



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

2 | Mai 2015

Finanzen

Meilensteine einer erfolgreichen
Umstellung auf das Neue Kirchliche
Finanzmanagement

Management & Organisation

Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre -
Von den Anfängen bis zur Managementlehre
für Sozialunternehmen, Teil 1

Energie und Umwelt

VW zum Thema Elektro-Mobilität -
Interview mit Thomas Lieber,
Leiter Elektro-Traktion der Marke
Volkswagen, Volkswagen AG, Teil 7

Informationstechnologien

Erfolgsfaktor Projektmanagement -
Warum ECM-Projekte schiefgehen

Personalmanagement

Zusammenarbeit von Dienststellenleitung
und Mitarbeitervertretung: vertrauensvoll
und partnerschaftlich!

Kirchliche Tagungshäuser

Bischof-Benno-Haus - inmitten einer histo-
rischen Rittergutsanlage sowie Haus Johan-
nisthal - Ein Ort der Begegnung und Stille



Vorschau:

**10. KVI Kongress 2015
Vorbericht & Programm**

Erfolgsfaktor Projektmanagement

Warum ECM-Projekte schief gehen

In den letzten Jahren häufen sich in der Beratung Anfragen, die sich auf eine Neuauswahl oder auf eine Neuausrichtung von ECM- und DMS-Lösungen beziehen. Meist wird angeführt, dass das einmal ausgewählte Produkt nicht die Erwartungen erfüllt, die man an ein fortschrittliches DMS stellt. Man hatte viel Zeit und Mittel investiert, um das Produkt auszuwählen. Allein der gewünschte Erfolg blieb aus. Somit ist auch der vermeintlich Schuldige schnell gefunden: die Projektleitung. Wenn man aber mal genauer hinsieht, sind die Ursachen für das Scheitern vielfältig.

Zum einen gibt es eine ganze Reihe möglicher Ursachen, die eher thematischer Natur. Und zum anderen sind die Wurzeln für das Scheitern von Projekten in der Art der Umsetzung und Durchführung zu finden.

Erklärungsversuch thematisches Umfeld

Lösungen für ECM und DMS greifen grundsätzlich tief in die organisatorischen Abläufe ein, da sie einerseits oft gut etablierte und vor allem über Jahre hinweg eingeschlifene Prozesse neu und stärker digitalisiert abbilden und da sie andererseits eine viel ausgeprägtere Integration und Interaktion verschiedener Services zulassen. Hinzu kommt, wie aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Grenzen zwischen Ansätzen wie „ECM“, „DMS“, „elektronische Archivierung“ und „Collaboration“ immer mehr verschwinden.

Man startet mit der Idee, die E-Mails endlich sauber und nachvollziehbar zu archivieren, stellt unterwegs fest, dass E-Mails selten einen Selbstzweck haben und daher mit Akten, Prozessen, Abläufen



Abb.: B&L Management Consulting GmbH

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Lothar Leger ist Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH und Kenner des DMS/ECM Marktes

und Vorgängen zusammen hängen, ergänzt das Projekt um die Ablage auch anderer Dokumente, erkennt, dass es Schnittstellen zum Projekt „Aktenverwaltung“ gibt und landet schließlich bei einer Lösung für die Verwaltung von Verträgen. Die Mail-Archivierung ist zur Nebensache geworden.

Dieses Zusammenwachsen der Ansätze – in der Branche hat sich inzwischen der fast schon allumfassende Begriff „Information Management“ etabliert – steigert die Komplexität der Materie erheblich und sorgt dafür, dass eine saubere und nachvollziehbare Abgrenzung eines Projekts umso wichtiger wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt die typischerweise zu beachtenden Ansätze und deren Zusammenwirken¹

Erklärungsversuch Projektmanagement

Für Projektmanagement gibt es unzählige Lehrbücher und wahrscheinlich genau so viele Definitionen. Gablers Wirtschaftslexikon postuliert zum Beispiel „Projektmanagement wird als Management-

aufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.“ Das kann eigentlich nicht allzu schwer sein.

Tatsächlich befindet sich die Projektleitung von Anfang an in einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichsten Erwartungshaltungen (Auftraggeber, Anwendergruppen, Interessenvertretungen), internen und externen Rahmenbedingungen, Zeit und Budget und zu guter Letzt natürlich auch dem Inhalt und dem Umfang der angestrebten Lösung.

Zielkonflikte sind vorprogrammiert. Verwendet man viel Zeit auf die Einbindung der Anwendergruppen, mag das die zeitliche Achse erheblich belasten. Hält man sich strikt an den einmal definierten Plan, wird man schnell mit dem Vorwurf konfrontiert, das Projektumfeld, das nun mal lebt, nicht ausreichend zu berücksichtigen.

