

Waldauer Evelin
Stempkowski Rainer

Chancen des Chancenmanagements

Praktische Erfahrungen aus dem Chancenmanagement und Weiterentwicklung zum Change-Management



Das Ausrufen einer neuen Ideologie alleine macht sie noch nicht anwendungsfähig. Chancenmanagement braucht einige wenige Rahmenbedingungen, um gelebt zu werden. Chancenmanagement braucht gleichzeitig inhaltlichen und zeitlichen Freiraum, um voll ausgeschöpft zu werden. Und wenn es an die Grenzen der sinnvollen Optimierung kommt und dennoch gefordert wird, geht es einen Schritt weiter: zum Change-Management auf Projektebene. Das bedeutet sich noch eine Ebene höher zu begeben und schließlich die Ziele, Zweckmäßigkeit und Projekthinhalte in einem strukturiert begleiteten Prozess zu hinterfragen und weiter zu entwickeln.

1. CHANCENMANAGEMENT

Chancenmanagement ist ein projektbegleitendes Instrument während der gesamten Projektentwicklung, also von der ersten Idee bis zur Inbetriebnahme. Sinnvollerweise wird es bereits ab Beginn eines Projekts angewendet, um die größtmöglichen Effekte erreichen zu können. Es kann aber auch jederzeit im laufenden Fortschritt sinnvoll und effektiv implementiert werden. Das Chancenmanagement begleitet also das Projekt in allen Phasen.

1.1. Ziele

Die übergeordnete Zielsetzung des Chancenmanagements ist die Nutzung von Projekt- und Kostenoptimierungspotenzialen in Unternehmen oder in allen Phasen eines Projektes. In Unternehmen können sämtliche Kostenarten davon umfasst sein, wie z.B.: Personalkosten, Betriebsmittelkosten, Zinsen, Administrations- oder Marketingkosten, unter Einhaltung der Unternehmensphilosophie bzw. -zielsetzung. Diese definiert das Selbstverständnis und die Grundprinzipien des Unternehmens, wie z.B. die Orientierung zur Nachhaltigkeit bzw. die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Projekte.

Der Fokus auf Projektebene liegt nicht nur auf der Einsparung von Investitionskosten (kurzfristige Perspektive). Chancenmanagement soll langfristig Reduktionen der Lebenszykluskosten bringen.

Es verfolgt auch die Vermeidung von unnotwendigen Kosten und die Erreichung einer im Sinne der Projektziele optimalen und nicht maximalen Qualität. Es soll die Aussage zu den voraussichtlichen Projektkosten verbessern. Dafür ist der bewusste Umgang mit Kosten für alle Beteiligten gleichermaßen erforderlich. Die Wirtschaftlichkeit des Projekts hat jedem Entwicklungsschritt und jeder Entscheidung zu Grunde zu liegen.

Neben der Kostenperspektive kann im Chancenmanagement auch auf die Stabilisierung von Terminen durch Verbesserung der Vorhersagbarkeit von Realisierungsterminen bzw. bei engen Rahmenbedingungen die Verbesserung der spezifischen Terminalsituation im Projekt abgezielt werden. Neben dem Aufzeigen von Beschleunigungspotenzialen ist auch die Kompensation von eingetretenen Terminrisiken ein zusätzlicher Anwendungsaspekt.

1.2. Weg zur Optimierung

Chancenmanagement sucht nun einen strukturierten, transparenten und strategischen Weg im Umgang mit Verbesserungspotenzialen, die es in jedem Projekt gibt. Strukturiert insbesondere bei der Identifikation von Chancen und Vernetzung mit anderen Managementsystemen; transparent insbesondere durch eine nachvollziehbare Dokumentation und Verfolgung der Erkenntnisse; strategisch insbesondere bei der Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse.

2. VORAUSSETZUNGEN

Die Erfahrung aus der praktischen Anwendung bzw. Implementierung von Chancenmanagement zeigt, dass für die Zielerreichung einer Projektoptimierung gewisse Voraussetzungen notwendig sind, um einen sofortigen, effizienten und einfachen Einsatz dieses Managementinstruments verfolgen zu können.

2.1. Einheitliches Verständnis

Chancenmanagement folgt der gleichen Systematik wie der Kreislauf bzw. die Schritte des Risikomanagements. Daher können auch die Grundlagen gleichermaßen herangezogen werden. Für die Anwendung wird ein einheitliches Verständnis zu Zielen, Definitionen, Grundlagen, Modellen und der Interpretation der Auswertungen vorausgesetzt. Dieses Bewusstsein ist bei allen Anwendern im Chancenmanagement aber auch Adressaten von Ergebnissen (z.B. einzelne und aggregierte Kostenchancen, Auswertungen in Berichten) herzustellen und mit geeigneten Methoden (z.B. Schulungen, Kommunikation, Erfahrungsaustausch) zu verankern. Als Anwender werden dabei nicht nur die Projektverantwortlichen gesehen. Es sind jedenfalls die relevanten Projektbeteiligten, wie Planer, Steuerungs- und Kontrollorgane und Ausführende, in den Prozess der laufenden (wirtschaftlichen) Optimierung, z.B. durch Aufnahme des Aspekts in das periodische Berichtswesen, und den Informationsfluss über die

laufende Projektabwicklung, z.B. in Form von ständigen Tagesordnungspunkten in Besprechungen, einzubinden. Erst mit dieser Basis ist eine durchgängige Anwendung im Sinne des entwickelten Systems möglich.

Das Chancenmanagement kann leicht zu einer „Dokumentationsfalle“ werden, wenn zu ausführliche oder zu detaillierte Angaben eingefordert werden. Bei der Entwicklung sollte daher eine konkrete Vorstellung aufgebaut werden, was das Ergebnis sein soll, z.B. im Rahmen der Zieldefinition, und was wie berichtet werden soll. Dabei ist es zweckmäßig für die Dokumentation die Mindestaussagen und für spezifische Fälle ein offenes System für die individuelle Ergänzung zu ausgewählten Punkten (z.B. freie Kommentare, Anmerkungen) zu definieren.

2.2. Gelebte Unternehmenskultur

Risikobewusste Unternehmen sollen das Risikobewusstsein in ihrer Philosophie verankern, in der der Umgang mit Risiken und Chancen seine Grundlage findet. Die Unternehmenskultur bestimmt darauf aufbauend die Arbeitsweisen und das Arbeitsverständnis in der jeweiligen Organisation. Es sollte Platz geben für das Aussprechen von Herausforderungen und das gemeinsame Lösen, den Erfolg von abgewehrten Risiken und umgesetzten Chancen sowie die Aufarbeitung von eingetretenen Risiken und nicht realisierten Chancen. Die nach innen gerichtete Offenheit einer Organisation gegenüber Risiken und Chancen schafft den deutlich höheren Mehrwert, z.B. durch Lernprozesse, Erfahrungsaustausch, etc., als eine Haltung, die persönliche Fehler und Versagen sucht und gleichzeitig Einflüsse, Ursachen und Rahmenbedingungen außer Acht lässt. Selten führt auch die Strategie der vollständigen Übertragung von Risiken und Chancen auf andere Projektbeteiligte zu optimalen Projekten und gutem Abwicklungsklima im Sinne gemeinsamer (Projekt-)Ziele. Die Unternehmenskultur gibt einen Rah-

men für das Ausmaß und die Grenzen der Optimierung vor. Die Sichtweisen können von Einsparung um jeden Preis bis hin zu Einsparungen unter der Berücksichtigung von Lebenszyklusbetrachtungen (keine qualitative Verschlechterung) reichen, auch wenn das Unternehmen selbst kein Interesse an der wirtschaftlichen Erhaltung und Betriebsführung hat, da es die Objekte nicht betreibt aber einen Kundennutzen daraus lukriert. Diese Haltung ist stets an die Mitarbeiter zu kommunizieren.

