

Hochschulforum Kalaidos Fachhochschule Schweiz 2008

» Projektmanagement: Making Change happen «

Zürich, 19. März 2008

1 ▶ **Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen**

2 ▶ **Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung**

3 ▶ **„Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten**

4 ▶ **Instrumente für eine bessere Projektplanung**

5 ▶ **Instrumente für eine bessere Projektdurchführung**

6 ▶ **Instrumente für eine bessere Projektsteuerung**

1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen

2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung

3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten

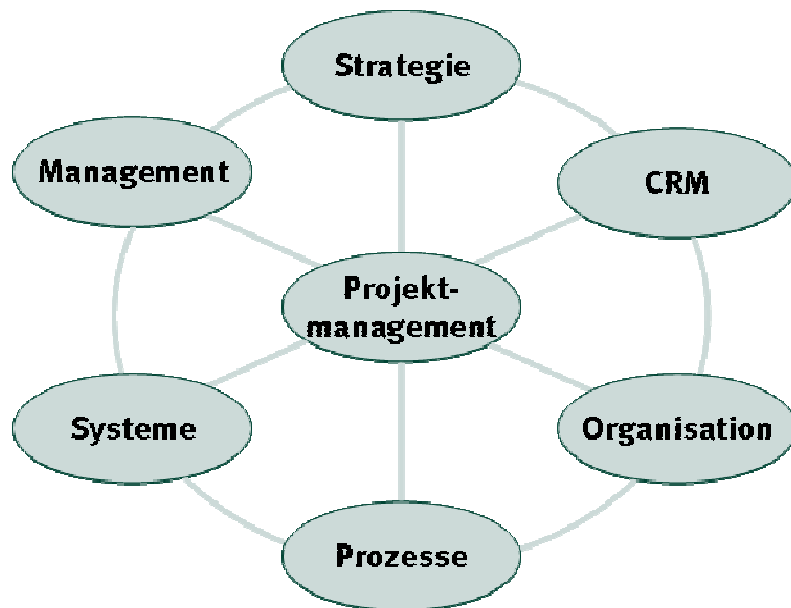
4 Instrumente für eine bessere Projektplanung

5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung

6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung

Projekte treiben – oder verhindern – erforderliche Veränderungen

Wheel of Change und die Rolle von Projekten



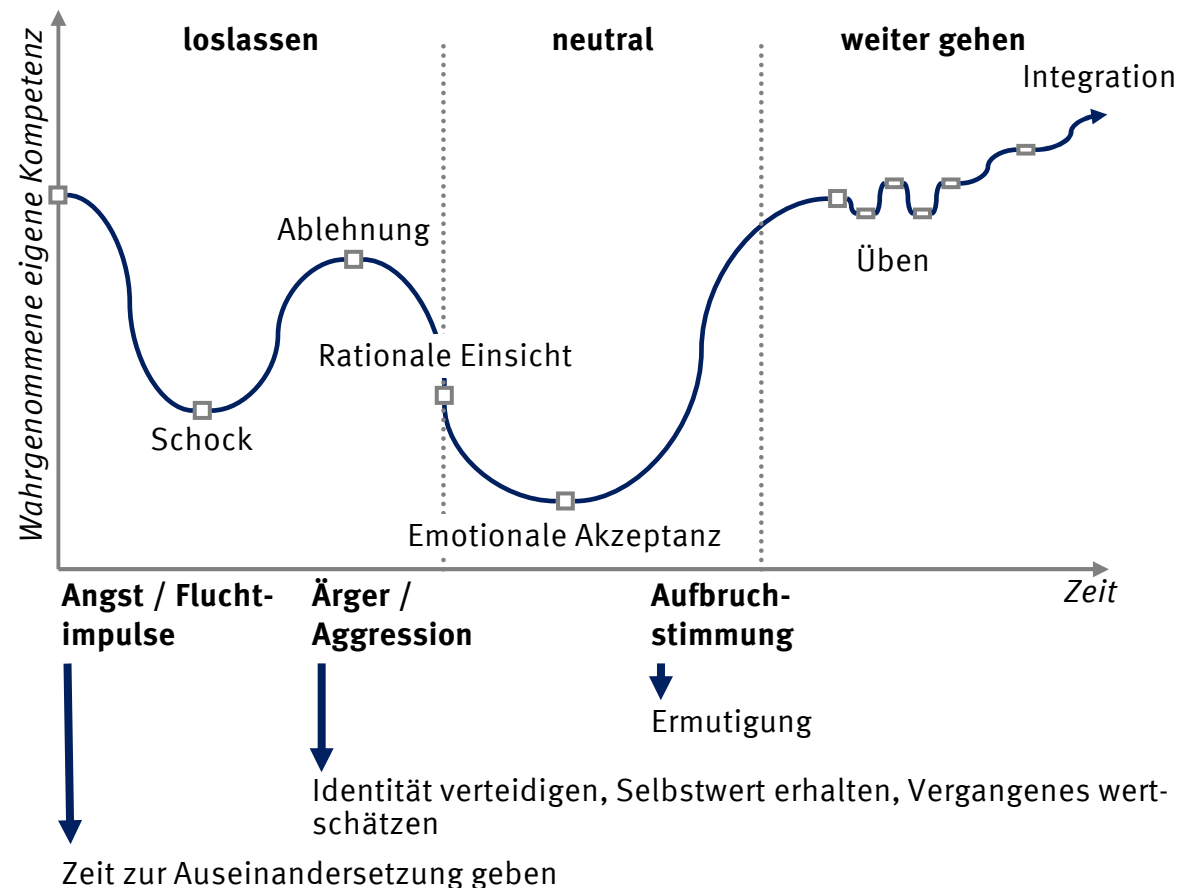
- Veränderung ist für jedes Unternehmen unabdingbar – mal mehr, mal weniger
- Die Ansatzpunkte für Veränderung sind vielfältig: Neue Strategien, bessere Marktausrichtung, Reorganisationsmaßnahmen, Prozessoptimierung, neue IT-Systeme, Cultural Change
- Und wie werden diese Veränderungen konzipiert und implementiert? Im Rahmen von Projekten.
- Projekte sind daher die Treiber der Veränderung: Viele Unternehmen haben ein kaum zu überschauendes Projektportfolio
- Projekte können Veränderung aber auch (zuverlässig) verhindern: Andere Unternehmen weisen eine Historie gescheiterter Projekte auf oder veranstalten regelmäßig Alibi-Projekte

„Echte“ Projekte zielen auf Veränderung ab, Veränderung bedeutet: der einzelne Mitarbeiter hat sein Verhalten im täglichen Arbeitsprozess verändert

Der weite Weg von der Idee bis zur Integration in die tägliche Arbeitsroutine

Der **Weg von der ersten Information** über eine geplante Veränderung **bis zur Integration** dieser in den Arbeitsalltag ist weit. Er hängt ab von:

- der individuell wahrgenommenen Auswirkung auf die eigene Handlungskompetenz
- dem erwarteten Veränderungsbedarfs
- den erwarteten Auswirkungen auf die tägliche Arbeit
- der erwarteten Konsequenzen auf Machtverhältnisse und die eigene Rolle in der Organisation
- etc.



1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen

2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung

3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten

4 Instrumente für eine bessere Projektplanung

5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung

6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung

Projekte sind Quelle der Verunsicherung und immer auch Mehraufwand für die Beteiligten . . .

