

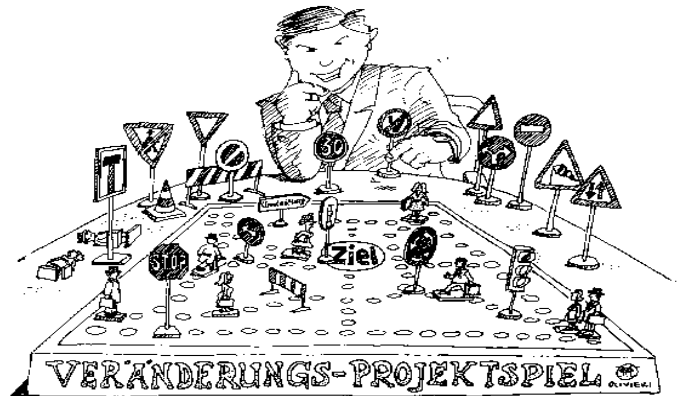
Wie man Projekte scheitern lässt

19 Tipps für Fest-Entschlossene

(Aus: Straub, Forchhammer, Brachinger: Bereit zur Veränderung?, Windmühle-Verlag)

Unzählige Bücher und Artikel befassen sich damit, wie man Veränderungen erfolgreich durchführt. Aber bei so vielen Veränderungs-Projekten scheitern die Verändere und gewinnen die Nichtveränderer.

Dagegen gibt es kaum Aussagen, die sich mit dem Erfolg des Nicht-Veränderns befassen, und der ist schließlich beachtlich. Dabei könnten die erfolgreichen Verändere von den erfolgreichen Nichtveränderern lernen, denn es gibt Regeln dafür, wie sich Veränderung erfolgreich verhindern lässt. Diese Regeln haben wir in Beratungsprozessen herausgefunden, in denen wir durch unsere Kunden und Geschäftspartner gelernt haben, wann wir zu schnell, zu langsam, zu heftig, zu komplex oder zu einfach in unserer Beratungs- und Projektbegleitungsarbeit waren.



1. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche, lassen Sie Zusammenhänge außer Acht!

Man blende Wirkzusammenhänge und Vernetzungen aus, damit Lösungen durch Rückwirkungen geschwächt werden oder gänzlich im Sande verlaufen können. Eine möglichst enge Projektdefinition verschiebt zudem einen großen Anteil des Problemfeldes vom eigenen Verantwortungsbereich in die Zuständigkeit von anderen Bereichen. So bleibt das Risiko einer wirksamen Veränderung stets gering und überschaubar.

Wenn z.B. der Produktabsatz stagniert, muss die Produktion für ein Marketingprojekt sorgen, weil „die Kundinnen und Kunden unser Angebot noch nicht genug angenommen haben...“. So spart man das Nachdenken über Qualität, Service und Innovation und wenn es nicht funktioniert, ist die Werbeabteilung schuld. Ein weiteres Beispiel geben Hochwasser-Schutzmaßnahmen, die das Hochwasserproblem vor Ort lösen und weiter unten verschärfen.

2. Lösen Sie nur Probleme, die sichtbar sind.

Die Symptome anzupacken anstatt im Sumpf der Ursachen zu wühlen, verspricht eine schnelle Linderung des aktuellen Leidensdrucks und lässt den Ruf nach größeren Veränderungen leiser werden oder gar verstummen. Symptomlösungen funktionieren um so besser, je weniger sie mit Folgeschäden und Problemen an anderer Stelle im System in Verbindung gebracht werden können. Wenn man etwa „Probleme“ eines Unternehmens als *Kostenprobleme* definiert und dann mit einem Kostensenkungsprogramm beantwortet, bleibt der betroffene Personenkreis überschaubar und die zu ergreifenden Maßnahmen klar und berechenbar. Nicht nachdenken muss man dann über: Führung, Qualifikation, Potenziale, Unternehmenszielsetzungen, Kultur der Zusammenarbeit und wie viel Platz die Mitarbeiter für ihr Engagement haben usw.. Und dass Abwanderung der besten Mitarbeiter, höhere Krankenstände, innere Kündigung usw. etwas mit Rationalisierungsprogrammen zu tun hätten oder gar deren Flurschaden wären, ist bösartige Propaganda.



Ein zweites Beispiel gibt die Reform des Gesundheitssystems, die das Verwalten von Krankheit optimiert, statt den Ursachen für mehr, frühere und schlimmere Erkrankungen auf den Grund zu gehen. Und das macht nicht soviel Ärger, als über Arbeits- und Lebensbedingungen und deren Zusammenhang mit Gesundheit oder Krankheit nachzudenken.

