



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Kolumne

In Bewegung ist Wachsen leichter

Wenn wir im Training bleiben, fällt uns der Sport leicht. Wenn wir eine Linie zeichnen, ohne abzusetzen, wird sie gerade. Wenn Themen stetig im Fluss sind, lassen sie sich leichter voranbringen. Wieso also eine Pause einlegen?

Im Rahmen von grossen Realisierungsinitiativen – oder Wachstumsprojekten, wie wir sie nennen –, bei denen umfassende Entwicklungen im gesamten Unternehmen geplant und umgesetzt werden, kommen wir gelegentlich an den Punkt, dass in einem Teilprojekt oder gar für ein ganzes Projekt der Wunsch nach einer «Projektpause», zum Beispiel aufgrund von saisonalen Spitzen im Tagesgeschäft, von Einzelnen geäussert wird. Dieses Stoppen von laufenden Initiativen ist häufig mit einem enorm aufwendigen Restart verbunden – weshalb wir grundsätzlich empfehlen, in Bewegung zu bleiben.

Dies gilt natürlich nicht nur für offiziell gestartete unternehmensweite Projekte, sondern auch für Entwicklungsthemen, die Sie in Ihrer Abteilung, mit Ihrem Team oder für einen Teilbereich des Unternehmens gestartet haben. Mein grundsätzlicher Appell aus Wachstumssicht an alle Führungskräfte lautet daher: Bleiben Sie dran! Bewegen Sie die Themen lieber langsam als gar nicht.

Risiken einer Projektpause

Was macht Projektpausen so gefährlich für die Zielerreichung? Es gibt diverse Nachteile, begonnene Themen zu pausieren. Drei davon, die sich negativ auf die

Ergebnisse und die beteiligten Personen auswirken, sind:

- › Pausen führen zu Unzufriedenheit: «Wir arbeiten schon so lange daran, wieso passiert denn nichts?» Wenn ein Projekt insgesamt vor sechs Monaten gestartet wurde und beispielsweise drei Monate davon als Pause deklariert wurden, wird sich die Projektlaufzeit dennoch wie ein halbes Jahr anfühlen. Der wahrgenommene Impact des Projektes auf den Unternehmenserfolg sinkt dramatisch und damit auch die Motivation, mitzuwirken und sich einzubringen.
- › Pausen sorgen für Unklarheit: «Was machen wir da nochmal? Es sind viel zu viele Themen!» Durch den Zeitversatz besteht die Gefahr, dass Themen, die zum Projektstart völlig klar und verständlich waren, auf einmal interpretationswürdig werden. Möglicherweise wurden die eigenen Annahmen, Festlegungen und Beschlüsse nicht strukturiert dokumentiert, sind nur noch aus der Erinnerung heraus präsent und die gesamte Arbeit bis zur Projektpause wirkt zusammenhanglos und intransparent, sodass auch das Wiederaufnehmen der Themen schwerfällt.

› Pausen bedeuten zusätzlichen Organisationsaufwand: «Wie weit sind wir denn eigentlich?» Viele Meilensteine können nicht mehr wie geplant erreicht werden. Aufgaben haben sich verschoben und müssen neu geplant und priorisiert werden. Nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch ist der Aufwand, das Projekt wieder auf den aktuellen Stand zu bringen, nicht zu unterschätzen – auch daraus, dass nicht direkt begonnen werden kann, sondern Zeit investiert werden muss, um wieder auf Anfangsgeschwindigkeit zu kommen, entsteht Frustration. Auch bei einer langsameren Projektarbeit hätten Dinge umgeplant werden müssen, aber nicht so vieles auf einmal und nicht mit fehlender inhaltlicher Nähe, sondern konkret Thema für Thema.

Chancen einer Projektpause

Grundsätzlich gibt es auch Chancen, die von einer Projektpause ausgehen können. Zum Beispiel kann sich der empfundene Druck, Ergebnisse liefern zu müssen, bei einzelnen Projektteam-Mitgliedern reduzieren, die nach der Pause freier und produktiver aufspielen. Dies gilt aber in der Regel nur für einzelne Projektteam-Mitglieder. Sehr häufig ist der Druck nicht unternehmensweit gleich – auch nicht zu Hochzeiten. Es gibt immer Bereiche, die mehr im Fokus stehen als andere, sodass es sich auch hier empfiehlt, lieber Teilbereiche zu entlasten oder die Zeitschiene zu strecken, anstatt das gesamte Projekt zu pausieren. Projektpausen können durchaus Sinn ergeben, wenn äussere Einflüsse oder interne Erfordernisse mit Tragweite für das gesamte Unternehmen eintreten und die Prioritäten im Unternehmen neu sortiert werden müssen, zum Beispiel bei drastischen Umsatzverlusten, bei unvorbereitetem Ausfall mehrerer Schlüsselpositionen, bei zentralen Problemen in der Lieferkette und anderen Themen, die das Geschäftsmodell des Unternehmens oder gar die gesamte Unternehmung bedrohen –, doch diese Themen sind durchaus selten. Sie

