

## **HNU Working Paper**

Nr. 9

Achim Weiand

### **Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten**

**Projektauftrag und Risiko-Analyse als die zwei wichtigsten Instrumente**

2010

---

Dr. Achim Weiand, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung  
Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule Neu-Ulm  
University of Applied Sciences  
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

## **Abstrakt**

Viele Veränderungsprozesse in Organisationen werden immer noch unsystematisch gestartet, so dass die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns sehr hoch ist. Die Basis für erfolgreiche Veränderungsprozesse wird gelegt durch einen klar strukturierten Projektauftrag, in dem Ziele und Randbedingungen eindeutig und klar beschrieben werden. Zudem muss bei jedem größeren Projekt bereits vor dem Projektstart eine Risiko-Analyse durchgeführt werden, um den identifizierten Risiken im Vorfeld begegnen zu können. Dieser Beitrag zeigt an einem Beispiel die konkrete Anwendung der beiden Instrumente Projektauftrag und Risiko-Analyse.

Freie Schlagwörter:

Veränderungsprozess, Change Management, Auftrag und Auftragsklärung, Risiko-Analyse

JEL-Klassifikation:

Z 19

Organisationale Veränderungsprozesse finden in alle Arten von Organisationen statt: in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen ebenso wie in öffentlichen Institutionen, in kleinen wie in großen Organisationen, in Unternehmen, die von den Eigentümern geführt werden ebenso wie in Unternehmen, die von Managern geführt werden. Dabei unterscheiden sich Veränderungsprozesse nach ihrem Umfang und den Auswirkungen auf die betrieblichen Akteure. Eine Reorganisation oder Restrukturierung eines kompletten Unternehmens wird größere Auswirkungen haben als die Einführung einer neuen Software in einem Teilbereich. Die Fusion von zwei Unternehmen wird mehr Mitarbeiter berühren und einbeziehen als die Zuordnung von neuen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bei einem Führungswechsel. Allen Veränderungsprojekten gemeinsam ist aber, dass sie systematisch geplant und vorbereitet werden müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen.

Der "Handwerkskasten" des Veränderungsmanagements, oder neudeutsch: des Change Managements, ist sehr umfangreich. Die beiden wichtigsten Instrumente sind aber ein klar strukturierter Projektauftrag sowie eine Risiko-Analyse, die bereits im Vorfeld des Projektstarts durchgeführt werden muss. Diese beiden Instrumente werden im Folgenden dargestellt.

## **1. Der Projektauftrag und die Auftragsklärung - Theoretische Grundlagen**

Am Beginn eines Veränderungsprojektes muss ein vereinbarter Auftrag zwischen Auftraggeber und Projektleiter stehen, der die Zielrichtung des Projektes sowie die wesentlichen Rahmenbedingungen festlegt. An ihm können sich Auftraggeber, Projektleiter und Teammitglieder während der Projektarbeit ausrichten; an ihm wird später aber auch der Projekterfolg gemessen werden. Ein gutes Projekt startet mit einem durchdachten Projektauftrag, ein schlechter und nicht durchdachter Projektauftrag dagegen zieht in der Regel auch ein schlechtes und ineffektives Projekt nach sich. Erst durch diesen Projektauftrag ist eine effektive Projektsteuerung und Projektarbeit erst möglich. Erst dieser Projektauftrag ermöglicht die zielgerichtete Information und die Mitarbeit aller am Projekt Beteiligten.

Wichtig dabei ist: Je genauer man sich in dieser Phase Gedanken über die spezifische Zielsetzung und die anstehenden Aufgabenpakete macht, desto leichter hat man es in der Umsetzungsphase mit der Durchsetzung - und desto fairer wird auch die Erfolgskontrolle. Diese hängt dann nicht mehr von den persönlichen Vorlieben oder der Tagesform des Auftraggebers ab, sondern stützt sich auf objektive und vorher festgelegte Messkriterien.

Je größer das Veränderungsprojekt ist, desto komplexer und umfangreicher ist auch der Projektauftrag. So ist der nachfolgend dargestellte Projektauftrag zur Einführung von Gruppenarbeit im gewerblichen Bereich der Speedy GmbH sehr umfangreich, da es sich um den größten Bereich dieses fiktiven Unternehmens mit mehr als 1.600 Mitarbeitern handelt. Zudem wird dieses Projekt stark in die Strukturen (z. B. die Aufbauorganisation mit der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten) und die Prozesse (z. B. Fertigungslinien statt Werkstattfertigung) der Organisation eingreifen, so dass die anstehenden Veränderungen tief greifend sein werden. Auch wird in diesem Beispiel der Betriebsrat als Vertreter der Interessen der betroffenen Arbeitnehmer wichtig werden, da es auch um

mitbestimmungspflichtige Themen wie neue Arbeitsformen und neue Entlohnungssysteme gehen wird.

Gerade bei größeren Veränderungsprojekten kommt einem klar formulierten Projektauftrag eine weitere wichtige Funktion zu. Denn Veränderungsprojekte werden oft in Teilprojekten organisiert, so dass dem ursprünglichen Projektauftrag eine wichtige Informations- und Steuerungsfunktion den Teilprojekten gegenüber zukommt. Ist der erste Projektauftrag unklar, dann multiplizieren sich diese Unklarheiten auch in die Teilprojekte hinein, so dass das Gesamtprojekt nur mit viel Verschwendung und Unruhe laufen wird.

Zu einem vollständigen und nachvollziehbaren Projektauftrag gehören (vgl. etwa Stöger 2004: 49 ff.; Stolzenburg & Heberle 2006: 134 f.; Winkler 2004: 92):

Problembeschreibung	Wie sehen die Probleme konkret aus, die Anlass für das Projekt waren / sind? [Später lassen sich die Zielrichtungen für das Veränderungsprojekt aus dieser konkreten Problemsituation ableiten.]
Auftraggeber	Wer ist konkret für die Erteilung des Auftrags zuständig? Wer gibt die notwendigen Ressourcen frei? Wer wird den Projektfortschritt überwachen? Gibt es nur einen unternehmensinternen Auftraggeber oder gibt es auch einen unternehmensexternen Auftraggeber?
Projektleiter	Wer hat als Projektleiter das "Heft in der Hand"? Wer wird für Erfolg oder Scheitern verantwortlich gemacht werden?
Projektauftrag	Wie lautet der Projektauftrag in einigen Stichwörtern?
Zielsetzung	Welche konkreten Ziele sollen durch das Projekt erreicht werden? Wofür ist der Projektleiter persönlich verantwortlich?
Aufgabenstellungen	Welche Aufgabenstellungen / Aufgabenblöcke müssen im Projekt erledigt werden? [Aus diesen Aufgabenblöcken lassen sich in der Regel (Zwischen-) Ergebnisse, Termine / Meilensteine sowie im weiteren Verlauf Projekt-Strukturpläne ableiten.]
(Zwischen-) Ergebnisse	Welche Zwischenergebnisse sollen bei den einzelnen Aufgabenstellungen erreicht werden? Was hat man nach Abarbeitung dieser Aufgabenstellungen jeweils als "Produkt" in der Hand? [Diesen Zwischenergebnissen lassen sich leicht die Termine / Meilensteine zuordnen.]
Budget / Ressourcen	Was steht dem Projekt an finanziellem Budget und an sonstigen Ressourcen zur Verfügung (Mitarbeiter, Räumlichkeiten, Zugang zu Informationen oder Verfügbarkeit der technischen oder personellen Ausstattung von anderen Abteilungen etc.)?
Randbedingungen	Welche Randbedingungen lassen sich vom Projektleiter und seinen Projektmitarbeitern nicht beeinflussen, die aber großen Einfluss auf den Projekterfolg haben werden?

