



DER CHEF ALS PROJEKTLLEITER?

Der Chef ist der Verkäufer und das Gesicht des Unternehmens. Die Kunden wollen oft nur mit ihm sprechen und er verhandelt gut und gern. Doch wenn es dann zum Geschäftsabschluss kommt, sollte der Chef das ganze Projekt zum richtigen Zeitpunkt an seine Mitarbeitenden abgeben. Denn vom Chef geleitete Projekte entpuppen sich nicht selten als schlecht organisierte Wunderkisten.

TEXT STEFAN ZÜRCHER | GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Die Probleme, wenn der Chef auch als Projektleiter fungiert, tauchen vor allem bei Holzbauunternehmen mit mehr als 15 Mitarbeitenden auf. Doch kein Mitarbeiter wird dem Chef sagen, dass er besser keine Projekte mehr leiten sollte. Dabei sind die Chefprojekte fast immer sogenannte Wunderkisten, wie folgende Aussagen von Mitarbeitenden aus der Praxis deutlich machen:

- «Die Projekte des Chefs sind schlecht vorbereitet.»
- «Er bringt uns die Projekte, wenn es eigentlich schon zu spät ist, sie liegen wochenlang auf seinem Schreibtisch und wir müssen sie dann als Feuerwehrübung durchziehen.»
- «Was der Chef auf CAD zeichnet, können wir eigentlich nicht gebrauchen, wir beginnen immer neu.»
- «Die Konstruktionen des Chefs bestehen nur aus Sonder-Sonder-Sonderlösungen.»
- «Der Chef verkauft als Erstes den Aufrichtstermin, aber dass der Kunde kompliziert ist und sich die Entscheidungen ewig verzögern, ist im engen Terminplan nicht eingerechnet.»

Werden in der Unternehmensberatung gemeinsam mit dem Chef seine persönlichen Abläufe und Tätigkeiten analysiert, tauchen diese Wunderkisten in der Regel auf. Dann heisst es zum Beispiel: «Dieses Projekt wollte ich eigentlich noch selbst machen, es ist für einen Freund von mir, doch ich komme einfach nicht dazu.»

Würde der Unternehmer das Projekt nicht selbst durchwursteln, sondern rechtzeitig seine Mitarbeitenden einbeziehen, könnten die Kunden besser zufriedengestellt werden. Auf die Frage, wie denn die Nachkalkulationen der Chefprojekte aussehen, heisst es meistens: «Gut.» Denn der Chef schreibt seine Stunden nicht auf das Projekt und die Mitarbei-

tenden schreiben ihre Zeit für die Beantwortung der täglich drei bis vier «kleinen Fragen» vom Chef ebenfalls nicht auf das Projekt.

Folgende Herausforderungen gilt es für einen Chef zu meistern, der nicht mehr selbst als Projektleiter fungiert:

- Mit den Kunden am Tisch zu sitzen, aber dem Projektleiter den Lead zu überlassen.
- Im Projekt nicht mehr über jedes Detail informiert zu sein.
- Den Mitarbeitenden zu vertrauen, dass er rechtzeitig informiert wird, falls «Gewitterwolken aufziehen».
- Zu wissen, wann der richtige Zeitpunkt dafür ist, ein Projekt weiterzugeben.
- Sich der Frage zu stellen, wie die eigenen Aufgaben sinnvollerweise aussehen sollten, wenn man als Chef keine Projekte mehr abwickelt.
- Ein Projekt nicht zu verkaufen, wenn die Projektleiter keine Ressourcen haben.

Verbesserungsmethoden

Die Erfahrung zeigt, dass es bei einer Unternehmensberatung nicht «die Lösung» gibt. Eine Lösung muss zum Chef ebenso wie zu seinen Mitarbeitenden passen. Nachfolgend einige Beispiele aus verschiedenen Unternehmen:

Nahtstelle definieren: Es geht darum, den Ausstieg des Chefs aus dem Projektablauf zu definieren. Dabei sind der Informationsfluss und die Dokumentation vieler kleiner Details wichtig, welche sonst nur im Kopf des Chefs vorhanden sind. So kann dem Kunden relativ früh im Verkaufsprozess der geeignetste Mitarbeitende als Projektleiter vorgestellt werden. Dies bietet weitere Vorteile, denn es ist in der Regel wirkungsvoller, als «Tandem» zu verkaufen: Es wird weniger vergessen, die Dokumentation ist direkt erledigt und die Terminierung kann schon im Gespräch erfolgen. Die Nachbearbeitung des Termins mit dem Kunden ist damit auch schon fast erledigt.

Ein Assistent: Eine andere gute Variante ist, wenn der Chef einen fixen Assistenten für sich einsetzt. Beide arbeiten eng zusammen, damit kann die Übergabe eines Projekts flexibler gestaltet werden. Doch auch hier empfiehlt es sich, Spielregeln zu definieren, sonst ist der Assistent nicht glücklich in dieser Rolle.

