

## 2. Grundsätzliches zu Projekten

### 2.1 Was ist ein Projekt?

Die Methodik des Projektmanagements wurde entwickelt, um komplexe Aufgaben mit besonderen Herausforderungen zu bearbeiten. Diese sind meist nicht geeignet, sie in der Linienorganisation zu bewältigen. Hierzu wird eine speziell dafür zusammengesetzte Gruppe, in der sich Experten, Vertreter der relevanten Bereiche und inhaltlich Beteiligte finden, zeitlich befristet gegründet. Change-Projekte sind Vorhaben, die einen Veränderungsprozess zum Ziel haben. Sie haben folgende Merkmale:

Methodik des  
Projektmanagements

- neuartige Themenstellung und einmalig,
- hohe Relevanz für die Organisation bzw. Organisationsteile,
- Zielvorgaben,
- beinhalten die Veränderung von Strukturen, Abläufen und Verhaltensweisen,
- sie bringen eine abgegrenzte, komplexe Aufgabenstellung und verschiedene fachlich erforderliche Expertisen mit sich,
- Zusammenarbeit verschiedener Bereiche (der Linienorganisation),
- zeitlich, finanziell und personell begrenzt,
- mit einem gewissen Risiko versehen und
- werden im Rahmen einer spezifisch dafür eingerichteten Projektorganisation durchgeführt.

Die Ziele eines (Change)-Projekts sind grundsätzlich nur durch die Kooperation mehrerer Beteiligter, Bereiche und Ebenen zu erreichen. Die Methodik des Projektmanagements bricht das in Organisationen vorherrschende Prinzip der Zuständigkeit und birgt deshalb eine bessere Chance auf Lösungsorientierung. Für eine zielorientierte Steuerung dieses Vorhabens werden verschiedene Instrumente genutzt sowie Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen. Ein Projekt entwickelt sich dynamisch in Abhängigkeit von Beteiligten, Aufgabenerfüllung, Ressourcen und Umfeld. Es stellt

**Aufgabe oder  
Projekt?**

andere Anforderungen an alle Beteiligten als das Tagesgeschäft und unterscheidet sich auch insofern von laufenden (Linien-)Aufgaben.

In manchen Fällen geben Führungskräfte im laufenden Geschäft „nebenbei“ Aufträge an Mitarbeiter („Machen Sie mal ...“), z. B. in Besprechungen oder Rücksprachen. Ihnen ist dabei nicht klar, dass Sie damit unter Umständen aufgrund der Komplexität ein Projekt auslösen, das eigentlich entsprechende Formalien, Planung und Ressourcen benötigt. Mitarbeiter haben dann oft das Problem, dass sie eine komplexe Aufgabe übertragen bekamen, aber nicht das entsprechende Instrumentarium und Ressourcen nutzen und an bestimmten Punkten Entscheidungen einfordern können. Der Auftrag wird nicht schriftlich fixiert. Oft sind auch die Zielsetzungen nicht ausreichend geklärt. Das hat Folgen für das Ergebnis: es entstehen Missverständnisse und das von der Führungskraft gewünschte Ergebnis wird nicht oder nur teilweise erreicht. Umgekehrt genügt es nicht, eine Aufgabe zum Projekt zu erklären, aber die erforderlichen Rahmenbedingungen und Ressourcen nicht zu schaffen. Auch für kleine Projekte sollten wenigstens die wichtigsten Elemente des Projektmanagements wie z. B. die Formulierung eines Projektauftrags, eine Projektplanung und die Einrichtung einer Projektorganisation genutzt werden. Im Band „Führung von Veränderungsprozessen“ dieser Reihe von Hartwich, S. 64 ff. finden Sie ebenfalls Ausführungen dazu.

### **Vor- und Nachteile von Projekten**

**Vorteile**

Projekte bieten den Vorteil, dass sie

- zielorientiertes Arbeiten fördern,
- ein Methodenset und Steuerungsmöglichkeiten verfügbar machen,
- transparente Ergebnisse gewährleisten,
- Experten-know-how nutzbar machen und Teamarbeit realisieren,
- (zeitlich) flexibles Arbeiten ermöglichen,
- der Projektleitung Führung auf Zeit ermöglichen,
- die Vernetzung der Beteiligten für die Zusammenarbeit verbessern,

- die Beschränkungen der Arbeit in der Linienorganisation und von Bereichsgrenzen außer Kraft setzen können,
- Intensive und außergewöhnliche Lern- und Entwicklungschancen für Beteiligte bieten.

