

amendos Newsletter

Projektmanagement: Widerstände in Projekten erkennen und überwinden >> Seite 1

Organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches IT-Providermanagement >> Seite 3

amendos Seminare 2012 >> Seite 5

Liebe Leserinnen und Leser,

in unserem Newsletter 01/2011 haben wir über den „Faktor Mensch“ und die Möglichkeiten der Akzeptanzförderung im Rahmen von Prozessoptimierungsprojekten berichtet. Heute beleuchten wir das Thema „Projektmanagement: Widerstände in Projekten erkennen und überwinden“ vertiefend.

Für viele Firmen endet der Vorgang des IT-Outsourcings, wenn ein Vertrag mit einem externen Provider unterschrieben ist. In unserem zweiten Artikel zeigen wir Ihnen, warum ab diesem Zeitpunkt die Einrichtung eines IT-Providermanagements unerlässlich ist, und wie dieses in die bestehende Organisation eingebettet werden kann.

Gleichzeitig möchten wir Sie auf unser neues Seminar zu diesem Thema aufmerksam machen. Mehr dazu finden Sie auf unserer Website in den News.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.



Jörg Bujotzek

Jörg Bujotzek
Geschäftsführer
amendos gmbh

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

Projektmanagement: Widerstände in Projekten erkennen und überwinden

Die Ergebnisse, die man mit Projekten anstrebt, bedeuten häufig eine gravierende Veränderung für die Mitarbeiter des Bereichs, in welchem diese zum Tragen kommen. Diese Veränderungen werden nicht selten als negativ empfunden und rufen in den Betroffenen ein Gefühl der Verunsicherung hervor, welches sich oftmals sowohl in aktiven als auch in passiven Widerständen äußert. Für den Erfolg eines Projektes ist es daher unerlässlich, dass sich die Projektverantwortlichen von Beginn an mit dieser Thematik auseinandersetzen und diese kontinuierlich während des Projektverlaufs berücksichtigen, um Widerständen weitestgehend vorzubeugen oder diese konstruktiv zu überwinden.

1. Indikatoren

Zunächst einmal ist es wichtig, die Indikatoren für Widerstände zu kennen um diese zu identifizieren. Die folgende Grafik gibt hierüber einen Überblick: Aus der Übersicht wird deutlich, dass es zwei Gruppen von Verhaltensindikatoren gibt, die sich

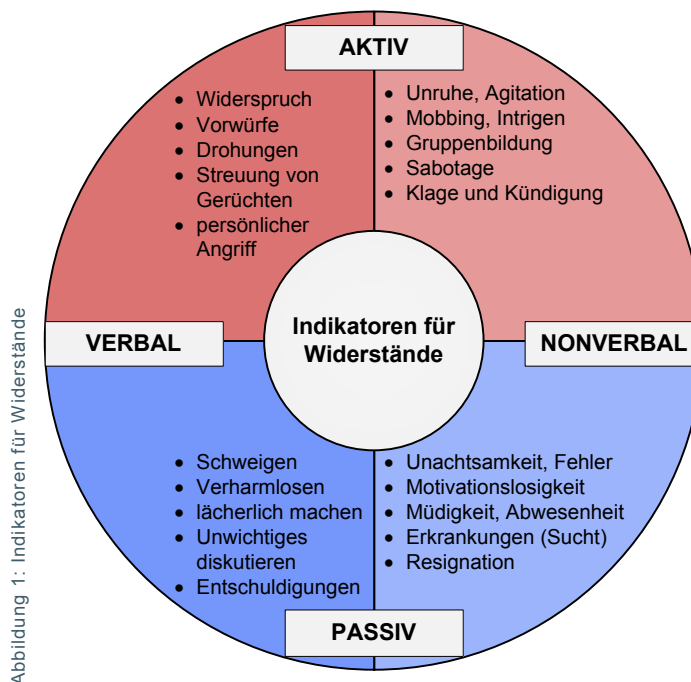


Abbildung 1: Indikatoren für Widerstände

sowohl verbal als auch nonverbal äußern: die Aktiven (Angriff) und die Passiven (Flucht). In der Regel ist es einfacher, sich mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen, die aktiven Widerstand äußern, da dieser nach außen getragen wird und somit deutlicher sichtbar ist. Dennoch ist das Konfliktpotenzial in dieser Gruppe

besonders hoch, da sowohl verbale Angriffe als auch Sabotageakte im Bereich des Möglichen liegen und weder geduldet werden noch unbeachtet bleiben können.