Typische Allgemeinplätze zu Projekten – und was eigentlich dahinter steckt

„Typische Aussage“	„Klartext“	„Herausforderung für den Projektmanager“
<p>„Das Top-Management muss dem Projekt stehen!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Niemand ist wirklich überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind“ • „Das Management hat seinen Job noch nicht gemacht, viel Spaß im Projekt“ • „Wir kennen das schon: Das Management steht und schaut, ob es was wird. Es läuft aber nicht mit...“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Die strategische Logik des Projektes nachvollziehen und verargumentieren können • Die Ausgangssituation realistisch einschätzen, z.B. welches Unterstützungs- und welches Verhinderungspotenzial gegeben ist • Potenzielle Gewinner und Verlierer identifizieren • . . .
<p>„Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter ausreichend eingebunden werden!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir wissen nicht wo die Mitarbeiter stehen“ • „Wir wissen nicht was ausreichend ist“ • „Wir haben noch keinerlei Überzeugungsarbeit geleistet“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequenzen und Anforderungen des Projekts aus den verschiedensten Blickwinkeln kennen und bewerten können • Methoden zur flexiblen Einbindung und zur effizienten Kommunikation kennen und einsetzen • Möglichst offene und bidirektionale Kommunikationswege eröffnen • . . .

... mit entsprechend hohen Anforderungen an das Projektmanagement

Typische Allgemeinplätze zu Projekten – und was eigentlich dahinter steckt

„Typische Aussage“	„Klartext“	„Herausforderung für den Projektmanager“
<p>„Die Verantwortlichkeiten im Projekt müssen klar geregelt sein!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir haben wenig / schlechte Erfahrung(en) mit Projekten, die Rollen sind nicht per se klar“ • „Auf Zuruf wird es nicht funktionieren“ • „Stellen Sie sich auf Widerstände ein“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellstmöglich typische Kommunikationsschemata identifizieren und verstehen • Schnellstmöglich typische Verhaltensmuster erkennen und verstehen • Konstruktiv mit Widerständen und Konflikten umgehen können • ...
<p>„Planen Sie die Risiken ein!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir kennen die Risiken nicht“ • „Wir kennen die Risiken, haben aber kein Interesse sie Ihnen zu nennen“ • „Wir sind nicht überzeugt, dass das Projekt funktionieren wird“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Motivation der Beteiligten kennen und verstehen • Die Dynamik zwischen den Beteiligten kennen und verstehen • Die Risiken auf sachlicher und auf sozialer Ebene erkennen und bewerten • Möglichst realistische Status-Einschätzungen im Projektverlauf sicher stellen • ...

Projektmanagement-Wissen umfasst alle Felder zur Steuerung des Projekts selbst

Die PMI-Wissensfelder des Projektmanagement*

Integrationsmanagement: Prozesse zur Koordinierung und Integration der unterschiedlichen Aktivitäten eines Projekts. Umfasst die Projektplanentwicklung, die Projektplandurchführung und das Änderungswesen

Umfangsmanagement: befasst sich mit der laufenden Planung und Kontrolle des Leistungsfortschritts im Projekt. Umfasst Projektinitiierung, Inhalts- und Umfangsplanung, Leistungsdefinition, Leistungsverifizierung und Leistungsüberwachung

Zeit- und Terminmanagement soll die termingerechte Fertigstellung sicherstellen. Umfasst Vorgangsdefinition, Festlegung der Vorgangsfolgen, Vorgangsdauerschätzung, Terminplanentwicklung und Terminplanüberwachung

Kostenmanagement: alle zur Sicherstellung der Projektfertigstellung im geplanten und genehmigten Kostenrahmen. Umfasst Einsatzmittelplanung, Kostenschätzung, Budgetierung sowie Kostenüberwachung.

Qualitätsmanagement: Sicherstellung der Einhaltung der vom Auftraggeber definierten Qualitätsansprüche. Umfasst Qualitätsplanung, Qualitätssicherung und Qualitätslenkung.

Personalmanagement: Hauptaufgabe ist der möglichst effiziente Einsatz der am Projekt beteiligten Mitarbeiter. Umfasst Projektorganisation, Personalakquisition und Teamentwicklung

Kommunikationsmanagement: rechtzeitige und angemessene Definition, Erstellung, Sammlung, Verbreitung und Ablage sämtlicher Projektinformationen. Umfasst den Aufbau eines Informations- und Berichtswesens, die Informationsverteilung, die Fortschrittsermittlung sowie den administrativen Abschluss

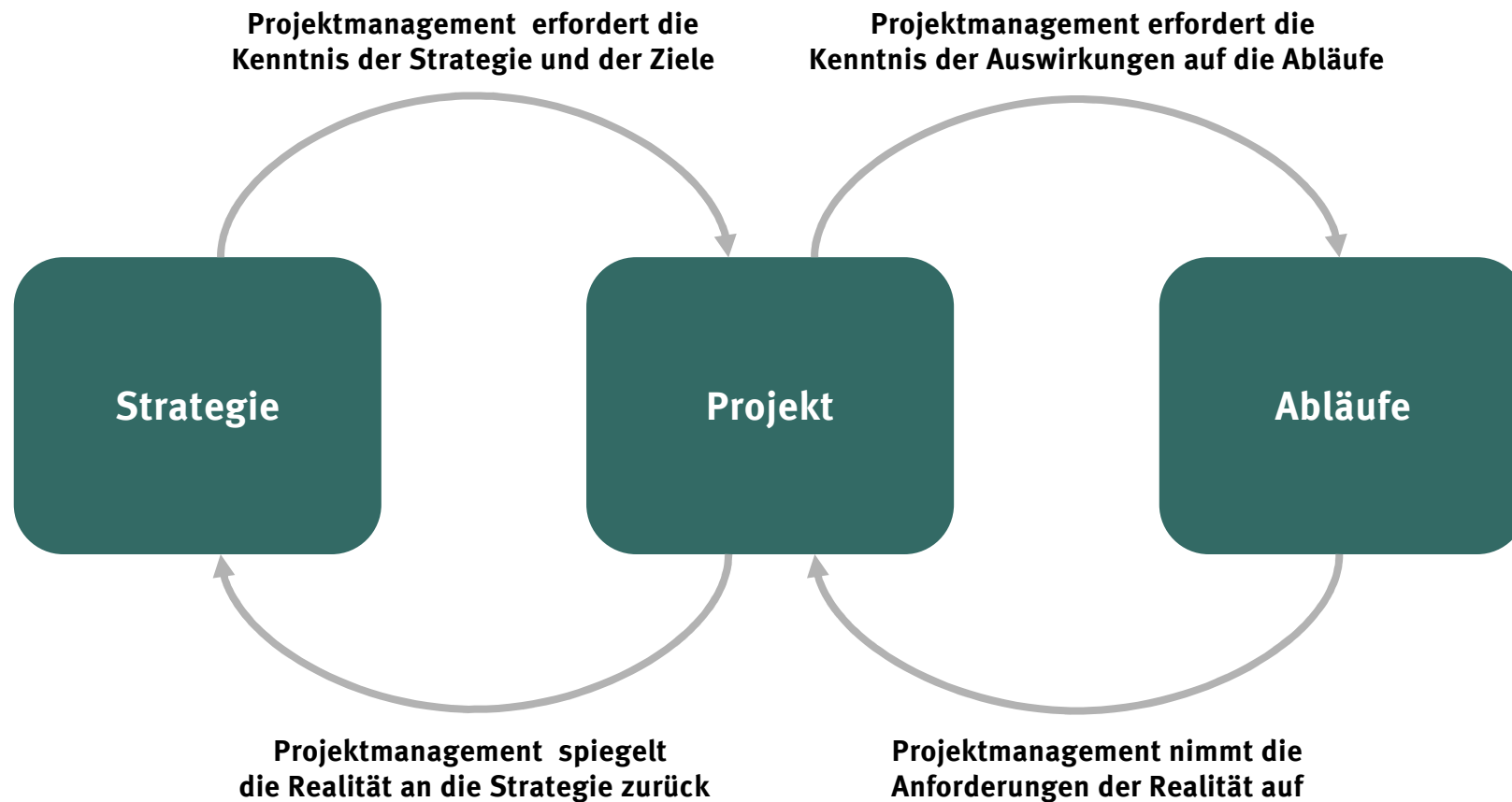
Risikomanagement: iterative Prozesse zur Feststellung, Analyse und Reaktion auf Projektrisiken. Umfasst Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Maßnahmenentwicklung zur Risikobewältigung sowie Risikoverfolgung

