

Sünden im Projekt

Kein Ersatz für Spitzenkräfte

von Klaus Schuster

Es passiert immer wieder, dass wichtige Teammitglieder das Projekt plötzlich verlassen – sei es, dass sie kündigen, entlassen werden oder für längere Zeit erkranken. Eine unbesetzte Schlüsselposition gefährdet das gesamte Projekt. Manche Projektleiter würden in dieser Situation in ihrer Verzweiflung am liebsten die Projektleitung abgeben. Doch da dies unweigerlich das vorzeitige Karriereende bedeuten würde, ist das keine Option. Stattdessen muss der Projektleiter einen Weg finden, um den Ausfall zu kompensieren und das Projekt doch noch "on time", "on budget" und "on target" abzuschließen.



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/

Ich bin dann mal weg

Ein Beispiel: Eine Bank in Osteuropa, die ausschließlich Unternehmen als Kunden hatte, begann im Herbst 2003, ein Privatkundengeschäft aufzubauen. Die Handelsbank hatte für Privatkunden keine IT, keine Konten, Produkte, Prozesse, Filialen und auch keine entsprechend qualifizierten Mitarbeiter. All dies musste erst entwickelt und aufgebaut werden. Im Projektteam arbeiteten 20 interne und viele externe Mitarbeiter. Die Externen kamen u.a. aus der österreichischen Bankzentrale, von IT-Providern und Architekturbüros. Mir wurde als Vorstand der Auslandstochter die Projektleitung übertragen. Der Zeitplan war sehr eng: Ende März 2004 sollten drei Filialen gleichzeitig eröffnet werden – als Marketing-Highlight zur Markteinführung. Der Termin für die Eröffnungsveranstaltungen war unverrückbar.

Im Projektteam gab es drei Schlüsselpositionen:

- Abteilungsleiterin des Zahlungsverkehrs: Sie war zuständig für die Produktentwicklung und die Koordination der IT-Bausteine. Außerdem verantwortete sie die Konzeptionierung der Einstellung und Ausbildung neuer Mitarbeiter für den Privatkundenbereich.
- Leiterin der Organisationsabteilung: Sie war verantwortlich für die Definition aller Prozesse im Privatkundenverkehr.
- Leiter der Logistikabteilung: Er verantwortete den Aufbau der Infrastruktur, insbesondere die Koordination des Baus und der Inneneinrichtung der neuen Filialen.

Eines Morgens rief mich die Abteilungsleiterin des Zahlungsverkehrs an und informierte mich, dass sie heute nicht zur Arbeit komme, sie sei krank. "Das tut mir leid. Von hier aus gute Besserung", sagte ich und fragte, wann sie voraussichtlich wiederkommen werde. "Gar nicht mehr. Ich kündige nämlich gleichzeitig." Sie hatte ein attraktives Job-Angebot erhalten und angenommen.

Die Projektsünde

Spitzenkräfte und Personen in Schlüsselpositionen sind für das Projekt erfolgskritisch. Wer sich als Projektleiter nicht gegen den Ausfall dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen absichert, begeht eine Projektsünde. Die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls ist je nach Projekt, Unternehmen und Land unterschiedlich – aber immer gegeben.

In Entwicklungs- und Schwellenländern, besonders in Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC-Staaten), ist es gängig, dass Führungskräfte das Unternehmen kurzfristig verlassen. Es gibt chinesische Hierarchieebenen, die eine jährliche (!) Fluktuation von über 50% aufweisen. Dennoch haben viele Projektteams in Schwellenländern ihre Schlüsselpositionen nicht abgesichert. Ein schwerer Fehler. Wenn ein

Projektleiter weiß, dass er mit 50-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Leistungsträger verlieren wird, *muss* er sich absichern.

In den USA gilt das Hire&Fire-Prinzip. Hier passiert es oft, dass ein Linienvorgesetzter von heute auf morgen einem Mitarbeiter kündigt – selbst wenn dieser Leistungsträger eines strategischen Projekts ist. Linienvorgesetzte werden für die Ergebnisse bezahlt, die ihre Abteilung erzielt; die angehängten Projekte sind ihnen in der Regel egal.