Auftragsübersicht: Überlastete Chefs wissen oft gar nicht, welche Aufträge mit welchem Status im Unternehmen unterwegs sind. Eine Auftragsübersicht gibt die nötige Transparenz – sowohl für den Verkauf als auch für die Projektmitarbeitenden. Damit werden allfällige «Feuerwehrübungen» minimiert, die oft mit Fragen wie «Was ist eigentlich mit dem Projekt Meier? Wer macht das, wann kommt das?» entstehen. Bei der Auftragsübersicht ist speziell die grafische Aufbereitung der Informationen wichtig (und es gibt geeignetere Möglichkeiten als Excel-Tabellen). Zur Auftragsübersicht gehört auch der regelmässige Abgleich im Team zu Status, Inhalt und Terminen der laufenden Projekte.

Filtern von Anfragen: In vielen Unternehmen werden zu viele Anfragen und Devis gerechnet, die offensichtlich nicht zur betriebseigenen Fertigung oder in den Terminplan passen. Wer bei den grossen Holzbauunternehmen schaut,

welche Aufträge diese annehmen und umsetzen, erkennt schnell, dass es neben wenigen Prestigeprojekten vor allem Aufträge sind, die mit wenig Aufwand durch die Planung und Fertigung fliessen. Dabei werden die Weichen für die nötigen Vereinfachungen vom Team und direkt in den ersten Planungsentscheiden gestellt. In kleineren Unternehmen geschieht das meist nur im Kopf des Chefs – und dort wird eher selten über Varianten und Vereinfachungen diskutiert.

Selbständige Projektteams

«Wir verwenden wie immer unsere Standardkonstruktionen», beschreiben manche Chefs ihre Projekte. Diesen Satz hören die Mitarbeitenden bei der Projektübergabe. Doch wenn die Projektmitarbeitenden nach der Analyse des Projekts und ihren Rückfragen bei den Fachplanern auf erste Pläne schauen, hat der Standard eher Seltenheitswert. Häufig wird der Spezialdetailordner doppelt so dick wie der Standardordner. Dass damit Rückfragen wie auch die Fehlerhäufigkeit steigen, ist allen klar.

Eine Methode, die in der Praxis gut funktioniert, ist die Zusammenstellung selbständiger Projektteams. Dafür werden Teams mit vier bis fünf Mitarbeitenden gebildet, beispielsweise mit Verkäufern, Planern und Zeichnern. Dadurch entsteht eine dauerhaft enge Zusammenarbeit. Die Teammitglieder kennen ihre gegenseitigen Stärken und Schwächen und können entsprechend reagieren, um Schwächen zu kompensieren. So werden im Team effiziente Produkte und deren Fertigung entwickelt. Auch die Ressourcenproblematik kann dadurch entschärft werden wie auch die Frage nach den Stellvertretungen. In einem solchen Team kann das Arbeiten Spass machen, aber es hat wenig Platz für Platzhirsche und Könige. Deshalb braucht es Strukturen und allenfalls ein Coaching.

Umsetzung

Wie die Beispiele zeigen, gibt es viele Möglichkeiten, die Chefprojekte schon zu einem frühen Zeitpunkt zu übergeben. Die Chefs müssen es nur wollen. Doch wie bei allen Veränderungen braucht es zunächst die Wahrnehmung der Problematik und

dann die Erkenntnis, dass sich im eigenen Betrieb etwas verändern sollte. Die Überzeugung, dass die beschriebenen Methoden wirklich funktionieren, wird oft erst in Praxistests erreicht.

Leider fehlt es in den Holzbauunternehmen nicht selten an geeigneten Mitarbeitenden, die sich früh in ein Projekt einklinken können. Dabei mangelt es nicht nur an Ressourcen, sondern auch an Fachwissen. Daher wäre es wichtig, bereits die jungen Mitarbeitenden frühzeitig in Fachgespräche und auch in die Verantwortung einzubinden – doch dazu fehlt den Chefs ja die Zeit. Deshalb lohnt es sich, bei der Optimierung von Arbeitsabläufen zunächst bei den Chefs anzusetzen, sein Pult und seine Strukturen zu optimieren. Dann erhält er den nötigen Freiraum, um seine Mitarbeitenden dahingehend zu fördern, dass sie ihn unterstützen können. Erst neulich hat ein Chef ein Selfie an seinen Unternehmensberater geschickt. Es zeigt ihn zusammen mit seinem stolzen Assistenten und er schrieb: «Ja, wir werden zusammen richtig gut!» ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher unterstützt Unternehmen und Führungspersonen in der Organisation und der Optimierung von Prozessen. Der Alltag erfordert immer mehr Entscheidungen – diese können mit Supervision und Coaching effizient analysiert werden. Stephan Zürcher bringt viele Jahre an Führungserfahrung mit und kann so mit Beispielen und Konzepten Personen individuell beraten. Zürcher: «Wir müssen uns am Alltag weiterentwickeln.» ecoholz.ch