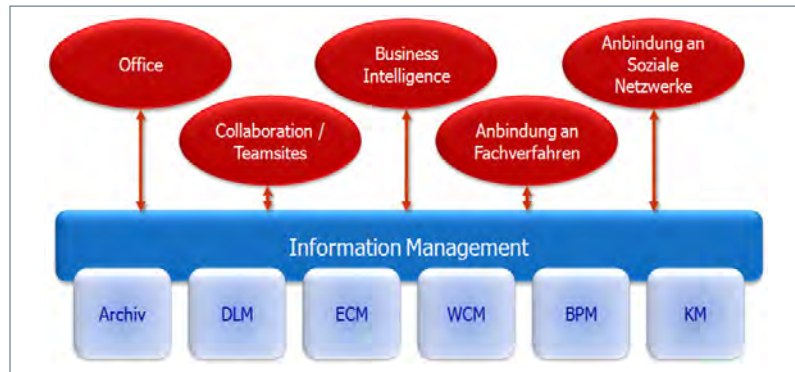
An diesem kleinen Beispiel zeigt sich schon, dass man der Projektvorbereitung und Projektdefinition viel Aufmerksamkeit widmen sollte.

Aber das alleine reicht nicht. Projekt ist nicht gleich Projekt und wenn, wie in den meisten Fällen im Umfeld Information Management, die Projektleitung auch die inhaltliche Ausgestaltung verantwortet, muss man sehr viel fachspezifisches Know How mitbringen, um den verschiedenen und jeweils sehr gut begründeten Interessen entgegenzutreten zu können.

Häufige Fehlerquellen

Ein professionelles Projektmanagement, das auch ein konsequentes Projektcontrolling umfasst, wird immer für einen sauberen Ablauf sorgen und auch viele Klippen aus dem Projektalltag sicher umschiffen.

Die nachfolgenden Ausführungen sollten zusätzlich beachtet werden. Es handelt sich um Erfahrungswerte aus über 20 Jahren Einfüh-



Übersicht 1: IT-Struktur Information Management

rung Dokumenten Management, ECM oder eben auch Information Management.

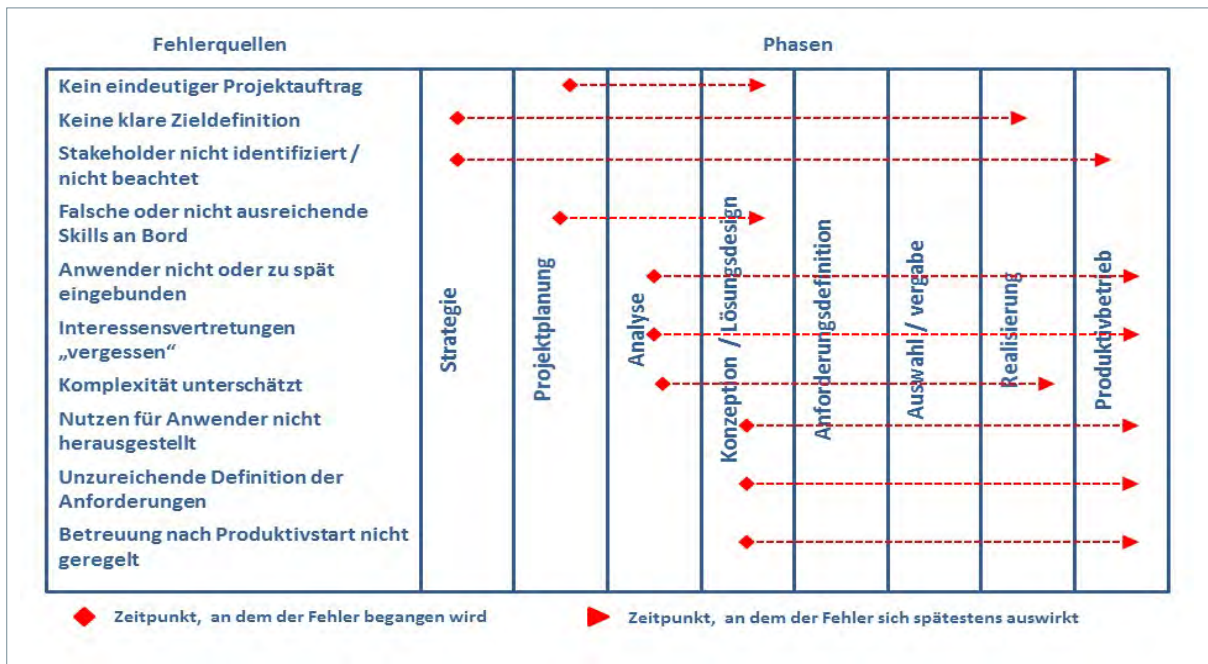
Die Tücke des Objekts sei gleich am Anfang genannt: Bis sich Fehler auswirken dauert es eine ganze Weile und oft ist dann gar nicht mehr klar erkennbar, worin eigentlich der Fehler lag.

Die Übersicht 2 zeigt zehn der immer wieder auftauchenden kardinalen Fehler. Es zeigt, in welcher Phase die Fehler im Allgemeinen begangen werden und wann sie sich spätestens auswirken. Die Projektphase „Strategie“ liegt in der

Regel außerhalb des eigentlichen Projekts. Es kann sogar sein, dass die Entwicklung einer Strategie für Information Management als vorgeschaltetes Projekt durchgeführt wird. Dies ist bei der Interpretation der Abbildung zu berücksichtigen.

