

Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse – Change-Projekte erfolgreich managen

(Kerstin Magnussen) Zusätzliche bzw. neue Aufgaben werden mit steigender Tendenz als Projekte umgesetzt. Damit einher geht neben der zusätzlichen Arbeitsbelastung aus der inhaltlichen Aufgabenstellung auch die Herausforderung für die Führungsebene und das Team, sich auf diese Veränderungsprozesse einzulassen. Ziel ist es, den gedanklichen Ausstieg der Beteiligten zu verhindern und das Mitnehmen der involvierten Mitarbeiter während des gesamten Prozesses sicherzustellen.

Dieses erfordert bereits bei der Initialisierung des Projektes – idealerweise mit einer gemeinsamen Kick-Off-Veranstaltung – von Anfang an ein zielgerichtetes Vorgehen zu ermöglichen. Hierzu sind vor allem gute Kommunikations- und Beteiligungsprozesse innerhalb der Organisation unabdingbar und stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.

” Sag mir, wie Dein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet. “

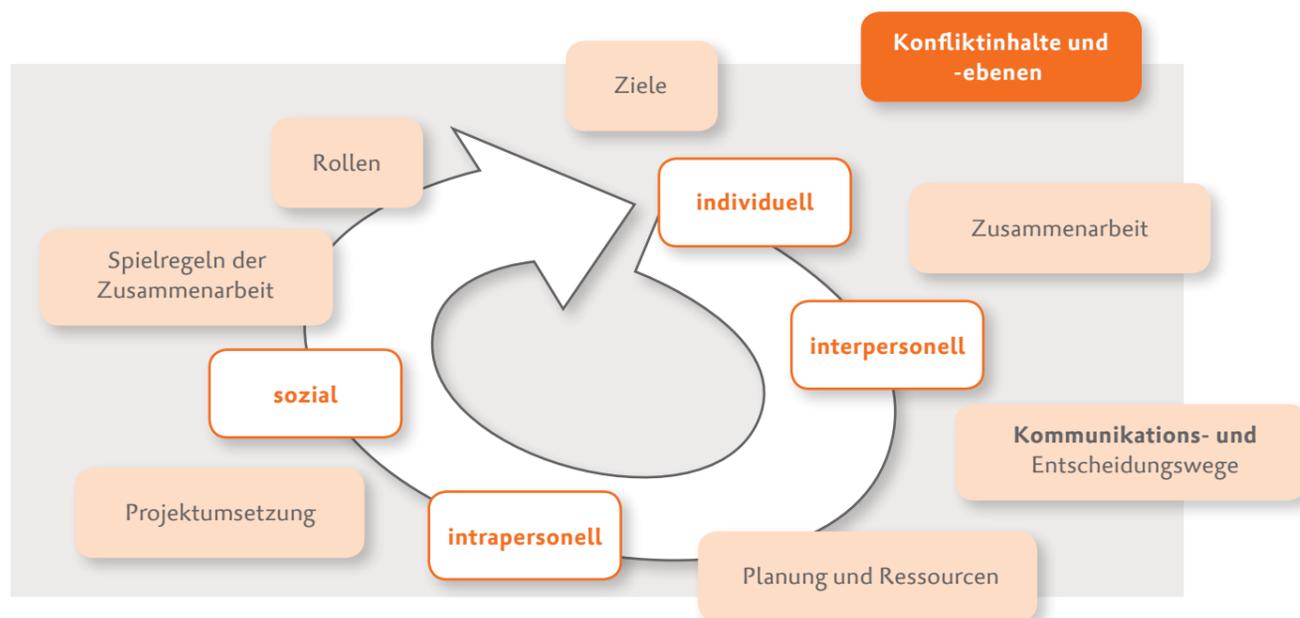
Konflikte und Reibungsverluste, die durch einen fehlenden Einstiegsprozess zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses als „gemeinsames Bild“ entstehen, umfassen vielseitige Bereiche wie z.B. :

- Projektumfeld
- Projektrisiken
- Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse
- Motivation
- Terminplanung unter Berücksichtigung laufender Aufgabenstellungen aus dem Tagesgeschäft
- Ressourcenverfügbarkeit
- Teamarbeit und Rahmenbedingungen für eine „Arbeitsfähigkeit“

Werden diese Aspekte zu Beginn nicht ausreichend berücksichtigt, stellen sie ein erhöhtes Konfliktpotenzial und ein zusätzliches Risiko hinsichtlich der Akzeptanz bis zum kompletten Scheitern eines Projektes dar.