	[Wenn diese Faktoren vom Projektleiter benannt werden, dann ist es Aufgabe des Auftraggebers, sich um diese Randbedingungen zu kümmern oder bestimmte entstehende Risiken bewusst einzugehen.]
Termine / Meilensteine	Welche wichtigen Termine stehen an? Welche Meilensteine gibt es, bei denen es wichtige Entscheidungen des Auftraggebers gibt, die den weiteren Projektfortschritt beeinflussen bzw. bei denen Entscheidungen getroffen werden, denen als "Weichenstellung" eine besondere Bedeutung zukommt? [Termine / Meilensteine werden in Abhängigkeit von den bereits definierten Zwischenergebnissen definiert.]
Nicht durch das Projekt zu erbringende Leistungen	Was kann durch das Projekt definitiv nicht geleistet werden? [Hier erfolgt – soweit notwendig - noch einmal eine explizite Abgrenzung des Projekts zu anderen Aufgabenstellungen.]

Abbildung 1 Muster für einen Projektauftrag

Winkler ergänzt diesen Projektauftrag um weitere Punkte, die bei einem Kontrakt zu einem Veränderungsprojekt zwischen einer Organisation und einem externen Berater abgeklärt werden müssen (Winkler 2004: 92):

- "Rolle und Aufgaben des Beraters: Es wird deutlich, bei welchen Maßnahmen der Berater als Experte, Prozess-Steuerer / -begleiter oder in einer anderen Funktion fungiert und welche Aufgaben der Berater übernimmt. Es ist dem Auftraggeber und Berate bewusst, was der Berater tun kann und wird.
- Rolle und Aufgaben des Auftraggebers: Die Rolle und Aufgaben des Auftraggebers im Gesamtprojekt sind abgesteckt. Es wird deutlich, wie der Auftraggeber das Projekt konkret unterstützt und zum Erfolg des Gesamtvorhabens beiträgt.
- Vorgehensweise und Intervention: Eine gemeinsam getragene Projektskizze und Optionen für die nächsten Schritte sind erarbeitet. Die Vorgehensweise bei den ersten Interventionen, z.B. Gestaltung der Diagnosephase, ist festgelegt.
- Zeitplanung: Die Zeitpunkte und Termine, an denen Beratungsleistungen voraussichtlich erbracht werden, sind abgestimmt.
- Konkrete Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit und Vorgehensweise: Die Frequenz und Qualität der Kommunikation zwischen dem Auftraggeber und dem Berater während dem weiteren Projektverlauf und auch bei akut auftretenden Schwierigkeiten ist festgelegt. Die Unterstützungsleistungen, die zu bestimmten Zeiten von bestimmten Personen in der Organisation erbracht werden müssen (z.B. bei der Organisation von Veranstaltungen) sind definiert. Bei Datenerhebungen durch den Berater werden spezielle Absprachen zur Vertraulichkeit der Daten vereinbart.
- Konditionen: Die Kosten der Beratungsleistung sind so differenziert, wie möglich, vom Berater aufgeführt. Die Zeit, die für die erste Auftragsklärung und Kontraktverhandlung bis zur Angebotserstellung vom Berater aufgewandt wird, wird von den meisten Beratern nicht berechnet.

- Regelungen zu einem möglichen Projektausstieg: Eine mögliche Vereinbarung hierzu kann es sein, dass der Projektausstieg in einem gemeinsamen Gespräch diskutiert und vereinbart wird, jeweils initiiert von der Partei, die den Kontrakt beenden möchte. Finanzielle Regelungen, wie beispielsweise Zahlungsvereinbarungen bei kurzfristigen Stornierungen von fest gebuchten Beratungsleistungen, können hier ebenfalls aufgeführt werden."

Sollte zu Beginn eines Projektes kein konkreter Auftrag zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter abgesprochen werden, so ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Projektleiters, sich aktiv um eine Auftragsklärung zu bemühen. Ansonsten wird er im luftleeren Raum agieren, ohne konkrete Verantwortlichkeit, ohne genaue Zielbestimmung und eventuell auch ohne "politische" Rückendeckung. Falls der Auftrag zu ungenau ist oder der Umfang der Aufgabenstellung zu Beginn noch nicht abzuschätzen ist, empfiehlt es sich, zuerst einen eng definierten Projektauftrag abzuschließen, der die Prüfung der Machbarkeit der Aufgabenstellung, die mögliche Umsetzung im Unternehmen oder die Erarbeitung einer genaueren Projektdefinition mit Randbedingungen zum Gegenstand hat. Danach kann dann ein genau ausgearbeiteter Auftrag für das gesamte Projekt erteilt werden.

Ein komplexer Projektauftrag schreibt sich in der Regel nicht in einem "Rutsch" – ebenso wie eine Risiko-Analyse. Vielmehr sollte man ihn mit erfahrenen Kollegen diskutieren oder auch einmal kurz liegen lassen, um sich dann mit etwas Abstand noch einmal damit zu beschäftigen.

Diskutieren Sie als Projektleiter auch unbedingt folgende Fragstellungen mit Ihrem Auftraggeber:

- Welche Aufgaben sollen mit welchen Zielsetzungen von mir / dem Projektteam erledigt werden?
- Welche Verantwortung übernehme ich bzw. die Mitglieder des Projektteams?
- Welche Kompetenzen habe ich bzw. haben die Mitglieder des Projektteams, die zur Erledigung des Projektauftrags notwendig sind?

Idealer Weise entsprechen sich Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen!

Eines der Kernprobleme von Projekten ist die Umsetzung und Ergebnissicherung in der normalen Linienfunktion. Oft sieht das Projektergebnis sehr gut aus; die Umsetzung ergibt aber einen geringeren Wirkungsgrad als erhofft oder erzeugt große Widerstände. Dies verweist auf einen weiteren wichtigen Aspekt der Auftragsklärung: Der Auftrag muss so sauber definiert werden, dass klar wird, bis zu welchem Punkt die Umsetzung Aufgabe des Projektes ist und ab wann die Linie die Verantwortung übernimmt. So lässt beispielsweise die Auftragsformulierung "Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse" einen breiten Interpretationsspielraum. Ist damit nur die Ausarbeitung einer für das Unternehmen geeigneten Systematik gemeint, die - wegen seiner besseren Kundenkontakte - der Bereich Marketing übernehmen soll? Oder ist damit auch die Umsetzung von Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen gemeint, die sich aus der Rückmeldung der Kunden ergeben? Wenn dies der Fall ist, kommen als Projektleiter auch Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen in Betracht, die vielleicht wegen ihrer Zugehörigkeit zur jeweiligen Organisationseinheit eine bessere Umsetzung der Maßnahmen

gewährleisten können. Mit der exakten Definition des Projektumfangs werden Verantwortlichkeiten klar definiert und Auslegungsdifferenzen minimiert.

Der Projektziel-Formulierung kommt entscheidende Bedeutung für das Projektmanagement zu. Dabei unterliegen Ziele bestimmten Kriterien - die Zielformulierung muss "smart" sein, damit Auftraggeber und Projektteam das Gleiche verstehen, handlungsfähig sind, die Ziele messen und überprüfen können.

