

DER FALL: Qualität statt Quantität in der Projektarbeit

Bei der Deutschen Post Express ist ein Projektmanagement-System mit den Methoden der Organisationsentwicklung implementiert worden. — VON UWE FEDDERN* UND

ANDREAS WINKELMANN**

overview Die Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems (PM-System) in ein Unternehmen kann erhebliche Widerstände hervorrufen. Denn ein neues PM-System erfordert andere Strukturen, führt nicht nur in der Projektarbeit zu Veränderungen in den Ablaufprozessen und wirkt sich auf die Unternehmenskultur der betroffenen Organisation aus. Unterschiedliche Formen des passiven und aktiven Widerstandes bei den betroffenen Mitarbeitern können ein solches Vorhaben auch scheitern lassen. Werden Methoden und Prinzipien der Organisationsentwicklung (OE) zur Begleitung und Unterstützung eines solchen Veränderungsprozesses berücksichtigt, ist die Akzeptanz und Identifikation deutlich höher. Dieses Vorgehen wird am Beispiel der Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems bei der Deutschen Post Express GmbH beschrieben.



* UWE FEDDERN,
Dipl.-Informatiker, Managing
Partner der Unternehmensberatung
step process management,
Bonn/Darmstadt, feddern@step-
pro.de



** ANDREAS WINKELMANN,
Dipl.-Verwaltungswirt, Senior Coach Projektmanagement
bei der Deutschen Post
Express GmbH, Hauptverwaltung,
Bonn, andreas.winkelmann@postexpress.de

Um in der täglichen Arbeit schnell und flexibel auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren ist es zunehmend notwendig, Themen in Projektgruppen zu bearbeiten. Bei der Deutschen Post Express gab es vor der Einführung des neuen Projektmanagement-Systems 138 Projekte und viele Projektleiter, Projektkoordinatoren und Projektmanager. Der Begriff Projekt wurde inflationär verwendet – nicht nur in Bezug auf die Quantität der Projekte, sondern auch in Bezug auf die Themen.

Viele so genannte «Projekte» waren in Wirklichkeit Sonderaufträge, grössere Vorhaben oder gar seltene oder etwas umfangreichere Regeltätigkeiten. Manche «Projektgruppe» war im Grunde ein Arbeitskreis oder eine Fachrunde. Wann eine Aufgabe ein Projekt ist, musste unzweifelhaft definiert werden. Die Terminologie und das Vorgehen in den Projekten wurde in Abhängigkeit von den beteiligten Projektmitarbeitern unterschiedlich verwendet und musste oftmals neu ausgehandelt werden.

Auch gab es bei der Deutschen Post Express keine strukturierte, zentrale Projektkoordination oder -kommunikation und niemanden, der den Projektleitern als Coach zur Verfügung stand. Kompetenzstreitigkeiten, Informationsdefizite, unklare Ziele, Doppelarbeit, nicht beachtete Schnittstellen,

überschrittene Zeit- und Budgetvorgaben u.s.w. waren die Folgen.

Dementsprechend wurde bei der Deutschen Post Express zwar in Projekten, aber nicht in Projektstrukturen gearbeitet. Die Mitarbeiter und das Management merkten das jedoch: In der Mitarbeiterbefragung 2000 wurde die Forderung nach einem einheitlichen strukturierten Projektmanagement-System und einer koordinierten Projektkommunikation gestellt. Die Geschäftsführung wünschte, dass die Projekte künftig ziel- und qualitätsorientierter, rascher und ressourcenschonender durchgeführt würden.

Bisherige Vorgehensweisen nicht abwerten

Der Ausbau und die Stärkung des Projektmanagements (PM) in dem bisher eher hierarchisch-funktional gesteuerten Unternehmen war ein tiefgreifender Veränderungsprozess, von dem nicht erwartet werden konnte, dass er ohne Probleme und Widerstände akzeptiert werden würde.

So war beispielsweise Folgendes zu berücksichtigen:

1. Durch die Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems (PM-Systems) durften die bisherigen Vorgehensweisen der Mitarbeiter keine Ab-



Die Mitarbeiter der Deutschen Post Express sind in Seminaren über das neue Projektmanagementsystem informiert worden.

wertung erfahren. Es gab auch vorher bereits Mitarbeiter mit viel Erfahrung in der Projektarbeit, und viele Projektmanagement-Instrumente wurden genutzt, wenn auch nicht nach einheitlichen Regeln.

2. Die Notwendigkeit, einen Projektauftrag zukünftig klar und eindeutig zu definieren, wird ein verändertes Kommunikationsverhalten im Unternehmen erfordern.

