



Anita Hausen

Veränderungen erfolgreich umsetzen

Eine kleine Einführung in das Projektmanagement

Ein Veränderungsvorhaben zum Erfolg zu führen, setzt ein professionelles Management mit Arbeitspaketen, Aufgabenverteilung und Zeitplanung des Veränderungsvorhabens voraus. Je mehr Personen von der Veränderung betroffen sind und je stärker das Veränderungsvorhaben in bestehende Abläufe greift, desto mehr geht die Aufgabe des Verantwortlichen über die rein organisatorischen Tätigkeiten hinaus. Erforderlich werden Kompetenzen zur rechtzeitigen Erfassung von Schwierigkeiten entlang des Veränderungsvorhabens. Deswegen sind Kenntnisse des Projektmanagements unabdingbar, wenn es darum geht, ein Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen. Im Projektmanagement spielt neben der Anwendung der klassischen Handwerkszeuge die gezielte Kommunikation eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Veränderung.

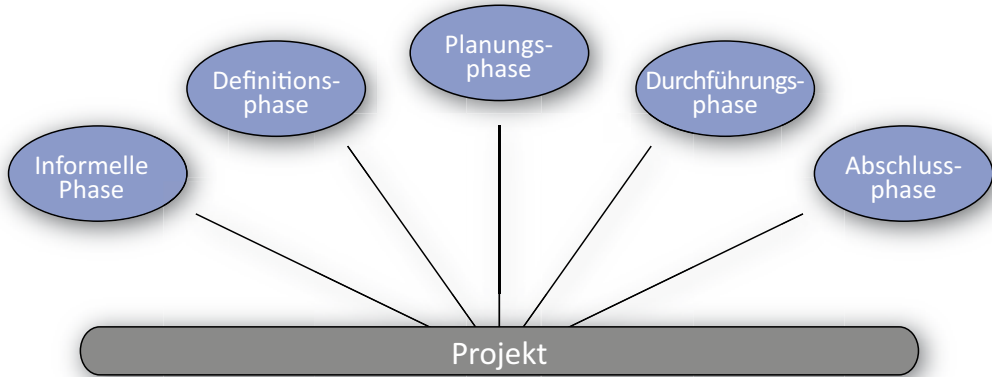


Zunächst, was ist überhaupt ein Projekt?

Als Projekt werden Aufgabenstellungen bezeichnet, die zeitlich begrenzt sind, einen definierten Anfangs- und Endpunkt aufweisen, für das Unternehmen eine gewisse Einmaligkeit beziehungsweise eine Besonderheit darstellen, über klare Ziele und eindeutig definierte Ressourcen verfügen und in Teamarbeit durchgeführt werden (Kuster et al., 2008).

Projekte werden aufgrund der besseren Überschaubarkeit in Phasen gegliedert. Je nach Größe der Projektidee eignet sich die Untergliederung in vier oder fünf Phasen (Jenny, 2010).

Als Beispiel wird ein fünfphasiger Projektverlauf vorgestellt.



Informelle Phase

In dieser Phase sind die ersten Gespräche gelaufen und die ersten Ideen entwickelt. Es wurde überlegt, wer am Projekt zu beteiligen ist, und grob eine erste Einschätzung über die benötigten Ressourcen vorgenommen. Diese Phase endet mit einem klaren Projektauftrag.

Definitionsphase

In dieser Phase werden die Ausgangssituation analysiert und die Ziele definiert. Des weitern wird das geplante Projekt auf die Durchführbarkeit bewertet, die Ressourcen im Detail kalkuliert und das Projektteam festgelegt.

Planungsphase

Die ersten Planungsschritte werden nun ins Detail geplant. Es werden Arbeitspakete erstellt, Aufgaben an das Projektteam verteilt und der Ablauf und die Zeit geplant. Mit dem Setzen von Meilensteinen werden besondere Ereignisse im Projekt gekennzeichnet. Am Ende dieser Phase steht ein Projektplan bereit.

Durchführungsphase

In der Durchführungsphase wird das Projekt umgesetzt. Die Arbeitspakete werden durch die zugeteilten Mitarbeitenden erfüllt und Meilensteine somit erreicht. Die Projektleitung kontrolliert den Projektverlauf. Die Kontrolle bezieht sich auf die Erfüllung der Ziele, die Einhaltung der Zeit und der bereit stehenden Ressourcen. Gegebenenfalls müssen Anpassungen in der Projektplanung vorgenommen werden.

Abschluss- phase

Zum Abschluss wird das Projekt offiziell abgenommen, das Projektteam wird aufgelöst, die Mitarbeitenden kehren in ihre alten Aufgabenbereiche zurück. Zumeist ist in dieser Phase noch ein Abschlussbericht zu erstellen. Auch ist das Projekt noch zu bewerten hinsichtlich gut gelaufener Aspekte und weniger optimal gelaufener Aspekte.

Wie wird nun vorgegangen?

