

# DIE LÖSUNG: Qualität statt Quantität in der Projektarbeit

Betroffene beteiligen und einen Senior Coach einsetzen: So gelingt die Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems. —VON UWE FEDDERN\* UND ANDREAS

WINKELMANN\*\*

**overview** Bei der Einführung eines neuen Projektmanagement-Systems ist mit Widerständen zu rechnen. Die Deutsche Post Express GmbH hat sich deshalb entschlossen, das neue System mit den **Methoden der Organisationsentwicklung** zu implementieren. Welche Widerstände dennoch zu überwinden waren, weshalb die Betroffenen möglichst zu beteiligen sind und inwiefern ein neues Projektmanagement-System auch die Unternehmenskultur beeinflusst, erläutern die Autoren in den **Antworten** zu den in **io new management 10/03** gestellten Fragen.



\* 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

## 1. Was bewog die Deutsche Post Express, ein neues einheitliches PM-System zu definieren und einzuführen?

Aufgaben im Rahmen einer Projektorganisation durchzuführen, wird – wie in fast allen Unternehmen – auch bei der Deutschen Post Express immer wichtiger. Die Arbeitsform «Projekt» bietet sich immer dann an, wenn es um die Lösung neuer, strategisch bedeutsamer und geschäftskritischer Aufgaben geht. Somit ist auch der Geschäftserfolg immer häufiger von der effektiven und erfolgreichen Durchführung von Projekten abhängig.

Als produktionsorientiertes Dienstleistungsunternehmen ist die Linienorganisation in der Deutschen Post Express traditionell stark. Die Arbeit an Projekten wurde zwar auch vor der Einführung des neuen Projektmanagement-Systems (PM-Systems) vom Linienmanagement unterstützt, hatte aber eher zweite Priorität, wenn es z. B. Konflikte in der Ressourcenplanung gab.

Die fehlende Wertigkeit der Projektarbeit führte auch zu einer Inflation von «Projekten». Zu leicht konnte eine Aufgabe von einer Führungskraft zum Projekt erklärt werden. Die Gründung eines Projektes ohne eine verbindliche Auftragsklärung und ohne Commitment für die benötigten Ressourcen ist jedoch zum Scheitern verurteilt. Pro-

jekttermine wurden verschoben, Projektaufträge änderten sich implizit ohne auf Konsequenzen für Termine und Kosten zu achten, und einzelne Projekte «versandeten» gänzlich, ohne jemals das Ziel erreicht zu haben. Die Geschäftsführung der Deutschen Express erkannte, dass eine signifikante Verbesserung der Projektarbeit im Unternehmen notwendig war, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

In vielen Fällen wird in dieser Situation ein Trainingsinstitut für standardisierte Projektmanagement-Schulungen angerufen, und es werden Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter eingekauft. In der Schulung lernen die Teilnehmer wichtige Methoden und Begrifflichkeiten, und vielleicht findet sogar ein Austausch über die Projektpraxis im Unternehmen statt. Nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz verschwinden die Trainingsordner jedoch im Schrank und alles läuft weiter wie bisher. Was fehlt, ist die Anknüpfung des Trainings an die im Unternehmen gültigen Prozesse, denn diese haben sich alleine durch die Qualifizierung der Mitarbeiter natürlich noch nicht verändert.

Bei der Deutschen Post Express entschied sich das Management für ein ganzheitliches PM-System, das die Festlegung von einheitlichen Begrifflichkeiten und Abläufen in der Projektar-

beit, deren Einführung und nachhaltige Institutionalisierung sowie die Schulung der Mitarbeiter integrierte.

## 2. Mit welchen Widerständen rechnete man bei der Einführung?

Die Einführung des neuen PM-Systems war eine weit reichende Veränderung für das Unternehmen, von der alle Führungskräfte und ein Grossteil der Mitarbeiter direkt betroffen waren. Dass dabei Widerstände auftreten, ist normal und eine Begleiterscheinung jedes Veränderungs- und Entwicklungsprozesses. Das Ausbleiben von Widerständen wäre eher ein Signal dafür, dass niemand an die Realisierung glaubt.

