

20.12.2017 *Sabrina Dickhäuser**

Klare Strukturen durch Maßnahmenmanagement

Zukunftsorientierte Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und wissen, dass die regelmäßige Anpassung und Optimierung ihrer Geschäftsprozesse unumgänglich ist. Nicht umsonst wird in umfassende Projektmanagement-Tools investiert und Konzepte in Auftrag gegeben, um Unternehmensprozesse zu verbessern. Dennoch scheitern Unternehmen oft daran, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Maßnahmenmanagement zu schaffen.



Unternehmen scheitern oft daran, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Maßnahmenmanagement zu schaffen.

© WORDFINDER

Vertrauen in die Mitarbeiter führt dazu, dass viele gute Ideen gar nicht erst aufgegriffen werden. Auch zu flexible Zeitfenster können zu Umsetzungsfallen werden. Hinzu kommen fehlende Kontrolle und Dokumentation von Maßnahmen sowie die Nichteinhaltung von Deadlines im Controlling.

Tools allein sind kein Allheilmittel

Um diese Umsetzungsfallen zu vermeiden, können Softwaretools hilfreich sein. Allerdings sind sie auch kein Allheilmittel, denn sie sind nur so gut, wie die Menschen, die sie bedienen. Softwaretools werden meist durch reine IT-Unternehmen entwickelt. Diese sind Spezialisten im Programmieren, es mangelt ihnen jedoch häufig an Praxiserfahrung, um die Brille des Kunden im Alltag aufsetzen zu können. Es fehlt hier das Know-how, die Maßnahmen inhaltlich sinnvoll und praxisnah aufzusetzen. Schnell werden diese Tools zum Selbstzweck, anstatt die Verantwortlichen bei der Maßnahmenrealisierung zu unterstützen.

Woran liegt das und was muss passieren, damit sich Maßnahmen zur Prozessoptimierung auch erfolgreich umsetzen lassen? Ob sich Projekte zur Verbesserung interner Abläufe erfolgreich umsetzen lassen, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Besonders in Unternehmen mit streng hierarchischer Führungskultur ist etwa die Veränderungsbereitschaft häufig stark eingeschränkt. Das fehlende

Insofern stellt ein softwaregestütztes Management von Optimierungsmaßnahmen keine ad-hoc-Lösung dar, die sofort vollumfänglich funktioniert. Entscheidend ist vielmehr der richtige Umgang damit – also die Anpassung des Tools auf das jeweilige Unternehmen und die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter. Deshalb ist neben der Implementierung eines Tools immer auch eine Beratung erforderlich, um das Projekt sinnvoll zu strukturieren, sodass die Umsetzung neben dem Tagesgeschäft leistbar ist und die Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können. Dafür hat sich der Einsatz eines so genannten Maßnahmencontrollers bewährt.

Mit Empathie und Durchblick agieren

Das Maßnahmencontrolling fungiert als Dienstleister für die Projektorganisation. Es entlastet die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter bei administrativen Tätigkeiten der Projektsteuerung. Ziel ist dabei, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter für die Realisierung der Maßnahmen zu verwenden, anstatt für die Pflege der Datensätze im Softwaretool oder in endlosen Abstimmungsrunden. Ein gutes Maßnahmencontrolling überblickt die gesamte Projektstruktur und erkennt die betriebswirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Maßnahmen.

Darüber hinaus verfügt ein gutes Maßnahmencontrolling über Menschenkenntnis, um die Projektstruktur individuell auf die Verantwortlichen anpassen zu können. Zudem kommt dem Maßnahmencontrolling häufig eine Vermittlerrolle zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu und es muss sich mit den Mechanismen des Change Management auskennen und die typischen Umsetzungsfallen kennen.

Module und Maßnahmen in kleinen "Häppchen" sind zielführender

Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist die optimale Kombination aus Beratungskompetenz und einem skalierbaren, sowie auf die Zielerreichung hin maßgeschneiderten, Softwaretool. Ein solches Maßnahmenmanagement bietet etwa die Düsseldorfer Rechts- und Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp mit ihrem Produkt mm+. Die erfolgreiche Umsetzung wird in drei aufeinander aufbauenden Modulen erbracht: Analyse, Strukturierung und Umsetzung. Die Prozesse werden dabei professionell aufgesetzt, strukturiert gesteuert und durch die individualisierbare Software mmt unterstützt.

Interne Ressourcen lassen sich so gezielt und effizient einsetzen. Ein

gutes Maßnahmencontrolling, betont Florian Edinger, Leiter des Competence Centers "Maßnahmenmanagement" bei Buchalik Brömmekamp, unterstützt die handelnden Personen im Projekt von Beginn an bei der Umsetzung: "Häufig ist es so, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen mit den Handlungsempfehlungen alleine dastehen und in dieser Situation nicht wissen, wie sich diese inhaltlich am Besten umsetzen lassen. Darüber hinaus fehlt ihnen im Tagesgeschäft für gewöhnlich auch schlicht die Zeit für solche Aufgaben."