Spezifisch	Resultate liefern für genau dieses Projekt - und nicht für andere Projekte
Messbar	Überprüfbar und objektiv nachvollziehbar sein- statt mit viel Interpretationsspielraum versehen
Aktionsfähig	für die nächsten Schritte handlungsfähig machen - statt allgemein und unverbindlich
Relevant	Ziele priorisieren und realistisch setzen - und nicht viele gleichwertige Ziele vereinbaren
Terminorientiert	Ergebnisse zu einem genau festgelegten Termin vereinbaren - erst so wird die weitere Planung möglich

Die Vorteile und Nachteile des Instruments sind evident. Veränderungsprojekte laufen wesentlich besser, wenn zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer die wesentlichen Kernpunkte ausdiskutiert und festgehalten sind. Dies gilt für eine rein unternehmensinterne Arbeitsbeziehung ebenso wie für eine Beziehung zwischen einer Organisation und einem externen Berater. Bei der Erstellung eines Projektauftrags gibt es keine Nachteile. Aufträge und die Auftragsklärung sind unabdingbare Voraussetzung gerade bei Veränderungsprojekten mit ihren vielen Fallstricken. Nachteile könnten eventuell entstehen bei einer unkontrollierten Verbreitung von sensiblen Details (wie etwa den Randbedingungen) an Personen, die selbst Gegenstand von "politischen" Überlegungen sind.

Zur Anwendung eines Projektauftrags sind keine besonderen Hilfsmittel notwendig: Wichtig ist eine klare Systematik, die sich in einem Projektauftrag wieder findet. Es sollte Methodenwissen vorhanden sein beim Projektleiter und beim Auftraggeber, so dass schnell eine Verständigung über die wesentlichen Punkte eines Auftrags zu einem Veränderungsprojekt zustande kommt. Da Veränderungsprojekte tief in Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten der Betroffenen eingreifen, ist den Randbedingungen beim Auftrag besondere Sorgfalt zu widmen, da sie den Erfolg des Veränderungsprojekts stark beeinflussen werden, aber in der Regel außerhalb des Einflussbereichs des Projektleiters liegen.

Die Erstellung eines derartigen Projektauftrags macht zudem nur dann Sinn, wenn der Projektleiter direkten Zugang zum Auftraggeber hat und mit ihm den Projektauftrag diskutieren oder gemeinsam erarbeiten kann. Die Zusammenarbeit zwischen externen Beratern und einem unternehmensinternen Projektleiter kann schwierig sein, falls die externen Berater einen privilegierten Zugang zum Auftraggeber haben. Dann wird der Projektauftrag eventuell nur über einen Dritten an den Projektleiter vermittelt, mit allen möglichen bewussten und unbewussten Fehlerquellen.

Winkler benennt sechs klassische "Fallstricke" bei der Auftragsklärung (nach Winkler 2004: 93 - 95):

- Der Auftraggeber hat selbst nur eine eingeschränkte Sicht auf das Problem oder nicht die alleinige Befugnis zur Auftragsvergabe. In diesem Fall muss sich der Berater energisch darum bemühen, die Erwartungen der Entscheidungsträger kennen zu lernen und mit ihnen die Eckpunkt des Kontrakts zu diskutieren.
- Oft investiert ein Berater zu wenig Zeit in die Klärung beim Kontraktgespräch, oft aus falsch verstandener Dienstleistungsorientierung heraus, da man dem Kunden Zeit ersparen will. Hier hilft nur die Thematisierung beim Kunden, dass man unter Zeitdruck eventuell wichtige Aspekte der Ausgangssituation nicht beachtet, so dass unnötige Risiken im Projektverlauf entstehen.
- Der Auftraggeber hat schon eine Lieblingslösung im Kopf, ohne – aus der Sicht des Beraters - die Perspektiven von anderen Beteiligten angemessen zu berücksichtigen. Hier sollte der Berater alternative Interpretationen anbieten oder versuchen, mit dem Klienten gemeinsam eine Diagnosephase durchzuführen.
- Bei unternehmensinternen Auftraggebern führt das Machtgefälle oft zu ungünstigen Rahmenbedingungen wie z.B. Zeitdruck, die eine ganzheitliche Problemsicht und –lösung erschweren. Können keine professionellen Bedingungen für ein Kontraktmeeting hergestellt werden, dann sollte der interne Projektleiter auf die entstehenden Risiken hinweisen. Eventuell ergibt sich im Projektverlauf die Gelegenheit, einen neuen Kontrakt mit veränderten Bedingungen auszuhandeln.
- Der Auftraggeber möchte das Problem wegdelegieren und selbst wenig in die Problemlösung investieren. Hier steht der Projektleiter auf verlorenem Posten, falls es ihm nicht gelingt, dem Auftraggeber seine Rolle und seine Verantwortlichkeiten für das Veränderungsprojekt klar zu machen. Gelingt dies nicht, sollte der Berater den Auftrag im Endeffekt besser ablehnen.
- Der Auftraggeber kann sich lange nicht entscheiden, ob er das ausgearbeitete Angebot des Beraters akzeptieren soll. Hier sollte der Berater nachfragen, was die Gründe für das Zögern sind; eventuell gab es wichtige Entscheidungen, die den Projektstart verzögern.

## **2. Der Projektauftrag und die Auftragsklärung – Ein Praxisbeispiel**

Dieses Praxisbeispiel hat mit der bereits kurz vorgestellten (fiktiven) Speedy GmbH zu tun: Hier soll im gewerblichen Bereich Gruppenarbeit eingeführt werden. Der hier vorgestellte Projektauftrag enthält allerdings einige Fehler und Fallstricke, die in den eckigen Klammern [] kommentiert werden.

### Problembeschreibung

Schlechte Produktivität in der Produktion, unterdurchschnittliche Auslastung von Maschinen und Anlagen

Steigender Kostendruck durch ausländische Wettbewerber mit Skalenvorteilen

Kein umfassendes Produktionskonzept oder Produktionssystem; Teilsysteme wie z. B. neue Qualitäts- ("Werker selbstkontrolle") oder Logistikstrategien ("Kanban") müssen miteinander vernetzt werden

Premium-Strategie als möglicher Ausweg aus dem Kostendruck; aber die Qualität der Produkte ist derzeit nicht ausreichend, um Premiumpreise zu rechtfertigen  
Starre Hierarchien insbesondere in der Produktion; sehr niedriger Anteil an Verbesserungsvorschlägen durch die Mitarbeiter

[Es ist wichtig, alle relevanten Probleme aufzulisten, da sie den Fokus des Veränderungsprojekts bestimmen werden. Wird beispielsweise zusätzlich noch das Problem "Das bestehende Lohnsystem ist "ausgereizt" (d. h. es bietet den gewerblichen Mitarbeitern wenige Anreize zu Produktivitätssteigerung) und außerdem ist es nicht gruppenbezogen." genannt, dann muss mit Sicherheit im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit auch ein neues adäquates Lohnsystem entwickelt werden.]

### Auftraggeber

Hermann Röthi, Mitglied der Geschäftsführung, Bereichsleiter Produktion

[Hermann Röthi ist Bereichsleiter Produktion, aber zugleich Mitglied der Geschäftsführung. Wird er ausreichend Kapazitäten haben, dieses Projekt selbst zu beauftragen und als Auftraggeber zu begleiten, oder wird er das Projekt delegieren und dann nur pro forma als Auftraggeber fungieren, so dass der Projektleiter keinen richtigen Ansprechpartner hat?]

