

Wolf W. Lasko
Lara M. Lasko

Resulting – Projektziel erreicht!

So führen Sie Projekte kompetent
und kreativ zum Profit

2. Auflage



Springer Gabler

Resulting – Projektziel erreicht!

Wolf W. Lasko · Lara M. Lasko

Resulting – Projektziel erreicht!

So führen Sie Projekte kompetent und
kreativ zum Profit

2. Auflage



Springer Gabler

Dr. Wolf W. Lasko
Köln, Deutschland

Dr. Lara M. Lasko
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-02979-1
DOI 10.1007/978-3-658-02980-7

ISBN 978-3-658-02980-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2003, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein, Imke Sander

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

Prolog	VII
Der Resulter	1
Logische Intelligenz	13
Emotionale Intelligenz	69
Praktische Intelligenz	119
Praxistipp: Wie Sie die innere Struktur von Projekten schnell erkennen	167
Epilog	175
Die Autoren	183
Literatur	185

Prolog

Krise ohne Ende?

Kein Zweifel: Die Wirtschaft steckt wieder in einer Krise, und das nicht erst seit gestern. Seit Jahren schon sind alle relevanten Zahlen auf Talfahrt. In den Unternehmen brechen Umsätze weg wie vertrocknete Äste. China läuft dem Euro-Raum davon. Daten über die allgemeine Wirtschaftslage sind nicht mehr der Stoff, aus dem Wachstumsträume sind, sondern die Fakten reiner Katastrophenberichte. Nahezu jede Branche ist betroffen und stimmt mit ein in den Chor, der mit kräftiger Stimme das Lied vom Untergang singt.

Welches sind die Gründe? Bei der Ursachenforschung werden immer wieder dieselben Ausreden bemüht: allgemeiner Abschwung in vielen Wirtschaftszentralen der Welt, die innovative Wachheit Chinas, fehlende Arbeitsmotivation, Globalisierung, Innovationsarmut, Rückgang der Exporte im Euro-Raum, Inflation, mehr und mehr Beamte, mehr und mehr Gesetze, Überregulierung von allem, lahrende Politiker. Und all dies treffe eine Spaßgesellschaft ohne Leistungsbereitschaft. Es sei zu lange über die Verhältnisse gelebt worden. Na klar! Und wenn sie nicht gestorben sind, ...

Hartnäckig bedienen sich auch die politisch Verantwortlichen dieser Argumente, um so unbequemer Kritik auszuweichen. Die Schuld einem unabwendbaren Schicksal zuzuschreiben, zu lamentieren und sich zu ergeben, erscheint bequemer. Aussitzen, die Hände in Unschuld waschen, Pfründe bewahren! Den Volksvertretern selbst geht es ja ausgezeichnet.

Und so wird weiter ziellos vor sich hin gewurstelt. Keine Impulse, kein Optimismus, keine Motivation – kein Wunder, dass in Deutschland ein miserables Investitionsklima herrscht. Weiteres ersparen wir Ihnen – Schluss mit dem Klagegesang! Denn viele der kleinen und großen Unternehmenskrisen sind in Wirklichkeit hausgemacht.

Nicht die Weltwirtschaftslage bestimmt, wann volle Auftragsbücher möglich sind. Im Grunde genommen ist immer dafür zu sorgen. Das funktioniert aber nur mit fähigen Leuten, die zielsicher und kompetent Projekte durchführen, die ein Unternehmen in eine bessere Zukunft bringen können. Die Anforderungen an diese Führungskräfte steigen natürlich, je schlechter die

wirtschaftliche „Großwetterlage“ ist. Mit Sonne gelingt jede Unternehmung ohne großes Zutun. Zieht aber ein Sturm auf in Form eines Konkurrenten, neuer Technologien oder veränderten Käuferverhaltens, bricht oft hilflose Panik aus. Und hier trennt sich dann die Spreu vom Weizen, nicht nur auf Personenebene, sondern auf der Ebene ganzer Unternehmen, die plötzlich sang- und klanglos untergehen.

Woran liegt es, dass sich die Verantwortlichen mit Projekten so schwer tun? Woran liegt es, dass bis zu 50 Prozent aller Projekte – ob im Vertrieb, im strukturellen oder organisatorischen Bereich – nichts als Kosten verursachen, Energie und Ressourcen verheizen und den Erwartungen nicht gerecht werden? Leider ist es unsere Erfahrung, dass sich viele Verantwortliche mit wenig Sachverstand, noch weniger Erfahrung, dafür aber mit viel Optimismus und Blauäugigkeit in das Abenteuer „Projektmanagement“ stürzen – und mitsamt dem Unternehmen auf die Nase fallen. Davor möchten wir Sie bewahren und Ihnen Anregungen geben sowie Kriterien und Instrumente vorstellen, die es Ihnen ermöglichen sollen, Projekte mit dem anvisierten Erfolg abzuschließen. Das Resultat am Ende des Projekts ist entscheidend. Hier liegt der Schlüssel zur Verbesserung der Auftragslage in den Unternehmen und zu mehr Wachstum. „Resulting“ heißt das Gebot der Stunde – Projektziele im Auge behalten *und* erreichen.

Möglicherweise nehmen Sie dieses Buch zur Hand, weil Sie gerade ein Projekt initiieren und überlegen, wem Sie die Leitung anvertrauen können, wer im Unternehmen oder von extern dafür geeignet wäre. Vielleicht stecken Sie als Projektleiter auch schon mittendrin, möchten Ihr Projekt auf Kurs halten und benötigen dafür Verstärkung. Wie selektieren Sie den Richtigen? Oder Sie konnten Ihr aktuelles Projekt nicht mit dem gewünschten Ergebnis abschließen und möchten wissen, warum? Denkbar wäre auch, dass Sie als Berater Ihr Projektangebot „wetterfest“ machen möchten oder einfach Ihre eigene Kompetenz checken wollen. In diesem Buch werden Sie Antworten finden. Sie werden Anregungen, Denkanstöße und konkrete Tools, so genannte *Schlüsselhebel*, für ein ganzheitliches Projektmanagement finden. Der Fokus liegt auf dem „Was alles ...“, nicht so sehr auf dem „Wie“. Denn was wir Ihnen aus gutem Grund nicht bieten, sind fertige Patentrezepte.

