

Fachbeitrag

Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt

Mehr als die Hälfte aller erfolglosen IT-Projekte scheitern an Widerständen aus dem Projektumfeld, speziell seitens der zukünftigen Nutzer (Harrer, Hillebrand; 1998). Allein dieses Argument sollte als Motivation für eine Projektumfeld-Analyse genügen und wird häufig auch ausschlaggebend für deren Durchsetzung sein. Die Projektumfeld-Analyse leistet aber wesentlich mehr, denn sie verdeutlicht nicht nur frühzeitig Probleme, sondern zeigt auch nutzbare Potenziale im Umfeld des Projekts auf.

Projekte als soziale Systeme

Warum sollte das Projektumfeld überhaupt Einfluss auf das Projekt selbst haben? Auf welchen Ebenen liegt dieser Einfluss, und wie kommt er zustande?

Wenn wir über Projekte sprechen, dann meinen wir in der Regel ein einmaliges Unterfangen mit klarem Anfang und klarem Ende, das mit begrenzten Ressourcen (an Zeit, Mitarbeitern und materiellen Mitteln) ein definiertes Ziel erreichen soll. In dieser Definition stehen viele mehr oder weniger abstrakte Begriffe, die auf den ersten Blick nicht unbedingt miteinander in Zusammenhang stehen. Sehen wir aber etwas genauer hin: Ein Projekt besteht demnach aus einer Gruppe von Ressourcen, die auf eine bestimmte Art und Weise interagieren sollen. Die Art und Weise der Interaktion ist im wesentlichen durch ein bestimmtes Ziel festgelegt, das erreicht werden soll. Das Ziel ist von außen vorgegeben, die Ressourcen werden ebenfalls von außen zur Verfügung gestellt. Damit haben wir die wesentlichen Elemente eines Systems: Die Ressourcen als Elemente des Systems, Interaktionen zwischen den Elementen und eine Systemumwelt, die vom System abgegrenzt ist.

Wenn wir an ein konkretes Projekt in unserer Erlebniswelt denken, kommt allerdings einem Teilaspekt dieses Systems besondere Bedeutung zu: dem Menschen. Wir betrachten ein Projekt deshalb nicht nur als irgendein technisches oder kybernetisches System, sondern als ein soziales System. Es besteht aus Individuen, die mit ihrer Geschichte und all ihren Ideen und Hoffnungen, Ängsten und Erwartungen zu einem Projektteam "gemacht" werden. Diese Gruppe von Menschen befindet sich in vielfältiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt. Jedes Teammitglied ist Mitglied anderer sozialer Systeme: der Abteilung, der Firma, dem Sportverein, der Familie, einer politischen Partei etc. Und auch die Menschen dieser sozialen Systeme haben wiederum ihre Erwartungen, Ideen usw., die ihre Handlungsweisen bestimmen.

Wir betrachten ein Projekt also als ein soziales System, das in eine Umwelt eingebettet ist. Die Umwelt ist alles außerhalb des Projekts, und das Projekt steht im ständigen Austausch mit ihr.

Autor



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und
Coach bei der CSP AG in
St. Gallen, Schweiz

Schwerpkt: Coaching von Projektleitern
großer und internationaler Projekte im
IT-Umfeld.

Kontakt:

peter.duwe@csp-ag.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Das Projektumfeld

Die Außenwelt des Projekts ist zunächst groß und unübersichtlich. Teile davon werden stärkeren Einfluss auf das Projekt haben (z.B. der Finanzvorstand des Unternehmens oder Abteilungen und Partnerfirmen, die Teammitglieder stellen), andere einen geringeren. Zum Projektumfeld gehören alle sozialen Systeme außerhalb des Projekts, die das Projekt nach Auffassung des Projektteams hinreichend stark beeinflussen oder von ihm entsprechend stark beeinflusst werden.