### Projektleiter

Dr. Hermann Fischer, ein Mitarbeiter aus der Arbeitsvorbereitung.

[In diesem Fall kommt der Projektleiter aus einem anderen Funktionsbereich (der Arbeitsvorbereitung) als die Führungskräfte, bei denen Gruppenarbeit eingeführt werden soll (der Produktion). Dies ist gerade bei größeren Veränderungsprojekten oft der Fall. Damit ergeben sich aber viele Fragen, die der Auftraggeber mit allen Beteiligten abklären muss: Wie sind die Kompetenzen zwischen dem Projektleiter und den Linienvorgesetzten in Bezug auf das Veränderungsprojekt abgestimmt? Ist klar, welche Rolle der Projektleiter übernimmt (Verantwortlicher? Konzeptentwickler? Coach? Schnittstelle zum externen Berater? Verhandlungspartner des Betriebsrats)?]

Zudem ist der direkte Vorgesetzte des Projektleiters nicht der Auftraggeber. Spielt sein direkter Vorgesetzter eine wichtige Rolle als "Neben"-Auftraggeber? Wie sind die Kompetenzen der beiden Führungskräfte abgestimmt in Bezug auf den Einsatz des Projektleiters?

Eine weitere wichtige Frage betrifft den Projektauftrag selbst: Ist der vorliegende Entwurf für den Projektauftrag mit dem Projektleiter abgestimmt worden?]

### Projektauftrag

Einführung von Gruppenarbeit im gewerblichen Bereich der Speedy GmbH

[Wichtig bei diesem Punkt ist: Geht es ausschließlich um die Einführung von Gruppenarbeit oder gehört nicht die Entwicklung eines für die Speedy GmbH passenden Konzepts in den Projektauftrag hinzu?]

### Zielsetzung des Veränderungsprojekts

Verbesserung der Produktivität des gewerblichen Bereichs

Die Qualität der Produkte muss steigen

Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit im gewerblichen Bereich

[Bei diesem Punkt werden die meisten Fehler gemacht. Im vorliegenden Fall scheinen diese Zielsetzungen eindeutig und wichtig zu sein. Wie aber wird "Produktivität" exakt gemessen? Weiterhin: um welchen Prozentsatz soll die Produktivität steigen? Zudem ist unklar, bis zu welchem Zeitpunkt eine Steigerung der Produktivität erreicht werden soll? In diesem Beispiel fehlt eindeutig die wichtige Quantifizierung der Zielsetzungen.

Zudem wird nicht ausreichend differenziert zwischen den Zielen für das Projekt und den persönlichen Zielen für den Projektleiter. Bei den Zielen für den Projektleiter muss in diesem Beispiel überlegt werden, welchen direkten Einfluss der Projektleiter beispielsweise auf die Erhöhung der Produktivität wirklich hat. In der Regel haben die direkten Vorgesetzten einen wesentlich höheren Einfluss, zudem gibt es immer noch den großen Einfluss des technisch-organisatorischen Umfelds. Deshalb sollte der Projektleiter genau überlegen, auf welche Faktoren er mit diesem spezifischen Projekt einwirken kann und welche Ziele spezifisch für ihn sind. Dies könnten beispielsweise sein: "Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter, so dass konsensual ein neues Modell von Zusammenarbeit entwickelt wird; Berücksichtigung aller betroffenen Themenbereiche im Projekt wie beispielsweise Fabrik-Layout, Qualität, Logistik und Produktionstechnologien; Systematisierung der erfolgreich erprobten Ansätze bei der Konzeptentwicklung, so dass Standardlösungen für den Bereich Produktion erarbeitet werden können."

Der Auftraggeber sollte die oben genannten Ziele für dieses Veränderungsprojekt allerdings nicht aus den Augen verlieren, wird doch wegen ihnen das Projekt gestartet. Will man diese Ziele erreichen, dann bietet es sich in diesem Beispiel an, die direkt verantwortlichen Linienverantwortlichen über eine Zielvereinbarung einzubinden. An diesem Beispiel der Zielsetzungen für das Veränderungsprojekt fällt zudem sofort auf, dass dieser Projektauftrag nicht nur mit dem Projektleiter alleine abgesprochen werden muss, sondern dass der Auftraggeber unbedingt die Linienvorgesetzten einbinden muss.]

### Aufgabenstellungen

Entwickeln eines konkreten Projektfahrplans mit Teilprojekten

Aufbau einer Projektorganisation mit Einbindung aller Betroffenen

Schaffen der technisch-strukturellen Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit und Planung der entsprechenden Maßnahmen; Kostenkalkulation z. B. für notwendig werdende Umzüge von Maschinen und Anlagen

Schaffen der organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen und Entwicklung eines Konzepts von Gruppenarbeit (z.B. Gruppengröße, Aufgaben der Gruppenmitglieder, Stellung und Aufgaben des Gruppensprechers, Stellung und Aufgaben des Meisters als direktem Vorgesetzten)

Auswahl eines externen Beraters / Trainers zur Begleitung von Konzeption und Einführung Organisation der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Abschluss von Betriebsvereinbarungen zum Start von Gruppenarbeit oder zu einem neuen Entlohnungsmodell)

Entwickeln eines Schulungskonzepts und dessen Umsetzung (Bestimmung von Zielgruppen, Inhalten, Lehr- und Lernmethoden, Dauer der Schulungen; Festlegung des Zeitpunkts der Schulungen; Einbindung des Betriebsrates in die Schulungen...)

Entwickeln eines neuen Entlohnungsmodells, das auf dem alten Prämienlohnsystem basiert; dieses neue System muss mit den tarifvertraglichen Regelungen konform gehen und mit dem Betriebsrat verhandelt werden

Entwickeln einer für dieses Projekt spezifischen Erfolgskontrolle mit Kennzahlen und einem regelmäßigen Reporting für den Auftraggeber

Entscheidung über den Start eines Pilotprojekts oder eine flächendeckende Einführung, d.h. Entscheidung für ein Design zur Einführung von Gruppenarbeit

Vorschlag für das weitere Vorgehen mit eventuell notwendiger Anpassung des Konzepts...

[In der Regel hilft bei der Sammlung und der Ordnung der Aufgabenstellungen ein Projektstrukturplan oder die Nachfrage bei erfahrenen Kollegen. Dieser Punkt ist meist wegen der Berufserfahrung der Beteiligten wenig kritisch.]

#### (Zwischen-) Ergebnisse

Ausgearbeiteter Projektfahrplan für das erste Jahr

Projektorganisation

Berichtswege und -inhalte

Machbarkeitsstudie zu den notwendigen technisch-strukturellen Maßnahmen inkl.

Kostenabschätzung

Schulungskonzept mit Inhalten, Trainer und Kostenabschätzung

Eine mit dem Betriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarung zum Start der Einführung von Gruppenarbeit

Controlling-System mit spezifischen Kennzahlen (z. B. Produktivität von Bereichen mit Gruppenarbeit versus Produktivität von "normalen" Bereichen; Qualifikation und Qualifikations-Matrix...)

Zwischenbericht nach einem Jahr Projekterfahrungen mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen...

[Diese Ergebnisse können aus den Aufgabenstellungen abgeleitet werden.]

