

Was macht die Durchführung von Veränderungsprojekten so komplex? Welche Sichtweisen und Versäumnisse gefährden ihre erfolgreiche Durchführung? Wann werden entscheidende Fehler gemacht und welche Erkenntnisse lassen sich aus dieser Analyse für ein optimiertes Projektmanagement in Verbänden gewinnen?

Warum scheitern Veränderungsprojekte?

Zu Erfolgsfaktoren für die ersten Projektschritte

AUTOR > DIRK GÜNTHER

Viele Verbände haben sich für das beginnende Jahr umfassende Entwicklungsschritte zur Optimierung ihrer Arbeit vorgenommen, die als Projekte organisiert werden. In der Fachliteratur wird allerdings regelmäßig darauf verwiesen, dass ein großer Teil von Veränderungsprojekten scheitert. Je nach Begriffsverständnis werden bis zu zwei Drittel aller Projekte als misslungen betrachtet – ein für viele überraschend großer Anteil. In Anbetracht der eingesetzten Ressourcen sowie der Hoffnungen und Erwartungen, die mit den Projektergebnissen für die Zukunft von Organisationen verbunden sind, ist dies eine ernüchternde Bilanz.

Es gibt eine Fülle von Quellen, die Veränderungsprojekte zum Scheitern bringen, sodass sich pauschale Erklärungen auf individuelle Begründungszusammenhänge verbieten. Zwei empirische Erkenntnisse sind jedoch von zentraler Bedeutung: Die Ergebnisse vieler Projekte entsprechen bei Weitem nicht den Projektzielen bzw. den in sie gesteckten Erwartungen. Und zweitens scheitern Projekte oft an offenen oder verdeckten Widerständen. Diese Problemquellen werden erst mit oder sogar nach der Umsetzungsphase greifbar, haben ihren Ursprung allerdings in den allerersten Projektschritten.

DREI ERFOLGSFAKTOREN

An dieser Stelle soll daher auf drei Erfolgsfaktoren eingegangen werden, die kardinal für die frühe Projektarbeit sind: die aktive Einbeziehung zusätzlicher Sichtweisen zur Ermittlung von Sachzusammenhängen, der Stellenwert von Leitfragen für die präzise Zielformulierung sowie der geplante Umgang mit Emotionen.

Zur Veranschaulichung einiger Aspekte gehen wir von folgendem beispielhaften Sachverhalt aus: Der Vorstand des Verbandes XY ist mit dem Einfluss der Organisation auf themenrelevante bundespolitische Entscheidungen unzufrieden. Er beschließt nach entsprechenden Gesprächen mit dem Geschäftsführer ein Projekt zur Optimierung der politischen Interessenvertretung durch eine organisatorische Veränderung in den kommenden sechs Monaten.

Der Geschäftsführer erhält den Auftrag, kurzfristig ein entsprechendes Konzept mit der Maßgabe vorzulegen, dass keine zusätzlichen Stellen geschaffen werden. Er schlägt daraufhin den Aufbau einer Abteilung für politische Kommunikation vor. Hierzu soll dem langjährigen Pressesprecher eine externe Fachkraft für Public Affairs als Abteilungsleitung vorangestellt werden. Ferner soll der Abteilung eine halbe Sekretariatsstelle zur Verfügung stehen. Beide Stellen sollen durch

das Zusammenlegen von zwei kleineren Fachbereichen abfallen, deren gleichzeitige Existenzberechtigung im Verband seit längerem diskutiert wird.

Der Geschäftsführer informiert die Mitarbeiter über das anstehende Projekt nach dessen Genehmigung durch den Vorstand. Er beruft den Pressesprecher, den Personalreferenten und den verbleibenden Leiter der beiden relevanten Fachbereiche in das Projektteam. Nach kurzer Zeit teilt der Pressesprecher dem Geschäftsführer mit, dass er eine Aufgabe in einem anderen Verband antreten wird, und kündigt daher fristgerecht zwei Monate zum Monatsende.

