

Zehn (nicht ganz ernst gemeinte) Tipps

So wird jedes Projekt zur Qual

Von Jürgen Rohr

Projektverantwortliche klagen meist, wie schwierig ihr Projekt zu managen sei. Fast zu oft ertönt dieses Klagelied. Wollen sich damit die Verantwortlichen nur firmenintern profilieren? Hier zehn Tipps, wie Sie dieses Ziel, sofern Sie zu dieser Spezies zählen, erreichen.

Es gibt kaum etwas Beeindruckenderes als eine funktionierende Organisation und ein funktionierendes Team. Geradezu überwältigend ist es zu sehen, wie Menschen sich gemeinsam für ein Ziel engagieren und danach streben, dieses zu erreichen – weil jeder an den Erfolg glaubt und bereit ist, sein Bestes hierfür zu geben. In solchen Teams entsteht ein kollektives Flow-Erlebnis, dem sich kaum einer entziehen kann.

Mit Stil in die Katastrophe

Doch leider begegnet man solchen Teams selten – auch weil die (Projekt-)Verantwortlichen in den Unternehmen häufig Verhaltensmuster zeigen, die das Entstehen eines solchen «Spirits» verhindern. So oft nimmt man diese Verhaltensmuster wahr, dass man zuweilen den Eindruck gewinnt: Die Verantwortlichen möchten

gar nicht, dass sich ihre Organisation wie verbal verkündet entwickelt. Beziehungsweise sie wollen, dass sich der Weg zum Ziel möglichst mühevoll gestaltet, damit sie anschliessend voller Stolz verkünden können, welche Hürden sie genommen und welche Widerstände sie gemeistert haben. Hier zehn Tipps, wie Sie dieses Ziel mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen:

1. Setzen Sie die Verantwortlichen unter Termindruck

Mit engen Terminen stellen Sie sicher, dass möglichst wenige Betroffene ins Boot geholt werden. Damit vermeiden Sie die sowieso unnötigen Diskussionen um Meinungs- sowie Wahrnehmungsunterschiede. Und: Sie behalten die vermeintliche Kontrolle über Budget und Termine.

2. Starten Sie mit einer problemorientierten Ist-Analyse

Fragen Sie immer zuerst danach, was nicht gut läuft. Damit fokussieren Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf die Schwächen der Organisation. Sie stellen sicher, dass niemand auf die Idee

kommt, sich auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen. Und das Beste: Die Veränderungsenergie wird so gering sein, dass die operative Arbeit kaum gestört wird.

3. Geben Sie möglichst kein zusammenfassendes Feedback

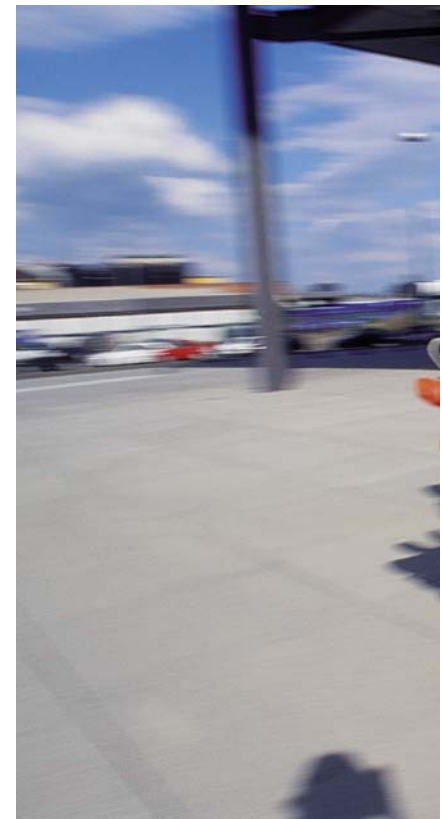
Halten Sie die Betroffenen im Unklaren. Das fördert zwar die Gerüchteküche, hält aber den Änderungsaufwand für die Konzeptionierer gering. Sie erhalten schon mit dem ersten Wurf ein Konzept aus einem Guss – ohne lästige und zeitaufwendige Anpassung an unterschiedliche Wahrnehmungen der Beteiligten.