Gleichzeitig wohnt aktivem Widerstand aber auch ein konstruktives Potenzial inne, da durch die Evaluation der vorgebrachten Gegenargumente mögliche, bisher übersehene Schwachstellen im Projekt aufgedeckt werden können. Dem passiven Verhalten liegt häufig der Gedanke zugrunde, dass man etwas nur lange genug ignorieren muss, damit es von selbst „verschwindet“. Dieses Verhalten ist äußerst problematisch, da es schwerer greifbar ist und für die betroffenen Mitarbeiter unabsehbare Folgen haben kann, wie zum Beispiel den Rückzug in die Resignation oder

Feedback

Ihre Meinung zählt!

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge?

Treten Sie mit uns in Verbindung. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

info@amendos.de

Ausfälle durch psychische Überbelastung. Letzteres kommt einem Hilferuf gleich, ein behutsames Vorgehen der Verantwortlichen in dieser Situation hat oberste Priorität.

2. Ursachen

Was sind die Ursachen für diese Widerstände? Generell lässt sich sagen, dass Widerstände auf einer Reihe von negativen Empfindungen beruhen, die ein Zeichen dafür sind, unter welchem Druck einige Mitarbeiter im Angesicht von Veränderungen stehen. Hier eine Auswahl von möglichen Ursachen:

- Negative Erfahrungen mit Veränderungen in der Vergangenheit wie z.B. ungenügende Information, reale oder subjektive Verschlechterung der Arbeitsbedingungen,
- Beunruhigung und Angst, ausgelöst durch eine tatsächliche oder vermeintliche Bedrohung,
- Verunsicherung, die dazu führt, sich gegen Veränderungen zu sträuben,
- Gefühl der Ohnmacht gegenüber den Veränderungen, welches häufig einhergeht mit dem
- (subjektiven) Gefühl des Übergangenswerdens in Bezug auf eigene Erfahrungen und Ideen, welches dazu führt, die Identifikation mit dem Projekt zumindest zu erschweren,
- Ängste, häufig in Form von Verlustängsten (Status, Macht, Sicherheit, Arbeitsplatz), aber auch Ängste vor einer Überforderung, die dazu führen, dass eine objektive Auseinandersetzung mit der Situation kaum möglich ist.

Viele dieser Ängste sind direkt auf die Informationspolitik des Projektes zurückzuführen. Ist diese intransparent und legt Zusammenhänge und Hintergründe nur undeutlich dar, steigert dies die allgemeine Verunsicherung. Es ist daher von grundlegender Bedeutung, dass die Informationspolitik in Bezug auf das Projekt von Beginn an so transparent wie möglich gestaltet wird. Eine zentrale Rolle kommt hierbei einer umfassenden Projektkommunikationsstrategie zu. Ein weiterer Schlüssel zur konstruktiven Überwindung von Widerständen liegt in der Partizipation der Mitarbeiter.

3. Partizipation

Partizipation bedeutet in diesem Zusammenhang ein gelebtes Konzept und nicht nur eine leere Worthülse. Ziel ist es, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und die Akzeptanz für das jeweilige Projekt zu steigern. Allen Formen der Partizipation ist gemeinsam, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sie erfolgreich sind:

- Eine kooperative Unternehmenskultur ist unabdingbar, da eine Mitarbeiterbeteiligung sonst zur Scheinpartizipation wird.
- Bei den Mitarbeitern muss der Wille zur Beteiligung vorhanden sein. Eventuelle negative Vorerfahrungen können in diesem Zusammenhang zum Hemmnis werden und sollten durch vertrauensbildende Maßnahmen ausgeräumt werden.
- Die partizipierenden Mitarbeiter müssen mit einem eigenen, klar umrissenen Kompetenz- und Verantwortungsbereich ausgestattet werden.
- Die Befähigung zur Mitarbeit an Projekten muss sichergestellt sein, ggf. durch Training-on-the-Job, Coaching oder ähnliches.

