

Wie Sie jetzt mit pragmatisch-schnellen Projekten dynamische Veränderungsenergie aufbauen

Von Dr. Reiner Czichos

*Im Meer der Ungewissheiten
men geht aus der Weltwirt-
hervor. Die Unternehmens-
danach anders aus als heute.
antwortlichen in einem Un-
passiv über sich ergehen
die Veränderungsprozesse
steuern und beeinflussen*



*steht fest: Kein Unterneh-
schaftskrise unverändert
landschaft sieht am Tag
Die Frage ist, ob die Ver-
ternehmen den Change
lassen – oder ob sie aktiv
gestalten und damit
wollen.*

© Gerd Altmann / pixelio
www.pixelio.de

Abwrackprämie für VWL- und BWL- Weisheiten

Früher war alles anders. Man konnte sich wenigstens auf den ungefähren Verlauf einer Krise verlassen und sich der Gewissheit erfreuen, wie die Konjunkturzyklen in ihren Auf und Abs verlaufen. Aber selbst diese Gewissheit schwindet dahin. Vorstände, Manager und Führungskräfte müssen sich damit abfinden, dass die klassischen volks- und betriebswirtschaftlichen Weisheiten nicht mehr gelten und größtenteils in den Schredder gehören. So mancher Manager, mit

denen ich zu tun habe, fordert eine Abwrackprämie für die alten Weisheiten. Das Problem: Welchen Neuwagen, welche neue Weisheit erhalten wir dafür?

Es ist erstaunlich, wie schnell so mancher Wirtschaftsweise und Experte das Fähnlein gewechselt hat und nun genau das Gegenteil dessen behauptet und fordert, was er noch vor knapp einem halben Jahr als Ultima Ratio vom päpstlichen Wirtschaftsstuhl aus verkündet hat. Vielleicht setzt die Abwrackprämie an der falschen Stelle an ...

Was von den Weisheiten übrig bleibt

Die einzige verbindliche Weisheit, die meiner Erfahrung nach derzeit eine Mehrzahl der Unternehmer, Manager und Führungskräfte sowie der Berater, Coaches und Trainer unterschreiben würde, lautet: Krisen werden immer überraschender kommen und heftiger ausfallen, andererseits werden sie schneller vorübergehen: steil runter, steil hoch. Die Vernetzung der Branchen, Lieferanten, Hersteller und Kunden führt dazu, dass so gut wie jeder betroffen ist. Die größten „Überle-

benschancen“ haben diejenigen Unternehmen, die die vielfältige Vernetzung erkennen und es schaffen, mit Ungewissheit zu „leben“ und sich gleichzeitig aktiv immer wieder neu anpassen oder gar neu erfinden können. Flexibilität und professionelles Changemanagement sind die wichtigsten Erfolgskompetenzen – und damit professionelles Projektmanagement.

Die Lösung liegt im eigenen Haus:



© Gerd Altmann / pixelio
www.pixelio.de

Nutzen Sie das Chancen-Fenster

Es gibt Führungskräfte, die die Krise als willkommene Entschuldigung nutzen, um von den hausgemachten Problemen abzulenken. Eigene Versäumnisse und Fehler werden der Krise angelastet. Es ist jedoch angebracht, sich zunächst einmal an die eigene Nase zu fassen.

Kommen Sie so schnell wie möglich in die Gestalterrolle, warten Sie nicht passiv ab, wohin der Veränderungswind das Unternehmensschiff treibt.

Krempeln Sie die Ärmel hoch, nehmen Sie das Steuerrad zwischen beide Hände und bringen Sie das Schiff auf den Kurs, den Sie in Geschäftsführung und Management selbst festlegen. Das nannten wir früher „Hemdsärmeliges Management“ und heute „Speed Management“.

Es geht darum, jetzt rasch den Veränderungsgang einzulegen und jedes kleine Chancen-Fenster, das offen steht oder sich auftut, zu nutzen. Ein Fahrplan mit sieben Stationen hilft dabei.

Station 1: Die Krisenbewältigung als Projekt

Projektmanagement lebt davon, dass zur Bewältigung einer Aufgabe Mitarbeiter aus der Linie herausgezogen werden, um vorübergehend eine Aufgabe im Team zu bewältigen. Darum: Betrachten Sie die „Krisenbewältigung“ oder besser: „Die Nutzung der Chancen, die die Krise bereit hält“ als ein Projekt, das Sie mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln angehen. Indem Sie aktives Projektmanagement betreiben, gestalten Sie aktiv die Veränderungsprozesse, die in der Krise auch gegen Widerstände leichter als sonst durchzusetzen sind. Denn die Krise zwingt zum Handeln.