Beschaffungsmanagement: Beschaffung Waren und Leistungen außerhalb der Organisation inkl. dazugehörige Vertragsgestaltung

* nach PM-Handbuch.com
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Für nachhaltige Veränderung müssen jedoch Strategie, Projekt und Abläufe gesamthaft betrachtet werden

Die zentrale Rolle von Projekten in Veränderungsprozessen



Entsprechend ist eine erweiterte Sichtweise des Projektmanagements mittels Integration der Perspektive des Change Management hilfreich

Die PMI-Wissensfelder des Projektmanagement



Auf den Punkt gebracht: Projektmanagement ist immer auch Change Management

Kernaussagen zum Wesen von Projekten

- Jedes erfolgreiche Projekt führt Veränderung hierbei und:
 - zwingt zum Umdenken (=Lernen + Verlernen)
 - verschiebt Verantwortlichkeiten und (wahrgenommene) Machtsphären
 - produziert Gewinner aber auch Verlierer
- PMI definiert Projektmanagement als “...the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements”
- Vielleicht sollte man lieber wie folgt definieren: “Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project and change requirements“

1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen

2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung

3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten

4 Instrumente für eine bessere Projektplanung

5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung

6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung

Auch wenn das Projektmanagement formal alles richtig gemacht hat, werden die Ziele von Projekten häufig nicht erreicht

Die Sicht von Kirchner + Robrecht auf erfolgreiche IT-Projekte

Häufige Probleme bei IT-Projekten

- ☹ Betrachtung einer Systemeinführung als technisches Projekt, das lediglich einer professionellen Projektplanung bedarf
- ☹ Ungeeignete Einbindung der betroffenen Bereiche, z.B. lediglich durch Abfragen der Anforderungen der Fachbereiche – ohne diese miteinander abzugleichen
- ☹ Unterschätzung und Vernachlässigung der Konsequenzen einer Systemeinführung für den einzelnen Mitarbeiter
- ☹ Überschätzung der Veränderungsbereitschaft in der Organisation
- ☹ Versuch der Optimierung der Prozesse ohne Rollenkonzept
- ☹ Durchführung von Schulungen lediglich hinsichtlich der Funktionalität der Systeme – ohne auf den übergreifenden Sinn geänderter Prozesse, neue Verantwortlichkeiten und deren Konsequenzen einzugehen

Empfehlungen Kirchner + Robrecht für erfolgreiche IT-Projekte

- ☺ Systemeinführungen sind Aufgabe der Fachbereiche, der IT, der involvierten Dienstleister und vor allem des Managements und sollten entsprechend ganzheitlich geplant werden
- ☺ Aufgabe des Managements ist es, Akzeptanz- und Veränderungsbereitschaft durch gezielte, auf das Vorhaben abgestimmte Maßnahmen des Change Managements aufzubauen
- ☺ Neue Soll-Prozesse sollten mit besonderem Augenmerk auf sich verändernde Verantwortlichkeiten, neue Aufgaben(bereiche) und erforderliche Veränderungen im Rollenverständnis von Organisationseinheiten und Mitarbeitern konzipiert werden
- ☺ Die Change Architektur und alle Maßnahmen des Change Managements sollten mit Blick auf diese konkreten Veränderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter und der Konsequenzen der Systemeinführung für die Mitarbeiter gestaltet werden
- ☺ Die Projekte sollten daher unter Einsatz geeigneter Methoden wie Stakeholder-Analysen und geeignetes Kommunikationsmanagement durchgeführt werden

Konkrete Beispiele aus unserer Beratungserfahrung zeigen auf, mit welchen Hindernissen z.B. IT-Projekte konfrontiert sind [1]

Beispiel 1: Neue IT-Unterstützung

System „Alt“



Für bestimmte Aufgaben besteht keine zentrale IT-Unterstützung. Die Vorgänge werden mit Hilfe selbst entwickelter Excellösungen verwaltet, vielfältige Informationen in Papierablagen vorgehalten. Mit Hilfe eines neuen Systems sollen diese Vorgänge effizienter bearbeitet werden. Das entsprechende Projekt löst von Anbeginn Diskussionen über einen geplanten Stellenabbau aus.

Ziele des Systemeinsatzes sollten offen kommuniziert und abgestimmt werden

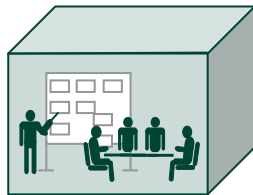
Systementwicklung



Das Projektteam hat große Schwierigkeiten bei der Erstellung des Pflichtenheftes und des Feinkonzepts, da Informationen aus den Fachbereichen nur schleppend geliefert werden. Ein Gesamtüberblick über die Prozesse muss erarbeitet werden, Ist- und Soll-Prozesse sind hierbei kaum sinnvoll zu trennen. Der Wille zur Zusammenarbeit ist nur gering ausgeprägt, da „Herrschaftswissen“ aufgegeben werden muss und den Mitarbeitern ihre zukünftige Rolle unklar ist.

IT-Projekte sind häufig auch Organisationsentwicklungsprojekte und müssen entsprechend gemanagt werden

Systemeinführung



Aufgrund suboptimaler Vorarbeit wird das neue System in Version 1 mit einem deutlich reduzierten Leistungsumfang ausgeliefert. Bereits während der Schulungen wird klar, dass weder alle relevanten Anforderungen bekannt waren, noch eine sinnvolle Versionierung erfolgt ist. Die Mitarbeiter beklagen sich über aufwändigere Vorgänge, viele nutzen nur Teilfunktionen des Systems, andere nutzen es gar nicht. Die erhofften Effekte bleiben aus, das System wird schnell als Fehlinvestition abgetan.

Fehler in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase können in der Einführungsphase kaum mehr wettgemacht werden

Konkrete Beispiele aus unserer Beratungserfahrung zeigen auf, mit welchen Hindernissen z.B. IT-Projekte konfrontiert sind [2]

Beispiel 2: Ablösung Altsystem

System „Alt“



Im Alt-System sind keine Angaben zum voraussichtlichen Abschluss eines Vorgangs erforderlich; dies verursacht in Organisationseinheit A erheblichen Mehraufwand bei der Ressourcenplanung. Diese stellt daher u.a. die Anforderung der Einführung eines Felds „Geplanter Abschluss“ für alle von den Organisationseinheiten B und C bearbeiteten Vorgänge im geplanten Neusystem.