#### Budget / Ressourcen

Ein Projektleiter, der für zwei Jahre von der Arbeit freigestellt wird und nur für die Projektbearbeitung zuständig ist

Technisch-strukturelle Voraussetzungen: keine neuen Maschinen und Anlagen speziell für die Einführung von Gruppenarbeit; Kosten für die Umzüge von Maschinen und Anlagen müssen aus den Bereichs- und Abteilungsbudgets beglichen werden; Kosten für Maßnahmen zur ständigen Verbesserung ebenso

Budget für den externen Berater: 1 Tag / Woche mit jeweils rund 1.800 Euro, d. h. rund 70.000 Euro pro Jahr

Die Kosten für das Schulungskonzept sind noch zu erarbeiten und werden separat freigegeben.

[Gehören zu den benötigten Ressourcen nicht auch die regelmäßigen Sitzungen des Lenkungsausschusses alle zwei Wochen mit mindestens zwei Stunden hinzu, bei denen der Bereichsleiter Produktion den Vorsitz hat? Weiterhin wichtig sind auch die regelmäßigen Sitzungen des Projektteams mit der entsprechenden Zuarbeit der Fachbereiche. Definiert

werden muss noch, ob diese Zuarbeit der Fachbereich unternehmensintern kontiert und damit auch verrechnet wird oder nicht.]

### Randbedingungen

Der Auftraggeber sowie der Vorsitzende der Geschäftsführung stehen für alle Beteiligten, insbesondere für die beteiligten Bereichs- und Abteilungsleiter, sichtbar hinter dem Projekt und dem Projektleiter und verschaffen ihm die notwendige "politische" Rückendeckung.

Der Betriebsrat ist konstruktiv und blockiert dieses wichtige Projekt nicht.

Die primär betroffenen Führungskräfte können involviert werden, d. h. die Betriebsleiter und die Meister.

Die betroffenen Bereichsleiter (z. B. Leiter Materialwirtschaft) sind konstruktiv und stellen entsprechende Ressourcen zur Verfügung.

Es gibt keinen äußeren Zwang wie z. B. einen dramatischen Umsatzeinbruch, der zu harten Restrukturierungsmaßnahmen führen würde. Dies würde mit den einhergehenden Kündigungen das Veränderungsprojekt definitiv scheitern lassen.

[Dieser Punkt wird in der Regel wegen der Sensibilität der personenbezogenen Informationen nur mit dem Auftraggeber besprochen werden. Einzelne Punkte wie beispielsweise die Einstellung des Betriebsrates gegenüber dem Veränderungsprojekt sollten noch in einer Stakeholder-Analyse und in einer Risiko-Analyse weiter untersucht werden.]

### Termine / Meilensteine

Im Projektverlauf noch zu detaillieren; spätestens bei der Vorlage des Projektfahrplans für das erste Jahr.

[Dieser Punkt kann abgeleitet werden aus den Ergebnissen.]

### Nicht durch das Projekt zu erbringende Leistungen

Die Optimierung der Hierarchieebenen in der Produktion sowie der Leistungsspanne der Produktionsmeister sind nicht Gegenstand des Projekts, sondern sind Aufgaben der Linienverantwortlichen.

Die Neuorganisation der Aufsicht auf der Spät- und Nachtschicht in der Produktion ist ebenfalls kein Gegenstand dieses Veränderungsprojekts.

Die Einführung eines neuen Führungsstils in der Produktion im Sinne eines kooperativen Führungsverständnisses kann vom Projekt ebenfalls nicht geleistet werden.

[Der Projektleiter formuliert hier Themen, die mit seinem Projekt "irgendwie" zusammenhängen, aber im Rahmen des Projekts definitiv nicht von ihm bearbeitet werden können. So wird späteren Diskussionen um Zuständigkeiten und nicht abgearbeiteten Themen der Nährboden entzogen.]

### 3. Die Risiko-Analyse – Theoretische Grundlagen

Projekte sind dann erfolgreich, wenn bereits im Vorfeld mögliche Risiken entdeckt werden und zielgerichtet entsprechende Gegenmaßnahmen zur Risiko-Vermeidung oder zur Risiko-Minderung ergriffen werden. Durch eine Risiko-Analyse sollen mögliche Risiken systematisch identifiziert werden; eine Priorisierung der Risiken und Ergreifen von Gegenmaßnahmen wird durch sie erst ermöglicht. Oft kommen Checklisten zur Risikoidentifikation zum Einsatz, so dass keine Risikoquelle vergessen wird. Eine Risiko-Analyse kann auf einer Stakeholder-Analyse aufbauen, was die personenbezogenen Risiken betrifft.

1) Der erste Schritt bei einer Risiko-Analyse ist die Identifikation von möglichen Risiken. Hat man keine projektspezifische Risiko-Checkliste, dann sollte man sich an folgenden groben Risikoarten orientieren, die häufig auftreten (vgl. Burghardt 2008: 325 ff.):

- technische Risiken (z. B. neue Verfahren, die noch unerprobt sind),
- Kostenrisiken (z. B. Preiserhöhungen der Vorlieferanten),
- Terminrisiken (z. B. Schwierigkeiten bestimmter Bereiche, termingerecht Arbeitsergebnisse zu liefern zu können) und
- personelle Risiken (z. B. der unternehmensinterne Auftraggeber fällt aus und das Projekt steht ohne Rückendeckung da).

2) Wenn in dieser Phase unterschiedliche Risiken identifiziert worden sind, dann muss man in einem zweiten Schritt diese Risiken zusammenfassend darstellen und priorisieren, da nicht alle Risiken gleich wichtig sind und man auch nicht unendlich viel Ressourcen zur Risikobearbeitung zur Verfügung hat. Für diese Selektion eignet sich eine Eingliederung der gesammelten Risiken anhand zweier Kriterien an: Zum einen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit jedes Risikos bestimmt und zum anderen die möglichen Auswirkungen beim Eintritt dieses Risikos, d. h. das eventuell eintretende Schadenspotential (vgl. etwa Jenny 2009: 561 ff. oder Meyer 2007: 180 - 188). Prioritär zu bearbeiten sind dann folglich alle Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hohen Auswirkungen beim Eintritt des Risikos.

Schwierig ist die exakte Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeit wie Auswirkungen – aber wichtiger als eine mathematisch exakte, aber trotzdem mit vielen Unsicherheiten behaftete und zudem aufwändige Bestimmung ist hier die Visualisierung und Priorisierung der Risiken, die eine strukturierte Diskussion mit dem Auftraggeber erlaubt. Sollte der Auftraggeber einzelne Risiken anders einschätzen als der Projektleiter, kann man mit Hilfe dieses Risiko-Portfolios schnell diese Risiken bestimmen und neu positionieren.

Bei der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit können folgende Fragen hilfreich sein (Meyer 2007: 184):

- Welche Kriterien sprechen dafür, dass das beschriebene Risiko eintritt? Welche Kriterien sprechen dagegen, dass das beschriebene Risiko eintritt? Wie häufig ist das beschriebene Risiko bei vergleichbaren Projekten eingetreten?

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkungen können folgende Fragen hilfreich sein (Meyer 2007: 184):

- Wie stark beeinflusst der Risikoeintritt den weiteren Projektverlauf? Wie stark beeinflusst der Risikoeintritt die Zielerreichung? Wie groß ist die Gefährdung der Existenz des Projekts im Eintrittsfall? Ist eine Weiterarbeit im Eintrittsfall möglich? Welche Auswirkungen hat der Eintrittsfall auf die Ressourcen, die Termine, das Budget, den Personaleinsatz und die Zielqualität?

