

Beispiele für BGF

Alle arbeiten – aber voran geht wenig ...

Die Situation:

Ein Großprojekt, das sich zum Ziel gesetzt hat, den kompletten Vertriebsprozess und die Auftragsabwicklung nicht nur von den Abläufen her radikal neu zu gestalten, sondern auch die passgenaue Unterstützung durch eigenentwickelte IT-Anwendungen zu liefern.

Gut 90 Menschen in 8 Teilprojekten liefen parallel in der Analyse- und Konzeptionsphase. Trotz Projektplanung und -monitoring durch das Project Management Office blieb der Fortschritt hinter den Erwartungen zurück – sowohl im Hinblick auf die Menge als auch auf die Qualität der Ergebnisse.

„Was können wir tun?“ wollte der Auftraggeber wissen.

Im Gelingensmodus: die Beurteilung des Zustands

Im Team Auftraggeber – Berater gönnten wir uns einen Blick auf den Zustand. Rein formal war alles bestens bestellt: Die Arbeitspakete waren überlappungsfrei beschrieben, das Reporting stellte Transparenz sicher, im Bereich der Projektplanung war Aufgabenklarheit gegeben.

Ein tiefer gehender Blick legte zwei wichtige Aspekte offen.

- **Gegenseitige inhaltliche Abhängigkeiten:**
In der Analysephase waren alle Teilprojekte parallel an der Spezifikation der neuen Prozesskette aktiv. Dabei entstand Klärungs- und Festlegungsbedarf, der in den Teilprojekten formuliert und anderen Teilprojekte zur Behandlung angetragen wurde.
Bis zum Abschluss der Klärungen befand sich das jeweilige Team im „Wartemodus“.
- **Arbeitsrhythmus:**
Erschwert wurde die Arbeit durch das hohe Maß an Disloziertheit der Projektmitglieder. Teams waren auf die Mitarbeit von Menschen angewiesen, die minimal aus zwei, maximal aus sechs Standorten der Republik anreisen. Oft waren die Teams erst ab Dienstagmittag komplett und arbeitsbereit, oft war ab Donnerstagmittag mit ersten Abreisen zu rechnen. Die eigentliche Kernzeit schrumpfte auf gut zwei Projektstage, von denen nur der Mittwoch unbeeinflusst von Gedanken an An- oder Fortkommen blieb.

Neben anderen Aspekten, die das Ergebnis der gemeinsamen Sicht auf den Zustand zutage brachte, wurde diesen beiden die größte Wirkung beigemessen. Die Idee: Wie muss ein Zustand aussehen, der geeignet ist, diese Wirkungen zu mildern und dem Projekt erneut zu wahrnehmbaren Fortschritt zu verhelfen?

Klar war, dass die „produktive Zeit“ gesteigert und die Zeitdauer bis zum Abschluss von Klärungen reduziert werden mussten.

Im Gelingensmodus: der Zielzustand

Den Zielzustand haben wir unpopulär, aber pragmatisch skizziert.

- Räumliche Nähe wird erzielt, wenn aller Teams an einem Ort zusammen kommen.
- Die produktive Zeit wird erhöht, wenn die Anreisen Montag und die Abreisen Freitag erfolgen.
- Die rasche Klärung wird erreicht, wenn in der „Vor-Ort-Situation“ ein Austausch unter den Teams auf kurzem Wege möglich ist.

Hört sich simpel an – aber 90 Leute mit ihrer Arbeitsausstattung an einen Ort zu bewegen, ist nicht leichtfertig entschieden – nicht nur der Kosten wegen.

Im Gelingensmodus: die Maßnahmen – und ihre Rahmenbedingungen

Eine solche Zentralisierung konnte in der damaligen Situation nicht auf längere Dauer angelegt werden. Also wurde ein Zeitraum von drei Wochen vorgesehen – quasi ein Zwischenspurt auf dem Weg zum nächsten Meilenstein. Zwei Wochen wären zu kurz, alles über drei wäre eine große Belastung – zumal dann die Gefahr besteht, dass Urlaube in diese Phase gelegt werden.

Um den Austausch zwischen den Teams zu begünstigen, erfolgte in einem morgendlichen Meeting aller Teilprojektvertreter eine Koordinierung und Absprache, zu welchen Themen Vertreter aus anderen Teams benötigt werden. Damit erfolgte nicht nur die verbindliche Ressourcenabsprache – es wurde auch Transparenz zu anstehenden Klärungen hergestellt, bei denen sich oft herausstellte, dass sie auch für andere Teams von Bedeutung waren.