Die Zielklärung für ein Entwicklungsprojekt ist eine vermeintlich einfache Aufgabe: Uns ist grundsätzlich klar, was sich verbessern oder verändern soll. Je vertrauter uns eine Sache erscheint, desto sicherer sind wir, alles Wesentliche bereits zu wissen. Es erscheint uns daher überflüssig, Zeit und Energie für weitergehende Analysen aufzuwenden und unsere persönliche Gewissheit an der Meinung anderer Entscheidungsträger zu spiegeln.

Diese Annahme stellt eine gefährliche Falle dar, denn unsere Überzeugung, Sachzusammenhänge zu kennen, sagt zunächst wenig über deren tatsächlichen Realitätsgehalt aus. Die zuschnappende Falle führt in Projekten regelmäßig zu

verkürzten, unpräzisen Analysen, an deren Zustandekommen nicht alle relevanten Personen beteiligt sind.

Dahingegen enthüllt eine detaillierte Analyse der Ausgangssituation mit dem relevanten Personenkreis erfahrungsgemäß zusätzliche Informationen und unterschiedliche Perzeptionen über die Ursachen von Problemen oder Fehlentwicklungen und somit differenzierte Vorstellungen über die Ziele eines Entwicklungsvorhabens. Dies ist in Verbänden umso ausgeprägter, als die Erfahrung und Sichtweise von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern über Kausalzusammenhänge und Verantwortlichkeiten selten deckungsgleich ist.

In unserem Beispielfall scheinen Geschäftsführung und Vorstand die Quelle des Übels im Bereich Kommunikation auf hauptamtlicher Ebene ausgemacht zu haben: Mit der personellen und inhaltlichen Verstärkung der Kommunikationskompetenzen versprechen sie sich einen Einflussgewinn auf bundespolitische Entscheidungen.

Wertvoll ist an dieser Stelle die Erkenntnis, dass sich ein Abbild der Realität in der Regel erst durch die ergänzende Sichtweise von mehreren Prozessbeteiligten, von Ehren- und Hauptamt mit ihren jeweiligen Erfahrungen darstellt. Und fallweise macht es Sinn, auch externe Sichtweisen mit einzubeziehen.

KLARHEIT ÜBER DIE ENTWICKLUNGSGZIELE

Im Rahmen der Zieldefinition gilt es jedoch zwischen allen Verantwortlichen nicht nur, Klarheit über die Entwicklungsziele, sondern auch über Risiken und Stärken zu gewinnen, die vermieden bzw. bewahrt werden sollen. Denn gegebenenfalls führt eine Veränderung nicht nur zu den erwarteten positiven Ergebnissen, sondern auch zu unerwarteten negativen Folgen.

Es ist unerheblich, ob der Pressesprecher von XY pikiert war, weil er keinen Beitrag zur Istanalyse beisteuern konnte oder weil er sich bei der Besetzung der Leitungsposition übergangen fühlte,

**Drei Erfolgsfaktoren, die kardinal für die frühe Projektarbeit sind:
die aktive Einbeziehung zusätzlicher Sichtweisen zur Ermittlung von Sachzusammenhängen, der Stellenwert von Leitfragen für die präzise Zielformulierung sowie der geplante Umgang mit Emotionen.**

Gegebenenfalls hätten politische Entscheidungsträger aber den Hinweis gegeben, dass den Positionen des Verbandes schlicht zu wenig Überzeugungskraft innewohnt. Oder der Pressesprecher hätte darauf verwiesen, dass eine klarere Aufteilung von Befugnissen und Aufgaben zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Pressesprecher bei der Interessenvertretung hilfreich für ein effektives Lobbying sein könnten.

oder aber, ob er bereits seit geraumer Zeit über einen Wechsel des Arbeitgebers nachgedacht hat: Der Verband XY hat das Risiko des Wechsels des Pressesprechers nicht bedacht. Er sieht sich nunmehr der Situation gegenüber, dass der einzige aktuelle Kompetenzträger aus der im Aufbau befindlichen Abteilung Politische Kommunikation während des Projekts den Verband verlässt. Ob das Projekt nun mit der gleichzeitig personell und



Manager sind in der heutigen Zeit zunehmend dem Risiko einer persönlichen Inanspruchnahme ausgesetzt. Hier hilft eine D&O-Versicherung.

