



Leseprobe aus Clausen, Mini-Handbuch Strategisches Projektmanagement,

ISBN 978-3-407-36696-2

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36696-2)

isbn=978-3-407-36696-2

Vorwort

Projektmanagement ist schon seit Langem das Methodenrepertoire, mit dem Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen Veränderungsprozesse starten und umsetzen. Angesichts sich immer schneller ändernder Markt- und Umweltbedingungen wuchs in den letzten Jahren das Angebot zusätzlicher Projektmanagementinstrumente und -methoden. Organisationen können heute aus einer kaum noch überschaubaren Vielfalt wählen.

Viel grundlegender als der Instrumentenkoffer mit Tools und Systematiken ist das Wissen um die emotionale, gruppen- und organisationsdynamische Ebene, die jedem Veränderungsprozess zugrunde liegt. Die typischen Dynamiken, die mit Veränderungen einhergehen, werden in Veröffentlichungen zum Thema »Projektmanagement« häufig nur angerissen und bisweilen wirklichkeitsfern erläutert. Hat man jedoch die Hürden des Projektmanagements, die einem unweigerlich bei Changeprojekten begegnen, nicht klar vor Augen, sondern nur die Tools zur Bewältigung des Veränderungsprozesses, dann besteht die Gefahr, dass die Projektbeteiligten mit unvorhergesehenen Entwicklungen formalistisch umgehen, statt flexibel und fantasievoll reagieren zu können. Formalistische Umgangsformen kosten Auftraggeber und Projektleitung mit der Zeit ihre Glaubwürdigkeit und demotivieren die Beteiligten.

Übersieht man die Tatsache, dass Wirtschaftsunternehmen ebenso wie Non-Profit-Organisationen, Vereine und Verbände neben ihrer Fachlichkeit und den ökonomischen Abläufen auch ein soziales System sind, vernachlässigt man wichtige Erfolgsfaktoren für Changeprojekte. In diesem Buch geht es daher sowohl um Strategien zur Steuerung von Veränderungsprojekten als auch um die Gestaltung des soziodynamischen Geschehens, das Veränderungsvorhaben unweigerlich in Gang setzen. Auf nützliche Instrumente und Methoden, die auf diesem Wissen aufbauen, wird exemplarisch hingewiesen.

Zudem werden neuere Entwicklungen und Konzepte zur Steuerung von Veränderungsprojekten erläutert: Die aktuellen Changekonzepte, die zum Beispiel unter dem Stichwort »agiles Projektmanagement« und Netzwerkorganisation bekannt geworden sind, haben ganz neue Formen der Beteiligung und der Strukturierung von Veränderungsprojekten hervorgebracht. Das Besondere an ihnen ist, dass sie in viel höherem Maße als herkömmliche Ansätze der Unternehmensentwicklung das Wissen nutzen, das Mitarbeiter, Führungskräfte und insbesondere Kunden haben. Sie sind kundenorientierter und sie strukturieren ihre Projektarbeit anders als das bei herkömmlichen Changeprojekten der Fall ist.

Es ist ein Anliegen dieses Buches, deutlich zu machen, dass auch im Projektmanagement viele Wege nach Rom führen: In manchen Fällen ist ein eher traditionelles, fast bürokratisches Vorgehen sinnvoll, und in anderen Fällen sind kreative Räume mit entsprechenden Arbeits- und Kommunikationsformen der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg eines Projekts. Dieses Buch will alle Leserinnen und Leser bei der Entscheidungsfindung unterstützen, welchen grundsätzlichen Weg sie mit ihrem Vorhaben einschlagen wollen und wie sie es erfolgreich realisieren.

