

Michael Jug

# Der Projektmensch im 21. Jahrhundert

## Wir arbeiten jetzt gemeinsam!



„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen.“

*Konfuzius*

Flexibel. Belastbar. IT-affin. Dynamisch. Motiviert. Diese Charaktereigenschaften soll der einzelne Projektmensch im 21. Jahrhundert mit sich bringen. Soweit so theoretisch. Wenn jetzt viele solche „Projektmenschen“ ein Team bilden, können diese Eigenschaften die gesamte Gruppe außer Kraft setzen. Warum? Weil jeder anders arbeitet. Ähnliche Charaktere treffen mit verschiedenen Ansichten aufeinander.

Es gibt zum Teil schon Beziehungen und Erfahrungen aus vergangenen Projekten (positiv wie auch negativ) und natürlich auch viele Erstkontakte. Gerade am Anfang des Projekts muss sich das soziale Umfeld noch aufeinander einstellen. Je-

des Teammitglied nimmt nun seine gewohnte Arbeitsweise mit in das Projekt. Eine Angleichung (= Änderung) muss erfolgreich durchgeführt werden. Welche Phasen durchlebt nun eine Gruppe von Menschen, wenn Veränderungen durchgeführt werden?

Im Zeitalter der Beschleunigung glaubt man, dass so ziemlich alles möglich sei, vor allem auch eine schnelle Veränderung, um dann desillusioniert festzustellen, dass es doch nicht so einfach geht.

Eine Studie von IBM Global Business Services unter 220 Projektmanagern ergab, dass 50% der untersuchten Change-Projekte zumindest problembe-

haftet waren, 17% der Projekte wurden sogar abgebrochen.

### 1. VORINFORMATION UND KONFRONTATION

Veränderung bedeutet Spurenwechsel, kurviges Gelände und Gegenwind. Man stört grundsätzlich einmal eingefahrene Verhaltensmuster.

Die Macht der Gewohnheit ist ein Gegner, der nicht zu unterschätzen ist. CEOs von multinationalen Konzernen berichten über ihr Gefühl von Machtlosigkeit beim Versuch, das große Schiff umzusteuern – zu tief sind die vernetzten Strukturen. Veränderung bedeutet Abschied nehmen von Vertrautem. Loslassen ist keine einfache Tätigkeit, erst recht nicht, wenn der Weg in etwas Neues und Ungewohntes führt. Als Beispiel soll eine digitalisierte Planprüfung dienen. Die neue Arbeitsweise erfolgt künftig über ein Internetportal mit fixiertem Plancode und einem automatisierten Soll-Datum bei den Prüfstellen. Was dem Projektleiter einleuchtet, muss noch lange nicht dem Team, idF. den externen Planern, oder den Prüfstellen klar sein. Wenn man jahrelang mit seinem Verhalten (z.B. Pläne per E-Mail versenden) Erfolg hatte, ist keine oder wenig Veränderungskultur vorhanden.

Eine Erneuerung, wie das elektronische Freigeben von Plänen, bringt das bisherige System des Denkens und Handelns ins Wanken. Das weckt bei den Menschen, die sich ausgeliefert fühlen, Bedenken oder sogar Ängste. Wenn der Statiker für das Projekt nun plötzlich mit



Gespräch Planmanagement

einem Login und Passwort hantieren muss, aber grundsätzlich vor dem Internet Angst hat und ein starkes Sicherheitsverlangen besitzt, wird diese Person Vermeidungsstrategien entwickeln. Dann ist diese Neuerung „... zu kompliziert“, oder man entwickelt Horror-Szenarien „... was passiert, wenn mein Computer kaputt ist“, oder „... bin ich dann schuld, wenn ich einen Computervirus verbreite?“

Im ersten Schritt sind die Beteiligten und Betroffenen frühzeitig über die Neuerungen zu informieren, am besten während einer der wöchentlichen Projektbesprechungen; in unserem Beispiel „digitale Planfreigabe“, wenn alle Planer an einem Tisch sitzen. Die reine Information ist aber nur die halbe Miete, da diese die betroffenen Personen zu passive (Anwesende) Zuseher degradiert. Sie können zwar eine Meinung abgeben, aber die Entscheidung muss akzeptiert und geschluckt werden.