Artikel/Seminar

Lesen Sie hierzu auch:

Newsletter Ausgabe 3/2011
Projektkommunikation - oder warum eine perfekte technische Umsetzung nicht alles ist

Newsletter Ausgabe 1/2011
Prozessoptimierung – der „Faktor Mensch“

Besuchen Sie zu diesem Thema auch unser Seminar „Einführung in die Prozessoptimierung“ am 13.09. und 14.09.2012 in Hamburg.

Nähere Informationen finden Sie [hier](#).

- Die Teilnahme an einem Projekt muss auch für den Betroffenen einen Mehrwert darstellen, z. B. indem er durch eigene Ideen sein unmittelbares Arbeitsumfeld optimiert oder zusätzliche Kompetenzen erwirbt, die neue berufliche Perspektiven eröffnen.

Form der Partizipation	Eingesetzte Mittel	Ziel
Information der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Mail, Aushang, Versammlung • kontinuierliche Projektberichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz schaffen und Veränderungen nachvollziehbar machen • Vertrauen stärken
Mitarbeitermeinungen berücksichtigen	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Mitarbeiterbefragungen • Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Einflussnahme auf Projektergebnisse • Einfluss auf Detailfragen
Mitarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von Mitarbeitern / Repräsentanten die das Vertrauen der Kollegen besitzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Ideen, (Mitarbeiter werden ggf. durch Repräsentanten vertreten) • Berücksichtigung von Bedenken
Teilnahme an Entscheidungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung in Entscheidungsprozesse in verschiedenen Teilbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Veränderungsbereitschaft • Widerstände überwinden

Abbildung 2: Formen der Partizipation

Sind die Voraussetzungen für die Mitarbeiterpartizipation geschaffen, gilt es die für das Projekt passenden Formen auszuwählen. Abbildung 2 gibt hierzu einen Überblick über die verschiedenen Formen, die eingesetzten Mittel und die Ziele, welche damit erreicht werden.

Generell gilt, je höher der Grad der Mitarbeiterpartizipation ist, desto besser sind die Aussichten, Widerstände erst gar nicht aufkommen zu lassen oder aber konstruktiv zu überwinden.

Im nächsten Schritt findet die Auswahl der Mitarbeiter statt. Hierbei muss die Frage geklärt werden, wer am Projekt beteiligt wird. Da eine Partizipation aller Betroffenen oft unrealistisch ist, werden zumeist Repräsentanten ausgewählt. Diese sollten Personen sein, die das Vertrauen der Kollegen genießen.

In einem letzten Schritt wird festgelegt, in welchen Projektphasen die Beteiligung erfolgt und wie sie aussieht.

Fazit

Mitarbeiterwiderstände gegenüber Veränderungen, die aus Projekten resultieren, sind ein häufig auftretendes Phänomen. Für die Projektverantwortlichen gilt daher, ein entsprechendes Verhalten rechtzeitig zu erkennen, die Ursachen dafür zu identifizieren und angemessene Gegenmaßnahmen einzuleiten. Als besonders effektives Instrument für die konstruktive Überwindung von Widerständen hat sich die Mitarbeiterpartizipation erwiesen. Sie ermöglicht es, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und somit aktiv in den Veränderungsprozess mit einzubinden.