Die Rede in diesem Buch ist von ganzheitlichem Projektmanagement, das konsequent auf das Ergebnis, auf das Resultat ausgerichtet ist. Darum nennen wir unseren Ansatz *Resulting*, und derjenige, der die erforderlichen Kompetenzen für die Umsetzung mitbringt, ist unser *Resulter*. Er ist es, der die Zielerreichung garantieren kann, denn er beherrscht die Schlüsselhebel des erfolgreichen Projektmanagements in jeder Situation. Viele der genannten Beispiele kommen aus dem Vertriebsbereich; hier wird der Umsatz getätigt. In den vergangenen Jahren haben wir selbst zahlreiche Vertriebsprojekte be-

gleitet und dabei gesehen, dass gerade dort professionelles Projektmanagement gefordert ist.

Die Krise als solche können Sie nicht aus der Welt schaffen. Aber wie Sie mit ihr umgehen und was Sie aus ihr machen, das liegt in Ihren Händen, in Ihrem Tun. Abhilfe ist möglich. Denn Sie kämpfen keineswegs gegen eine höhere Gewalt.

Gegenüber so genannten Allheilmitteln ist Skepsis angesagt

Jeder spürt deutlich, wie der konjunkturelle Gegenwind die Unternehmen vom Kurs abbringt. Also: Ärmel hochkrempeln, anpacken, gegensteuern. Ja, die meisten Menschen tun auch etwas, sind willig und fleißig. Aber was ist das Richtige? Weil viele darauf keine Antwort haben, hat das Prinzip „Glaube, Liebe und Hoffnung“ Konjunktur. Damit beginnt in leider allzu vielen Unternehmen in erster Linie blinder Aktionismus. Es schlägt die Stunde der Besserwisser, Medizinmänner und Gurus, die – Sektenführern gleich – Heilsbotschaften verkünden und damit überzeugen wollen. Sie haben nichts Besseres zu tun, als ihre Standardrezepte oder besser Allheilmittel marktschreierisch anzupreisen und als generelle Problemlösung anbringen zu wollen. Und nicht selten lässt sich der gute deutsche Unternehmer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten von süßen Worten und leeren Versprechungen verführen. Beispiele gefällig? Dann lesen Sie weiter.

Allheilmittel 1: Sparen *oder* Cost-Cutting

Der Mechanismus ist bekannt: Die Umsätze geraten ins Stocken, und schon ist Sparen angesagt. Zurück zum Kerngeschäft heißt die Strategie und Cost-Cutting das Allheilmittel. Im Klartext: Kosten sparen auf Teufel komm' raus. Reduzierung von Kapazitäten, Entlassungen, Werksstilllegungen. Abbau auf breiter Front ist vielerorts die einzige Antwort auf eine Krise. Da kann man nur den Kopf schütteln. Warum setzen die meisten Unternehmen auf Cost-Cutting, auf Drosseln, auf Minimalisierung? So sinnvoll Kostensenkungsmaßnahmen sein können, so schädlich sind übereilte und undifferenzierte Eingriffe, die zwar spektakuläre Sofortwirkungen, aber mittel- und langfristig auch verheerende Auswirkungen haben können.

Cost-Cutting ist dann sinnvoll, wenn sich die Einsparungen nicht negativ auf die Kompetenzen in den betroffenen Abteilungen oder Betriebseinheiten auswirken. Bedeutet Cost-Cutting aber gemäß dem Schlankheitsprinzip einfach ein Minus von x Prozent, auch dort, wo gerade ein Umsatzplus erzielt wird oder positive Umsatzprognosen keine Lügengebilde darstellen, ist es einfach nur absurd.

Wenn Managern nichts einfällt, ist *Personalabbau* die schnelle Antwort auf Krisen und die Frage nach dem Cost-Cutting. Dabei wird aber meist übersehen, dass Menschen für Unternehmen ein dauerhaftes Kapital darstellen, das es zu nutzen gilt. Natürlich verschwinden mit den Mitarbeitern auch Kosten. Das aber ist eine Milchmädchenrechnung. Denn die Gefahr ist groß, dass mit dem Personal auch die Motivation der noch Verbliebenen verschwindet und damit eine wertvolle Basis für neue unternehmerische Offensiven.

Der Abbau von Kapazitäten heißt eben auch: Exodus der Leistungsträger, sprich: Abbau von Kompetenzen, sprich: Ausbluten der Potenziale. Lebensrettend wäre in einer solchen Situation, die Motivation hochzuhalten und zu verhindern, dass die guten Leute das Unternehmen verlassen. Leistungsträger werden immer dringend gebraucht. Und bekanntlich lässt sich die Konkurrenz die Chance, gute Leute abzuwerben, nicht entgehen.

Erforderlich sind deshalb Maßnahmen, die Kosten effizient straffen können, ohne dass die Ergebnisqualität darunter leidet. Dabei sollte das Nachdenken über Wachstumsstrategien, über Sales-Pushing, an erster Stelle stehen. Intelligente Lösungen geben den Ton an. Wer beispielsweise aufhört zu werben, um so Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.