Wesentlich besser ist es, die Projektteilnehmer zu Erbauern und Handwerkern der neuen Arbeitsweise zu machen. Man stellt noch nicht die neue Methode dar, sondern vielmehr die feste Absicht, gemeinsam eine Optimierung durchzuführen, die allen helfen wird, Qualität zu gewinnen.

Die Projektmitarbeiter wollen grundsätzlich eine Erleichterung in ihrer Arbeit erfahren, aber sie wollen auch eine gewisse Selbstbestimmung und ein Mitspracherecht haben. Es ist schließlich auch ihre Tätigkeit, die benötigt wird, das ursprüngliche Projektziel, nämlich das fertige Bauwerk, zu realisieren.

## 2. GEMEINSAME ZIELSETZUNG

Wenn als Ziel die neue Arbeitsweise bekannt gegeben wird, sollte gleichzeitig eine Einladung erfolgen, diese Arbeitsoptimierung mitzugestalten. So kann man folgende drei Vorteile ausnutzen:

- > I) Steigerung des Selbstwertgefühls, indem der Beteiligte zum Akteur gemacht wird.
- > II) Schaffen einer kooperativen Veränderungskultur. Durch die Gespräche wächst auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl.
- > III) Die Arbeitsweise des gesamten Projektteams lässt sich effektiv verändern, wenn die Akteure selber die Veränderung vorantreiben.

Ein wichtiger Hinweis für die gemeinsame Zielsetzung: Oft kommt es genau in diesem Abschnitt noch einmal zu einem Aufbäumen. Meist wird die Grundsatzdiskussion noch einmal aufgewärmt. Obwohl bei dem vorherigen Termin die Information klar vernommen wurde und es bei der Konfrontation eine klare Zustimmung und Einigkeit gegeben hat, ist man nun (vielleicht weil man ein paar Nächte darüber geschlafen hatte) bei der gemeinsamen Zielsetzung nicht mehr davon überzeugt. Es werden dann richtige Änderung-Verhinderungstechniken geboren.

Hintergrund dieser Killer-Strategien ist entweder, dass das vermeintliche Ziel nicht das motivationale Ziel ist, oder schlichtweg Angst vor Veränderung. Auch hier gilt es die vier Phasen der Veränderung (Abbildung 1) aktiv und gezielt zu unterstützen.

> Abb. 1

## 3. PROZESSE DEFINIEREN

Ist das Ziel fixiert, geht man in die Umsetzung.

Zuerst erfolgt eine Aufnahme der Ideal-Situation mit den Beteiligten (optimal in Form eines Interviews bzw. eines Gesprächs in der Gruppe der betroffenen Personen). Um das Gehörte auch als gemeinsame Basis klar zu verstehen, ist es wichtig, eine Prozessrekonstruktion und -beschreibung miteinander durch-

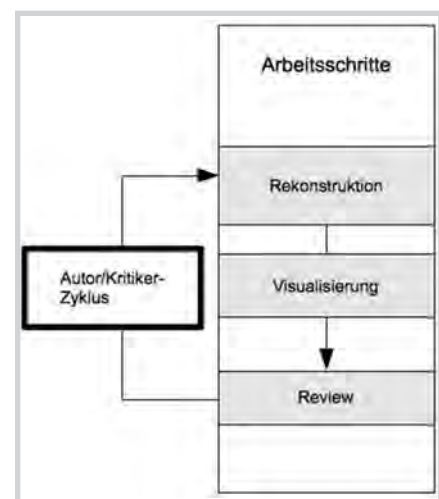
zuführen. Am besten mithilfe einer Visualisierung von Prozesselementen. Diese Analyse muss sofort mit den Personen durchgeführt werden, um ggf. schnell zu reagieren, wenn Unstimmigkeiten auftauchen.

Diese Abklärungen sind im Kollektiv eine ausgezeichnete Möglichkeit, um ein gemeinsames Commitment zu erarbeiten. Durch diese Rekonstruktion wird auch ein Verständnis von Schnittstellen gefördert. Es erfolgt eine Aufarbeitung der Arbeitspakete und der Verantwortlichkeiten. Die gemeinsame Dokumentation ist dann (nur) noch zu verabschieden.

