

## Überdruss im Überfluss

### Wenn viele Projekte um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter konkurrieren müssen...

Vor Jahren war ich zugegen in einer Vorstandssitzung eines Versicherungsunternehmens, in der zwei Topberater eines großen Beratungsunternehmens das Ergebnis einer Studie vorstellten. Sie hatten den Auftrag, herauszufinden, wie viele Projekte im Unternehmen „unterwegs“ sind. Der Berater fragte in die Runde, bevor er sein Ergebnis vorstellte: „Schätzen Sie, wie viele Projekte in Ihrem Unternehmen laufen?“ Alle Schätzungen lagen im zweistelligen Bereich, die meisten unter 50, einige wenige über 50. Dann die Überraschung. Es waren in der Tat weit über 100 Projekte. Wenn ich mich recht erinnere eine Zahl zwischen 130 und 140.

Das mag ja zunächst nur ein kleines Problem sein. Es war ja schon immer so. Irgendwie konnte man ja offensichtlich damit leben. Man kennt es nicht anders. Man wuselt sich durch. Jeder einzelne in der besten Absicht, hoffen wir es, etwas Gutes für das Un-

ternehmen, die Kunden, die Mitarbeiter zu tun.

Das wird mit großer Wahrscheinlichkeit ähnlich in Ihrem Unternehmen sein.

Beantworten Sie sich bitte die folgenden Fragen:

Wissen Sie,

- ▶ wie viele interne Change-Projekte in Ihrem Unternehmen laufen?
- ▶ dass alle Projekte mehr oder weniger starke Veränderungen bewirken, eine Change-Dimension haben?
- ▶ wie diese Projekte zusammenwirken oder auf welche strategischen Unternehmensziele diese ausgerichtet sind?
- ▶ wie viel Mitarbeiter-Kapazitäten und Geld durch diese Projekte gebunden sind? Oder: Haben Sie wenigstens eine ungefähre Vorstellung davon? Oder sind das für Sie die so genannten „Die-sind-ja-eh-da-Kosten“.

Und noch viel interessanter:

- ▶ Sind Sie in der Lage, Ihren Mitarbeiter diese Informationen zu geben und ihnen zu helfen, den Sinn in all dieser Change-Projekte zu sehen?

### Lassen Sie mich daher einmal eine provozierende Perspektive einnehmen

Es sollte inzwischen allen Verantwortlichen bekannt sein, dass ca. zwei Drittel aller Projekte ihr definiertes und vorgegebenes Ziel nicht erreichen bzw. im Sande verlaufen. So liest man es bei den bekannten Gurus. So, wenn Sie kritisch-ehrlich sind, wohl auch Ihre Erfahrung.

Was könnten die Gründe für diese geringe Erfolgsquote sein?

In meiner Praxis sind mir eine ganze Reihe verschiedener Gründe dafür begegnet, die sich zum Teil gegenseitig verstärken:

Zuerst einmal stelle ich ganz banal fest: Die Basics fehlen! Das Verständnis für Management-by-Projects fehlt.

- Keine Projektliste

# ctn change center

## ctn change center

- Kein Multiprojektmanagement
- Keine bzw. nur unklare Verantwortlichkeiten
- Keine Projekt-Strategiepapiere mit klaren Zielen
- Keine Projekt-Dokumentation
- Keine Projekt-Meilensteinpläne
- Keine Projekt-Präsentationen
- Keine durchgängige Informationsstrategie (Change Marketing)
- Keine „Lessons Learned“, und wenn doch, dann nicht dokumentiert.

**Fazit:** Jeder tut gewiss sein Bestes. Aber jeder bastelt sich seine eigenen Werkzeuge. Das Rad wird immer wieder neu erfunden.

Wenn Sie nicht wissen, wie viele und welche Projekte in Ihrem Unternehmen unterwegs sind, dann wissen Sie auch nicht, wie diese sich im besten Falle gegenseitig ergänzen, oder sich gegenseitig behindern, im schlechtesten Fall.

- Im ersten Falle können Synergiepotenziale nicht gesehen und können somit auch nicht genutzt werden.