Mit Kostensenkungsmaßnahmen sind, je nach Sichtweise, hohe Erwartungen oder Ängste verbunden. Manche Berater haben es damit zu Ruhm gebracht, andere sind dafür berüchtigt. Kein seriöser Wirtschaftsexperte wird die Notwendigkeit von Rationalisierungsmaßnahmen ernsthaft in Frage stellen. Viele große Firmen wollen jedoch Stellen abbauen, mit aller Gewalt und ohne Überlegung. Eine Zeit lang läuft alles wieder gut, doch dann kommt das nächste Sparprogramm. Die Folge davon ist, dass permanent Investitionen gebremst werden müssen, weil die Eigenkapitalquote zu niedrig ist. Besser funktioniert die Taktik: Mehrleistung statt Abbau.

Allheilmittel 2: Über Insellösungen zur Sonne

In Krisenzeiten wächst die Sehnsucht. Und damit die Bereitschaft, Insellösungen eine Chance zu geben, die als Wundermittel angepriesen werden. Und das Kopfschütteln kann weitergehen. Statt auf ganzheitlich angelegte Analysen, die das Unternehmen in all seinen Prozessen und Kompetenzen betrachten, setzen viele Unternehmer nun auf modern daher kommende Lösungen, die Allgemeingültigkeit vorgaukeln: Kai-Zen, Prozessoptimierung, Total Quality Management, Redesign. Toll klingende Namen, schöne Wortschöpfungen. Ganz neu sind indes auch diese Rezepte nicht mehr, und über deren Sinn, Effizienz oder Potenzial lässt sich trefflich streiten.

Ein anderer überstrapazierter Beratungsansatz: die Prozessoptimierungen. Hier führt die detaillierte Analyse und die daraus abgeleiteten exakten Regeln zur Mechanisierung der Handelnden. Wer die Regeln im Prozess befolgt, ist erfolgreich. Nicht der Mitarbeiter ist mehr verantwortlich, sondern es gilt nur noch die brave Befolgung der Regeln. So kann es vorkommen, dass ein Mitarbeiter erfolgreich ist, obwohl er die angestrebten Resultate nicht erreicht hat.

Beispiel Kai-Zen: Kai heißt aus dem Japanischen übersetzt „Veränderung“, Zen bedeutet „hin zum Besseren“. Kai-Zen ist also das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, der viel gerühmte „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“. Ein toller Begriff, der beinahe schon zum Standardwortschatz von Unternehmern und Führungskräften gehört. Jeder scheint es begriffen zu haben, und darauf kommt es in der Werbung an. Jeder weiß, oder besser meint zu wissen, dass im Unternehmen Verbesserungen auf allen Ebenen möglich sind, wenn all die vielen (kleinen) Fehler, Abweichungen, Probleme und Mängel in Arbeitsprozessen, die sich ja so schrecklich multiplizieren, sorgsam und kontinuierlich erfasst, bewertet und ausgemerzt werden. Mit solchen Glaubenssätzen gerät die Suche nach Verbesserungspotenzialen jedoch zum Blinde-Kuh-Spiel.

Schön und gut, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens immer wieder betriebliche Prozesse auf Verschwendung hin analysieren, vorhandene Fehler aufspüren, Mängel und Hindernisse im Aufgabenvollzug identifizieren, die hierbei festgestellten Differenzen in kleinen Gruppen besprechen, nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen und diese auch umsetzen. Sollen solche Ideen und Praktiken aber für die Unternehmen wirklich effizient werden, müssen sie kombiniert werden mit konkreten Vorgehensweisen, sinnvollen Konzepten und weiter reichenden Methoden.

Dasselbe gilt für Total Quality Management. Das Wort mit einer scheinbaren Geheimwirkung, das jedem Manager viel zu rasch über die Lippen kommt. Sie ist eine der größten, schönsten und vor allem jüngsten Ideen aus der Beraterwelt.

Nicht wenige Firmen, die auf Schlagworte setzten, mussten bitter erfahren, dass nichts funktionierte – darunter auch seriös strukturierte Firmen, in denen pflichtbewusst und fleißig gearbeitet wurde. All diese großartigen Ideen und Mittelchen mit den tollen Namen sind nicht generell uninteressantes Blabla. Aber sie müssen flexibel gehandhabt werden und je nach Bedarf zur Geltung kommen. Für sich allein genommen, auf den Schild des einzig Wahren und Guten gehoben, taugen sie nichts. Sie sind keine generellen Lösungen für generelle Probleme – auch wenn dies allzu häufig allzu vollmundig versprochen wird.

Es ist traurig zu sehen, wie sich Unternehmen und Manager verzweifelt an Schlagwörter klammern, die scheinbar neue Ideen verkaufen. Wie sie Launen

und Marotten hinterherlaufen, die ebenso rasch in der Versenkung verschwinden, wie sie aufgetaucht waren. Das Kurieren an Symptomen ist in vielen Unternehmen immer noch die vornehmliche Beschäftigung der Führungskräfte. Mit dem Glauben, dass sich mit einem neuen Vokabular alte Probleme lösen lassen. Nur, sie lassen sich damit nicht lösen, höchstens benennen.

Natürlich helfen Entlassungswellen gegen zu hohe Personalkosten. Genau so, wie die Kosten zu senken, den Umsatz zu erhöhen, Imagekampagnen zu entwerfen oder die Fassade zu erneuern. Jede einzelne Maßnahme verpufft aber in ihrer Wirkung, wenn es an einer ganzheitlichen Sichtweise mangelt. Weiterhelfen kann immer nur der Einsatz eines Ensembles von Einsichten, Strategien und Methoden und nicht zuletzt einer großen Portion Umsetzungsenergie und -disziplin.

Allheilmittel 3: Berater – blind vertrauen oder verteufeln?

Uns geht es also schlecht. Was können wir dagegen tun? Wir gehen zum Psychologen, oder besser noch: Wir kaufen uns einen Berater. Die sind teuer genug, müssen also schon etwas leisten. Sie werden den Karren schon aus dem Dreck ziehen. Ein Irrglaube.