Was bedeutet D&O?

Versicherungsschutz für Vermögensschäden, die auf einem Organverschulden beruhen.

Was bietet die D&O?

- Persönlicher Schutz
- Schutz des Privatvermögens
- Unternehmensschutz
- Schutz des Firmenvermögens vor Schäden aus fehlerhaftem Managerverhalten
- Rechtsschutzfunktion
- Prüfung der Haftpflichtfrage und Abwehr unberechtigter Ansprüche
- Zahlungsfunktion
- Entschädigungsleistung im Rahmen der vereinbarten Versicherungssumme

D&O- Versicherung

Vermögensschaden-
Haftpflichtversicherung
für Organe von Vereinen
und Verbänden



Wir beraten Sie gerne

BUSINESS PROTECTION

Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Telefon +49 (0)40 413 45 32 -0

Telefax +49 (0)40 413 45 32 -16

ppb@pp-business.de www.pp-business.de

Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

fachlich reduzierten Projektgruppe in der verbleibenden Zeit erfolgreich abgeschlossen werden kann, erscheint sehr fraglich.

Vor einem Projektbeginn ist ferner die Beantwortung der Frage von Bedeutung, woran festgemacht wird, ob das anstehende Projekt erfolgreich gewesen ist. Auch hierüber gibt es erfahrungsgemäß immer wieder differenzierte Auffassungen, die einer Klärung bedürfen. Ist das dargestellte Projekt mit der Verschmelzung der beiden Fachbereiche sowie dem Aufbau der Kommunikationsabteilung in sechs Monaten erfolgreich abgeschlossen? Oder soll sich zudem bereits eine Steigerung des Einflusses der Lobbyarbeit belegen lassen?

PROBLEME IM PROJEKTVERLAUF KÖNNEN VERMIEDEN WERDEN

Die dargestellten und auch weitere Probleme für den Projektverlauf können vermieden werden, wenn für eine präzise Zieldefinition systematisch folgende Leitfragen beantwortet werden: Was ist der Auslöser für das Projekt? Worin liegt

Kriterien wird der Erfolg gemessen? Welche Priorität hat das Projekt im Vergleich zu anderen? Bis wann sollen Ergebnisse vorliegen und (wann und) mit welchem Ergebnis ist das Projekt abgeschlossen?

Es bestehen weitere gewichtige Rahmenbedingungen und Faktoren, die den erfolgreichen Verlauf eines Projektes spürbar beeinflussen und über deren Bestehen und Auswirkungen sich die Projektbeteiligten bereits im Vorfeld Klarheit verschaffen müssen: Sind Auflagen bzw. Restriktionen finanzieller, organisatorischer oder sonstiger Art zu beachten? Gibt es sonstige sachliche Einflussfaktoren? Bestehen gewichtige Schnittstellen zu anderen Projekten oder Aufgaben? Sind Schwierigkeiten, Risiken und Konflikte absehbar? Und schließlich sollten sich die Protagonisten auch darüber verständigen, welche Konsequenzen es hat, wenn das Projekt scheitert.

DIE EMOTIONALE DYNAMIK BERÜCKSICHTIGEN

Erfolgreiche Veränderungsprojekte zeichnen sich allerdings nicht nur durch

schöpferische Quelle für Verunsicherung. Und sie werden von uns instinktiv nach dem Aspekt beurteilt, ob sie „gut“ oder „schlecht“ für uns sind.

Das Hinterfragen von tradierten Ziel- und Aufgabenstellungen sowie Arbeitsweisen und Organisationszusammenhängen berührt die Unternehmenskultur und gegebenenfalls die Identität einer Organisation. Eine erfolgreiche Entwicklung einer Organisation ist daher ohne die Berücksichtigung von Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten aller Beteiligten nicht realistisch. Die Kommunikation mit den Betroffenen in Form einer adäquaten Gestaltung der Arbeits- und Beteiligungsprozesse ist somit wesentlicher Teil der Aufgabenstellung in einem Veränderungsprojekt.