3. Starten Sie Ihr Projekt erst, wenn wirklich alles zu Ende gedacht ist - oder alternativ: vergeuden Sie keine Zeit mit der Planung!

Egal, welche Alternative Sie wählen, Ihr Erfolg ist gesichert. Bei der ersten Variante wird die konkrete Veränderung so weit in die Zukunft geschoben, daß Sie sich sicher sein können, sie nicht mehr selbst erleben zu müssen. Die zweite Variante ist vielleicht etwas zeitgemäßer und vor allem aktivitätsbetonter: Sie handeln sofort und beschäftigen möglichst viele Mitarbeiter damit. So entsteht der Eindruck, Sie hätten alles bestens im Griff.

Die Geschichte von den Holzfällern

Ein Mann machte einen Spaziergang durch den Wald und kam an einer Gruppe Holzfäller vorbei. Fünf gefällte Bäume lagen da, und auf seine Frage, wie lange Sie denn schon am arbeiten seien, erhielt er zur Antwort: „Na, zwei Stunden etwa.“ „Fünf Bäume, fünf Leute, zwei Stunden,“ dachte er sich, „das ist schon ganz ordentlich.“ Und ging weiter.

Nicht weit davon traf er auf eine zweite Holzfällergruppe, so groß wie die erste, mit einem gefällten Baum. „Na, gerade erst angefangen?“ fragte er und erhielt zur Antwort: „Nein, zusammen mit denen da vorne...!“ „Und warum habt Ihr erst einen Baum gefällt, und die anderen schon fünf?“ „Weil die da vorne scharfe Äxte haben und wir nicht!“ „Und warum geht Ihr nicht Eure Äxte schärfen?“ „Ja, dafür haben wir keine Zeit, wir müssen schließlich Bäume fällen.“

4. Versuchen Sie, möglichst alles im Griff zu behalten!

Kontrollieren Sie ein Projekt stets so intensiv, dass nichts ohne Ihr Wissen und Ihre Zustimmung geschehen kann. Damit kann sich auch nichts verselbständigen und jede Entwicklung wird so verlangsamt, daß alle Veränderungsenergien entweder ausgebremst oder auf Nebenkriegsschauplätze verschoben werden. Da so viel Kontrollausübung sehr viel Arbeit macht, können Sie damit Ihr Image als engagierter Veränderer erhalten. Schließlich sind Sie es, der auf die Qualität der Veränderung achtet. Und es könnte natürlich alles schon viel weiter sein, wenn die anderen nicht immer...



5. Vermeiden Sie Reflexionen über die Projektarbeit!

Achten Sie sorgfältig darauf, dass jegliche Reflexion über die Projektarbeit unterbleibt. Denn aus reflektierter Erfahrung könnte man schließlich lernen und so die Effektivität verbessern oder Fehler vermeiden. Und außerdem: Wer Zeit zum Reflektieren hat, gestattet sich wohl Fehler zu machen, und die wollen Sie doch auf jeden Fall vermeiden.



BL-VIEWER

6. Legen Sie Ihr Projekt möglichst allumfassend an!

Diese Regel verspricht einen „breites Angehen der Sache“. Alle Menschen und alle Dinge werden ernst und wichtig genommen und die Energie so breit und gerecht verteilt, dass letztlich für niemanden so richtig was übrigbleibt. Darüber hinaus erhöht sich die zu bewältigende Komplexität so sehr, dass für alle bald einsichtig wird, dass man sich wohl übernommen hat und am Besten das Vorhaben einschlafen lässt. So endeten u.a. der Turmbau zu Babel, das amerikanische SDI-Projekt (zum Glück) und (oft leider) viele Reorganisations-, Reengineering- oder Reformvorhaben.

7. Produzieren Sie möglichst viel Druck und möglichst hohes Tempo!

Diese Regel unterstützt viele anderen Regeln mit hoher Synergie. Zudem ist sie wie kaum eine andere dafür geeignet, die Projektmitarbeiter abzulenken, da sie sich vorwiegend mit der Vermeidung der unangenehmen Konsequenzen beschäftigen müssen. Druck und Hektik stellen sicher, dass die Projektbeteiligten zwar „Anstrengung“ zeigen, nicht aber Ergebnisse.