Ziele und Prioritäten müssen bereichsübergreifend definiert werden

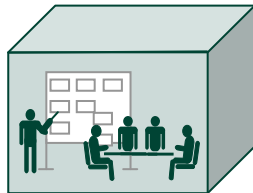
Systementwicklung



Das Projektteam setzt die von Organisationseinheit A formulierte Anforderung im Neusystem um und stellt ein neues Planungstool zur Verfügung; dieses verspricht Einheit A eine erhebliche Arbeitserleichterung. Im Rahmen des Schulungskonzepts für die Einheiten B und C ist ein entsprechender Hinweis auf das neue Feld vorgesehen.

Die Soll-Prozesse und Funktionen müssen übergreifend abgestimmt, der Sinn von Veränderungen herausgearbeitet werden

Systemeinführung



Im Rahmen der Schulung zur Einführung des Neusystems erfahren die Mitarbeiter der Einheiten B und C erstmalig von der neuen Anforderung an ihre Tätigkeit; sie erklären aufgrund des von ihnen empfundenen Eingriffs in die eigenen Arbeitsabläufe und die zusätzliche Verantwortung für die Einhaltung der Bearbeitungsdauer die im System vorgesehene Dateneingabe als unmöglich. Sie wehren sich mit Argumenten wie mangelnder Performance und nun fehlenden Funktionen, die das Altsystem noch geboten hat, gegen die Systemeinführung.

Ein funktionierendes System zur Abstimmung zwischen Projektteam, Anwendern und Auftraggeber ist erfolgskritisch

1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen

2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung

3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten

4 Instrumente für eine bessere Projektplanung

5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung

6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung

Bestmögliche Auftragsklärung und Kennen und Verstehen des Projektumfelds erweitern und verbessern die klassische Projektplanung

Methoden im Projektvorfeld

Standortklausur

Ziel: Orientierung, Transparenz, Aufbau von Vertrauen, Klärung der Erwartungen

Designbeispiel: Standortklausur/Hearing mit der Leitung

- Teilnehmerzahl 20-100
- Zeitraum 1-3 Stunden

Wichtigste Merkmale:

- Die Leitung führt die Veranstaltung. Ein Hearing durch den Moderator und Mitarbeiter zum Aufbau der Klausur. (5)
- Die Leitung erwartet wie möglich die Erwartungen der Mitarbeiter. (15)
- Aufgrund der Situation, die Mitarbeiter Aggressionen zeigen. (30-60)
- Die Leitung geht nun von Gruppe zu Gruppe (je 10 Minuten), stellt sich in den Kreis, da zu und stellt sich den Fragen. Alle anderen hören zu. Anschließend kurze Resonanz der Leitung hinsichtlich des gesamten Hearings. (30-60)
- Die Leitung ist nun der „beobachtende Zeitschiff“. In diese Gruppen werden zentrale Themen beibehalten. Da bei geht es um die Bewahrung von Respekt und um Veränderungen. Was sind die Gründe für die „Leitung“? Was sind die Gründe für die „Leitung“ im Plenum präsent, unterschieden und vereinfacht. (30-60)
- Die Leitung ist nun der „beobachtende Zeitschiff“. In diese Gruppen werden zentrale Themen beibehalten. Da bei geht es um die Bewahrung von Respekt und um Veränderungen. Was sind die Gründe für die „Leitung“? Was sind die Gründe für die „Leitung“ im Plenum präsent, unterschieden und vereinfacht. (30-60)
- Die Leitung ist nun der „beobachtende Zeitschiff“. In diese Gruppen werden zentrale Themen beibehalten. Da bei geht es um die Bewahrung von Respekt und um Veränderungen. Was sind die Gründe für die „Leitung“? Was sind die Gründe für die „Leitung“ im Plenum präsent, unterschieden und vereinfacht. (30-60)

Stakeholder-Analyse

Ziel: Die Interessenlage der relevanten Projektbeeinflusser verstehen und Meinungen und Entscheidungen einordnen können

Beispiel für eine Stakeholder-Analyse

Stakeholder	Interessen	Einflusspotenzial	Verhaltensprofil	Beurteilung / Aktion
Stakeholder A	• Wahrung der Autonomie • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts
Stakeholder B	• Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts
Stakeholder C	• Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle • Wahrung der Kontrolle	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts	• Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts • Einfluss auf den Erfolg des Projekts

Projektumfeldanalyse

Die Machtdynamik und Vernetzung des Projektumfeldes, Konflikt aber auch Möglichkeiten der Zusammenarbeit sollen frühzeitig konkrete Aktionspläne erstellt werden

Designbeispiel: Projektumfeld-Analyse

- Teilnehmerzahl 6-10
- Zeitraum 2-4 Stunden

Wichtigste Merkmale:

- Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine grafische Darstellung eigener Projektvorstellungen und ihrer Einfluss auf das Projekt. (10-15)
- Die Teilnehmer bilden Hypothesen zur Situation und diskutieren anhand der Grafik die Konfliktsituationen und unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Stakeholder in dem Projekt. (10-15)
- Die Teilnehmer erarbeiten nun für jeden relevanten Stakeholder eine spezifische Strategie, die in einem konkreten Aktionsplan mündet. (10-15)

Change Architektur

Ziel: Steigerung der Akzeptanz von Projekten bei Führungskräften und Mitarbeitern durch umfassende Planung – mit besonderem Augenmerk auf die Kommunikation

Beispiel für eine Change-Architektur

Ziel: Orientierung, Transparenz, Aufbau von Vertrauen zur Leitung, Klärung der Erwartungen

Designbeispiel: Standortklausur/Hearing mit der Leitung

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 20-100 • Zeitrahmen 1-3 Stunden 		
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Begrüßung durch den Veranstalter; Einführung durch den Moderator und Miniinput zum Ablauf der Klausur. (5) 2 Gruppenbildung (3-8 Personen), Gruppenarbeit (alle bleiben im Raum), Sammeln Fragen zum Projekt an die Leitung in Kleingruppen (pro konkrete Frage eine Karte schreiben). (15) 3 Die Leitung geht nun von Gruppe zu Gruppe (je 10 Minuten), setzt sich in den Kreis dazu und stellt sich den Fragen. Alle anderen hören zu. Anschließend kurze Resonanz der Leitung hinsichtlich des gesamten Hearings. (30-60) 4 Schwerpunkt ist nun der „bevorstehende Zeitraum“: In Interessengruppen werden zentrale Themen bearbeitet. Dabei geht es um das Bewahren von Bewährtem und um Veränderungen. Was benötigen wir dabei von der Leitung? Das Erarbeitete wird anschließend im Plenum präsentiert, entschieden und vereinbart. (30-60) 5 Den Abschluss bildet ein Kontinuum. Fragestellung: Wie schätze ich von (1% bis 100%) die Umsetzungswahrscheinlichkeit für unsere Entscheidung ein? Blitzlichter, Abschluss. (15) 	Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Diese Intervention hilft den Mitarbeitern, wichtige Fragen direkt anzusprechen • Die Leitung muss die Fragen, Ideen und Erwartungen an sie anerkennen und so offen wie möglich darauf eingehen • Aufgrund der natürlichen Gesprächssituation, die Nähe zwischen Leitung und Mitarbeitern herstellt, reduziert sich Aggressionspotenzial, fällt verstehen leichter
		Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung (1-2 Personen) muss vorweg dahingehend gebrieft werden, nicht defensiv zu reagieren • Die Mitarbeiter sollten viele Fragen vorbereiten, denn die meisten werden erfahrungsgemäß schon in den ersten Hearingrunden beantwortet • Die Wirkung beruht nicht zuletzt darauf, dass das Hearing öffentlich ist • Andere Anwendungsfelder: Großveranstaltungen, Krisensituationen