Für den Geschäftsführer des Verbandes XY wäre es zweifellos herausfordernd gewesen, relevante Mitarbeiter von Anfang aktiv in seine Überlegungen zur Konzepterstellung mit einzubeziehen, ohne dass die Gefahr einer gewissen Unruhe entsteht. Es liegt jedoch auf der Hand, dass die von ihm gewählte Vorgehensweise, die Mitarbeiterschaft vor vollendete Tatsachen zu stellen, nur im ersten Moment den leichteren Weg darstellt: Das anstehende Projekt wird kaum durch eine motivierte Mitarbeiterschaft getragen werden.

Wenn wir in Überlegungen und Entscheidungen zu anstehenden Veränderungen, die unseren Arbeitskontext betreffen, nicht eingebunden sind, wird man nicht mit unserer aktiven Unterstützung bei der Umsetzung rechnen können. Wenn die Entscheidungen unsere Position in einer Organisation zu gefährden scheinen oder auch nur ungewiss erscheinen lassen, werden wir darüber hinaus – und je nach hierarchischer Möglichkeit – versucht sein, die Umsetzung zu erschweren oder gar zu verhindern.

Die Erschließung der emotionalen Dimension beginnt gegebenenfalls mit einem Blick in die Vorgeschichte eines

Im Rahmen der Zieldefinition gilt es jedoch zwischen allen Verantwortlichen nicht nur, Klarheit über die Entwicklungsziele, sondern auch über Risiken und Stärken zu gewinnen, die vermieden bzw. bewahrt werden sollen.

das Problem genau und worin liegt es nicht? Wie ist die aktuelle Situation gekennzeichnet? Was genau soll durch das Projekt erreicht und was an konkreten Veränderungen bewirkt werden? Was genau ist im Verband anders, wenn das Projekt ein Erfolg ist? Welcher Nutzen soll für wen entstehen? Was darf nicht passieren? Welchem strategischen Zweck dient das Projekt? An welchen

ein handwerklich sauberes Projektmanagement mit präzise beantworteten Leitfragen, definierten Arbeitspaketen, klarer Aufgabenverteilung und konkreten Zeitplänen aus. Die Aufgabe der Projektverantwortlichen geht über das Bewältigen von Sachproblemen hinaus und berücksichtigt ebenso die emotionale Dynamik: Denn Veränderungen in unserem Umfeld bieten eine uner-

AUSSCHREIBUNG

Zum zwölften Mal schreibt die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement den DGVM INNOVATION AWARD für herausragende Leistungen im Verbandsmanagement aus.

Der DGVM INNOVATION AWARD – Verband des Jahres ist die solitäre Auszeichnung für Verbände, deren erfolgreiche Arbeit auf einem zukunftsfähigen Konzept, hoher Veränderungsbereitschaft und herausragender Führungsqualität beruht. Sie soll Anerkennung für Leistungen sein, die sich aus dem Durchschnitt deutlich abheben und Anreiz schaffen für Verbände, neue, Erfolg versprechende Wege zu gehen.

Ausgezeichnet wird jeweils eine Organisation, vertreten durch ihre Führungsspitze. Ziel des Awards ist, die Bedeutung qualitätsvoller Verbandsführung im Interesse der Mitglieder, der jeweiligen Branche, Berufsgruppe oder gesellschaftlichen Gruppe sowie von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar und öffentlich zu machen.

Bewerbungen und Vorschläge richten Sie bitte an den Vorsitzenden der Jury.

DGVM INNOVATION AWARD
Herrn Lutz E. Weidner
Postfach 200 355, 53133 Bonn
(Eigenbewerbungen sind nach den Statuten zulässig und erwünscht*)

Die Ausschreibungsfrist endet am 8. Juni 2009. Die Verleihung des Preises erfolgt im Frühjahr 2010.



Lutz E. Weidner
Vorsitzender der Jury
Vorstandsmitglied der DGVM

* Alle Informationen zur Ausschreibung (Statut, Teilnahmebedingungen etc.) sind unter www.dgvm-innovation-award.de abrufbar, oder können in der Geschäftsstelle der DGVM angefordert werden.