Im Falle der bevorstehenden Veränderung bei der Deutschen Post Express rechnete die Geschäftsführung insbesondere bei Teilen der Führungskräfte und einigen der bis dahin als Projektleiter eingesetzten Mitarbeiter mit Widerständen: Die Geschäftsführung vermutete, dass die genannten Betroffenen aus der Einführung des PM-Systems zunächst keine positiven Konsequenzen für sich selbst erkennen können. Diese Einschätzung war und ist sehr realistisch, denn, wenn die Projektarbeit als wichtiger Erfolgsfaktor innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird, führt dies auch zu Machtverschiebungen. Sind erst Prozesse für die Projektarbeit vereinbart, müssen diese vom Linienmanagement auch stärker als bisher bei der Arbeitseinteilung der Mitarbeiter berücksichtigt werden, was zunächst unangenehmer ist, als wenn man alleine über seine Mitarbeiter verfügen kann.

Für die Auftraggeber von Projekten hatte es in der Vergangenheit durchaus Vorteile, wenn die Definition des Projektes nicht sehr genau war. Dadurch stand ihnen die Möglichkeit offen, den Projektrahmen sehr kurzfristig und ohne Absprachen zu ändern. Dass aber

eine saubere Projektauftragsklärung auch im Interesse des Auftraggebers ist und zu besseren Ergebnissen führt, wird oft nicht erkannt.

Projektbeteiligte können die Einführung eines neuen PM-Systems zunächst als Kritik an ihrer bisher geleisteten Arbeit verstehen. Die Mitarbeiter hatten sich bisher bemüht, so gut wie möglich im Projekt mitzuarbeiten und eigene Ansätze der Projektarbeit entwickelt, da einheitliche Methoden nicht vorhanden waren. In einer solchen Situation ist mit einer Verteidigung der eigenen Vorgehensweisen zu rechnen, sobald jemand Externer neue Prozesse und Methoden einführen will.

Den für die Einführung des neuen PM-Systems Verantwortlichen war klar, dass auf die zu erwartenden Widerstände eingegangen werden musste, um den Erfolg des neuen Systems nicht zu gefährden.

## 3. Wie und warum erhöht eine «Beteiligung der Betroffenen» die Akzeptanz des neuen PM-Systems?

Für den Projekterfolg ist es wichtig, frühzeitig zu erkennen, wer durch Auswirkungen des Projektes betroffen sein wird, und welche Interessen die Betroffenen in Bezug auf das Projekt haben. So kann rechtzeitig auf mögliche Widerstände eingegangen, aber auch das Potenzial für Unterstützung im Sinne der Projektziele genutzt werden. In dem Projekt «Einführung eines Projektmanagement-Systems» bei der Deutschen Post Express wurde deshalb in der Startphase eine Betroffenenanalyse durchgeführt. Dafür wurden zunächst die durch das Projekt Betroffenen aus Sicht des Projektteams in einem Brainstorming identifiziert. Betroffene können Einzelpersonen (z. B. der Auftraggeber) sein oder aber auch Personengruppen wie z. B. die Abteilung «Vertrieb», die Führungskräfte aus den Niederlassun-

gen oder der Betriebsrat. Das Projektteam traf in diesem Brainstorming bereits erste Annahmen darüber, welches Interesse die unterschiedlich Betroffenen in Bezug auf das Projekt haben könnten. Massnahmen wurden eingeplant, um im Sinne einer Win-win-Situation diese Interessen zu berücksichtigen. Noch wirkungsvoller ist es, die Betroffenen, die kritisch gegenüber Neuerungen sind, bei der Analyse der Ausgangssituation, der Erarbeitung der Konzeption oder im Rahmen der Qualitätssicherung einzubeziehen. Dann müssen die Mitarbeiter ihre bisherigen Vorgehensweisen nicht gegen das «Neue» verteidigen, sondern können ihre eigenen, bewährten Methoden in das zukünftige PM-System einbringen.

Auch der Gesamtbetriebsrat war durch zwei Vertreter im Projektteam bei allen Planungen dabei und hatte so die Möglichkeit, seine Sichtweisen und Interessen einzubringen. Eine betriebliche Vereinbarung zwischen der Geschäftsleitung und dem Gesamtbetriebsrat zur Einführung des neuen Vorgehens in der Projektarbeit war dann nur noch eine Formsache, die schnell erledigt werden konnte.

