

Sieben Regeln für die Einführung eines Projektmanagement-Tools

Mitarbeiterbeteiligung: Das Tool Asana wird in einem kommunalen Verkehrsunternehmen eingeführt

Jörg Müller, Leipzig

Jede IT-Einführung bedeutet eine Veränderung im Unternehmen. Die Mitarbeiter müssen Arbeitsabläufe ändern und sich an ein neues System gewöhnen. Da jegliche Art von Veränderungsvorhaben auch immer entsprechende Vorbehalte und Ängste auf Mitarbeiterseite hervorrufen können, wird die Notwendigkeit einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung bei der Einführung neuer Technologien heute kaum noch in Frage gestellt. Anhand eines Best Practice wird im Folgenden skizziert, wie die Einführung eines digitalen Projektmanagement-Tools mithilfe Mitarbeiterbeteiligung in einem Verkehrsbetrieb erfolgreich realisiert werden kann.

Worum geht es? Um die internen Arbeitsabläufe und die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen zu optimieren, möchte die Geschäftsführung eines kommunalen Verkehrsbetriebs das onlinebasierte Projektmanagement-Tool Asana einführen. Zunächst als Pilotprojekt in einer Abteilung – und mit dem fortführenden Ziel, das Projektmanagement-Tool auf das gesamte Unternehmen zu übertragen. In der Prozessgestaltung, Moderation und dem unternehmensweiten Einführungsprozess wird das Unternehmen von einem interdisziplinären Team der Kommunikationsberatung NeulandQuartier unterstützt.

Asana ist ein online-basiertes Projektmanagement-Tool mit Übersicht zu aktuellen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Der Nutzen besteht darin, dass alle Beteiligten sich jederzeit über den Stand der Projekte sowie Aufgaben und Unteraufgaben informieren, Aufgaben delegieren, kommentieren und Projektverläufe abbilden

können. Das System ist für alle digitalen Endgeräte verfügbar und es bestehen zahlreiche Schnittstellenfunktionen zu anderen Anwendungen. Es ist vorteilhaft für abteilungs-/teamübergreifende Projekte und agile Arbeitsweisen.

Mitarbeiter werden in den Veränderungsprozess einbezogen

Bei einem Kick-Off-Workshop werden zunächst Erwartungen sowie strategische Grundpfeiler des Vorhabens mit der Führungsebene des Verkehrsunternehmens definiert. Die Konzeption eines Mitarbeiterbeteiligungsprozesses erfordert die Festlegung verschiedener Aspekte – von Zeitrahmen und Grenzen bis hin zu geeigneten Beteiligungsformaten. Im vorliegenden Fall, der Einführung von Asana, gehören die Identifikation einer Abteilung als Pilotbereich sowie die Ernennung eines Pilotprojektes dazu.

Den Auftakt des Mitarbeiterbeteiligungsprozesses bildet eine zweistündige Dialogveranstaltung. Neben der Vorstellung von Asana, werden die Rahmenbedingungen und Ziele der Einführung formuliert – hierzu gehört das Angebot der Geschäftsführung, dass eine Abteilung das Tool anhand eines zweimonatigen Pilotprojektes testen kann. Ein externer Asana-Coach, der das Vorhaben zusätzlich begleitet, wird vorgestellt. Anschließend bleibt genügend Raum für Fragen. Welche Sorgen oder Wünsche die Mitarbeiter weiterhin in Bezug auf Asana beschäftigen, welche Informationen sie benötigen, was sie sich unter gelungener Zusammenarbeit vorstellen und welche Erwartungen sie damit verknüpfen.