Europa ist nicht besser: Ich erlebe immer wieder, dass das Top-Management Experten aus laufenden Projekten abzieht – selbst in kritischen Phasen. Der Experte wird dann einem anderen Projekt zugeteilt, oft einem Steckenpferd-Projekt eines Vorstands. Dazu kommt die Burnout-Quote. Manche Unternehmen sind für ihre "Durchlauferhitzer"-Qualitäten bekannt. Hier machen Leistungsträger höchstens ein halbes Dutzend Projekte mit, dann brennen sie aus. Eines Tages melden sie sich krank und kommen nicht mehr zurück. Meist trifft ein solcher Ausfall den Projektleiter unvorbereitet. Das Projekt verpasst dann wegen des Ausfalls Meilensteine, liefert mindere Qualität ab, überzieht den Endtermin oder scheitert.

Erste Hilfe

Wer einen Leistungsträger verliert und keinen Stellvertreter für ihn hat, muss Krisenmanagement betreiben. Das erste Gebot lautet: Handeln Sie so schnell wie möglich! Es geht nicht um Stunden, sondern um Minuten. Ein befreundeter Projektleiter erhielt um 9 Uhr morgens die Meldung, dass ein wichtiges Teammitglied ausfiel. Er setzte die Krisensitzung seines Teams auf 14 Uhr an, um Zeit zu haben, sich einen Notfallplan auszudenken, Ersatz zu suchen und Arbeitspakete neu zu verteilen. Das war ein Fehler. In einer Krise kommuniziert man nicht erst dann, wenn man die Lösung hat. Man kommuniziert, wenn die Krise ausbricht. Um 14 Uhr traf er im Sitzungsraum nur die Hälfte seines Teams an.

Was war geschehen? Zwischen 9 Uhr und 14 Uhr hatte sich das Gerücht verbreitet, dass man das Projekt auflösen werde. Die Teammitglieder wollten ihre Zeit nicht für eine unsichere Sache verschwenden und nahmen die Gelegenheit wahr, sich endlich um dringende, liegengeliebene Arbeiten in der Linie zu kümmern. Sie mussten nicht fürchten, dass ihr Fernbleiben vom Meeting Konsequenzen hatte, da der Projektleiter per Definition keine disziplinarische Befugnis hat – im Gegensatz zum Linienvorgesetzten. Eine "Fahnenflucht" im Projekt kann theoretisch zu Sanktionen führen, in der Praxis jedoch passiert das so gut wie nie. Eine Ausnahme sind Vorstandsprojekte. Aus diesen würde kein vernünftiger Mensch aussteigen.

Ersatz suchen

Nach dem Telefonat mit der Abteilungsleiterin des Zahlungsverkehrs gab ich mir zehn Minuten, um einen geeigneten Ersatzkandidaten zu suchen, und zwar im Team selbst. Das ist nicht selbstverständlich: Viele Projektleiter suchen außerhalb des Teams (aber innerhalb des Unternehmens) nach Ersatz. Sie übersehen dabei, dass selbst ein Fachexperte – falls man ihn überhaupt bekommt – sich erst ins Projekt einarbeiten muss. Diese Zeit hat man aber meist nicht.

Als ich die Teammitglieder durchging, fiel mir eine junge Mitarbeiterin aus einem Teilprojekt ein. Nennen wir sie Lisa. Lisa hatte zwar noch keine Erfahrung in Schlüsselpositionen von Projekten, aber sie lernte sehr schnell. Außerdem hatte sie schon bewiesen, dass sie nicht nur ihre eigenen Arbeitspakete, sondern das gesamte Projekt gut im Blick hatte. Sie konnte problemlos zu fremden Arbeitspaketen qualifizierte Wortbeiträge liefern. Außerdem konnte sie von Einzelergebnissen auf "das große Bild" schließen. Ich rief sie an und schockte sie mit der Nachricht von ihrem bevorstehenden Karrieresprung. Selbst gute Leute winken da erst einmal ab. Wer übernimmt schon gerne eine Farm, wenn die Scheune brennt? Damit kann man sich die Karriere kaputt machen. Deshalb musste ich Lisa überzeugen. Ich versicherte ihr glaubhaft, dass sie auf meine Unterstützung zählen konnte: "Ich lasse Sie nicht allein, wir unterhalten uns jeden Tag mindestens eine halbe Stunde. Betrachten Sie mich als Ihren persönlichen, exklusiven Projektcoach." Außerdem versprach ich ihr, die Verantwortlichkeiten neu zu ordnen. Sie würde nicht sämtliche Aufgaben ihrer Vorgängerin übernehmen müssen. Lisa sagte zu.

