

Nachhaltigkeit von Beratungsprojekten – die Qualität der Umsetzung als Treiber



Dr. Johann Fischl, November 2018

Die Zielsetzung der Beratung auf den Punkt gebracht: Das Unternehmen soll nachher besser funktionieren als vorher. Wenn Beratungsprojekte aber an der Schnittstelle zur Umsetzung ins Stocken geraten, bleibt die angestrebte Veränderung und damit der Projekterfolg auf der Strecke. Das ist kein Einzelfall, sondern eine leidvolle Erfahrung, die auch vor mittelständischen Unternehmen nicht halt macht. Um aus Veränderungsprojekten mehr herauszuholen, gilt es von Projektbeginn an der Umsetzung ein hohes Augenmerk zu schenken.

Seit 1994 untersucht der Chaos Report der Standish Group (1) aus den USA den Erfolg bzw. Misserfolg von IT-Projekten. Die Ergebnisse der Befragung 2015 belegen, dass fast 20% der Projekte abgebrochen wurden, über 50% der Projekte zwar realisiert wurden aber die Ziele nicht erreicht haben und weniger als 30% aller Projekte wirklich erfolgreich waren.

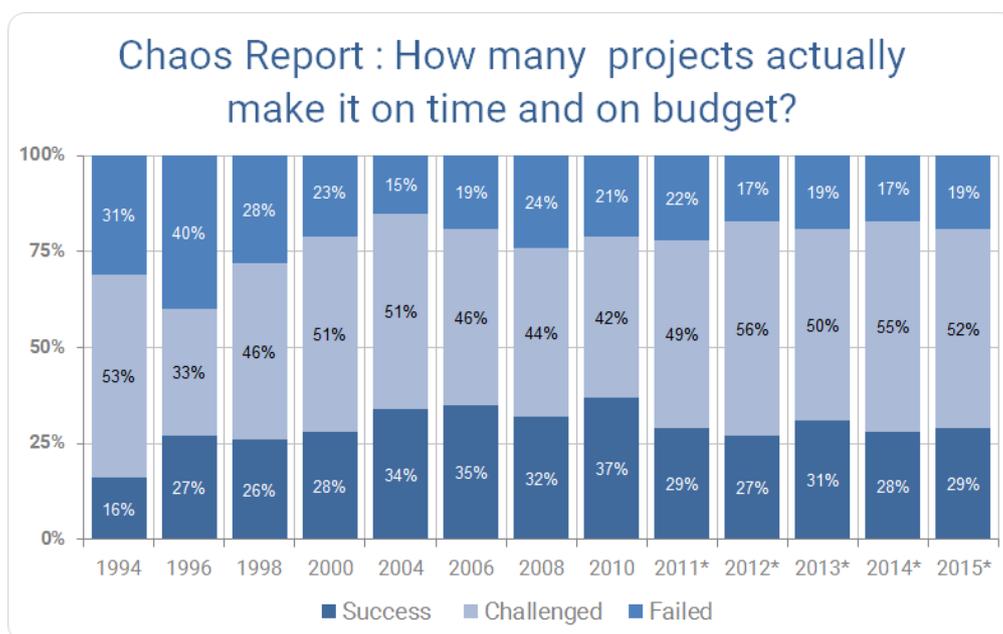


Abb. 1: Erfolg von IT-Projekten (2)

Diese Erfahrung aus IT-Projekten darf tendenziell auch auf andere Veränderungsprojekte übertragen werden. Wenn der letzte Haken im Umsetzungsplan gesetzt ist und das letzte Projektmeeting stattgefunden hat, bedeutet das noch lange nicht, dass die Veränderung

erfolgreich und nachhaltig stattgefunden hat und damit die Projektziele erreicht wurden. Diese Erfahrung haben viele Unternehmer und Führungskräfte gemacht.

