

---

# Der Projektleiter als Changemanager

Veränderungen nachhaltig in der  
Organisation implementieren

Thomas Lieb, 08.04.2011

[www.pmcc-consulting.com](http://www.pmcc-consulting.com)

---



pmcc

project  
management  
competence  
center



setting milestones

---

# Thomas Lieb

---



pmcc

project  
management  
competence  
center

- > Magister der Japanologie, Soziologie und Politischen Wissenschaft, Universität Bonn
- > Project Management Professional (PMP®)
- > Referent an der University of Salzburg Business School
- > Weiterbildung in Systemischem Coaching (SG)
- > 2000 bis 2008 VP Public Relations im PMI FC und CC
- > Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zum Projektmanagement
- > Changemanagement und Teamentwicklung
- > Internationales und interkulturelles Projektmanagement
- > Coaching von Projekten und Programmen



---

# pmcc-consulting

---

- > Full Size-Anbieter für Projektmanagement
- > 29 Mitarbeiter, 6 Standorte, 10 Sprachen
- > Graz, Salzburg, Wien, Bonn, Ljubljana, München
- > Training, Coaching, Beratung, Projektmanagement auf Zeit, Tools



pmcc

project  
management  
competence  
center

---

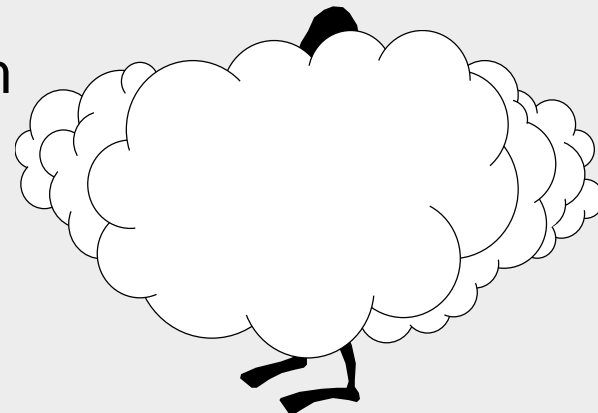
Who we are ...

---

# Die meisten Projekte heute sind Changemanagement-Projekte

---

- > Der Erfolg der meisten Projekte ist wesentlich von der Akzeptanz der Stakeholder abhängig.
- > Das Phänomen der Dynamik führt dazu, dass auch „rein technische Projekte“ dramatische Auswirkungen auf die Organisation haben können.
- > Wachsende Komplexität – alles hängt mit allem zusammen!
- > Es geht nicht um Kosteneinsparung, Prozessoptimierung, Reorganisation, Arbeitsplatzabbau, sondern um **Umgang mit Unsicherheit!**



pmcc

project  
management  
competence  
center

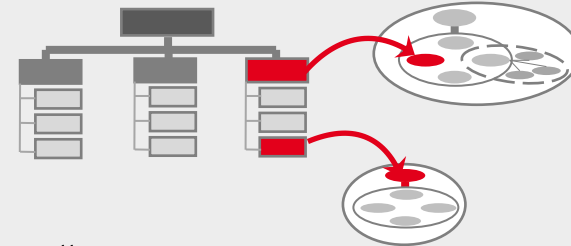
# Changemanagement ist Stakeholdermanagement für Erwachsene



pmcc

project  
management  
competence  
center

> Projekte sind **Entwicklungsprozesse in Organisationen.**



> Integration von „Weich“ und „Hart“

> Veränderungen im Unternehmen löst bei den meisten Mitarbeitern Furcht und Widerstand aus.

> Jede Änderung in Prozessen, Produkten, Strukturen und Hilfsmittel bedeutet für die Mitarbeiter eine Veränderung und nimmt ihnen die „**Sicherung**“.

Erfolg = Qualität x Akzeptanz

$$E = Q \times A$$

> Im Fall von Widerstand gegen Neuerungen spielt die Sachebene nur eine untergeordnete Rolle ...

