatten, ihre Projekte mit einem „Lessons Learned“ (Abschlussreflexion über positive e aber auch kritischen Erfahrungen) abzuschließen und die Erkenntnisse dem Senior Coach zur Verfügung zu stellen. Diese Erkenntnisse wurden im Firmennetz, dem Intranet, veröffentlicht. Neue Projektleiter konnten sich dann dieser Erfahrungen bedienen.

Mit all diesen Aufgaben wird der Senior-Coach zukünftig an seine Grenzen stoßen. Die Gefahr die sich hier zeigt, ist, dass sich mit der Zeit diese Funktion aufgrund des hohen Interesses einer Geschäftsführung immer stärker in Richtung Projektsteuerung und –controlling entwickelt. So reizvoll es auch ist, hierarchisch hoch angehängt zu sein, so wäre es doch für die Akzeptanz durch die Pro-

jektleiter her besser, wenn der Senior-Coach in der Personalabteilung seine Heimat hätte und nicht an der GF. Dies sind jedoch Annahmen, die dem Autor bei der Nachreflexion dieses umfassenden und komplexen Prozesses als möglich erscheinen.

Jährlich finden Reflexionsworkshops (Diagnose aktuelle Projektlage) statt, in denen unter der fachlichen Moderation des Senior-Coaches Erfahrungen mit dem PM-System reflektiert wurden. Anpassungserfordernisse, neue Anforderungen oder Streichungen wurden von Senior-Coach sofort aufgenommen und der GF zur Entscheidungen vorgelegt, sofern sie größeren Einfluss auf das Projektgeschehen haben. Kleinere Verbesserungen wie z.B. die Optimierung eines Berichtsbogens konnte der Senior-Coach selbst vornehmen. Hierzu wurde er von der GF autorisiert. Jährlich wurde damit die Version des PM-Systems aktualisiert. In der Schnelllebigen Zeit ist diese Frequenz durchaus realistisch, sofern nicht die Grundfeste des Systems wie die Einführung neuer Gremien, Rollen, Prozesse etc. jährlich verändert werden. Dies würde zur Konfusion und zum schleichenden Verlust der Akzeptanz des PM-Systems führen.

Kollegiales Projektcoaching wurde eingeführt. Es wurden Gruppen von je sieben Projektleitern zusammengestellt, die sich zunächst dreimal unter der Anleitung eines professionellen externen Coaches, danach unter der Moderation des internen Senior-Coaches, selbstständig trafen. In diesem Coachingsetting wurden aktuelle Herausforderungen besprochen und gegenseitig beraten. Projektleiter lernten an ihren konkreten Projekten. Erfahrungen wurden auf andere Projekte transferiert. Die Zufriedenheitsgrad mit diesem Instrument war sehr hoch. Die Gruppen wurden für neun Monate festgelegt. Nach diesen moderierten Runden trafen sich die Gruppenmitglieder kollegial ohne Begleitung weiter und setzten ihre Reflexion und damit ihr Lernen fort. Die Teilnehmenden dieser Gruppen äußerten sich in den Abschlussreflexionen dieser Coachings u.a. wie folgt: „Es ist gut zu sehen, dass auch andere Probleme in ihren Projekten haben“, „der Austausch auf der psychodynamischen Ebene wäre uns sonst ohne professionelle Hilfe so nie gelungen“, „Ich merke wie ich von Sitzung zu Sitzung in meiner Projektleitungsaufgabe sicherer geworden bin“, „ich bin meinem Unternehmen dankbar, dass sie mir diese Möglichkeit während der Arbeitszeit gibt“.

Der Coachingansatz als fester Bestandteil des PM-Systems ist nicht nur eine qualitäts- und ziel fördernde Maßnahme sondern auch ein wichtiger Personalentwicklungsbaustein, welcher durch die PE-Abteilung gerne aufgenommen und in ihr PE-Konzept integriert wurde. Die Teilnehmer der Coachingrunden lernten nicht nur projektrelevante Problemlösungen, sondern auch Methoden und Instrumente der Entscheidungsfindung, der Problemlösung und der Kreativitätstechnik (z.B. Konfliktlösungsstrategien, Kreativitäts-, Planungs- und Entscheidungstechniken), die sie dann in ihren Projekten selbst anwenden konnten.