Es ist aber auch eine Frage der Kultur wie mit den Chancen auf Unternehmensebene weiter umgegangen wird. Chancenhemmend wirken Vorgangsweisen, bei denen alle ausgewiesenen Chancen von der Führungsebene oder den Stabstellen, die sich mit nachlaufenden Projektkontrollen auseinandersetzen, wie z.B. die interne Revision, eingefordert werden. Die Projektverantwortlichen müssen sich dann rechtfertigen, warum sie „nur“ so wenig umsetzen konnten, wenn doch augenscheinlich mehr Potenzial im Projekt gesteckt hätte. Die Reaktion wird eine zurückhaltende Information über Chancen sein, nämlich nur dann, wenn deren Realisierung so gut wie sicher ist. Damit verzerrt sich das Bild über tatsächliche Chancenpotenziale und ein wichtiger Ideenaustausch für andere Projekte im Sinne des Wissensmanagements geht verloren.

Gleich wie beim Risikomanagement wird die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen für die Optimierung der Chancen bei jenen gesehen, die auch den größten Einfluss darauf haben. Es können also auch auf übergeordneter Ebene, wie z.B. einer Abteilung oder der Unternehmensführung, Maßnahmenpakete angesiedelt sein, da der Umgang effizienter und die Wirkung effektiver ist. Dies betrifft vor allem Änderungen bei internen oder externen Rahmenbedingungen (Regelwerke, Standards, Richtlinien, Normen, Gesetze), gesamtheitliche Lösungen für mehrere, ähnliche Projekte

udgl. Da die Forderung nach Chancenmanagement von der Führungsebene gestellt wird, sollte im gleichen Atemzug eine Unterstützung bei übergeordneten Aspekten angeboten werden.

2.3. Konkretes Basisszenario

Für eine positive Abweichung von einem Basisfall (Chance) muss zuerst die Ausgangslage möglichst detailliert definiert sein, z.B. in Kostenermittlungen, Terminplänen, Planständen, Verträgen, die ggf. mit nachvollziehbaren Annahmen ergänzt und spezifiziert werden. Diese Annahmen können jeweils im Zuge der Projektentwicklung und des Projektfortschritts verifiziert und ggf. angepasst werden. Wichtig ist, dass sowohl die Grundlagen als auch die Abweichung bewusst abgegrenzt werden können, damit eine Chance weder mehrfach berücksichtigt noch vernachlässigt wird.

Der Detaillierungsgrad der Grundlagen gibt auch den sinnvollen Detaillierungsgrad für das Chancenmanagement vor. Wird beispielsweise eine Kostenermittlung auf Basis von Grobkostenelementen erstellt, soll auch die Einsparung mit einem vergleichbar detaillierten Ansatz quantifiziert werden. (Abb.1)

Die Chancenauswirkung in einer frühen Projektphase auf Positionsebene abzuschätzen, ist aufwändig und bringt wenig Mehrwert, wenn die Basiskosten gleichzeitig nur im Rahmen grober Kostenschätzungen auf Kennwertbasis vorliegen. Auch die praktischen Erfahrungen haben gezeigt, dass sich die Qualität der Ergebnisse durch eine scheinbar genauere Ermittlung nicht wirklich verbessert.

2.4. Durchgängige Projektstrukturen

Chancenmanagement ist mit den anderen Disziplinen im Projektmanagement, insbesondere Kostenmanagement, Terminmanagement, Risikomanagement und Vertragsmanagement, so stark vernetzt, dass es klare und stabile Systeme und Schnittstellen braucht. Dann können

Ergebnisse wechselseitig integriert werden. Die Schnittstellen gehen aber jeweils von durchgängigen Strukturen aus. Eine eingehende Historisierung sowohl der Gesamtentwicklung der Kosten und Termine als auch im Besonderen der Chancen und deren Auswirkungen brauchen dazu geeignete Systeme, die über die Zeitreihe den jeweiligen Stand abbilden können und eine individuelle Beschreibung der Veränderungen zulassen.

Kostenplanung

Eine einheitliche Kostenstruktur ist für das Chancenmanagement aus folgenden Gründen wichtig:

- > Systematische Überleitung der kostenrelevanten Ergebnisse aus dem Chancenmanagement in die Kostenplanung (z.B. auf Ebene von Kostengruppen)
- > Sinnvolle und aussagekräftige Vergleichbarkeit von Ergebnissen auf

übergeordneter Ebene (z.B. Projektarten, Phasen, Unternehmensbereiche) und als Grundlage für das Wissensmanagement

- > Übergreifende Auswertungen der kostenrelevanten Ergebnisse als Zusammenführung auf Unternehmensebene.

Für die Nachvollziehbarkeit von Veränderungen über die gesamte Projektdauer sind ebenfalls eine durchgängige Kostenstruktur - vom Kostenrahmen bis zur Kostenverfolgung / Kostenfeststellung - und eine einheitliche Terminstruktur zumindest auf grober Ebene wichtige Voraussetzungen. Unabhängig des Anspruchs seitens des Chancenmanagements bergen Systembrüche bei den Projektstrukturen meist auch ein Fehler- und ein Verschleierungspotenzial für sprunghafte Entwicklungen, die nur mit hohem Aufwand aufgezeigt werden können. Änderungen sind dann oft schwer fundiert begründbar.

Terminplanung

Die Terminstruktur hat zwar einen anderen Fokus oder Schwerpunkt als die Kostenstruktur und soll vor allem für die zeitliche Planung, Abwicklung und Verfolgung geeignet sein. Dennoch ist insbesondere durch die Verknüpfung von Kosten und Terminen diese Schnittstelle über die Struktur sinnvollerweise zu berücksichtigen. Dies betrifft sowohl das Chancenmanagement als auch andere Bereiche des Projektmanagements, wie beispielsweise das Claim-Management, bei dem gleichzeitig Kosten- und Terminauswirkungen behandelt werden sollen. Die Vorgabe einer durchgängigen Terminstruktur für das Chancenmanagement ist wichtig bei der systematischen Überleitung der terminrelevanten Ergebnisse aus dem Chancenmanagement in die Terminplanung und für Auswertungen auf Unternehmensebene und als Grundlage für das Wissensmanagement.