Weiterbildung von freiwilligen Mitarbeitern zu Asana-Experten

Die Abteilung Marketing und Kommunikation, die aus den Bereichen Interne Unternehmenskommunikation (neun Mitarbeiter), Marketing (zehn Mitarbeiter), Vertrieb

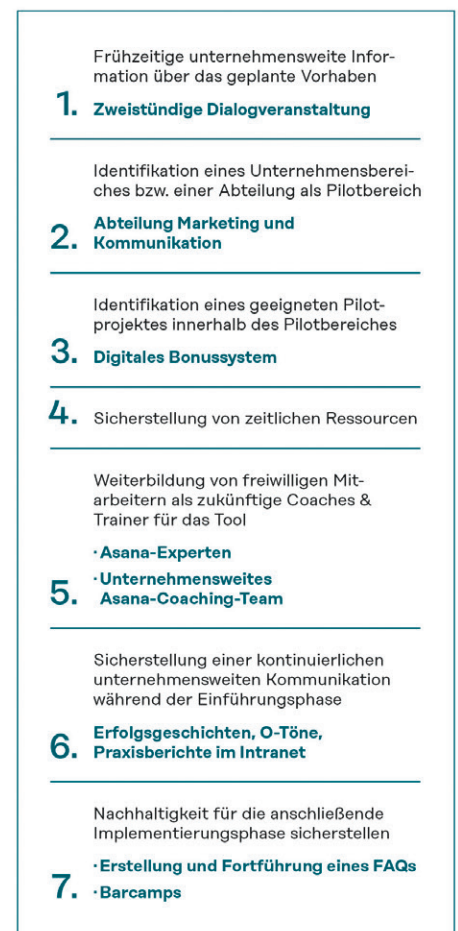


Abb. 1: Sieben Spielregeln für den erfolgreichen Einführungsprozess eines Projektmanagement-Tools.

und Marktentwicklung (zehn Mitarbeiter) und Kundenservice (elf Mitarbeiter) besteht, meldet sich freiwillig und wird somit als Pilotbereich identifiziert. Die Konzeption und Entwicklung eines ohnehin geplanten „digitalen Bonussystems“ wird zu ihrem Pilotprojekt. Das heißt: Ausarbeitung und Umsetzung finden ausschließlich unter der Anwendung von Asana statt. Auf diese Weise können die Funktionen gleichzeitig getestet und angepasst, wichtige Fragestellungen und Erfahrungen in der neuen digitalen Arbeitsumgebung festgehalten und ein FAQ zur Dokumentation entwickelt werden. Während des gesamten Einführungsprozesses steht dem Team der externe Asana-Coach bei aufkommenden Fragen und Problemen per Chatbot zur Verfügung.

Um den Mitarbeiterbeteiligungsprozess zu verdichten, wird parallel je Unternehmensbereich ein Mitarbeiter identifiziert und eingeladen, an einer Weiterbildung zum „Asana-Experten“ teilzunehmen. Diese bilden zukünftig das unternehmensweite Asana-Coaching-Team, das den späteren Einführungsprozess als Coach und Trainer im Unternehmen begleiten wird. Was die Auswahl der Teilnehmer für die Schulung und das Team betrifft, ist vor allem eines wichtig: Heterogenität. Auf diese Weise geben die einzelnen Mitglieder unterschiedliche Perspektiven und Interessen wieder und können späteren Widerständen und Reibungen konstruktiv begegnen. Der Meinungs- und Erfahrungsvielfalt innerhalb der Mitarbeiterschaft wird nicht nur Rechnung getragen, sie ist hier eine veränderungstreibende Kraft.

In 14-tägig stattfindenden Workshops kommen die vier Asana-Experten zusammen, um einen umfassenden FAQ zu erarbeiten sowie individuelle Fragen ihrer Bereiche zum zukünftigen Einsatz und Umgang mit dem Tool zu klären. Über akute Probleme können sich alle Mitarbeiter der Pilotphase zu dem jederzeit im „Digitalen-Bonussystem-Channel“ von Slack austauschen.

Was ist Slack? Ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst, der die Einrichtung von beliebig vielen „Channels“ möglich macht, die wie Chaträume funktionieren. Darüber hinaus kann man direkt mit einzelnen Personen kommunizieren.

Begleitende interne Kommunikation und Wertschätzung der Teilnehmer

Ein Thread im Intranet informiert den gesamten Verkehrsbetrieb wöchentlich



Zum Autor

Jörg Müller (42) ist Geschäftsführer der strategischen Kommunikationsberatung NeulandQuartier. Als Senior Berater verfügt er über eine langjährige Erfahrung in dem Management kommunikativer Prozesse sowie der Gestaltung von Dialogen mit verschiedensten Zielgruppen. Er ist spezialisiert auf die methodische Entwicklung, interne Kommunikation und systemische Moderation von Veränderungs- und Strategieprozessen.