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: Machtdynamik und Vernetzung des Projektumfelds, Konfliktpotenziale, Möglichkeiten der Zusammenarbeit frühzeitig erkennen und Aktionspläne erstellen

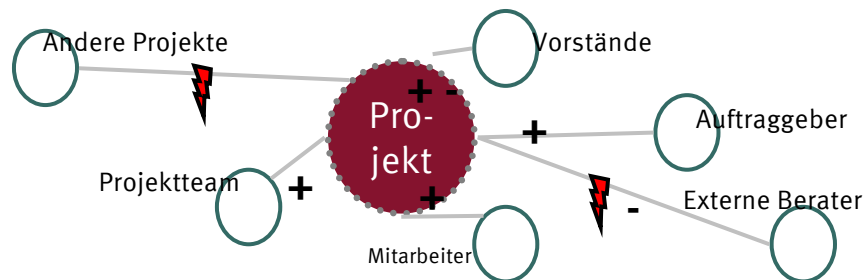
Designbeispiel: Projektumfeldanalyse

Rah-
men

- Teilnehmerzahl 6-10
- Zeitrahmen 2-4 Stunden

Vorgehen

- 1 Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine grafische Darstellung relevanter Projektumwelten und ihrer Einflüsse auf das Projekt. Fragestellungen: Wer beeinflusst den Erfolg oder Misserfolg des Projektes? Wie stark ist der Einfluss (unterschiedlich große Kreise)? Wie groß ist die Nähe/Distanz zum Projekt (unterschiedliche Entfernungen)? Wie sind die Beziehungsdynamiken (Symbole)?



- 2 Die Teilnehmer bilden Hypothesen zur Situation und diskutieren anhand der Grafik die Einflussnahmen und unterschiedlichen Erwartungen der diversen Umwelten an das Projekt
 - Sie versetzen sich in deren Rollen und betrachten das Projekt aus der jeweiligen Sicht
 - Das Erkennen von Widersprüchen ermöglicht es Konfliktpotenziale aufzuspüren und entsprechend zu handeln. (30)
- 3 Die Teilnehmer erarbeiten nun für jede relevante Umwelt eine spezifische Strategie, die in einen konkreten Aktionsplan mündet. (Was? Wer? Bis wann?) (20)

Wirkungsweise

- Diese Intervention hilft besonders am Beginn oder bei Meilensteinen von Projekten, sich die Einflüsse relevanter Umwelten bewusst zu machen
- Das zeigt oft überraschende, völlig neue Perspektiven auf, die dann in die weitere Arbeit als Hypothesen einfließen und damit dieser eine neue Qualität verleihen
- Darüber hinaus ist die Machtanalyse in akuten Krisensituationen und zum Abschluss von Projekten wirkungsvoll einzusetzen, wenn die Implementierung geplant ist

Kommentar

- Hier geht es darum, die Aufmerksamkeit auf das oft tabuisierte Machtgefüge zu lenken
- Diese Analyse des Beziehungsgeflechtes ist immer heikel, aber wirkungsvoll
- Weitere Anwendungsfelder: Alle Kontexte, in denen machtpolitische Überlegungen eine Rolle

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

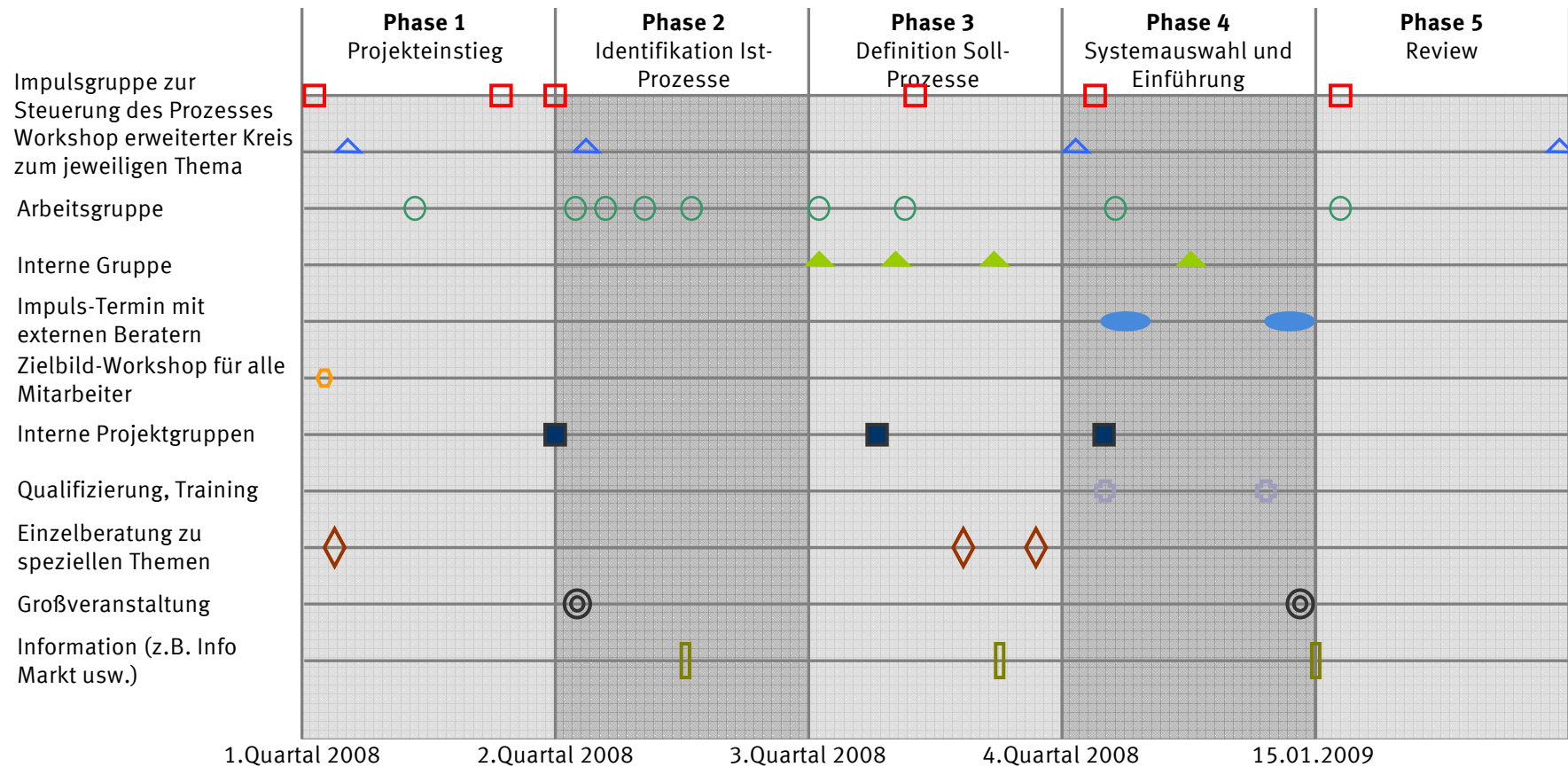
Ziel: Die Interessenlage der relevanten Projektbeeinflusser verstehen und Meinungen und Entscheidungen einordnen können