Oft wird dem Image des Beraters als „Rationalisierer, koste es, was es wolle“ blind gefolgt. Die beste Beratungsidee ist und bleibt aber die Umsetzung. Keine dicken Studien produzieren, sondern Ergebnisverbesserungen im Unternehmen. Strategien entwickeln und damit messbare Resultate erzielen, die ein Unternehmen wirklich zum Positiven verändern können.

Doch wie sieht die Realität aus? Bei einem Blick auf die Tätigkeit von Beratern, auf Beraterprojekte und auf deren Wirkung für Unternehmen, trifft man vor allem auf Unzufriedenheit auf breitester Unternehmerfront. Zu viele Beraterprojekte schlagen fehl. Daraus macht auch die Branche keinen Hehl. Nachzulesen in der Fachpresse. Ob es bei den Projekten um Kostensenkung, Prozessoptimierung, Organisations- oder Strategieerneuerung geht, allerorten sind Storys des Scheiterns zu hören. Und in der Tat: Werden Berater nicht am richtigen Ort eingesetzt, produzieren sie vor allem Kosten.

Dass die Aussichten auch in der Beraterbranche immer düsterer werden, liegt einerseits an der Konjunktur, aber auch an der schlechten handwerklichen Arbeit der Akteure. Untaugliche Unternehmensstrategien werden entwickelt, Konzepte werden nicht korrekt umgesetzt, bilanzielle Risiken werden übersehen. Neue modische Methoden, standardisierte Produkte statt individueller Lösungen, mangelnde Unterstützung bei der Umsetzung der Vorschläge, so heißen die Krebsgeschwüre. Zugegeben: Falsche Unternehmensstrategieberatungen, kritischere Kunden und steigender Wettbewerb machen den Beratern das Leben heute schwerer. Viel zu häufig werden aber realitätsferne Vorschläge

erarbeitet. Oder es werden zwar brauchbare Konzepte geliefert, danach fehlt es aber an der Entschlossenheit, diese auch adäquat und zielorientiert umzusetzen.

Wohl nicht ganz zu Unrecht gehören die Berater deshalb in vielen Unternehmen zu einer wenig beliebten Spezies. Viele Unternehmer konstatieren am Ende von großspurig angelegten Consulting-Projekten nur eine mäßige oder des Öfteren auch überhaupt keine Verbesserung ihrer Geschäftsergebnisse. Und allzu oft drängt sich ihnen dann der Gedanke auf, dass diese „Götter in Grau“ eigentlich gar nicht verdienen, was sie längst eingestrichen haben. Obwohl das Honorarvolumen in mehr als der Hälfte der Beraterprojekte die Grenze von einer Million Euro übersteigt, erhalten die Unternehmen oft nur eine geringe oder mittelmäßige Qualität. In diesen Fällen wird das Preis-Leistungs-Verhältnis mit Füßen getreten. Kein Wunder, dass sich immer mehr Unternehmen gut überlegen, ob sie überhaupt noch Strategieraufträge erteilen sollen. Doch diese Konsequenz wäre auch nicht der richtige Weg. Und alle Berater gleichermaßen zu verteufeln, ist genauso wenig angebracht. Vielmehr gilt es, bestimmte Regeln zu beachten, wenn Berater selektiert und engagiert werden.

In vielen Unternehmen gleicht die Evaluierung und Auswahl externer Berater jedoch oft einem Lotteriespiel. Deren Angebote sind meist ungenügend vorbereitet und an der Unternehmenssituation vorbeigeplant. Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen eigentlich bestimmen, wird sehr wenig Beachtung geschenkt. Dem Primat der Resultate wird viel zu selten entsprochen.

Bei der Suche nach einem Projektpartner ist für die Qualität keineswegs der Name der Consulting-Firma entscheidend. Im Vordergrund steht immer die Zusammensetzung des Projektteams. Wer den Berater zudem zur Umsetzung seiner Vorschläge verpflichtet, erhält oft bessere Ergebnisse. Fachliche Kompetenz, persönliche Erfahrung, Persönlichkeit der Berater, soziale Kompetenz, Kreativität und Standfestigkeit in Konflikten sind für den Projekterfolg maßgebliche Qualitäten, an denen es vielen einfach mangelt. Ohne Zweifel sind Berater im betrieblichen Alltag erforderlich. Allerdings rückt die Beantwortung der Fragen, wofür ein Berater tatsächlich benötigt wird und welche Kriterien bei der Auswahl anzulegen sind, in den Vordergrund.

Unqualifizierte Arbeit unfähiger Berater lässt sich sehr gut an den gescheiterten Projekten ablesen. Viele Unternehmen aller Größenordnungen, vom kleinen Unternehmen bis zu den Global Playern, sind gescheitert, weil deren Projekte mit der Aufgabenstellung, Aufträge zu erzielen, nicht funktioniert haben.

Traurige Realität: Gescheiterte Projekte

Projekte lassen sich definieren durch messbare Größenordnungen von Zeit, Leistung, Geld und Resultaten. Ein Projekt wird immer dann gestartet, wenn ein Vorhaben deutlich außerhalb der Routineaufgaben liegt und im Rahmen der bestehenden Organisationsstruktur nicht bearbeitet werden kann. Wesentliches Merkmal eines jeden Projekts ist daher eine einmalige, spezifisch definierte Zielvorgabe mit entsprechender finanzieller und personeller Ausstattung außerhalb des „regulären“ Budgets, ein eigener Zeitrahmen und eine mehr oder weniger hohe Komplexität der Aufgaben. Nicht selten sind Projekte hochkritisch, da sie über den Erfolg und den Umsatz von Unternehmen am Markt entscheiden.

