

lobbying ist die halbe miete

Projekte sind auf Goodwill angewiesen, der systematisch erarbeitet werden muss!

Die Praxis zeigt es eindeutig. Je ehrgeiziger ein Projekt, desto grösser der Widerstand, der dadurch verursacht wird. Wie ein Schiff, dessen Bug nur ungenügend hydrodynamisch geformt wäre, sorgen die meisten Projekte für viel Wirbel - gerade bei jenen Elementen, die sie eigentlich tragen sollten. Die Folgen daraus sind unübersehbar: Kräfteverschleiss und unverhältnismässig hoher Aufwand, um das Projekt (das Schiff) vorwärts zu treiben. So wie Schiffe, gibt es manchmal sogar Projekte, die deswegen gar nie angekommen und unterwegs verschwunden sind. Natürlich, der Untergang eines Projektes ist meistens weniger spektakulär als das Versinken eines Schiffes - Projekte werden bekanntlich nur vertagt und Projektziele nur angepasst. Nichtsdestotrotz gehen so viele Energien und viele gute Vorhaben verloren. In der Tat, es reicht nicht, wenn ein Projekt mit einem starken Motor (Projektleitung) ausgestattet und der Kurs klar definiert ist. Im Gegenteil: Sogar das beste Projekt braucht eine solide Trägerschaft, selbst das beste Team braucht Rückendeckung.

Wenn Projektziele einem im Wege stehen...

Was allgemein Gültigkeit hat, ist umso wichtiger bei Grossunternehmen, wo Führungsstrukturen so ausgelegt sind, dass sich die Organisationseinheiten und Geschäftsbereiche primär nach den eigenen Zielen ausrichten müssen und auch vorrangig an deren Erreichung gemessen werden. Langfristige Projektziele werden oft als Widerspruch zu den eigenen kurzfristigen Zielen wahrgenommen, oder die Interessen der eigenen Organisationseinheit werden mehr gewichtet, als weniger konkrete Interessen der Gesamtunternehmung. Das Bedürfnis, unternehmenswichtige Projekte auf Stufe Unternehmensleitung zu tragen, ist allgemein erkannt und wird auch meistens wahrgenommen. Nicht umsonst werden solche Projekte von Ausschüssen begleitet, welche den direkten Draht zwischen Unternehmensleitung und Projektleitung sicherstellen sollen. Und dennoch zeigt die Praxis eindeutig, dass die Funktion von solchen Ausschüssen meist unklar definiert bzw. unklar wahrgenommen wird. Funktionen pendeln jeweils zwischen Steuerungs-, Aufsichts- und reinen Begleitrollen hin und her. Natürlich sind alle Funktionen legitim und wichtig. Nur, aus unserer Sicht können diese Funktionen nicht alle vom gleichen Gremium sichergestellt werden, sonst bleibt die wichtige Funktion des Projektpaten meistens auf der Strecke und niemand sorgt dafür, dass das Projekt im Unternehmen und quer durch die einzelnen Unternehmensbereiche den benötigten Goodwill genießt. Es gilt deshalb zwischen Führungsfunktionen (Steuerung und Aufsicht) und Begleitfunktionen zu trennen und es sind zwei Gremien einzusetzen. Beim



Gut angekommen!

Die letzte Ausgabe von INSIDE Ende Februar 2007 zum Thema Partnerschaftsmodelle zwischen Auftraggeber und -nehmer hat viele spannende Rückmeldungen bewirkt. Unisono teilen die Reaktionen unsere Meinung, dass nur positive Anreize als Führungsinstrumente zu empfehlen sind. Klar zum Ausdruck kam auch, dass die Messlatte für einen allfälligen Bonus durchaus hoch sein darf und nicht durch nur gute, sondern lediglich durch aussergewöhnliche Leistungen erreicht werden soll. Diese Meinung teilen wir voll und ganz, in der Überzeugung, dass diejenigen, die uns vertrauen, auch ohne zusätzliche Anreize Anspruch auf Top-Leistungen haben.

Die Reaktionen beweisen auch eindrücklich, dass INSIDE mit Interesse gelesen wird. Es ist sehr erfreulich, dass der Adressatenkreis aus viel beschäftigten Personen besteht, die in ihrer Karriere zum Teil äusserst anspruchsvolle Projekte initiiert oder geleitet haben.

