

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Menschen motivieren – Change-Management-Kniffe fürs Projektmanagement

Zielorientierte Projektverantwortliche scheinen heute häufig den Wunsch zu haben, den Erfolgsfaktor Mensch effizient und fundiert zu managen. Dahinter steht neben altruistischen Motiven die Sorge, dass das Projekt an der Komplexität scheitert, die Erkenntnis, dass das aktuelle Projekt »irgendwie anders« – meist partizipativer – gestaltet werden muss als bisher oder der erlebte Schmerz, dass die Projektbeteiligten nicht effektiv mitziehen.

Aber (wie) geht das? Dies war die Leitfrage der Sitzung und nachfolgend werden einige Einblicke der drei Vortragenden sowie aus der anschließenden Kleingruppenarbeit dargestellt.

Zusammenfassungen der Vorträge:

■ Das ADKAR®-Changemodell

In Hubert Looschelders' Vortrag wurde hervorgehoben, dass Projekte nicht nur technische, sondern auch menschliche Aspekte beinhalten. Unter die technischen Aspekte fallen strukturierte Elemente wie Checklisten und Verfahrensbeschreibungen, auf die Deutschland besonders großen Wert legt. Allerdings besteht die Gefahr, dass dabei die »menschliche Seite der Veränderung« vernachlässigt wird.

Um diesen Aspekt zu berücksichtigen, dient das ADKAR®-Modell des Prosci-Instituts als eine solide Grundlage. ADKAR steht für Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung). Bei Awareness geht es darum, dass die Verantwortlichen im Projekt die Veränderung klar benennen, während der Wunsch zur Veränderung auf individueller Ebene gefördert werden kann. Dies erfordert einen offenen Dialog und klare Argumente, um die Vorteile der Veränderung zu verdeutlichen.

Change Manager können diese Argumente nutzen, um ein effektives Change Management umzusetzen, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, das Management von Multiplikatoren, den Umgang mit Widerständen und das Training / Coaching.

■ Motivation oder Belohnung? – Warum man Menschen nicht motivieren kann und warum Belohnung nicht das gewünschte Ergebnis bringt

Martin Fix stellte in seiner Präsentation »Motivation oder Belohnung?« die Konzepte von Motivation und Belohnung dar. Motivation wurde dabei als innerer Energiespeicher betrachtet, der durch das Verständnis und die Befriedigung individueller Bedürfnisse

Belohnungen können zwar motivieren, bergen jedoch Risiken, insbesondere wenn sie von außen kommen und nicht angemessen wahrgenommen werden.

beeinflusst wird. Belohnungen können zwar motivieren, bergen jedoch Risiken, insbesondere wenn sie von außen kommen und nicht angemessen wahrgenommen werden. Persönliche Erfahrungen verdeutlichen, dass Belohnungen nicht immer effektiv sind und dass die Wahrnehmung der Angemessenheit eine entscheidende Rolle spielt. Martin Fix betonte die Bedeutung des Verständnisses der Bedürfnisse und des Schaffens einer motivationsfördernden Umgebung, da Motivation nicht universell ist und nicht durch Belohnungen allein gewährleistet werden kann.

- **Die dunkle Seite des Change Managements: Menschen als Marionetten der heutigen Projektmanager**

Francesco Gerweck führte aus, dass wenn wir die Ursachen für immer mehr gescheiterte Projekte suchen, diese oft in sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und Vorzeichen liegen. Wenn es trotz verstärkter Bemühungen im Change Management nicht gelingt, die Fehlerquote zu verringern, wird das ursprüngliche Change Management nutzlos und verwandelt sich in eine schlechtere Version von sich selbst. Der Vortrag betonte, dass in der instabilen und unvorhersehbaren Welt (VUCA) einzelne Maßnahmen zur Veränderung nicht mehr wirksam sind. Stattdessen müssen wir die Menschen insgesamt sensibilisieren, begleiten und überzeugen.