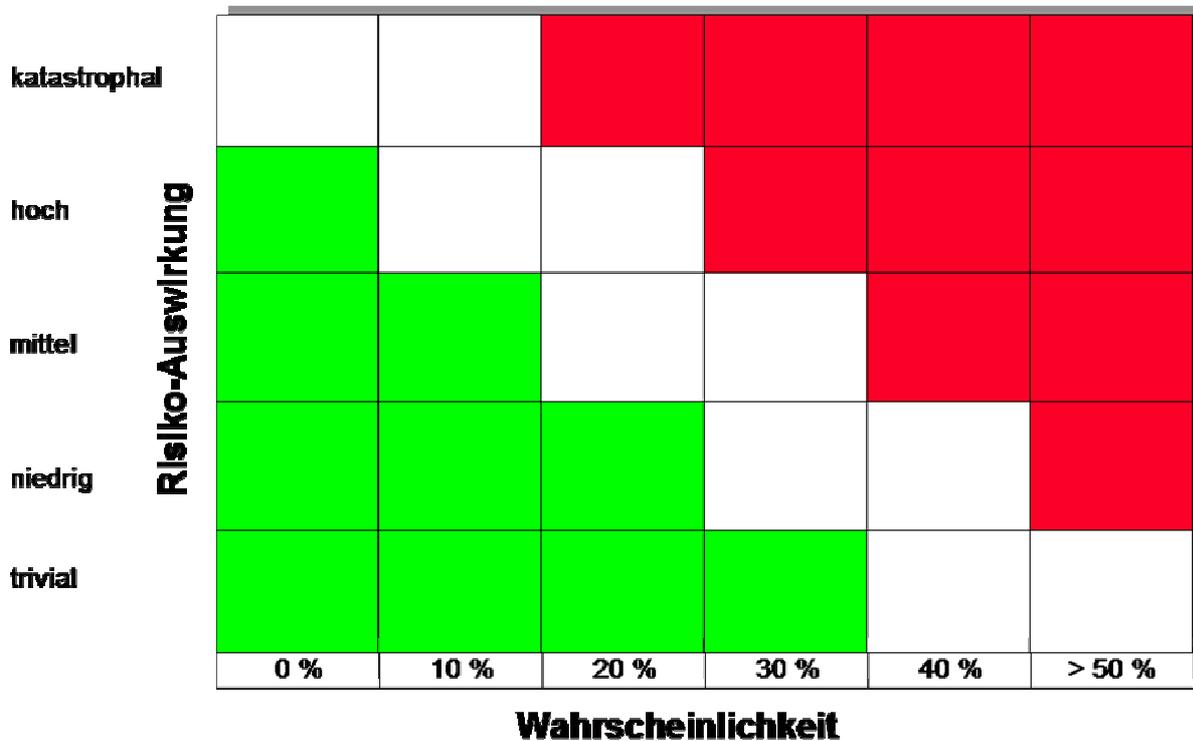


Abbildung 2 Matrix zur Bewertung und Selektion von Risiken

3) Sind die Risiken in dieser ersten Grobanalyse derart bewertet worden, dann muss eine Entscheidung zur Bearbeitung der wichtigsten Risiken getroffen werden, die in der obigen Grafik rot unterlegt sind.

Folgende Optionen stehen dann zur weiteren Bearbeitung zur Auswahl: Maßnahmen zur Risikovermeidung, Maßnahmen zur Risikoverminderung oder Risikoakzeptanz.

Die wichtigsten Risiken müssen weiter analysiert werden. Folgendes Schema hilft, Risiken genauer zu bestimmen und konkrete Aktionen abzuleiten:

- Um welchen Risikotyp handelt es sich? (technisch, terminlich, finanziell, personenbezogen)
- Worin genau besteht das Risiko?
- Unter welcher Bedingung / unter welche Bedingungen tritt das Risiko überhaupt ein?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit tritt das Risiko ein?
- Mit welchen Wirkungen? Wie nachhaltig? Welche Schadenshöhe?
- Welche Maßnahmen zur Vermeidung des Risikos gibt es?
- Welche Maßnahmen zur Beherrschung des Risikos gibt es?
- Was sind die konkreten Ergebnisse dieser Maßnahmen?

Einige Tipps zur Risikoanalyse:

- Schreiben Sie immer ein Datum auf Ihre Risiko-Analyse, da sich die Risiken (und damit auch die Gegenmaßnahmen) im Zeitverlauf ändern werden. Deshalb sollten Sie die Risiko-Analyse auch unbedingt vor dem Projektstart und dann in regelmäßigen Zeitabständen erneut durchführen.
- Die vier hier benannten Kategorien Kosten / Technik / Termine / Personen sind nicht trennscharf, da sich eine Risikoart immer auch auf andere (insbesondere auf die Kosten) auswirken wird. Diese vier Kategorien sollen ihnen beim ersten Nachdenken helfen, falls sie keine projektspezifische Risiko-Checkliste haben, die leicht abgearbeitet werden können.
- Die Bewertung von Risiken unterliegt immer subjektiven Sichtweisen. Durch die hier vorgenommene Einordnung und Visualisierung kommt aber schnell eine strukturierte Diskussion mit dem Auftraggeber zustande, in deren Verlauf man sich über die Einordnung der Risiken einigen kann.
- Oft hilft das Gegenlesen einer Risiko-Analyse durch einen Kollegen / eine Kollegin, die neue Sichtweisen einbringen können. Auch die Mitglieder des Projektteams verfügen in der Regel über Berufserfahrung und damit über wichtiges Hintergrundwissen.
- Bestimmte personenbezogene Risiken hingegen sollten nur mit dem Auftraggeber durchgesprochen werden – und nicht mit dem Projektteam (z. B. "mangelnde Akzeptanz des Projektleiters bei den Linienverantwortlichen").
- Sie müssen Ihre Risiken möglichst konkret benennen, um später adäquate Gegenmaßnahmen ergreifen zu können (vgl. den Unterschied zwischen „mangelnde Akzeptanz des Projekts bei den Vorgesetzten“, „mangelnde Akzeptanz des Projekts bei den betroffenen Mitarbeitern“ oder „mangelnde Akzeptanz des Projekts beim Kunden“).
- Eine Risikoanalyse ist immer nur so gut wie die Gegenmaßnahmen, die Sie ergreifen, um Risiken auszuschalten oder einzugrenzen.

Es werden keine besonderen Hilfsmittel zur Erstellung einer Risiko-Analyse benötigt. Eine Risiko-Analyse kann alleine erstellt werden oder in einer Gruppe. Sollte sie in einer Gruppe erarbeitet werden, dann wird Moderationsmaterial wie Pinnwand, Karten etc. benötigt. Um eine fundierte Risiko-Analyse erstellen zu können, benötigt man allerdings eine gute Kenntnis der Organisation, der Organisationsmitglieder sowie des Veränderungsprojekts. Eine gute Basis für die Risiko-Analyse bieten die Ergebnisse von Stakeholder-Analyse und Umfeldanalyse. Oft hilft der Einsatz von Checklisten dabei, kein wichtiges Risiko aus der Betrachtung zu verlieren.

Eine Risiko-Analyse hat folgende Vor- und Nachteile. Durch sie können definitiv Risiken mit ihren negativen Konsequenzen bereits im Vorfeld des Projekts vermieden werden. Es gibt keine Nachteile, es sei denn, die Risiko-Analyse wird gemacht, aber nicht weiter verfolgt, In diesem Fall sinkt die Bereitschaft der Teammitglieder, sich mit Risiken weiter zu beschäftigen. Bei einer Risiko-Analyse sollte man sich außerdem sorgfältig überlegen, wer sie zu sehen bekommt, da sich in ihr oft sensible, da personenbezogene Daten finden.

