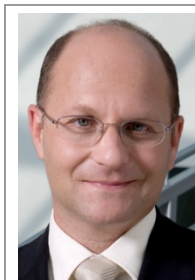


Sünden im Projekt

Wenn die Mächtigen die Klugen überstimmen

von Klaus Schuster

Im Projektmanagement geschieht es immer wieder, dass Top-Manager gute Ideen von Mitarbeitern und Projektleitern ablehnen – selbst dann, wenn das Weiterbestehen des Unternehmens davon abhängt. Oft überstimmen die Mächtigen die Klugen. Aber warum ist das so? Und was kann man dagegen tun?



Klaus Schuster

Gründer und Eigentümer von Klaus Schuster Management Consulting, Kolumnist, Vorstandsmitglied der slowenischen Managervereinigung "Zdruzenje Manager"

Kontakt: klaus@schuster.si

Mehr Informationen unter:
www.projektmagazin.de/autoren/

Lieber pleite gehen als etwas ändern

Beispiel

Ein Industrieunternehmen hatte große wirtschaftliche Schwierigkeiten. Falls das Management nicht zahlreiche Mitarbeiter entließ, war die Insolvenz unvermeidbar. In dieser Situation bot ein institutioneller Investor, ein Private Equity Fonds, finanzielle Unterstützung zur Rettung des Unternehmens an. Er stellte allerdings eine Bedingung: Das Unternehmen sollte neu strukturiert werden, um so die Ursachen für die Notlage auszuräumen. Der Plan klang vernünftig, also startete man den Turnaround. Ein Ziel war es, eine Eigenkapitalrendite (ROE = Return on Equity) von 30% zu erreichen. Das war ehrgeizig, denn zum Zeitpunkt des Investoreneinstiegs lag der ROE nahe Null.

Um den Turnaround durchzuführen, wurde ein internes Projektteam aus kompetenten und erfahrenen Mitarbeitern zusammengestellt. Insgesamt waren zwölf Personen im Team. Darunter ein Regionalleiter, der dank seiner großen Vertriebserfahrung die Entwicklung neuer Produkte leiten und die Modifikation alter Produkte beschleunigen sollte. Außerdem eine junge Mitarbeiterin und High Potential aus der Qualitätskontrolle, die im Projekt für Prozessverbesserungen zuständig war. Weiterhin zwei junge Mitarbeiter mit viel theoretischem Wissen zum Thema Change Management.

Zur Unterstützung des Projektteams engagierte der Investor externe Experten, die den Turnaround-Prozess begleiten sollten. Die Externen sollten Verbesserungsvorschläge machen und Innovationen aus anderen Branchen und Ländern einbringen, außerdem den Wandel als Prozess begleiten, moderieren und das Projektteam coachen.

Nach kurzer Zeit präsentierte das Projektteam einen Maßnahmenkatalog zur Rettung des Unternehmens. Die Teammitglieder schlugen beispielsweise vor, neue Produkte anzubieten, da die alten Produkte den veränderten Bedürfnissen der Zielgruppen nicht mehr entsprachen. Der Vertriebsleiter lehnte die Idee ab: "So etwas brauchen unsere Kunden nicht." Als Grund für seine Ablehnung gab er an, dass er keine Überalterung seiner Produkte in den Zielgruppen erkennen könne. Außerdem würde die Markteinführung neuer Produkte zu viele Mitarbeiter binden; so stünden bei einer Markteinführung mindestens 15% weniger Innen- und Außendienstmitarbeiter für die Abwicklung anderer Geschäftsvorgänge zur Verfügung. Zudem habe das Unternehmen mit seinen bestehenden Produkten noch immer einen hohen Marktanteil. Er sah die Gefahr von Kannibalisierungseffekten und befürchtete, dass die neuen Produkte die alten teilweise verdrängen könnten.

