

Use-Case Business-Aufstellung

# Wenn es mal wieder brennt...

Wenn ein Projekt in Schieflage geraten ist und das Management dies erkannt hat, ist in der Regel schnelles Handeln gefragt. Meist sind zugesagte Termine gefährdet und jeder Projekttag kostet viel Geld. Doch es kann noch schlimmer kommen, wenn zum Beispiel ein Großauftrag zu scheitern droht. Das bedeutet in der Regel Kunden- und Imageverlust, Vertragsstrafen, Umsatzeinbußen, Existenzgefährdung und Ähnliches. Nicht wenige gescheiterte Projekte haben Unternehmensexistenzen gefährdet und auch beendet. Die Gründe des Scheiterns sind meist vielfältig: Fehler bei den Annahmen, bei der Planung und Implementierung, Nichtberücksichtigung der Veränderungen des Umfeldes, ambitionierte Vorgaben, keine Risikoplanung etc. Doch bevor es soweit kommt, kann eine professionelle Projektrettung das Schiff noch rechtzeitig in ruhige Gewässer führen.

## Lösungswege aus der Projektkrise

Wenn sich ein Projekt in einem kritischen Zustand befindet, ist es zuallererst wichtig, sich dies bewusst zu machen und einzugestehen, dass das Projekt zu scheitern droht. Gerade diese Tatsache wird aber sehr gerne verdrängt, was zu einer fatalen Verzögerung führen kann. Sinnvoll ist es, sich schnell externen Rat und Hilfe Dritter einzuholen. Warum wird aber bei kritischen Projekten so selten auf diese bewährte Vorgangsweise, dem Heranziehen externer Experten, zurückgegriffen? Betriebsblindheit und mangelnde Erfahrung führen des Öfteren zur Falscheinschätzung der Situation oder es geht der Überblick über die Rahmenbedingungen des Projektes, die Voraussetzungen oder die komplexe Projektstruktur verloren. Auch kommt es öfters vor, dass inhaltliche Anforderungen an das Projekt falsch eingeschätzt wurden. Die Verantwortlichen ziehen jedoch nicht immer Dritte zu Rate, ob aus Scham oder aus falschem Stolz, oder weil man glaubt das Projekt wieder selbst in den Griff zu bekommen. Somit ist der Schaden unweigerlich vorprogrammiert. Doch welche Lösungswege aus der Projektkrise gibt es, um den Schaden zu minimieren und ggf. sogar einen positiven Abschluss herbeizuführen? In der klassischen Projektrettung ist die Vorgehensweise mit Analyse der Ist-Situation (Projektaudit), Datenanalyse,

Handlungsempfehlung sowie Erstellung und Umsetzung eines Handlungsplans oft sehr zeitintensiv. Bis dem Berater wirklich alle wichtigen Indikatoren vorliegen, um einen erfolgreichen Rettungsplan mit dem Kunden umzusetzen zu können, könnte das Projekt bereits gescheitert sein. Außerdem berücksichtigt diese Projektanalyse lediglich die Hard-Facts, Soft-Facts wie Diskrepanzen und „Reibungsverluste“ im Beziehungsgefüge der Organisation sowie deren Ursachen werden meistens nicht beachtet und in das Audit miteinbezogen.

## Die Business-Aufstellung als ergänzendes Beratungsinstrument

Eine hervorragende Ergänzung zu diesem bewährten Beratungsinstrument ist die Methode der Business-Aufstellung. Aufstellungen sind erstaunlich aussagefähige und ökonomisch effiziente (z.B. Zeit- /Leistungsverhältnis) Tools. Sie bieten grundlegend neue Einsichten und bieten einen hohen Nutzen durch ihre schnell erfassbaren Umsetzungsmöglichkeiten. Beide Methoden sind komplementär und lassen sich sowohl mit rationalen, logischen und technischen Ansätzen als auch mit emotional intelligenten und intuitiven Vorgehensweisen hervorragend kombinieren. Daher beschäftigen sich ver-