Petra Bleshey

Organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches IT-Providermanagement

In vielen Unternehmen wird ein hoher Aufwand in die Identifizierung von IT-Auslagerungs-Optionen sowie die Auswahl und Beauftragung eines externen IT-Providers investiert. Nach erfolgter Beauftragung wird dagegen häufig davon ausgegangen, dass die übertragenen Aufgaben vereinbarungsgemäß und autonom erledigt werden. Zahlreiche gescheiterte Outsourcing-Projekte haben jedoch in der Vergangenheit gezeigt, dass Outsourcing nur dann erfolgreich ist, wenn die Leistungen des IT-Providers während der gesamten Betriebsphase effizient gesteuert und die Beziehungen zum Provider kontinuierlich gepflegt werden. Hierfür sollten nicht nur die Schnittstelle der Instanz „IT-Providermanagement“ zum Provider sondern auch die Schnittstellen zu relevanten internen Einheiten organisatorisch sauber aufgesetzt sein.

Das IT-Providermanagement in der Betriebsphase ist ein Teil des Supplier Managements gemäß ITIL: Nach Outsourcing-Konzeption, Vertragsabschluss mit einem externen Provider (laut ITIL „Supplier“) und Beendigung des anschließenden Transition-Projekts werden im Rahmen des Providermanagements

die Leistungen des Providers überwacht und gesteuert. In der Endphase der Vertragslaufzeit wird entweder eine Vertragsverlängerung verhandelt oder der Provider hilft bei der Transition zu einem neuen externen oder internen Provider (siehe Abbildung 1).

Um das Providermanagement erfolgreich zu gestalten, ist eine Organisationseinheit für das Providermanagement aufzubauen. Für diese sind klare Aufgaben, Prozesse, Regeln und Werkzeuge zu definieren. Zudem sind die Schnittstellen dieser Organisationseinheit zu anderen, am Supplier Management beteiligten, Bereichen zu definieren und organisatorisch auszugestalten (siehe Abbildung 2). Erst diese Einbettung in die Gesamtorganisation ermöglicht dem Providermanagement neben der reinen Steuerung des outgesourcten IT-Betriebs eine stete Weiterentwicklung der Leistungen. So kann es neuen bzw. sich verändernden Anforderungen der internen Kunden gerecht werden, aber auch Innovationspotentiale ausschöpfen und kontinuierlich

Die Schnittstellen zu den beteiligten Bereichen sind nicht erst in der Betriebsphase relevant, sondern kommen schon in früheren Phasen des Supplier Managements zum Tragen: so werden das Service Portfolio Management, das Service Level Management und der Einkauf schon in der Phase der Konzeption der Leistungsbeschreibung für den Request for Proposal (RfP) sowie die Gestaltung des Vertragsentwurfs eingebunden. Dies gilt ebenso für das Finance Management, das für den RfP bei den Vorgaben für die Rechnungsstellung und für das finanzielle Reporting mitwirkt, sowie für den Bereich der IT-Architektur, der die zu betreibenden Technologien im RfP sowie im auf diesem basierenden Vertrag spezifiziert.