Sie können folgende Nachteile mit sich bringen:

**Nachteile**

- Zielerreichung und Verlauf des Projekts sind stark abhängig vom Rückhalt durch den Auftraggeber.
- Sie sind risikobehaftet.
- Sie benötigen Ressourcen, die unter Umständen aus der Linie zu leisten sind.
- Sie stellen hohe Anforderungen inhaltlicher, methodischer und sozialer Art an die Mitwirkenden.
- Sie erfordern Mehrarbeit, Arbeitsdruck, hohe Einsatzzeiten.
- Sie bringen möglicherweise Arbeits- und Kooperationsprobleme der Projektmitarbeiter.
- Konflikte zwischen Projektorganisation und Linienorganisation hinsichtlich Einsatz von Personen und Ressourcen sowie Zielsetzungen sind abzusehen.

Die Entscheidung für ein Projekt sollte bewusst und systematisch anhand der oben aufgeführten Kriterien getroffen werden. Projekte, die zwar so genannt werden, aber nicht den Kriterien entsprechen, werden besser als Linienaufgabe aufgegriffen, auch wenn das weniger „attraktiv“ scheint.

## 2.2 Wie setzt man ein Projekt auf?

Wie kann man ein Projekt angehen? Der Prozess – in aller Kürze geschildert – läuft folgendermaßen: Es gibt eine Projektidee, die vom potenziellen Auftraggeber oder anderen Personen aufgegriffen und weiter verfolgt wird. Zunächst wird geprüft, ob die Idee es wert ist, in sie zu investieren und sie zu einem Projekt zu machen. Falls die Entscheidung für das Projekt fällt, werden eine Projektleitung und weitere Unterstützer gesucht, die die Planung und Umsetzung übernehmen. Nun betreibt die Projektgruppe die Ausgestaltung in Kooperation mit dem Auftraggeber bzw. dem Lenkungsgremium: die

**Projektgründung**

Bildung einer Projektorganisation, das Aufsetzen des Projektauftrags und der groben Planungen für das Projekt. Sobald das Projektteam und der Auftrag stehen, erfolgt der Kick-off, die erste „offizielle“ Sitzung des Projekts. Nun geht das Projekt in die detaillierte Planung und Umsetzung bis zum Abschluss und der Qualitätssicherung.

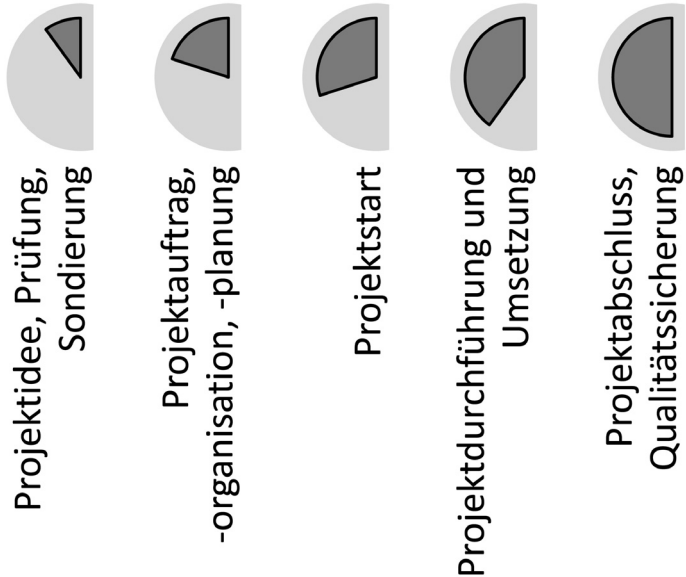


Abb. 1 Projektgründung und -ablauf

Das ist der optimale, kurz geschilderte Verlauf einer Projektgründung. In der Praxis wird die eine oder andere Schleife gedreht, die durch Abstimmungsprozesse verursacht wird, um ein Projekt zu starten.