Die Beteiligung von Betroffenen erhöht die Akzeptanz, weil Bedenken und Befürchtungen angehört und gegebenenfalls berücksichtigt werden. Wenn sie ein neues Konzept mitgestalten dürfen, sind die Mitarbeiter auch stolz darauf und empfinden es eher als «eigenes» Konzept. Durch den permanenten Austausch wurde das PM-System zudem immer genauer an den spezifischen Bedarf des Unternehmens Deutsche Post Express angepasst.

## 4. Warum hat ein wirksames PM-System Einfluss auf die Unternehmenskultur?

Unter Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit der im Unterneh-

men bewusst oder unbewusst gelebten Normen und Werte. Die Unternehmenskultur beeinflusst sowohl die interne Zusammenarbeit als auch die Darstellung des Unternehmens gegen aussen und gibt Orientierung für den Austausch miteinander.

Das Thema Kultur lag bei der Einführung des PM-Systems nicht von Anfang an im Fokus, da das Projektteam die Bedeutung des Themas zunächst nicht erkannte. Im Verlaufe des Projektes wurde jedoch immer deutlicher, wie wichtig es für die Akzeptanz und die erfolgreiche Umsetzung des neuen PM-Systems war, dass die Unternehmenskultur mitberücksichtigt wurde.

Bis zur Einführung des neuen PM-Systems war die Kultur der Deutschen Post Express stark durch die Linienorganisation und einen eher direktiven Führungsstil geprägt. In der Projektorganisation sind existierende Strukturen und Rollen der klassischen Linienorganisation jedoch vorübergehend aufgehoben. Ein Abteilungsleiter kann z. B. in einem Projekt durchaus «nur» als Projektmitarbeiter einem sonst rangniedrigeren Projektleiter zuarbeiten. Disziplinarische Weisungsbefugnisse gibt es für den Projektleiter üblicherweise nicht. Da also sichtbare Hierarchien und Grenzen wegfallen, hat die herrschende Kultur für die Qualität der Zusammenarbeit und den Grad des Zusammenhaltes im Projekt zu sorgen. Vor allem die Kommunikation und das Verhalten der Projektbeteiligten und Führungskräfte der Linie mussten sich verändern, um eine erfolgreiche Arbeit in den Projekten zu ermöglichen. Der in der Linie bislang gelebte Führungsstil hätte sonst für Störungen im Rahmen der neuen Projektstrukturen und Prozesse gesorgt.

Eine heute offenere und systematischere Kommunikation im Unternehmen fördert z. B. die Auftragsklärung, die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie, aber auch die projektinterne



Bei der Einführung des neuen Projektmanagementsystems ist zunächst eine Betroffenheitsanalyse durchgeführt worden, um die Beteiligten von Anfang an einbeziehen zu können.

Zusammenarbeit. Verhaltensveränderungen sind vor allem bei der Führungsaufgabe im Projekt und in der Linie auszumachen; zudem hat sich die Qualität der Teamarbeit erhöht und Konfliktsituationen werden besser bewältigt. Diese Verhaltensveränderungen waren das Ergebnis folgender Prozesse:

- ▶ Die Geschäftsführung sah sich selbst als Teil des Veränderungsprozesses und lebte dieses Verhalten vor.
- ▶ Über beteiligtenorientiertes Vorgehen wurde reflektiert.
- ▶ Ein Training vermittelte Sozialkompetenzen.
- ▶ Das Coaching wurde institutionalisiert.
- ▶ Führungskräfte und Mitarbeiter hatten Zeit zum Lernen.

#### 5. Welche zentralen Aufgaben übernimmt ein Senior Coach für die Absicherung der Akzeptanz und Nutzung im Projektalltag?

Zum Abschluss des PM-Einführungsprojektes musste sichergestellt werden, dass das Erarbeitete auch nach Auflösung des Projektteams wirksam bleiben würde. In der Regel geschieht dies durch Übergabe der Verantwortung und möglicher Restarbeiten an eine Instanz in der Regelorganisation. Da es bis dahin noch keinen zentral-koordinierenden Verantwortlichen für Projektmanagement in der Deutschen Post Express gab, musste diese Funktion in der Regelorganisation erst geschaffen werden. Aus diesem Grund wurde der «Senior Coach Projektmanagement» benannt. Er ist nach Abschluss des Projektes «Ein-

führung eines PM-Systems» für dieses PM-System in der Deutschen Post Express verantwortlich.

