

Gewusst wie, gemacht nie?

Der schwierige Transfer von Methoden Know-how in der Fachberatung

Martin J. Eppler hat diesen anonymisierten Fall als Lernhilfe erstellt. Der Fall basiert auf Aussagen aus zehn Interviews mit Beratern auf verschiedenen hierarchischen Ebenen (vom Projektleiter bis zur Geschäftsführung) eines erfolgreichen, kleinen technischen Beratungsunternehmens. Die beschriebene Situation wurde durch Kombination von Einzelaussagen konstruiert. Ziel der Fallstudie ist es, die Diskussion in Kursen anzuregen und Kernthemen der Wissenskommunikation zu illustrieren.

„Nicht schon wieder!“, sagte Pascal Stein leicht irritiert zu seinen beiden Kollegen. „Das ist das zweite Mal, dass unser Kunde nicht umgesetzt hat, was wir vereinbart haben.“ „Dabei hat er ja allen unseren Vorschlägen zugestimmt“, ergänzte seine Kollegin Susanne Frey, die eben mit ihm in der Projektsitzung mit den Kunden sass. Der dritte im Bunde, Felix Ernst, ergänzte das Bild mit seiner Einschätzung: „Und mir schien es, als hätte er das letzte Mal genau verstanden worum es geht.“ „Da bin ich mir eben nicht sicher“, entgegnete Susanne Frey und bereits befand man sich mitten in einer hitzigen Debriefing-Diskussion zur eben beendeten Projektsitzung mit dem Kunden. Dieses Treffen würde auch in den nächsten Tagen noch reichlich Diskussionsstoff liefern, dessen war sich Pascal Stein sicher. „Denn das, was hier eben passiert ist“, dachte Stein bei sich, „ist nur die Spitze eines gefährlichen Eisberges.“

Pascal Stein war Projektleiter und Geschäftsleitungsmitglied bei der FACIM AG einer auf Facility Management (Gebäude-Management) und Immobilien-, sowie Bau-Management spezialisierten Unternehmensberatung mit rund fünfzig Mitarbeitern. Die Unternehmung bestand bereits seit mehreren Jahren und hatte sich erfreulich entwickelt. Sie zählte zu einer der führenden Firmen in ihrem Sektor und hatte eine grosse Palette von hochkarätigen Kunden akquirieren und halten können. Diese schätzten das Markt- und Methoden- Know-how und das partnerschaftliche Beraterverständnis der FACIM-Mitarbeiter sowie den kooperativen und systematischen Projektstil. Trotz des starken Wachstums hatte die FACIM es geschafft, die meisten internen Strukturen und Prozesse laufend anzupassen, zu dokumentieren und zu optimieren. Auch der steigende Professionalisierungsgrad in der Facility Management Branche half der Firma, Fuss im Markt zu fassen und mit kompetenten Projektpartnern auf Seiten des Kunden zusammenzuarbeiten.

Doch das Facility Management Projektgeschäft war nach wie vor keine Routinearbeit. Das war auch Pascal Stein klar. Er nahm die unbefriedigende Sitzung mit dem Kunden zum Anlass, genauer über die Gründe für das kontraproduktive Kundenverhalten, bzw. für die *fehlende Umsetzung der Empfehlungen*, nachzudenken. Nach dem Debriefing mit Frey und Ernst zog er sich zurück, um die wichtigsten Ereignisse des Projektes zu rekonstruieren (sozusagen als persönliches Debriefing des Projektes bis anhin). Vielleicht half dies ja, beim nächsten Mal anders, besser vorzugehen.