Für einen professionellen Start bietet es sich an, mit Hilfe eines Start-Workshops zunächst die Fragen und Themen aufzugreifen, die der rein inhaltlichen Bearbeitung der Aufgabenstellungen vorgeschaltet sind und somit die verlässliche Grundlage für ein gutes Projektumfeld bilden.

Hier geht es darum, Fragen und Erwartungen der Teilnehmer aufzugreifen und unter Berücksichtigung dieser Aspekte gemeinsam die Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit und Beteiligung zu definieren. In einem nächsten Schritt werden im Zuge der Veranstaltung erste Planungsschritte vollzogen, sodass der Planungsprozess unter Einbindung der verantwortlichen Akteure realistisch gestaltet werden kann. Vor allem Fragestellungen wie Verfügbarkeit, Terminierung und Ressourcenbindung erhalten so eine direkte Rückkopplung zur Realisierung.



Kerstin Magnussen ist Beraterin im Personal- und Projektmanagement. Als Zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau mit langjähriger Führungs- und Projekterfahrung in der Öffentlichen Verwaltung verknüpft sie ihr Methoden- und Fachwissen zu Personal- und Organisationsthemen und unterstützt bundesweit Verwaltungen im Modernisierungsprozess. Ihr Schwerpunkt liegt in der Optimierung und Neuausrichtung von Arbeitsabläufen anhand Projektorientierung im Fokus der Menschen und Unternehmenskultur.

Das gemeinsame Entwickeln von Spielregeln und Definieren der Rahmenbedingungen – beispielsweise für Feedback und Rückkopplung – fördert die Motivation der Beteiligten, sich unter den von allen gemeinsam entwickelten Rahmenbedingungen in diesen Prozess einzulassen und Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

Diesem Prozess wird leider in der Praxis oft nicht genügend Raum gegeben, eine konfliktträchtige und somit ressourcenintensive Umsetzung sind nicht selten die Folge.

Schaubild Projektstart als „Kick-Off-Veranstaltung“:

1. ZIELE DES PROJEKTSTARTS	2. BETEILIGTE	3. ABLAUF
Klären der groben Projektziele mit allen Beteiligten.	Projektleiter	Vorstellung der Projektbeteiligten
Aufgreifen der Fragen und Erwartungen der Teilnehmer.	Auftraggeber	Aufgreifen der Fragen und Abfrage der Erwartungen der Teilnehmer
Gestaltung des Planungsprozesses anhand realistischer Ressourcenverfügbarkeit.	Projektteam	Vereinbaren von Regeln für die Zusammenarbeit in der Start-sitzung und im Projekt
Analyse der Betroffenen und Beteiligten im Projekt und Entwicklung eines Informations- und Kommunikationssystems.	Führungskräfte der zu beteiligenden Bereiche innerhalb der Organisation	Überblick über das vorgegebene Projektmanagement
Definition der wesentlichen Schnittstellen.	Personalrat	Vorstellen des groben Projektauftrages/ ziel
Identifizieren der wichtigsten Projektinteressenten (Projektumfeld) und der Projektrisiken.	Gleichstellungsbeauftragte	Identifizieren der Projektbeteiligten und - risiken
Gemeinsames Erstellen eines ersten Projektstrukturplanes	...	Festlegung der Projektphasen und Meilensteine
Festlegung der Projektorganisation	...	Erarbeiten eines ersten Projektstrukturplanes
...	...	Feedback und Abschluss

” INFO-TIPP

Weitere Informationen zu diesem Thema und zu entsprechenden Projekten finden Sie unter www.kerstin-magnussen.de