Am Beispiel der digitalen Planfreigaben sollte man sich einen Zeitraum von einem halben Tag tatsächlich einplanen. Das Gespräch kann unterstützend mit begreifbaren Modellen geführt werden.

Eine Visualisierung und das Skizzieren eines Flussdiagramms ist zusätzlich ein ausgezeichnetes Hilfsmittel, um eine gemeinsame Sprache zu finden.

Diese Workshops weisen fast seismografisch auf Verbesserungspotenziale hin. Bei jeder Prozessdefinition fragt sich die Gruppe, wo wertvolle Zeit verloren geht und somit Geld liegen gelassen



Prozessanalyse

# projekt

wird. Das Klarstellen der eigenen Probleme und der möglichen Lösung hilft auch der Vergemeinschaftung. Man lernt voneinander.

## 4. TEILNEHMER INFORMIEREN UND SCHULEN

Wenn die Prozesse definiert sind und in der entsprechenden Datenbank konfiguriert wurden, sind die Personen und die weiteren zukünftigen User (Anwender) zu informieren und zu schulen. Auch hier gilt vorab eine klare Zieldefinition, um ein positives Bild zu vermitteln, warum man nun seine Arbeitsweise verändert.

Die Schulung und die Unterstützung sind im besten Fall so aufzubauen, dass beide Gehirnhälften beansprucht werden. Den

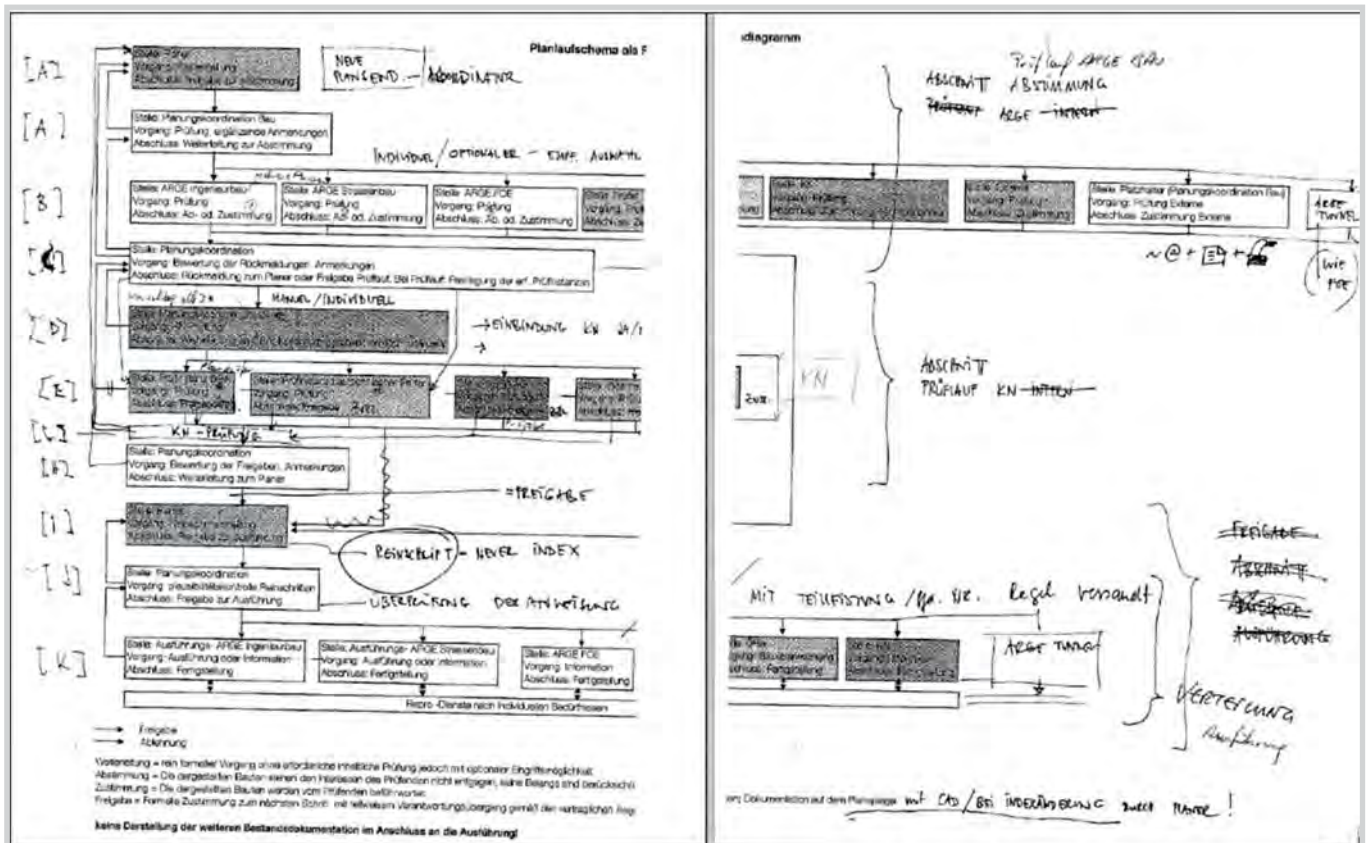
entscheidenden Durchbruch beim Lernen erlangt man erst, wenn Menschen Dinge selbst erfahren. Das erfolgt durch direkte Anwendung der neuen Arbeitsweise. Durch das Ausprobieren und das Sammeln von Erfahrungen durchleben die Anwender eine Verbesserung des Arbeitsstils (sog. anchored instructions). Erlebnisse erzeugen konkrete Bilder und machen den Lernstoff lebendig. Nur was die Projektmitglieder wirklich berührt, bleibt hängen. Unser Gehirn ist keine Festplatte, sondern ein Erfahrungsspeicher. Wir lernen nicht durch die Vermittlung von Wissen, sondern durch positive Erfahrungen. (Vgl. Sander, 2011)