* * * * *

Das Projekt mit dem besagten Kunden startete vor rund vier Monaten. Zielsetzung war, aus Steins Sicht – denn der Kunde hatte Mühe sich auf ein klares Ziel festzulegen – die Professionalisierung der Gebäude-Management Aktivitäten des Kunden sowie die Einführung einer einfachen Immobilien-Verwaltungs-Software. Ganz zu Beginn wollte der Kunde zwar nur eine systematischere Aufbauorganisation für die Facility Management Dienste und Abteilung, er hatte dann jedoch schnell gemerkt, dass dies alleine nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung führen würde. Das Projekt war auf sechs Monate angesetzt. Es hatte einen gut dotierten Projektausschuss und eine interne Projektleitung. Es startete zunächst mit einer *Analysephase*. In dieser ersten Phase sollte das Team der FACIM AG den Status-Quo aufnehmen und Optimierungsmöglichkeiten identifizieren. Anfangs war dies ein sehr mühsamer Prozess, da einige der befragten Mitarbeiter Angst hatten, man würde ihre Stellen wegrationalisieren wollen und einseitig nach Fehlern suchen. Dank der offenen Kommunikation und der Zuhörkompetenz der Berater konnten diese Vorbehalte jedoch relativ rasch aus dem Weg geräumt werden. Dem FACIM Team war es gelungen, eine positive Projektstimmung aufzubauen und bei der Kundenfirma ein gern gesehener Gast zu werden. Doch bereits in dieser Analysephase musste erstaunlich viel nachgehackt werden. Abgabefristen mussten einige Male hinausgeschoben werden, weil die befragten Mitarbeiter keine oder die falschen Informationen an die Berater lieferten. Nicht alle schienen verstanden zu haben, was mit ‚modernem Gebäudemanagement‘ gemeint war. So kam es immer wieder zu Grundsatzdiskussionen, was nun eigentlich als Gebäudeobjekt gelte oder was zu Facility Management gehöre und was nicht. Einige Mitarbeiter hatten zudem Mühe, sich vorzustellen, was sich nun konkret für sie ändern würde. Stein hatte vom Kunden oft gehört, dass die Theorien und Konzepte der FACIM zwar gut ausschauten, aber wohl doch nicht auf die Firma und ihre gewachsenen Strukturen und Abläufe passen würden. Der Projektausschuss jedoch vertrat genau die gegenteilige Ansicht: Die dort vertretenen Manager verstanden die Verzögerungen nicht und meinten, dass es doch einfach darum ginge, die Software zu installieren und die neuen Standardprozesse zu starten. Ein Mitglied des Ausschusses brachte diese Haltung auf den Punkt „Ihr habt doch die Werkzeuge schon, warum setzt ihr sie nun nicht einfach ein?“ Stein erinnerte sich lebhaft daran, wie die Manager die Probleme unzulässig vereinfachten. Sie sahen schlicht die weit reichenden Konsequenzen der Software und der neuen Prozesse nicht. Er selber musste dem Ausschuss aufzeigen, wie kompliziert die Sachlage eigentlich war. Doch der Projektausschuss tagte – als Aufsichtsorgan und Sponsor des Projekts – nur einmal im Monat. Dies führte in der dritten Phase des Projektes, der eigentlichen Implementationsarbeit, zu einem bedrohlichen Problem. Doch der Reihe nach:

Nach der *Analysephase* folgte die *Definitionsphase*, in welcher die neuen Gebäudemanagement-Prozesse definiert und die Software-Anpassungen verabschiedet wurden (bzw. werden sollten). Die Phase zwei war erstaunlich schnell abgeschlossen worden und Stein hatte damals das Gefühl, dass sich nicht alle betroffenen Mitarbeiter aktiv beteiligt hatten. Dies lag wohl daran, dass bei einem gescheiterten (internen) Vorgängerprojekt mit grossem Aufwand Mitarbeiterwünsche gesammelt wurden, welche nachher einfach schubladiert wurden. Verständlicherweise waren die Mitarbeiter nun, wie es darum ging ihre Anforderungen an die Software und die Prozesse einzubringen, wenig enthusiastisch. Stein hatte in der zweiten Projektphase auch das Gefühl, dass nicht alle involvierten Mitarbeiter am gleichen Strick zogen. Einige fühlten sich wahrscheinlich überfordert aufgrund der komplexen Methoden und der Fachbegriffe rund um die Software und versuchten, sich möglichst keine Blösse zu geben. Diese Gruppe von Mitarbeitern lieferte dann auch schwer weiterverwendbare Spezifikationen. Zudem fragten sie kaum nach, was zu einigen Missverständnissen führte. Eine andere Gruppe sah das Projekt als Möglichkeit, den eigenen Einfluss auszuweiten und lieferte Prozessanforderungen, die mit den eigentlichen Projektzielen nichts zu tun hatten.

In der *Implementierungsphase* (also der Phase drei des Projektes) erkannten dann aber viele Mitarbeiter des Kunden, was nun konkret an Prozessänderungen bevorstand und was für Möglichkeiten die neue Software bot. In der Folge kam es zu einer Reihe von zusätzlichen Eingaben und zu Anforderungen, welche in der Definitionsphase (Phase zwei) nicht erwähnt worden waren. Dies verursachte einen erheblichen Mehraufwand, da das verabschiedete Konzept stark überarbeitet und ausgeweitet werden musste (erst später fand Stein heraus, dass dies bereits einmal bei einem FACIM Projekt im vorletzten Jahr passiert war).