### 2.3 Was bedeutet es, ein Projekt zu managen?

**Management eines Projekts**

Das Management eines Projekts beinhaltet sehr oberflächlich betrachtet drei Grundaufgaben. Diese werden grundsätzlich von der Projektleitung wahrgenommen:

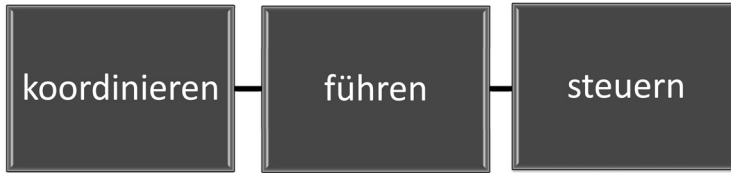


Abb. 2 Aufgaben der Projektleitung

**Organisieren** – Ressourcen koordinieren und einsetzen, Kommunikation sichern, Rahmenbedingungen schaffen und gestalten, damit alle die Aufgaben bewältigen können,

**Führen** – Personen und Team führen, zu bewältigende Aufgaben verteilen,

**Steuern** – den Kurs auf die Ziele halten, die Projektplanung mit dem jeweiligen Stand des Projekts abgleichen und bewerten, gegebenenfalls Entscheidungen und Problemlösungen initiieren.

## 2.4 Projektmanagement für Changevorhaben und Organisationsentwicklung

Projektmanagement ist eine Sammlung von Instrumenten, das die Umsetzung von großen Vorhaben in kleinere Portionen ermöglicht, die zu bewältigen sind. Es stellt eine Struktur zur Verfügung, um ein Vorhaben, für das man sich entschieden hat, auf eine bestimmte Art und Weise umzusetzen. Es erleichtert die Zielerreichung.

Projektmanagement bietet sich für Vorhaben der Organisationsentwicklung und des Change Management an. Wichtig ist dabei, eine spezifisch auf die Organisation passende Projektarchitektur zu finden und ein geeignetes Design zu gestalten. Für einen langfristigen Prozess beispielsweise können Veränderungsziele strukturiert und systematisch in einzelnen (Teil-)Projekten angegangen werden. Das bedeutet, die verschiedenen – zu Beginn noch unbekanntes – Schritte und Aufgaben zu erfassen, zu planen und schließlich durchzuführen.

passendes  
Projektdesign

Eine Garantie, dass das Projekt gelingt, gibt es nicht. Beispielsweise können die formulierten Projektziele inhaltlich erreicht sein, die dauerhafte Umsetzung des Projekts ist dadurch aber nicht gewährleistet. Die Veränderung der Kultur einer Organisation ist zwar beabsichtigt, findet sich aber in den Zielen des Projektes nicht wieder. Offen ist auch, ob sich durch Projekte dauerhafte Verhaltensänderungen der Beteiligten und der Organisationskultur generieren lassen. Gerade, wenn es um die Veränderung von weichen Faktoren geht, wenn Verhalten von Menschen verändert werden soll, reicht eine Projektplanung, die erstellt und anschließend „durchgezogen“ wird, nicht aus. Neben den Inhalten der geplanten Organisationsveränderung kommen daher weitere Konzepte zur Anwendung, die auf die weichen Faktoren zielen. Dazu zählen z. B. Personalentwicklung, Qualifizierung, Coaching, Mentoring. Eine Kulturveränderung wird erst nach einiger Zeit feststellbar sein, wenn Sicht- und Arbeitsweisen, Umgang und Kommunikation intern und mit dem Kunden sich verändert haben und in den Alltag integriert sind.

Meist gibt es Hindernisse und Widerstände auf dem Weg des Projekts, die nicht vorhersehbar waren. Es ist unumgänglich, ein OE- oder Change-Projekt eher als einen „Prozess“ zu sehen, in dem die eine oder andere „Schleife“ zu drehen ist.

Projektmanagement im Change Management erfordert systemische und prozessorientierte Sichtweisen. Jede Aktivität im Projekt bedeutet eine Intervention, die eine Wirkung auf Beteiligten- und Organisationsebene hat. Für einen gelungenen Wandel und „echten“ Change sind deshalb nicht nur instrumentelle Veränderungen wichtig. Das Projekt muss Voraussetzungen und Anlässe für Verhaltensänderungen schaffen, muss berücksichtigen, welche Widerstände auftreten und wie mit diesen umgegangen wird. Widerstände, Irritationen können Hinweise sein, dass das System in Bewegung gerät.