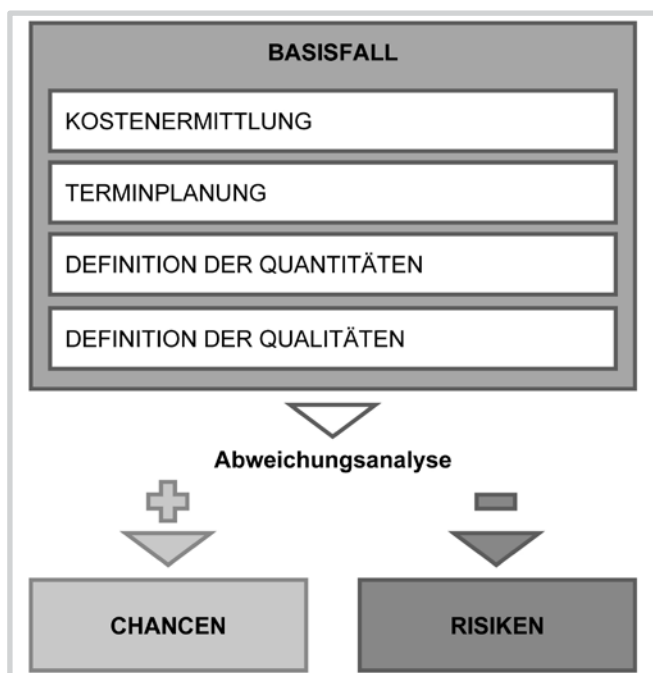


Abb 1: Abgrenzung Basisfall und Chancen

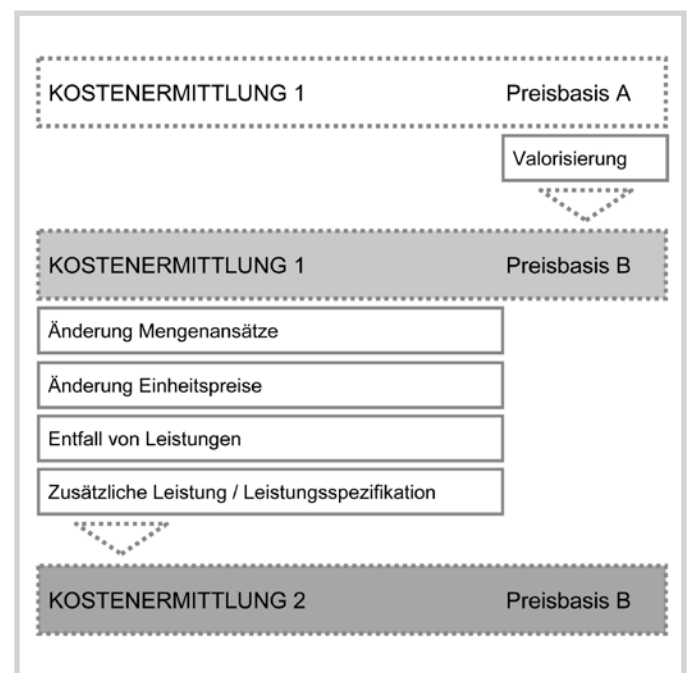


Abb 2: Nachvollziehbarkeit von Änderungen bei durchgängigen Kostenstrukturen



chance

2.5. Akzeptanz

Erst mit der Akzeptanz des Chancenmanagements bei einer kritischen Masse wird der geplante Erfolg erreicht. Für die Anwender muss dafür

- > ein klarer, persönlicher Nutzen bestehen,
- > die Sinnhaftigkeit verständlich sein,
- > der Druck zur Optimierung anspornend wirken,
- > die Wirkung erlebbar sein,
- > das Modell transparente Vorgänge statt „Black-Boxen“ umfassen,
- > die Verwertung der Ergebnisse nachvollziehbar sein,
- > der Aufwand im Rahmen bleiben und
- > die Anwendung einfach sein.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind während der Entwicklung, Implementierung und Umsetzung des Modells laufend Maßnahmen zur Akzeptanzförderung zu setzen. Diese reichen von der strukturierten Information über den Entwicklungsstand, die Einbindung ausgewählter Beteiligter, ausreichend Test- und Feedbackphasen bis zu Schulungen und persönlichem Coaching durch Interne und Externe. Je höher die Akzeptanz unter den Anwendern steigt, desto besser werden die Ergebnisse. Meist bringt die entsprechende Routine im Umgang mit dem Thema zusätzlich Erleichterungen mit sich.

3. ERFOLGSFAKTOREN AUS DER PRAXIS

3.1. Einfaches Modell entwickeln

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Implementierung von Chancenmanagement ist die Akzeptanz bei den Anwendern. In der Erfahrung mit unterschiedlichen Modellen und deren Umsetzungen wurde schließlich die Erkenntnis gewonnen, dass durch Systeme mit einer höheren Komplexität kein Mehrwert für die Ansprüche der Bau- und Infrastrukturbranche besteht. Je komplexer

das System ist, desto schwieriger ist es den Blick auf das Wesentliche zu erhalten. Doch gerade dabei geht es beim umfassenden Chancenmanagement. Das Analysieren und Bewerten von hunderten Detailchancen, die detaillierte Analyse der gegenseitigen Abhängigkeiten und der am besten geeigneten Verteilungsfunktionen sind nicht das Kernthema.

Die Herausforderung besteht in der Implementierung eines möglichst einfachen Systems, das nicht nur sehr rasch verstanden und einfach (ohne nennenswerten Mehraufwand) bedient und gewartet werden kann, sondern auch transparent in allen Zwischenschritten ist, sodass eine Plausibilitätsüberprüfung bei allen Schritten jederzeit möglich ist. Gerade bei der Umsetzung des Chancenmanagements in der Kostenplanung ist besonders darauf zu achten, dass die Systeme in der Anwendung so einfach wie möglich bleiben und dennoch zu deutlichen inhaltlichen Verbesserungen gegenüber dem Ist-Stand der Kostenplanung (und auch der Terminplanung) führen.

Die Einfachheit ermöglicht auch eine rasche Einschulung der Anwender. Sobald ein System durchgängig verstanden wird, kann es auch effizient und wirkungsvoll eingesetzt werden. Es kann dann bereits nach wenigen Anwendungen eine hohe Aussagekraft erreicht werden. Die einfache Bedienung lenkt die Ressourcen zudem auf die Interpretation und Plausibilitätsüberprüfung der Ergebnisse und hält von Modellspielereien ab. Mit einer zusätzlichen Automatisierung, z.B. bei der Darstellung der Chancen, Chancenpotenziale und Maßnahmen im Berichtswesen, kann eine zusätzliche Unterstützung erreicht werden.

3.2. Unterstützung nutzen

Je umfassender die Anforderung an ein Modell ist, umso größer ist die Gefahr, ein Instrument zu entwickeln, das sehr komplex, unübersichtlich und unpraktisch ist. Der Weg der Entwicklung kann dann

auch immer wieder auf solche „Abwege“ kommen. Auch ist ein Interessensausgleich zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen immer wieder notwendig, damit sich jeder wiederfinden kann.

Die Unterstützung durch externe Berater ist dabei nicht nur inhaltlich bei der Gestaltung des Modells maßgebend, sondern auch beim Transportieren in die einzelnen Unternehmensebenen aus Sicht der Kommunikation, des Verständnisaufbaus, des Interessensausgleichs und schließlich der Integration der Nutzerwünsche. Der integrative Entwicklungsprozess, der zu Gunsten der Akzeptanzförderung gewählt werden sollte, bringt natürlich manchmal kleinere Rückschritte. Deshalb sind die klaren Ziele immer wieder mit den Zwischenergebnissen kritisch zu hinterfragen, um wirklich das Wesentliche zu gestalten.

3.3. Bewusstsein schaffen

Die Implementierung eines Chancenmanagementsystems hat einen deutlichen Vorteil. Es dringt letztendlich weiter ins Unternehmen und die Projekte ein. Das Modell und die Werkzeuge sind natürlich unumgänglich für die Anwendung. Die Durchdringung bringt allerdings die Ideologie des Chancenmanagements, die in der täglichen Arbeit verankert wird.

Es stärkt das Kostenbewusstsein bei Entscheidungen und Variantenüberlegungen. Es wird in Szenarien gedacht unter Berücksichtigung von Unsicherheiten. Es werden die projektspezifischen Rahmenbedingungen und standardisierten Vorgaben kritisch hinterfragt. Es wird bereits im Planungsprozess in Chancen gedacht. Optimierung findet laufend statt, braucht keine gesonderte Initiative mehr, denn sie gehört dazu.

3.4. Realistische Soll-Vorgaben machen

Wer von den Erfolgserlebnissen des an-

gewandten Chancenmanagements angesteckt ist, wird kaum von selbst aufhören, über Chancenpotenziale nachzudenken. Wenn die sinnvolle Grenze der Optimierung jedoch erreicht ist, gibt ein Druck von außen auch nicht mehr her. Die Soll-Vorgaben führen dann nur zu verzerrten Darstellungen, zur Frustration im Projektteam und zur Ablehnung im Projekt.