---

# Wie lernen Organisationen?

---



pmcc

project  
management  
competence  
center

**03**

Organisatorische  
Konsequenzen

Folie 6

---

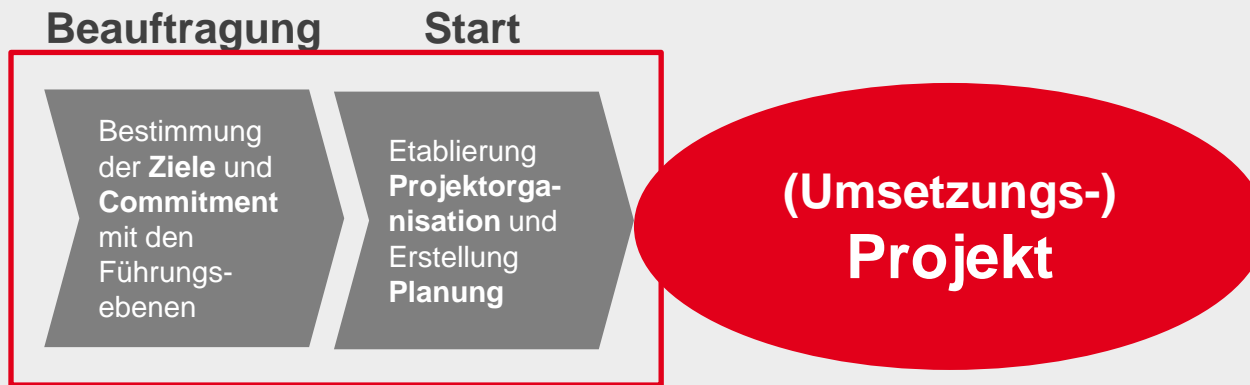
# Beauftragung, Start und Projektmarketing sind besonders wichtig

---



pmcc

project  
management  
competence  
center



„Welche Ziele entsprechen unserer Strategie und sind von der ganzen Organisation tragbar?“

„Ist die Vorgehensweise in der Organisation bekannt und abgestimmt?“



# Beauftragung und Start als „Melt“ und „Move“



Experten-WS  
vorbereiten

Experten-  
Workshop  
durchführen

Ergebnisse  
aufbereiten

Projektauftrag in  
Führungsgremien  
abstimmen

Projektauftrag  
finalisieren

Beauftragung  
durch PLA

In  
ve  
v

- > Zusammenstellung des Changeteams
- > **Detaillierte Durchsicht der bisherigen Policies und Dokumente**
- > Abstimmung mit PAG
- > Vorgespräche mit Changeteams
- > **Koordination Experten-WS**
- > **Adaption Workshop-Design**
- > **Adaption EA Zieledefinition**
- > **Erstellung EA Abgrenzungs- und kontextanalyse**
- > **Erstellung EA Ergebnisplanung**

- Workshop**
- > **Entwicklung Big Project Picture**
  - > **Erarbeitung der detaillierten Ziele im Changeteam**
  - > **Erarbeitung Abgrenzungs- und Kontextanalyse**
  - > **Vereinbarung der weiteren Vorgangsweise**

- > Koordination Termin mit PAG
- > **Überarbeitung Projektziele und Ergebnisse**
- > **Erstellung Projektauftrag**
- > **Konkrete Situationsanalyse für Start-Prozess**
- > **Erstellung EA Start-Prozess**
- > **Erstellung Dokumentation für PAG**
- > **Vorschlag PLA ausarbeiten**
- > Zusammensetzung Sounding Board erarbeiten

- > Präsentation des EA Projektauftrags
- > Information über Status der Beauftragung
- > Klärung offener Punkte und Entscheidungen
- > Definition erforderlicher Entscheidungen/ Steuerungsmaßnahmen auf MPM-Ebene
- > Abstimmung der nächsten Schritte

- > **Überarbeitung Projektziele und Ergebnisse**
- > **Erstellung Dokumentation für PLA**
- > **Finalisierung PLA**
- > **Finalisierung Start-Prozess**
- > Mitbestimmungsrelevanz prüfen