Um einen Einstieg in das Management von Change-Projekten zu finden, werden daher zunächst einige Ideen des Change Managements und der Organisations- und Personalentwicklung beleuchtet.

### 3. Change Management und Organisationsentwicklung

Schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts befassen sich Wissenschaftler und Forscher mit den Faktoren für Veränderungsprozesse. Einige grundlegende Konzepte wie z. B. das Drei-Phasen-Modell von Lewin sind bis heute gültig, auch wenn sie weiter entwickelt wurden und neue Konzepte hinzukamen. Im Zentrum der Betrachtungen steht immer der Mensch mit seinem Verhalten, seinen Gefühlen und Haltungen sowie die Wechselwirkungen mit dem Umfeld.

Organisationsentwicklung ist der umfassendere Ansatz im Vergleich zum Change Management. Ein Organisationsentwicklungsprojekt kann beinhalten, strategisch erforderliche Ziele zu erreichen und die Zukunftsfähigkeit zu fördern. Stärker als im Change Management wird bei der Organisationsentwicklung der Aspekt der lernenden Organisation unter Einbeziehung der Menschen und ihrer Bedürfnisse sowie Potenziale betont. Das Change Management ist eher top-down orientiert, während die Organisationsentwicklung auch bottom-up-Ansätze verwirklicht und die Beteiligung von Beschäftigten forciert.

umfassender  
Ansatz für  
Change

Das Projektmanagement bietet Planungs- und Steuerungsinstrumente. Es liefert allerdings keinen für alle Ausgangslagen richtigen und planbaren Ablauf für den Veränderungsprozess. Die äußeren und inneren Bedingungen, die Akteure, die ungeschriebenen Regeln und die bewusste sowie unbewusste Kultur der Organisation sind jeweils unterschiedlich und komplex.

#### 3.1 Change Management

Change Management bietet Ideen, Konzepte und Instrumente, die einen grundlegenden Wandel in einer Organisation einschließlich der Neuausrichtung und Veränderung der Kultur unterstützen.

- Unter Change Management oder **Veränderungsmanagement** werden alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammengefasst, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.<sup>2</sup>

Die Auslöser für Veränderungen können sein

- von außen auf die Organisation zukommende Vorgaben wie z. B. Gesetzesänderungen,
- veränderte Rahmenbedingungen wie z. B. Mindereinnahmen von Steuermitteln, die absehbare Veränderung der Position am Markt,
- Veränderungen, die aus einer inneren Notwendigkeit, aus Leidensdruck heraus initiiert werden, z. B. die Umstellung einer Software, die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur,
- Veränderungen mit gesellschaftlichem Hintergrund, z. B. die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur, die neue Angebote erforderlich machen.

#### Ziele für Change-Prozesse

Wesentliche Ziele eines Change Management-Vorhabens können eine geänderte Aufbau- und Ablaufstruktur in der Organisation, die Akzeptanz der Veränderungen und das Verhalten der Beteiligten sowie der langfristige Kulturwandel sein, der nachhaltig verankert werden soll.

Warum sich mit Change Modellen beschäftigen, wenn es um Projektmanagement geht? Experten haben durch die Beobachtung von unterschiedlichen Veränderungsprozessen Modelle entwickelt, die beschreiben, welche typischen Phasen Organisationen bzw. Beteiligte eines Veränderungsprozesses durchlaufen. Sie können bei der Planung hinzugezogen werden und Hinweise geben, wie Veränderungen positiv gestaltet werden können.

---

<sup>2</sup> in Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>, abgerufen am 08.02.2015



Ein Change-Projekt zielt ab auf eine gesteuerte Veränderung der Organisation bzw. von Teilen von ihr und wird geplant. Im Gegensatz dazu steht der ungesteuerte, dem Zufall und Einflüssen überlassene Veränderungsprozess.