Beispiel für eine Stakeholder-Analyse

Stakeholder	Interessen	Gewinnpotenzial	Verlustpotenzial	Bewertung / Anmerkungen
Gesellschafter A	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrung / Ausbau der eigenen Machtposition • Wahrung des Einflusses der Familie • Größtmöglicher Durchgriff auf die GmbH • „Recht behalten“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiebung der Tätigkeiten der GmbH hin zur Marke K würde eigene Position wesentlich stützen bzw. verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in Aktivitäten und Produkte, die nicht unter der Dachmarke K laufen • Investitionen in Neugeschäft stellt angestrebte Gewinnverteilung in Frage 	
Gesellschafter B	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrung des Status quo hinsichtlich Gewinnverteilung • Beweglichkeit der GmbH stärken • Ergebnisse nachhaltig sichern und ausbauen • Einfluss wahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Bedeutung der KG steigert Einfluss ggü. Gesellschafter A • Investitionen mit optimalem ROI 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Einflusses Gesellschafter A • Stärkung des Streitpotenzials mit Gesellschafter A 	Keine Aktien im Thema Gewinnverteilung, da sowohl an GmbH als auch an KG je 50% Anteile
Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums ggü. den Gesellschaftern • Vermeidung von Locked-in-Situationen auf Ebene der Gesellschafter • Identifikation größtmöglicher Kostensenkungspotenziale 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung Kostensenkungspotenziale • Durchführung erfolgreicher Projekte für Neugeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheitern des Projekts (z.B. keine Potenziale, Ablehnung aller Maßnahmen durch die Gesellschafter...) als wichtigste Einstiegsaufgabe • Blockade der Gesellschafter durch unausgewogene / politisch inakzeptable Vorschläge 	Die Interessenlage von Herrn X und von Herrn Z unterscheidet sich altersbedingt
Bereichsleiter 1	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst weitgehende Produkthoheit bezüglich der eigenen Marke / Objekte • Wahrung der Handlungsautonomie innerhalb der eigenen Gesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in die jeweils eigene Marke • Absicherung der Marktposition der eigenen Objekte durch Aufbau unterstützender Produkte (z.B. Line Extensions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in die jeweils andere Marke • Investitionen nur in neue Aktivitäten außerhalb der eigenen Marke • Kannibalisierung der eigenen Marke 	

Ziel: Steigerung der Akzeptanz von Projekten bei Führungskräften und Mitarbeitern durch umfassende Planung – mit besonderem Augenmerk auf die Kommunikation

Beispiel für eine Change-Architektur



-
- 1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen
 - 2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung
 - 3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten
 - 4 Instrumente für eine bessere Projektplanung
 - 5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung**
 - 6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung

Ziel: Aufbau von Vertrauen in der Gruppe und die schnelle gemeinsame Identitäts- und Teamentwicklung

Designbeispiel: Minilab-systemisch

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 3-100, oder viele Kleingruppen • Zeitrahmen 1-1,5 Stunden
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 • Teilnehmer setzen sich in Kleingruppen im Raum verteilt eng in Stuhlkreisen zusammen <ul style="list-style-type: none"> • Kleingruppen übernehmen selbst die Verantwortung der Redezeit innerhalb der jeweiligen Gruppe 2 • Abfolge von Fragen und Antworten, die in der Kleingruppe ausgetauscht werden (Angaben in Klammern: Dauer in Min.): <ul style="list-style-type: none"> - Wie habe ich unsere Gruppenfindung erlebt? (5) - Was würde ein guter Freund über mich sagen? (5) - Was würde ein Kritiker über mich sagen? (5) - Mein erster Tag im Unternehmen. Was war typisch? (10) - Was sind meine Sehnsüchte? Verborgene Wünsche? Ängste? (10) - Wie offen war das bisherige Gespräch? (Jeder schreibt eine Zahl zwischen 1% und 100% auf einen Zettel). Diskussion (5) 3 • Die Offenheitsdurchschnittszahlen aller Gruppen werden im Plenum veröffentlicht (Flipchart) <ul style="list-style-type: none"> • Gegebenenfalls Feedback (10) 4 • Fortsetzung der Fragen und Antworten in der Gruppen: <ul style="list-style-type: none"> - Wie war Dein erster Eindruck von mir? (Jeder hat die Chance zwei Gruppenmitglieder auszuwählen, die er um Feedback bittet.) (10) - Wer hat bisher den größten Einfluss in der Gruppe? Jeder vergibt drei Einflusspunkte an die anderen. Diskussion: Was erwarten wir von einander, von einer guten Zusammenarbeit? (10) - Welche Namen wollen wir uns geben? Was passt zu uns? (10) 5 • Wie war diese Übung? (Kurzer Austausch im Plenum) (10)
Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Intimität der Kleingruppe, die Art der Fragen und die knappe Zeittaktung werden Rasch Nähe, Tiefe und Vertrauen hergestellt • Es entsteht ein respektvolles Klima im Raum, weil über Persönliches, über Schwächen und Probleme gesprochen, gleichzeitig aber Reflexion eingeführt wird • Die extrem knappe Zeit, die für jede Frage zur Verfügung steht, unterstützt das Sprechen „zum Punkt“ und führt zu Kernaussagen
Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Das in der Kleingruppe entstehende Vertrauen überträgt sich meist auch auf die größere Gruppe • Daher ist dieses Designelement auch für Großveranstaltungen verwendbar • Die zeitliche Taktung sollte strikt eingehalten werden und bedarf bei der Ansage einer Erläuterung • Weiteres Anwendungsfeld: Kick-Off von Projekten

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: Klärung wechselseitiger Erwartungen der Subsysteme aneinander für erfolgreiche Kooperation und den Abbau von Konfliktpotenzialen

Designbeispiel: Markt der Erwartungen

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 3-30 • Zeitrahmen 2-6 Stunden
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Einleitung durch die Projektleitung. Einrichten der Sitzordnung: Die Mitglieder der jeweiligen Gruppen (Teams) sitzen an Tischen beisammen, hinter ihnen steht jeweils eine Pinnwand. (5) 2 Jede Gruppe schreibt ihre Erwartungen an alle anderen Gruppen (Personen) auf je ein Kärtchen, das dann an die Pinnwand gesteckt wird. Mögliche Fragestellungen: Was sollen die anderen weitermachen wie bisher (positives Feedback)? Was sollen die anderen anders machen als bisher (Kritik)? Was sollen die anderen zusätzlich machen (Wünsche)? Was bieten wir im Gegenzug an (Angebote)? (60-180) 3 Jede Gruppe bekommt nun die Gelegenheit jeweils allen anderen Gruppen (Personen, Bereiche, Teams) der Reihe nach zu erklären, wie die Kärtchen zu verstehen sind. Die wechselseitigen Erwartungen werden jeweils diskutiert, verhandelt, und die Abmachungen schließlich schriftlich festgehalten. (60-180)
Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen werden offen ausgesprochen und ausgehandelt und erhalten daher deutlich größere Klarheit • Durch das öffentliche Aushandeln der Erwartungen der Führung wird die Verbindlichkeit der Abmachungen sprunghaft erhöht • Empfehlung: Protokoll führen!
Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Je klarer die wechselseitigen Erwartungen sind, desto erfolgreicher können Teams arbeiten • Häufig entdeckt man, dass man strukturelle Voraussetzungen schaffen muss, um die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern • Hier geht es nicht um Allgemeinplätze, sondern um möglichst konkrete Abmachungen • Andere Anwendungsfelder: Führungsarbeit, Standortklausuren

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: In kurzer Zeit (latente) Themen reflektieren und aufbereiten, Bewusstsein erweitern und Lösungen finden