Gehen wir zurück zu unserem Beispiel: der digitale Planfreigabelauf. Wir könnten das Training nun sehr theoretisch und trocken durchführen. Bei solchen

Schulungen verwandeln sich die Sekunden in Stunden und es dauert nicht lange, bis die Frage auftaucht, warum man überhaupt hier sitzt und Zeit vergeudet. Besser ist es, das Ganze dynamisch und interaktiv zu gestalten: Projektmitarbeiter müssen abwechselnd als zu schulende Personen zum Rechner nach vorne kommen und Programmbefehle ausführen. Gerade bei unserem Beispiel hilft es, die Rollen – zur Ermunterung – ganz bewusst zu vertauschen: Ein Zeichner, der normalerweise Pläne abzugeben hat, darf auf einmal als Bauherr agieren.

## 5. BETREUUNG UND LESSONS LEARNED

Die Betreuung während der Umsetzungsphase von neuen Arbeitsweisen



# mensch

ist wichtig. Sie dient als Starthilfe, um die neuen Muster zu erlernen. Aber auch nach dieser ersten Umsetzungsphase muss eine aktive Kontrolle die Einhaltung überprüfen und ggf. Fehlentscheidungen, die beim Definieren des Prozesses passieren, abfangen und revidieren. Lessons Learned, zu Deutsch, „gewonnene Erkenntnisse“, ist ein Fachbegriff des Projektmanagements bzw. des Wissensmanagements. Er bezeichnet die schriftliche Aufzeichnung und das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken in Projekten. Deren Beachtung und Vermeidung können sich als nützlich für weitere Projekte bzw. in unserem Fall weitere Prozesse erweisen. (Vgl. Volland, 2010)

Häufig endet in der Praxis ein Projekt mit der Übergabe eines konkreten Projektergebnisses an den Kunden. Betrachten wir nun auch die neue Arbeitsweise (digitale Planfreigabe) als ein kleines Projekt und stellen dieses dem Projektteam als eine Kette von möglichen Optimierungen dar. So kann die nachträgliche Analyse der organisatorischen Ereignisse in Form einer einfachen Nachbesprechung schnell vom Team beurteilt werden.

Es ist dabei wichtig, diese Erfahrungen schriftlich zu dokumentieren. Dies dient dann für die Vorbereitung weiterer Prozessoptimierungen (= weitere Veränderungen). Aufgrund der Erfahrungen kann man zukünftige Änderungen viel besser beleuchten.