- Im zweiten Falle werden Ressourcen (Menschen, Zeit, Finanzen, ...) unnötigerweise im wahrsten Sinne des Wortes „verbraten“.

**Fazit:** Die vielen Projekte binden Ressourcen, jedes Projekt muss zwangsläufig spätestens dann Ressourcen binden, wenn es auf der Arbeitsebene umgesetzt werden soll.

Diejenigen, die spätestens bei der Umsetzung mitmachen müssen, Ihre Mitarbeiter, haben nur begrenzte Aufmerksamkeit, Energie und Zeit zur Verfügung.

- Hier dies, dort das.
- Oft wird ganz und gar nicht klar, warum dies und das getan werden muss, was die Motivation dazu ist.
- Das große Bild, wie alle diese Projekte zusammengehören, wird nicht vermittelt, wenn die Projekte denn zusammen einen Sinn machen.
- „Jeden Tag wird eine andere Sau durchs Dorf gejagt!“ (Wie oft habe ich diesen oder ähnliche Sprüche schon gehört!)
- Projekte starten groß und versanden nur wenig später, um dann unter neuem

Namen einige Zeit später wieder neu aufgesetzt zu werden. Dabei kann der neue Projektmanager des neuen-alten Projekts höchstens auf professionelle Dokumentation aus dem alten Projekt zurückgreifen, um die Erfahrungen zu nutzen.

- Unter all den vielen Initiativen werden den Betroffenen, den Mitarbeiter, oft die Prioritäten nicht klar.
- Eine Info-Kakophonie schwappt durch viele Unternehmen:
  - Informationsüberfluss wird abgelöst von Informationsstillstand,
  - um dann irgendwann urplötzlich wieder von Informations-Tsunamis überschwemmt zu werden.
  - Jeder weiß irgendetwas, nur ist das jeweils recht unterschiedlich.
- Allmählich stellt sich bei den Mitarbeitern eine Change-Müdigkeit oder schlimmer noch eine Change-Immunität ein.
  - Der Glaube an die Nachhaltigkeit von Veränderungen schwindet.

# ctn change center

## ctn change center

- Es passiert ja nichts, wenn nichts passiert.

**Fazit:** Zuweilen müssen die Change-Projektmanager, die ja sicherlich, jeder von ihnen, um den Erfolg kämpfen, weil ihre persönliche Beurteilung und Karriere davon abhängen kann, wesentlich, aber unbeabsichtigt, um die Aufmerksamkeit der Manager und Mitarbeiter für ihr Projekt kämpfen. Nichts ist schlimmer als wenn alle oder gar nur viele denken, dass auch diese Suppe nicht so heiß gegessen wie sie gekocht wird.

Da Mitarbeiter (Manager sind auch Mitarbeiter) ja nicht dumm sind, gelernt haben, dass sie durch passiven Widerstand oder durch creaktive Ideen viele Dinge aussitzen und umgehen können, warten sie wieder erst einmal ab. Nichts wird so heiß gegessen wie es gekocht wird. Abwarten und Tee trinken. So manches Projekt wurde schon stillschweigend vergessen. So mancher Krug geht an einem vorbei.

**Fazit:** Der Glaube an ein professionelles und konsequentes Change-Projektmanagement schwindet aller Orten.

---

### Was nun? Was tun?

---

### Fangen Sie mit etwas ganz Banalem, mit den Basics an:

Listen Sie regelmäßig die internen Projekte auf und misten Sie sie aus. Ich bin sicher, dass Sie nur Gutes tun, wenn Sie die Kill-Rate von Projekten erhöhen.

- ▶ Viele Projekte kann man zu größeren Projekten mit Teilprojekten zusammenfassen.
- ▶ Andere muss man neu und realistischer aufsetzen.
- ▶ Andere sind Hobbys einiger weniger, die könnte man killen, nicht die Menschen, die Projekte.

### Im Folgenden zeige ich Ihnen vier kleine, aber höchst wirksame und informative Werkzeuge, die Ihnen helfen, selbst Klarheit zu bekommen und Klarheit bei den Mitarbeitern zu schaffen.