Entscheidend ist die Wahrnehmung der Betroffenen. Wenn das Projektteam der Meinung ist, dass eine bestimmte Gruppe zum Umfeld des Projekts gehört, dann gehört diese auch dazu. Das gilt auch umgekehrt: Wenn eine Gruppe außerhalb des Projekts meint, nicht betroffen zu sein, und das Team diese Ansicht teilt, dann gehört diese Gruppe nicht zum Umfeld. Es spielt dabei keine Rolle, ob ein externer Beobachter eine andere Einschätzung vertritt. Die Bewertung ist dynamisch, denn sie kann sich entwickeln und ändern.

Müsste man alles, was unter diese Definition fällt, untersuchen und bewerten, würde diese Aufgabe schnell jeden Rahmen sprengen. Deshalb gilt es, sich auf die wesentlichen Teile des Projektumfelds zu konzentrieren. Doch welche sind das?

Eine Strukturierung des Projektumfelds

Mit einer Projektumfeld-Analyse wollen wir Folgendes herausfinden:

- Wer ist durch das Projekt direkt / indirekt betroffen?
- Was ändert sich bei ihm, wie wirkt das Projekt auf ihn / sein Arbeitsumfeld / seinen Handlungs- und Gestaltungsspielraum / sein Leben?
- Wie reagiert er auf dieses Veränderungspotenzial? Wird er die Veränderung begrüßen und eher fördern, oder fühlt er sich bedroht und wird eher dagegen arbeiten?
- Wer will (ohne durch das Produkt des Projekts direkt beeinflusst zu sein) direkt oder indirekt Einfluss auf das Projekt nehmen?
- Wie kann ich das Potenzial der Förderer für mein Projekt nutzen?
- Wie kann ich die Gegner des Projekts ins Boot holen oder zumindest ihren Widerstand verringern?

Von Prozessen und Organisationen ...

Ich möchte mich im Folgenden auf Projekte beschränken, die innerhalb einer Organisation ablaufen und externe Lieferanten und Kunden betreffen. Als Beispiel wollen wir ein Projekt verwenden, das zum Ziel hat, ein neues EDV-System für die Kundenbuchhaltung in einem Industriebetrieb einzuführen.

Zunächst geht es darum, zwei Fragen zu beantworten: Erstens, in welchen Bereichen nimmt das Umfeld wesentlichen Einfluss auf das Projekt und umgekehrt sowie zweitens, wer sind die betroffenen Gruppen und Personen?

Zur systematischen Strukturierung verwende ich folgenden Ansatz:

- Welche Geschäftsprozesse sind betroffen? Sollen vorhandene Prozesse unterstützt oder verändert werden bzw. werden sie neu gestaltet?
- Welchen Einfluss hat das Projekt auf die Organisation der Firma? Wie ändert sich die Organisation? Welche Abteilungen sind betroffen, wo ist das Projekt aufgehängt, welche Teile der Organisation sind Kunden?
- Welchen Einfluss hat das Projekt auf Standorte und Personaleinsatz? Werden Standorte anders genutzt, entstehen neue Standorte oder werden Mitarbeiter versetzt?
- Welchen Einfluss hat das Projekt auf die eingesetzte Informationstechnologie? Werden neue Technologien eingeführt oder alte neu genutzt?

In unserem Beispiel gehört z.B. die IT-Landschaft zu den betroffenen Bereichen, denn es wird ein neues System implementiert. Möglicherweise werden Abteilungen umstrukturiert bzw. vergrößert oder verkleinert, was sich wiederum auf die Organisation auswirkt. Mit Hilfe des neuen Systems wird anders gearbeitet als mit dem alten, deshalb werden auch die Geschäftsprozesse beeinflusst.

Betrachten wir die Geschäftsprozesse etwas genauer. Betroffen können alle Prozesse sein, die mit Geldflüssen zu tun haben: Einkauf, Kreditoren- und Debitoren-Buchhaltung (darunter fällt die gesamte Rechnungsstellung), Bilanzierung, jeder Kontakt mit Banken und Steuerberatern, Lohnabrechnung, etc.

Da der neu gestaltete Geschäftsprozess IT-gestützt ablaufen soll, sind auch die unterstützenden Prozesse (d.h. die internen Dienstleistungen) der IT-Abteilung betroffen: Der Betrieb muss während der ganzen Zeit sichergestellt sein, entsprechende Rechen- und Speicherkapazitäten müssen zur Verfügung stehen, eventuell ist eine Anpassung des Betriebskonzepts erforderlich.

