

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

„Das muss Euch doch klar sein!“



Wissen Sie, warum viele Projekte scheitern, sich zumindest aber verzögern? Nein, es sind nicht Zeitrestriktionen, ausufernde Kosten, überschrittene Budgets, auf die ich in erster Linie hinauswill, dies sind mögliche Auswirkungen. Es sind auch nicht mangelnde Fach- oder Methodenkenntnisse. Nicht einmal auf Führungsdefizite möchte ich hinaus ...wobei ... doch, vielleicht schon ...

Zahlreiche Projekte erfahren immense Hürden und scheitern mitunter, weil Erwartungen zu Beginn des Projektes nicht geklärt und Annahmen nicht miteinander ausgetauscht wurden.

- o „Wie sicher soll Ihr IT-System sein?“ – „So sicher, wie irgend möglich.“ – „Okay.“ Das Resultat: Zeitverzug und Budgetüberschreitung, weil „So sicher, wie irgend möglich“ nicht Standard ist und daher erheblicher Mehraufwand erforderlich wird.
- o „Zu wann brauchen Sie die Lieferung?“ – „So schnell, wie möglich.“ – „Okay.“ Das Resultat: Die Lieferung kommt zu spät, der Kunde ist unzufrieden, weil Kunde und Lieferant völlig unterschiedliche Auffassungen von „so schnell wie möglich“ hatten.
- o „Wie sollen wir es ausführen? Standard, gehobener Standard oder Premium?“ – „Gehobener Standard, bitte.“ – „Okay.“ Das Resultat: Ein unzufriedener Kunde, weil der Lieferant oder Dienstleister unter „gehobenem Standard“ gerade einmal das verstand, das der Kunde als „Standard“ bezeichnen würde.

Auch typisch:

- o Unternehmen planen die Zukunft auf der Basis eines Boomjahres, ohne Anhaltspunkte darüber zu haben, dass die Planungsbasis gerechtfertigt ist.
- o Strategien werden entwickelt ohne die Berücksichti-

gung möglicher Veränderungen der Kundenbedürfnisse, der Rahmenbedingungen oder ohne Betrachtung möglicher Quereinstiegsoptionen in den Markt.

- o Oder Dinge werden einfach von anderen erwartet, weil es doch „klar“ sein müsse, dass die anderen eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen hätten.

In Projekte, in denen wir die Strategie unserer Klientenunternehmen schärfen oder neu entwickeln, wird von uns immer auch eine Diskussionseinheit über „Annahmen“ eingebaut. Damit meinen wir Veränderungen im Markt, gesellschaftlich relevante Trends, Entwicklungen bei Kunden, es darf alles zur Sprache kommen, das geeignet ist, einen Einfluss auf die Strategie zu haben.

Wenn ich persönliche 1:1-Beratungsmandate mit Vorständen, Geschäftsführern, Eigentümern übernehme, kläre ich zu Beginn die Erwartungen mit meinem Klienten. Wie schnell antworte ich in der Regel und wie schnell erwarte ich Antwort (24 Stunden), wann kann mich mein Klient erreichen, wann nicht, welchen Grad der Verbindlichkeit und Offenheit erwarte ich, wie arbeiten wir effizient zusammen (Frage an den Anfang stellen), wer protokolliert und dokumentiert (der Klient) und so fort. Gleiches klären wir zu Beginn von Projekten mit Projektteams unserer Klientenunternehmen. Wir nennen dieses Verfahren „Erwartungsklä rung“. Es beugt Enttäuschungen und Konflikten vor und ist ganz einfach.

„Das muss Euch doch klar sein!“ – Das wollen wir weder sagen müssen noch hören. Und Sie? Spätestens jetzt, nach Lesen dieses Beitrags, sollten Sie immer das Heft in die Hand nehmen und neben all den fachlich wichtigen Themen bei relevanten Projekten auch Annahmen und Erwartungen klären. Insofern ist das Thema doch ein Führungsthema, das wieder einmal bei Ihnen in der Spitze beginnt.