Kapitel 1

Die Hürden der Veränderung

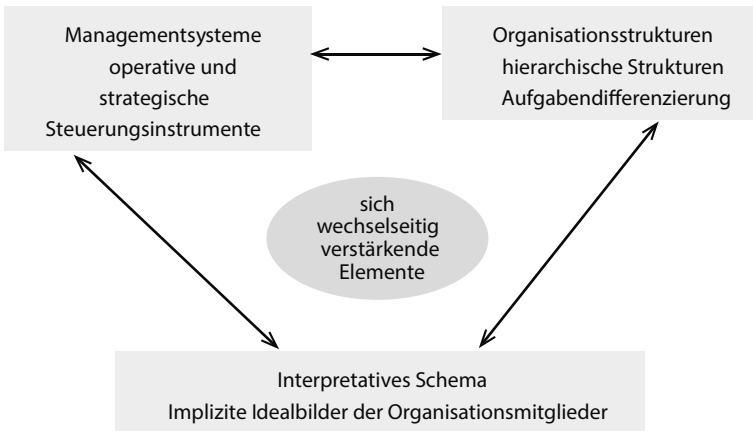
WARUM ZUKUNFTSWEISENDE PROJEKTE BISWEILEN SCHWIERIG ZU REALISIEREN SIND

Solange eine Organisation aus zehn bis 20 Personen besteht, können sich alle Beteiligten noch um einen Tisch setzen und Zukunftsfragen gemeinsam diskutieren. Bei der Besprechung der zukünftigen Entwicklung ihres Geschäftsfelds werden sie – sofern ein einigermaßen vertrauensvolles Klima herrscht – unweigerlich, gewissermaßen unter der Hand, auch ihre Umgangsformen und ihre impliziten Kooperationsvorstellungen in die Diskussionen einfließen lassen. In Organisationen, in denen überwiegend sprachlich sehr versierte Menschen arbeiten, wie zum Beispiel Kirchen, Parteien, Medienunternehmen, mögen Debatten um die Zukunft in dieser Form sogar noch mit mehr als 50 Teilnehmern gelingen.

Sobald aber eine Organisation aus mehr als 100 Personen besteht, stellt sich die Frage, wie man mit allen Beteiligten so ins Gespräch kommen kann, dass das Know-how aller einfließt und dass die inneren Bilder in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit mitdiskutiert und gemeinsam überdacht werden, um so zu passenden Problemlösungen zu kommen.

Getrieben wird das Veränderungsgeschehen von Menschen und ihren professionellen und kulturell geprägten Mindsets. Vergemeinschaftete, kollektive Mindsets nennt man in der Kommunikationswissenschaft auch »interpretative Schemata« oder »kollektive mentale Landkarten«. Ohne dass wir es immer genau wahrnehmen, bestimmen sie, welche Handlungsräume und gedanklichen Freiheiten wir in die Projektarbeit einbringen können. Sie bestimmen auch, wie wir mit Kollegen umgehen, die sich unter Umständen an ganz

anderen mentalen Landkarten im Alltag orientieren, weil sie einen anderen kulturellen Hintergrund oder einfach andere Erfahrungen in ihrem Leben gemacht haben. Unsere interpretativen Schemata oder mentalen Landkarten sind entscheidend dafür, ob wir überhaupt fähig und bereit sind, an der Realisierung von Neuerungen mitzuarbeiten.



Nach: Stephan Kaiser, Arjan Kozica, Georg Loscher: Unvollendeter Aufbruch, ZOE 2/2014, S. 25

Es gilt also zu beachten: Veränderungen in den Organisationsstrukturen oder den Managementsystemen gehen stets mit Veränderungen in den interpretativen Schemata der beteiligten Bereiche und ihrer Beschäftigten einher. Man kann sie produktiv nutzen, wenn man genügend Zeit für Debatten über emotionale beziehungsweise nicht rationale Dimensionen des Geschehens und für Konflikte eingeplant hat. Häufig kommt es selbst in relativ kleinen Organisationen bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Firma und der operativen Umsetzungsschritte zu Differenzen. Debatten darüber verändern im günstigsten Fall die Mindsets der Beteiligten ebenso wie die ursprünglichen Veränderungskonzepte.