Falls der Betrieb der neuen Anwendung zu einem Application Service Provider ausgelagert wird, sind auch dessen Prozesse direkt betroffen. Ein Prozess zur Gestaltung des Vertrags und des Service Level Agreements muss durchlaufen werden.

... zu den Menschen

Nachdem die betroffenen Bereiche identifiziert sind, werden die betroffenen Gruppen und Personen in diesen Bereichen bestimmt. Damit der Aufwand nicht überhand nimmt und man auf Entwicklungen reagieren kann, sollte man sich auf die fünf bis zehn wichtigsten beschränken.

In unserem Beispiel ist z.B. die Kundenbuchhaltung betroffen, für die das neue System angeschafft und angepasst wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich an die neue Software und die neuen Abläufe gewöhnen und dafür einige lieb gewonnene Gewohnheiten aufgeben müssen.

Auch die IT-Abteilung des Unternehmens ist direkt betroffen: Welche Mitarbeiter werden an der Implementierung des neuen Systems beteiligt sein? Wie lang wird diese dauern? Sind getrennte Maschinen für Entwicklung und Test erforderlich? Werden neue PCs für die Nutzer benötigt? Wie soll der Umstieg ablaufen? Sind genügend Re-

chen- und Speicherkapazitäten vorhanden? Reichen die Datensicherungsmöglichkeiten aus? Wie werden Updates eingepflegt?

Auch die externen "Kunden" und "Lieferanten" des Prozesses müssen berücksichtigt werden. Ändert sich das Layout der Ausgangsrechnungen? Erfolgt die Rechnungserstellung schneller, z.B. in einer Woche statt wie bisher in vier Wochen? Dann sind auch die Adressaten der Rechnungen direkt betroffen. Werden Bankdaten (beispielsweise zu Zahlungseingängen) in einem neuen Format verarbeitet? Dann sind auch die Hausbanken des Unternehmens als Datengeber für den neuen Prozess betroffen.

Die Bedeutung der Veränderung

Beschränken wir uns bei den weiteren Überlegungen auf die Buchhaltungsabteilung. Wie beeinflusst das Projekt die Betroffenen? Ändert sich das Maskenlayout oder die Reihenfolge der Masken? Kommen neue Daten hinzu oder fallen welche weg? Gibt es mehr oder weniger Vorgaben als zuvor? Der Arbeitsalltag der Betroffenen wird sich auf jeden Fall ändern.

Zur Strukturierung hilft die folgende Liste mit Fragen, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt:

- Ändern sich die Aufgabenzuordnung und Arbeitsabläufe?
- Lastet mehr oder weniger Verantwortung auf dem Einzelnen?
- Verändert sich der Informationsstand?
- Ändert sich die Qualität der eigenen Arbeit bzw. die Arbeitsbelastung und damit die Arbeitszufriedenheit?
- Ändert sich das Verhältnis Selbstbestimmung zu Fremdkontrolle?
- Ändern sich die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung des Einzelnen im gesteckten Rahmen?
- Ändern sich Einfluss und persönliches Ansehen und damit Einkommen und Aufstiegschancen?
- Auf einer dreistufigen Skala bewerte ich, wie sehr eine Person oder Gruppe von einer Änderung betroffen ist (kein Einfluss / mittlerer Einfluss / starker Einfluss).

Die persönliche Deutung...

Noch wissen wir nichts über die Reaktionen und Haltungen der Betroffenen. Hierfür ist ihre persönliche, subjektive Interpretation ausschlaggebend. Hatten sich die Mitarbeiter an das alte System gewöhnt, werden sie dem neuen möglicherweise misstrauisch begegnen. Hatte das alte System Macken, die regelmäßig für Ärger und Überstunden sorgten, wird eine Veränderung vielleicht positiv aufgenommen.

Aber Achtung: Erstens wird ein altes System im nachhinein oft in einem rosigen Licht gesehen und zweitens kann die Bewertung scheinbar positiver Entwicklungen auch ins Negative umschlagen. Wird die Arbeitszeit für einen Vorgang z.B. deutlich reduziert, kann das auf den zweiten Blick die Frage aufwerfen: "Brauchen die uns dann überhaupt noch alle?"