Die Bedenken, die der Vertriebsleiter gegen die Einführung neuer Produkte vorbrachte, hätte man sachlich diskutieren und ausräumen können. Doch dies geschah nicht, denn in Wahrheit hatte der Vertriebsleiter andere Gründe für seine ablehnende Haltung. Diese äußerte er aber nur hinter vorgehaltener Hand. Inoffiziell gab er zu, dass das Unternehmen neue Produkte brauchte. Allerdings scheute er das Risiko und wollte eine so weit reichende Entscheidung nicht tragen. "Wenn die neuen Produkte floppen, dann wackelt mein Stuhl." Außerdem befürchtete er, dass die Einführung neuer Produkte und die damit einhergehenden Prozessveränderungen zu einem Stellenabbau in seiner Abteilung führen würden. Dies würde seinen Einflussbereich verkleinern. Er zog es deshalb vor, alles beim Alten zu lassen.

Ähnlich dachte der Verwaltungschef (COO = Chief Operating Officer). Als das Projektteam vorschlug die Auftragsabwicklung zu verschlanken, lehnte er ab, weil er eine schlanke Administration als Bedrohung

seines Machtbereichs ansah. Die persönliche Gleichung des COO lautete: Schlank = weniger Mitarbeiter = weniger Ansehen im Unternehmen.

In dieser Weise ging es weiter: Jeder Vorschlag des Projektteams wurde von den Bereichsfürsten zurückgewiesen. Folglich kam der Turnaround nicht voran und der Investor drohte mit Rückzug. Damit wären der Konkurs und der Verlust aller Arbeitsplätze unvermeidlich gewesen. Trotzdem hing das Management am Status Quo. Lieber riskierte es die Pleite des Unternehmens als etwas zu verändern.

Kein Einzelfall: Jeder will mitreden

Wenn ich dieses Praxisbeispiel in Seminaren oder beim Coaching mit Jungmanagern diskutiere, melden sich immer einige, die sagen: "Das ist bei uns auch so." Vielen Projektmitarbeitern passiert es, dass sie wochenlang an einem Projekt arbeiten, effiziente und innovative Produkte, Dienste oder Strukturen entwickeln – und dann die Hierarchie die Umsetzung blockiert. Die Projektergebnisse samt 50-seitiger Präsentationsmappe landen in der Schublade und der ganze Aufwand war umsonst.

Viele Projektleiter beklagen auch, dass ihre Ideen zwar angenommen werden, doch erst, nachdem jeder Bereichsfürst seine Vorstellungen angebracht hat. Von der eigentlichen Idee ist dann nichts mehr übrig, vom Nutzen auch nicht. Das Kostensenkungsprojekt eines Pharmaunternehmens beispielsweise wurde auf dem Weg durch die Instanzen derart verstümmelt, dass danach die Kosten nicht sanken, sondern stiegen. Trotzdem lief es bis zum letzten Tag unter dem Label "Kostensenkung".

Die Projektsünde

Im Projektteam aus unserem Beispiel waren zwar die hellsten Köpfe des Unternehmens vertreten, aber nicht die mächtigsten. Der Vorschlag für die neuen Produkte zum Beispiel kam maßgeblich von einem Regionalleiter mit einer sehr guten Marktbeobachtungsgabe. Er war der ranghöchste Vertriebler im Team. Sein Vertriebsleiter stand allerdings in der Hierarchie über ihm und überstimmte ihn: "Danke für den Vorschlag. Wir machen das nicht. Aber denkt ruhig weiter in diese Richtung."

Jeder im Top-Management bescheinigte dem Projektteam, dass seine Vorschläge zur Rettung des Unternehmens "super, ganz toll, genau richtig" seien. Doch es fand sich kein Mächtiger mit formaler Entscheidungs-, Personal-, Disziplinar- und Budgetkompetenz, der sich für die Vorschläge einsetzte und sie per dienstlicher Anweisung umsetzen ließ. Der Regionalleiter fragte mich empört: "Wenn unsere Vorschläge so gut sind, wie sie sagen, warum realisieren die dann keinen davon?"

Oft reicht es nicht aus, dass eine Idee gut ist. Damit sie umgesetzt wird, muss sie von höherer Ebene unterstützt werden.

Warum verhalten sich manche Top-Manager so? Warum riskieren sie den Ruin des Unternehmens und damit ihren eigenen Job? Tatsache ist: Viele erhalten selbst im schlimmsten Fall eine großzügige Abfindung, den "Golden Parachute". Außerdem sind Manager machtgetrieben. Der COO verriet mir: "Wenn das Unternehmen durchkommt und ich die Hälfte meines Einflusses dafür opfern muss – wie stehe ich dann da?" Der stärkste Blockadegrund war aber die vorherrschende Grundhaltung im Old Boys Network: "Ich bin Vorstandsmitglied (Bereichsleiter ...). Wie sieht das aus, wenn ich mir von einer Projektgruppe sagen lassen muss, wie ich meinen Bereich zu führen habe?"