8. Diffamieren Sie Engagement und Unternehmungslust als Hektik!



Damit regeln Sie die Geschwindigkeit von Mitarbeitern, deren Engagement allen bisherigen Maßnahmen zum Trotz tatsächlich eine Veränderung befürchten lässt. Man betont z.B., dass das Tagesgeschäft nicht vernachlässigt werden darf und dass die heutigen Kunden schon wichtiger sind als die zukünftigen...

9. Beschäftigen Sie nur Veränderer im Projekt!

Je mehr Progressive, Moderne, Veränderer und Innovatoren an einem Projekt mitarbeiten, um so größer ist die Chance, dass sie sich am Widerstand der Bewahrer, Erhalter und Bremser die Hörner abstoßen. Das stellt sicher, dass die Kraft und Energie nicht in die Projektarbeit sondern in die gruppensdynamische Auseinandersetzung der Beteiligten strömt und dort relativ wirkungslos verpufft. Zudem wird damit der Beweis angetreten, dass Veränderungen eben nicht so einfach sind...



10. Sorgen Sie für Geheimhaltung oder für großzügige Informationspolitik!

Geheimhaltung sorgt für Gerüchte und Ängste, die man zunächst wunderbar ernst nehmen kann, und damit verzögert sich natürlich das Projekt. Danach empfiehlt es sich, das aufkeimende Interesse an der Veränderung in einer Informationsflut zu ersticken. Damit wird gewährleistet, dass die Betroffenen schnell wieder die Lust am informiert sein verlieren. Zudem genießen beide Strategien eine hohe Wertschätzung im Unternehmen: Wer nicht gleich alles an die große Glocke hängt, schafft keine Unruhe im Unternehmen und lenkt die Mitarbeiter nicht von der Arbeit ab. Und wer großzügig informiert, gilt als offen, kommunikativ und kooperativ.

11. Stellen entweder die Menschen oder die Sache absolut in den Mittelpunkt!

Die Menschen als das Maß aller Dinge zu definieren, sie möglichst intensiv an allem zu beteiligen und jeden Projektschritt von der breiten Zustimmung abhängig zu machen, hält das Tempo des Projektfortschritts in überschaubarem Rahmen. Auf der anderen Seite erzeugt die Betonung der Sache (bei gleichzeitigem Image-Gewinn als „Realist“) genügend Widerstand, und auf den kann man dann wieder erfolgreich reagieren, indem man die Menschen als das Maß aller Dinge...

12. Finden oder erfinden Sie Sündenböcke!

Sündenböcke eignen sich hervorragend, um eventuelle Veränderungsenergien auf Personen umzuleiten, bevor sie in die Themenbearbeitung fließen. Diese Regel könnte auch heißen: Löse die Schuldfrage und nicht das Problem!

13. Errichten Sie Klagemauern!

Wenn Sie dem Jammern und Wehklagen genügend Raum geben, entlasten Sie Ihre Mitarbeiter von der Bürde der Verantwortlichkeit und sorgen gleichzeitig dafür, dass sie auch keine Verantwortung für die Beseitigung von Problemen übernehmen. Das funktioniert problemlos über Jahrzehnte. Denn einerseits nehmen Sie die Bedürfnisse der Leute ernst und andererseits dürfen Sie gar nicht allzu viel verändern, sonst würde ja dem Jammern die Nahrung entzogen.



14. Beschreiben Sie nur Probleme, die zu Ihren Lieblingslösungen passen!

Das passt gut zu Regel 1 und 2; denn auch hier können Sie Ihre vertrauten Lösungsmöglichkeiten beibehalten. Offene und lösungsneutrale Problembeschreibungen bergen dagegen die Gefahr, dass unbekannte oder unberechenbare Aspekte auftauchen, für die Sie keine Lösungsmöglichkeiten haben und die daher Unsicherheit und Angst auslösen. Durch die „richtige“ Problembeschreibung stellen Sie sicher, dass Sie - wenn sich Veränderungen schon nicht ganz vermeiden lassen - wenigstens vertraute und berechenbare Lösungen entwickeln können. Wenn Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern nicht gut zurecht kommen, beschreiben Sie sie als zuwenig kooperativ und verordnen ihnen ein Teamtraining (und wenn's nicht hilft, waren die Trainer unfähig...). Und wenn Ihre Mitarbeiter mit Ihren Kunden nicht freundlich genug umgehen, wird ein *Verhaltenstraining zur Kundenorientierung* immer wieder gern genommen. So kommt niemand auf die Idee, den internen Ursachen, die gute Kundenorientierung erschweren, auf den Grund zu gehen.