Seit Ausbruch der Krise war eine halbe Stunde vergangen. Ich rief die Leiterin der Organisationsabteilung und den Leiter der Logistikabteilung an. Die wussten schon Bescheid! In nur einer halben Stunde hatte sich die Kündigung herumgesprochen. Das Team war in Panik. Jeder wusste, dass die prunkvollen Filialeröffnungen nicht verschiebbar waren. Nun aber war die Termintreue des Projekts gefährdet und niemand glaubte, dass wir ihn doch noch halten würden. Keiner wollte einem Team angehören, das später von der

Unternehmensleitung und der Presse für die größte Blamage der Unternehmensgeschichte verantwortlich gemacht werden würde.

Ich überzeugte die beiden anderen Schlüsselpersonen, dass Lisa mit unserer tatkräftigen Unterstützung die beste Neubesetzung sei. Dann bat ich sie, durchsickern zu lassen, dass wir Ersatz gefunden hatten. Wer dieser Ersatz war, sollten sie noch verschweigen, damit die Teammitglieder sich über "die Neue" keine vorgefasste Meinung bildeten. Die Nachricht vom Ersatz beruhigte die Mitarbeiter. Gerüchte ("Die stampfen das Projekt ein – rette sich, wer kann!") hatten keine Zeit, um sich zu entwickeln. Zur Krisensitzung am selben Tag erschien das Team gefasst und ohne die Anzeichen der anfänglichen Panik. Außerdem war es vollständig.

Den Ersatzkandidaten vorstellen

Trotzdem brachten die Teammitglieder Einwände gegen die Neubesetzung vor: Lisa? Die ist doch viel zu jung! Die hat doch keine Erfahrung! Die kann das bestimmt nicht! Natürlich sagte das keiner wörtlich. Die Teammitglieder waren höflich und freundlich. Doch wir konnten zwischen den Zeilen lesen: Vage Andeutungen und auch die Mienen der Mitarbeiter verrieten ihre Skepsis. Ihr Unbehagen war fast physisch greifbar.

Allerdings hatten wir die Zeit bis zum Meeting genutzt: Wir hatten alle wichtigen Einwände antizipiert und Lisa entsprechend gecoacht. In dem Coaching überlegte sich Lisa, wie sie auf die einzelnen Einwände reagieren würde. Der Coach drängte ihr die Lösung – hier die Begründung für Behauptungen – nicht auf, sondern ließ sie die Lösung selber finden. Das Coaching-Gespräch lief nach folgendem Muster ab:

Coach: Wenn ein Mitarbeiter sagt: "Sie sind doch viel zu jung für diese Aufgabe!" Wie reagieren Sie?

Lisa: Ich bin 26! Das ist doch nicht zu jung!

Coach: Wie werden die Kollegen auf diese Einwandsbehandlung reagieren?

Lisa: Hm, wahrscheinlich negativ, weil ich meine Behauptung nicht begründen kann.

Coach: Was wäre eine gute Begründung dafür, dass Sie nicht zu jung sind?

Lisa: Das ist wohl wie im Bewerbungsgespräch: Es kommt auf Erfahrung und Erfolge an. Ich verweise auf meine Erfolge in den Teilprojekten Reporting und Programmmanagement und skizziere meine Erfahrung aus den vorangegangenen Projekten.

Dank des Coachings (und weil sie wirklich führungstauglich ist) gelang es Lisa, jeden der über zwei Dutzend Einwände qualifiziert zu behandeln und im Meeting die Skeptiker von ihrer Eignung zu überzeugen.

Wichtige Regeln für die Neubesetzung

Es gibt zwei wichtige Regeln, die man beachten muss, wenn man einen Ersatzkandidaten benennt und dem Team vorstellt. Erstens: Man darf den Ersatzkandidaten nie ohne Coaching in die erste, entscheidende Team-Besprechung schicken. Es ist falsch zu denken: "Der wird das schon machen!" Zweitens: Man darf dem Ersatzkandidaten nicht sämtliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Vorgängers 1:1 übertragen. Das geht schief. Trotzdem wird es in der Praxis oft gemacht.