Der einfache Mechanismus basiert auf vier Fragen:

- > I) Was hätte passieren sollen?
  - > II) Was ist wirklich passiert?
  - > III) Warum gab es Abweichungen, Unterschiede?
  - > IV) Was können wir daraus lernen?
- (Vgl. Auer, 2007)

Weitere Zielsetzungen, Schlüsselprozesse, Einbindung von zusätzlichen Projekt-

mitarbeitern und künftige Schulungen müssen aufgrund der Lessons Learned abgestimmt werden.

Diese Erfahrungen helfen auch anderen Projektmitgliedern bei der Durchführung ihrer Optimierungen. Ein geglückter und erfolgreich umgesetzter Freigabeprozess bei Plänen kann somit schnell auch für die erfolgreiche Optimierung der

Linke Gehirnhälfte Wörter + Sprachen	Rechte Gehirnhälfte Personen + Erlebnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprache</li> <li>- Zahlen</li> <li>- Lesen</li> <li>- Logisches Denken</li> <li>- Planung</li> <li>- Analyse</li> <li>- Digitales Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuelles Denken</li> <li>- Emotionen</li> <li>- Musikalität</li> <li>- Ganzheitliche Erfahrung</li> <li>- Körpersprache</li> <li>- Synthese</li> <li>- Analoges Denken</li> </ul>

Hirnhälften

Rechnungsfreigabe ausgenutzt werden.

Gefahr	Folge	Maßnahme(n)
Unklare Ziele	Veränderung schlingert	Klare Zielfestlegung
Problemsicht überwiegt Lösungsperspektive	Gefangen im Teufelskreis des Problems	Fokussierung auf das Ziel, lösungsorientierte Sichtweisen propagieren und vorleben
Systemische Rückkopplung wird unterschätzt --- Eigene Macht wird überschätzt	Maßnahmen verpuffen, Jojo-Effekt, unerwartete Störungen	Selbstorganisation des Systems durch Einbindung der Funktionsträger (Schlüsselpersonen) nutzen
Motivationale Faktoren werden übersehen	Stille oder offene Sabotage der Veränderungen	Transparenz, frühe Einbindung der Mitarbeiter, Erzeugung eines Wir-Gefühls
Nichtlineare Prozesse werden falsch eingeschätzt	Prozesse werden über- oder untersteuert	Maßnahmen und deren Dosierung optimieren
Synergien werden nicht genutzt	Reibungsverluste, Kostenprobleme	Vereinfachung von Strukturen
Funktionierende Strukturen werden abgebaut	Dysfunktionalitäten, Kostenfalle	„Repariere nicht, was funktioniert.“
Zeitbedarf von Prozessen wird unterschätzt	Fehlende Anfangserfolge führen zu vorschnellen Schlüssen	Trägheit von Systemen akzeptieren, ggfls. Ressourcen ergänzen
Details dominieren	Verzettelung, Verlust der Zielperspektive	Priorität auf wichtige Faktoren im Prozess, Richtung geht vor Präzision

Hinweisliste

# projekt

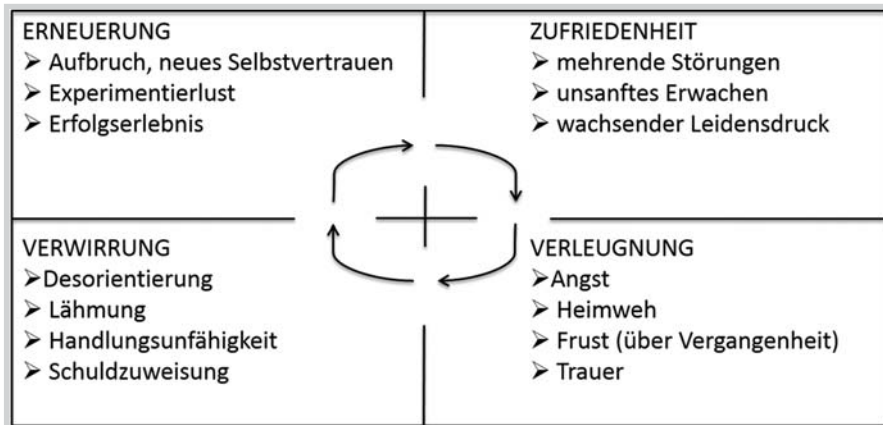


Abb. 1: Phasen der Veränderung, Müller/Ruegg/Tokenbürger – Malik Management

## 6. DIE PHASEN DER VERÄNDERUNG IN DER PRAXIS

Einführung eines Mängelmanagementprozesses in ein Webportal am Beispiel des Projekts Umbau BahnhofCity Wien West. Die Begleitung der vier Phasen

