

„Geschafft – Weiter so wie bisher!“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Eine Weiterentwicklung des Tagesgeschäftes ohne Weiterentwicklung der Strukturen steht auf tönernen Füßen.
- o Der echte Erfolg von Prozess-/Organisationsprojekten ist erst verzögert erkennbar.
- o Die Organisation sollte auch an den (Miss-)Erfolgen im Projekt für künftige Projektarbeit lernen (Lessons Learned).



„Durchlaufzeiten und Kosten runter, Effizienz hoch“ – das könnten für nahezu alle Projekte zur Prozess- und Organisationsgestaltung die Ziele sein. Doch sind es in der unternehmerischen Praxis häufig andere Facetten, die im Mittelpunkt stehen: Klarheit zu Verantwortung und Schnittstellen, weniger Reibungsverluste, mehr Eigenverantwortung uvm. Der Unterschied zu den erstgenannten: Hier geht es letztlich um die Frage „Wie wollen wir künftig arbeiten?“ Es geht also um die dauerhafte Weiterentwicklung der Arbeitsweisen und deshalb ist es erfolgskritisch, dass auch nach Abschluss eines Projektes die Ergebnisse wirken. Folgend finden Sie drei Impulse, um Projekterfolge im Tagesgeschäft zu verankern:

- o **Anpassung von Strukturen und Standards:** Eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, doch häufig nicht bis zu Ende gedacht. Jüngst haben wir in einem Arbeitstreffen mit einem Klienten verabredet und dokumentiert, wie ein Prozess künftig durchgeführt werden soll. Die Stolperfalle hier war, dass die Mitarbeiter für die Ausführung des Prozesses andere Befugnisse benötigten, als sie bislang formell hatten. An diesem Beispiel wird erkennbar, dass bereits im Projekt die Anpassung von Strukturen mitgedacht werden muss. Häufige Vehikel dazu sind Prozesse, Organisationsstruktur, Werkzeuge, Checklisten, Meetings.
- o **Verantwortlichkeiten für die bearbeiteten Themen nach Projektende:** Es ist ein befreiendes Gefühl, wenn nach langer Projektarbeit endlich die Ziele erreicht sind und die meist zum Tagesgeschäft zusätzliche Aufgabe wegfällt. Dennoch ist es dringend zu empfehlen, Verantwortlichkeiten für die im Projekt behandelten Themen auch für die Zeit „danach“ zu

klären. Wer soll Ansprechpartner sein, wenn Mitarbeiter Probleme mit einem (angepassten) Prozess haben? An wen wendet man sich mit Verbesserungsvorschlägen? Häufig favorisiert ist im Falle der Prozess-/Organisationsgestaltung neben der ursprünglichen Projektleitung das Qualitätsmanagement. Dabei geht es nicht darum, dass diese Stelle als „Prozess-Polizei“ auftritt oder alle Fragen/Probleme selbst löst, sondern eine Lösung koordiniert und Wildwuchs verhindert.

- o **Zäsur „Projektabschluss“:** In einem Klientenprojekt startete bereits während der Einführung des umfangreich erarbeiteten prozessualen Fundaments ein nächstes Projekt zum Einstieg in ein neues Marktsegment. Der Abschluss des Prozessprojektes wäre beinahe unter die Räder gekommen und damit ein beachtliches Potenzial des Projektes verpufft. Erfreulicherweise haben wir doch ein Abschlusstreffen im Projektteam durchgeführt – diese Zäsur ist wertvoll zur Reflexion und hilft dabei, erreichte Projekterfolge auch zu bewahren. Wie? Fragen Sie das Projektteam, welche Erfolge/Fortschritte unbedingt gesichert werden sollten. Das bringt häufig auch Unerwartetes zutage: Eine bessere Abstimmung zwischen zwei Bereichen und die abteilungsübergreifende Kommunikation zu besonderen Kundenaufträgen können solche Aspekte sein. Besprechen Sie hier ganz konkret, was der Einzelne zum Erhalt dieser positiven Nebeneffekte unternehmen wird.

Zwar ist mit Erreichen der Ziele ein Projekt abgeschlossen – doch berücksichtigen Sie, dass die Verankerung und das Bewahren der Ergebnisse auch nach Projektende Aufmerksamkeit und Führung erfordert.