Eigentlich haben wir alle keine Zeit und müssten die Dinge besser gestern als heute erledigt haben. Wir können uns keine langen beratungsintensiven Analyse- und Planungsprozesse leisten. Das Projektmanagement bietet die besten Chancen, die notwendigen Veränderungen rasch auf den Weg zu bringen und zu schnellen Resultaten zu gelangen. Das Instrumentarium dazu ist im Hause verfügbar und allen Mitarbeitern bekannt.

Station 2: Die Einstellung – es geht um Chancennutzung

Mir ist ein Unternehmen bekannt, in dem die Geschäftsführer derzeit ein „Soll-Team“ einsetzen. Wohlgedemerk: „Soll-Team“, nicht „Problem-Team“. Es besteht aus ausgewählten Mitarbeitern aus allen Abteilungen. Ziel: die Chancen für das Unternehmen im Kunden- und im Lieferanten-Markt aufspüren und Vorschläge erarbeiten, was wie im Unternehmen geändert werden muss, um diese Chancen aktiv beim Schopf zu fassen. Denn die Krise bietet riesige Chancen – im Chinesischen bedeutet der Begriff „Krise“ übrigens sowohl „Problem“ als auch „Chance“.

Die Geschäftsführer setzen sich so unter großen Entscheidungs- und Handlungsdruck. Jetzt muss es an die Umsetzung gehen – zügig, schnörkellos. Ergebnisse müssen schnell sichtbar werden. Quick Wins müssen her. Das erreichen Sie, indem Sie zuerst die Geschäftsführung erweitern.

Station 3: Richten Sie das Team „Geschäftsleitung XXL“ ein

Gerade an der Spitze von mittelständischen Unternehmen regieren allzu häufig kleine und elitäre Führungsteams. Sie aber brauchen eine starke Riege von Top-Mittelmanagern, die an den strategischen Entscheidungen beteiligt sind und die Entscheidungen und Projekte glaubwürdig „nach unten“ transportieren und dort durchsetzen.

Erweitern Sie darum Ihr Führungsteam um drei, vier starke Führungspersönlichkeiten: So entsteht eine „Geschäftsleitung XXL“. Vertrauen Sie Ihren sturmerprobten Mittelmanagern, die Kontakte nach „oben“ und nach „unten“ haben und wissen, wie sie Ihre Ideen zur Krisenbewältigung top down „verkaufen“ und überdies die Mitarbeiter animieren, eigene Krisenbewältigungsstrategien zu formu-

lieren. Entscheiden Sie, wer zum Team dazu stoßen soll – mögliche Kriterien:

- Der Mittelmanager denkt abteilungsübergreifend und ist in der Lage, über den Teller rand hinaus zu schauen.
- Er arbeitet gerne und gut selbstständig.
- Seine Stärken liegen in der Mitarbeiterführung.

Station 4: Führen Sie einen Workshop mit dem Managementteam durch

Mit der erweiterten „Geschäftsleitung XXL“ geht es in einen moderierten und daher lediglich einen Arbeitstag umfassenden Workshop. Auf der Agenda stehen:

- Team-Geist entwickeln: „Gemeinsam schaffen wir es!“
- Rigorose Bestandsaufnahme – aber ohne viel Analyse-Brimborium. Das hemmt nur und führt zur unproduktiven Analyse-Paralyse.
- Visionsentwicklung – entscheidende Frage: „Wie soll Ihr Unternehmen in einem oder zwei Jahren aussehen?“ Malen Sie kein naturalistisches Gemälde, sondern ein expressionistisches: far-

benfroh, ausdrucksstark, mit kräftigen Pinselschwüngen, unkonventionell, die Dinge auf den Punkt bringend und auf die Spitze treibend.

- Neben der Teamzusammenstellung der wichtigste Punkt: Definieren und entscheiden Sie über fünf bis maximal sieben Projekte, die Ihr Unternehmen in Richtung der Vision entwickeln. Das Motto: „dirty and quick“ – sie sollten in maximal zwei Monaten beendet sein. Entscheiden Sie präzise und eher kurze Deadlines.
- Erstellen Sie einen Projekteplan und eine Projekteübersicht – eine Seite umfasst jeweils: Nummer, Projektname, Ziel des Projektes, Name des Projektleiters, Namen der Mitglieder des Projektteams, Projektlaufzeit, Projektstatus. Verzichten Sie auf Powerpointpräsentationen und Folienschlachten, fünf Charts genügen:
 1. ein „Anmacher“, eine Herausforderung,
 2. die gegenwärtigen Probleme bzw. die Chancen,
 3. gewünschter Soll-Zustand,
 4. die Changeprojekte.