(Abbildung 1):

### PHASE I) ZUFRIEDENHEIT:

Das Aufwecken aus der Zufriedenheit steuerte man in diesem Beispielprojekt über Gespräche mit wichtigen Einzelpersonen im Projektteam.

sonen im Projektteam.

Das Thema: Die Anzahl der Mängel und der hohe Aufwand, diese ganz genau zu verfolgen (= Konfrontation).

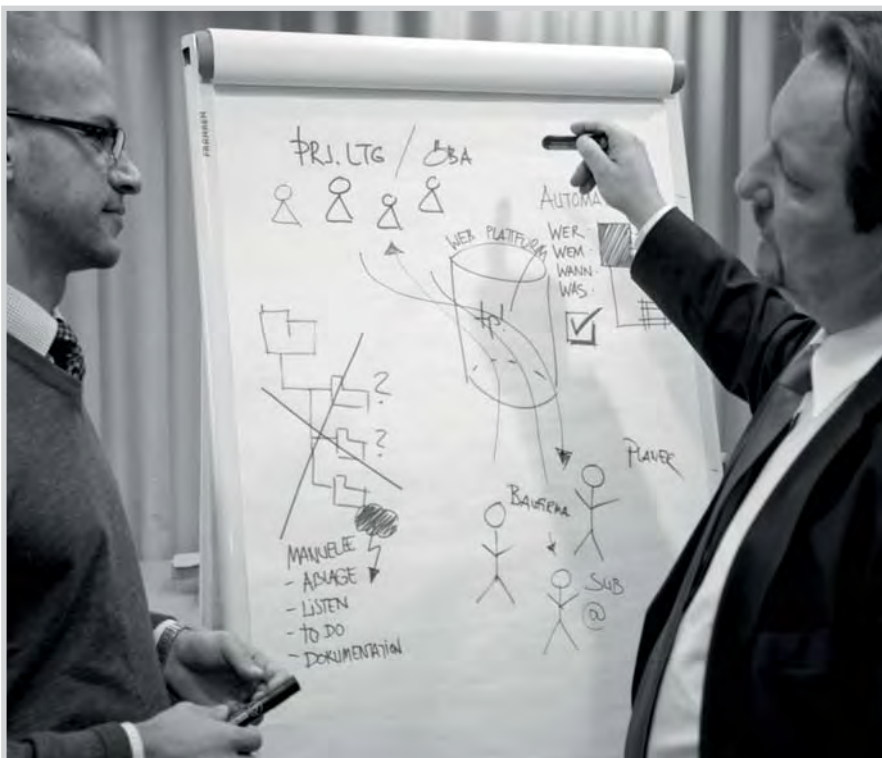
Durch die Darstellung der Schnittstellen und Gewerke sowie den zahlreichen Abstimmungen wurde eine Betroffenheit geschaffen. Für jeden Einzelnen bedeutete das, dass der Aufwand der zusätzlichen Organisation nur mit noch mehr Arbeitszeit abgearbeitet werden kann.

### PHASE II) VERLEUGNUNG:

Nachdem der Leidensdruck anerkannt wurde, kam die Phase der Verleugnung. Man wollte nicht wahrhaben, dass die alten Arbeitsweisen nicht zielführend sind. Hier erfolgte eine Gegendarstellung: Es wurde Sicherheit und Stabilität durch zahlreiche Erfahrungswerte und Darstellung von Referenzen bei anderen sogenannten Fast-Track-Projekten geboten. Auf kritische Anfragen der Personen wurde schnell reagiert und es gab fixe wiederkehrende Termine vor Ort. Ganz wichtig war es, die alte Arbeitsweise nicht abzuwerten, da es sonst zu einer Verteidigung und Stagnation gekommen wäre.