Auch Einflüsse auf das private Umfeld der Mitarbeiter wirken sich auf die Deutung aus. Liegen Sonderaufgaben an, die zu Überstunden führen? Ist eine außerordentliche Urlaubssperre für die System-Migration angekündigt?

Sie sollten nicht nur die Deutungen der betroffenen Mitarbeiter ins Auge fassen, sondern auch die ihrer Vorgesetzten. Verkleinert sich die Abteilung? Wird der Entscheidungsspielraum eingeengt? Das kann ein Abteilungsleiter leicht als Machtverlust bewerten. Oder erhält er weitergehende Befugnisse? Das kann ihn unter Umständen beflügeln.

...zum Verständnis für das Verhalten

Auf der Basis ihrer persönlichen Deutungen werden die Betroffenen anschließend bewusst oder unbewusst handeln. Hängen die Mitarbeiter am alten System, ist eher mit Widerstand zu rechnen, der sich sehr subtil äußern kann. Z.B. können äußerlich motivierte Mitarbeiter bei Benchmark-Tests unwillkürlich so arbeiten, dass das alte System möglichst gut, das neue aber eher schlecht abschneidet. Solche Verhaltensweisen treten unter Umständen völlig unbewusst auf.

Verschiedene Mitarbeiter können ein und denselben Einflussfaktor völlig gegensätzlich bewerten. Der Abteilungsleiter beispielsweise, der sich durch seine bisherigen Aufgaben bereits überlastet fühlt, wird weitergehende Befugnisse eher ablehnen, weil diese zu noch mehr Aufgaben führen. Will er aber in der Hierarchie aufsteigen, wird er die Situation als zusätzliche Herausforderung und Möglichkeit auffassen, um sich zu profilieren.

Die persönliche Deutung – und damit die erwartete Reaktion – bewerte ich ebenfalls auf einer dreistufigen Skala (positiv, indifferent, kritisch). Zur Darstellung wähle ich das Smiley-Symbol.

Im nächsten Schritt werden die Maßnahmen festgelegt, mit denen das Projektumfeld beeinflusst werden soll. Solche Maßnahmen können z.B. sein: Informationsbereitstellung an schwarzen Brettern oder im Intranet, aktive Information in persönlichen Gesprächen, Einbindung in Projektaktivitäten, aber auch der Ausschluss von Personen oder Abteilungen aus dem Einflussbereich des Projekts. Ich persönlich bevorzuge die Einbindung auch kritischer Stimmen, da ich damit auf Dauer gesehen die besten Erfahrungen gemacht habe.

Externe Beratung

Noch ein Wort zur Bedeutung eines externen Beraters im Rahmen einer Projektumfeld-Analyse: Eine Projektumfeld-Analyse setzt bei aller Methodik voraus, dass die betroffenen Personen relativ gut bekannt sind und ihre Reaktionen halbwegs abgeschätzt werden können. Ein externer Berater kann als Moderator zwar das methodische Framework vorgeben und den Prozess betreuen, er kann die Analyse aber nicht selbst durchführen. Er kann die Fragestellungen nennen und die Vollständigkeit der Fragestellungen überwachen, er kann sie aber nicht beantworten. Dies können nur Personen, die den jeweiligen Bereich des Projektumfelds kennen.

Praktische Durchführung

Der Initialworkshop

Der erste Schritt einer Projektumfeld-Analyse ist ein Initialworkshop, bei dem die Projektmitglieder (möglichst aus jedem Bereich des Projekts) die oben beschriebenen Fragestellungen durchgehen. Zunächst werden Prozesse identifiziert, die durch das Projektergebnis betroffenen sind. Dieser Schritt kann durch den Projektleiter bereits vorbereitet sein, das Team muss bestätigen, dass die Betrachtungen vollständig sind.