Für Ihr Vertrauen, Ihr Interesse und Ihre Reaktionen bedanken wir uns herzlich.



Stéphane Buthey
Geschäftsführer Ethic Services

ersteren geht es darum, wegweisende Entscheide zu treffen bzw. sicherzustellen, so dass der Projektkurs den Vorgaben entspricht. Beim anderen geht es um Lobbying, also um die Interessenvertretung im politischen Sinn. Es soll Goodwill für das Projekt geschaffen werden. Die Mitglieder dieses Gremiums sind die ersten Botschafter des Projektes. Sie haben sich nicht mit dem Projektalltag zu befassen sondern die Vision, welche dem Projekt zu Grunde liegt, zu vermitteln.

Gesucht: Visionäre

Gesucht für diese wichtige Rolle sind deshalb nicht Buchhalter und Rappenspalter, sondern Visionäre und Vorbilder, welche über die nötige Portion an Charisma verfügen. Als Projektpate kommen nur Persönlichkeiten in Frage, die 100% hinter den Projektzielen stehen und zudem über das nötige Netzwerk verfügen. Projektpaten werden zwar vom Auftraggeber bestimmt, ihr Einsatz erfolgt jedoch auf Initiative der Projektleitung nach dem Holprinzip. Es ist Aufgabe der Projektleitung, ihre Paten einzubinden, sie laufend über den Projektverlauf zu informieren oder bei Schwierigkeiten rechtzeitig an ihr Vermittlungsgeschick zu appellieren. Demzufolge muss das Projekt über ein internes gegebenenfalls auch externes Lobbying-Konzept verfügen. Das Konzept soll die Erwartungen an den Projektpaten und die Leistungen des Projektes festhalten, damit die Paten den Erwartungen gerecht werden können. In der Tat: Auch der beste Botschafter ist nicht in der Lage, eine Botschaft zu überbringen, wenn er nicht über das nötige Informationsmaterial verfügt.

Sieben Tipps für ein erfolgreiches Projekt-Lobbying

- Pflegen Sie den persönlichen Kontakt mit den Projektpaten
- Listen Sie die primären und sekundären Einflussbereiche der einzelnen Projektpaten auf und stellen Sie diese Bereiche den Projektbedürfnissen gegenüber
- Schalten Sie die Projektpaten immer dann ein, wenn Sie Goodwill für das Projekt gewinnen müssen
- Denken Sie bei anscheinend verfahrenen Situationen daran, dass die Projektpaten erfolgreich vermitteln können
- Erstellen Sie zuhänden des Projektpaten eine aussagekräftige „Verkaufsdokumentation“ über das Projekt
- Beliefern Sie die Projektpaten laufend mit aktuellen und stufengerechten Informationen über das Projekt
- Bitten Sie bei Schwierigkeiten die Projektpaten um Rat

Senden Sie uns Ihr Feedback auf inside@ethic.ch. Eine Zusammenfassung aller Rückmeldungen publizieren wir jeweils in der nächsten Nummer.

Nächste Nr. von **Inside - Projektmanagement**: Projektauftrag: Zwischen Klarheit und Präjudiz / Juni 07

Für Ihr Feedback zu Inside:

inside@ethic.ch

Inside ist ein wichtiges Instrument unserer Firmenkommunikation.

Nebst **Inside - Projektmanagement** führen wir weitere thematische Informationsblätter, immer nach dem gleichen Konzept von kurzen Denkanstössen. Statt diese Informationsblätter einfach zu streuen, versuchen wir sie gezielt zu adressieren. Möchten Sie sicherstellen, dass Sie auf die Verteilerliste für weitere Inside - Themen aufgenommen werden, schicken Sie uns bitte das folgende Formular zurück oder senden Sie uns eine E-Mail.

Ich möchte folgende **Inside** erhalten:

Inside - Change Management

Inside - Führungsethik

Inside - Teamentwicklung

Name: _____

Vorname: _____

Firma: _____

Funktion: _____

Tel: _____

Fax: _____

E-Mail: _____

Adresse: _____