Seit 1997 mit dem DGVM INNOVATION AWARD ausgezeichnete Verbände:

1997	Verband der Chemischen Industrie (VCI)
1998	Union Deutscher Bahnhofsbetriebe im DEHOGA
1999	Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks
2000	Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
2001	VDI Verein Deutscher Ingenieure
2002	SPECTARIS
2003	ADAC – Bundesverband
2004	Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ)
2005	Haus und Grund Deutschland
2006	Forum DistancE-Learning
2007/08	Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Dienstag, 23. Juni 2009 in Bonn
**NEUER
WORKSHOP**

Managementtraining für Führungskräfte in Verbänden:

Professionelles Projektmanagement für Verbände

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die professionelle Durchführung komplexer Projekte

**MAXIMAL
10 TEILNEHMER**

Der Workshop im Überblick

Der Workshop geht von einem klassischen Verständnis eines Projekts als einmaliges, komplexes, besonders relevantes Vorhaben mit einem offenen Lösungsweg aus. Er vermittelt Kenntnisse über zentrale Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren, die die erfolgreiche Durchführung von Projekten sicherstellen.

Erfahren Sie wie Sie:

- Projekte professionell planen und erfolgreich durchführen
- Projekte strukturieren und koordinieren
- Projektmanagementinstrumente optimal einsetzen
- Projektteams bilden und führen
- Methoden zum Steuern von Projekten erfolgreich einsetzen
- Stolpersteine vermeiden: Zum Umgang mit Projektrisiken und Krisensituationen

Referent

Dirk Günther, Meilenstein! Beratungskanzlei, Inhaber

Teilnehmerkreis

Der neue Workshop richtet sich an Vorstände, Hauptgeschäftsführer, Geschäftsführer, leitende Mitarbeiter und Projektleiter aus Verbänden und anderen Organisationen sowie deren Berater.

Anmeldung

Professionelles Projektmanagement für Verbände

Veranstaltungsort und Termin

Hilton Bonn
Berliner Freiheit 2, 53111 Bonn
Telefon: (02 28) 72 69-0, Telefax: (02 28) 72 69-700
Dienstag, 23. Juni 2009, 10.00 Uhr – ca. 17.15 Uhr

Zimmerreservierung und Anreise

Bitte nehmen Sie die Buchung der Zimmer direkt im Tagungshotel vor. Unter dem Stichwort „Kölner Verbände Seminare“ ist dort ein Zimmerkontingent zu Vorzugskonditionen reserviert.

Teilnahmebedingungen

In den Teilnahmegebühren sind die Tagungsunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke enthalten. Die Anmeldung ist verbindlich. Nach Eingang der Anmeldung erfolgt eine schriftliche Bestätigung. Bei Stornierung wird eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 100 Euro zzgl. 19% MwSt. berechnet. Bei kurzfristigem Rücktritt (zehn Tage vor dem Veranstaltungstermin) wird die gesamte Teilnahmegebühr erhoben. Eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers ist selbstverständlich möglich.

Veranstalter

businessFORUM Gesellschaft für Verbands- und Industriemarketing mbH
Burgstraße 79, 53177 Bonn

So melden Sie sich an

Per Fax: (0800) 837 22 36 oder (02 28) 93 54 93-25
Per Post: businessFORUM GmbH
Postfach 200355, 53133 Bonn
Online: www.verbaendeseminare.de

Haben Sie Fragen zu diesem Seminar?

Wir helfen Ihnen gerne weiter:
Telefon: (02 28) 93 54 93-20
info@verbaendeseminare.de

in Kooperation mit:



kostenfrei per Fax 0800 837 22 36

0800 VERBAENDE
Ja, ich nehme am Workshop „Professionelles Projektmanagement für Verbände“ am 23. Juni 2009 teil: (bitte ankreuzen)
 Teilnahmepreis **690 Euro***

* Die genannten Preise verstehen sich zzgl. 19% MwSt.

Als Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. erhalten wir den Mitgliederrabatt.