- Meeting**
- > Präsentation des Projektauftrags und ausgewählter Pläne (EA)
  - > Klärung offener Punkte und Entscheidungen
  - > Definition erforderlicher Entscheidungen und Steuerungsmaßnahmen
  - > Abstimmung der nächsten Schritte

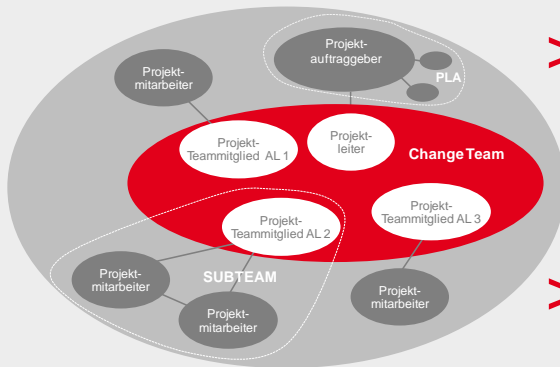
- > Termin
- > Teilne
- > **Inform veran vorbe (Doku Desig**
- > **Ping Gesc vorbe**
- > FK all Team kontak
- > Soun kontak



pmcc

project  
management  
competence  
center

# Change Team – die Projektorganisation



- > Der PAG und der PLA sollten so hoch wie möglich in der permanenten Organisation platziert sein.
- > Etablieren eines *Change Teams* – ein Kernteam aus den betroffenen Bereichen und Experten.
- > Zusätzlich zur Expertise wird das *Change Team* unter Gesichtspunkten des Projektmarketings zusammengestellt.
- > Berücksichtigung der Interessen aus der Fläche
- > Direkte Informationen und Feedback in die Fläche hinein

# Sounding Board – das Feedback aus der Fläche



pmcc

project  
management  
competence  
center

- > Etablierung einer Struktur mit Vertretern (aller) Bereichen und Ebenen
- > Reflektion und Feedback über Pläne, Strukturen und **Kultur**
- > Beteiligung des Sounding Boards am Start-Wokshop
- > **Change Agents**

32.03.11	Uwe Lähmann	14.01.11	23.03.11	Sounding-Board vorbereiten
20.03.11	Zven Mohr	30.01.11	31.01.11	Änderungen festlegen Schnitstellen und andere Benötigte Dokumente
06.03.11	Uwe Lähmann	14.01.11	04.03.11	KPIs als Bewertungskriterien für die Prozesse festlegen
06.03.11	Uwe Lähmann	18.03.11	...	Änderungen bewerten und priorisieren
06.03.11	Uwe Lähmann	23.03.11	...	Soundingboard informieren

08.04.11	Uwe Lähmann	01.04.11	...	Soll-Konzept schreiben
01.04.11	Zven Mohr	01.04.11	...	Soundingboard informieren und evtl. Änderungen erheben
01.04.11	Zven Mohr	01.04.11	...	Prozesse in VIZIO darstellen
01.03.11	Zven Mohr	25.03.11	...	Prozesse beschreiben
04.03.11	...	04.03.11	...	Änderungen entscheiden

# Sounding Board – das Feedback aus der Fläche



pmcc

project  
management  
competence  
center

1.3.2	Sounding-Board vorbereiten		25%
	Uwe Lahrmann		grün
	14.01.11	22.02.11	

1.3.3	Benötigte Dokumente, Schnittstellen und andere Anforderungen festlegen		50%
	Sven Mohr		grün
	20.01.11	31.01.11	

1.3.4	KPIs als Bewertungskriterien für die Prozesse festlegen		0%
	Uwe Lahrmann		..
	14.01.11	04.02.11	

1.3.5	Anforderungen bewerten und priorisieren		0%
	Uwe Lahrmann		..
		18.02.11	

1.3.6	Soundingboard informieren		0%
	Uwe Lahrmann		..
	23.02.11	23.02.11	

1.3.8	<b>Anforderungen entschieden</b>		<b>offen</b>
	<b>04.03.11</b>		
	<b>04.03.11</b>		