Im nächsten Schritt werden die Mitarbeitergruppen, die in die jeweiligen Prozesse eingebunden sind, identifiziert. Auch Einzelpersonen, die eine spezielle Bedeutung haben, werden genannt und visualisiert. Dieser Schritt kann ebenfalls durch den Projektleiter vorbereitet werden; das Team vervollständigt anschließend die Liste. Bis zu diesem Punkt sollte eine weitgehende Übereinstimmung über die genannten Punkte herrschen.

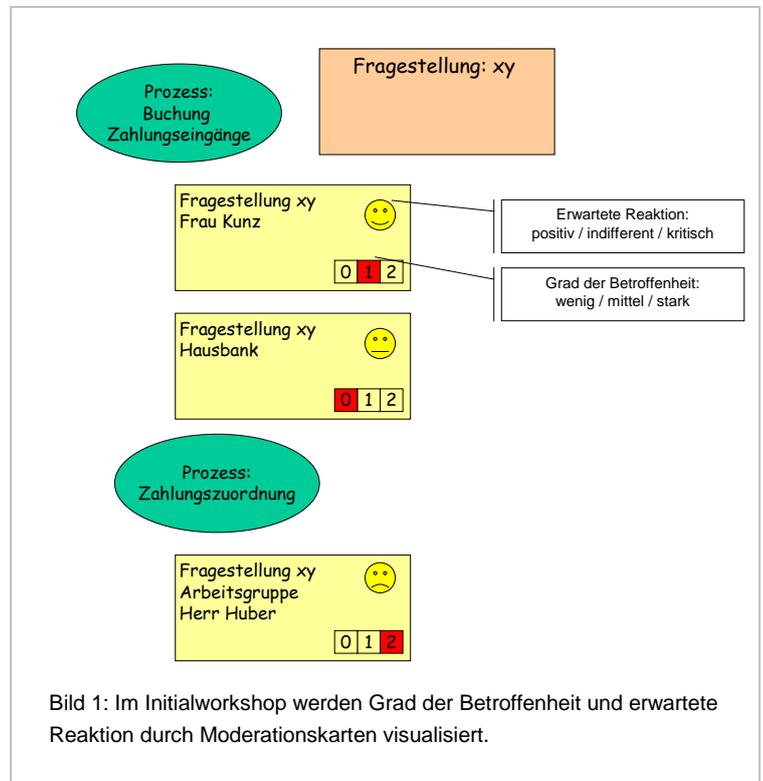


Bild 1: Im Initialworkshop werden Grad der Betroffenheit und erwartete Reaktion durch Moderationskarten visualisiert.

Zur Visualisierung eignen sich Moderationskarten und Pinnwände. Mit Karten einer bestimmten Farbe oder Form visualisieren Sie zunächst die wesentlichen Schritte des Prozesses, mit Karten einer anderen Farbe oder Form die betroffenen Gruppen und Personen. Auf den Personenkarten zeigt eine Skala den Grad der Betroffenheit (wenig / mittel / stark), Smileys informieren über die erwartete Reaktion (positiv / indifferent / ablehnend).

Im folgenden Schritt geht es darum, die Auswirkungen des Projekts auf die Betroffenen zu beurteilen und deren persönliche Deutung abzuschätzen. Konträre Meinungen zu einem Team oder zu einer Person werden mit aufgenommen und können Widersprüche innerhalb der betroffenen Gruppe widerspiegeln: Oft bewerten verschiedenen Personen eine Auswirkung unterschiedlich, manchmal sind auch einzelne Personen ambivalent und kippen in ihrer Bewertung.

Anschließend werden Maßnahmen ausgearbeitet, mit denen Sie an die Betroffenen herantreten wollen. Klären Sie zunächst, was Sie von den einzelnen Personen und Gruppierungen wollen. Sollen diese mitarbeiten, etwas zuliefern oder auf den Einsatz des neuen Tools eingestimmt und vorbereitet werden? Soll vermieden werden, dass sie negativ auf das Projekt einwirken? Entsprechende Maßnahmen werden definiert (z.B. Einbindung ins Team, Informationsgespräche, Schulungsmaßnahmen etc.). Diese Maßnahmen sollten den Betroffenen die Unsicherheit und Ungewissheit nehmen, die sich durch die Veränderung ergibt. Eine klare Vorstellung über die Zukunft erachte ich als hilfreich – sogar dann, wenn die klare Aussage ist, dass ein Mitarbeiter keine Aufgabe mehr im Team haben wird.