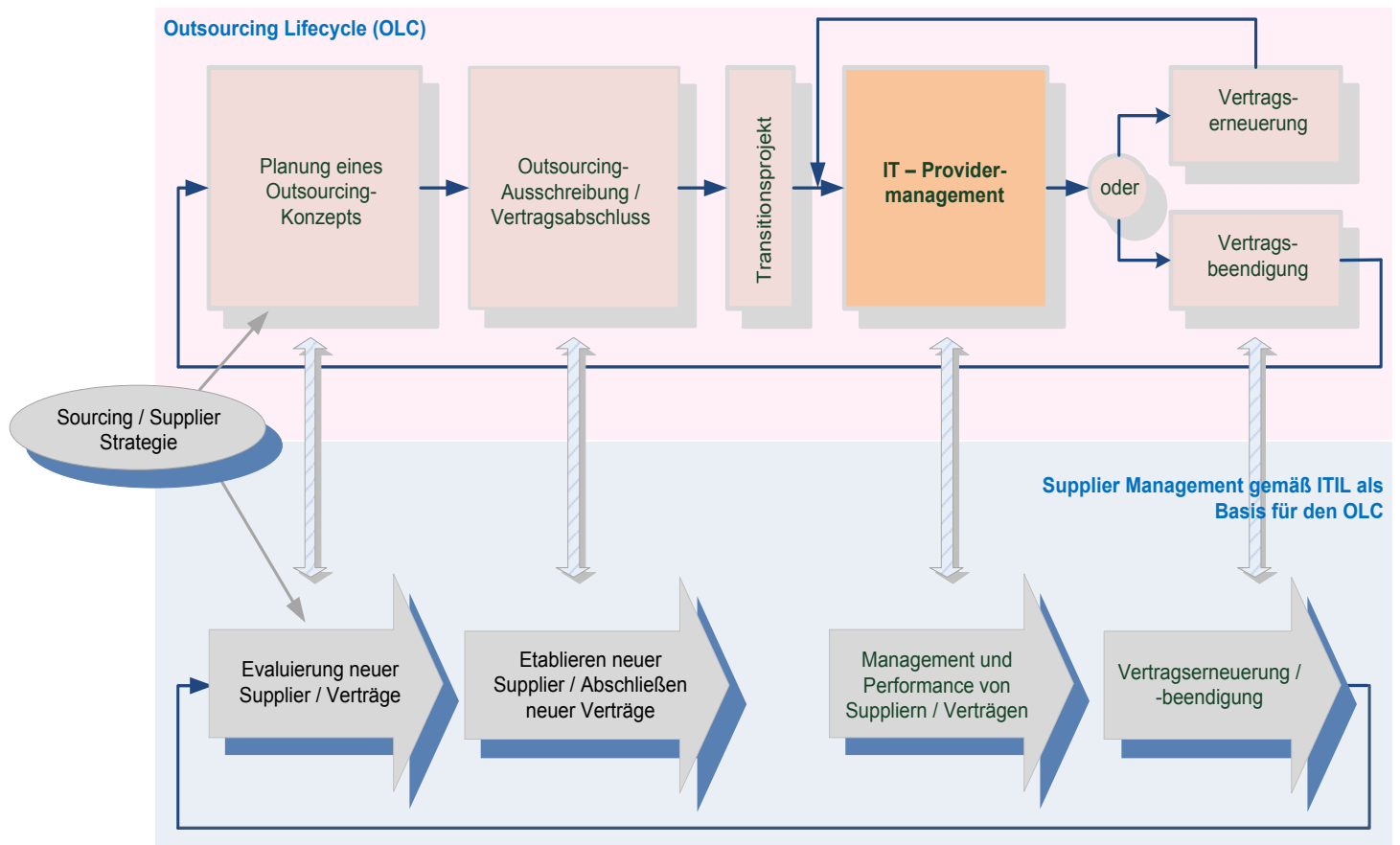
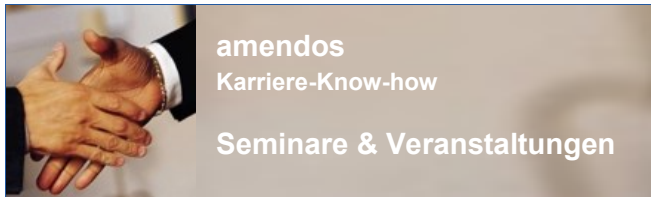


Abbildung 1: Providermanagement als Teil des Supplier Managements

Verbesserungsmaßnahmen umsetzen. Zudem kann eine partnerschaftliche Beziehung zum externen Provider aufgebaut und gepflegt werden. Die saubere organisatorische Einbettung erhält umso mehr Gewicht, wenn nicht nur ein externer Provider, sondern im Rahmen eines selektiven Outsourcings mehrere Provider im gesamten IT-Betrieb zum Einsatz kommen.