OHNE DIFFERENZEN UND KONFLIKTE GEHT ES NICHT

Wenn Menschen mit unterschiedlicher Professionalität und unterschiedlichen Berufserfahrungen miteinander über die Ziele eines Projekts und somit auch über die Zukunft einer Organisation diskutieren, kommt es in der Regel zu Differenzen, die wenig mit persönlichen Animositäten zu tun haben. Vielmehr spielen häufig nur halb bewusste, sehr unterschiedliche Denkgewohnheiten, Fachsprachen, professionellen Erfahrungen und Interessen eine Rolle (Argyris/Schön 2018, S. 19 ff.). Und schließlich lässt sich über die Zukunft trefflich streiten, denn niemand weiß genau, wie sie sein wird.

CHANGE: NIE NUR SACHLICH!

Erfolg oder Misserfolg hängt von kollektiven Emotionalitäten und Denkgewohnheiten ab:

- Es sind immer Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Vorlieben, Denkgewohnheiten, Gefühlen, Erfahrungen, Hoffnungen und Beziehungen beteiligt.
- Veränderungen machen vielen Menschen Angst.
- Changeprozesse entwickeln kollektive Dynamiken, die produktiv oder destruktiv für das Vorhaben sein können. Es braucht also Zeit für Konfliktbearbeitungen.
- Changeprojekte sollten so angelegt sein, dass es genügend Orte und eine ausreichende Anzahl von Veranstaltungen gibt, in denen es eine Auseinandersetzung mit den kollektiven, nicht rationalen Entwicklungen eines Changeprozesses geben kann.

Bei Veränderungen in Organisationen sollte man also unweigerlich mit Konflikten und Machtkämpfen rechnen. Das gilt für Wirtschaftsbetriebe ebenso wie für Non-Profit-Organisationen. Konflikte, Auseinandersetzungen, Machtspiele sind für eine Organisation funktional. Bei Projekten, die sich mit komplexen Problemen befassen,

sen, ist es jedoch ein Fehler, die Machtspiele abkürzen zu wollen. Der Projektprozess kann so lange nicht vorankommen, bis die mikropolitische Lage geklärt wurde. Wichtig ist, dass sich alle dafür genügend Zeit nehmen, um die Interessen darzustellen, zu verteidigen oder diese schließlich zugunsten einer neuen Handlungsmöglichkeit aufzugeben (Kühl/Schnelle ZOE, 3/2003, S. 98).

Treten keinerlei Konflikte oder Machtkämpfe auf, könnte es sein, dass bislang niemand das Vorhaben richtig verstanden hat oder ernst nimmt. Oder es sind nur marginale Verbesserungen der Abläufe geplant, die keinerlei Auswirkungen auf die im Unternehmen üblichen Konventionen der Zusammenarbeit, die kollektiven interpretativen Schemata und auf die Arbeitsplätze haben. Oder man ist dabei, eine seit Langem überfällige Veränderung zu realisieren, auf die alle Beteiligten schon warten, weil sie bei der Konkurrenz schon länger praktiziert wird.

Changevorhaben sind eine beabsichtigte Systemstörung: Mit fachlichen, rational geplanten Veränderungsvorhaben von Routineabläufen und bisherigen Zuständigkeiten geht häufig ein kultureller Wandel einher. Denn die durch stillen Konsens gesicherten Vorstellungen, Konventionen oder Traditionen des Handelns werden infrage gestellt. Häufig sind diese gar nicht mehr bewusst, sondern werden intuitiv gesteuert ausgeführt (Hofstede/Hofstede 2011, S. 403 ff.).

Ohne Störung keine Veränderung!

Die Projektverantwortlichen werden also, um ihr Veränderungsvorhaben zu realisieren, in vielen Fällen gegen Ideen und Handlungsabläufe zu kämpfen haben, die die Mehrheit der Beschäftigten für selbstverständlich oder geradezu für natürlich hält »Das haben wir noch nie so gemacht!«, lautet dann recht schnell die Reaktion auf neue Ideen. Oder es heißt: »Das ist unpraktisch und unvernünftig!« Oft steckt die Sorge dahinter, möglicherweise mit den neuen Arbeitsformen nicht zurechtzukommen. Egal wie berechtigt die Än-

derungsvorhaben sind, solche Sorgen lösen leicht Ängste vor zusätzlicher Kontrolle oder Jobverlust aus. Daher gilt es Folgendes zu beachten:

- Veränderung ist ein machtpolitisches Geschehen: Es geht um die Beeinflussung von Interessenlagen und um die Beeinflussung von kollektiv gesicherten, also kulturell und machtpolitisch gesicherten Überzeugungen und Gewohnheiten!
- Changeprojekte beeinflussen Arbeitsabläufe und die »Denke« in mehreren Bereichen und/oder Abteilungen.
- Sie nehmen Einfluss auf Machtbereiche und lösen in der Regel Machtspiele mehrerer Stakeholder aus.
- Changeprojekte produzieren Skepsis, manchmal auch Ängste und Ablehnung in den betroffenen Bereichen und bei den Entscheidern.
- Changeprojekte werden häufig missverstanden. Ohne solide Projektkommunikation bekommen sie recht schnell ein unangemessen schlechtes Image.
- Überzeugungsarbeit ist das A und O in Changeprojekten! Ganz unabhängig davon, ob Top-down oder Bottom-up gearbeitet wird.
- Für den Start eines Changeprojekts ist Aufbruchstimmung nötig und das Engagement der relevanten Stakeholder unabdingbar. Ohne eine Vorphase für entsprechende Überzeugungsarbeit hat es wenig Sinn, ein Changeprojekt zu starten!
- Es sind immer Menschen mit sehr unterschiedlichen Interessen, Vorlieben, Denkgewohnheiten, Gefühlen, Erfahrungen, Hoffnungen und Beziehungen beteiligt. Dementsprechend geht fast jede Neuerung mit Einigungsprozessen auf allen beteiligten Ebenen einher.
- Einigungsprozesse sind keine missliche Begleiterscheinung von Veränderungsbestrebungen, sondern sie sind das Herzstück eines Changeprojekts! Häufig sind gerade diese Einigungsprozesse für das Unternehmen wichtiger als das inhaltliche Vorhaben.

DAS INFORMELLE SYSTEM BEWERTET UND HAT IDEEN

Jede Organisation hat ein informelles System: Beschäftigte diskutieren in ihren Pausen oder bei privaten Feiern, wer wen kennt und wer mit wem verheiratet ist. Sie entwickeln in Raucherpausen Ideen, wie alles besser gehen könnte und wie Fehler vermieden werden können. Auch zentrale Themen der Unternehmens- oder Bereichsentwicklung werden hier kommentiert und Ideen erzeugt, was sie machen würden, wenn sie die Geschäftsführung wären. Viele Beschäftigte überbrücken auf dem sogenannten »kleinen Dienstweg« Konflikte, die zwischen Teams und Abteilungen herrschen. Sie reden in Kneipen und nach dem Sport darüber, ob es gerecht oder ungerecht im Unternehmen zugeht, wer bei Beförderungen bevorzugt worden ist und ob sie sich selbst angemessen behandelt und gewürdigt fühlen.

Natürlich interessieren solche Themen nicht alle Beschäftigten gleichermaßen. Und nicht alle Ideen sind zukunftsweisend. Es ist ein fröhliches Gemisch aus eher traditionellen Vorstellungen, aus zu einfachen Konzepten und zum Teil aber auch aus ausgesprochen kreativen zukunftsweisenden Ideen, die informell immer mal wieder gemeinsam bewegt werden.

Stolperstein: Das informelle System und die Bedeutung der sozialen Medien für die Verbreitung von Gerüchten und Fake News werden von vielen Changemanagern unterschätzt (Dold/Röbcke-Gronau, ZOE 4/218, S. 31).

Das informelle System einer Organisation ist ebenso wichtig für ihren Erfolg wie das formelle System mit seinen Hierarchien und Arbeitsteilungen, Abteilungen, Stabsstellen, Querschnittsabteilungen und so weiter. Beide Systeme durchdringen einander. Was und wie im informellen System diskutiert wird, ist von großer Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprojekten: Ein Projekt kann noch so gut erdacht sein, aber wenn es im informellen System als sinnlose Geldverschwendung und persönliche Profilierung

der Beteiligten diffamiert wird, hat es schlechte Karten und kaum Erfolgchancen. Außerdem büßen diejenigen, die es auf den Weg gebracht haben, leicht einen Teil ihrer Glaubwürdigkeit ein.