Zunächst wird die Ausgangssituation der Projektidee analysiert. Was ist der Anlass für die Projektidee und der derzeitige Stand? Nach dem Kennen der Ausgangssituation wird der Nutzen festgestellt für den Bereich, in dem die Veränderung geplant ist. Nach diesen Überlegungen kann beurteilt werden, inwieweit die Projektidee zur Ausgangssituation passt (Rosenthal & Wagner, 2004).

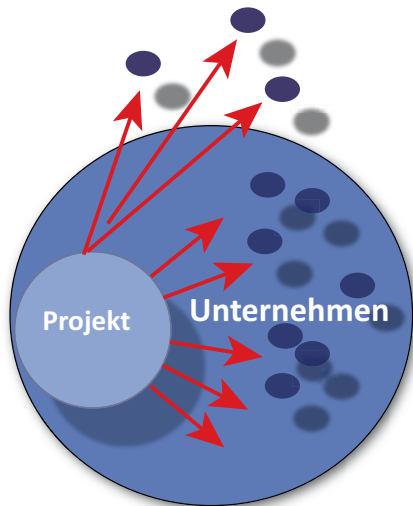
Der nächste Schritt umfasst die Konkretisierung der Projektidee. Dafür werden Ziele definiert, die mit der Projektidee zu erreichen sind. Erfolgreichen Projektvorhaben liegen zumeist detaillierte Ziele zugrunde. Ziele sind nicht mit Maßnahmen zu verwechseln. Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener künftiger Zustand oder ein künftiges Ergebnis.

Für die Entwicklung von detaillierten Zielen kann die SMART-Methode genutzt werden (Kuster et al., 2008).

SMART steht für:

S	=	Spezifisch
M	=	Messbar
A	=	Akzeptiert
R	=	Realistisch
T	=	Terminierbar

SMARTe Ziele sind eindeutig und spezifisch definiert, sie sind messbar, sie sind akzeptiert von der Zielgruppe, sie sind realistisch und sie sind terminiert (Kuster et al., 2008). Für die Umsetzung der Projektidee ist nicht nur das Definieren von Zielen bedeutsam, sondern auch das Kennen der Einschränkungen, also was auf gar keinen Fall mit dem Projekt erreicht werden sollte.



Projektvorhaben sind in der Regel in einer Organisation eingebettet. Somit können sie nur erfolgreich verwirklicht werden, wenn die Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden. Als Stakeholder werden die Personen bezeichnet, die ein Interesse an dem Projekt haben oder die von dem Projekt tangiert werden (Rosenthal & Wagner, 2004).

Einbettung von Projekten in die Organisation

Die Auseinandersetzung mit dem Projektumfeld kann mit einer Stakeholderanalyse erfolgen. Mit der Stakeholderanalyse werden Informationen über die Interessen der Personen am Projekt gesammelt, indem die nachfolgenden Fragen beantwortet werden:

- **Wer ist potenzieller Stakeholder?**
- **Welchen Einfluss haben die potentiellen Stakeholder auf Ihr Projekt?**
- **Wen müssen Sie unbedingt für Ihre Projektidee gewinnen, damit es gelingt?**
- **Welche Stakeholder können Ihnen Konflikte bescheren?**
- **Wie lassen sich diese Konflikte lösen?**

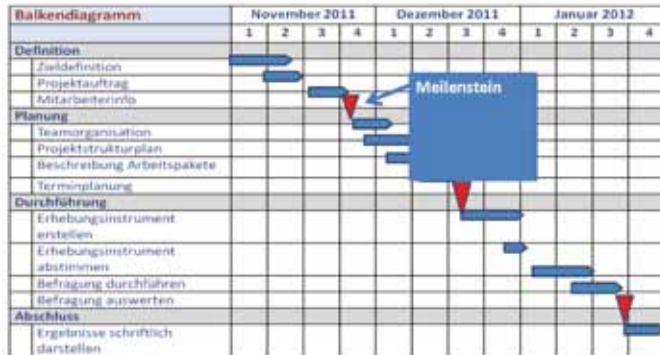
Wenn die Projektziele und das Projektumfeld bekannt ist, können Lösungsvorschläge für das Veränderungsvorhaben erarbeitet werden. Vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gilt es nun nach der besten machbaren Lösung zu suchen, um die Projektidee mit Leben zu füllen. Eine Möglichkeit dazu ist die Entwicklung eines Mindmaps. Mit einem Mindmap kann ein Themengebiet visuell nach bestimmten Regeln erschlossen werden (Mentzel, 2007).



Beispiel für eine Mindmap

Das Grundmuster einer Mindmap ist einfach. In der Mitte steht das Thema. Davon ausgehend werden verschiedene Themenaspekte bearbeitet, so dass eine Art Baum mit Ästen und Zweigen entsteht.