bedürfen der sofortigen Lösung und brauchen vollen Fokus. Setzen Sie prinzipiell darauf, bereits in der Planung von Projekten und Innovationen für mehr Wachstum Projektpausen vorzubeugen, indem Sie beispielsweise saisonale Spitzen realistisch einplanen und diese Zeiten mit weniger Massnahmen belegen, nicht alles auf den letzten Tag eines Monats planen, sondern in den Wochen verteilen und dafür sorgen, dass es starke Stellvertreter-Regelungen gibt, die einzelne Personen auch mal frei machen können, ohne dass ganze Themen gestoppt werden müssen.

Stoppen, weitermachen oder doch eine Denkpause einlegen?

Es ist nicht realistisch, zu glauben, dass Sie den aktuellen Zustand einer Initiative quasi einfrieren können, diesen nach sechs Wochen wieder auftauen und auf gleichem Niveau weiterarbeiten werden. Das wird nicht passieren. Die Welt hat

Es gibt diverse Nachteile, begonnene Projekt zu pausieren. «In Bewegung bleiben» ist daher grundsätzlich zu empfehlen.

sich weitergedreht, die Themen haben sich – wenn auch nur leicht – verändert, neue Facetten sind hinzugekommen, Dinge sind vergessen worden, der rote Faden ist nicht mehr so klar zu erkennen.

- › Bevor Sie begonnene Themen in Ihrem Unternehmen pausieren, prüfen Sie ernsthaft, ob es wirklich keine Möglichkeit für kleine Bewegungen wenigstens in Teilbereichen gibt.
- › Wenn Sie inhaltliche Themen pausieren oder Entscheidungen vertagen, knüpfen Sie die Wiederaufnahme an bestimmte Bedingungen oder Veränderungen, damit Sie nicht einfach nur

das wiederkäuen, was Sie bereits vor x Monaten besprochen haben, während sich die Lage aber nicht wesentlich verändert hat.

- › «Denkthemen» dürfen Pausen haben, weil sie meist unterbewusst weiterarbeiten und dies zur Meinungsbildung beiträgt, zum Beispiel bei unternehmensstrategischen Fragestellungen, die häufig mit mehreren komplexen Optionen verknüpft sind, die es abzuwägen gilt, bei Nachfolge-Themen oder grösseren organisatorischen und personellen Entscheidungen.

Strampeln Sie also lieber weiter, statt am Berg vom Rad zu steigen, auch wenn Sie langsamer werden. Und wenn Sie doch eine Pause eingelegt haben, dann gehen Sie wie folgt vor, um wieder Fahrt aufzunehmen:

1. Top-Down-Sicht auf das Projekt einnehmen: Sind die Prioritäten im Projekt noch die gleichen? Welche sind es überhaupt? Was sind die wichtigsten Inhalte pro Teilprojekt? Fangen Sie nicht an, jedes offene Arbeitspaket zu betrachten. Nehmen Sie die ursprünglichen Projektziele zur Hand und definieren Sie klare Prioritäten auf dem Weg zur Zielerreichung aus Projektleitungssicht.

2. Aufräumen und neu ordnen: Anhand der priorisierten Themen sollten die nächsten Schritte in den Teilprojekten durch die Verantwortlichen erarbeitet werden und die Zeitschiene der Massnahmen aktualisiert werden. Hier gilt es, besonders auf Schnittstellen und mögliche Schlüsseltermine zu achten, die sich ggf. nicht einfach zeitlich weiterschieben lassen.

3. Transparenz herstellen: Trommeln Sie das gesamte Projektteam zusammen und führen Sie einen Projektreview zum aktuellen Stand im Projekt durch, um Transparenz und Klarheit über Prioritäten und Vorgehen im Projekt herzustellen, und starten Sie gemeinsam neu. ‹‹