Die Anleitung zum Scheitern

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, können die Gründe, warum Veränderungsprojekte in der Umsetzung scheitern oder sich der nachhaltige Erfolg nicht einstellt, wie folgt zusammengefasst werden:

- (a) Mangelnde Kommunikation
- (b) Ungenaue Zielsetzung
- (c) Stakeholder werden nicht abgeholt
- (d) Ungenügendes Projektmanagement
- (e) Mangelnde Flexibilität bezüglich Änderungen

Oft gibt es nur eine Veranstaltung, in der die betroffenen Mitarbeiter über das Veränderungskonzept **informiert** werden. Die entscheidenden Fragen, die im Anschluss daran die Mitarbeiter an die Führungskräfte haben, bleiben oft unbeantwortet:

- Warum ist die Veränderung notwendig (Sinn-Frage)?
- Wie wird die Veränderung die Arbeit der Mitarbeiter beeinflussen (Relevanz-Frage)?
- Welche Chancen bietet die Veränderung für die Mitarbeiter (Nutzen-Frage)?

Klare definierte **Projektziele** (SMART) bilden den Ankerpunkt für den Veränderungsprozess. Sie sind die Messlatte, an der Fortschritte in der Umsetzung festgemacht werden können. Sind sie nur schwammig definiert, geht der Fokus verloren und das Risiko steigt, dass die Initiative im Sand verläuft.

Nach dem Promotorenmodell, das auf Eberhard Witte (3) zurückgeht, gibt es vier entscheidende **Stakeholder-Rollen**, die in einem Projekt einzubinden sind, um den Projekterfolg sicherzustellen. Das Modell zielt darauf ab, sich die Stärken und ausgeprägten Kompetenzen einzelner Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zunutze zu machen, und diese als sogenannte Promotoren einzusetzen. Der **Machtpromotor** ist legitimiert aufgrund seiner hierarchischen Position im Unternehmen. Er hat das Budget und kümmert sich um die Definition der Ziele sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Der **Fachpromotor** holt seine Legitimation aus dem objektspezifischen Fachwissen. Er sorgt für die Einbringung der vorhandenen Informationen und leistet einen wesentlichen Input in der Evaluierung des Veränderungskonzeptes sowie in der Wissensvermittlung in der Umsetzungsphase. Der **Prozesspromotor** ist in der Regel der Projektleiter. Er ist prädestiniert für die abteilungs-

übergreifende Koordination und Kommunikation. Der **Beziehungspromotor** hat ein hohes Ansehen innerhalb des Unternehmens und Kontakte über Hierarchieebenen hinweg. Die soziale Kompetenz macht ihn zu einem ausgezeichneten Konfliktmanager. Jede dieser Stakeholder-Rollen ist essentiell für den Projekterfolg. Oft werden sie zu spät identifiziert, nämlich dann, wenn das Projekt mangels unzureichenden Leaderships bereits gescheitert ist.

Ungenügendes Projektmanagement kann ein Veränderungsprojekt in jeder Phase zum Absturz bringen. In der Umsetzung bestehen die Gefahren der Verzettelung und der mangelnden Aufgabentiefe gleichermaßen. Wenn die Komplexität der Umsetzungsaufgabe nicht auf ein notwendiges und ausreichendes Maß reduziert wird und die termingerechte Abarbeitung der Aufgabenliste nicht nachgehalten wird, gerät die Umsetzung ins Stocken. Oft ist der externe Berater in dieser Phase nicht mehr an Bord und die Umsetzung soll vom funktional verantwortlichen Management getrieben werden. Hier wird an der falschen Stelle gespart, denn exzellentes Projektmanagement ist für den Umsetzungserfolg entscheidend.

In der Umsetzung wird die erste Erfahrung mit der Veränderung gemacht. **Mangelnde Flexibilität** bezüglich der Nutzung dieser Lernerfahrung für die Korrektur des Veränderungskonzeptes lässt Entwicklungspotenziale ungenützt und gefährdet die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderung.