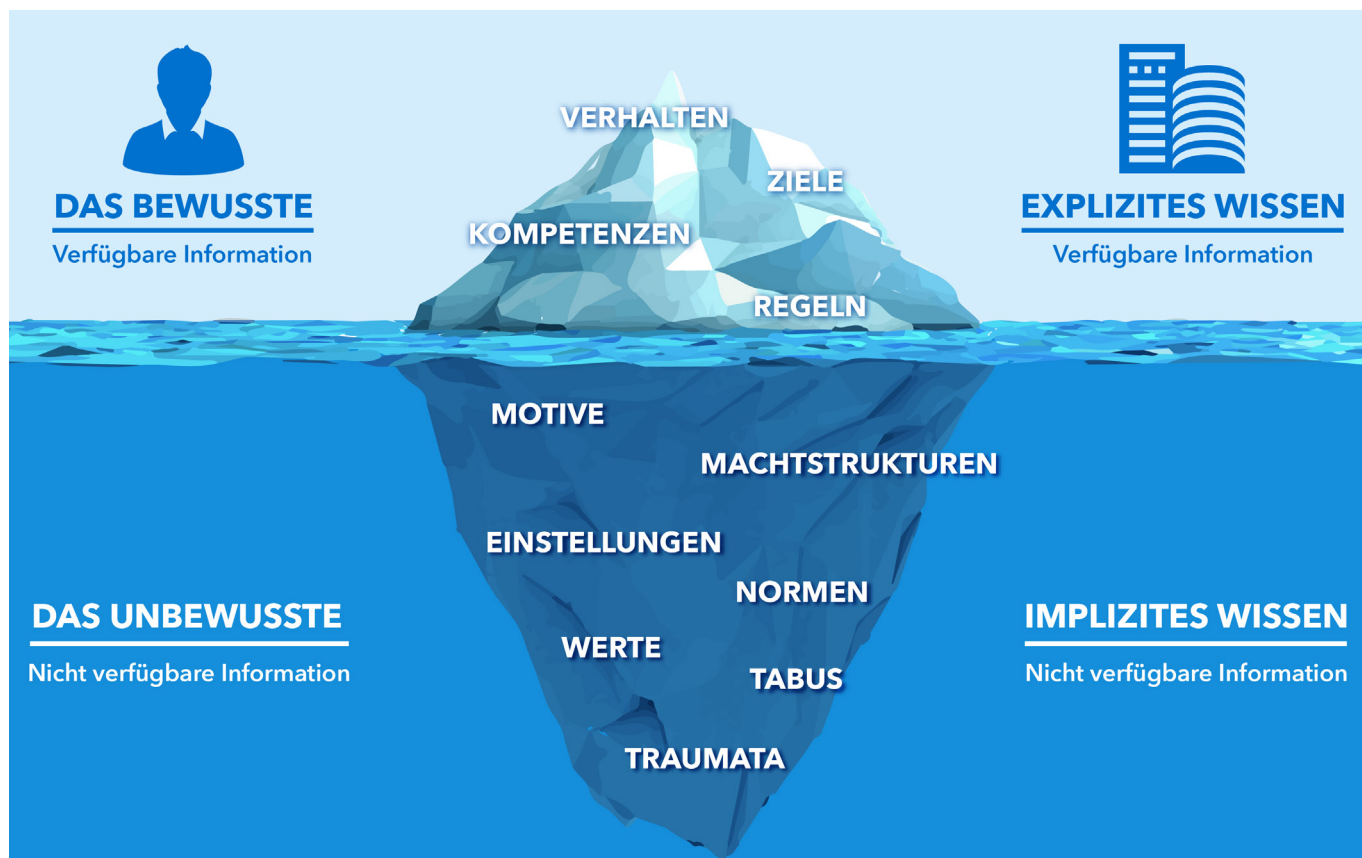
antwortungsbewusste Manager immer mehr mit dieser Methodik und setzten diese auch ein. „Auch in der Projektrettung ermöglicht die Business-Aufstellung, effiziente Maßnahmen zu planen, verdeckte Hürden aufzuspüren. und Blockaden im laufenden Projekt zu lösen“, so Dr. Franz Metz, Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina.

## Anwendungsbeispiel der Business-Aufstellung

Dies zeigte sich auch in einem Auftrag der Beratergruppe Palatina für ein innovatives Unternehmen aus Berlin, das sich auf den Einsatz von Virtual Reality Anwendungen spezialisiert hat. Der Geschäftsführer von VR-Pro (Name von der Redaktion geändert) hatte die Ausschreibung eines großen Automobilherstellers für den Einsatz seiner Produkte im Bereich Logistik-Simulation erfolgreich abgeschlossen. Virtual-Reality-Lösungen sollten in der Produktion und der Logistik eingeführt werden, um die Zusammenarbeit im gesamten Konzern zu erleichtern. So können Mitarbeiter zum Beispiel an Workshops anderer Standorte teilnehmen oder bei einer Optimierung virtuelle Unterstützung von Experten einer anderen

Marke eingeholt werden. Zusätzlich ist die Entwicklung der Plattform Digital Reality Hub geplant, auf der alle existierenden VR-Anwendungen, Teilnehmer und Tools rund um die Produktion und die Logistik an einer zentralen Stelle zusammenführt werden sollen. So haben die Mitarbeiter des gesamten Konzerns Zugang zu dieser Plattform.