Was tun?

Viele Projektleiter, deren Management Ideen blockieren, fragen sich, was sie tun können. "Ich kann die restlichen Monate des Projekts weiterarbeiten, Präsentationen halten und zuschauen, wie unsere Mappen eine nach der anderen in der Schublade verschwinden. Ich bekomme weiter mein Gehalt und spiele das Spiel mit. Aber das macht keinen Spaß: Ich bekomme Gehalt dafür, dass sich nichts bewegt!" Die Gretchenfrage für Projektleiter lautet: Weitermachen oder hinschmeißen? Beides sind keine besonders guten Optionen. Es gibt andere, bessere. Betrachten wir vier davon.

Der Verkauf

Die hierarchische Blockade lässt sich oft mit Überzeugungskunst durchbrechen. Der Projektleiter in unserem Beispiel ließ sich beim Vertriebsleiter einen Termin geben, um ihn für die neuen Produktideen zu gewinnen. Er trat als Verkäufer seiner Ideen auf. Dabei ging er nicht davon aus, dass der Vertriebsleiter doch

sehen müsste, wie gut die neuen Produkte sind. Vielmehr stellte er die Ideen kurz vor und gab dem Vertriebsleiter dann die Möglichkeit, eigene Vorschläge einzubringen, dem Projekt also seinen Stempel aufzudrücken. Dabei achtete der Projektleiter darauf, dass die eigentlichen Ideen nicht verwässert wurden. Der Projektleiter verhandelte sozusagen mit dem Vertriebsleiter über dessen Commitment. Damit ein solches Gespräch gelingen kann, muss der Projektleiter über große Verhandlungsstärke verfügen. Unser Projektleiter ließ sich zweimal jeweils zwei Stunden von einem Coach auf das Gespräch mit dem Vertriebsleiter vorbereiten. Danach hatte er den Vertriebschef im Boot. Der Vertriebsleiter fühlte sich im persönlichen Gespräch mit dem Projektleiter zum ersten Mal ernst genommen. Vorher hatte er (wie viele Top-Manager) gedacht: "Ein kleiner Projektleiter hat mir gar nichts zu sagen." Jetzt dachte er: "Es ist ja nun auch mein Projekt – immerhin sind die Produktideen jetzt in meinem Sinne." Das dahinter liegende Wirkprinzip lautet: Betroffene zu Beteiligten machen.

Der Bypass

Leider lässt sich nicht jede Blockade in einem persönlichen Gespräch auflösen. Dann muss man einen anderen Weg beschreiten, wie folgendes Beispiel zeigt: Ein Projektteam eines kleinen Automobilzulieferers hatte eine neue Mechanik entwickelt, die der Entwicklungschef jedoch für eine "technologische Sackgasse" hielt. Nach Monaten erfolgloser Überzeugungsarbeit umging der Projektleiter den Entwicklungschef und wurde beim Geschäftsführer vorstellig (Bypass). Dieser war von der Idee sofort begeistert. Heute interessieren sich drei Automobilhersteller für die neue Mechanik, weil der Vertrieb sie auf Anordnung des Geschäftsführers vermarktet hat.

Wenn Macht und Kompetenz die Engpassfaktoren bei der Realisierung guter Ideen sind, muss der Projektleiter versuchen, einen Fürsprecher mit ausreichend Macht und Kompetenz für das Projekt zu gewinnen, notfalls muss er dafür bestimmte Manager umgehen. Der Nachteil dieser Lösung: Noch heute ist der Entwicklungsleiter sauer auf den Projektleiter. Wer einen Bypass um Vorgesetzte legt, muss damit rechnen, dass diese sich rächen. Machtmenschen im Management verzeihen es nicht, wenn man ihre Macht untergräbt – selbst wenn auf diese Weise ein Erfolg für das Unternehmen ermöglicht wurde.