Realistische Vorgaben sind aber sicher ein Ansporn sich mit der Optimierung konzentriert auseinanderzusetzen. Dabei ist eine phasenspezifische Differenzierung von Zieleinsparungen eine erste Orientierungshilfe. In der Planungsphase können mehr Potenziale genutzt werden als nach Vergabe der Bauleistungen. Aber auch andere unternehmensweite Maßnahmen können motivierend wirken, wie z.B. Auszeichnungen für innovative Optimierungsansätze udgl. Damit wird zusätzlich der interne Wissensaustausch gefördert.

3.5. Wissensmanagement leben

Wissensmanagement zu leben bedeutet eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Erfahrungen mit anderen zu teilen, geht am leichtesten über die direkte Kommunikation. Es ist also ein wichtiger Baustein, den verbalen Austausch durch geeignete Besprechungs- und Teamstrukturen zu schaffen. Die Nachteile sind, dass es nur eine kleine Gruppe erreicht und das Wissen nicht nachhaltig verankert wird.

Ein zweiter Baustein gleicht genau diese beiden Mankos aus. Eine zentrale „Stelle“ für das Risiko- und Chancenmanagement kann im Unternehmen eine wichtige Unterstützung bei der Anwendung auf inhaltlicher und ebenso IT-technischer Ebene sein. Sie kann bei der strategischen Interpretation der Ergebnisse Beiträge leisten und die Erfahrung aus anderen Projekten weitertragen.

Eine solche Stelle wird im seltensten Fall im Sinne eines Stabes extra eingerichtet. Aber es kann durchaus eine neue und spannende Aufgabe für ausgewählte Mit-

arbeiter in den unterschiedlichen Bereichen sein, die der Thematik zugetan sind.

3.6. Chancenmanagement auf allen Ebenen einsetzen

In manchen Anwendungen hört Chancenmanagement dort wieder auf, wo es angefangen hat, auf der Projektebene. Dort ist es ein unerlässliches Instrument, um bewusst mit den Unsicherheiten umzugehen und gezielt Maßnahmen für die optimale Abwicklung eines Projekts zur Zufriedenheit aller Beteiligten setzen zu können, dann wenn sie noch wirksam werden können.

Chancenmanagement ist aber auch ein wichtiges Führungsinstrument in Ergänzung zum Risikomanagement. Gemeinsam liefern sie die fundierten Grundlagen für die Entscheidungen in der Leitung von Organisationseinheiten. Sie bieten einen Überblick über das offensichtliche und verdeckte Risiko- und Chancenportfolio des Unternehmens, und es schafft Bewusstsein im Umgang mit Unsicherheiten auf der übergeordneten Führungsebene. Was früher nur mühsam aus den Projekten abgeleitet werden konnte, wird heute mit einem modernen aber einfachen Dokumentationssystem nachvollziehbar aufbereitet. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens kann auf diese nachhaltige Form der Entscheidungsfindung aufbauen.

3.7. Zuerst Projektstrukturen schaffen

Sobald der Analyseprozess gestartet ist, stehen gleichzeitig die Projektstrukturen auf dem Prüfstand. Das szenarienhafte Denken in mehreren Dimensionen – Kosten, Termine, Risiken und Chancen – verdeutlicht die enge Vernetzung der Managementdisziplinen über die Struktur. Wenn diese stimmig sind, können Unsicherheiten und Veränderungen transparent und nachvollziehbar dokumentiert werden.

Die Projektstruktur soll auch so weit ge-

hen, dass sie schließlich über die gesamte Projektdauer durchgängig ist bzw. mit klaren Überleitungen in andere Detaillierungsebenen geführt werden kann. Die Strukturen geben auch den Analysefokus vor. Jede Perspektive bringt neue Aspekte für Chancen hervor, so dass die bestmögliche Ergebnisqualität erzielt werden kann.

3.8. Chancen von Risiken trennen

Der problemorientierte Zugang über das Risikomanagement lenkt den Fokus der Projektanalyse auf die negative Betrachtung des Projekts. Dem ist mit lösungsorientierten Ansätzen zu entgegnen. Die aktuellen Erfahrungen mit dem vom klassischen Risikomanagement losgelösten Chancenmanagement zeigen sehr positive Ergebnisse. Grundsätzlich wird das gleiche System (Identifikation > Analyse mit Checkliste > Bewertung > Maßnahmenplan) angewandt, um alle möglichen und relevanten Chancen zu identifizieren und weiterzuverfolgen.

Dadurch, dass das Chancenmanagement als eigener Arbeitsschritt mit einem grundsätzlich anderen Zugang, nämlich Verbesserungen, Effizienzsteigerungen und Einsparungen zu lukrieren, gesehen wird, werden in der Praxis deutlich mehr Chancen identifiziert. Außerdem ist die Motivation, über darstellbare Chancen nachzudenken, weitaus höher als bei der Analyse aller möglichen Probleme und Risiken.

3.9. Muster verlassen

Um Chancenmanagement umfassend zu nutzen, muss man es wagen Fragen zu stellen, alte Muster bzw. auch „Selbstverständlichkeiten“ aufzubrechen und eine gemeinsame Sicht zu schaffen. Manchmal trifft dieser Prozess auch auf die emotionale Ebene, gerade dann, wenn die vorhandenen Ergebnisse als „schlecht“ dargestellt werden.

Veränderung soll möglichst wertfrei ge-



chance

genüber der Basis passieren, weil man sonst involvierte Projektbeteiligte und Wissensträger in eine blockierende Rolle drängt.

Im Zuge der Chancenanalyse können Projekte von vielen, teils neuen Seiten beleuchtet werden. So können auch nach und nach Unschärfen bewusst werden. Oft hilft dabei die Sicht eines neuen Externen, der nicht in die bisherige Projektentwicklung involviert war, um wirklich unvoreingenommen das Projekt durchzuarbeiten und neue Ideen einzubringen.

3.10. Als Steuerungsinstrument verstehen

Chancenmanagement heißt ja vor allem die wirklich wesentlichen Chancen zu identifizieren und rasch effektive Maßnahmen zur Maximierung der Chancen zu planen und umzusetzen. Der Wert für das Unternehmen steckt in der Reflexion, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse, und dafür muss im Rahmen des Risiko- und Chancenmanagementsystems ausreichend viel Freiraum geschaffen werden.

Erst wenn von allen Mitarbeitern das Chancenmanagement als Unterstützung der eigenen Arbeit erkannt wird, als eines der zentralen Steuerungsinstrumente des Projektleiters, um Probleme in der Zukunft durch rechtzeitige Aktionen zu vermeiden und mögliche Chancen der Zukunft durch entsprechende vorbereitende Maßnahmen auch sicher umzusetzen, dann beginnt das Chancenmanagement eine Eigendynamik zu entwickeln und wird ganz selbstverständlich in allen Bereichen angewandt.

Daher soll bei der Entwicklung des Chancenmanagements besonders darauf geachtet werden, dass die Tools nicht nur zur Analyse und Bewertung sondern vor allem auch zur Steuerung von Projekten verwendet werden, wie z.B. durch entsprechende Maßnahmenpläne und Berichte.

3.11. Maßnahmen umsetzen

Noch mehr Gewicht als im Risikomanagement hat im Chancenmanagement das Planen und Umsetzen der Maßnahmen. Nichts tun heißt eigentlich Geld liegen lassen. Beim Chancenmanagement soll zwar genauso das Wissen und die Erfahrung in die Bewertung fließen, damit die relevanten Potenziale weiter verfolgt werden und realistisch vorabgeschätzt sind. Aber die Anstrengungen aller Projektbeteiligten müssen in den richtigen Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt liegen. Maßnahmen sind dabei möglichst konkret zu spezifizieren, den richtigen Verantwortlichen zuzuordnen und mit einem Zeitplan zur Umsetzung der einzelnen Schritte zu versehen.