Im Folgenden wird anhand des Beispiels einer Change-Anforderung des Business bezüglich eines aktuell erbachten Services die über diese Schnittstellen abzuwickelnde Zusammenarbeit mit den beteiligten Bereichen während der Betriebsphase skizziert:



Seminare 2012

PM	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 09.10. - 10.10.2012
	Intensiv Seminar IT-Projektmanagement Hamburg, 05.06. - 07.06.2012
Organisation	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 13.09. - 14.09.2012
	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 19.09.2012
	Erstellung von IT-Service-Katalogen Hamburg, 06.09.2012
	IT-Providermanagement Hamburg, 22.03.2012
Beschaffung	Ausschreibung von IT-Dienstleistungen Hamburg, 10.05.2012
	IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen Hamburg, 24.05. - 25.05.2012
	Outsourcing von PC-Betriebsleistungen Hamburg, 14.06.2012
IT-Technologie	VoIP Überblick und Konzepte Berlin, 04.10. - 05.10.2012
	Networking & TCP/IP Fundamentals Stuttgart, 19.11. - 21.11.2012
	Cloud Computing Overview Hamburg, 13.07.2012
	Virtualisierung: Konzepte, Potenziale & Risiken Berlin, 17.12. - 18.12.2012
	LAN Switching Hamburg, 02.04. - 05.04.2012
	Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung Hamburg, 26.04.2012

Seminare: Info & Anmeldung

www.amendos.de/seminare

Tel (040) 248 276-00, info@amendos.de

- Eine geänderte Business-Service-Anforderung des internen Kunden wird in den Servicebeschreibungen des Servicekatalogs sowie in den Service Level Agreements angepasst. Infolgedessen sind betroffene extern erbrachte technische Services ebenfalls anzupassen. Dies ist durch den entsprechenden Service Level Manager bei der Instanz „IT-Providermanagement“ zu beauftragen.

Seminar „IT-Providermanagement“

In diesem Seminar erhalten Sie...

- einen Überblick über das Aufgabengebiet des IT-Providermanagements,
- einen Einblick in die Möglichkeiten der Einbindung des IT-Providermanagements in die eigene Organisation,
- Tipps zur effizienten Ausgestaltung der Providersteuerung.

Termin: 22.03.2012 in Hamburg

Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, info@amendos.de

- Die daraus resultierenden Änderungen der externen technischen Services sind mit dem Provider zu klären, d.h. neben Klärung der technischen Lösung sind auch neue Preise zu verhandeln. Die Resultate sind in den Vertrag aufzunehmen. Hierfür muss das IT-Providermanagement mit dem Einkauf, der Rechtsabteilung und dem Bereich IT-Architektur kooperieren. Zudem muss es ggf. das Finance Management in Bezug auf finanzielle Auswirkungen einbeziehen.
- Anschließend sind die technischen Änderungen mittels eines formalen Changes zu planen und in der Produktivumgebung umzusetzen. Hat dieser Change Auswirkungen auf andere extern oder intern betriebene IT-Bereiche, so sind diese ebenfalls einzubeziehen – dies gilt insbesondere für den Service Desk, soweit dieser nicht von demselben externen Provider betrieben wird: Hier müssen zum Beispiel Incidents bei geänderten Servicelevels anders priorisiert werden.

Lesen Sie hierzu auch:

Newsletter Ausgabe 04/2010

Risikoanalyse für IT-Outsourcing-Projekte

- Im Nachgang ist ggf. das Reporting und insbesondere hierfür festgelegte KPIs anzupassen und ggf. mit dem Finance Management abzustimmen.