Was die Umsetzungsqualität ausmacht

Ein Veränderungsprojekt läuft nach der klassischen Methode in der Regel in 4 Schritten ab. Auf der Basis einer fundierten Analyse wird unter Berücksichtigung der definierten Projektziele ein Veränderungskonzept entwickelt, das in der Umsetzungsphase implementiert wird. In der Phase der Nachhaltigkeit wird die Lernerfahrung genutzt um zu justieren und die angestrebte Veränderung zu verankern.



Abb. 2: CONSENZUM Beratungsprozess

Um den nachhaltigen Erfolg von Veränderungsprojekten sicher zu stellen ist es wichtig, die Umsetzung in jeder dieser Phasen im Fokus zu haben. Was das konkret bedeuten kann und wie Sie vermeiden können, dass die oben beschriebenen Gründe des Scheiterns schlagend werden, sei an einigen Ideen skizziert.

Gegenstand der **Analyse-Phase** ist die Ist-Situation des Unternehmens bezüglich der Problemstellung. Sie stützt sich in der Regel auf Datenanalyse, Interviews mit Mitarbeitern und die Beobachtung von Prozessen. Um die Qualität der Umsetzung zu steigern, empfiehlt es sich zwei wesentliche Aspekte in den Umfang der Analyse mitaufzunehmen:

- (a) ein Führungsaudit und
- (b) die Erfahrung des Unternehmens mit Veränderungsprojekten

Das Ergebnis bezüglich dieser beiden Analysebereiche liefert einen wichtigen Input für die weitere Projektorganisation und den Bedarf für externe Begleitung auch in der Umsetzungsphase. Der Führungsaudit hat auch wichtige Promotorenrollen zu identifizieren, um sie in einem nächsten Schritt aktiv in das Projekt einbinden zu können.

Die **Kommunikation** der Analyse-Ergebnisse bei den Mitarbeitern bereitet den Boden für das Veränderungskonzept auf. Die Mitarbeiter werden in der Ist-Situation abgeholt und sehen bereits in welche Richtung es gehen wird.

Darüber hinaus sollte die Analysephase auch eine Liste von **Quick-Wins** liefern. Dabei handelt es sich um einfache Verbesserungsideen, die keiner Konzeption bedürfen und schnell umgesetzt werden können. So wird mit der Umsetzung parallel zur Konzeption gestartet.

Identifikation entsteht durch **Einbindung**. Dieses Erfolgsprinzip ist in der **Konzeptionsphase** entscheidend. Die Mitarbeiter arbeiten am Veränderungskonzept aktiv mit. Klar definierte und messbare **Projektziele** bilden den Maßstab für die Evaluierung unterschiedlicher Ansätze, Ideen und Szenarien. Für eine höhere Qualität der Umsetzung können Sie in dieser Phase des Projektes wichtige Weichen stellen, wenn Sie außerdem 3 weitere Erfolgsfaktoren berücksichtigen:

- (a) Umsetzbarkeit als Evaluierungskriterium
- (b) Frühes Arbeiten am Veränderungsdruck
- (c) Training der Führungskräfte in der Kommunikation des Veränderungskonzeptes

Bei der Evaluierung unterschiedlicher Lösungsansätze ist neben dem Impact auf die Prozessziele auch die Umsetzbarkeit als zweite Dimension zu berücksichtigen. Dadurch beschäftigt sich das Projektteam frühzeitig mit der Herausforderung, die in der Umsetzung wartet.

Je früher der Veränderungsdruck für die Arbeitsweisen der Mitarbeiter transparent wird, desto eher können Sie an möglichen Ängsten und Widerständen arbeiten. So gewinnen Sie wertvolle Zeit und schaffen Sie eine positive Stimmung bezüglich der zu erwartenden Veränderung.

Oft scheitert die Umsetzung daran, dass die Führungskräfte das Veränderungskonzept bei den Mitarbeitern nicht richtig rüberbringen. Stellen Sie deshalb am Ende der Konzeptionsphase sicher, dass alle Führungskräfte, die in der Umsetzung kommunikativ gefordert sind, das Veränderungskonzept voll inhaltlich verstehen und präsentieren können.