Bei der Maßnahmenplanung ist die Effizienz im Sinne des Verhältnisses der Maßnahme zur Einsparung zusätzlich einzuschätzen. Denn ein sehr (kosten)aufwendiger Optimierungsschritt kann unter Umständen die Ersparnis egalalisieren oder überschreiten und zusätzliche Unsicherheiten bringen. Demnach ist im Chancenmanagement mit der Analyse erst der Anfang getan. Bis zur Nutzung der Chance ist richtiges Management gefordert.

3.12. Professionelles Werkzeug verwenden

Bei der IT-Umsetzung braucht man heute professionelle Unterstützung von erfahrenen Spezialisten, um nicht die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf ein neues System einzulassen, durch eine „selbstgestrickte“ Lösung mit vielen Anfangsproblemen im Keim zu ersticken. Es gibt auch viele IT-Produktanbieter im Bereich des Risikomanagements, die einfach ein fertiges System verkaufen wollen und daher bei der Chancenmanagemententwicklung nicht auf die Wünsche und Anforderungen des Auftraggebers eingehen wollen und können.

Bei IT-Entwicklungen ist während der Konzeption hohe Professionalität gefordert, damit alle maßgebenden Spezifika-

tionen rechtzeitig getroffen werden können. Professionell erstellte Lasten- und Pflichtenhefte sind dabei die maßgebende Basis für die Umsetzung eines IT-Systems, das allen gestellten Anforderungen im Betrieb ebenfalls erfolgreich nachkommen kann.

Auch die Begleitung des IT-Systementwicklers in der Phase nach der Programmierung während der Einführung des Systems bringt zusätzliche Vorteile. So kann sichergestellt werden, dass etwaige Anfangsprobleme, rasch behoben werden und die IT für die Anwender keine zusätzliche Belastung sondern eine echte Erleichterung darstellt. Zusätzliche, unternehmensinterne „Key-User“ als Ansprechpersonen bieten zusätzlich schnelle Unterstützung bei der Anwendung des IT-Tools.

4. WEITERENTWICKLUNG CHANGE-MANAGEMENT

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Projekte, egal in welchem Planungsstadium, immer wieder angefochten oder sogar grundsätzlich hinterfragt werden. Sie sind dann zu teuer, fallen aus dem Terminrahmen, oder können unter den Rahmenbedingungen nicht (mehr) umgesetzt werden. Das Chancenmanagement versucht bereits dem Argument des „zu teuren Projekts“ zu entgegnen. Doch auch diese wirkungsvolle Methode kann an ihre Grenzen stoßen, wenn es um das Grundsätzliche geht oder das Projekt auf z.B. 50% der Kosten redimensioniert werden muss. Wenn in solchen Fällen ein Projekt neu aufgesetzt werden muss, kann Change-Management diesen maßgebenden Schritt strukturiert begleiten.

4.1. Auslöser für die Veränderung

Eine tiefgreifende Veränderung eines Projekts, die einen Change-Prozess hervorruft, kann in vielen Ursachen liegen und während der gesamten Planung bis zum Abschluss der Genehmigungsverfahren

auftreten. Klassische Auslöser sind z.B.:

- > Hoher Kostendruck
- > Wegfall von relevanten Projektvoraussetzungen
- > Gravierende Änderungen der Rahmenbedingungen
- > (Ideologische) Änderung der Projektziele
- > Mangelnde bis fehlende Akzeptanz bei wesentlichen Anspruchsgruppen
- > Hohe Projektrisiken – Eintritt von k.o.-Risiken

4.2. Voraussetzungen

Strukturiertes Handeln

Für die Umsetzung von Veränderungen ist professionelles und zielgerichtetes Handeln, wie es das Projektmanagement vorgibt, von essentieller Bedeutung für den Erfolg. Es müssen klare Projektstrukturen, eine möglichst detaillierte und gut strukturierte Kostenplanung, klare Terminpläne und das Bewusstsein für die Bedeutung von Projektstrukturen bei den Beteiligten vorhanden sein um den Change-Prozess nicht zu gefährden.

Funktionierendes Risikomanagement

Um das Erfordernis für den Change-Prozess rechtzeitig zu erkennen, wird ein funktionierendes Risikomanagement als Frühwarnsystem vorausgesetzt. Mithilfe des Risikomanagements können nämlich jene maßgeblichen Umstände identifiziert und deren Entwicklung verfolgt werden, die einer der oben beispielhaft angeführten Auslöser sind.

Bereitschaft zur Veränderung

Eine Projektanpassung bzw. eine neue Definition eines Projekts zu initiieren, ist ein einfacher Schritt. Doch die Umsetzung braucht die Bereitschaft und den Einsatz aller Projektbeteiligten im engeren und im weiteren Kreis. Die Bereitschaft zur Veränderung kann jedenfalls damit gefördert werden, indem das bisherige

Ergebnis nicht abgewertet oder schlecht dargestellt wird. Es lohnt sich auch mit offenen Karten zu spielen und klar den Auslöser anzusprechen, denn dieser Themenbereich gibt auch eine wesentliche Stoßrichtung für die Veränderung vor.

Veränderungsenergie

Es ist sicher schwierig ein Projekt neu aufzusetzen, wenn schon viele Ideen und Konzepte durchgedacht und entwickelt wurden. Im Prozess der Veränderung ist die Tendenz gegeben, dass man sich immer wieder in dieselbe Richtung bewegt, aus der auch gestartet wird, denn Projektbeteiligte denken im „Projektstand“. Veränderung braucht aber eine neue Energie.

Die Veränderung soll nicht eine Umstellung des Projektteams bedeuten, denn dieser Erfahrungsvorsprung hat auch im Change-Prozess seine wichtige Rolle, nämlich in der Bewertung neuer Ansätze. Dennoch sind Inputs von außen ein charakteristisches Merkmal für diesen Entwicklungsschritt, so dass ein Change-Manager beauftragt werden soll.

Die Einbindung eines externen Change-Managers in diese Phase ist aus mehreren Gründen notwendig und zweckmäßig :

- > Fokussierung auf die Zielsetzung des Change-Prozesses
- > Sicherstellung der Zielerreichung
- > Strategische und methodische Konzeption und Begleitung
- > Unterstützung bei der Initiierung des Change-Prozesses bei den Projektbeteiligten
- > Inhaltlicher Impulsgeber
- > Plausibilisierung der Szenarien
- > Zurückführung von der emotionalen auf die sachliche Ebene
- > Strukturierung der Ergebnisse
- > Darstellung der Ergebnisse
- > Unterstützung bei der Kommunikation des Ergebnisses

Die Fähigkeiten des Change-Managers müssen neben dem methodischen und fachlichen jedenfalls im Konfliktmanage-

ment, Projektmanagement, Coaching und in der Kommunikationstechnik liegen.

4.3. Verständnis Change-Management auf Projektebene

Definition

Change-Management ist die Methode zur Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen oder Projekten. Die Veränderungen sollen dabei geplant, effizient, kostengünstig und mit minimalem Risiko vorgenommen werden.

Die Veränderungen können auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden - auf formaler Ebene, z. B. durch Änderungen der Aufbauorganisation eines Projekts oder eines Unternehmens, sowie auf der Prozessebene, z. B. durch Initiierung von Workshops zur Optimierung eines Projektes (Effizienzsteigerung)

Change-Management sichert eine Anpassung an geänderte Umstände im Rahmen des Steuerbaren. Es bringt Neuerung, Bewegung, Innovation vor dem Hintergrund der Kontinuität des bisherigen Erfolgs. Das bereits vorhandene Wissen ist dabei wichtig und wertvoll.