#### 4. Die Risiko-Analyse – Ein Praxisbeispiel

Auch bei diesem Praxisbeispiel bleiben wir bei der Einführung von Gruppenarbeit im gewerblichen Bereich bei der fiktiven Speedy GmbH. Im vorliegenden Beispiel wurde vom Projektmanager eine Risiko-Analyse vor dem Start des Veränderungsprojekts erstellt. Dabei orientierte sich der Projektmanager am vorgestellten Gliederungsschema und fand Risiken in Bezug auf Kosten, Technik, Termine und Personen. Diese vier Kriterien waren nicht trennscharf, da beispielsweise technische Risiken auch Auswirkungen auf Kosten oder Termine haben würden – als ein erstes Raster für die Suche nach Risiken erfüllten diese Kriterien allerdings ihren Zweck.

Beurteilung der Kostenrisiken:

1. Die Kosten für die technische Neugestaltung der Produktion (z. B. Veränderungen beim Layout der Fabrik oder Änderungen an den Maschinen und Anlagen) sind im Vorhinein nicht exakt kalkulierbar.
2. Der Nutzen dieser technischen Neugestaltung der Produktion (z. B. kürzere Durchlaufzeiten oder weniger Qualitätsfehler) ist im Vorhinein nicht exakt kalkulierbar.
3. Die Effekte eines neuen Lohnsystems auf die Gesamtlohnkosten (z. B. Steigerung der Gesamtlohnkosten um 2 %) sind im Vorhinein nicht exakt kalkulierbar.

Beurteilung der technischen Risiken:

4. Schwierigkeiten bei der technischen Einrichtung der Fertigungsinseln sind wahrscheinlich; die Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit mit Fertigungslinien auf z. B. interne Materialflüsse sind unklar.

Beurteilung der Terminrisiken:

5. Eine Vereinbarung über den Start von Pilotprojekten ("Pilotinseln") kommt zu spät für den planmäßigen Start des Pilotprojekts.
6. Eine generelle Betriebsvereinbarung zum Start von Gruppenarbeit kommt nicht oder später als geplant zustande.
7. Eine Vereinbarung zu einem neuen Lohnsystem kommt zu spät für den geplanten flächendeckenden Start von Gruppenarbeit.

Beurteilung der personenbezogenen Risiken:

8. Es gibt keine Akzeptanz des Veränderungsprojekts bei den direkt betroffenen Schlüsselgruppen (Betriebsleiter und Meister).
9. Es gibt keine Akzeptanz des wichtigen externen Beraters beim Betriebsrat.
10. Es gibt generell keine konstruktive Mitarbeit des Betriebsrats; Vereinbarungen werden verschleppt oder kommen nicht zustande; die neue Form der Arbeitsorganisation wird nicht unterstützt.
11. Es gibt keine Akzeptanz des Veränderungsprojektes bei den betroffenen Fachabteilungen wie Qualität, Materialwirtschaft und Arbeitsvorbereitung.
12. Die Stellung der IG Metall als verantwortlicher Gewerkschaft diesem Veränderungsprojekt gegenüber ist unklar.

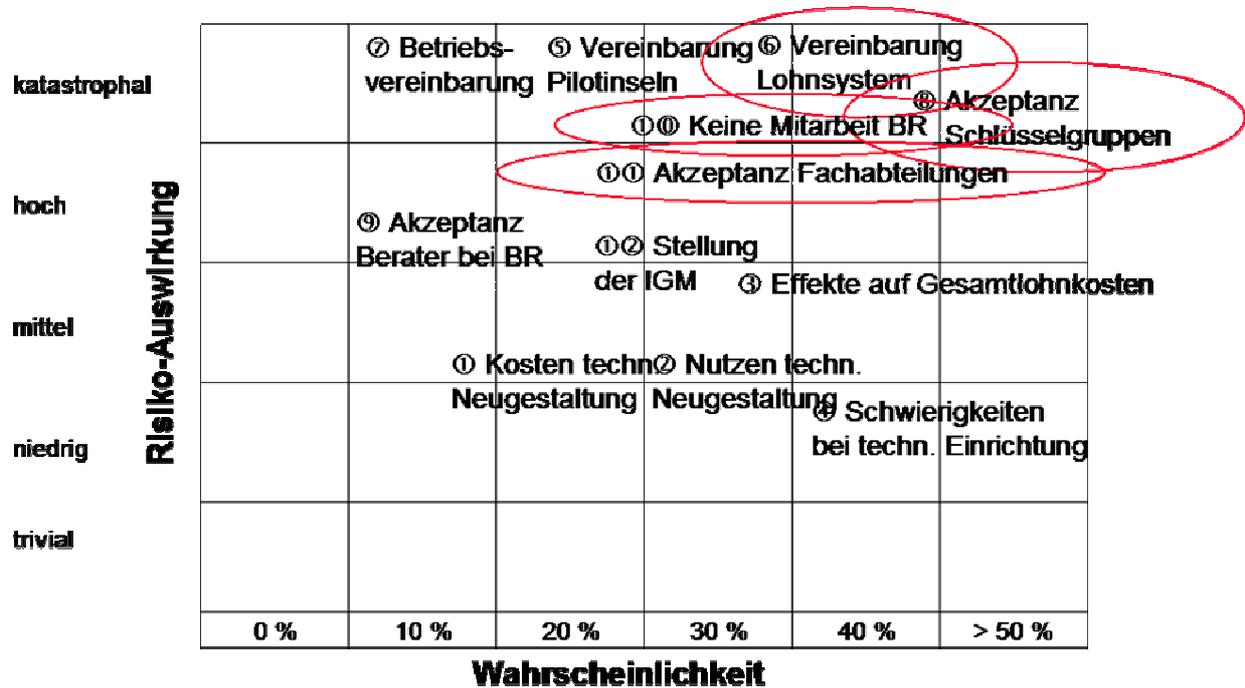


Abbildung 3 Risikoanalyse für die Speedy GmbH vor dem Projektstart

Für den Projektleiter bei der Speedy GmbH ergaben sich aus dieser Risiko-Analyse vier prioritär zu bearbeitende Themenfelder, die alle im oberen rechten Feld der Risikomatrix lagen:

- die Sicherstellung der Akzeptanz bei den Schlüsselgruppen (# 8),
- die Sicherstellung der konstruktiven Mitarbeit des Betriebsrats (# 6 und 10) sowie
- die Sicherstellung der Akzeptanz des Projekts bei den beteiligten Fachabteilungen (# 11).

Auffällig bei dieser Risiko-Analyse war, dass bei diesem Veränderungsprojekt vom Projektleiter wie vom Auftraggeber die technischen Risiken als eher weniger kritisch angesehen wurden.

Die hoch priorisierten Risiken kamen alle aus dem personenbezogenen / zwischenmenschlichen Bereich.

Für das Risiko "Unzureichende Akzeptanz des Veränderungsprojekts bei Betriebsleitern und Meistern als den betroffenen Schlüsselgruppen" wurde der Projektleiter vom Auftraggeber aufgefordert, sich Gedanken über Risikovermeidung bzw. -eingrenzung zu machen. Der Projektleiter arbeitet folgende Unterlage aus.