Der Rest war Umsetzung – ein Projekt im Projekt. Anmietung der Lokalitäten, Beschaffung der Übernachtungsmöglichkeiten, Absprachen mit dem Betriebsrat, Logistik der Verlagerung der Arbeitsplatzsysteme – und nicht zuletzt die frühzeitige Information der Betroffenen über die Zielsetzung und Motivation für diese Maßnahme.

Der Spurt ist „gelingen“ – der Fertigstellungstermin für die Konzeptionsphase konnte gehalten werden. Und nicht zuletzt – und unerwartet – ist diese Aktion bei der Mehrzahl der Beteiligten positiv aufgenommen worden. Die Energie, die sich in der Arbeit entwickelt hat, ist wahrgenommen worden und die Stimmung wurde durchaus als angenehm empfunden: man hat „was geschafft“.

Die, die damals dabei waren, lächeln, wenn man davon erzählt.

„Wir haben keine Zeit, aufs Fahrrad zu steigen, also laufen wir schiebend nebenher.“

Die Situation:

Eine Unternehmensberatung wächst und in diesem Wachstum bilden sich neue Bereiche und neue Hierarchie-Ebenen. Die Arbeit an der Strategie, die bisher (wenn überhaupt) auf einem Paar Schultern lag, muss sich jetzt auf mehrere Schultern verteilen.

Nach einem halben Jahr Arbeit im Führungsteam stellen die alten und neuen Bereichsleiter fest, dass für die Arbeit an strategischen Fragen keine Zeit geblieben ist.

Im Gelingensmodus: die Beurteilung des Zustands

Der Zustand ist einfach beschrieben: Auch die Bereichsleiter sind noch in Projekten aktiv tätig, das frisst den größten Teil der Zeit. Den Rest holen sich operative Notwendigkeiten: Personalführung, Akquisition, Klärung. Für Strategie bleibt keine Zeit.

Unbearbeitet kann man sie leider auch nicht lassen – der Markt ändert sich und Anpassungen an der bisherigen Ausrichtung werden unvermeidlich, will man nicht die Zukunft der Unternehmung gefährden.

Im Gelingensmodus: der Zielzustand

Mehr Zeit für Strategie – das schien keinem der handelnden Personen im Führungsteam möglich zu sein, so die Einschätzung. Wenn wir es nicht tun können, müssen wir es eben delegieren, so ein möglicher Ausweg.

Dieser Weg war nicht unumstritten – eine solch prominente Aufgabe aus dem kleinen Korb der wichtigen Führungsaufgaben abzugeben, kann auch als Bankrotterklärung angesehen werden. Und die Befähigung zum strategischen Denken – ist die allen, denen man die Aufgabe anbieten könnte, auch gegeben?

Angesichts der Alternative, dass die „Nicht-Delegation“ dieses Themas der dauerhaften „Nicht-Bearbeitung“ gleichkommt, haben wir uns auf einen Versuch eingelassen.

Im Gelingensmodus: die Maßnahmen – und ihre Rahmenbedingungen

Mit der Frage: „Was, wenn wir alle für ein Jahr ausfallen?“ ließen sich drei Kandidaten finden, denen man die Arbeit an der Strategie des Bereichs zutrauen würde. Es wären dieselben, die dann in Vertretung die jeweiligen Leiter vertreten würden. Das „Strategie-Team“ hatte also Namen und Gesichter.

Ein Gespräch mit den drei Mitarbeitern brachte zunächst Überraschung und Ernüchterung. Woher die drei die Zeit nehmen sollten, was das Mandat des Teams sei, warum überhaupt eine solche Aufgabe abgeben und eine Stufe heruntergeleitet würde.

An dieser Stelle reichte reine Aufgabenklärung nicht aus, mit dem Team musste eine ähnliche Beschreibung des Zielzustands durchgeführt werden, wie sie auch im Führungsteam notwendig gewesen war. Nachdem diese Erwartungskklärung abgeschlossen war, ließ sich das Strategieteam auf den Versuch ein.

Das Ergebnis? Mehr als gelungen. Die Ergebnisse, die das Team (in einer Folge von Abstimmung und autarker Arbeit) erarbeitet hatte, waren profund, plausibel und: konfrontierend. Die Folien enthielten Analysen und Impulse, die den Finger berechtigt in „Wunden“ in der Gestalt strategischer Defizite legten. Fast ohne Anpassung wurden die Empfehlungen angenommen, das Strategie-Team setzte seine Arbeit mit dem Monitoring des „Folgehandelns“ fort.

* * *

Rufen Sie uns an, wenn Sie etwas Zeit für dieses Thema haben und seine Relevanz für Ihre Ziele prüfen möchten.

Kontakt und Information:

Hansjürgen Schubert
Unternehmensberater BDU

Winfriedstr. 6 – D.399
14169 Berlin

Tel. +49 30 815 78 08
schubert@gelingensfoerderung.de