Die Dokumentation des Projektumfelds

Die Dokumentation sollte eine leicht auswertbare und erweiterbare Form haben. In der Anlage zu diesem Artikel finden Sie eine einfache Excel-Vorlage (Projektumfeld_Vorl.xls), die ich zur Dokumentation verwende. Ich gehe dabei von den Geschäftsprozessen aus und erstelle eine Liste der hauptsächlich betroffenen Gruppen und Personen. Zu jeder Person oder Gruppe und zu jeder Frage notiere ich den Grad der Betroffenheit und die erwartete Reaktion (positiv / indifferent / ablehnend), sowie die beschlossenen Maßnahmen mit Zuständigkeiten und Terminen.

Eine grafische Darstellung des Projektumfelds kann die Dokumentation ergänzen. Eine Möglichkeit der Darstellung ist z.B. eine Projektumfeld-Landkarte, bei der in einem Koordinatensystem für jede Person der Grad der Betroffenheit gegen die erwartete Reaktion aufgetragen wird. Personen, die eher positiv reagieren, gelten als potenzielle Förderer, solche, die eher ablehnend reagieren, sind Hinderer. Wenig oder gar nicht Betroffene werden zwar meist nicht aktiv, können aber als Verstärker für andere Meinungen dienen.

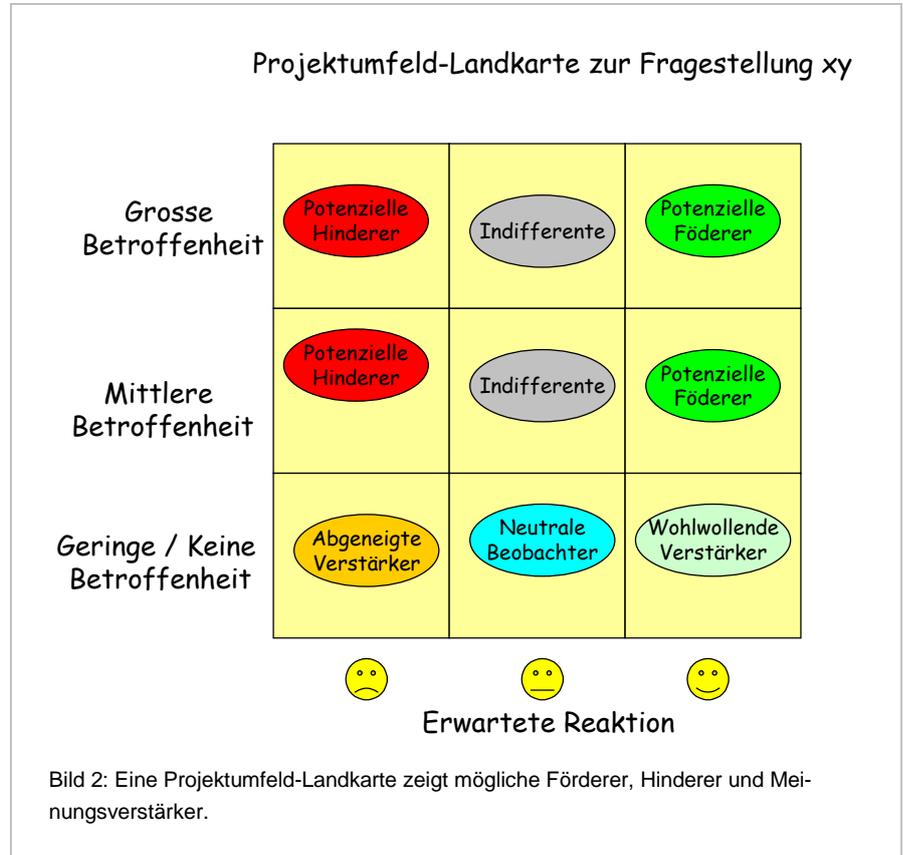


Bild 2: Eine Projektumfeld-Landkarte zeigt mögliche Förderer, Hinderer und Meinungsverstärker.