In der **Umsetzungsphase** spricht einiges dafür, dass der externe Berater, der die Analyse durchgeführt und die Konzeptionsphase geleitet hat, an Bord bleibt. Erstklassiges **Projektmanagement** stellt sicher, dass nichts verwässert wird und alle Umsetzungsaufgaben termingerecht erledigt werden. Das **Tempo** in der Umsetzung muss hochgehalten werden, denn alles was zu lange dauert, findet am Ende nicht mehr statt. Das richtige Detail in der Aufgabenliste treibt hier die Qualität. Der externe Berater unterstützt die Führungskräfte aber auch in der **Kommunikation**. Ihr kommt in der Umsetzung eine überragende Bedeutung zu. Jeder einzelne Mitarbeiter ist in seiner individuellen Situation abzuholen und auf die Reise der Veränderung mitzunehmen. Er wird dabei aktiv unterstützt den Sinn der Veränderung zu verstehen und den persönlichen Nutzen der Veränderung zu entdecken. Extrarunden sind dabei Ehrenrunden. Mit der Implementierung von **Feedback-Schleifen** kann der Organisation der Puls gefühlt und die Veränderung feingesteuert werden. Das Feedback-Ergebnis ist der Auslöser für die Entscheidung über das Projektende und die Übergabe der Initiative in die operative Managementverantwortung.

Wenn das Projekt geschlossen ist, bedeutet das noch nicht, dass die Veränderung auch **nachhaltig** implementiert ist. Es ist wichtig, hier weiter am Ball zu bleiben. Eine Möglichkeit bieten dazu **variable Vergütungssysteme**, die es erlauben auch Verhaltens- und Prozessziele abzubilden. Die Verankerung von entsprechenden Zielen, die sich auf die angestrebte Veränderung beziehen, in den Zielvereinbarungen verstärkt das Engagement der Mitarbeiter und die regelmäßige Thematisierung der Veränderung durch die Führungskräfte. Eine weitere Möglichkeit zur Förderung der Nachhaltigkeit sind regelmäßige **Performance-Review-Meetings** (z.B. jährlich). Hier bietet es sich an, den externen Berater miteinzubeziehen. Die Performance wird evaluiert, die Lernerfahrung diskutiert und eventuelle Kurskorrekturen werden definiert. Diese Review-Meetings bieten sich zeitlich als Vorspann zum jährlichen Planungsprozess an.

Entwickelte Initiativen bzw. Maßnahmen können dann gleich in der Planung berücksichtigt werden.

Abschließende Bemerkungen

Umsetzung ist nicht auf die definierte Projektphase beschränkt, sondern begleitet erfolgreiche Projekte von Anfang an. Projekt-Design und Projektplan haben sicher zu stellen, dass die Nachhaltigkeit der Veränderung immer im Fokus bleibt. Die Ausführungen im vorliegenden Unternehmerbrief haben einige Anregungen dazu geliefert. Den externen Beratern kommt auch in der Umsetzung eine wichtige Aufgabe zu. Daher spricht vieles dafür, dass sie auch in der Umsetzung an Bord bleiben.

Die **CONSENZUM Managementberatung** zeichnet sich durch die Führungs- und Managementenerfahrung ihrer Berater aus. Damit liefern wir unseren Kunden einen echten Mehrwert, wenn es um die Umsetzung von Beratungskonzepten geht. Wir bleiben an Bord, in einer maßgeschneiderten Form bis hin zum Interim-Management, und verhelfen Ihren Veränderungsinitiativen zum Durchbruch.

Quellenhinweise:

- (1) www.standishgroup.com
- (2) <https://www.crystalballservices.com/Services/Consulting/Project-Risk-Analysis>
- (3) Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

Johann Fischl



CONSENZUM - Managementberatung * Dr. Johann Fischl KG
Friedhofstraße 9 * A-2353 Guntramsdorf * Tel. +43. 2236. 50 65 71 * Fax +43. 2236. 50 65 72
Mail fischl@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