Abb. 2: Welche Erwartungen und Wünsche haben die Mitarbeiter? Workshops sind ein geeignetes Dialogformat, um sie aktiv an der Gestaltung des Einführungsprozesses zu beteiligen.

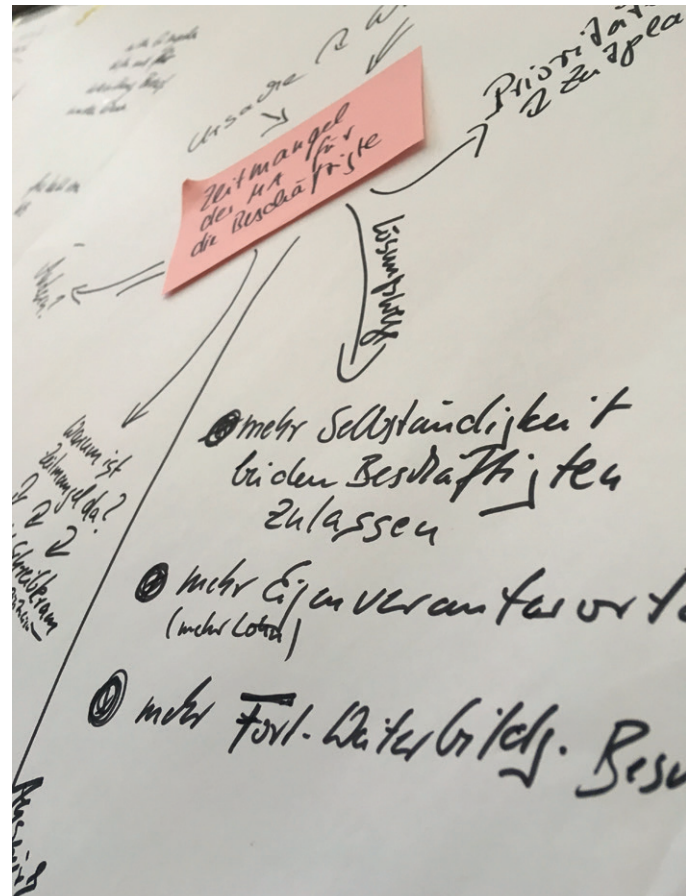


Foto: Jörg Müller

über den Stand des Projektes – mit Praxisberichten und O-Tönen der Pilotphase-Teilnehmer. Dies sorgt für die notwendige Transparenz und gewährleistet die Option eines unternehmensweiten Dialogs.

Es ist wichtig, dass den Pilotphase-Teilnehmern – insbesondere den „Asana-Experten“ – genügend Zeit für das Projekt eingeräumt wird. Dadurch kann vermieden werden, dass es als lästige Zusatzaufgabe empfunden wird, die die Arbeitsbelastung weiter erhöht. Es ist eine Wertschätzung der bisherigen Arbeit der Mitarbeiter, da ihnen zugetraut wird, ein fundiertes Meinungsbild abzugeben. In dieser Phase wer-

den die ersten Unklarheiten beseitigt und die Anpassung einzelner Prozesse ist noch mit wenig Aufwand realisierbar.

„Zwischenfreuen“: Die Pilotphase ist (über)bestanden

Nachdem zwei Monate vergangen sind, präsentieren die „Asana-Experten“ die Ergebnisse und Erkenntnisse mit dem Tool. In einem Workshop, moderiert durch NeulandQuartier, erarbeiten alle Teilnehmer des Pilotprojektes anschließend gemeinsam eine unternehmensspezifische Asana-Guideline für den geplanten abteilungsweiten Einführungsprozess.

Grafik: Verena Herbst



Abb. 3: Veränderungsprozesse, die als gemeinsames Projekt gestaltet sind, machen Erfolg erlebbar.

phase. Der Einführungsprozess wird getreu diesem Schema auf alle Unternehmensbereiche übertragen, so dass das Verkehrsunternehmen nach weiteren fünf Monaten eigenständig und vollumfänglich mit Asana arbeiten kann.