### PHASE III) VERWIRRUNG:

Nach der Verleugnung hatte man in etwa einen Gleichstand zwischen Gewohnheit und neuer Arbeitsweise. Ein weiteres Merkmal waren Schuldzuweisungen, wenn diese neuen Arbeitsweisen noch nicht ganz ideal liefen. Dieser „Verwirrung“ konnte man mit dem Aufzeigen der Chancen und der Perspektiven entgegenwirken. Durch die Darstellung von guten Fallbeispielen gab man eine Orientierung vor. In den Workshops bei der ÖBB wurden realistische Quick Wins gezeigt und erarbeitet. Durch diese praxisgerechten Resultate konnte sich bei den Personen der Sinn der neuen Arbeitsweise erschließen. Es entstand ein positives Zukunftsbild.



Persönliche Optimierungsgespräch ÖBB

# mensch

## PHASE IV) ERNEUERUNG:

Hat man die Verwirrung durchgestanden, geht es um das Aufbauen. Verschiedene Trainingsmöglichkeiten boten den Teilnehmern, sich spielerisch den neuen Methoden anzunähern. So bestärkten sich die Projektmitarbeiter gegenseitig, ihre richtige Lösung gefunden zu haben, und waren trotzdem an der Variante des Kollegen interessiert. In diesen Gesprächen gab es genug Raum für die Selbstreflexion und dadurch Platz, die Erneuerung positiv zu besetzen. Die Zusatznutzen, die die Projektteilnehmer für sich selber sahen, wurden geäußert und zustimmend vom Rest der Gruppe bestätigt und verstärkt.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE BETRACHTUNG

Eine geglückte und erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung steigert das Selbstbewusstsein der Gruppe. Mit dieser guten Basis kommen einzelne Projektmitarbeiter schnell auf kreative Ideen

für weitere Optimierungen.

Wenn der Prozess „digitale Planfreigabe“ im Arbeitsalltag einen täglichen Zeitgewinn bringt, ist die Motivation groß, ähnliche Prozesse zu verbessern.

Doch bei allen Möglichkeiten der Rationalisierung und automatisierten Abwicklungsverfahren ist es wichtig, persönliche Besprechungen als Austausch von Informationen und Entscheidungsfindungen zu pflegen. Es ist bekannt, dass lediglich 10 bis 20% der Botschaft mit den Inhalten der Worte gesendet und empfangen werden. Die überwiegende Mehrheit läuft über andere Kanäle.

Dazu gehören Informationen, die über die EDV nicht übertragbar sind, wie Körpersprache (Mimik, Gestik, Haltung) und Tonfall. Wenn es also um das Klären von weitreichenden Entscheidungen geht, ist die beste Möglichkeit nach wie vor das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Mit diesem Hintergrund sind auch die Änderungen und die Einführung von

Prozessen zu konstruieren. Eine gemeinsame Arbeitsweise z.B. auf einer webbasierten Plattform muss als eine Unterstützung bei der Abwicklung der Bauprojekte gesehen werden. Man benötigt trotzdem noch immer Platz für die Jour fixe, um schnelle Entscheidungen im Gespräch zu erarbeiten. Improvisationen sind eine Eigenheit, die – in einem gewissen Maße – beim Bauen dazugehören. Wenn jede Aktion klar als Prozess definiert wird und in einem gewissen Schema läuft, kann diese Überregulierung schnell dem Ziel entgegen wirken.

### QUELLEN:

- Auer, Thomas (2007): ABC der Wissensgesellschaft. Verlag: doculine; ISBN 978-3981059540
- Popper, Karl (1994): Alles Leben ist Problemlösen: Über Erkenntnis, Geschichte und Politik. Verlag: Piper; ISBN 3-492-22300-1
- Sander, Constantin (2011): Change! Bewegung im Kopf – Ihr Gehirn wird so, wie Sie es benutzen. Verlag: BusinessVillage; ISBN 978-3869800134
- Volland, Alexander (2010); <http://www.pmq.s.de/index.php/qualitaetssicherung.html>, aufgerufen am 30.12.2012