Was das Projektmanagement System verspricht

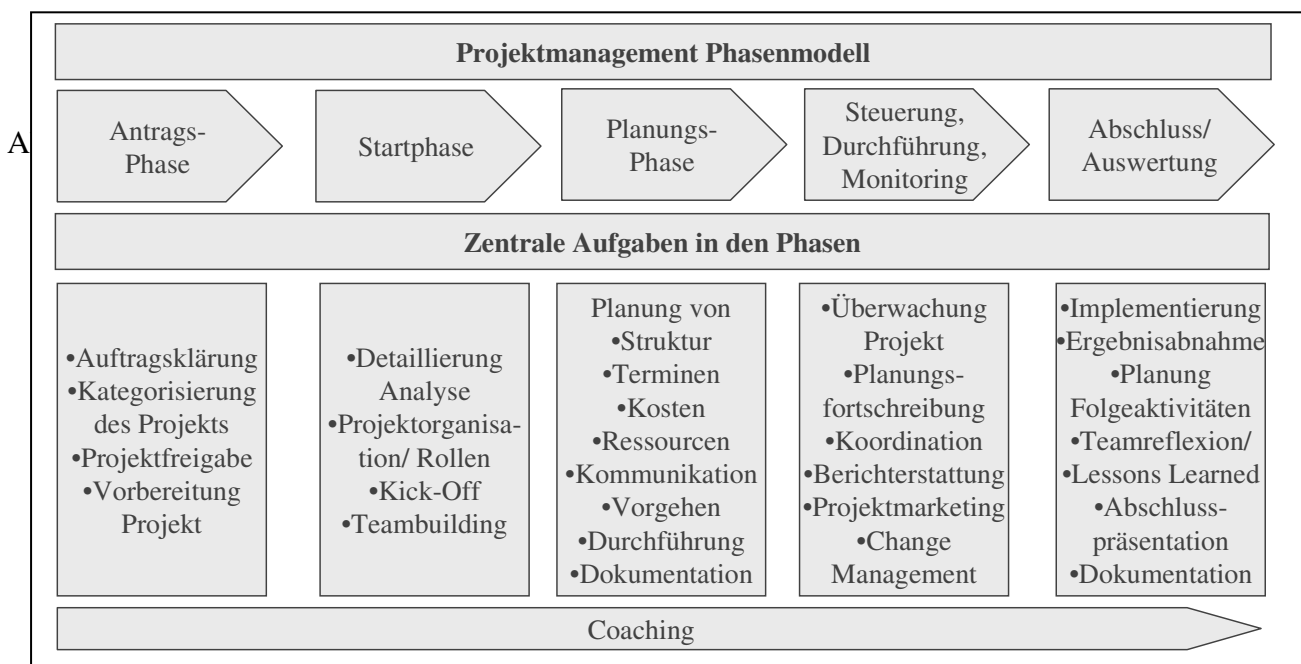
Das Projektmanagement-System ist ein umfassendes Konzept mit Methoden und Instrumenten („Tools“). In ihr werden Definitionen von Begriffen, Vorgehensweisen, Instrumente und Hilfsmittel verständlich und praxisnah dargestellt (z.B. ab wann ist in der Firma ein Projekt ein Projekt, was ist die Rolle und Aufgabe eines Projektleiters). Es ist auch festgelegt, wie die Kompetenzverteilungen sind, dass heißt, wer was wann unter welcher Beteiligung macht, wer welche Verantwortung und Entscheidungskompetenz trägt. Ein Kommunikationskonzept mit Instrumenten und Medien wird für die Schaffung von Transparenz und dafür die Gewinnung von Akzeptanz u.a. durch zielgerichtetes Projektmarketing angeboten. Das Schulungskonzept und die Methode des Coachings (interner Senior Coach, externes Coaching, kollegiales Coaching) sind ebenfalls Bestandteil des PM-Systems. Der Umgang und Empfehlungen mit Konflikten widerständen und Projektkrisen wird ausführlich dargestellt.

Letztlich ist das PM-System ein umfassendes Führungsinstrument. Die strategischen und großen Vorhaben des Unternehmens werden als Projekte geführt. Damit kann das PM-System den Einfluss des Managements über das PM-System auf die Projektleiter und die Projekte sicherstellen.

Mit einem kleinen Ritual wurde dann das Projektmanagement Referenzmodell des OE-Institutes an das Unternehmen abgegeben. Etwas 70 % der Methoden und Instrumente wurden übernommen. 30% wurde aus bestehenden Methoden und Instrumenten aus dem Unternehmen hinzugefügt und alles zusammen an die Sprache und Organisation des Unternehmen angepasst.