Nach anfänglich gutem Anlauf des Projektes traten schnell Hürden in den vorgegebenen Zeitplan und der Umsetzung der Milestones auf, so dass Alexander Bernd, Geschäftsführer von VR-Pro, feststellen musste, dass der erfolgreiche Weiterverlauf des Projektes auf der Kippe stand. Sowohl intern waren die Abläufe nicht rund, als auch extern, da die Kommunikation mit dem Automobilhersteller sich mehr als schwierig gestaltete, da wichtige Entscheidungen und Antworten sehr viel Zeit in Anspruch nahmen bzw. ausblieben. Dies wollte Alexander Bernd mit dem zuständigen Abteilungsleiter und Projektverantwortlichen zur Sprache bringen. Doch das Krisengespräch brachte keine Lösung und der Vorwurf, dass der Dienstleister dem Projekt nicht gewachsen sei, verhärtete die Situation, da Herr Bernd mit dieser Schuldzuweisung nicht einverstanden war. Er sah die Probleme auf der anderen Seite und formulierte dies auch so. Parallel holte er sich Rat bei der Beratergruppe



Die Business-Aufstellung ist ein mächtiges und hochwirksames Instrument in der Unternehmensberatung, da in der Anwendung auch Verhaltensmuster aufgedeckt werden, die man in der klassischen Beratung in der Deutlichkeit nicht erfahren hätte.

Palatina, mit der er bereits ein Führungskräfte-Coaching erfolgreich durchgeführt hatte. Eine schnelle Lösung musste her, da Herr Bernd befürchtete, den Auftrag zu verlieren, obwohl er sich keiner Schuld bewusst war.

Hier erwies sich die Methode der Business-Aufstellung als Projektretter, denn innerhalb von ca. 2 Stunden konnte ermittelt werden, dass der Abteilungsleiter des Kundenunternehmens mit der Projektleitung überfordert war. Um sich dies nicht eingestehen zu müssen, gab er die Schuld an den Dienstleister weiter. Durch die Aufstellungsarbeit zeigte sich aber auch, dass Alexander Bernd, als Führungskraft, das operative Geschäft mehr delegieren musste, um den Gesamtüberblick über das Projekt zu behalten. Weiterhin empfahlen die Berater von Palatina, dass er zukünftig die Projektkommunika-

tion nicht mit dem Abteilungsleiter, sondern dem zuständigen Leiter Business Unit Logistik für das Projekt führen sollte. Auf Augenhöhe, so sind zügige Entscheidungen und Antworten und die erfolgreiche Umsetzung im vorgegebenen Rahmen garantiert. Im Anschluss an die Aufstellung kontaktierte Herr Bernd sofort den zuständigen Leiter BU Logistik für einen Statusbericht zum laufenden Projekt. Er konnte so neue Ziele vereinbaren, damit das Projekt wieder im vorgegebenen Zeitplan umgesetzt werden konnte.

Auch Fehlentscheidungen konnten so offen besprochen und behoben werden. Mittlerweile ist das Projekt umgesetzt, ein Folgeprojekt für eine ausländische Marke steht in Aussicht.

## Das Fazit

Business-Aufstellungen sind ein kraftvolles Instrument, um Organisationen, Einheiten und Personen erfolgreicher zu machen. Entscheidungsklarheit und unerwartete Lösungen gehören zum Mehrwert dieser innovativen Methode. Der Nutzen für die Teilnehmer besteht darin, implizites Wissen, also Wissen der Organisationsmitglieder, welches verborgen und erst Mal nicht artikulierbar ist, transparent, verfügbar und veränderbar zu machen.

Diese Art von Wissen beeinflusst maßgeblich das Gelingen eines Projekts (Wir wissen mehr als wir denken und wir können mehr als wir zu wissen glauben).

Business-Aufstellungen versetzen Führungskräfte und Schlüsselpersonen in die Lage, ihre Handlungsstrategien und Entscheidungen auf den Prüfstand zu stellen und anschließend wirkungsvoller umzusetzen.

Sie erhalten durch die Aufstellung neue Erkenntnisse und Handlungsimpulse, die die ihnen bekannten betriebswirtschaftlichen Hard Facts wirkungsvoll ergänzen und Lösungen für ihre Fragestellungen aufzeigen.

Aufstellungen lassen sich einfach in etablierte Managemententwicklungskonzepte integrieren und mit anderen Werkzeugen der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung verbinden. Der aufstellende Trainer bzw. Coach sollte in jedem Fall über das erforderliche Business-Know-how verfügen, um diesen Prozess so zu gestalten, dass Fortschritte erreicht werden.