3. Die zunehmende Einbeziehung der Mitarbeiter in die Projektarbeit und der dadurch wachsende Zeitaufwand stellt die bisherige Ressourcenplanung der Linie in Frage.

4. Bestehende hierarchische Strukturen können in einer Projektorganisation auf den Kopf gestellt werden, wenn z. B. ein Mitarbeiter als Projektleiter eine hierarchisch höher positionierte Führungskraft als Projektmitarbeiter im Projekt führen muss.

Bei der Einführung des PM-Systems in der Deutschen Post Express wurde nach den Prinzipien der Organisations-

entwicklung gearbeitet. Denn die Organisationsentwicklung (OE) stellt Methoden und Prinzipien für eine bewusst gesteuerte Entwicklung von Organisationen in Veränderungsprozessen bereit. Dabei geht es darum, dass die Veränderung an der konkreten Ausgangssituation der Organisation ausgerichtet und unter Beteiligung der darin arbeitenden Menschen gestaltet wird.

Deutsche Post Express GmbH

Die Deutsche Post Express GmbH ist eine 100-prozentige Tochter der Deutschen Post AG. Rund 800 Mitarbeiter erbringen deutschlandweit Kurier- und Express-Dienstleistungen für unterschiedlichste Kunden, was eine umfangreiche Versandlogistik erfordert. Das Unternehmen versteht sich als «Netzwerkmanager», da ein Grossteil der reinen Umschlag- und Zustelltätigkeiten an Service Partner ausgelagert ist. Die Mitarbeiter der Deutschen Post Express definieren, optimieren und steuern die Produktionsprozesse.

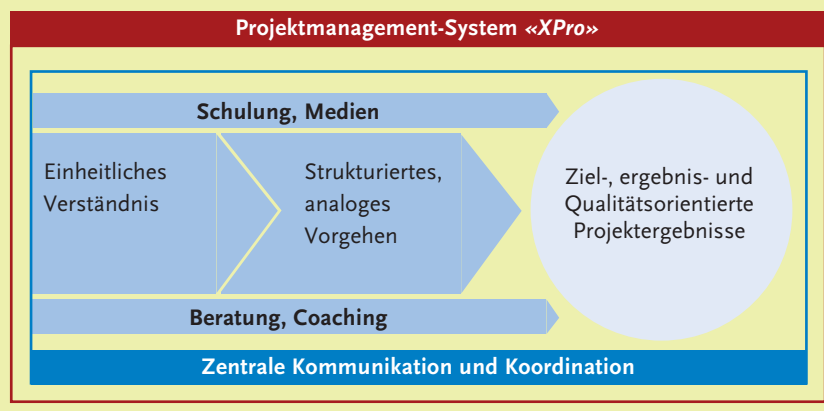
Wichtige Methoden und Vorgehensweisen der OE sind:

- ▶ Einsatz gezielter Diagnoseinstrumente zur Situationsklärung
- ▶ Beteiligung der von der Veränderung betroffenen Menschen
- ▶ geplante Kommunikation im Unternehmen
- ▶ Absicherung der Massnahmen durch aktive Einbindung des Top-Managements
- ▶ Arbeit an der Kultur des Unternehmens
- ▶ regelmässige Reflexion des laufenden Prozesses
- ▶ Einsatz von Multiplikatoren und Coaches zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Einführung des PM-Systems als eigenes Projekt

Was sicher nicht funktioniert hätte, und vielfach auch schon in anderen Unternehmen gescheitert ist, wäre «das Standard-Projektmanagement-System von

Projektmanagement-System bei der Deutschen Post Express



Durch «XPro» wird die Projektarbeit im ganzen Unternehmen standardisiert und damit für alle Mitarbeiter transparent.

der Stange auf den Tisch der Mitarbeiter» mit der Anweisung: «Ab jetzt wird es so gemacht!»

Die Erarbeitung, Schulung und Einführung des neuen PM-Systems der Deutschen Post Express wurde deshalb selbst als Projekt aufgesetzt, um das neue System mit internem Markennamen «XPro» gemeinsam zu erarbeiten und die entwickelten Methoden, definierten Begriffe, neuen Abläufe u.s.w. «live» zu testen.