Für die Vorbereitung der Anpassung des vorhandenen Projektmanagement-Systems (Integration der teile die übernommen werden sollten), erste Sichtung und Setzen von Prioritäten und Vorlage an GF, um über die Weichenstellungen zu entscheiden wurden ca. 8 Wochen benötigt. Die Projektmanagement-System Pflege wurde gleich zu Beginn des Einführungsprojektes eingeführt. Die kontinuierliche Pflege des Projektmanagement-Systems (Änderungs-Management) erfolgte durch das Einbringen der Erfahrungen aus Qualifizierung, Coaching und Praxiseinsatz. Die Verantwortung lag beim Senior Coach in Abstimmung mit der Abteilung Organisation.

Die folgende Abb. 2 zeigt die Phasen, die im PM-System als Projektvorgehensweisen dargestellt sind.



Das Projektmanagement-System ist in das Management-System des Unternehmens integriert. Handlungsbedarfe, die sich z.B. aus der Strategieplanung, aus der Mitarbeiterbefragung oder aus der EFQM Evaluation (Europäisches Qualitätsmanagement System) ergeben, werden nach dem PM-System als Projekt durchgeführt und damit transparent sowie allen verfügbar gemacht.

Die Qualifizierungsphase – OE-Hebel Qualifizierung

Die ersten Schulungen, die sich als Pilotseminare an die erste und zweite Führungsebene richteten, wurden ebenfalls als Rückmeldeschleifen für die trainierten PM-Methoden und –Instrumente genutzt. Durch diese Feedbacks wurde das PM-System immer weiter an das soziale System Unternehmen angepasst. Gleichzeitig gab es den Beteiligten die Sicherheit, dass ihre Meinung als wichtig

geschätzt und gebraucht wurde. Sie konnten erkennen, dass das PM-System noch nicht fertig in und „Eisen gegossen“ war.

Die Geschäftsführung selbst nahm Vollzeit an der ersten Pilotschulung teil und zeigte damit die Bedeutung des Prozesses und die verbindliche Unterstützung seitens des Top-Managements. Sie signalisierte auch, dass sie ein aktiver Part des neuen PM-Systems sein will.

Die Schulung mit der ersten und zweiten Führungsebene zu Beginn bewirkte einen „Schneeballeffekt“. Das neue PM-System fand frühzeitig die Unterstützung bei den Führungskräften, die dieses ihrerseits bei ihren Mitarbeitern einforderten. Als Vorbild waren sie vorangegangen (OE-Hebel „Führung“).

Die Auswahl der Teilnehmer für die erste Qualifizierungssequenz stellte eine große Herausforderung dar. Zum einen waren die oberen Führungskräfte skeptisch, warum nun ihre Mitarbeiter in diesen Einführungsprozess so stark eingebunden werden sollten. Zum anderen wollten sie ihre Mitarbeiter nicht durch Projektarbeiten und Seminare belastet sehen. Dieser Konflikt im Auswahlprozess konnte durch direkte Kommunikation und Information der oberen Führungskräfte entkräftet werden. So wurde das Gesamtverfahrenskonzept im obersten Führungskreis behandelt. Der Personalchef in seiner Rolle als Projektleiter und der Chefberater mussten das Einführungskonzept präsentieren und zur Diskussion stellen. In dieser Präsentation ist es gelungen, den praktischen Nutzen des Projektmanagementsystems zu vermitteln und die Sitzung durch die direkte Befragung der anwesenden Manager als einen partizipativen Dialog zu gestalten. Die kritischen Kommentare und Fragen wurden sichtbar am Flip-chart simultan dokumentiert. Die Führungskräfte fühlten sich zum einen Ernst genommen zum anderen konnten ihre Hinweise für die Projektarbeit von großer Wichtigkeit sein. In diesem Sinne wurden alle Besprechungen im Zusammenhang mit der Einführung des neuen PM Systems als Input für das Projektteam genutzt.

Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der Teilnehmer für die ersten Schulungen festgelegt:

- Die Teilnehmenden sollten für ein Projekt bereits verantwortlich gewesen oder vorgesehen sein.
- Alle Führungskräfte aus der Linie (Niederlassungsleiter, Abteilungsleiter in der Zentrale).
- Möglichst große Mischung der Gruppenzuordnung zur Förderung der unternehmensübergreifenden Kommunikation.
- Vertreter des Gesamtbetriebsrates (GBR).

