



Krisenprojekte im Mittelstand

Kaum ein Geschäftsführer gesteht gerne ein, dass es im eigenen Projekt / Unternehmen kriselt. Oft sind ja auch die anderen Schuld, der Auftraggeber, das Führungsteam, die unqualifizierten Mitarbeiter oder die unfähigen Lieferanten. Die Liste der Schuldigen kann nach Belieben und nach eigenem Dünken beliebig verlängert werden.

Lernen Sie nun den Geschäftsführer Ferdinand von Spiegel kennen, den seit geraumer Zeit bereits beim Betreten seines Unternehmens ein Unbehagen quält, plötzlich und unerwartet musste der Umsatz für das laufende Jahr erheblich nach unten korrigiert werden, die Margenerwartungskurve befindet sich bereits in einem erschreckenden Sinkflug.

Denn die durchaus sichtbaren Zeichen sind unmissverständlich, seine Führungsmannschaft lobt ihm gegenüber den Projektstatus über den grünen Klee, dem Finance – Team gehen mögliche finanzielle Risiken nur widerwillig über die Lippen, die Mitarbeiter unterbrechen ihre Gespräche, wenn der Geschäftsführer über den Gang geht.

Aber was sind die genauen Risiken und Probleme, wie hätte er diese frühzeitig identifizieren, vor allem, wie gegensteuern können und welche Möglichkeiten des Umschwunges gibt es heute?

Da sein Vertrauen zu seinen Mitarbeitern arg geschwunden ist, übergibt er diese Fragen an eine externe Managementberatung und erwartet zeitnah hilfreiche Antworten und Rezepte, vor allem aber Rettung aus seiner jetzigen Situation.

Schon nach wenigen Tagen startete die Evaluierungsphase, in der die verschiedensten Abteilungen des Unternehmens durch zwei externe Spezialisten auditiert wurden. Das Ergebnis wurde Hr. Ferdinand von Spiegel zeitnah präsentiert, beinhaltet eine Ursachendarstellung, zeigte notwendige Optimierungspotentiale auf und einige der gewonnenen Erkenntnisse werden in diesem Artikel exemplarisch beleuchtet.

Im Rahmen der Auditierung wurden verschiedenste Kriterien betrachtet, unter anderem die **Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Managementkompetenzen, Managementmethoden, Prozesseffizienzen, Toolanalysen** und **Produktivität**.

Bei der Präsentation der Ergebnisse zur **Unternehmenskultur** war seitens der externen Managementberatung eine Mischung aus pädagogischer Sensibilität und Unmissverständlichkeit gefordert. Führung und Steuerung beginnt mit persönlicher Kompetenz, die besonders im Mittelstandsunternehmen noch gelebt werden kann und sollte. Der Geschäftsführer thront nicht über seinem Unternehmen sondern ist Teil des Unternehmens und sichtbar.

Führen und motivieren auf Augenhöhe ist die Kunst, die es zu beherrschen gilt und hierfür gibt es ein paar wenige sehr hilfreich anzuwendende Verhaltensregeln. Die regelmäßige Präsenz des Geschäftsführers durch „Management by walking around“ wird leider in vielen Unternehmen mittlerweile vernachlässigt und ist doch so wichtig. Ein Spaziergang durch die Büros, ein Besuch in



den Entwicklungsabteilungen oder Produktionshallen oder ein gesellen zu den Mitarbeitern bei der Frühstückspause. Bei Verfügbarkeit erforderlicher menschlicher Sensibilität erhält der authentische Geschäftsführer die Informationen, die jedem Führungs - Monarchen verborgen bleiben. Wichtig hierbei ist natürlich Regelmäßigkeit, geschickte Verteilung der Sichtbarkeit und „dezenzte Zurückhaltung“.

Diese dezenten Zurückhaltung erlaubt nicht, dass Hr. Spiegel im Rahmen seiner Mitarbeiterkontakte den Eindruck erweckt, er wolle sie verhören, Schuldige identifizieren oder den Oberlehrer darstellen. In diesen Kontakten ist der Geschäftsführer als Zuhörer und Zuschauer gefordert, denn nur so kann er aus den Informationen seine führungsstrategischen Antworten finden und Situationen verbessern.