Do's and Dont's and Essentials

In einem interaktiven World Café wurde das Thema aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und ausgiebig diskutiert. Dabei wurden die nachfolgenden Erkenntnisse gewonnen.

Do's: Treiber für gelungenes Change Management:

- **Klare Sicht auf das Gesamtbild:** Ein zentraler Treiber für erfolgreiches Change Management ist, sicherzustellen, dass das Gesamtbild der Veränderung für alle Mitarbeiter von der strategischen Ebene bis zu den Einzelaufgaben klar und verständlich ist. Dies ermöglicht es den Beteiligten, die Auswirkungen der Veränderung auf ihre Arbeit zu verstehen und sich aktiv einzubringen.
- **Kapazitäten schaffen:** Die Schaffung von Ressourcen und Kapazitäten, sei es in Form von Zeit, Schulungen oder Unterstützung, ist entscheidend. Wenn Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen und Unterstützung erhalten, können sie sich besser auf die Veränderung konzentrieren und sind motivierter, aktiv daran teilzunehmen.
- **Klare, offene und ehrliche Kommunikation:** Transparente und offene Kommunikation ist ein Eckpfeiler des erfolgreichen Change Managements. Mitarbeiter müssen verstehen, warum die Veränderung notwendig ist, welche Auswirkungen sie hat und wie sie in den Prozess einbezogen werden. Eine ehrliche Kommunikation schafft Vertrauen und erleichtert die Akzeptanz der Veränderung.
- **Fortlaufende Erfolgsmessung:** Die regelmäßige Messung und Berichterstattung über den Fortschritt der Veränderung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden. Dies sollte für alle sichtbar sein, damit die Mitarbeiter den Fortschritt nachvollziehen können und motiviert bleiben.

Eine ehrliche
Kommunikation schafft
Vertrauen und erleichtert
die Akzeptanz der
Veränderung.

- **Betroffene zu Beteiligten machen:** Die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ist von zentraler Bedeutung. Mitarbeiter sollten nicht nur als Betroffene wahrgenommen werden, sondern als aktive Beteiligte, die ihre Ideen, Bedenken und Feedback einbringen können. Dies schafft ein Gefühl der Mitverantwortung und fördert die Akzeptanz der Veränderung.

Don'ts: Bremser für gelungenes Change Management:

- **Die menschliche Seite des Projekts ignorieren:** Das kann zu Widerstand, geringer Akzeptanz, Kommunikationsproblemen und Motivationsverlust führen.
- **Nach dem Projektstart mit Change Management anfangen:** Das kann zu Widerstand und ineffizienter Umsetzung führen, da die Mitarbeiter nicht angemessen auf die Veränderungen vorbereitet und in den Prozess integriert wurden.
- **Keine Zeit für das Erlernen neuer erforderlicher Fähigkeiten einräumen:** Wenn während eines Change-Projekts keine Zeit für das Erlernen neuer erforderlicher Fähigkeiten eingeräumt wird, können die Mitarbeiter überfordert und nicht ausreichend qualifiziert sein, was zu Fehlern und ineffizienter Arbeit führt.
- **Kommunikation vermeiden / unterbinden:** Wenn während eines Change-Projekts die Kommunikation vermieden oder unterbunden wird, können Unsicherheit, Missverständnisse und Widerstand unter den Mitarbeitern zunehmen. Dies erschwert die Akzeptanz der Veränderungen.
- **Ein Konzept für Veränderung ohne Betroffene entwickeln:** Ein Konzept für Veränderung sollte nicht allein entwickelt werden, ohne die Betroffenen einzubeziehen. Auch hier besteht das Risiko, dass die Akzeptanz des Konzepts niedrig ist, Widerstand zunimmt und die Umsetzung ineffizient ist.

Die Mitarbeiter sollten aktiv an der Gestaltung des Wandels beteiligt sein.