Oft ist diesbezüglich eine dramatische Unterausstattung festzustellen. Projekte kommen zu spät, um greifen zu können, und erbringen nicht den erwünschten Umfang an Ergebnissen. Resultate, die erwartet und angestrebt wurden, bleiben aus. Dies ist kein unvermeidliches Schicksal und kommt auch nicht von ungefähr. Die Erfahrung zeigt, dass viele Projekte schon auf Grund schwer wiegender Fehler in der Projektplanung scheitern. Auch Kriterien wie effiziente Strukturen, Kundenorientierung oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder – eigentlich überlebenswichtige Erfolgsfaktoren – werden nicht ausreichend berücksichtigt.

Fehler sind immer teuer und bringen überdies oft den Verlust von Marktanteilen mit sich. Gescheiterte Projekte plus fehlende Professionalität führen unweigerlich auf direktem Wege in die Insolvenz. Kein Erfolg. Kein Auftrag. Kein Job.

Und das spiegelt die Realität unbarmherzig wider. Die Zahlen aktueller Studien belegen, dass beispielsweise im IT-Bereich, einem Bereich mit hohem Insolvenzfaktor, fast die Hälfte aller Projekte scheitert. Im E-Business ist die Ernüchterung noch beängstigender: Annähernd 50 Prozent aller dort aufgelegten Projekte erzielen nicht das geplante Resultat. Oder nehmen Sie die wachsende Zahl von CRM-Projekten, die mit der Orientierung auf die Kundenzufriedenheit meist auf völlig falsche Erwartungen gestützt sind. Rund 60 Prozent aller Projekte, die sich mit der Kundenzufriedenheit, mit der Erfassung und der Analyse von Kunden- und Kaufprofilen von A bis Z befassen, scheitern.

Auch die Mehrzahl der Vertriebsprojekte, also Aktionsprogramme, die direkt auf die Gewinnung von Aufträgen abzielen oder diese Zielsetzung konkret vorbereiten, ist in Deutschland erwiesenermaßen fehlgeschlagen. Die Konsequenz ist ebenso fatal: Gescheiterte Vertriebsprojekte führen zu Insolvenzen.

Viele Unternehmen reagieren aufgeschreckt und verunsichert. Was tun, um dem allgemeinen Trend zu begegnen? Von der Untauglichkeit, auf die Wun-

derwirkung von Allheilmitteln zu setzen, war weiter oben schon die Rede. Als Alternative könnte man natürlich auch auf die baldige Verbesserung der Weltwirtschaftslage warten und bis dahin ein „produktives Nichtstun“ pflegen: Es wird schon wieder besser werden, es ist ja immer noch alles gut gegangen. Wirklich?

Ob Krise oder nicht, selbst in schwierigen Zeiten gibt es Chancen für Umsatzsteigerungen. Es gibt Maßnahmen, die bewirken können, dass Auftragsvolumina erhöht werden. Selten geht es allen Unternehmen einer Branche gleich schlecht. Selbst in den am schlimmsten betroffenen Bereichen gelingt es einzelnen, flexibel aufgestellten Wettbewerbern, dem Wind der Krise zu trotzen, sogar von ihr zu profitieren und gestärkt aus ihr hervorzugehen, während andere sie nicht überleben.

Die Rede ist nicht von den besagten Wunderwaffen, von Allheilmedizin oder Patentrezepten. Weitaus sinnvoller als blindes Vertrauen und blinder Aktionismus, so meinen wir, ist es, Projekte, also die Maßnahmen, die externe Berater oder interne Projektmanager in Unternehmen durchführen, genauer unter die Lupe zu nehmen und die Gründe für das Scheitern (oder auch das Gelingen) zu analysieren.

Leider erfahren wir als Berater im Umgang mit den Unternehmen jeden Tag aufs Neue, dass immer wieder die gleichen Fehler gemacht wurden und werden. Denn es herrscht oft tiefes Unverständnis über den Zusammenhang aller Prozesse, die in Unternehmen wirken und Fehlentwicklungen entscheidend provozieren.

Aussichtsreicher Ausweg: Resulting

Gefragt ist ein ganzheitliches Projektmanagement. Nur wenn die einzelnen taktischen Maßnahmen in eine Gesamtstrategie eingebunden und am Resultat orientiert sind, dürfen Sie dauerhaft positive Auswirkungen erwarten. Konsolidierung ist dabei nur der Anfang, nicht das Endziel. Langfristig betrachtet sind fundamentale Veränderungen, dynamische Wandlungsprozesse unabdingbar. Voraussetzung dafür ist eine sorgfältige Prüfung des Unternehmens und seines Umfelds.

Das Ziel von Projekten, egal ob eine Sanierung, Krisenbewältigung, konkrete Problemlösung, Reorganisation, Neustrukturierung oder gar Innovation etc. der Anlass dafür ist, besteht immer darin, die aktuelle Ausgangssituation zu verändern und so eine neue, bessere Wirklichkeit sicherzustellen. Insofern wird mit dem Projekt ein Prozess in eine bessere Zukunft begleitet. Ob diese Zukunft auch wirklich eine bessere ist, lässt sich an den erzielten Resultaten ablesen. Diese sind vorab gestaltbar, und sie sind erreichbar – durch strukturierte, zielorientierte Planung, durch Organisation, durch Steuerung, durch

Kompetenzen, Ressourcen und eine Abfolge von Aktivitäten, die ineinandergreifen und ein zeitlich begrenztes, komplexes und dynamisches Projekt als solches überhaupt erst definieren.

Das Charakteristikum des Resultings ist das intelligente Zusammenspiel von Kopf, Herz und Hand, das Erfolge möglich macht. Was wir brauchen, sind Ziele und Konzepte, Motivation und geänderte Wertvorstellungen der Beteiligten sowie Fähigkeiten, Methoden und Techniken zur praktischen Umsetzung. Erst eine klare und einheitliche Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen bildet ein Fundament für befreiende Durchbrüche.