1.3.9	Prozesse beschreiben		0%
	Sven Mohr		..
	01.03.11	25.03.11	

1.3.10	Prozesse in VISIO darstellen		0%
	Sven Mohr		..
		01.04.11	

1.3.11	Soundingboard informieren und evetl. Anforderungen erheben		0%
	Sven Mohr		..
		01.04.11	

1.3.12	Soll-Konzept schreiben		0%
	Uwe Lahrmann		..
		08.04.11	

- > Etablierung einer Struktur mit Vertretern (aller) Bereichen und Ebenen
- > Reflektion und Feedback über Pläne, Strukturen und **Kultur**
- > Beteiligung des Sounding Boards am Start-Wokshop
- > **Change Agents**

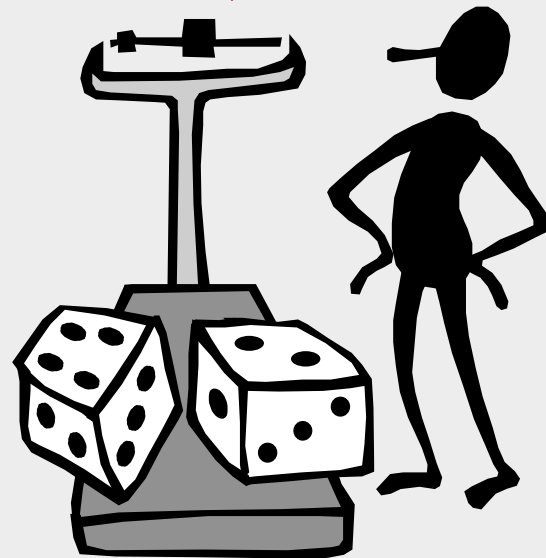
# Orientierungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter



pmcc

project  
management  
competence  
center

- > Bei Analyse, Konzeption und Projektmarketing ist die Sicherung der Mitarbeiter besonders wichtig.
- > Prinzip der Orientierung:
  - > Was soll bleiben? Was hat sich bewährt?  
(Identitätssicherung)
  - > Was soll sich ändern? Umsetzung der Strategie?  
(Lokomotion)
  - > Was brauchen wir um das zu erreichen? Nähe, Distanz?
- > Dafür
  - > Zusätzliche Arbeitspakete
  - > Change Team
  - > Sounding Board
  - > Workshops
  - > Road Shows
  - > Change Agents

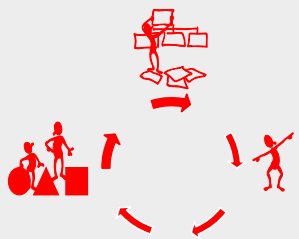
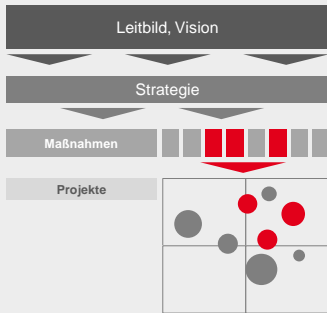
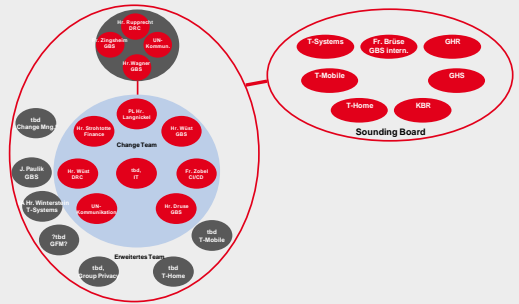
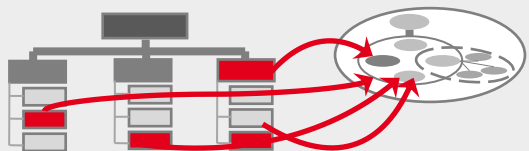


# Change Management in Ihren Projekten



pmcc

project management competence center



## Arbeit mit Widerständen



pmcc

project  
management  
competence  
center

---

[www.pmcc-consulting.com](http://www.pmcc-consulting.com)



setting milestones