Designbeispiel: Das Tandem

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 6-18 • Zeitrahmen 1-1,5 Stunden 		
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Einteilung in Gruppen von jeweils 3 bis 9 Personen. (10) 2 Gruppe 1 sitzt im Innenkreis, darum herum die andere Gruppe. Die Innengruppe bespricht das Thema, das Problem, bildet Assoziationsketten und Hypothesen, reflektiert. (30) 3 Gruppe 2 sitzt nun im Innenkreis und tauscht die Resonanzen auf die erste Gruppe aus. Sie setzt darauf aufbauend, ihre eigene Reflektion fort. (Diesmal beobachtet die andere Gruppe) (20) 4 Die externen Berater als Reflecting-Team resümieren und stellen ihrerseits wiederum ihre Resonanzen im Hinblick auf den gesamten Interaktionsprozess zur Verfügung. (5) 	<p>Wirkungsweise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diesem Design liegt das Schleifenmodell zugrunde • Das Feedback und die Reflexionsarbeit der jeweils anderen Untergruppe, die außen herum sitzt und zuhört, erzeugen mehr Verständnis und Bewusstheit, als wenn die in getrennten Räumen entwickelten Gruppenergebnisse präsentiert würden • Latenzen sind auf diese Weise leichter ins Bewusstsein zu heben 	<p>Kommentar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die beiden Untergruppen arbeiten alleine und doch gemeinsam; simultan und sequenziell. (Die Gruppen können mit oder ohne Moderation arbeiten) • Sie sitzen in zwei Kreisen • Die äußere beobachtet die Innengruppe und danach gibt es Feedback • Kein Kommentar zum Feedback, Aussagen wirken lassen • Weitere Anwendungsfelder: Aufspüren latenter Themen

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: Analyse des Zustands und Ablaufs des Projekts und der daraus gewonnenen positiven und negativen Erfahrungen; Lernen durch Reflektion und aus Fehlern

Designbeispiel: Die Projektlandschaft

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 3-30 • Zeitrahmen 3-4 Stunden 		
Vorgehen	<p>1 Die Gruppe wird in Untergruppen aufgeteilt. Kriterien der Zusammensetzung ist eine (vermutete) ähnliche Sichtweise. Nun werden die zentralen Ereignisse der Vergangenheit ausgetauscht und gemäß ihrer positiven bzw. negativen Beurteilungen in ein Landschaftsbild übersetzt und gezeichnet (Berge, Schluchten, Seen, Wälder und Wiesen etc.) (40-60)</p>	Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Hier geht es darum, sich bezüglich der Beurteilung des Verlaufs (Zustandes) eines Projektes einen Überblick zu verschaffen, und es geht um die Analyse der Erfahrungen (Erkennen der Muster) und um das Lernen aus Fehlern
	<p>2 Jede Gruppe präsentiert ihre Landschaft. Die Bilder werden miteinander verglichen und diskutiert. (40)</p>		
	<p>3 Die Gruppe wird neuerlich in Untergruppen geteilt, und zwar diesmal mit Personen unterschiedlicher Sichtweise. Fragen: Welche positiven bzw. negativen Muster sind in den Bildern zu erkennen? Was können wir daraus für die nächste Projektphase lernen? (30-60)</p>	Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeit in Untergruppen ermöglicht durch offene Gespräche eine Entlastung einzelner „schuldiger“ Personen • Weitere Anwendungsfelder: Identitätsarbeit
	<p>4 Austausch der Ergebnisse. Es wird über Konsequenzen entschieden und Aktivitätenpläne werden vereinbart. (Wer? Was? Bis wann?) (60)</p>		

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: Bearbeiten von unaufgearbeiteten Themen und alten Konflikten; sich der aktuellen Themen bewusst sein und Offenheit für die Gestaltung einer gemeinsamen positiven Zukunft

Designbeispiel: Durchschreiten der Zeiträume

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 3-10 • Zeitrahmen 0,5-1 Tag 		
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Nach einem Warm-up und der Schilderung der Vorgehensweise gibt es Einzelarbeit: was war in der Vergangenheit für mich positiv, wo fühlte ich mich verletzt? (10) 2 Die Gruppe stellt sich an die untere „Vergangenheitsmarkierung“. Jeder Einzelne durchschreitet -nacheinander- den Vergangenheitsraum und erläutert beim Gehen, wo er stockt, Energie hat, Rückenwind spürt, wo es Hürden gibt, was er hinter sich lassen kann und was noch unerledigt wirkt. (30) 3 Spaziergang zu zweit. Thema „Konfliktgespräch“: was ich Dir schon lange sagen wollte... Wo sehe ich meine Anteile? (30) 4 Alle positionieren sich im Gegenwartsraum. Die Mitte symbolisiert volle Zufriedenheit, die Randposition Distanz, Unzufriedenheit. Jeder erklärt seine Position und nennt die für ihn immer noch offenen Themen.(30) 5 Die Gruppe definiert die aktuelle Gesamtsituation, bildet Hypothesen und überlegt, was typische Muster in ihrer Zusammenarbeit sind. Sie entwirft erste Lösungsansätze. (120) 6 Die für alle wichtigen Aktivitäten werden priorisiert. (30) 7 Die Gruppe sitzt jetzt im Zukunftsraum im Kreis mit einem positiven Symbol in der Mitte. Aufgabenstellung: Wir nehmen an es sind alle unsere Wünsche in Erfüllung gegangen. Wir erzählen einander, wie wunderbar alles läuft (möglichst konkret). (30) 8 Reflecting Team: Die externen Berater kommentieren die Situation, den gesamten Prozess des Durchschreitens der Zeiträume. (5) 	Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Das körperlich-sinnliche Durchschreiten der (Zeit-) Räume, das kurze Zurückschauen (Vergangenheit), ausführliche Hinschauen (Gegenwart), und positive Vorausschauen (Zukunft) ermöglichen die Integration von Reflexion und Gefühlen • Der Wechsel von Gesprächen in der Gruppe und in Paaren verbindet Intimität und Gruppenöffentlichkeit • Ohne das alte Wunden geheilt werden, ist keine Energie für Zukunftsbilder vorhanden
		Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Dieses Design ist besonders für Teams geeignet, die eine lange, unaufgearbeitete Konfliktgeschichte haben und dennoch eine gemeinsame Aufgabe bewältigen und Zukunft gestalten sollen • Weiteres Anwendungsfeld: Standortanalyse

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Ziel: Die tatsächlich gelebten Werte bewusst machen; gemeinsame, für alle verbindlich lebbare Werte erarbeiten [1]

Designbeispiel: Der Wertediamant (1)

Rah- men	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerzahl 5-30 • Zeitrahmen 0,5-1 Tag
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Input zum Thema Werte (Haltungen, Weltbilder, Einstellungen) im Unterschied zu Normen und Gewohnheiten; Input zu „Fragetechnik“ (20) 2 Die Teilnehmer halten in Einzelarbeit ihre Überlegungen zu folgenden Fragen fest: Welche Rolle spielen meine Werte im Umgang mit Mitarbeitern? Wer ist für mich hinsichtlich der von mir geschätzten Werte ein Vorbild? Negativität? (10) 3 Es werden Dreiergruppen gebildet (Kriterium ist das Interesse aneinander) 4 Die Teilnehmer interviewen einander (abwechselnd in der Rolle des Interviewers, Interviewten, Beobachters) zum Thema „Werte“ und visualisieren dann die Gemeinsamkeiten (rote Fäden). (je 15) 5 Die Kleingruppen präsentieren die herausgefilterten gemeinsamen Werte im Plenum. (je 15) 6 Diskussion im Plenum (45) 7 Die Dreiergruppen entsenden jeweils einen Delegierten in eine Delegiertenrunde. Diese filtert 5-8 zentrale Werte heraus, auf deren Basis künftig Entscheidungen getroffen werden sollen. (30)
Wirkungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • In Veränderungsprozessen taucht generell früher oder später der Themenkomplex „Werte“, verinnerlichte Weltbilder und nicht einfach zu ändernde Lebenshaltungen auf • Diese Intervention ermöglicht vor allem durch die Betonung der Gemeinsamkeiten eine Annäherung an die schwierige Materie
Kommentar	<ul style="list-style-type: none"> • Hier geht es um die gemeinsame Auseinandersetzung mit Werten und Haltungen, die für die Entwicklung (Lernprozess) des Unternehmens förderlich sein können • Das gilt besonders für das Topmanagement, weil seine Mitglieder Vorbilder sein sollten • Weitere Anwendungsfelder: Teamentwicklung, Kulturanalyse