Allen Fehlern gemeinsam ist, dass sie sich nicht sofort bemerkbar machen. Einige sind selbsterklärend und werden nachfolgend nicht weiter erläutert.

Die unzureichende Definition des Projektauftrags tritt häufig erst bei der Konzeption der Lösung auf, wenn man denkt, alles wäre defi-



Übersicht 2: Einführung Information Management, Fehler und Auswirkungen

niert und muss dann feststellen, dass die Diskussion wieder von vorn losgeht. Ab und zu sieht man auch in Ausschreibungsunterlagen, dass nicht definiert ist, was eigentlich gewollt wird. Die eingehenden Angebote weisen dann eine erhebliche Bandbreite aus.

Die fehlende Zieldefinition ist der Klassiker. Oft wird nur eine Dimension berücksichtigt. Im Konfliktfall muss sich die Projektleitung dann entscheiden, was wichtiger ist: Die Einhaltung von Zeit und Budget oder die Berücksichtigung von Anwenderinteressen.

Es wird empfohlen, bereits zum Projektstart eine Zielhierarchie zu bilden und mit allen Verantwortlichen zu vereinbaren.

„Stakeholder“ sind Personen oder Gruppen, die ein Interesse an dem Projekt oder dem Ergebnis haben und dieses auch durch ihre jeweilige Position und Einflussnahme vertreten können.

Es ist klug, wenn man zum Projektanfang sich eine kleine Übersicht macht, wer alles Interesse haben könnte und wie die Interessenslage aussieht. Stakeholder dürfen nicht unterschätzt werden.

Im Prinzip gehören auch die Anwendergruppen und die Interessensvertretungen (Personalrat / Betriebsrat, Datenschutz / IT-Sicherheit, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung,...) zu den „Stakeholdern“. Bindet man sie zu spät ein, kann sich die Konzeption erheblich in die Länge ziehen oder – noch weitaus schlimmer – der fertigen Lösung fehlt im Produktivbetrieb jede Akzeptanz.

Ein kritischer Punkt ist auf jeden Fall erreicht, wenn die Komplexität oder die Materie an sich unterschätzt wurde.

Dann werden zum Beispiel Anforderungslisten, die man im Internet findet, kopiert und als Anforderungskatalog in das Vergabeverfahren aufgenommen.

Ohne eine situations- und projektspezifische Anpassung sind die Antworten der Anbieter im Auswahlverfahren aber mehr oder weniger wertlos. Zumindest findet man so garantiert nicht das Produkt / den Anbieter, der für die angestrebte Lösung optimal passen würde.

Das Einführungsprojekt endet in der Regel mit der Abnahme und dem nachfolgenden Start der Produktivphase. Ein Fehler, der sich erst im Laufe des Betriebs bemerkbar macht, ist, dass vergessen wurde, die Betreuung der Anwendergruppen im Betrieb und insbesondere in der wichtigen ersten Phase zu regeln.

Dieser Fehler taucht leider immer wieder auf und sorgt für Aussagen wie „das Produkt ist unzureichend“, „das ist viel umständlicher als vorher“ oder „das funktioniert nie“.

Wäre bereits in einem Betriebskonzept in der Konzeptionsphase definiert worden, wer die Anwender betreut, wer ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung steht und wer sie an die Hand nimmt und zu einer veränderten Arbeitsweise hinführt, gäbe es diese Aussagen weitaus seltener.

Fazit

Wer die voranstehenden beschriebenen Fehlerquellen beherzigt und dafür sorgt, dass auch die fachliche Seite im Team gut abgedeckt ist, hat gute Chancen eine Lösung erfolgreich einzuführen.

Er/Sie sollte nur beachten, dass die Früchte seiner/ihrer (Projekt-) Arbeit sich erst im produktiven Betrieb ernten lassen.

Und man sollte den Satz im Auge behalten, dass die Einführung von Lösungen für Information Management zu mindestens zu dreiviertel eine rein organisatorische Herausforderung sind.

Über B&L Management Consulting GmbH

Die B&L Management Consulting GmbH versteht sich als Architekt für ECM und DMS. Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und zählt zu den führenden anbieter- und produktneutralen DMS-Beratungshäusern in Deutschland.

B&L begleitet Unternehmen von der Analyse über die Fachkonzeption, die Anbietersuche und Systemeinführung bis zur Übergabe an den Betrieb.

Zu den Beratungsschwerpunkten gehören zukunftsorientierte Bedarfswelder wie Information Management, Dokumenten-Management und E-Mail-Management. Dabei liegt der Fokus auf der prozessorientierten Integration der organisatorischen und technischen Aspekte der Lösungsansätze.

Zur Unterstützung der Einführung von Information Management bietet B&L Handlungsleitfäden, Checklisten und Beratungsprodukte wie die B&L-Potenzialanalyse, B&L-Expert und B&L Anbietersuche. Zur Effizienzmessung und -Steigerung bereits etablierter Lösungen bietet B&L das Produkt B&L-Performance an.

Website: www.bul-consulting.de

¹ Siehe auch Artikel „Information Management - Im Spannungsumfeld von Social Business, Big Data und Co.“, KVI IM DIALOG, Ausgabe August 2014