Einmal eingeführt, muss die Aktualität und Praktikabilität eines PM-Systems im Unternehmen immer wieder überprüft werden. Kritisch kann es zum Beispiel werden, wenn die Verantwortlichen der Versuchung nicht widerstehen, immer weitere Regelungen in das System aufzunehmen, was zu Bürokratismus führen kann. Der Senior Coach sorgt dafür, dass neben der Aufnahme von neuen wichtigen Abläufen immer wieder auch nicht genutzte Elemente entfernt werden. Er coacht zudem die Projektbeteiligten im Rahmen ihrer aktuellen Projektarbeit – also «on the Job» – und unterstützt sie in Krisen und Konflikten. Dadurch kann z. B. vermieden werden, dass es zu längeren Verzögerungen in der Projektbearbeitung kommt.

Durch die tägliche Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten hat der Senior Coach auch einen sehr guten Überblick über den Ausbildungsstand in der Projektarbeit. In enger Kooperation mit dem Bereich Personalentwicklung ist er deshalb auch für die Planung der Weiterbildung zum Thema Projektmanagement im Unternehmen verantwortlich. Die Gesamtverantwortung

für alle Projekte der Deutschen Post Express nimmt ein unternehmensweiter Lenkungsausschuss wahr. Dieser Lenkungsausschuss besteht aus den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Der Senior Coach unterstützt dieses Gremium, indem er Übersichten zum Stand aller Projekte bereitstellt und sich zudem um die Vor- und Nachbereitung der regelmässigen Sitzungen des Lenkungsausschusses kümmert. Er berichtet als Stabsmitarbeiter an einen Geschäftsführer. Die Verantwortung für den operativen Erfolg der Projekte liegt beim jeweiligen Auftraggeber und beim Projektleiter. Aus unserer Sicht und Erfahrung sind die coachenden Aufgaben des Senior Coaches nur möglich, weil er keine operative Verantwortung für die Projekte hat. Insbesondere bei Ressourcenkonflikten zwischen Projekten könnte er seine neutrale Position sonst nicht aufrechterhalten.

#### **6. Welche Unterstützung leistet eine externe Beratung bei der Einführung eines PM-Systems?**

Die Einführung des neuen PM-Systems bei der Deutschen Post Express wurde von Beginn an durch externe Beratung unterstützt. Die Geschäftsführung war sich bewusst, dass es dabei nicht nur um

die Bereitstellung von Know-how zum Thema Projektmanagement ging. Als ebenso bedeutsam schätzte man die kompetente Begleitung des Veränderungsprozesses durch Prinzipien und Methoden der Organisationsentwicklung ein. Die externen Berater brachten ihre Kenntnisse über PM-Systeme ein und halfen dank ihrer Praxiserfahrung, anderswo gemachte Fehler zu vermeiden. Im Rahmen der Trainings bei der Deutschen Post Express wurden neben den klassischen Projektmanagementmethoden, auch Kompetenzen vermittelt, die den Umgang mit den sozialen Dynamiken eines Projektes erleichtern, z. B. Konfliktmanagement. Als Prozessberater unterstützte die externe Beratung den Auftraggeber (die Geschäftsführung) und das Projektteam dabei, durch eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Deutschen Post Express und unter Beteiligung der Betroffenen eine möglichst breite Akzeptanz des neuen PM-Systems zu erreichen. Prozessberater bringen sich in Lösungs- und Entwicklungsprozesse ein, geben Impulse, bieten aber, im Gegensatz zur reinen Expertenberatung, keine vorgefertigten Lösungen oder Konzepte an. Damit soll erreicht werden, dass die Lösungen von den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern als «eigene» Lösungen akzeptiert werden und somit eine tragfähigere Basis darstellen.

Von Projektbeginn an arbeitete die externe Beratung eng mit dem zukünftigen Senior Coach zusammen. Dies ermöglichte eine kontinuierliche Reflexion der Projektsituation sowohl aus interner als auch aus externer Sicht. Ein externer Berater ist weniger gefährdet, sich in unternehmensinterne Konflikte zu verstricken. Er kann von aussen besser erkennen, wo Konflikte den Projekterfolg gefährden. Die enge Zusammenarbeit erleichterte aber auch den Rückzug der externen Beratung, nachdem das PM-System eingeführt war.

**expatriates**

Dienstleistungen für internationales Personal

**www.asn.ch**