 Teilnahmepreis für DGVM-Mitglieder **585 Euro***

* Die genannten Preise verstehen sich zzgl. 19% MwSt.

Teilnehmer/Rechnungsanschrift

Anrede/Titel/Vorname/Name

Funktion

Telefon/Telefax

E-Mail

Rechnungsanschrift (Bitte Stempel einfügen)

Die Anmeldung ist verbindlich. Bei Stornierung wird eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 100 Euro zuzüglich 19% Mehrwertsteuer berechnet. Bei kurzfristigem Rücktritt (zehn Tage vor Seminartermin) wird der gesamte Teilnahmebetrag erhoben. Eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers ist selbstverständlich möglich.

X
Datum und Unterschrift

Projekts. Sofern es sich bei dem anstehenden Vorhaben im weiteren Sinne um die Veränderung einer Problemsituation handelt, muss der Frage nachgegangen werden, warum das Problem nicht längst gelöst ist. Diese Frage ist insbesondere dann relevant, wenn das Projekt nicht der erste Versuch ist, das Problem zu lösen. Es muss Klarheit darüber herrschen, welche internen Hindernisse, die gegebenenfalls über die Sachebene hinausgehen, der Lösung des Problems im Weg standen oder stehen. Ohne diese Erkenntnis besteht die Gefahr, dass sich das neue Projekt in den gleichen Fallstricken verheddert.

VORERFAHRUNGEN MIT VERÄNDERUNGSVORHABEN

Schließlich ist in diesem Zusammenhang von Gewicht, welche Vorerfahrungen ein Verband grundsätzlich mit Veränderungsvorhaben hat. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass positive Erfahrungen die Grundeinstellung und Motivation aller Beteiligten für ein weiteres Entwicklungsvorhaben ganz anders prägen als negative Erlebnisse.

Ein erfolgreiches Projekt benötigt die Unterstützung aller Anspruchsgruppen. Um dies sicherzustellen, ist neben der Organisation der Arbeits- und Beteiligungsprozesse ferner die Beantwortung weiterer Leitfragen hilfreich: Welche expliziten und impliziten Erwartungen be-

stehen seitens des Auftraggebers? Wer ist vom Projekt wie betroffen? Wer steht negativ zum Projekt, wer wird Widerstand leisten? Wer könnte das Projekt fördern? Wer ist wie und wann in das Projekt einzubeziehen? Warum ist das Problem noch nicht gelöst? Hat es bereits Versuche gegeben, das Problem zu lösen, und warum sind diese gescheitert?

Je nach Ausgangssituation gibt es eine Reihe weiterer nützlicher und notwendiger Fragestellungen, die für den Erfolg eines Projekts zentral sein können. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Beantwortung aller Leitfragen sollten schließlich in einer schriftlichen Zieldefinition zusammengefasst werden. Diese bildet eine ideale Grundlage für das anstehende Projekt.

RESÜMEE

Resümierend bleibt die Feststellung, dass der Erfolg von Veränderungsprojekten in den ersten Projektschritten sichergestellt werden kann: Für die Ausgangsanalyse und die Ermittlung der Zielstellung sind gerade in Verbänden die sich ergänzende Erfahrungswelt von beteiligten haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie die Beantwortung eines systematischen Katalogs von Leitfragen unentbehrlich. Eine motivierte Mitarbeiterschaft wird zudem durch entsprechend gestaltete Arbeits- und Beteiligungspro-

zesse erreicht, die über individuelle Sichtweisen hinaus die Berücksichtigung von Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten sicherstellen. ■

WEITERE INFOS

→ www.meilenstein-beratung.de

AUTOR



DIRK GÜNTHER ist Gründer und Inhaber der Meilenstein! Beratungskanzlei. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater bei der Firma Ernst & Young und in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden.

Kontakt:

Meilenstein! Beratungskanzlei Dirk Günther
 Belziger Str. 35, 10823 Berlin
 Telefon: (030) 788 942 53
 Telefax: (030) 788 942 52
guenther@meilenstein-beratung.de
www.meilenstein-beratung.de