15. Sorgen Sie dafür, dass stets bei den Anderen begonnen werden muss!

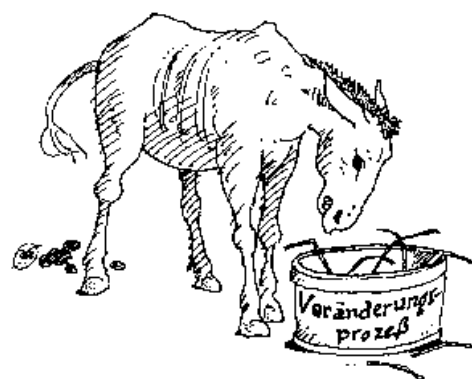
Konstruieren Sie Ihr Projekt so, dass Sie erst dann beginnen können, wenn sich bei anderen Personen oder in anderen Bereichen schon etwas verändert hat. So lassen sich schnell brauchbare Sündenböcke finden - ganz im Sinn der Regel 12. Zudem wird damit bei den anderen so viel Widerstand erzeugt, dass diese erst gar nicht mit den Veränderungen beginnen. Nehmen Sie sich ein Beispiel an den Spardebatten zwischen Bund, Ländern und Gemeinden oder zwischen Politik, Arbeitgebern und Gewerkschaften.

16. Sorgen Sie dafür, dass die ungeschriebenen Regeln Ihrer Organisation ungeschrieben bleiben!

Diese Regel ist eine der wichtigsten, weil Transparenz über Regeln, die in einer Organisation den bestehenden Zustand erhalten und stabilisieren, die größte Gefahr bergen, dass Veränderung möglich wird. Deshalb sollten Sie mit allen Mitteln vermeiden, diese Transparenz herzustellen. Schließlich vergeuden anständige Realisten ihre Zeit auch nicht mit irrationaler Sozialphilosophie. Wenn Sie Innovation verhindern möchten, sorgen Sie also dafür, dass Regeln wie „Null Fehler!“ oder „Keine Experimente“ am Wirken bleiben, ohne dass ihr Zusammenhang mit Entwicklung und Veränderung deutlich wird.

17. Halten Sie die Ressourcen für die Projektarbeit möglichst knapp!

Das hilft Ihnen dabei, dass das Tagesgeschäft stets die Priorität behält und der Veränderungsprozess auf dem Boden des Machbaren bleibt. Zudem ist ein sorgfältiges Kostenmanagement und der eiserne Wille zum Sparen (bei Finanzen, Personal, Phantasie, Ideen, Energie,...) von hohem Imagewert.



18. Vermeiden Sie Konflikte oder integrieren Sie die bestehenden Konfliktpositionen!

Diese Regel ist die reinste Sparbüchse für Verhinderungspotential. Denn Konflikte binden die Energie und Entwicklungslust nur solange, wie sie nicht bearbeitet werden. Wer Konflikte außen vor lässt, verhindert Klärungen, die zum Entstehen von funktionierenden Lösungen notwendig wären. Außerdem sorgt er dafür, dass Vorbehalte gegen Ideen oder Lösungen aufrechterhalten bleiben und dann wirksam werden, wenn ihre Realisierung droht. Durch die Nicht-Bearbeitung von Konflikten können Sie schließlich auch Ihr Image verbessern. Denn als guter Projektmanager lassen Sie sich natürlich nicht von jedem kleinen Hindernis oder Widerspruch von Ihrem Ziel abbringen.



19. Führen Sie rasch Beschlüsse herbei und sorgen Sie dafür, dass sie für Veränderung gehalten werden!

Mit dieser Maßnahme können Sie die Qualität von Entscheidungen so gering halten, dass sie im Laufe des Prozesses immer wieder angezweifelt und/oder verändert werden müssen. Das führt im besten Fall dazu, dass Zweifel am gesamten Veränderungsprozess entstehen und dieser daher mühelos „wegentschieden“ werden kann.

Rasche Beschlüsse sind zudem sehr befriedigend, weil sie den Gremien ein Gefühl von hoher Effektivität, Entscheidungsfreude und Beschlusskraft geben. Gelingt es dann auch noch, die Entscheidung zu „verabschieden“, dann ist meist auch das Thema insgesamt „erledigt“. So entsteht der Eindruck, man hätte eine Veränderung bewirkt, obwohl man sie nur beschlossen hat.