Bei der Analyse der **Organisationsstruktur** konzentrierten sich die externen Berater im Rahmen der Ergebnisdarstellung am Beispiel des Projektleiters Peter Aufsteiger, der wegen seiner langjährigen herausragenden Ingenieursleistungen im Unternehmen an Führungskräftebildungen teilgenommen hat, sogar eine Zertifizierungsprüfung abgelegt und zur Beförderung ein Firmenfahrzeug erhalten hat. Warum würdigt Peter Aufsteiger dies nicht?

Natürlich wollte Hr. Aufsteiger endlich Verantwortung übernehmen, sich weiterbilden und seine Karriere fördern, doch in seiner neuen Rolle als Projektleiter ist er weder glücklich noch besonders erfolgreich. Denn innerlich ist er Konstrukteur, Designer, Visionär, immer wieder muss er seine Erfahrungen in die Detailthemen einfließen lassen und – weil er die Qualität der Lieferleistungen seiner Mitarbeiter nicht für ausreichend hält muss er sogar CAD – Zeichnungen selbst erstellen. Alleine aus solchen Aussagen wäre für Herrn von Spiegel ableitbar, dass Hr. Aufsteigers Kernkompetenzen sinnvoller nutzbar wären, allerdings nicht als Projektleiter.

Dass Hr. Aufsteiger durch seine fachlichen und technischen Tiefenbohrungen seine eigentlichen Aufgaben - Abstimmungsgespräche mit dem Kunden, Steuerung und Monitoring der Arbeitspakete, Risikomanagement und Kostenkontrolle - vernachlässigt, fällt kaum auf. Zu sehr setzt Hr. Aufsteiger seine technischen Fortschritte im Rahmen seiner Statusberichte in den Vordergrund.

Zur Betrachtung der **Managementkompetenzen** werden Herrn von Spiegel Protokolle von Hr. Aufsteiger vorgelegt, Protokolle seiner Kommunikationsschnittstellen mit dem Kunden und diese stellen dar, dass hier kaum Beschlüsse und Entscheidungen zu finden sind, auch Aussagen zum weiteren Projektverlauf sind eher vage und bieten wenig Substanz. Diese Art der Projektsteuerung findet sich in den Protokollen der nächsten Führungsebene ebenfalls. Herr von Spiegel geht in sich und überlegt, ob er den Führungskräften zu wenig Entscheidungsfreiheit gibt oder die Führungskräfte ihren Entscheidungsspielraum zu wenig nutzen.

Hier werden zwei mögliche Ursachen identifiziert. Im ersten Punkt hat die Analyse der Managementkompetenzen ergeben, dass auf Abteilungsleiterenebene mehr Fachkompetenz als Managementkompetenz vorhanden ist, dieses Manko gilt es zu beheben, gegebenenfalls auch durch den Austausch oder Wechsel von Führungskräften.



Eine weitere gewisse Bremswirkung dieses Entscheidungskomas scheint der durch den Geschäftsführer immer wieder bekräftigte Kodex zur Kundenzufriedenheit zu sein. Oft wurde der Führungsmannschaft erklärt – gar eingepfiff – dass nur ein guter Zufriedenheitsindex Vertrauen generiert und Nachfolgeaufträge garantiert.

So gilt ein mögliches und nötiges Change- oder Claimmanagement in der Monarchie des Hr. Spiegel als Unwort. Natürlich gilt die Prämisse, die beteiligten Unterauftragnehmer preislich möglichst an den Minimumbereich zu verhandeln, doch der Kunde ist und bleibt König. Dabei haben die Verantwortlichen wiederholt darauf hingewiesen, dass diese oder jene zusätzliche Leistung nicht vertraglich abgedeckt ist. Doch Hr. Spiegel hat immer wieder darauf verwiesen, den Kunden durch zusätzliche Diskussionen oder Nachverhandlungen nicht zu verprellen, dafür eben auf der eigenen Seite Kosten einzusparen.

Hat Hr. Spiegel eine Führungsmannschaft zu Ja – Sagen erzogen und damit das Fundament der nun immer offensichtlicheren finanziellen Probleme seines Unternehmens selbst zementiert?