Fazit

Das Projektbeispiel beweist eindrücklich, wie ein solcher interner Veränderungsprozess durch die frühzeitige, phasenweise Einbindung der Mitarbeiter zum echten Mehrwert wird. Dabei müssen Mitarbeiter einerseits als Kritiker, Multiplikatoren und Botschafter ernst genommen werden und Führungskräfte andererseits in ihrer wichtigen Rolle als Kommunikatoren für und mit ihren Mitarbeitern unterstützt werden.

Durch ihre offene Form der Kommunikation haben besonders die Asana-Experten eine Schlüsselrolle eingenommen. Ihre wertschätzende Kommunikation, ihre Empathie gegenüber kritisch eingestellten Kollegen und ihre Fähigkeit zum Perspektivwechsel haben maßgeblich dazu beigetragen, eine positive Grundstimmung während der Einführung sicherzustellen. Dies zeigte sich sowohl während der Pilotphase als auch in der hohen Akzeptanz der geplanten Veränderungen und nicht zuletzt in den Ergebnissen einer digitalen Mitarbeiterbefragung zum Einführungsprozess. Langfristig sind es die internen Asana-Experten, die ihren Kollegen greifbar und ohne Umwege bei Fragen und Problemen in Hinblick auf Funktion und Anwendung von Asana zur Seite stehen.

Mit erfolgreichem Abschluss der Pilotphase ist es an der Zeit, dass das Projektmanagement-Tool in den „Regelbetrieb“ der Abteilung übergeht. Das bedeutet zunächst einmal zusätzliche Arbeit in den folgenden drei Monaten: Die bestehenden Projekte müssen nach und nach auf dieses System umgestellt werden und dafür brauchen alle Mitarbeiter das nötige Know-how. In 14-tägigen Barcamps*) werden daher verschiedene Themen als agiles Format des Lernens

angeboten. Der FAQ wird fortgeschrieben. Nachhaltig wird das Projekt zudem durch Video-Tutorials von den Asana-Experten unterstützt. Diese können einerseits als Nachschlagwerke fungieren, da sie stets abrufbar sind. Zum anderen sind sie wertvolle Komponenten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Nach drei Monaten findet eine Asana-Retrospektive statt. Die Erfahrungen der gesamten Abteilung sowie die daraus resultierende, fortgeschriebene Guideline dienen als Blaupause für die anstehende unternehmensweite Implementierungs-

*) Ein Barcamp ist eine Veranstaltung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden.

Zusammenfassung/Summary

Sieben Regeln für die Einführung eines Projektmanagement-Tools

Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft bietet der ÖPNV-Branche die Möglichkeit, tradierte Strukturen und Angebote zu einer noch stärker kundenorientierten Dienstleistung zu verändern. Die digitale Transformation ist aber nicht nur Chance, sondern auch Herausforderung. Anhand eines beispielhaften Projektes aus dem Bereich Nahverkehr skizziert der Autor, wie digitale Veränderungsprozesse erfolgreich geplant und umgesetzt werden können. Im Fokus stehen dabei weniger technische und organisatorische Aspekte als die Frage: Wie bringt man Mitarbeiter dazu, sich verändern zu wollen? Mit den neuen Technologien ändern sich schließlich nicht nur die Arbeitsmittel: Der digitale Veränderungsprozess muss auch kompensieren, was den Mitarbeitern an gelernten Abläufen oder jahrzehntelang entwickelten Strukturen wegbreicht. Dazu bedarf es eines grundlegenden Kulturwandels in den Unternehmen. Der Erfolg von Veränderungsprozessen wird dabei maßgeblich von der Akzeptanz und dem Engagement aller Beteiligten bestimmt.

Seven rules for the implementation of a project management tool

The increasing digitization of the society provides the public transport sector the possibility to change traditional structures and provisions toward an even more customized service. Digital transformation is not only a chance but also a challenge. Based on an exemplary project from the realm of the local transport, the author sketches how digital modification processes can be successfully planned and implemented. The focus is no longer on the technical or organizational aspects but rather on the question: how do you motivate your staff to change direction? After all, by using new technologies not only the working tools are changing: the digital process of change has to counterbalance the trained workflow or structures developed over decades and are now breaking off. This would require a fundamental internal cultural change. The success of change processes is primarily defined by the acceptance and engagement of everybody involved.