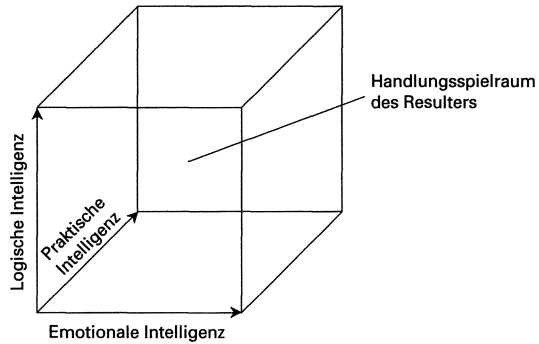
Dafür sind auch einfache und praktikable Instrumente und Arbeitshilfen gefragt. Solche, die auf einen Blick das Wesentliche erkennen lassen und nicht erst mühsam studiert und interpretiert werden müssen. Auf dem Gebiet des Projektmanagements gibt es inzwischen auf dem Markt umfangreiche und bis ins letzte Detail ausgefeilte Konzepte, Hilfen und Software-Programme wie zum Beispiel Netzplantechniken etc. Hier riskiert man jedoch schnell, seine Zeit an der aufwendigen Pflege dieser Instrumente zu vergeuden, statt sie sinnvoll in die Projektarbeit selbst zu investieren. Wir stellen hier einige ausgewählte, sehr effiziente und immer auf einer Seite darstellbare Arbeitshilfen vor. Auch das hilft, sich auf das Entscheidende zu konzentrieren.

Der *Resulter* bedient die Schlüsselhebel

Eigentlich ist die Diagnose ganz einfach: Auf Resultate gerichtete Projekte brauchen keinen Berater, Trainer oder Coach. Auch keinen internen Projektleiter, der widerwillig oder aus der Not heraus, weil niemand anderer gerade verfügbar war, für diese Aufgabe bestimmt worden ist. Damit frischer Wind in die Auftragsbücher bläst, bedarf es unternehmerischer Persönlichkeiten, die Projekte mit dem gewünschten Ergebnis zielsicher zu Ende bringen. Weil dieser Mensch sich viel mehr an dem zu erzielenden Resultat und viel weniger als gemeinhin üblich am Prozessverlauf orientiert, kamen wir auf die Idee, ihn *Resulter* zu nennen. Sind Sie ein *Resulter*?

Ein *Resulter* ist eine Art Interimsmanager, ein temporärer Unternehmer. Was ihn auszeichnet, ist die ganzheitliche Orientierung: Auf einzigartige Weise kombiniert er die drei unternehmerischen Intelligenzen, die logische, emotionale und praktische. Er beherrscht die Schlüsselhebel unternehmerischen Handelns, die bei allen Arten von Projekten eingesetzt werden müssen. Er weiß, dass ein Projekterfolg nur durch ein Zusammenwirken von Kerngrößen auf allen drei Ebenen, der logischen, der emotionalen und der praktischen Ebene, realisiert werden kann. Der *Resulter* ist in der Lage, die Schlüsselhebel je nach Projektphase ständig neu zu kombinieren. Diese drei Ebenen lassen sich auch als Dimensionen denken, die einen Raum erzeugen – zum

Abb. 1 Handlungsspielraum des Resulters



Beispiel einen Würfel. Dieser entspricht, wenn alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Kompetenzen ausgeschöpft werden, dem gesamten Handlungsspielraum des Resulters. Die zugegeben etwas abstrakte Darstellung macht zugleich die Kombinationsvielfalt der unterschiedlichen Hebel anschaulich.

Der Resulter kann meist nicht selbst entscheiden, sondern muss Entscheidungen herbeiführen. Wer da erfolgreich sein will, braucht neben einem großen Repertoire an Methoden und Strategien auch eine hohe soziale und persönliche Kompetenz. Die Fähigkeit, Wirkungszusammenhänge wahrzunehmen, zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren, gehört ebenso zu seinen Aufgaben, wie Prozesse der Entwicklung, der Veränderung und des Lernens in einem Unternehmen durch Projekte zu organisieren und zu gestalten.

Dank seiner Erfahrung kennt der Resulter die Fallgruben von Projekten: Eine differenzierte Analyse kann Fakten, Strategien und Chancen aufdecken, die eine adäquate Antwort auf die Krise darstellen können. Nicht Zauberei ist gefragt, sondern eine innere Neuausrichtung des Unternehmens qua Projekt und passender Beratung. Es geht nicht nur um schnelle Erfolgserlebnisse, die den Weg aus der Krise heraus zeigen, sondern um maßgebliche Veränderungen. Aber damit keine Missverständnisse aufkommen: Der Resulter kann keine fertigen Konzepte mitbringen. Die gibt es nämlich gar nicht. Vielmehr müssen sich die Mitarbeiter des Projekts den Erfolg selbst erarbeiten. Die Belegschaft des Unternehmens, und damit das Unternehmen selbst, muss das Projekt mittragen.

Navigator durch das Buch

Resulter erzielen Resultate durch die Arbeit und Kompetenz auf den drei Ebenen der logischen, emotionalen und praktischen Intelligenz. Dementsprechend ist auch das Buch gegliedert: Diese drei Ebenen – Logik, Emotion und

Praktik – stellen wir Ihnen jeweils anhand von zehn Schlüsselhebeln und kompetenzenexemplarisch vor. In den einzelnen Abschnitten erfahren Sie mehr über die Grundlagen, Strategien, Methoden und Techniken, die innerhalb der jeweiligen Intelligenz-Ebene relevant sind.