In einem nächsten Cluster wurden die **Managementmethoden** analysiert. Leider werden die Mitarbeiter nur streng nach ihren Zielvereinbarungen geführt (Management-by-Objectives). In den Audit - Gesprächen mit den Mitarbeitern fällt auf, dass ca. 50 % ihre Jahreszielgespräche nicht mehr ernst nehmen und eher den Eindruck haben, dass die Bewertungen nicht gerecht sind. Diese vom Durchschnitt eher erheblich abweichende Frustration vermindert die Mitarbeitermotivation erheblich. Hier wird empfohlen, durch eine gezielte Führungskräftebildung die Abteilungsleiter zu einer stärker motivierenden Führungsart zu sensibilisieren, dem Management-by-Participation. Dabei werden die Mitarbeiter mit gezielter Moderation während des gesamten Jahres in verschiedene Entscheidungsprozesse eingebunden und identifizieren sich erheblich besser mit den Teilzielen ihres Teams. Die Führungskräftebildung wird ebenfalls Rollenspiele zur Durchführung von Mitarbeiter-/ insbesondere von Zielführungsgesprächen beinhalten, damit ein abgerundetes Bild zur zukünftigen Teamführung entstehen kann.

Überraschend positiv wurden die vorhandenen **Tools** bewertet, es werden neueste Tools zum Projektmanagement verwendet, Prozessbeschreibungen sind in guter Ausprägung vorhanden und werden auch ständig aktualisiert. Terminmanagement, Änderungsmanagement, Konfigurationsmanagement oder Action – Item – Tools gehören wie ein SAP – System zur Stundenbuchung oder zum Chain – Supply – Management zu den verwendeten Werkzeugen. Ein sehr detailliertes Dokumentenmanagementsystem mit hervorragender Suchfunktionalität gehört ebenfalls zum Sortiment und rundet diese positive Bild ab. Auffallend ist jedoch, dass die Prozesse nur zum Teil gelebt und eingehalten werden, die hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter führt offensichtlich zu Bequemlichkeit. So findet sich in den umfangreichen Datenbanken eine nicht



unerhebliche Anzahl an Meldungen, die bereits über Jahre alt sind. Besonders kritisch schaut das Risikomanagement aus, einige Risiken wurden bereits vor eineinhalb Jahren gemeldet, notwendige Aktionen oder aus diesen resultierende Ergebnisse wurden allerdings nicht dokumentiert, ein Realstatus ist nicht erkennbar. Hier fehlt es an einer proaktiven Qualitätssicherung, einer Überwachung der Datenbanken und deren Informationen, notwendigen und aufklärenden Meetings und einem „Wadenbeißer“.

Der letzte Gang führt in die Produktionshallen, auf den ersten Blick ist Sauberkeit und Struktur erkennbar. An allen Arbeitsplätzen ist es aufgeräumt, Aufgabenbeschreibungen zieren die Wände, die Mitarbeiter machen einen motivierten und engagierten Eindruck. An den Produkten finden sich rote Mappen mit einem großen Aufkleber der Qualitätsabteilung. Die Nettoproduktivität erweckt einen positiven Eindruck, nur der Blick in die Produktionsmappen und Dokumente lässt erschrecken. Durchgeführte Arbeiten sind nicht aufgeführt, Änderungen nicht dokumentiert, das Qualitätsmanagement war vor etwa einer Woche das letzte Mal in der Produktionshalle. Ein zwingend erforderliches Controlling der Kosten und Monitoring zur Einhaltung der Qualitätsprozesse und –standards findet offensichtlich nur rudimentär statt. Ein tieferer Blick in die Organisationsstruktur liefert ein erschütterndes Bild, nur 2 Qualitätsmanager sind für nahezu 320 Mitarbeiter verfügbar.

Gründe für Schieflagen sind vielfältig, werden zum Teil erkannt, manche kurzfristig mitigiert oder die Kenntnis darüber wird verdrängt. Die Auswirkungen dieser Verdrängungsmechanismen können mit Demotivation der Mitarbeiter beginnen, steigern sich über die Qualitätsverschlechterung der Produkte bis hin zur Insolvenz.

Ein Verständnis für die Probleme der täglich neu auftauchenden Herausforderungen ist wichtig und unabdingbar. Führen nach Vorbild ist sicherlich nicht unbekannt, alleine das Vorleben fällt leider vielen immer schwerer. Arbeitspakete zu dokumentieren, aber deren Zielerreichung nicht entsprechend zu überwachen oder Leistungen zu würdigen bedeutet eine unentschuld bare Nachlässigkeit.

Nachdem Sie diesen Artikel gelesen haben werden Sie in den Spiegel schauen und beruhigt feststellen, dass dieser Artikel keine neuen Erkenntnisse für Sie lieferte, schließlich ist ihnen das aus ihrer langjährigen Berufspraxis alles bekannt. Und wie bekannt sind Sie mit Ferdinand von Spiegel?