

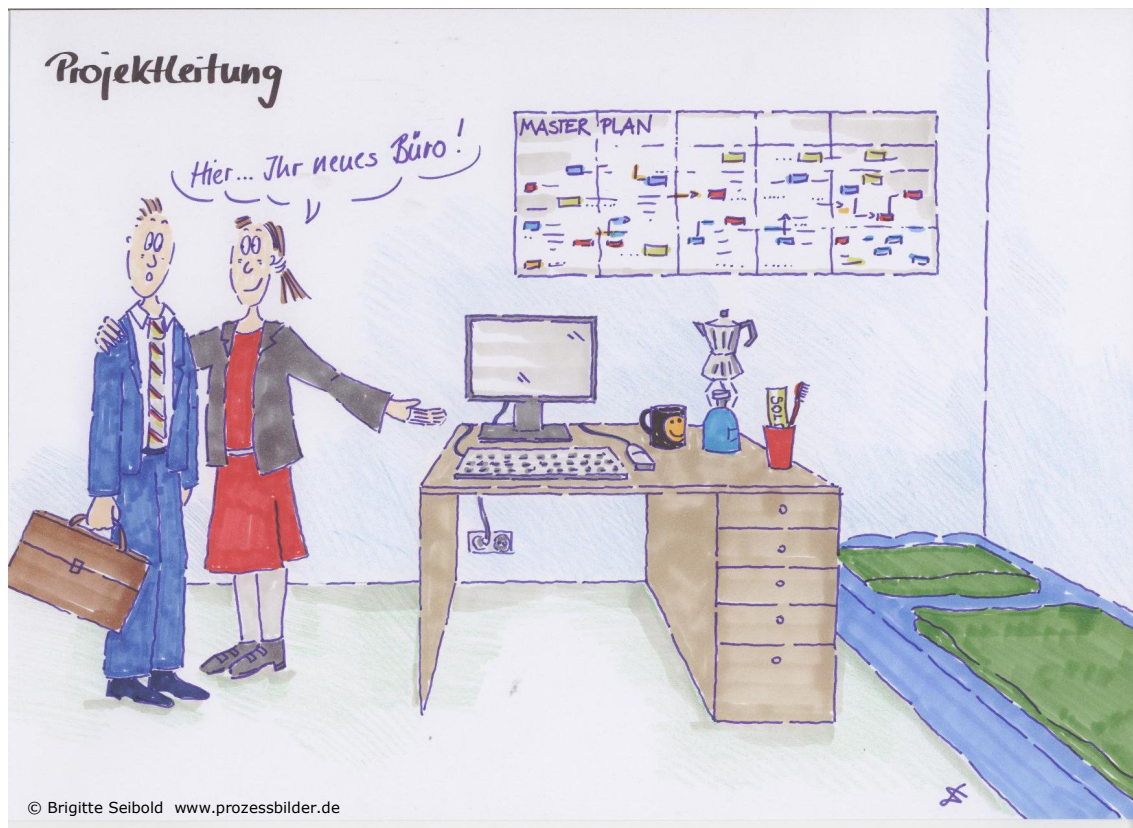
Projektkrisen in der Automotive-Branche

Mit einem gewissen Augenzwinkern könnte man sagen: „Die Automobil-Zulieferer haben`s bekanntermaßen schwer. Sie müssen sich tapfer gegen die großen OEMs schlagen, die jederzeit als Strafe für fehlendes Wohlverhalten den Supply Level herunter stufen können...“ Bei näherem Hinsehen scheint jedoch so manch eine Projektkrise auch durch den Zulieferer zumindest mit verursacht zu sein.

Es ist grundsätzlich sehr schwierig zu erkennen, was man selber zum Chaos jener Projekte beiträgt, unter denen man leidet. Die Suche nach dem eigenen Handlungsspielraum im Umfeld geschundener Projektteams hat daher unsere Interviewpartner immer wieder beschäftigt. Nach ihrer Einschätzung entstehen Projektkrisen in der Automobil-Zulieferindustrie zumeist durch eine Kombination aus cross-company-Anteilen und hausgemachten Krisenursachen. Dabei werden vor allem genannt. Fragen der Ressourcenplanung, zähe Blockadehaltungen im eigenen Unternehmen, sowie wenig Bereitschaft aus Erfahrungen nachhaltig zu lernen. Wegen der besonderen Bedeutung dieser drei Aspekte werden im Folgenden die **Aussagen der interviewten Experten** in dieser Sortierung wiedergegeben:

Grundsätzliches zur Ressourcenplanung

- Wer versucht, Ergebnisse zu bekommen, ohne Ressourcen zur Verfügung zu stellen, schafft eine Krise (das ist wie der Versuch gegen ein physikalisches Gesetz zu verstoßen).
- Wer den Ressourcenbedarf (egal ob im Projekt oder in der Linie) nicht offen benennt bzw. einen Verzug im eigenen Haus nicht meldet, sobald er ihn bemerkt, schafft eine Krise.
- Wer verkündet: „Die Arbeit darf nicht länger als X Monate dauern“, braucht nicht zu fragen: „Wie lange brauchen Sie für die Arbeit?“, weil er keine ehrliche Antwort mehr bekommen wird.
- Man hat die Wahl, Ressourcen im Vorfeld für eine solide Planung zu investieren oder im Nachhinein für die Krisenbehebung – welche Wahl getroffen wird, hängt von der Unternehmenskultur ab.
- Die Entscheidung darüber, ob es am Schluss des Projektes zu einer Krise kommt, fällt am Anfang: Wer mehr verspricht als er halten kann - egal ob aus Not oder aus Ehrgeiz -, negiert die 1. Regel der Krisenprävention. (Und zwar sowohl wenn Projekte zu knapp kalkuliert werden, als auch wenn der Einkauf dem Kunden etwas verspricht, was die Produktion nicht halten kann, oder wenn ein Entwickler seinem Projektleiter gegenüber nicht einhaltbare Arbeitszusagen macht.)
- Wenn eine Organisation beginnt, Ressourcen aus dem nächsten Projekt abzuziehen, um die Krise im vorherigen zu bewältigen, dann spielt sie mit ihrem Überleben.



Blockadehaltung und fragmentierte Bereichslogik

- Die „Blockadephase“, die durch das Hin- und Herschieben von Verantwortung zwischen Projektleiter und Produktion, zwischen Projektleiter und Management, Projekt und Linie, den Lieferanten untereinander sowie zwischen Lieferanten und OEM gekennzeichnet ist, lässt sich von einem Einzelnen nicht beenden.
- Wenn man das Schwarzer-Peter-Spiel zu lange spielt, schafft man gemeinsam eine Krise.
- Wenn die Akquise-Abteilung so weit von der Auftragsausführung entfernt ist, wie das bei manchen Zulieferbetrieben der Fall ist, so verringert sich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Auftrag bzw. mit der gemeinsamen Aufgabe. Das wiederum fördert schädliches Hinauszögern und Schuldzuweisungen.
- Einige Probleme erledigen sich von alleine, wenn es keinen Ansprechpartner gibt, dem man sie mitteilen kann - aber nicht alle. Die anderen Probleme werden größer, je länger sie hin und her geschoben, ausgesessen oder negiert werden. Sie wirken sich krisen-verstärkend aus.
- Vernünftige Einsicht und schlechtes Gewissen („ich sollte...“) führt nicht zu Verhaltensänderungen, wenn der reale hierarchische Druck dagegen steht.

Möglichkeiten, um Krisen zu beheben und nachhaltig zu lernen

- Krisen werden zumeist durch eine „Guerillatruppe“ überwunden: ein paar Menschen, die sich das Projekt zu eigen gemacht haben und mit viel persönlichem Engagement über alle (Fach-, Bereichs-, Hierarchie-)Grenzen hinweg für eine gute Lösung kämpfen. Eine solche „Guerillatruppe“ kann jedoch erst dann wirksam werden, wenn die Kriseneinsicht im Management angekommen ist.
- Krisenlösungen müssen zur Unternehmenskultur passen, wenn sie funktionieren sollen.
- Partizipation der Mitarbeiter bei der Entwicklung einer Krisen-Lösungsstrategie führt zu Commitment mit dem Ergebnis.
- Eingehaltene PM-Standards und detailliertes Controlling sind zumeist wirksame Krisenpräventionen. Sie sind u.a. der Versuch, die „Lawine“ oben am Hang abzufangen. Wenn die Entstehungsbedingungen der Lawine jedoch struktureller Art sind, so reichen PM-Standards alleine nicht aus.
- Kleinschrittiges Controlling entfaltet nur dann Wirkung, wenn die Kleinschrittigkeit dazu führt, dass für jeden dieser kleinen Schritte wieder Verantwortung übernommen und Verbindlichkeiten eingehalten werden.
- Das Entlassen eines Sündenbocks kann positive Wirkung im System haben, weil das Projektteam 1. merkt, dass die Situation wirklich ernst ist, 2. merkt, dass auch das Management dies (inzwischen) weiß und 3. der entlassene Sündenbock das Symbol beinhaltet, dass es jetzt wieder eine Chance gibt, mit vereinten Kräften auf Kurs zu kommen. (Das alles ist unabhängig davon, ob der Entlassene wirklich schlecht gearbeitet hat oder nicht)
- Kein NEIN (zu Ressourcen, Vorgehensweisen, Geld, Köpfen) muss mehr gelten, wenn das öffentlich sichtbare Scheitern droht. Aufgaben, Arbeitsanweisungen und Wichtigkeiten verlieren mit dem Point of Change (d.i. Krisenankennung, Umsteuern, Ressourcen schaffen) ihre Gültigkeit.
- Durchlittene Krisen führen gelegentlich zur Einsicht in strukturelle Veränderungsnotwendigkeiten. Aber nicht immer ändert sich grundsätzlich etwas, denn die Krise ist nur der Anlass. Nachhaltige Veränderung muss aktiv gestaltet werden. Dabei gilt:
 - o Ohne Reflexion kein Lernen aus Erfahrung.
 - o Unternehmen wandeln sich nur durch Druck des Wettbewerbs und eines sich wandelnden äußeren Feldes (wozu auch ein Besitzerwechsel gehört) – nicht durch vernünftige Einsicht.
 - o Keine Veränderung funktioniert langfristig gegen die Unternehmenskultur.
 - o Je stärker Wettbewerb, Challenge und Business sind, umso wichtiger sind Unternehmenswerte als bewusst verankerte und gelebte Grundlagen.