Bei der Status-Präsentation an den Projektausschuss gegen Ende der Implementationsphase kam es dann zu einer kritischen Situation: Zwei wichtige Mitglieder (unter anderem der CEO) waren völlig überrascht über den gestiegenen Umfang des Projektes und die neuen Anforderungen (die bereits teilweise umgesetzt waren). Scheinbar hatte hier die interne Kommunikation beim Kunden und das Erwartungsmanagement der FACIM nicht optimal funktioniert. Glücklicherweise hatte Stein bereits vor der Sitzung mit einigen Mitgliedern des Ausschusses geredet und ihnen das Problem unter vier Augen erklärt. So konnte eine weitere Eskalation vermieden werden. Es wurde entschieden, dass die noch nicht umgesetzten Anforderungen nochmals priorisiert und gekürzt werden sollten. Dafür sollte FACIMs Anforderungskatalog-Methode verwendet werden. Stein, Frey und Ernst hatten sich darauf sofort mit dem Projektteam des Kunden getroffen und ihre Priorisierungsmethode erklärt (für diese Aufgabe wurde eigens der CEO von FACIM als Referent beigezogen). Obwohl das Projektteam nicht davon begeistert war, die mühsam erstellten Implementationspläne wieder über den Haufen zu werfen, einigte man sich darauf, dass die Priorisierungsrunde durch die eigenen Mitarbeiter (und nicht durch die Berater) durchgeführt werden sollte (auch deshalb, weil das Beratungs-Budget des Kunden langsam zur Neige ging). Einzig Susanne Frey, die jüngste im FACIM Team, sollte für Fragen zur Verfügung stehen. Dies war das Resultat der vorletzten Projekt-Sitzung.

Zwei Wochen später kam es dann zum Treffen, das Stein derart verärgert und verunsichert hat. Statt die Priorisierungs-Methode wie vereinbart anzuwenden und die Anforderungen so systematisch zu kürzen, hatten die Projektmitglieder auf Seiten des Kunden einfach weitergearbeitet wie bisher. Konkret wurden die offenen Implementierungspunkte der Reihe nach abgearbeitet, ohne gross auf deren Notwendigkeit oder Priorität zu achten. Und dies obwohl die entsprechenden Mitarbeiter in der Sitzung damit einverstanden waren, die Priorisierungs-Methode anzuwenden und die Implementierungspunkte so zu reduzieren. Susanne Frey gegenüber hatten sie sich dann zwar mehrmals negativ über die Methode und deren komplizierte Kriterien geäussert. Frey interpretierte dies jedoch eher als Umsetzungsschwierigkeiten denn als Verweigerung vor der Methode. Die wiederholt gestellten, grundlegenden Fragen zur Methode hätten sie zwar darauf aufmerksam machen können, dass die Methode weder verstanden noch akzeptiert wurde. Frey interpretierte die Bemerkungen und Fragen aber als Skepsis gegenüber ihrer noch jungen Erfahrung und gab deshalb das Feedback nicht an Stein weiter – bis zur heutigen Diskussion.

Wie es nun in der Sitzung zur Aussprache kam, reagierte das Kundenteam gelassen:

„Wie vereinbart haben wir bei der Implementierung Prioritäten gesetzt. Da wir aber unter enormem Zeitdruck stehen, konnten wir dafür nicht noch extra eine neue Methode mit vielen Formalismen lernen. Eure Methode zur Priorisierung ist viel zu aufwändig für uns und nur Cracks wie Euer CEO können das wirklich beherrschen. Wir haben deshalb einfach mit ein paar Leuten geredet und diese drei Realisierungs-Punkte hier gestrichen. Den Rest haben wir gleich gelassen. Wir mussten ja auch darauf achten, mit dem Projekt vorwärts zu kommen.“

* * * * *

Stein wollte einen derartigen Projektverlauf nicht nochmals riskieren. Er musste den nach wie vor zu grossen Projektumfang nun dem oberen Management präsentieren. Die Manager würden sicherlich nicht erfreut sein und ihn zu mehr Budgetdisziplin ermahnen. Sollte er diesen dann von Missverständnissen, Kommunikationsproblemen und Schwierigkeiten beim Methodentransfer erzählen ohne gangbare Lösungen für das Problem aufzuzeigen?

Seiner Meinung nach hingen alle diese Probleme irgendwie zusammen und alle hatten sie etwas mit guter Kommunikation zu tun. Doch wo sollte er ansetzen? Welches waren die Problemtreiber? Es konnte nicht nur am Kunden liegen. Als Geschäftsleitungsmitglied war sein interner Verantwortungsbereich das Prozessmanagement. Konnte er auch bei einem komplexen und weitläufigen Thema wie der Kommunikation mit dokumentierten Prozessen etwas ausrichten? Oder musste man gar neue Methoden für die Kommunikation einsetzen? Was immer es auch war, Stein war klar, dass es keine eierlegende Wollmilchsau im Bereich Projekt-Kommunikation gab. Eine Massnahme alleine würde nicht reichen, um, wie es bei FACIM üblich war, rasch Verbesserungen zu erzielen.