Zielsetzung

Das wesentliche Ziel des Change-Managements ist es, einen einschneidenden Veränderungsprozess innerhalb eines Projekts mit geeigneten Methoden zu unterstützen und zu einem bestmöglichen Ergebnis im Rahmen der (neuen) Projektumwelt zu führen. Dabei ist es Aufgabe Lösungsansätze für das Projekt zu entwickeln, die verhältnismäßig minimale Eingriffe in ein gereiftes Projekt erfordern und zu maximaler Wirkung auf die Ziele führen. Allerdings ist diese Anpassung erst dann möglich, wenn die Kernfrage des Projekts eindeutig beantwortet werden konnte: Wozu?

change

Dieses Wozu - wofür brauchen wir das Projekt, was soll es können – stellt die Projektbetrachtung auf eine höhere bzw. erweiterte Perspektive, nämlich konsequent in jeder Fragestellung auf die der Lebenszyklusbetrachtung, dem Szenario, wie es schlussendlich sein und funktionieren soll. Wenn das Projekt dann diese Zielvorgabe mit langfristiger Perspektive hat, so sind auch die Lösungsansätze im gleichen Gedankenmodell nachhaltig auszurichten, das bedeutet die Berücksichtigung der langfristigen Risiken und Chancen, der langfristigen Auswirkungen und Folgen sowie der Optimierung der Lebenszykluskosten des Projekts.

4.4. Ablauf des Change-Prozesses

Der Change-Prozess verfolgt klare Schritt-

te, deren Ergebnisse sowohl für die nachfolgenden Aufgaben als Basis als auch für die vorangegangenen Schritte zur Plausibilisierung bzw. als Auslöser zur Detaillierung relevant sind. Diese starke Vernetzung der einzelnen Elemente im Change-Prozess untereinander ist Voraussetzung für eine weitreichende und verantwortungsvolle Optimierung des Projektes. Dabei sind u.a. folgende wesentliche Punkte zu berücksichtigen: Änderungsaspekte, kurz- und langfristige Risiken und Chancen als Auswirkungen der Veränderung, Maßnahmenpakete und Wirtschaftlichkeit der Veränderung unter Berücksichtigung der Maßnahmenwirksamkeit.

> Abb. 3

Prozessinitiative Change-Management

Change-Management wird durch einen Veränderungsimpuls ausgelöst, der eine tiefgreifende Anpassung des bestehenden Projekts, insbesondere auf der Zielebene, hervorruft. Dieser Impuls soll rechtzeitig erkannt werden, damit ausreichend Ressourcen für den bevorstehenden Prozess vorhanden sind und vor allem die zeitliche Komponente im Rahmen bleiben kann, um das Projekt nicht weiter zu gefährden.

Wichtig in diesem Prozessschritt ist die Definition der Zielsetzung der Veränderung. Es geht um die Festlegung einer Vorgabe, in welche Richtung sich das Projekt bewegen soll und muss. Diese Zielvorgabe liegt im ersten Augenschein

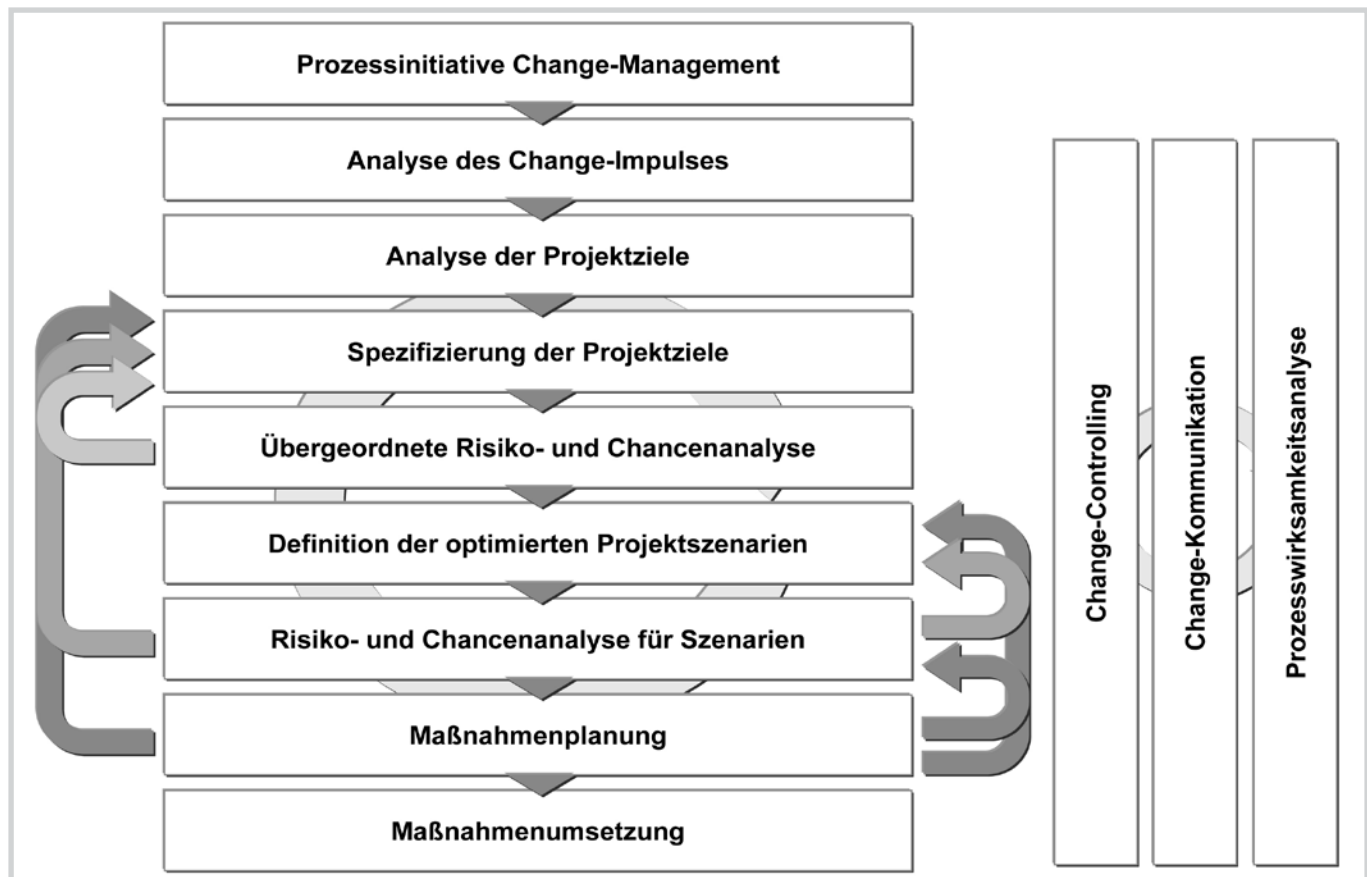


Abb 3: Change-Management Prozess

über dem realistischen Maß. Das hat zusätzlich den Effekt, dass außerhalb des Rahmens gedacht werden muss, um dieses überhaupt erreichen zu können.

Wichtig ist es zu diesem Zeitpunkt sich die geänderten, angepassten oder neuen Rahmenbedingungen klar zu machen. Diese bilden gemeinsam mit der Veränderungszielsetzung die Vorgaben, in dem sich der Change-Prozess bewegt. Es klärt eindeutig die Ausgangssituation, schafft somit ein einheitliches Verständnis und eine deutliche Stoßrichtung. Es kann auch sein, dass deutlich herauskommt, dass die Vorgaben nicht ausreichend sind. Beispielsweise stößt eine Forderung nach einer deutlichen Kürzung der Investitionskosten oft auf einen Konflikt mit einer lebenszyklusorientierten Ausrichtung. In diesem Zusammenhang kann es auch notwendig sein, die notwendigen Rahmenbedingungen erst zu schaffen, z.B. bei Entscheidungsträgern durch Meinungsbildung und Klärung der Prioritäten.