Darüber hinaus finden Sie Anregungen, Ihre eigenen Kompetenzen oder die eines Anwärters auf die Projektleitung dahingehend zu prüfen, ob die wesentlichen Planungs-, Steuerungs- und Realisierungshebel berücksichtigt und wirklich angewendet werden. Wenn Sie das eine oder andere Mal Ihr persönliches „Aha-Erlebnis“ haben, sind Sie auf dem richtigen Weg. Wenn Sie sagen: „Ach, daran könnte es gelegen haben, das müssen wir noch einmal überdenken . . . , darauf besonderen Wert legen . . . , unser Augenmerk lenken . . . “, dann hat dieses Buch seine Aufgabe erfüllt.

Wir möchten Sie aufmerksam machen auf Dinge, meist Fehler, denen wir in unserer täglichen Praxis immer wieder begegnen und denen wir deshalb einen besonderen Wert beimessen. Deshalb ermuntern wir Sie, diese auch mit besonderer Aufmerksamkeit zu bedenken. Die Auswahl der 30 Hebel des Resultings erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Universalität, dazu ist das Thema zu differenziert. Die Prinzipien lassen sich problemlos ergänzen. Um den Rahmen jedoch nicht zu sprengen, haben wir uns auf diejenigen beschränkt, die sich nach unserer Einschätzung als wesentlich herausgestellt haben. Doch ganz gleich, wie viele Hebel Sie benennen und ergänzen, immer steht die geschickte Kombination im Vordergrund. Sie werden keine Patentrezepte finden, aber wir können Ihnen den Weg zeigen, auf dem Sie und Ihr Unternehmen auf die Gewinnerseite gelangen, indem wir exemplarisch auf die wichtigsten Probleme und deren Lösungsansätze aufmerksam machen.

Am Ende des Buchs finden Sie einen Projekt-Bewertungs-Schlüssel, mit dem Sie Ihre Arbeitsergebnisse selbst beurteilen können. Wie gut setzen Sie die wesentlichen Aspekte in Ihrer alltäglichen Praxis bereits um? An welchen Kompetenzen können Sie verstärkt arbeiten? Bei welchen Kriterien stellen Sie Nachholbedarf bei einem Externen fest? Wenn Sie schließlich ein gutes Testergebnis ermitteln, d. h. in allen Bereichen möglichst viele Punkte ermittelt haben, alle Kompetenzen gleichsam auf die zu bewertende Person vereinen, dann ist sie bestens gerüstet für ein ganzheitliches, resultateorientiertes Projektmanagement.

Der Resulter ...

... ist ein Meister der Kombination

Ein Resulter ist ein zeitbefristeter Unternehmer, der seine Aufgaben vor allem in für Unternehmen entscheidungskritischen Projekten wahrnimmt. In diesem Buch beziehen wir uns oftmals auf den Bereich des Vertriebs, wobei wir den Resulter beispielhaft als Verantwortlichen von Vertriebsprojekten sehen. Er ist mit der Kompetenz ausgestattet, diese Projekte zum Erfolg zu führen. Natürlich kann der Resulting-Ansatz auch auf andere Projektarten übertragen werden, zum Beispiel auf ein Re-Engineering-Projekt oder die Entwicklung einer neuen Wettbewerbsstrategie. Erfolg hat der Resulter dann, wenn die zu Beginn eines Projekts festgelegten Resultate auch erreicht werden.

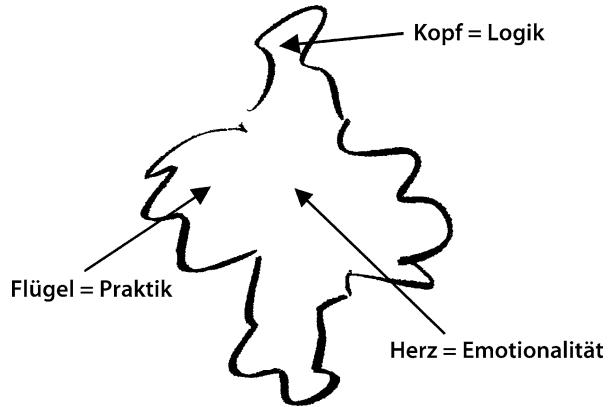
Ein Allround-Player ist der Resulter deshalb, weil er seine gewinnbringende Arbeit auf drei Feldern leistet, die für einen positiven Projektverlauf und -ertrag unabdingbar sind. In einer ganzheitlichen Betrachtung erweist sich die unternehmerische Intelligenz als erfolgreiches Wirken auf den Gebieten Logik, Emotion und Praktik. Ohne das Zusammenspiel von Fähigkeiten auf diesen drei Gebieten ist kein unternehmerischer Erfolg möglich. Nur wer neben seiner gewonnenen Einsicht in die logischen Zusammenhänge von Projekten auch in der Lage ist, die Gefühle der Projektmitarbeiter für ein Projekt anzusprechen, wird auch bei der Umsetzung und Durchführung eines Projekts Erfolg haben können.

Die drei Ebenen der unternehmerischen Intelligenz

Einen Vergleich liefert die chinesische Medizin: Denn dort zählen – anders als bei uns – nicht nur die Laborwerte. Chinesische Ärzte beziehen in ihre Diagnose und Therapie immer auch die Emotionalität und das soziale Umfeld des Patienten mit ein. Auch das Unternehmertum aktiviert drei Aspekte gleichzeitig und gleichermaßen: die Logik, Emotionalität und die Praktik.

Eine weitere anschauliche Metapher, den Zusammenhang der drei Bereiche zu zeigen, ist der Adler – wie in der Abb. 2 mit einem groben Umriss skizziert.