Wir teilten die Verantwortung neu auf: Die Auswahl und Ausbildung der neuen Mitarbeiter übernahmen andere Teammitglieder. Trotzdem setzte ich mich in der Folgezeit jeden Tag mit Lisa zusammen, machte Supervision, führte sie an der kurzen Leine, um gegebenenfalls schnell eingreifen zu können – was nicht nötig war. Denn Lisa erwies sich als echte High Potential: Sie hatte nur auf die Chance gewartet, ihr Führungspotenzial zu demonstrieren.

Das beste Krisenmanagement ist aber immer noch die Krisenvermeidung. Seit dieser Beinahe-Katastrophe sichere ich alle Schlüsselpositionen im Projekt ab.

Schlüsselpositionen absichern

Es ist unmöglich, Schlüsselpositionen doppelt zu besetzen. Offiziell jedenfalls. Inoffiziell ist es die beste Präventionsstrategie: Jeder Sheriff kriegt einen Deputy. Das Wort "Stellvertreter" würde ich dabei niemals in den Mund nehmen, weil das erfahrungsgemäß den Schlüsselkompetenten in seiner Berufsehre verletzt. Wer will schon jeden Tag mit dem personifizierten Beweis konfrontiert werden, dass er bzw. sie ersetzbar

ist? Viele erfahrene Projektleiter können auf Anhieb geeignete Ersatzkandidaten nennen – und wissen nicht, dass das zu wenig ist. Man darf sie nicht nur benennen, man muss sie auch so behandeln – sonst können sie bei Bedarf nicht erfolgreich einspringen.

Auswahl und Vorbereitung des Deputys

Wenn ich einen Deputy bestimme, halte ich mich an eine wichtige Regel: Die Wahl erfolgt nicht auf Empfehlung oder mit Kenntnis des Sheriffs. Auch der Deputy sollte von seiner Auswahl nicht erfahren. Andernfalls kann es geschehen, dass der Sheriff den Deputy mit Missgunst betrachtet, umgekehrt könnte der Deputy sich plötzlich besonders wichtig vorkommen. Beides ist dem Arbeitsklima und dem Projekt nicht dienlich. Es ist deshalb das Beste, wenn der Projektleiter seine Wahl für sich behält.

Um den Deputy richtig vorzubereiten, muss der Projektleiter ihn zu allen wichtigen Projekt- und Steuerungsmeetings einladen. Das ist meist problemlos möglich, weil keiner fragt, wer warum eingeladen wurde. Bei diesen Meetings lernt der Deputy zwei wesentliche Dinge:

- Er lernt das Projekt in seiner Gänze kennen.
- Er lernt, mit dem Projektleiter direkt zusammenzuarbeiten.

Bei dieser Zusammenarbeit kann der Projektleiter prüfen, ob er mit dem Deputy eine gute Wahl getroffen hat oder ob er einen anderen als potenziellen Nachrücker auswählen muss.

Der Deputy wird umso lieber und erfolgreicher als Ersatz einspringen, je besser er auf diese Aufgabe vorbereitet wurde. Wichtig ist, dass niemand weiß, dass der Projektleiter einen Deputy gewählt hat. Erst wenn der Sheriff ausfällt, erfahren der Deputy (und alle anderen), dass er nun Sheriff wird.

Wer eignet sich als Deputy?

Als Deputy geeignet sind Fachkräfte, die in der Fachkompetenz dem Sheriff sehr nahe kommen, arbeitspaketübergreifend denken, Projekterfahrung und -erfolge vorweisen können, sehr selbstständig arbeiten und, wie Lisa, Führungspotenzial zeigen.

Das amerikanische Rezept

Weil das Prinzip Hire&Fire in den USA üblich ist, haben sich die gut geführten Unternehmen dort etwas Kluges einfallen lassen, um die ständigen Ausfälle zu bewältigen. Ich nenne es "Totaldokumentation". Sie ist in den USA Teil jeder guten Projektkultur. Der Projektleiter regt an, belohnt und kontrolliert, dass alle Teammitglieder nicht nur an ihren Arbeitspaketen arbeiten, sondern diese auch so lückenlos dokumentieren, dass sich ein "Nachrücker" nach nur einem Tag Dokumentationsstudium voll ins Projekt integrieren kann. Allerdings muss man darauf achten, dass die Teammitglieder nicht derart umfänglich dokumentieren, dass sie darüber die Arbeit am Arbeitspaket vernachlässigen.