Der Senior-Coach selbst wurde bzgl. des neuen PM-Systems on-the-job qualifiziert. Dadurch dass er im Projektteam sowie des Kernteams war und eng das Einführungsprojekt begleitete, hatte er einen guten Überblick über alle Methoden und Instrumente

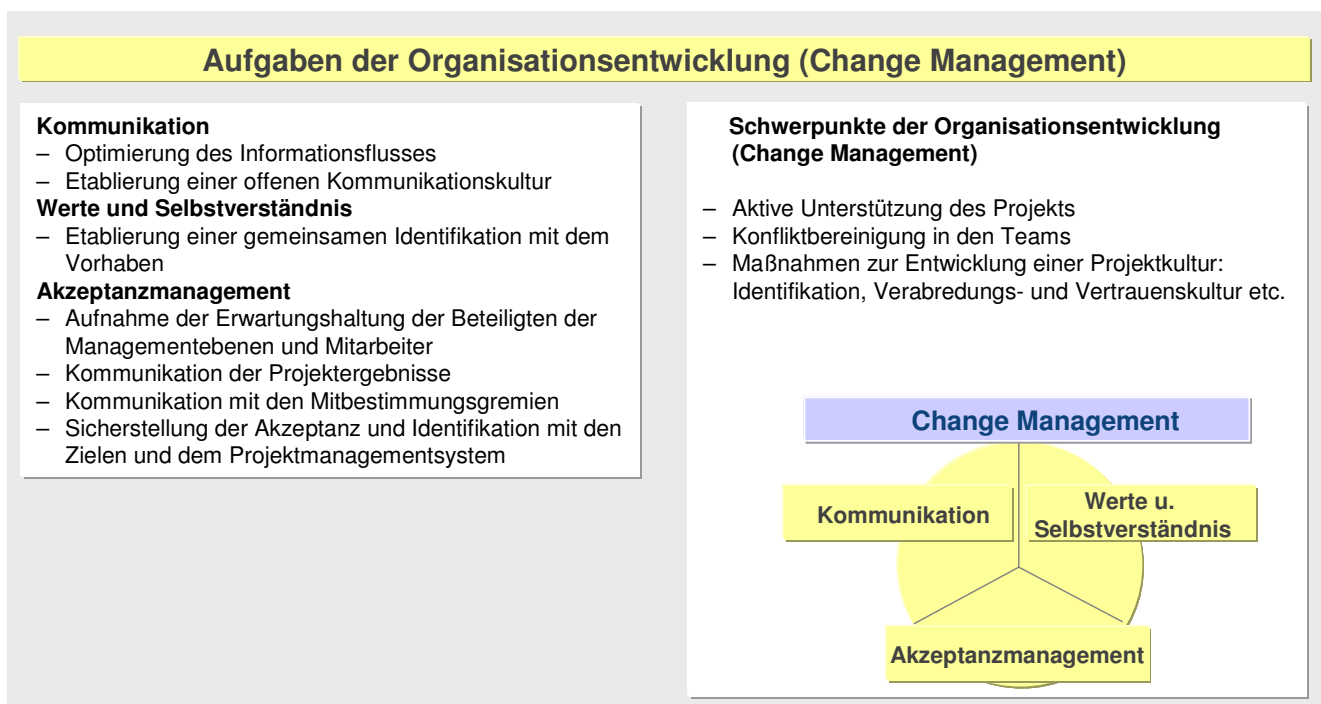
Die Arbeitsweise im Training wurde, im Sinne einer intensiven Zusammenarbeit aller, so gestaltet, dass in hohem Maße auf die Bedürfnisse und den Kenntnisstand der einzelnen Teilnehmer eingegangen wurde. Das neue Projektmanagement-System diente als Grundlage für die inhaltlichen Schwerpunkte der Qualifizierung. Konzeptionelle Inputs durch die Trainer, Rollenübungen, Gruppenarbeiten, Partnerarbeiten, Einzelarbeit und Praxisbesprechungen wechselten sich ab. Die Dynamik im Team wurde als Lernen im „Hier und Jetzt“ genutzt („here and now dynamics“). Eine konkrete Eigenplanung der Teilnehmer sicherte den Bezug zur konkreten Projektpraxis ab. So wurden die Teilnehmer motiviert, selbst eigene Schritte zu planen („bis wann muss ich welche Themen und Fragestellungen wie angehen?“). Das Training wurde so gestaltet, dass die Teilnehmer die Instrumente und Methoden des Projektmanagement-Systems ausprobieren und das laufende Training als

Lernforum nutzen konnten. Hierbei wurde der Trainer selbst als Modell, bewusst als zu beobachtende Person, im Sinne der Leitung eines Projektteams, gesehen.

