

HUNDERT PROZENT

Allgemeine Informationen

In einer Abteilung in einem IT-Unternehmen gibt es seit längerem massive Spannungen zwischen dem Abteilungsleiter Herrn Taler und seinem Teamleiter Herrn Kellner, der zusätzlich als Projektleiter tätig ist. Herr Taler ist erst seit zwei Jahren im Unternehmen.

Mit dem neuen Geschäftsführer kommt Herr Taler genauso gut zurecht, wie mit seinen Mitarbeitern. Er legt viel Wert auf deren selbstständiges Arbeiten. Aufgaben delegiert er an seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, seiner Meinung nach, gemäß ihren Fähigkeiten.

Jedes Mal, wenn er an Herrn Kellner etwas delegierte, endete es in der Vergangenheit in einem Fiasko. Wenn Herr Kellner ein Miniprojekt durchführen soll, macht er ohne Rücksprach mit Hr. Taler ein riesen Ding daraus. Beim ersten Mal fiel Herr Taler aus allen Wolken, als er per Mail von Herrn Kellner mitgeteilt bekam, dass die zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht ausreichten. Herr Taler vertraute seinem Teamleiter damals, verhandelte nach und bekam dann ein Ergebnis, das Herrn Taler erst recht überraschte. Herr Kellner schoss mit Kanonen auf Spatzen. Herr Taler glaubte zuerst es läge an ihm. Er briefte in der Folge Herrn Kellner bei jedem Auftrag ganz genau, vereinbarte klare Ziele, und hoffte damit keine weiteren Überraschungen zu erleben.

Durch Zufall erfuhr er vor etwa einem Monat, dass Herr Kellner bei einem seiner Projekte eigenmächtig die vereinbarten Milestones verschoben hatte, weil ein paar wichtige Punkte „übersehen wurden“, und die unbedingt noch hineinmussten. Kein einziger dieser neuen Punkte war bei Auftragserteilung vereinbart. Herr Kellner hatte sein Team mit der Durchführung dieser neuen Punkte beauftragt ohne Rücksprache mit Herrn Taler.

Vor ein paar Tagen sollte Herr Kellner im Auftrag von Herrn Taler eine Präsentation für den Vorstand vorbereiten. Bekommen hat Herr Taler in letzter Sekunde eine völlig unbrauchbare Präsentation voll von Statistiken und viel zu detailliert. Herr Taler war ziemlich sauer, weil der Termin knapp bevorstand und Herr Kellner mal wieder etwas anderes gemacht hatte, als verlangt war. Die Präsentation hätte nur einen Überblick geben sollen.

Auf seinen Hinweis: „Was haben Sie denn da gemacht, das brauchen wir doch gar nicht!“, hat Herr Kellner lapidar gemeint: „Klar brauchen Sie das!“ Daraufhin verließ er kommentarlos das Büro von Herrn Taler. Herr Taler braucht einen Mitarbeiter, auf den er sich verlassen kann. Herr Kellner hat bisher kein Problembewusstsein gezeigt und bei jeder sich bietenden Gelegenheit stur seine Meinung vertreten.

Um sich die dauernden Diskussionen und Kontrollen zu sparen, hat Herr Taler in den letzten Tagen direkt auf die Mitarbeiter von Herrn Kellner zugegriffen. Diese Taktik hat allerdings nur sehr kurz funktioniert, da Herr Kellner weiterhin eigenmächtig seine Projekte so angepasst hat, wie er es für richtig hielt, und damit natürlich von seinen Mitarbeitern etwas anderes wollte als Herr Taler. Ein klärendes Gespräch zwischen Herrn Kellner und Herrn Taler ergab, dass Herr Kellner mit der Vorgehensweise von seinem Chef gar nicht einverstanden war. Herr Taler weiß, dass er was unternehmen muss, da er Angst hat, dass dieser Konflikt mit seinem Mitarbeiter auf das ganze Team überschwappt.