Der Einsatz eines externen Maßnahmencontrollings, welches in der Lage ist, die umzusetzenden Maßnahmen inhaltlich zu bewerten, kann gerade in der Anfangsphase der Umsetzung sinnvoll sein betont Edinger: "Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise mit der Maßnahme betraut wurde, eine neue Vertriebsstrategie festzulegen, ist dies zu Beginn häufig nicht weiter definiert. Es wird erwartet, dass der Verantwortliche diese Aufgabe zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft erledigt, was ihn meist bereits vollständig ausfüllt. Hier kann ein externes Maßnahmencontrolling einen enormen Mehrwert leisten: die Maßnahme wird in kleine, sinnvolle Häppchen unterteilt, die im Tagesgeschäft zu bewältigen sind. Diese werden in einer logischen und verketteten Maßnahmenstruktur aufgebaut."

Kick-Off-Meetings zur Prioritätensetzung

Gemeinsam mit der Geschäftsführung klärt das Maßnahmencontrolling den Personenkreis der Maßnahmenverantwortlichen ab, ein Kick-off-Meeting definiert unter anderem das Vorgehen, die zur Anwendung kommenden Methoden sowie die Zeitpläne und Meilensteine.

Im Nachgang erfolgt die Priorisierung der Maßnahmen. Diese basiert auf einer objektiven Bewertung von Umsetzungsdauer und Nutzen. Eine solche skalenbasierte Bewertung der Maßnahmen in der Gruppe trägt außerdem zu Konsens bei den Gruppenmitgliedern und zu Effizienz in der Umsetzung bei.

Verantwortung muss gewollt sein

Im Rahmen des Workshops werden zudem Verantwortlichkeiten je durchzuführende Maßnahme festgelegt. Dabei rät Edinger zu einem bewährten Prinzip: "Initiative ist das A und O - die Übernahme der Verantwortung muss bereitwillig geschehen. Zudem geht die Verantwortung ausschließlich auf eine einzelne Person über. Jede durchzuführende Maßnahme erhält also klar einen Verantwortlichen." In Folgegesprächen der Maßnahmenverantwortlichen mit dem beratenden Maßnahmencontrolling werden schließlich Teilschritte jeder

Maßnahme und Start- sowie Zielbedingungen jeder zu erfüllenden Aufgabe festgelegt. Ebenso werden die Start- und Endzeitpunkte der Maßnahmen und Abhängigkeiten untereinander definiert.

"In den Einzelgesprächen wird schnell deutlich, ob die verantwortliche Person tatsächlich dafür geeignet ist, die Maßnahme effizient umzusetzen und die prognostizierten Effekte zu erreichen. Sowohl Motivation, als auch das nötige Fachwissen und die Umsetzungskompetenz muss gegeben sein. Kurz gesagt: Die Person muss wollen, können und vor allem machen. Wenn eines davon nicht gegeben ist, so unterstützt ein erfahrener Maßnahmencontroller dabei, geeignete Lösungen zu finden.", so Edinger weiter.

Maßnahmencontrolling unterstützt unternehmensspezifisch

Edinger gibt zu bedenken: "Jedes Unternehmen ist anders und hat unterschiedliche Anforderungen an ein adäquates Maßnahmenmanagement. In der Umsetzungspraxis ist es häufig der Fall, dass Unternehmen entweder überhaupt kein Softwaretool für die Maßnahmenumsetzung im Einsatz haben, oder ein viel zu komplexes System, dessen Umfang nur zu einem Bruchteil genutzt wird, aber entsprechend teuer ist. Ein gutes Maßnahmenmanagement-Tool ist einfach in der Bedienung und fokussiert auf das Wesentliche: Die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Projektes sowie die Messung der Maßnahmeneffekte."

Vor der Implementierung eines Maßnahmenmanagements erfolgt bei Buchalik Brömmekamp deshalb die Beratung hinsichtlich Einsatzzweck und Zielstellung. Dem schließt sich die Definition des sinnvollen Leistungsumfangs an. Denn ein komplettes Maßnahmenmanagement mit sämtlichen Bausteinen einzusetzen, ist in der Regel nicht erforderlich, was das Budget schont. Daher sollten Unternehmen darauf achten, ein Maßnahmenmanagement auszuwählen, das modular aufgebaut ist, um sich die Leistungsbausteine nach dem persönlichen Bedarf auswählen zu können.

Fazit

Mit einem strukturierten Maßnahmenmanagement lassen sich Projekte auch neben dem Tagesgeschäft erfolgreich umsetzen. Ein strukturiertes Maßnahmenmanagement hilft, Unternehmensziele erfolgreich, schnell und messbar umzusetzen und unmotivierte Mitarbeiter zu messbarer und nachhaltiger Umsetzung von Projekten zu motivieren. Es bietet effizientes Projektcontrolling und ermöglicht mit geringem Zeitaufwand regelmäßige Berichte über den Umsetzungsstand und erreichte Effekte. Somit können die

Stakeholder (Geschäftsführung, Gesellschafter, Finanzierer) stets transparent informiert werden. Nur wenn ein professioneller Aufsatz des Projektes mit einem passenden Tool und einem geeigneten Maßnahmencontrolling kombiniert wird, gelingt ein erfolgreiches, konsequentes Maßnahmenmanagement mit nachhaltiger, messbarer Wirkung.

**Sabrina Dickhäuser ist Journalistin und Redakteurin für WORDFINDER.*