4. Lassen Sie das Konzept ohne Beteiligung der Betroffenen ausarbeiten

Hier können Sie Aufwand und Budget einsparen. Jeder Betroffene wird mit seinen individuellen Ansichten sowieso nur das Konzept verwässern. Ausserdem: Wenn ein Aussenstehender den Sollzustand konzipiert, kommt endlich frischer Wind in die Organisation. Bei der Umsetzung werden sich die Betroffenen schon an die neue Ausrichtung gewöhnen.

5. Vermitteln Sie das Konzept frontal mit mindestens 100 Powerpoint Slides

Hier gilt: Je mehr Input, desto weniger lästige Rückfragen. Halten Sie das Präsentationstempo hoch. Planen Sie ja keine Zeit für



Damit der Weg zum Ziel möglichst mühsam

die Diskussion ein. Das Konzept steht. Basta!

6. Planen Sie keine Zeit für die Überarbeitung des Konzepts ein

Das wäre ja noch schöner: Sie planen knapp bei Budget und Terminen und wollen sich den Erfolg nicht durch unplanbare Überarbeitungsaufwände vermiesen lassen. Denn jede Überarbeitungsschleife würde den schönen Entwurf zerstören. Und am Ende wären Sie womöglich bei einer Liste von rasch wirksamen Interventionen, die es auch getan hätten. Völlig undenkbar.

7. Schränken Sie die Zugriffsrechte auf neue Tools möglichst stark ein

Ganz wichtig: Wenn Sie im Rahmen der Organisationsentwicklung neue Werkzeuge (zum Beispiel ein IT-System) einführen, achten Sie darauf, dass niemand ausser den Konzeptionierern in der Lage ist, die Werkzeuge

Jürgen Rohr ist Inhaber der Projektmanagement-Beratung Vedanova, Raiffeisenstrasse 4b, D-65191 Wiesbaden, Tel. +49 (0)611 97 774 403, juergen.rohr@vedanova.de. Er ist Co-Autor des Buchs «Prozessorientiertes Projektmanagement», das im Hanser Verlag erschienen ist.



evoll wird ...

anzupassen. Das würde nur dazu führen, dass persönliche Arbeitsprozesse abgebildet werden. Sie wollen aber, dass die neuen, besseren Prozesse gelebt werden.

8. Lassen Sie die Betroffenen beim Umsetzen des Konzepts alleine

In diesem Punkt gilt das Motto: Die Leute werden sich schon umgewöhnen. Durch die Unterstüt-

zung während der Umsetzungsphase könnte wiederum das sorgfältig ausgearbeitete Konzept verwässert werden. Das ist unbedingt zu vermeiden. Widerstände sind normal. Manche Mitarbeiter lernen eben nie, was wirklich gut für sie ist.

9. Vermeiden Sie persönlichen Kontakt zwischen den Beteiligten

Stellen Sie sich vor, was Sie hier an Reisekosten einsparen können. Diskussionen können auch per E-Mail geführt werden. Das spart richtig Geld. Und Sie können leichter die Kritiker ausschliessen.

10. Betrachten Sie jegliches Feedback als persönliche Kritik

Wenn jemand mit einem Feedback zu Ihnen kommt, will er damit eigentlich sagen, dass Sie Ihre Arbeit nicht richtig gemacht haben. Das wirkt sich schlecht auf Ihr Selbstwertgefühl aus. Möglicherweise geben Sie dem anderen noch das Gefühl, er hätte mit seiner Wahrnehmung recht. Dann haben Sie wirklich keine Ruhe mehr, um am nächsten Konzept zu arbeiten.

Hinweis

Vermutlich gehören Sie nicht zu der raren Spezies von Unternehmensführern und Projektverantwortlichen, deren Selbstbewusstsein davon abhängt, wie schwierig sich ihre Projekte stets gestalten. Dann sollten Sie die vorgenannten Tipps selbstverständlich auf keinen Fall beherzigen. Dann nämlich ist die Wahrscheinlich-

Wie man zu Ruhm kommt

keit gross, dass auch in Ihrem Team zumindest die erforderliche Zahl von Mitarbeitern an den Erfolg glaubt und bereit ist, ihr Bestes hierfür zu geben; des Weiteren dass in Ihrem Team ein kollektives Flow-Erlebnis entsteht, dem sich nur wenige entziehen können. ■