KULTURVERÄNDERUNGEN BEINHALTEN MACHTFRAGEN

Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. Es ist die Art, wie die Dinge üblicherweise gemacht und gedacht werden. In jedem Unternehmen entwickeln sich formell wie informell typische kollektive Denk-, Handlungs-, Entscheidungs- und Kooperationsmuster. Die Grundprinzipien, Regeln, Konventionen und Umgangsformen des alltäglichen Handelns kann derjenige, der viel Erfahrung auf seinem Gebiet hat und die Firma schon seit Langem kennt, gar nicht mehr genau erklären, weil sie ihm so selbstverständlich wie die Luft vorkommen (Argyris/Schön 2018, S. 19 ff.). Sein alltäglich genutztes Fach- und Organisationswissen ist Teil seiner Intuition geworden.

Stolperstein: Die sogenannten harten Faktoren, vor allem die betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen, stehen im Vordergrund. Die weichen Faktoren wie Verweigerung, Verzagen, Ängste, Trotz, offener und verdeckter Widerstand werden vernachlässigt (Doppler in: ZOE 3/2003, S. 95).

Die Regeln der Zusammenarbeit mit ihren impliziten Überzeugungen davon, wie die Organisation tickt, sind durch Mehrheiten sehr gut gesichert: Wenn alle so denken wie ich, kann das nicht falsch sein. Es sind Alltagstheorien und Denkgewohnheiten, die nicht immer mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Weil aber die Mehrheit der Beschäftigten die gleichen Vorstellungen vom alltäglichen Zusammenspiel hat, erscheinen sie allen Beteiligten ganz und gar selbstverständlich, wie allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten oder geradezu natürlich und unveränderlich. Dementsprechend sind große Teile der Unternehmenskultur nur schwer zu ändern.

Typische Alltagstheorien oder implizite Annahmen und Überzeugungen, die leicht in Sackgassen führen und die erfolgreiche Zusammenarbeit behindern, zeigt die nachfolgende Übersicht:

ALLTAGSTHEORIEN	ALLTÄGLICHE WIRKLICHKEIT
Informelle Treffen von Kollegen zum Beispiel an Geburtstagen oder Wochenenden sind rein private Veranstaltungen.	Auch informelle Gespräche haben Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Betrieb.
Alle Menschen finden es interessant und inspirierend, wenn sie etwas Neues lernen.	Bei Weitem nicht alle Menschen lernen gern etwas Neues.
Ein gutes Team arbeitet harmonisch zusammen.	Für kreative Problemlösungen benötigen Teams Konflikte und Auseinandersetzung.
Wenn es Konflikte gibt, muss der Chef sich kümmern.	Manche Konflikte können nur Kollegen miteinander lösen.
Neuerungen müssten alle motivieren.	Viele Menschen fühlen sich von Neuerungen im Alltag gestört.
Der Vorstand versteht mehr vom Geschäft als die Mitarbeitenden.	Das Wissen von Sachbearbeitern ist für manche Veränderungsstrategie gleichermaßen wichtig.
Störungen der Routinen sind schlecht für das Geschäft.	Störungen der Routinen sind häufig der Anlass für bessere Lösungen.
Am besten ist es, man diskutiert nicht so viel, sondern macht einfach mal.	Will man etwas verändern, rächt sich eine zu oberflächliche Planung meist bei der Umsetzung.
E-Mails sind immer ein nützliches Kommunikationsinstrument.	Komplexe Fragestellungen lassen sich nicht umfassend per E-Mail diskutieren.

Die Beschäftigten festigen die intuitiv verankerten Konventionen, ohne es zu merken, immer wieder mit ihren alltäglichen Gewohnheiten. Ein Trampelpfad existiert nur so lange, wie er regelmäßig genutzt wird. Ohne ein solides Set von Gewohnheiten könnten wir keinen normalen Arbeitstag bewältigen.