HUNDERT PROZENT

Informationen für Herrn Taler

Sie sind ein erfolgreicher Mittdreißiger, und neuer Abteilungsleiter. In Ihrer derzeitigen Funktion kommen Sie kaum noch dazu, selbst als Projektleiter zu arbeiten. Sie verbringen viel mehr Zeit als früher mit Ihren Führungs- und Koordinationsaufgaben mit der Geschäftsführung und mit Ihren Teams. Einer Ihrer Teamleiter bereitet Ihnen heftiges Kopfzerbrechen. Am Anfang haben Sie noch an Missverständnisse gedacht, als Herr Kellner bei jedem Auftrag, den er von Ihnen erhielt, sehr eigenmächtig den Auftrag so abänderte, wie er glaubte, dass er lauten müsste. Das ist Ihnen noch nie passiert.

Sie delegieren nach einem speziellen System, das Sie bisher sehr erfolgreich angewendet haben, und das auch bei allen anderen Teamleitern funktioniert. Sie versuchen Ihren Mitarbeitern klar den Sinn/Zweck des Projekts, die Stakeholder und Kriterien zu kommunizieren. Sie vermitteln ein klares Bild vom Endergebnis und sind immer bereit Fragen oder Einwände der Mitarbeiter zumindest zu diskutieren. Sie lassen sich dann immer den Projektplan vorlegen, stimmen die Milestones mit dem Projektleiter ab, nehmen Ressourcenverhandlungen auf und begleiten das Projekt, soweit es nach dem Erfahrungsstand des Projektleiters nötig ist.

Herr Kellner ist ein erfahrener Projektleiter und einer Ihrer Teamleiter. Leider arbeitet er trotz klarer Ziele so wie er glaubt, dass es richtig ist, und sprengt jedes Budget und jeden Personalpool. Sie haben anfänglich versucht mit ihm eine Gesprächsbasis zu schaffen und sich als Coach anzubieten, weil Sie vermuteten, dass es ein „Kompetenzthema“ sei. Das hat Herr Kellner brüsk abgelehnt. Ihn dauernd zu kontrollieren kostet Sie ziemlich viel Zeit. Sein stures und bockiges Verhalten geht Ihnen allmählich ordentlich auf die Nerven.

Um ihm eine Lehre zu erteilen, haben Sie ihn beim letzten Projekt und auch bei kleineren Ad-hoc-Aufträgen einfach übergangen und sich direkt an seine Mitarbeiter gewandt. Sie wollten ihn bewusst provozieren, in der Hoffnung, dass seine Leute erkennen, was wichtig ist, und Sie „von der anderen Seite“ unterstützen, indem Sie beginnen, das Vorgehen des Teamleiters zu hinterfragen. Diese Aktion ist gründlich schiefgegangen. Sie hätten nie geglaubt, dass Herr Kellner das Rückgrat hätte, direkt auf Sie zuzukommen und sich Ihre Einmischung zu verbitten. Tja, irgendwie hatte er sogar Recht damit und es tut Ihnen leid. Sie hätten so etwas auch nie bei den anderen Kollegen gemacht, mit denen Sie reden können. Bei Herrn Kellner haben Sie es als sinnvollen Schuss vor den Bug gesehen. Ihm gegenüber, haben Sie seine Kritik kommentarlos zur Kenntnis genommen und ihm anschließend vorgeworfen, Ihre Aufträge bewusst zu unterlaufen. Herr Kellner ist entrüstet abgezogen.

Das Verhalten von Herrn Kellner kostet Sie nicht nur Nerven, sondern immer wieder auch mehr Geld und andere Ressourcen, als Sie haben. Das bedeutet, dass Ihre Kennzahlen schlechter sind als nötig. Sie haben keine Lust Ihren Kopf weiter dafür hinzuhalten und haben beschlossen, diese Situation endgültig aus der Welt zu schaffen. Sie haben gar nicht die Zeit, Herrn Kellner zukünftig so eng an die Hand zu nehmen, wie es Ihrer Meinung nach nötig wäre. Wenn nicht von ihm klare Signale kommen, dass er Einsicht zeigt, müssen Sie überlegen, ob Sie ihn weiter in Ihrem Team haben wollen.