Eine Veränderung bedeutet, dass das Bestehende hinterfragt wird. Das kann als Kritik aufgefasst werden. Ein kritischer Personenkreis ist aber nicht mehr bereit eine Veränderung voranzutreiben und teilweise sogar auch nicht bereit diese umzusetzen. Die Organisation ist somit ein maßgebender Erfolgsfaktor für den Change-Prozess und soll gut überlegt sein. Für den Aufbau der Change-Organisation können folgende Fragestellungen hilfreich sein.

- > Wer ist Treiber einer Veränderung?
- > Wer kann Veränderung koordinieren und überblicken?
- > Wer kann in welchen (Fach)-Bereichen Veränderung gestalten?
- > Wer kann ausgleichend den Veränderungsprozess begleiten?
- > Wer kann Veränderungen kommunizieren?
- > Wer kann Veränderung leben?

Die Change-Organisation soll vor jedem konstruktivem Handeln aufgestellt sein.

Es ist wichtig sich zu überlegen, wer den Prozess auf unterschiedlichen Ebenen inhaltlich, methodisch und kommunikativ fördert. Die Einbindung eines externen Change-Managers ist jedenfalls empfehlenswert.

Analyse des Change-Impulses

Der Veränderungsimpuls soll weiter im Detail analysiert werden. Meist formieren sich einige Ansatzpunkte bis zu jenem Punkt, an dem das Projekt hinterfragt wird. Es stecken aber oft weitere Hintergründe hinter einer offensichtlichen Forderung. Beispielsweise kann hinter einer Anlassgesetzgebung, die das Projekt deutlich hindert, das eigentliche Nein gegen das Projekt stehen. Solche Aspekte müssen nicht immer so weitreichend sein, sollen aber unbedingt hinterfragt und aufgedeckt werden, denn diese Rahmenbedingungen gilt es ebenso im Change-Prozess zu berücksichtigen. Das identifizierte Portfolio an Auslösern soll durch eine grobe qualitative Einschätzung hinsichtlich ihrer Wertigkeit strukturiert werden. Dieses erste Wertesystem gibt bereits überblicksmäßig Anhaltspunkte, in welchen Bereichen sich das Projekt entwickeln muss, um weiterhin bestehen zu können. Es lenkt den Fokus der nachfolgenden Schritte zuerst auf die maßgebenden Aspekte.

Analyse der Projektziele

Im Change-Prozess wird davon ausgegangen, dass alles hinterfragt werden darf. Die wertfreie Annäherung an alle Projektelemente bringt jedenfalls ein quantitativ vielfältigeres Ergebnis im ersten Schritt, das erst später hinsichtlich der Qualität und Umsetzungsmöglichkeiten geprüft wird.

Im Change-Prozess wird die Frage gestellt, welchen Zweck das Projekt verfolgt, was ist unter den heutigen Rahmenbedingungen noch wirklich notwendig und was bringt es – weiter gefasst – in ein Gesamtsystem ein?

Bei der Analyse der Projektziele kann sich zeigen, dass die Projektziele teilweise damals nur unscharf definiert wurden, dass es einander widersprechende Zielsetzungen gibt, dass sich die Rahmenbedingungen geändert haben und daher ursprüngliche Zielsetzungen unter neuen Gesichtspunkten interpretiert werden müssen.

Das Ergebnis der Analyse der Projektziele ist eine Bewertung der bisherigen Projektziele, eventuell eine Ergänzung zusätzlicher Ziele oder das Verlassen bisheriger Ziele. Schlussendlich soll ein neu angepasstes Zielsystem für das Projekt vorliegen.

Spezifizierung der Projektziele

Die Managementtheorie geht immer von SMARTen Zielen aus - Specific Measurable Accepted / Achievable Realistic Timely – spezifisch, messbar, akzeptiert / angemessen, realisierbar und terminisierbar. Ein Projektzielsystem in der Praxis wird aber von den Projektbeteiligten in vielen Fällen interpretiert, da die Projektziele oft nur grob mit Schlagworten und teilweise überhaupt unzureichend beschreibt. Dieser Interpretationsspielraum soll nun für die Spezifizierung der Projektziele ausgenutzt werden.

Die Festlegung von Sub-Zielen definiert zusätzlich projektinterne Rahmenbedingungen. Eine nachhaltige Ausrichtung als Projektziel kann beispielsweise eine maximale Reduktion der Folgekosten unter höheren Investitionskosten bedeuten oder insgesamt die minimalen Lebenszykluskosten. Um diese Festlegung machen zu können, werden die Einzelziele nach mehreren Kriterien bzw. Eigenschaften und möglichen Ausprägungen untersucht, wie z.B. Dauer, Qualität (Zielerreichungsgrad), Kosten (Lebenszykluskosten), Aufwand (im Betrieb).

Aus den Ergebnissen können Bandbreiten der Zielerreichung einzelner Sub-Ziele aufgezeigt werden. Innerhalb dieser Bandbreiten kann mittels geeigneter Methoden, z.B. Kosten-Nutzen-Bewertung



change

oder Attribute-Listing, eine spezifische Ausprägung definiert werden. Dies gilt für das Sub-Ziel ebenso wie für das gesamte Projektzielsystem.

Übergeordnete Risiko- und Chancenanalyse

Eine weitere Fragestellung wird in der übergeordneten Risiko- und Chancenanalyse auf Ebene des Zielsystems aufgeworfen und beantwortet: Welche Auswirkungen und Folgen haben die spezifizierten Sub-Ziele? Mit diesem Schritt werden wie im projektbegleiteten Risiko- und Chancenmanagement mögliche Potenziale, die das Projekt im definierten Zielsystem gefährden, analysiert. Damit soll bereits in einem frühen Stadium sichergestellt werden, dass die Veränderungsenergie in Richtungen eingesetzt werden, die eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit haben.

Die Analysebereiche zu diesem Zeitpunkt umfassen z.B. die folgenden Themengruppen:

- > Technische Risiken und Chancen
- > Rechtliche und Verfahrensrisiken und -chancen
- > Umfeldrisiken und -chancen
- > Finanzierungsrisiken und -chancen
- > Marktrisiken und -chancen

Die Detaillierung kann sich nur auf einer übergeordneten Ebene abspielen. Es liegt der Fokus auf der Schaffung von Bewusstsein für relevante Abweichungen und den möglichen Auswirkungen einer Projektentwicklung in Richtung des definierten Zielsystems. Die quantitative Aussage der Risikokosten tritt in den Hintergrund. Allerdings sollten terminliche Abweichungen für die Spezifikation des Projektzeitrahmens sehr wohl im groben berücksichtigt werden.

Das Ergebnis der übergeordneten Risiko- und Chancenanalyse ist eine grobe Einschätzung der Umsetzbarkeit des unter dem Zielsystem zu projektierenden Objekts und der langfristigen Auswirkungen

unter den gegebenen Prämissen. Es soll helfen, das Zielsystem von vorne herein für einen effizienten Change-Prozess sinnvoll zu gestalten und zu stabilisieren. Die Risiko- und Chancenanalyse kann auch eine weitere Adaption des Zielsystems bewirken.

Definition der optimierten Projektszenarien

Ausgehend vom angepassten Zielsystem sollen im nächsten Detaillierungsschritt jene Bereiche adaptiert und spezifiziert werden, die von den geänderten Zielsetzungen betroffen sind. Das können gewisse Funktionalitäten, technische Systeme, Abläufe, Organisationen, udgl. sein.

Die Definition der optimierten Projektszenarien bedeutet die Übersetzung der Projektziele ins Projekt: was bedeutet dieses Ziel technisch, rechtlich, verfahrenstechnisch, organisatorisch, kostenmäßig, terminlich, für den Markt, ablauftechnisch für Planung und Bau, für den Betrieb, etc. Dieses Szenario baut auf Projektmodifikationen auf, die möglichst die wechselseitigen Beziehungen zu anderen Adaptionen bzw. zum verbleibenden Projekt abbildet.