Essentials: Spezialitäten für gelungenes Change Management

- **Change Management als strategischer Ansatz:** Change Management sollte nicht als Allheilmittel verwendet werden, denn nicht jede Veränderung erfordert einen Change-Prozess. Wichtig ist, das richtige Maß an Change Management für jede Veränderung zu finden. Abzuwägen sind hier die Anzahl der betroffenen Personen und auch der Übergang zwischen alltäglichen Change-Aufgaben und dem Change Management als Prozess. Es gilt: So viel Change Management wie nötig, so wenig Change Management wie möglich!
- **Nachhaltigkeit und Anpassungsfähigkeit:** Change Management darf sich nicht nur auf die Durchführung von Veränderungen konzentrieren, sondern auch auf die Zeit nach dem Change, um sicherzustellen, dass die Veränderungen nachhaltig sind. Es sollte sich an den beteiligten Personen ausrichten, einschließlich verschiedener Generationen (GenY, GenZ). Es ist wichtig, Erfahrungen in den Change-Management-Prozess einfließen zu lassen und Prozesse bei Bedarf anzupassen.

Wichtig ist, das richtige Maß an Change Management für jede Veränderung zu finden.

- **Integration von Change Management in die Unternehmenskultur:** Change Management muss zur Kultur der Organisation passen und die historischen Hintergründe der beteiligten Personen berücksichtigen. Es ist entscheidend, die Frage »What's in it for me?« für jeden Einzelnen zu beantworten und einen Interessenausgleich zu schaffen.
- **Kommunikation und Professionalität:** Klare Kommunikation ist entscheidend. Es sollte vermieden werden, falsche Versprechungen zu machen. Personen, die die Veränderungen zwar unterstützen, aber physisch nicht folgen können, müssen berücksichtigt werden. Die Lernkurve bei Veränderungen sollte überwacht werden, um die richtigen Schlüsse zu ziehen.
- **Kontinuität und Führung:** Change hört nie auf und ist ein fortlaufender Prozess. Veränderungen müssen gewollt sein und das Top-Management muss sie unterstützen. Change Manager spielen eine wichtige Rolle und sollten wie Regisseure agieren. Fehlerkultur und Soft Skills im Top-Management sind entscheidend. Fortschritt sollte messbar sein, und Reflexionsmeetings sollten gezielt geplant werden.

Fazit

Lässt sich der Erfolgsfaktor Mensch strukturiert managen, so wie es bei anderen Themenfeldern im Projektmanagement üblich ist?

JA, denn es gibt fundierte Change-Management-Vorgehensweisen, welche praxisbewährte Best-Practices bündeln und für das Projektmanagement hilfreiche Unterstützung bieten.

NEIN, denn bei der Umsetzung solcher Change-Management-Kniffe handelt es sich meist um individuelle Interaktionen zwischen Menschen. Dabei scheinen insbesondere die Sozial- und Selbstkompetenzen der Akteure gefordert und zuvorderst braucht es einen guten Blick für das Individuum.

Der Tenor des Tages aus dem Austausch der Teilnehmenden lautet somit: **JEIN**. Und im Idealfall behält der Mensch im Projektmanagement auf geeignete Art und Weise einen zentralen Platz bei den handelnden Akteuren.

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 05.09.2023 befindet sich im [Bitkom Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Das ADKAR®-Changemodell**, Hubert Looschelders, Tiba Managementberatung GmbH
- **Motivation oder Belohnung? – Warum man Menschen nicht motivieren kann und warum Belohnung nicht das gewünschte Ergebnis bringt**, Martin Fix, Star Global Consulting GmbH
- **Die dunkle Seite des Change Managements: Menschen als Marionetten der heutigen Projektmanager**, Francesco P. Gerweck, Blue Mind Consulting GmbH



Dr. Frank Termer
 Bereichsleiter Software
 T 030 27576-232
f.termer@bitkom.org