Der Review-Zyklus

Da wir mit unseren Maßnahmen eine Entwicklung anstreben und sich Reaktionen und Handlungen verändern können, schließt sich an die erstmalige Analyse ein regelmäßiger Review-Zyklus an. Dabei wird überprüft, ob die folgenden Punkte noch dem aktuellen Kenntnisstand entsprechen bzw. sich durch die getroffenen Maßnahmen wie gewünscht entwickelt haben:

- der Kreis der betroffenen Personen,
- die Einschätzung des Projekteinflusses auf die Erlebenswelt der Personen,
- die Einschätzung der subjektiven Bewertung des Einflusses durch die Betroffenen mit den Erfahrungen im Projektverlauf.

Nach dieser Überprüfung werden die getroffenen Maßnahmen kontrolliert. Waren sie bisher sinnvoll? Sind sie es auch weiterhin? Gibt es wirksamere Mittel, um den gewünschten Zustand herbeizuführen? Im Sinne von lessons learned kann es sinnvoll sein, die Erfahrungen mit den einzelnen Maßnahmen zu protokollieren. Ich empfehle ein Review des Projektumfelds etwa im Rhythmus von sechs bis acht Wochen, zumindest jedoch zu den Meilensteinen des Projekts am Übergang zur nächsten Projektphase. Der gewählte Rhythmus sollte sich an der Dynamik des Projektumfelds orientieren.

Der letzte Review zum Abschluss des Projekts ist ein kritischer Rückblick auf die Maßnahmen und Entwicklungen während der Projektphase. Es ist jedoch auch zukunftsorientiert, indem die begonnenen Maßnahmen an den "Projektkunden", d.h. an das Team, welches das neue System und den neuen Prozess betreibt, übergeben werden. Denn auch dieses Team ist in seine Umwelt eingebettet und steht in Wechselwirkung mit ihr.

Fazit

Ein Projekt wird aus seiner Umwelt heraus geboren, es erhält seine Substanz in Form des Projektauftrages, der Zieldefinitionen, der finanziellen Mittel und nicht zuletzt der Teammitglieder aus seiner Umwelt. In der Regel soll es ein Ziel erreichen, ein Produkt erarbeiten, eine Veränderung herbeiführen, und wirkt damit selbst wieder auf seine Umwelt zurück.

Doch nicht nur am Anfang und am Ende des Projekts steht ein Austausch mit der Umwelt, auch während des Projektverlaufs ist das Projekt nicht isoliert. Es steht in ständigem Austausch mit seiner Umgebung. Über diesen Austausch wirkt es auf sein Umfeld, und sein Umfeld wirkt auf das Projekt zurück. So wie für ein Lebewesen die Beschaffenheit und die Entwicklung seiner Umwelt für seine Lebensmöglichkeiten und sein Wohlbefinden wesentlich sind, so ist die Umwelt wesentlich für die Entwicklung und damit die Erfolgsaussichten des Projekts.

Mit der Projektumfeld-Analyse erstellt das Team eine "Landkarte der Gemütszustände" der betroffenen Personen und Gruppen. Aus dieser Landkarte lassen sich nutzbare Potenziale für das Projekt ableiten: Wer ist dem Projekt gegenüber positiv eingestellt und kann es daher unterstützen? Wer ist dem Projekt gegenüber eher kritisch eingestellt und erfordert spezielle Beachtung? Welche Maßnahmen sind geeignet, um ihn "an Bord zu holen", damit er das Projekt unterstützen kann? Durch eine solche Betrachtung steigen die Erfolgswahrscheinlichkeiten für ein Projekt deutlich.

Literatur

- Harrer / Hillebrand: "Projektumfeldanalyse effizient gemacht", Gesellschaft für Projektmanagement 1998
- Volmer / König: "Systemische Organisationsberatung", Deutscher Studien Verlag 2000 (7. Auflage)
- Volmer / König: "Systemisches Coaching", Beltz Verlag 2002
- von Schlippe / Schweizer: "Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung", Vandenhoeck & Ruprecht 1996 (2. Auflage)

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2003 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.