- Rangliste der Strategischen Projekte in Ihrem Unternehmen
- Das Projekt-Portfolio
- Vernetzung der Projekte untereinander (Matrix)
- Der Meilenstein-Plan

Ein fünftes Basis-Werkzeug stelle ich Ihnen in meinem nächsten Aufsatz vor: Die **Projektbeschreibung**, mancherorts

auch **Projektprofil** oder **Strategiepapier** genannt.

### Change-Projekte und ihr Beitrag zu den strategischen Unternehmenszielen

Wie Sie prüfen können, ob und wie weit Ihre strategischen Projekte tatsächlich einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten

Wie Sie eine Rangliste Ihrer strategischen Projekte erstellen können

Voraussetzung: Selbstverständlich sollten Sie eine klare Projektbeschreibung haben.

Listen Sie zumindest alle strategischen Projekte auf. Schätzen Sie, wie hoch der Beitrag jedes Projektes zu den Unternehmenszielen ist: 10 = sehr hoch, 1 = recht niedrig. Am besten machen Sie das im Team; die Teammitglieder diskutieren die Beiträge und einigen sich pro Unternehmensziel auf einen Wert für den Beitrag. Wenn Sie auf die Summen der Bewertungen pro Projekt schauen, erhalten Sie eine Rangfolge Ihrer Strategischen Projekte.

U.U. stellen Sie auch fest, dass Sie ein Projekt „killen“ sollten, da es wenig oder keinen Beitrag leistet. Denken Sie daran: Sie und Ihre Mitarbeiter haben nur begrenzte Kapazitäten. Weniger ist fast immer mehr.

# ctn change center

## ctn change center

	Unternehmensziel						Punkte	Rangliste	
	1	2	3	4	5	6			
Strategieprojekt	1	10	10	10	2	2	5	39	4
	2	8	6	8	2	8	8	40	3
	3	8	10	6	0	0	0	24	9
	4	5	7	5	0	5	7	29	8
	5	10	10	8	8	0	0	36	5
	6	7	7	7	7	6	2	36	5
	7	7	5	5	3	8	4	32	7
	8	8	3	8	7	10	5	41	2
	9	8	8	8	7	8	4	43	1
	10	5	3	5	2	2	2	19	10
	11	8	10	5	4	8	0	35	6

# ctn change center

## ctn change center

**Das Projektportfolio** kann Ihnen helfen zu sehen, wie viel Management- und Marketing-Aufwand Sie in die Projekte stecken müssen.

Schätzen Sie zunächst die strategische Bedeutung der Projekte ein (siehe oben). Und dann schätzen Sie ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass Sie dieses Projekt im Unternehmen, bei den Mitarbeitern umsetzen können: Wie einfach? Wie schwierig?

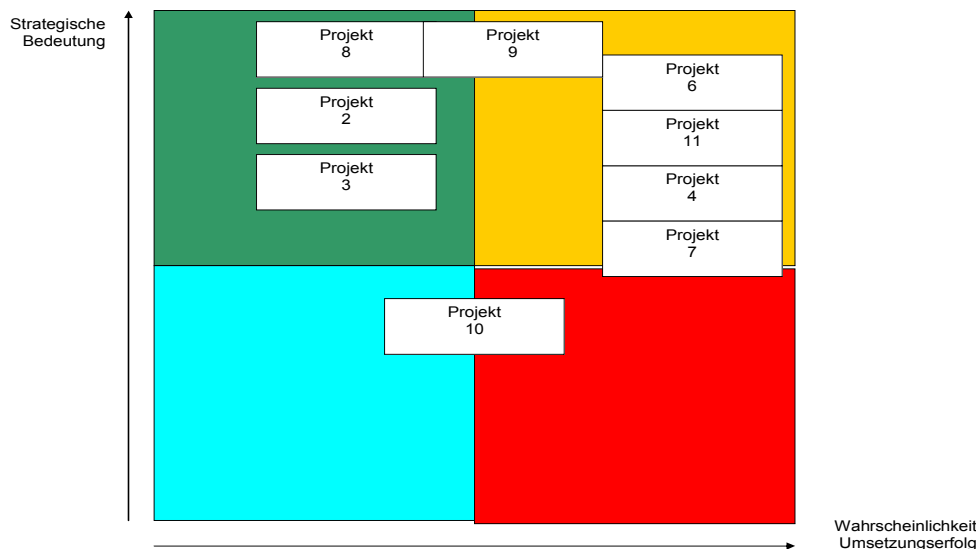
**Der blaue Bereich:** Killen Sie solche Projekte!