Die Optimierung wird an mehreren Stellen ansetzen und teilweise sehr unterschiedliche, vielleicht auch widersprechende Ergebnisse liefern. Die sukzessive Annäherung zu einer möglichen Lösung wird daher in mehreren Rückläufen und Kreisläufen erfolgen. Für diesen Prozessschritt ist ausreichend Zeit einzuplanen, damit er nicht aufgrund von Ressourcenknappheit abgebrochen werden muss bzw. der gesamte Prozess mit einem nicht zufriedenstellenden Zwischenergebnis weitergeführt wird.

Risiko- und Chancenanalyse für Szenarien

Die direkten Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der Anpassungen wurden

bereits im vorigen Schritt behandelt. Für eine umfassende Projektmodifikation ist es aber nochmals erforderlich auf der Ebene des Projektszenarios eine Risiko- und Chancenanalyse durchzuführen.

Für das definierte Szenario werden dabei die Risiken und Chancen, deren Auswirkungen und Folgen identifiziert, grob eingeschätzt und soweit möglich auch kostenmäßig bzw. zeitlich bewertet. Das Ergebnis soll zusammen mit dem definierten Szenario wesentliche Grundlage für die Entscheidungsfindung sein, welche Projektmodifikation weiter verfolgt und umgesetzt wird.

Auch die Ergebnisse aus diesem Schritt können wiederum Rückläufe zu vorangegangenen Schritten hervorrufen, nämlich wenn sich die Variante aus Sicht der Risiken und Chancen als nicht optimal herausstellt. Die unterschiedlichen Ansatzpunkte für eine gezielte Neudefinition eines Szenarios werden dabei gleich mitgeliefert.

Maßnahmenplanung

Für die effiziente und rasche Umsetzung der angestrebten Projektanpassung hilft ein konkreter Plan, wer was bis wann zu tun hat, um weitere Schritte einleiten zu können. Die Maßnahmen sollen dabei so konkret wie möglich beschrieben sein, eindeutig die Verantwortung und Schnittstellen klären, die Prioritäten festlegen und vor allem die Termine vorgeben. Gerade für die Verfolgung des Beitrags zur Zielerreichung ist es zweckmäßig auch den Zusammenhang herzustellen, was mit der Maßnahme erreicht werden soll. Damit schärft sich die Handlungsanweisung und die Verantwortlichen können rechtzeitig positiven Einfluss auf die Entwicklung der Ergebnisse nehmen.

Der Maßnahmenplan kommuniziert das Ergebnis des Optimierungsprozesses außerhalb der Change-Organisation. Es ist sicherlich ratsam, diesen nicht als erstes Kommunikationsmittel zu wählen sondern die Change-Kommunikation bereits

vorlaufend arbeiten zu lassen. Denn nach wie vor stehen Emotionen und Befindlichkeiten der Projektbeteiligten stark am Prüfstand.

Maßnahmenumsetzung

Die Maßnahmenumsetzung erfolgt vom jeweils Verantwortlichen, der in der Planung festgelegt wurde. Die übergeordnete Verantwortung für die Umsetzung trägt die Projektleitung. Sie soll sicherstellen, dass die Aufgabenverteilung eindeutig erfolgt und die Betroffenen wissen, was zu tun ist. Weiters soll sie dabei abklären, ob die erforderlichen Grundlagen vorliegen oder noch bereitgestellt werden müssen. Je konkreter die Anweisung erfolgt, umso höher ist die Erwartung an das Ergebnis. Die Projektleitung soll den Überblick über die Umsetzung bewahren und muss ggf. steuernd eingreifen, um sie voranzutreiben.

Change-Controlling

Maßgebend ist, dass nicht nur das Bewusstsein über eine mögliche Projektmodifikation geschaffen wird, sondern auch deren Umsetzung in dem Rahmen wirksam passiert, wie er im Szenario geplant wurde. Ergreifen sich Abweichungen, muss entsprechend gegengesteuert werden.

Mit den Elementen der Kontrolle und Steuerung wird ebenso die Effizienz der gewählten Maßnahmen als auch die Gesamtentwicklung der Projektmodifikation beobachtet. Die Change-Organisation hat die Ergebnisse zu plausibilisieren, ob sie die Wirksamkeit erfüllen, die von ihnen erwartet wurden.

Für das Controlling geben die Projektdefinition und die dazugehörige Risiko- und Chancenanalyse den Soll-Zustand vor, die mit den Ergebnissen aus der Maßnahmenumsetzung verglichen werden. Bei Abweichungen sollen steuernde Maßnahmen ergriffen werden, um das Gesamtziel erreichen zu können.

Change-Kommunikation

Mit der Konzeption der Change-Kommunikation kann ein wesentlicher Einfluss auf den gesamten Prozess genommen werden. Schlechte Kommunikation führt zu Verzögerung bis zur Behinderung des gesamten Prozesses und kann auch den Erfolg des Ergebnisses maßgeblich lenken. Es ist sehr klar in der Change-Organisation als auch in der Projektorganisation und im Unternehmen zu positionieren und sollte sich an die definierten Eckpunkte halten.

Verändern heißt Emotionen zu treffen und diese gilt es genauso zuzulassen wie auch wieder auf eine sachliche Ebene zurückzuführen. Deshalb ist sehr sorgfältig mit Inhalten umzugehen und mit hoher Sensibilität die Kommunikation aufzubauen.

Ein konsequentes Konzept sollte folgende Aspekte beleuchten:

- > Zielgruppe
- > Verfasser / Kommunikator
- > Häufigkeit
- > Inhalte
- > Form
- > Umfang

Prozesswirksamkeitsanalyse

Das Ende des Change-Prozesses ist erreicht, wenn die neue Projektdefinition abgeschlossen ist. Es gibt keine offenen Maßnahmen mehr, es liegen die Projektziele und ein Planungsszenario vor. Dann übernimmt das Projektmanagement die weiterführende Projektabwicklung.

Am Ende des Prozesses soll eine Analyse durchgeführt werden, die die Wirksamkeit und Effizienz der einzelnen Schritte analysiert und Verbesserungspotenziale für die Abwicklung eines Veränderungsprozesses aufzeigt. Gerade in projektorientierten Organisationen ist auch das Wissen um das Change-Management aus methodischer Sicht wertvoll.

5. ZUSAMMENFASSUNG

Chancenmanagement liefert Ansätze, um Projekte wirtschaftlicher und effizienter zu machen. Es lenkt die Aufmerksamkeit gezielt auf die Optimierung, dreht die Perspektive der Problemorientierung um und denkt weitreichender im Rahmen der Zielvorgaben.

Die Weiterentwicklung zum Change-Management hebt diesen Perspektivenwechsel auf eine höhere Ebene. Sie greift in die Ziele ein, lässt diese hinterfragen, konkretisieren, sucht neue Wege und braucht doch die bisherigen Erkenntnisse. Die Veränderung selbst ist nicht schlecht. Sie kann nur schlecht gemanaget sein, beginnend bei einem mangelnden Konzept bis zu einer unprofessionellen Kommunikation und Change-Führung.

Veränderung wird nicht gewünscht, sie wird gefordert. Es geht darum sachlich mit ihr umzugehen, um das Projekt am Leben zu erhalten und noch besser zu machen unter den Prämissen, denen es gegenüber steht.

Veränderung braucht Offenheit von allen Beteiligten und Betroffenen. Sie braucht Treiber und Unterstützer. Sie braucht Querdenker und Bewahrer. Veränderung ist Teil der Projektentwicklung und soll als solches strukturiert und nachhaltig umgesetzt werden. <<

Quellen:

- > Waldauer E.: Chancenmanagement, Modell zur Umsetzung von Chancen bei Bauprojekten aus Sicht des Bauherrn, Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Graz 2010
- > Stempkowski R., Waldauer E., et al.: Risikomanagement Systeme, 2011, in Vorbereitung