* aus: Königswieser / Hillebrand (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

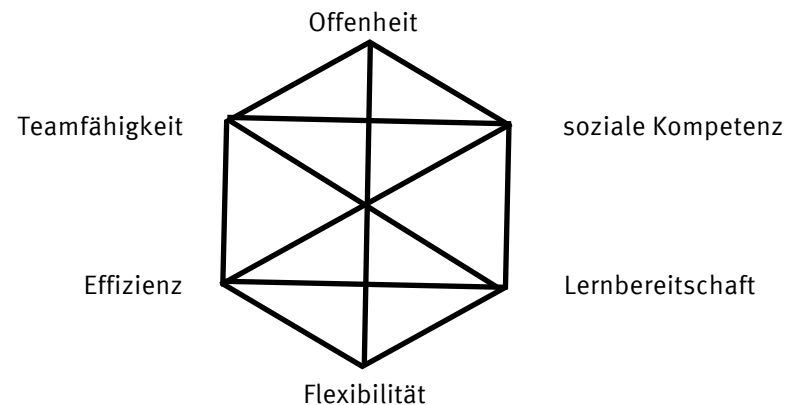
Ziel: Die tatsächlich gelebten Werte bewusst machen; gemeinsame, für alle verbindlich lebbare Werte erarbeiten [2]

Designbeispiel: Der Wertediamant (2)

Vorgehen

- 8 Input zum Thema Werte (Haltungen, Weltbilder, Einstellungen) im Unterschied zu Normen und Gewohnheiten; Input zu „Fragetechnik“ (20)

Die Delegiertenrunde entwirft den „Wertediamanten“, z.B.: (20)



- 9 Analoge Zusammensetzung. Die Teilnehmer bilden neu zusammengesetzte Kleingruppen und erarbeiten Sketches, die den Unterschied zwischen Ist- und Soll-Zustand bezüglich der gelebten Werte verdeutlichen. (je 5)

- 10 Präsentation, Diskussion und Reflexion im Raum (20-90)

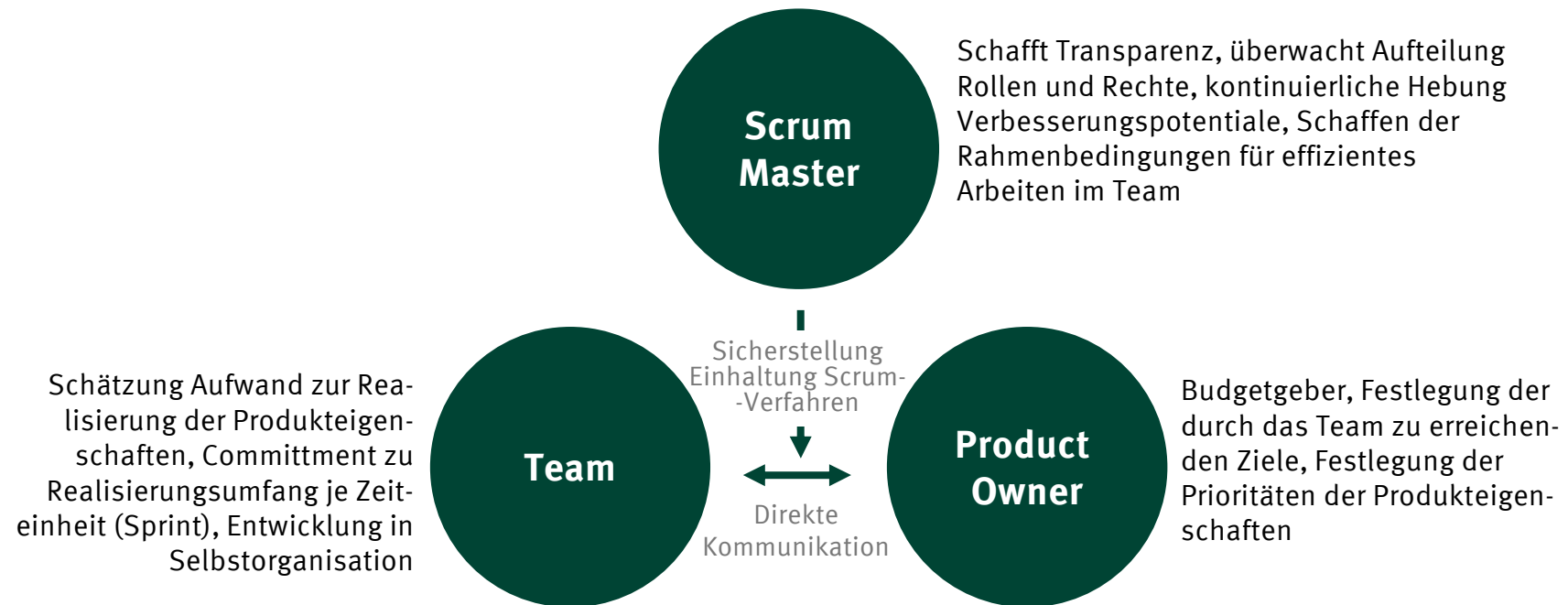
- 11 Die Teilnehmer geben einander Feedback in den ursprünglichen Kleingruppen: Wie erlebe ich den anderen im Hinblick auf den herausgearbeiteten Wertediamanten? (60)

- 12 Zum Abschluss werden Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen (z.B. Umstrukturierung wichtiger Sitzungen, Jobrotation etc.). (30)

-
- 1 Das Wesen von Projekten: Warum Projekte einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen
 - 2 Erfordernisse für eine nachhaltige Veränderung
 - 3 „Typische“ Fehler im Projektmanagement am Beispiel von IT-Projekten
 - 4 Instrumente für eine bessere Projektplanung
 - 5 Instrumente für eine bessere Projektdurchführung
 - 6 Instrumente für eine bessere Projektsteuerung**

Agile Verfahren verlagern die Verantwortung für die Projektsteuerung weitgehend in die Teams

Beispiel: Philosophie SCRUM*



* s.a. Rapid Prototyping, Extreme Programming, Feature Driven Development
PS_ProjektmanagementKalaidos_080319_01mo

Kontakt Daten Kirchner + Robrecht GmbH

Büro Frankfurt

Borsigallee 12

D-60388 Frankfurt a.M.

Tel +49. 69. 42 01 19-0

Fax +49. 69. 42 01 19-99

Büro Berlin

Martin-Buber-Str. 18

D-14163 Berlin

Tel +49. 30. 88 03 39 4-0

Fax +49. 30. 88 03 39 4-36

www.kirchner-robrecht.de

info@kirchner-robrecht.de