

Hannes Piber

Projektmanagement und Organisationsentwicklung – ein Interview mit Michael Krüger

Michael Krüger ist Projektmanager in einem großen deutschen Automobilkonzern. Er ist verantwortlich für die länderweise Einführung von IT-Systemen für die Händler. Michael Krüger, Absolvent der Trigon OE-Werkstatt 2009, schildert, wie er Konzepte der Organisationsentwicklung mit Projektmanagement verbindet und damit erfolgreich hochkomplexe Projekte managt.

Trigon: Michael, nach Besuch der OE-Werkstatt hat sich formal deine Funktion nicht verändert – du betreust nach wie vor als Projektmanager die Einführung von IT-unterstützten Händlersystemen in der ganzen Welt. Was konntest du von den OE-Konzepten anwenden? Welche Zusammenhänge zwischen Projektmanagement und OE sind für deine Arbeit maßgeblich?

M. Krüger: Für mich hat sich die Arbeit als Projektmanager durch die OE-Ausbildung wesentlich verändert. Ich habe die Basiskonzepte der OE mit unserer internen Projektmanagement-Methode kombiniert und erhalte so eine ganzheitlichere Sicht auf das Projekt als Organisation, aber auch auf das betroffene Kundensystem (die Händlerorganisation). Nehmen wir das Konzept der **sieben Basisprozesse**: Wenn wir ein neues System ausrollen, spielen die Diagnoseprozesse (in der Projektmanagement-Sprache „Istaufnahme“) eine wichtige Rolle. Ebenso die Zukunftsgestaltungsprozesse: „Auf welches Szenario arbeiten wir mit dem Projekt hin?“. Die psycho-sozialen Prozesse, die Informations- und Lernprozesse zu berücksichtigen, ist entscheidend für die Akzeptanz von Lösungen. Auf die Umsetzungsprozesse zu achten, ist fest im Projektmanagement verankert. Und die Changemanagement-Prozesse im Sinne der OE – mit all den verschiedenen Instrumenten bereichern das Projektmanagement und helfen wesentlich bei der Steuerung von komplexen Projekten.

Trigon: Zu den grundlegenden OE-Konzepten gehört ein ganzheitliches Organisationsmodell. Bei Trigon ist es das **Systemkonzept mit den sieben Wesenselementen** und den drei Subsystemen. Wie lässt sich dieses Modell deiner Erfahrung nach auf Projektmanagement anwenden?

M. Krüger: Ich betrachte ein komplexes Projekt wie die Einführung eines Händlersystem in einem Land als Organisation. In meinem Verständnis von Projektmanagement sind alle Systemelemente enthalten: Identität: Wozu dient das Projekt, welchen Beitrag leistet es zum Gesamtergebnis? Was würde fehlen, wenn es das Projekt nicht gäbe. In jedem Projekt gibt es bei uns eine Project-Charta mit maximal 25 Worten, das „Project Objective Statement“,

das Sinn und Zweck des Projektes ausdrückt. Wenn ich dem Vorstand im Lift begegne und ich zwischen dritten und siebenten Stock Zeit habe, ihm das Wesentliche des Projektes zu erläutern, dann verwende ich dieses Statement. Das Systemelement Strategie wird angesprochen durch die Fragen: Wer sind unsere Kunden? Welche Leistungen gilt es zu erbringen? Die übrigen Elemente sind nicht weniger wichtig: Struktur des Gesamtprojektes (Projektleitung, Teilprojektleitung, Verantwortliche für einzelne Arbeitspakete etc.), Menschen/Gruppen/Klima, Funktionen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Rollen), die (Projekt-) Abläufe und die physischen Mittel.

Trigon: Projektmanagement kann also als „Mikro-OE“ verstanden werden. Das Projekt wird als ganzheitliches System betrachtet und mit Hilfe der sieben Basisprozesse sowie den entsprechenden Methoden gestaltet. Dies erweist sich deiner Erfahrung nach für komplexe Projekte als durchaus praktikabel und vorteilhaft.

M. Krüger: Ja, unbedingt. Die grundlegenden Modelle, die wir bei euch gelernt haben, sind alle anwendbar. Es geht um die Entwicklung einer Organisation, um die Formulierung und das Erreichen von Zielen, um die Gestaltung der Zusammenarbeit, um die Bildung von Strukturen etc. Und dafür bedarf es Methoden und Instrumente.

Trigon: Das traditionelle Projektmanagement wird meist nach dem Motto „Wir verändern die Organisation“ – im Sinne der Expertenberatung – angewendet. Die Prozessberatung der OE dreht die Formel um und proklamiert: „Wir organisieren die Veränderung“; womit der Anspruch auf Einbeziehung der Betroffenen zum Ausdruck kommt. Inwieweit lassen sich Elemente der Prozessberatung bei deinen Projekten verwirklichen?

M. Krüger: Es ist bei uns beides. Natürlich ist der Anteil an Expertenberatung bei teuren IT-Systemen entsprechend groß. Im Dialog mit den Händlern kommt jedoch die Grundhaltung und die Methodik der Prozessberatung zum Tragen: Wie hole ich die Menschen, die Angst vor Veränderung haben, richtig ab? Wie kommen wir vom alten zum neuen Prozess? Was kann beibehalten werden, was sollte mit verändert werden? Natürlich sind der Partizipation bei standardisierten IT-Systemen klare Grenzen gesetzt. Dennoch besteht eine wesentliche Stärke unseres Ansatzes darin, dass wir in die Länder gehen und sagen: „So sieht unser Standard aus. Ist der für euch lebbar? Was soll verändert werden?“ Und dann geht es darum, die Linie zu finden, wo ist der Standard einzuhalten und wo ist er an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Landes anzupassen. Da kann es leicht passieren, dass hundert Änderungswünsche hart diskutiert werden.

Trigon: In welchen Ländern bist du gegenwärtig tätig?

M. Krüger: In der Schweiz sind wir vor dem Abschluss einer System Einführung. Als nächstes stehen die Türkei und China an.

Trigon: Herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Hannes Piber, Leiter der Trigon OE-Werkstatt.

[Hier geht es zum Informationstrailer Trigon OE-Werkstatt](#)

Trigon Angebote zum Thema Organisationsentwicklung

OE Werkstatt 2014-2015

24.03.2014 – 10.07.2015

9 Module à 5 Tage

Hannes Piber, Oliver Martin u.a.

Professionelle Prozessberatung 2014/2015

01.12.2014 – 04.03.2015

3 Module à 3 Tage

Hannes Piber, Oliver Martin

Integrale Gemeinschafts- und Organisationsentwicklung

08.02.2014 – 09.02.2014

Michael Habecker, Hannes Piber

Führungsaufgabe Change-Management

27.02.2014 – 28.02.2014

Hannes Piber, Herbert Salzmänn

OE meets PE

13.03.2014 – 14.03.2014

Michael Habecker, Hannes Piber