Change-Projekte gehen bestenfalls top-down vom obersten Management aus. Sie stehen daher oft unter einem hohen Erwartungs- und Zeitdruck. Unabhängig davon, woher der Anstoß zur Veränderung kam, haben Change-Projekte aufgrund ihrer sozialen Komplexität eine eigene Dynamik und besondere Herausforderungen. Menschen sind der entscheidende Faktor für erfolgreiche Veränderungen, daher rücken die Betroffenen und Beteiligten, für die die Veränderungen relevant sein werden, in den Mittelpunkt. Soll das Change-Projekt erfolgreich sein, ist wesentlich, dass im Projekt neben der inhaltlichen Zielsetzung Befindlichkeiten der Beteiligten berücksichtigt, Einstellungen aufgegriffen und Verhaltensänderungen begleitet und unterstützt werden. Die Beteiligung der Mitarbeiter erfolgt daher spätestens bei der operativen Umsetzung, wenn nicht schon früher im Prozess.

**Dynamik durch Veränderungen**

#### Modelle aus dem Change Management

Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang.

*Ruth Cohn*

Die Modelle des Change Managements analysieren die wiederkehrenden Muster und Gemeinsamkeiten von Organisationen und menschlichen Verhaltens in Veränderungsprozessen. Sie betrachten dabei unterschiedliche Dimensionen und Ebenen. Davon kann abgeleitet werden, wie ein Veränderungsprozess durch konzeptionelle Schritte und Interventionen konstruktiv initiiert und begleitet, geplant und gesteuert werden kann, damit das Projekt erfolgreich verläuft. Widerstände können dabei grundsätzlich als wichtige Hinweise für das Vorgehen auf Ebene von Kultur und Wandel gesehen werden. Schauen wir an, welche Hinweise die Modelle für das Projektmanagement geben.

**Muster für den Change**

#### Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Kurt Lewin, einer der Mitbegründer moderner Sozialpsychologie, untersuchte das Verhalten und die Arbeitsleistung in Gruppen. Er definierte drei Phasen für den Veränderungsprozess<sup>3</sup>, die auf Organisationen und auf Gruppen (z. B. Führungskräfte, Beschäftigte) übertragen werden können.

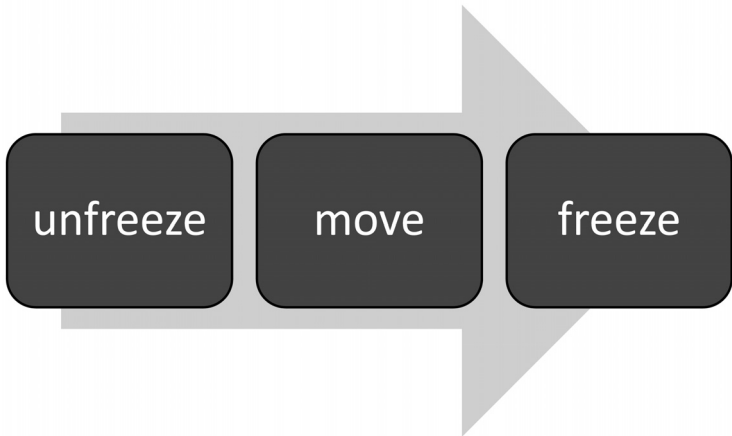


Abb. 3: Das Modell von Kurt Lewin

raus aus  
dem Trott

**Unfreeze – Auftauen:** In dieser Phase geht es darum, die Voraussetzungen für den beabsichtigten Wandel zu schaffen. Das kann bedeuten, die Organisation aus ihrem stabilen Zustand, aus dem Alltagstrott zu bringen und das Bewusstsein für die dringende Notwendigkeit und die Bereitschaft für die Veränderung zu schaffen. Die beabsichtigten Veränderungen werden auf geeignete Weise vorbereitet. Die erforderlichen Kompetenzen werden aufgebaut.

- ▶ Am Beispiel eines Projekts zur Einführung von Prozessmanagement: Das Projekt wird geplant, die Beteiligten und die Ziele festgelegt. Eventuell werden vorher Analysen, Vorstudien durchgeführt: welche Projekte ähnlicher Art gab es schon, welche weiteren Projekte, zu denen es inhaltliche Schnittstellen gibt, laufen derzeit? Der Auftraggeber erteilt den Projektauftrag, Beteiligte

---

<sup>3</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell\\_von\\_Lewin](http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin), abgerufen am 07.10.2013