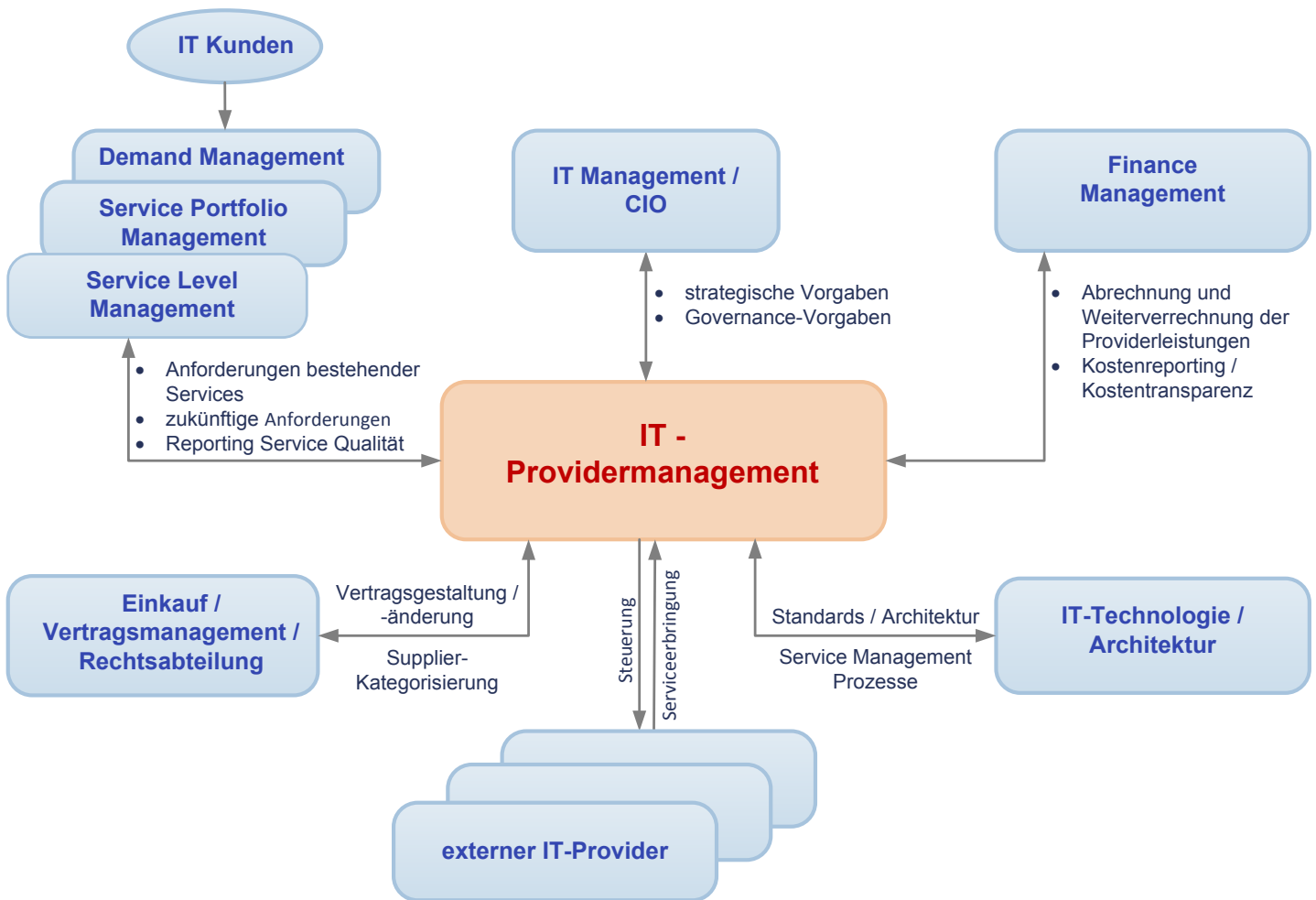


Abbildung 2: Schnittstellen des Providermanagements zu anderen Bereichen

Fazit

Wie das Beispiel zeigt, ist das Providermanagement ein facettenreicher Aufgabenbereich, der – je nach Aufbauorganisation im Unternehmen – die Kooperation mit diversen anderen Bereichen nach sich zieht. Erst die klare organisatorische Ausgestal-

tung der erforderlichen Schnittstellen, d. h., die bereichsübergreifende Festlegung von Aufgaben, Rollen und Prozessen, ermöglicht die Gestaltung eines effizienten und stets auf die Kundenanforderungen ausgerichteten IT-Services.

Jörg Bujotzek

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de | Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh
Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.