Wenn nun ein Lösungsvorschlag für das Projektvorhaben erarbeitet wurde, kann im nächsten Schritt das Projekt im Detail geplant werden. Die Planung des Projektes umfasst das Erstellen von Arbeitspaketen, Ablauf- und Zeitplänen sowie der personellen und materiellen Ressourcen und der Kostenpläne (Kuster et al., 2008). Diese Projektplanung erfüllt die Funktion eines Fahrplans, so dass jeder, der am Projekt beteiligt ist, weiß, was wann, wo und wie durchgeführt wird.



Beispiel für einen Projektplan

Veränderungsvorhaben lösen häufig Unsicherheiten aus. Das kann zu Widerständen bei den Mitarbeitenden gegenüber der Projektidee führen. Eine gute Möglichkeit, um die Mitarbeitenden frühzeitig über die Projektidee zu informieren, ist die Durchführung einer Kick-Off-Veranstaltung (Rosenthal & Wagner, 2004). Zielsetzung einer solchen Veranstaltung ist, neben der Informationsver-

mittlung, das Schaffen von Transparenz und Vertrauen, vor allem, wenn Widerstände bestehen. Ein anderer Aspekt betrifft die Motivation der Projektbeteiligten. Der Erfolg des Projektes hängt auch davon ab, ob die beteiligten Personen von der Idee begeistert sind und somit an einem Strang ziehen. Mit einer frühzeitigen Information kann, vor allem wenn es um einschneidende Veränderungen geht, eher ein Zuspruch für die Projektidee gewonnen werden. Deswegen ist ein entsprechendes Kommunikationskonzept zu entwickeln, mit dem nachfolgende Frage beantwortet wird:

- **Wer sollte wie häufig und mit welchen Informationen über das Projekt informiert werden?**

Für die Umsetzung der Projektidee ist ein Team notwendig. Das Projektteam setzt sich aus Mitarbeitenden zusammen, so dass alle Aufgaben erfüllt werden können. Zudem ist von vornherein mindestens eine Person in das Projektteam aufzunehmen, die aus dem Bereich kommt, in dem die Veränderung dauerhaft umgesetzt werden soll (Jenny, 2010). Mit dieser Vorgehensweise kann für die Projektidee eine höhere Akzeptanz geschaffen werden.

Wenn sämtliche Vorarbeiten abgeschlossen sind, kann das Projekt in die Durchführungs-Phase gehen. Die Durchführung ist gekennzeichnet durch die Umsetzung der zuvor erarbeiteten Lösungen, um somit die für das Projekt definierten Ziele zu erreichen. Während der Durchführung ist der Projektverlauf ständig zu kontrollieren und zu steuern (Kuster et al., 2008). Die bisherige Planung

ist unter bestimmten Umständen anzupassen, weil beispielsweise zwischenzeitlich eine andere Zielsetzung hinzugekommen ist oder sich eine Änderung in der Zielsetzung ergeben hat, die im weiteren Projektverlauf zu integrieren ist. Die fortlaufende Kontrolle und Steuerung des Projekts setzt allerdings voraus, dass dafür in der Planungs-Phase ein entsprechendes Konzept entwickelt wurde. Ein anderer Aspekt der Kontrolle des Projektfortschritts umfasst die Information und Dokumentation (Jenny, 2010). In Abhängigkeit von der Projektgröße ist eine systematische Information und Dokumentation unabdingbar.

- **Zu welchen Anlässen und Zwecken wird im Projekt informiert und dokumentiert?**
- **Auf welchem Weg werden die Stakeholder informiert?**

Die Vermittlung von Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle entscheidet mit über den Projekterfolg (Rosenthal & Wagner, 2004). Die Dokumentation von Prozessen und Ergebnissen schafft die notwendige Transparenz, um bei Bedarf darauf zuzugreifen.

Das Projekt kann als abgeschlossen betrachtet werden, wenn der Auftrag erfüllt ist, die Ziele erreicht sind oder wenn das Team keine weiteren Lösungen mehr bieten kann (Kuster et al., 2008). Der Abschluss eines Projektes ist bewusst zu gestalten. Für einen Projektabschluss kommen beispielsweise in Frage: die Präsentation der Ergebnisse, die Abnahme durch den Auftraggeber sowie

ein Review zur Beurteilung durch eine Selbstbewertung oder durch eine Fremdbewertung. Mit dem Abschluss eines Projektes werden das Team und die Leitung von ihren Aufgaben entbunden.

Veränderungen können grundsätzlich die Chance zu einer Verbesserung der bestehenden Situation bedeuten. Allerdings hängt der Erfolg von Veränderungsvorhaben nicht zuletzt ab von einer guten Planung, Organisation und Umsetzung (Rosenthal & Wagner, 2004).

Literatur

Jenny, B. (2010). Projektmanagement. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2008). Handbuch Projektmanagement. Berlin: Springer.

Mentzel, W. (2007). Kommunikation. Rede, Präsentation, Gespräch, Verhandlung, Moderation. München: Beck.

Rosenthal, T. & Wagner, E. (2004). Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen. Heidelberg: Economica.



© 2013: Anita Hausen. Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München