**Der rote Bereich:** Minimieren Sie Ihren Aufwand hierfür. Sie brauchen Energie, Zeit und Ressourcen für den gelben und grünen Bereich.

**Der grüne Bereich:** Das sind die Projekte, die enorm wichtig, aber gleichzeitig schwierig umzusetzen sind. Hier brauchen Sie nicht nur viel Zeit, Energie und Ressourcen, sondern auch professionelles, kreatives Change Marketing, um die

Manager und Mitarbeiter zu überzeugen,

**Der gelbe Bereich:** Das sind Ihre Top-Projekte: Große Bedeutung und hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit. Lassen Sie sich aber nicht dazu verleiten, die Projekte aus dem grünen Bereich zu vernachlässigen, nur weil sie schwieriger sind. Verkaufen Sie den Erfolg mit den „gelben“ Projekten, um das Engagement der Menschen für die die „grünen“ Projekte zu gewinnen.



# ctn change center

## ctn change center

### Vernetzung der Change-Projekte

#### Wie beeinflussen die Projekte sich gegenseitig?

Wie oft haben Sie schon mit ansehen müssen oder sogar darunter gelitten, dass sich Projekte gegenseitig stören? Auch wenn es nur um das Heischen um die Aufmerksamkeit und das Engagement der Menschen oder um den Kampf um die knappen Ressourcen geht. Wie oft haben Sie schon potenzielle Synergien zwischen Projekten nicht erkannt und also nicht nutzen können? Wie oft schon hätten Sie Projekte „killen“ oder zusammenlegen müssen, um das Beste für Ihr Unternehmen zu tun?

Voraussetzung für die Vernetzung der Projekte ist, wiederum: Sie brauchen brauchbare Projektbeschreibungen!

Die Übung ist dann eigentlich einfach: Wie beeinflusst z. B. das Projekt 1 das Projekt 2?

+++ = starke positive Beeinflussung

---- = starke negative Beeinflussung

Ich denke Sie sehen sofort, dass die Rückwirkung von z. B. Projekt 2 auf das Projekt 1 durchaus anders sein kann als die von Projekt 1 auf Projekt 2.

	Proj. 1	Proj. 2	Proj. 3	Proj. 4	Proj. 5	Proj. 6	Proj. 7	Proj. 8	Proj. 9	Proj. 10	Proj. 11
Proj. 1		+++	---	???	---	---	+++	+++	-	---	???
Proj. 2	+++		+++	???	---	---	+	+	-	+++	---
Proj. 3	+++	???		---	+	+	-	+++	---		
Proj. 4	+++	???	+++		---	---	+	+	-	+++	---
Proj. 5	+++	+++	???	---		+	+	-	+++	---	???
Proj. 6	???	---	---	+++	+++		---	???	???	---	???
Proj. 7	+++	???	---	---	+++	+++		---	???		
Proj. 8	+++		---	???	---	---	+++		-	---	???
Proj. 9	+++	???	---	---	+	+	-	+++	-	---	???
Proj. 10	++	++	+++	???	---	---	+	+	-	--	---
Proj. 11	+	++	+++	+++	???	---	---	+	+	-	???

### Der Autor

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren.

Kontakt:



Merkstraße 19,

82405 Wessobrunn

Tel.: 08809/922704

Fax: 08809/922705

Mail: [ctnmuenchen@t-online.de](mailto:ctnmuenchen@t-online.de)

[www.ctnmuenchen.de](http://www.ctnmuenchen.de)