Aufgaben der Organisationsentwickler (Change Manager)

Das OE-Institut (Change Management) sollte durch seine Arbeit die Identifikation der Projektbeteiligten mit einer gemeinsamen Zieldefinition bewirken. Die gleichartige Kommunikation mit allen Projektbeteiligten, die Offenlegung von Konflikten und Vorbehalten zu Lösungskonzepten (PM-System). In diesem konkreten Fall brachte das OE-Institut auch das Projektmanagement als Referenzmodell ein. Das ist ein Gesamtkonzept (System) zum Thema Projektmanagement, welches die gesamten Erfahrungen aus 20 Jahren Projektpraxis repräsentierte. (Abb. 3)

Abb. 3: Aufgaben der Organisationsentwicklung (Changemanagement)



Zentrale Ergebnisse

Das Ergebnis des hier beschriebenen Praxisfalles kann wie folgt zusammengefasst werden.

Im Nachgang betrachtet ist festzustellen, dass das PM-Systems mit seinem Namen eine feste Größe im Unternehmen ist, mehr als 150 Mitarbeiter mittlerweile im Projektmanagement geschult wurden und weiterhin geschult werden. Das Unternehmen konnte seine Projektlandschaft massiv bereinigen. Nicht mehr 150 Projekte, sondern nur noch 12 bis 15 reale Projekte mit einer Laufzeit von drei bis maximal 15 Monaten Laufzeit parallel und strukturiert nach den Vorgaben des PM-Systems, werden durchgeführt. Seit der Einführung des PM-Systems konnten sehr viele Projekte erfolgreich nach dem PM-System durchgeführt werden. Erfolgreich bedeutet auch, in der geplanten Zeit fertig zu werden. Das Unternehmen konnte die Projektzielerreichung in Bezug auf die Zeit auf über 95 % steigern. Die Qualität der Projektinhalte nahm zu.

Die aktuelle Projektlandschaft kann von allen Mitarbeitern jederzeit im Intranet eingesehen werden. Definitionen und Begrifflichkeiten sind vereinheitlicht worden. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind in der Lage, Methoden und Instrumente nicht nur des Projektmanagements sondern auch der Organisationsentwicklung in ihren Projekten als auch in ihren Linienaufgaben einzusetzen.

In der Qualifizierung der Projektbeteiligten werden neben den harten Faktoren des PM auch die weichen Faktoren der OE erfahrbar vermittelt. Diese beiden Elemente werden verzahnt und gesamthaft angewendet. Nur so ist der Erfolg sicherzustellen.

Insgesamt wurde die Bedeutung und Wertigkeit der Arbeit in Projekten und das Thema Organisationsentwicklung durch diese umfassende Arbeit im Unternehmen erhöht.

Literatur zu Vertiefung des Themas

- Projektmanagement - Die besten Projekte, die erfolgreichsten Methoden, Ottmann, R., Schelle, H., C.H. Beck Verlag, 2008
- Projektmanagement – das Wissen für den Profi, Bruno, J., vdf Hochschulverlag, Zürich 2007
- Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, Schelle, H., DTV-Beck, 2007
- Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Litke, H., D., Carl Hanser Verlag, München, 2007
- Projektmanagement, Soft Skills für Projektleiter, Bohinc, T., GABAL-Verlag, Offenbach 2006
- Projektleiter-Praxis, Hansel, J., Lomnitz, G., Springer -Verlag, Berlin, 2002
- Multiprojektmanagement von Hirzel, M., u. a. Frankfurter Allgemeine Buch, Januar 2002
- The Spirit of Leadership, Owen, H., Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2001
- Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Lohmer, M. (Hrsg.), Stuttgart: Klett-Cotta, 2000
- Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis, Heintel, P, Krainz E. E., Gabler Verlag, 2000
- Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Schein, E. H., Köln: ed. Humanist. Psychologie, 2000
- Die Kunst vernetzt zu denken, Vester, F., Stuttgart, DVA, 2000
- Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Senge, P. M., Klett-Cotta, 2001
- Projektmanagement live. Prozesse in Projekten durch Teams gestalten, M. L. J. Wolf, M. L. J., Mlekusch, R., Broks, H., Expert Verlag, Renningen 1997
- Projektmanagement in strategischen Konsolidierungsprojekten, Özdemir, H., In: Lange, Dietmar u. Schnelle, Heinz: Projektmanagement: Projektmanagement-Forum 92 Dokumentation, München 1992
- Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, Platz, J., Schmelzer, H., J., Springer Verlag, Berlin 1986
- Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Bennis, W., Nanus, B., Frankfurt/Main, 1987