Abb. 2 Die drei Ebenen unternehmerischer Intelligenz



An erster Stelle steht die logische Intelligenz, die Arbeit des Kopfes. Der Kopf des Adlers gibt die Orientierung, die Strategie, die Ziele, das Wohin vor. Gefragt ist die Brillanz des Mentalen, des Denkers. Hier agiert der Mentor, der seine Kompetenzen in Sequenzen wie Projektplanung, Zielbestimmung und exakter Projektdefinition einbringt. Hier werden Prioritäten gesetzt, Entscheidungen getroffen, aus vielen Wahlmöglichkeiten und Optionen die richtigen gefunden. Unternehmer, die intuitiv handeln, clustern Erfahrungswissen, das sie auf neue Situationen anwenden. Dafür ist Gespür wichtig, welches in der Regel aus logisch stringenten Strukturen herrührt.

Auf der zweiten Ebene setzt der Resulter seine emotionale Intelligenz ein, versinnbildlicht durch das Herz des Adlers. Hier ist Emotionalität das charakteristische Intelligenzmerkmal. Emotionalität ist die Fähigkeit, den Faktor Mensch zu aktivieren. Ein Projektteam besteht aus Menschen, die es in Schwung, in *Move*, in Bewegung zu bringen und zu halten gilt. Bei dieser Arbeit folgt der Resulter der Linie des Herzens. Hier spielen alle Faktoren eine Rolle, die durch Menschenführung auf den unternehmerischen Erfolg einwirken. Wer kennt sie nicht: Coole Köpfe, die aber mit ihren Ideen keine Gefolgschaft finden. Warum? Weil ein wirtschaftliches, logisches Ziel unter anderem eine emotionale Sogkraft braucht. Zum Beispiel eine strahlende Vision, die die Herzen erreicht und sie für die Sache schlagen lässt. Dies ist die Welt des Charismatikers, der Menschen motiviert und begeistert, der bewegen kann, die Menschen ins Wollen schickt.

Als Drittes schließlich lebt jeder Projekterfolg von der Macher-Kompetenz, der Praktik. Das sind die Schwingen des Adlers, die ihn zum Erfolg tragen. Denn die mentalen und emotionalen Leistungen müssen am Ende in die Realität umgesetzt werden, wie die PS eines starken Motors auf den Boden gebracht werden müssen. Hier ist die Qualität des Machers gefragt, die sich in Durchsetzungskraft zeigt. Das Umsetzen von Strategien in die tägliche Be-

triebspraxis, in den täglichen Fluss von Routine und Gewohnheit, von Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen, Diplomatie und Politik, das alles bindet ein gutes Konzept an ein schnelles Resultat. Also, Ärmel hoch und los: anpacken, umsetzen, durchsetzen! Ohne Fokussierung aufs Ziel, auf das Endergebnis, würde kein Sportler an den Start gehen. Nur wer zielgerichtet agiert, kann dieses auch erreichen und ein Projekt erfolgreich zu Ende bringen.

Wesentlich für die erfolgreiche und somit auch zu Recht gut honorierte Arbeit des Resulters ist seine Fähigkeit zum Zusammenspiel dieser Kräfte. Alle Kombinationen, bei denen ein Faktor fehlt oder schwächelt, führen ins Dilemma. Es ist kein Erfolg möglich, wenn ein Resulter vor allem emotional ist, er seine Kopfarbeit aber kaum beherrscht und es ihm an Umsetzungsenergie mangelt. Doch auch der Resulter, der als Projektplaner zwar ein großer, mit allen Wassern gewaschener Theoretiker ist, der sich auf dem Gebiet der Projektplanung nichts vormachen lässt, der alles Wesentliche genau im Kopf hat und alles haarklein durchdenken kann, genügt den Anforderungen nicht. Er ist zum Scheitern verurteilt, wenn er nicht gleichzeitig in der Lage ist, sich selbst treffend einzubringen, wenn es ihm nicht gelingt, in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter Energie zu wecken, wenn er kein Feuer entfachen kann fürs Tun, und wenn er eben auch nicht praktisch mit anpacken kann. Wem nützt ein hoher IQ, der ein emotionaler Trottel ist?

Genauso aussichtslos ist es, wenn der Resulter als ein hochgradiger Praktiker auftritt, er aber nicht genügend Kopfarbeit leistet und auch seine Fähigkeit, andere für eine Sache zu begeistern, zu schwach ausgebildet ist. Dieser Typus ist sehr leicht daran zu erkennen, dass er am liebsten alles an sich reißt, alles selbst macht, und sich darüber beklagt, dass er bedauerlicherweise nicht die Gefolgschaft findet, um das vorher Geplante und Erarbeitete auch umzusetzen. Ein überaus bekannter und häufig vorkommender Verlierer.

Ja, selbst die begabteren Zeitgenossen, die auf zwei der Ebenen, also in den Kombinationen praktisch-logisch, praktisch-emotional oder logisch-emotional zu Hause sind, werden schwerlich erfolgreich sein. Egal, wie sich diese Zweier-Kombinationen auch darstellen, sie reichen nicht aus. Wenn sich die eingebrachten Kompetenzen nicht auf allen drei Ebenen begegnen, bewegen und in einem Ensemble zusammenspielen, werden die gewünschten Ergebnisse ausbleiben. Wenn der Resulter – und dies begründet eben diesen neuen Namen – nicht die drei Ebenen gleichzeitig und gleichwertig beherrscht und nicht direkt auf das Resultat orientiert ist, wird er seine Aufgabe nicht erfüllen können.

Gute Resulter wissen um diesen unternehmerischen Dreisatz. Nur in der Kombination der drei Intelligenzen liegt der Schlüssel zum Erfolg. Resulter sind deshalb Meister der Dosierung dieser Fähigkeiten. Sie können sie immer neu – je nach Projektphase und Projekterfordernis – kombinieren und