Das Projektteam setzte sich aus Führungskräften der Fachabteilungen und Niederlassungen, Vertretern des Gesamtbetriebsrats, dem zukünftigen Senior Coach sowie einer externen Beratung zusammen. Die Zusammensetzung dieses Teams war ein wichtiger Schritt, um möglichst viele Schlüsselpersonen des Unternehmens und des Betriebsrats zu beteiligen. Mit dem Auftraggeber des Projektes, der Geschäftsführung, wurden ausserdem von Beginn an Regeltermine vereinbart, um durch eine enge Kommunikation die Akzeptanz des Vorgehens und somit die Erreichung des Projektziels sicher zu stellen.

Für eine Analyse der Ausgangssituation führte das Projektteam eine Reihe strukturierter Interviews mit projekterfahrenen Mitarbeitern und

Führungskräften des Unternehmens durch. Zum einen wurden dadurch bisherige Stärken und bereits vorhandene Potenziale durch entsprechende Fragen hervorgehoben und gewürdigt («Was läuft heute gut in der Projektarbeit?»). Zum anderen diente dieses Vorgehen der Ermittlung der grössten Schwachstellen in der bisherigen Projektpraxis und somit auch der Ableitung wichtiger Anforderungen an ein zukünftiges PM-System («Wo sehen Sie Schwachstellen im derzeitigen Vorgehen?»).

Darüber hinaus fragte das Projektteam auch nach persönlichen Erwartungen an die Einführung des neuen PM-Systems und damit verbundenen Befürchtungen, um mögliches Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls im Vorgehen zu berücksichtigen.

Schlüsselpersonen ins Projektteam integrieren

Die Ergebnisse der Befragung und die daraus abgeleiteten Anforderungen an die Einführung des neuen PM-Systems hat das Projektteam strukturiert aufbereitet und sowohl mit der Geschäftsführung als auch mit den Interviewteilnehmern diskutiert. Auf diesem Weg

holte sich das Team eine Bestätigung des verfeinerten Projektauftrags vom Auftraggeber und von Schlüsselpersonen des Unternehmens.

Ein Kernteam begann dann damit, einen allgemeinen Baukasten für ein PM-System an den spezifischen Bedarf des Unternehmens anzupassen. Zum Beispiel musste zunächst geklärt werden, wie in Zukunft der Begriff Projekt in diesem Unternehmen genau definiert sein soll, mit welchen Strukturen die Projektarbeit unternehmensweit gesteuert wird, oder auch schlicht, wie der Vordruck für den Projektstart, der so genannte «Projektantrag», aussehen soll.

Das Kernteam prüfte in regelmässigen Reviews mit anderen erfahrenen Mitarbeitern aus dem Unternehmen die Praktikabilität und Verständlichkeit der neuen Projektarbeitsbestandteile und passte sie gegebenenfalls an. Damit erhöhte sich die spätere Akzeptanz wesentlich. Da viele der genauer zu bestimmenden PM-Instrumente und Vorgehensweisen direkt im Einführungsprojekt angewendet wurden, konnte so eine schnellstmögliche Rückmeldung erzielt werden.

Interessant war in dieser Phase, dass einige Mitarbeiter feststellen mussten, dass es sich beim neuen PM-System nicht etwa um eine Projektplanungs-Software handelte, sondern vielmehr um einen ganzheitlichen Ansatz: Begriffe, Vorgehen, Methoden, Hilfsmittel – ein im ganzen Unternehmen transparenter und standardisierter Prozess für die Projektarbeit; wer was wann mit wem und mit welchen Methoden macht, um erfolgreich, ziel- und qualitätsorientiert ein Projekt in möglichst kurzer Zeit kostengünstig abwickeln zu können.

Auch während der ersten Schulung, an der vor allem Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene teilnahmen, wurde aktiv um Rückmeldung zum

neuen PM-System gebeten. Dies führte zum einen zu einer weiteren Anpassung an die wirklichen Belange des Unternehmens, andererseits gab es den Teilnehmern aber auch das Gefühl, dass ihre Mitwirkung erwünscht und noch nichts «in Stein gemeißelt» war.

Die Geschäftsführung unterstützte die Implementierung des Projektmanagement-Systems durch aktive Teilnahme an einem Schulungsseminar und zeigte auch bei anderen Seminaren Präsenz. Damit signalisierte die Führung die hohe Bedeutung des PM-Systems.

Die Teilnahme aller Mitarbeiter der ersten und zweiten Führungsebene an den ersten Schulungen führte zu einem «Schneeballeffekt»: Das neue System fand frühzeitig ihre Unterstützung und sie forderten diese auch bei ihren eigenen Mitarbeitern ein.