Der Projektpate

Fast jedes Projekt hat mächtige Feinde im Unternehmen, zumindest aber passive Blockierer und Maurer. Doch es gibt auch mindestens einen Top-Manager mit genügend Macht, der voll hinter dem Projekt steht. Freilich wäre es das Beste, wenn er Teil des Projektteams wäre. Dafür haben Top-Manager aber meist keine Zeit. Projektleiter sollten deshalb versuchen, sie als Projektpaten zu gewinnen. Die Top-Manager sind zwar nicht bei den Projektmeetings anwesend, die Projektleiter berichten ihnen aber regelmäßig über den Fortgang des Projekts. Die Top-Manager revanchieren sich dann, indem sie die Vorschläge des Projektteams unterstützen und dafür ihre hierarchische Position einsetzen.

Bei einem mittelgroßen Dienstleister ist zum Beispiel der Marketingleiter ein bei Projektleitern beliebter Pate. (Er wird tatsächlich oft "Der Pate" genannt). Wann immer er ein Projekt gut findet, das keiner der Top-Manager so richtig unterstützt, übernimmt er die Patenschaft und forciert die Umsetzung der Projektergebnisse in der Geschäftsführung – auch über die Köpfe der Abteilungsleiter hinweg. Bei dieser Lösung wird kein Bypass um einen Verantwortlichen gelegt, denn es fühlt sich ja keiner verantwortlich. Es wird lediglich ein Vakuum der Verantwortlichkeit mit einem Manager guten Willens gefüllt.

Blockierer raus

In unserem pleitegefährdeten Industrieunternehmen gab es eine Person, die sich nicht ins Boot holen ließ: der COO. Auch nach dem vierten persönlichen Gespräch war er nicht bereit, den Turnaround mitzutragen. Er wollte "kein Iota" an seiner Verwaltung ändern. Als letzte Möglichkeit, das Projekt und damit das Unternehmen zu retten, ging der Projektleiter zum Vorstandsvorsitzenden, um ihn über die Unbeweglichkeit des COO zu informieren. Der Projektleiter wusste, dass der Vorsitzende hinter dem Turnaround-Projekt stand und das volle Vertrauen des Investors genoss.

Zwei Tage später wurde der COO entlassen. Nachdem der Projektleiter bei ihm gewesen war, hatte der Vorsitzende mit dem Investor telefoniert; dieser hatte die Entlassung umgehend befürwortet. Die Entlassung konnte auch deshalb so schnell erfolgen, weil der COO bereits vor dem Turnaround-Projekt als eigensinnig gegolten hatte und bei einigen Bereichsleitern sehr unbeliebt war.

Viele Unternehmen benutzen Krisen und Turnarounds, um missliebige Mitarbeiter und Manager loszuwerden. Dazu ist zu bemerken: Wenn Menschen eine notwendige Entwicklung aufhalten und sich nicht umstimmen lassen, ist die Entlassung leider oft das letzte und einzige Mittel, um die Veränderung zu ermöglichen. Bevor jemand viele andere Arbeitsplätze vernichtet, sollte er seinen eigenen zur Verfügung stellen. Wer Blockierer entlässt, hilft seinem Unternehmen.

Empfehlungen für den Umgang mit Blockierern

Diese Empfehlung, Blockierer zu entlassen, wird von Projektleitern meist positiv aufgenommen. Die Umsetzung ist allerdings oft schwierig. Daher folgende Tipps:

- Nicht immer sind Blockierer so leicht zu erkennen wie der COO in unserem Beispiel. Die meisten Blockierer geben sich nach außen als Unterstützer des Projekts aus, ihre eigentlichen Ziele verfolgen sie im Verborgenen. Hinweise, dass eine Person gegen das Projekt arbeitet, sind z.B. Gruppenbildung im Team, Unmut, schlechte Stimmung und Konflikte.
- Hat der Projektleiter (z.B. aufgrund von Gesprächen mit Projektmitarbeitern) den begründeten Verdacht, dass eine bestimmte Person den Erfolg des Projekts verhindern möchte, ist ein Vier-Augen-Gespräch angebracht. Hierbei sollte der Projektleiter die Störung ansprechen. Wichtig ist, dass er seinem Gesprächspartner keine Vorwürfe macht, vielmehr sollte er versuchen dessen Interessen zu klären: "Sie äußern sich unter Kollegen gelegentlich skeptisch zum Projekt. Was befürchten Sie?" Menschen blockieren ein Projekt nicht aus Böswilligkeit, sondern weil sie ihre Interessen gefährdet sehen. Wenn es gelingt, die Interessen dieser Personen transparent zu machen und in das Projekt zu integrieren, werden sie ihre Blockadehaltung aufgeben.
- Lässt sich im Vier-Augen-Gespräch keine Lösung finden, sollte sich der Projektleiter im nächsten Schritt an den Linienverantwortlichen des Blockierers wenden und ihn bitten, ebenfalls ein Gespräch mit dem Mitarbeiter zu führen. An diesem Gespräch kann auch der Projektleiter teilnehmen.
- Falls alle Gespräche nicht helfen, muss der Blockierer über den disziplinarischen Weg aus dem Team oder aus dem Projekt entfernt werden. Der Projektleiter muss dies höheren Orts veranlassen. In der Regel wird seinem Anliegen entsprochen, weil ein Unternehmen sich keine Blockierer leisten kann. Schön ist diese Aufgabe freilich nicht, doch leider müssen Projektleiter manchmal auch unangenehme Dinge tun.

Nicht verwechseln: Blockierer und Kritiker

Wichtig ist, sehr fein zwischen Blockierern und Kritikern zu unterscheiden. In der Hektik passiert es leicht, dass man sie verwechselt. Wer ehrgeizige Ziele in knapper Zeit erreichen muss, wünscht sich Zustimmung und freie Bahn. Alles andere wird leicht als Hindernis aufgefasst, das schnell aus dem Weg geräumt werden muss. Hat eine Person Einwände, muss man hinhören und nachfragen, um zwischen Blockieren und Kritikern zu unterscheiden.

Viele Blockierer sagen Dinge wie "Das funktioniert eh nicht", "Das haben wir noch nie gemacht" oder "Das braucht doch niemand". Sie begründen ihre Ablehnung mit Scheinargumenten, die jeder Betriebsangehörige mit ein wenig Erfahrung als solche erkennen kann. Oft fahren Sie zweigleisig: Nach außen unterstützen sie das Projekt, demonstrieren Commitment und liefern sogar ihre Arbeitspakete pünktlich und vollständig ab. Im Verborgenen behindern sie aber das Projekt und verfolgen eigene Ziele.

Kritiker dagegen bieten spätestens auf Nachfragen konkrete Lösungsvorschläge an: "Wir könnten es auch anders machen, nämlich ...". Sie bringen stichhaltige Einwände vor, liefern gute Sachhinweise, nehmen Gegenargumente ernst und beziehen sie in ihre Überlegungen mit ein. Ihre Beiträge sind konstruktiv, weil sie sich eingehend mit dem Thema auseinandersetzen. Außerdem äußern sie ihre Kritik öffentlich – eben weil sie nicht gegen, sondern für das Projekt arbeiten.

Heute

Heute geht es dem Industrieunternehmen aus unserem Beispiel wieder gut. Das Projekt war ein Erfolg und seine Wirkung hält unvermindert an. Der ROE erhöht sich beständig und liegt inzwischen bei 20%. Steigt er konstant, wird er im Sommer 2010, wenn der Investor den Wiederverkauf des Unternehmens plant, bei den angepeilten 30% liegen. Alle Arbeitsplätze konnten erhalten werden, es wurden sogar neue geschaffen. Acht der zwölf neuen Produkte kommen sehr gut an. Die neue, verschlankte Auftragsabwicklung spart

nicht nur Kosten, sondern überzeugt auch die Kunden durch Schnelligkeit und bessere Liefertreue. Der Projektleiter wurde inzwischen befördert, weil er sich mit dem Projekt empfohlen hat. Einige Teammitglieder stiegen ebenfalls auf.

Ein Unternehmen, das kurz vor der Insolvenz stand, wurde in eine profitable Firma umgewandelt. Der neue Investor ist sehr zufrieden. Er verstand allerdings nicht, warum das Projekt nicht vom ersten Tag an durchstartete. Leider ist der Erfolg nicht allein dadurch sichergestellt, dass das Projektteam gute Arbeit leistet. Die Mächtigen im Unternehmen müssen das Projekt gezielt und aktiv unterstützen, sonst bleibt auch das beste Projekt auf der Strecke.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.