5. Grobskizze des Weges zum Soll-Zustand und die Ressourcen-Vorgabe (Zeitraumen, Mit-Macher, Finanzielles).

- ➔ Geben Sie klare Ziele vor. Beim Projektmanagement „light“ ist eine straffe Führung unerlässlich. Darum müssen alle Mitglieder des Managementteams über exzellente Leaderqualitäten verfügen und echte Führungspersönlichkeiten sein.

Station 5: Bilden Sie Projektteams und setzen Sie „Sponsoren“ ein

Für jedes der ausgewählten Projekte wird ein Team gebildet. Wichtig ist die Bestimmung des Projektleiters.

Das Managementteam „Geschäftsleitung XXL“ und die Projektteams vernetzen Sie miteinander, indem Sie für jedes Projekt einen Management-Sponsor aus der „Geschäftsleitung XXL“ bestimmen. Der Sponsor coacht den Projektleiter und hilft ihm, indem er ihm den Rücken frei hält und vor allem das Management und damit dessen Unterstützung repräsentiert.

Station 6: Ab in die Kick-offs

Bei dem Projektmanagement „light“ als komprimierte Form des Change-Managements verdichten sich – das soll nicht verschwiegen werden – alle Problematiken und Herausforderungen, die bei jeder Projektarbeit und jedem Changeprozess auftreten. Umso bedeutender sind die zwei Kick-off-Meetings, in denen die Beteiligten gefördert, gefordert und motiviert sowie mit den notwendigen Projekt- und Change-Managementkompetenzen ausgestattet werden.

Für das erste Kick-off laden Sie *alle* Projektleiter und Projektteammitglieder ein, um die Managemententscheidung und jene fünf bis sieben Projekte vorzustellen. Dazu reichen zwei Stunden.

Nach dem Gesamt-Kick-off finden zeitnah die Kick-off-Meetings der Projektteams statt. Dies kann an einem Tag geschehen. Natürlich muss der Sponsor aus dem Managementteam dabei sein, um das Projekt vorzustellen und um für Transparenz zu sorgen. Jeder muss so schnell wie möglich verstehen, worum es geht. Auch hier gilt: Eine strikt-stramme Führung ist das A und O.

Jeder Projektleiter diskutiert schließlich mit seinem

Team die Vorgaben des Managements. Sie erarbeitet Teilprojekte, Arbeitspakete und Zeitpläne für die einzelnen Personen, um rasch in die Umsetzung zu gelangen. Dabei helfen die aufs Wesentlich-Substantielle reduzierten pragmatischen Projektmanagement-Werkzeuge, die der Projektleiter einsetzt:

- ➔ Projektstrategie-Plan auf einer Seite, in dem die Ziele des Projektes, die Namen der Teammitglieder sowie die Zeiten und Ressourcen festgelegt sind
- ➔ Meilensteinplan als Balkendiagramm, ein Excel-Sheet genügt
- ➔ Formblatt für einen Projektstatusbericht – wieder reicht eine Seite aus
- ➔ wöchentliches, kurzes Projekt-Review – zehn Minuten pro Projekt

Schritt 8: Sorgen Sie für dynamischen Drive

Damit das Projekt so richtig Fahrt aufnehmen kann, empfiehlt es sich, ein Projekt auszuwählen, durch das schnelle Erfolge zu erreichen sind. Und damit starten Sie! Der Grund: So sorgen Sie für die unerlässliche Anschubdynamik, der gesamte Prozess nimmt rasch Geschwindigkeit auf. Denn der Erfolg

ctn change center

ctn change center

wirkt motivierend – und Sie beschleunigen diesen Prozess durch Incentives,

durch Lob und Anerkennung: nicht nur unter vier Augen, sondern öffentlich

vor allen Projektbeteiligten und Mitarbeitern.

Der Autor

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist „Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Changeprozesse implementieren.



Merkstraße 19,
82405 Wessobrunn
Tel.: 08809/922704
Fax: 08809/922705
Mail: ctnmuenchen@t-online.de
www.ctnmuenchen.de