Die Einführung des PM-Systems bekannt machen

Die Entwicklung eines neuen Regelwerks für die Projektarbeit lässt sich nicht verheimlichen und kann deshalb bereits vor dessen Einführung zu kontroversen Diskussionen und Mutmassungen führen und dadurch den Start erschweren. Deshalb musste auch die Kommunikation über das, was geplant war, rechtzeitig und gezielt erfolgen. Bereits vor Beginn des Einführungsprojektes wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Geschäftsführung schriftlich über das Vorhaben informiert.

Der zweite Meilenstein in der Kommunikation war der Kick-off für den Beginn der ersten eigentlichen Schulungen. Das Projektteam informierte alle Teilnehmer der ersten vier Seminare in einer Veranstaltung über die Ergebnisse der Analyse der Ausgangssituation über das bisherige Vorgehen des Projektteams und die geplante Schulung.

Zugang zu «Xpro» über verschiedene Methoden und Medien



Eine interaktive CD-ROM, ein Intranetauftritt und andere Massnahmen sorgen dafür, dass das neue Projektmanagement-System «XPro» im Unternehmen bekannt wird.

Im Anschluss an die Schulung der ersten 50 Mitarbeiter sprachen diese auch mit ihren Arbeitskollegen über das neue PM-System.

Das Projektteam bewertete die Kommunikation als Schlüsselfaktor für den dauerhaften Erfolg des Systems. Deshalb wurden verschiedene Massnahmen für den Regelbetrieb festgelegt, die die Kommunikation intensivierten. So wurde z. B. eine interaktive Informations-CD erstellt, der Intranetauftritt mit zahlreichen Statusinformationen und «Tipps und Tricks» ausgebaut und auch in der Unternehmenszeitschrift über weitere Erfolge während der Umsetzung des neuen PM-Systems berichtet («Tue Gutes und rede darüber»). Um das neue Projektmanagement-System in der Deutschen Post Express wirklich «zum Leben zu erwecken» war es notwendig, auch an der Unternehmenskultur zu arbeiten, d.h., auf die im Unternehmen gelebten Werte und Haltungen Einfluss zu nehmen. Geprägt wird die Kultur eines Unternehmens vorwiegend durch das Verhalten seiner Führungskräfte. Insofern war deren frühzeitige Einbindung und Akzeptanz des neuen Systems ausschlaggebend für die Definition und Einführung der neuen Projektkultur in der Deutschen Post

Express. Zu den neuen Haltungen in der Projektarbeit gehören u.a.:

- ▶ Risiken aktiv einzuplanen und zu managen
- ▶ die Mitarbeiter zu ermuntern, bei unklar formulierten (Projekt-)Aufträgen nachzufragen
- ▶ die Betroffenen zu informieren und zu beteiligen (Kommunikationsmanagement)
- ▶ Transparenz über Zielkonflikte zu schaffen und diese zu klären (Konfliktmanagement)
- ▶ Austausch von konstruktivem Feedback

Die «neue Kultur wurde vor allem durch erlebnisorientierte Gruppenarbeit und deren Reflexion in den Schulungen verankert. Bisheriges Verhalten und Vorgehen in der Projektarbeit analysierten die Teilnehmer kritisch und übten neues Verhalten und neue Methoden gemeinsam ein. Durch die hierarchie- und standortübergreifend zusammengesetzten Teilnehmergruppen fand zusätzlich eine neue Vernetzung im Unternehmen statt.

Wenn sich in einem Unternehmen eine Veränderung der Kultur durchsetzt, macht diese natürlich nicht an den

Fragen zur Case Study

1. Was bewog die Deutsche Post Express, ein neues einheitliches PM-System zu definieren und einzuführen?
2. Mit welchen Widerständen rechnete man?
3. Wie und warum erhöht eine «Beteiligung der Betroffenen» die Akzeptanz des neuen PM-Systems?
4. Warum hat ein wirksames PM-System Einfluss auf die Unternehmenskultur?
5. Welche zentralen Aufgaben übernimmt der Senior Coach Projektmanagement für die Absicherung der Akzeptanz und Nutzung im «Projektalltag»?
6. Welche Unterstützung leistet eine externe Beratung bei der Einführung eines PM-Systems?

Die Antworten auf die Fragen finden Sie in Ausgabe 11/03.

Grenzen der Projekte halt. Die neuen Werte werden auch in den Regeltätigkeiten der Mitarbeiter zunehmend gelebt. Bei der Deutschen Post Express sind inzwischen Ein- und Ausstiegsreflexionen, aktives Zuhören und qualifiziertes Feedback selbst in hochrangig besetzten Geschäftsleitungsmeetings Standard.