Risikotyp (technisch, terminlich, finanziell, personenbezogen): Personenbezogenes Risiko

Worin genau besteht das Risiko?

- Das Veränderungsprojekt wird von den betrieblichen Schlüsselgruppen der Betriebsleiter und der Meister nicht akzeptiert und erfährt keinerlei Unterstützung.
- Die Mitarbeiter dieser Vorgesetzten werden das Veränderungsprojekt wegen der fehlenden Vorbildwirkung ihrer Führungskräfte ebenfalls nicht unterstützen.

- Unter welcher Bedingung tritt das Risiko ein?  Die Schlüsselgruppen werden im Vorfeld und im Projektverlauf nicht ausreichend informiert durch den Projektleiter oder ihren Linienvorgesetzten.
- Die Vorgesetzten leisten Widerstand aufgrund des von ihnen als wahrscheinlich eingeschätzten Verlusts von Macht / Status / Ansehen. Die Informationen sind vorhanden, auf Grund von Vorurteilen oder Gewohnheiten werden sie aber nicht adäquat wahrgenommen.
- Die Schlüsselgruppen können den bestehenden Freiraum nicht nützen, da ihnen grundlegende Kenntnisse (etwa zu Gruppenarbeit oder ihren Freiräumen innerhalb des Projekts) und Fähigkeiten (etwa zum Führen von Teams) fehlen.
- Die Schlüsselgruppen können den bestehenden Freiraum nicht nutzen, da betriebliche Regelungen ein anderes Verhalten belohnen (z. B. Kriterien zur Leistungsbeurteilung der Führungskräfte oder der Gruppenmitglieder) oder Engagement sogar verhindern (z. B. einengende Verfahrensvorschriften).

Mit welcher Wahrscheinlichkeit tritt das Risiko ein? > 50 %

Mit welchen Wirkungen? Wie nachhaltig? Welche Schadenshöhe?

- Eine geringe Akzeptanz des Veränderungsprojekts bei den Schlüsselgruppen Betriebsleiter und Meister wird dazu führen, dass das Projekt wahrscheinlich scheitert, da es damit von den Linienvorgesetzten nicht unterstützt wird. Deren Mitarbeiter werden die fehlende Unterstützung ihrer Führungskräfte bemerken und sich ebenfalls neutral verhalten oder gegebenenfalls gegen das Projekt arbeiten.
- Von den Schlüsselgruppen wird es keinen wichtigen Input zur Anpassung des Konzepts an die betrieblichen Gegebenheiten geben.
- Der Betriebsrat wird sich in nächster Konsequenz auch gegen das Veränderungsprojekt stellen, da sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter gegen das Veränderungsprojekt sind.
- Der Schaden liegt weniger in der investierten Arbeitszeit oder den Honoraren der externen Berater, sondern in den entgangenen Produktivitätssteigerungen.
- Nach dem Scheitern dieses Veränderungsprojekts wird es in absehbarer Zeit keinen zweiten Anlauf zur Einführung von Gruppenarbeit mehr geben.

Voraussetzungen für Maßnahmen

- Auftraggeber wie Projektleiter müssen "den Puls fühlen" in Bezug auf die Stimmungslage bei den Führungskräften und eventuell zusätzliche Kommunikationsschleifen einbauen.
- Einplanen von ausreichend Zeit für die persönliche Kommunikation des Auftraggebers (und nicht nur des Projektleiters!) mit den Schlüsselgruppen.
- Aufbau eines Projektcontrollings, auch in Bezug auf die eher "weichen" Faktoren wie Comittment und Arbeitszufriedenheit bei den Schlüsselgruppen.
- Berücksichtigung von zeitlichem und finanziellem Puffer bei der Projektplanung.

Maßnahmen zur Vermeidung

- Umfangreiche Information der beiden Schlüsselgruppen im Vorfeld zur Notwendigkeit der Einführung von Gruppenarbeit, zur Projektplanung und zu ihren Aufgaben im Veränderungsprozess.

- Kontinuierliche Information der Schlüsselgruppen; kontinuierlicher offener Dialog mit den Schlüsselgruppen.
- Einbezug von Betriebsleitern und Meistern in die Ausarbeitung des Konzepts.
- Die Projektorganisation wird klein gehalten, so dass die betrieblichen Vorgesetzten das Veränderungsprojekt als ihre eigene Führungsaufgabe verstehen. Der Projektleiter versteht sich als Dienstleister der Linienvorgesetzten und nicht als alleiniger Verantwortlicher mit umfangreichen Rechten den Linienvorgesetzten gegenüber.

#### Maßnahmen zur Beherrschung

- Die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit wird entgeltrelevanter Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarungen mit den Betriebsleitern.
- Führungskräfte, die offensichtlich gegen das Projekt arbeiten, werden versetzt oder gegebenenfalls sogar abgemahnt, so dass alle Führungskräfte die hohe Bedeutung des Veränderungsprojekts erkennen.

#### Ergebnisse der Maßnahmen

- Schlüsselgruppen beteiligen sich aktiv am Veränderungsprozess.
- Informationen werden über die Linienorganisation weiter gegeben.

Erst auf der Grundlage dieser ausführlichen Analyse konnten Auftraggeber und Projektleiter wichtige Entscheidungen zum weiteren Vorgehen innerhalb dieses Veränderungsprojekts treffen.

## Literatur

Block, Peter (1997): Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt und New York, Campus. Block beschreibt auf den Seiten 77 – 133 die Vertragsbesprechung mit wichtigen Checklisten.

Burghardt, Manfred (2008) - Projektmanagement. 8. Auflage. Erlangen: Publicis Mcd

Jenny, Bruno (2009) – Projektmanagement. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Langmaack, Barbara & Braune-Krickau, Michael (2000): Wie die Gruppe laufen lernt. 7., vollständige überarbeitete Auflage. Weinheim: PsychologieVerlagsUnion. Die Autoren

beschreiben auf den Seiten 15 – 44 aus der Sicht eines Trainers die wichtigsten Stationen zu einem Kontrakt inklusive vieler Leitfragen, die als Checklisten benutzt werden können.

Meyer, Jörg (2007) – Risikoportfolio. In Rohm, Armin (Hrsg.) (2006) - Change-Tools. Bonn: Managerseminare Verlag

Stöger, Roman (2007) -Wirksames Projektmanagement. Mit Projekten zu Ergebnissen.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Stolzenburg, Kerstin & Heberle, Krischan (2006) – Change Management.

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg: Springer

Weiand, Achim (2009): Personal- und Organisationsentwicklung. In Weiand, Achim & Meuche,

Thomas (Hrsg.) (2009): BWL in Fallstudien. Ein einführendes Lehrbuch. Stuttgart: Schäffer-

Poeschel Verlag. Der Autor beschreibt auf den Seiten 193 – 211 die Entstehung eines Projektauftrags und einer Projektorganisation an einem anschaulichen Beispiel.

Weisbord, Marvin R. (2008) – Der Kontrakt in der Organisationsentwicklung. In Trebesch,

Karsten (Hrsg.) (2008) – Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 267 – 280. Weisbord beschreibt anschaulich, wie wichtig für ihn Kontrakte gerade in der Organisationsberatung sind und worauf er als Berater achtet.

Winkler, Brigitte (2004) – Werkzeugkiste für Change Manager und Berater. 1. Auftragsklärung und Kontrakt. In Organisationsentwicklung. 4\_04