Die Totaldokumentation ist grundsätzlich für jedes (größere) Projekt empfehlenswert. Doch wie für alle Instrumente gilt auch hier: Bitte nicht übertreiben! Es geht nicht darum, auch noch die kleinste Schraube in all ihren Spezifikationen auf fünf Seiten zu dokumentieren. Stattdessen sollen die Arbeitspakete und Aufgaben so dokumentiert und geordnet werden, dass jeder und besonders jeder neue Mitarbeiter sie leicht verstehen kann. Wichtige Unterlagen und Informationen sollen schnell auffindbar sein. Dazu gehören z.B. Kontakte, Adressen, Verträge, Gesprächsprotokolle, Statusberichte, Problemlösungen, Prüfdiagramme, Konstruktionszeichnungen, Szenarien und Konzepte.

Zweifacher Überblick

In einem Projekt arbeiten viele Spezialisten nebeneinander. Das ist ein hohes Risiko im Falle eines Ausfalls: Wer nur sein Arbeitspaket kennt und nichts anderes, kann nicht von jetzt auf gleich eine Schlüsselposition einnehmen. Deshalb frage ich die Deputys regelmäßig ab und überprüfe ihr Verständnis für die Gesamtzusammenhänge im Projekt – so oft, dass es ihnen zur zweiten Natur wird, diese übergreifenden Zusammenhänge zu verfolgen. Diese Abfrage kann man entweder ganz unauffällig in Projektmeetings vornehmen oder beim "Management by Walking around", wenn man also von Büro zu Büro geht und sich mit den Teammitgliedern über ihre Arbeitspakete und das Projekt unterhält. In einem aktuellen Projekt werde

ich z.B. demnächst wieder einen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz besuchen, der für die Neuentwicklung einiger Kundenprodukte zuständig ist. Er wird mir über den Fortschritt seines Arbeitspakets berichten. Bei dieser Gelegenheit werde ich ihn über sein Arbeitspaket hinausgehend auch fragen: "Wie werden sich Ihre neuen Produkte auf das Gesamtportfolio des Unternehmens auswirken? Werden sie beispielsweise andere Produkte 'kannibalisieren'? Wie werden sich Ihre neuen Produkte per saldo hinsichtlich Gesamtumsatz, Kosten und Gewinn auf den Unternehmenserfolg auswirken?" Auf diese Weise wird der Mitarbeiter angehalten, sich über diese Fragen Gedanken zu machen.

Außerdem ist es hilfreich, wenn der Projektleiter den Überblick über den Gemütszustand seiner Leistungsträger behält. Dass mich damals meine Leiterin des Zahlungsverkehrs mit ihrer Kündigung überraschen konnte, hat mir als Warnung gereicht. Seither spreche ich täglich mit meinen Schlüsselkompetenten, auch über die vielen kleinen, persönlichen Dinge. Ich bin ein guter Seismograph des Zwischenmenschlichen geworden. Ich merke es, wenn jemand so ausgepowert ist, dass er krank werden könnte. Oder wenn sich jemand mit Wechselgedanken trägt oder wenn seine Linie kurz davor ist, ihn abzuziehen. Dann kann ich intervenieren und mir Ausweichpläne zurecht legen, bevor ich von den Ereignissen überrascht werde.

Das gute Ende

Am 30. März 2004 eröffneten wir drei Bankfilialen gleichzeitig. Das Team hatte alle Projektziele erreicht. Lisa, die Ersatzfrau, hatte einen glänzenden Job abgeliefert. Sie ist heute bei der größten Bank des Landes in leitender Position tätig. Wenn Kompetenzträger aus der zweiten Reihe gut ausgewählt und gut vorbereitet werden, kann ein Feuerlöscheinsatz ein Karriere-Sprungbrett vom Projekt in die Linie sein. Diese Chance hat Lisa genutzt.