Coaching garantiert Weiterführung des PM-Systems

Für die Nachhaltigkeit des neuen PM-Systems war die Schaffung der Funktion eines «Senior Coach» im Anschluss an das Einführungsprojekt zentral. Der Senior Coach berichtet als Stabsfunktion direkt an die Geschäftsführung und ist u.a. verantwortlich für das Coaching der Projektleiter, für die Identifizierung von Weiterbildungsbedarf bei den Projektbeteiligten, für die Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der Lenkungs- und Ausschuss-Sitzungen, für das zentrale Reporting und allgemein für die kontinuierliche Weiterentwicklung des PM-Systems und dessen Einhaltung und Umsetzung. Das Coaching garantiert die Nutzung von Methoden und Techniken aus der Organisationsentwicklung auch bei der Anwendung des neuen PM-Systems.

Zudem hat der Senior Coach ein systematisches Wissensmanagement über die in den Projekten gemachten Erfahrungen eingeführt. Alle Projektteams tragen zum Projektabschluss ihre

positiven und negativen Erfahrungen sowie Vorgehensweisen zusammen und stellen diese allen Mitarbeitern über das Intranet zur Verfügung.

«Das neue PM-System ist kein starres bürokratisches System, sondern wird den Bedürfnissen regelmässig angepasst.» – das hat man den Mitarbeitern bei der Einführung versprochen und auch gehalten: Im jährlich stattfindenden Reflexionsworkshop beleuchten Projektbeteiligte den Stand der Projektarbeit im Unternehmen Deutsche Post Express kritisch. Die Teilnehmer formulieren neue Anforderungen an das PM-System, ändern Inhalte ab oder streichen sie. Die Ergebnisse des Workshops bilden die Basis für die Ausarbeitung einer neuen Version des PM-Systems.

In festen Coachinggruppen mit rund fünf Projektbeteiligten wird zudem über einen Zeitraum von sechs bis acht Monaten in monatlichen Sitzungen kollegiale Beratung institutionalisiert. Die Teilnehmer tauschen sich über ihre positiven Projekterfahrungen sowie über Hindernisse in der Projektarbeit aus. Die Gruppen werden vom Senior Coach moderiert und geleitet. Das Angebot wird gerne angenommen: «Man erhält konkrete Hilfe», «Ich bin mit meinen Problemen nicht allein», «Der Informationsaustausch zu anderen Projekten ist hilfreich» und «Coaching hilft mir auch im Linienalltag», sind nur einige Reaktionen auf die regelmässigen Prozessreflexionen im Rah-

men des Coachings. Dieser Ansatz unterstützt demnach die ziel- und qualitätsorientierte Projektarbeit am aktuell laufenden Projekt, ist aber auch wesentlicher Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes. Das Coaching selbst und die dabei angewandten Methoden (Konfliktlösungsstrategien, Kreativitätstechniken, etc.) werden den Coachingteilnehmern erklärt und können von diesen auch in ihrer Regeltätigkeit angewandt werden.

Heute, zwei Jahre nach der Einführung, ist das PM-System aus der Deutschen Post Express nicht mehr wegzudenken. Rund 150 Mitarbeiter wurden geschult, sein interner Markenname «Xpro» ist jedem Mitarbeiter ein Begriff. Nicht mehr 138 als Projekte bezeichnete Themen oder Aufgaben werden «irgendwie» bearbeitet, sondern 12 bis 18 parallel laufende «echte» Projekte mit einer Laufzeit von drei bis fünfzehn Monaten werden strukturiert durchgeführt. Seit der Einführung von Xpro wurden rund 30 Projekte nach diesem PM-System erfolgreich bearbeitet.

Jeder im Unternehmen ist über das Intranet über die aktuelle Projektlandschaft des Unternehmens informiert. Die Begriffe sind vereinheitlicht worden und die Projektbeteiligten wenden die Methoden der Organisationsentwicklung bei der Projektarbeit und im Regengeschäft an. Die Projektzeitzielerreichung hat sich von guten 79 Prozent auf über 98 Prozent verbessert (100 Prozent = Erarbeitung des Projektergebnisses in der anfangs geplanten Zeit).

Die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung, wie sie bei diesem Projekt bei der Deutschen Post Express angewendet wurde, ist nicht nur bei der Einführung von PM-Systemen, sondern auch allgemein in der Projektarbeit und der Ausbildung von Projektmanagern ein Erfolgsfaktor. Die breitere Anwendung der Organisationsentwicklung ist deshalb zu empfehlen.