

# Mit dem Kunden lernen

... oder wie man beim Fahren neue Wege gehen kann

von Jürgen Berger

(erschienen 2001 in „Klantleren“. Human Ressource Development. Samsom-Verlag, Niederlande)

## Ausgangssituation

Ein Fahrzeughersteller plant, bei der Fahrwerksauslegung neue Wege zu gehen: weg vom mechanisch-hydraulischen hin zum elektrohydraulischen System. Eine Menge an Entwicklungsarbeit ist zu erwarten und die unterschiedlichsten Disziplinen sind zu integrieren. Damit alle Gesichtspunkte dieses Projektes berücksichtigt werden, sind Fahrzeugentwickler, Hard- und Softwarespezialisten, Vertreter der Produktion, des Kundendienstes und Fahrdynamik-Experten einzubeziehen. Aber solch eine Aufgabe kann nicht nur mit hauseigenen Mitteln gelöst werden. Deshalb ist auch mit dem für diese Komponente vorgesehenen Systemlieferanten eine enge Zusammenarbeit sicherzustellen. Und auch der Lieferant betritt mit diesem Projekt Technologie-Neuland.

## Der Start

Um diese technisch herausfordernde und komplexe Aufgabe zu bewältigen, geht man auch in der Form der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Kunde neue Wege: es wird eine Entwicklungspartnerschaft vereinbart und ein gemeinsames Projekthaus gegründet.

Mit der Gründung des Projekthauses wird das Ziel verbunden, den Entwicklungsprozess zu straffen, das heißt, Kosten- und Zeitvorteile bei gleichzeitiger Qualitätssicherung zu erschließen. Um die Schnittstellenproblematik zu minimieren, interne und externe Prozesse zu synchronisieren, werden die projektrelevanten Mitarbeiter organisatorisch und zum Teil auch räumlich zusammengeführt. Firmen- und bereichsübergreifende Entscheidungs-, Kommunikations- und Problemlösungsplattformen werden geschaffen, damit die Arbeit zwischen Entwicklung, Produktionsvorbereitung, Vertrieb, Einkauf und Systemlieferant gut laufen kann.

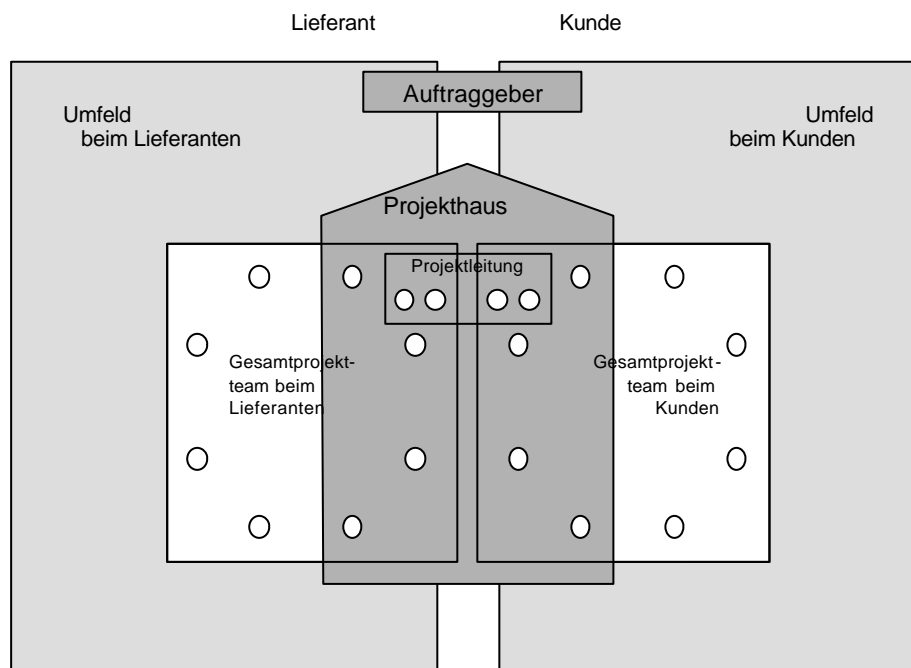


Abbildung: Projekthaus

Kunde und Systemlieferant haben nun eine neue technologische Aufgabe zu lösen, bei neuen organisatorischen Rahmenbedingungen mit neuen, noch nicht erprobten Spielregeln.

Der Start verläuft gut, Rahmenvereinbarungen werden besprochen, Projektleiter werden eingesetzt, Projekt-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter rekrutiert und erste Planungen erstellt. Man ist sich über die Grundzüge des Projektes einig, auch darüber, dass das Ganze nur mit einem großen Maß an Offenheit auf beiden Seiten in der geplanten Zeit zu bewerkstelligen sei.

## **Erste Kratzer im Lack**

Doch mit den ersten Störungen tauchen erste Konflikte auf: vorher als eindeutig oder unkritisch betrachtete Wahrnehmungen werden plötzlich unterschiedlich erklärt und bewertet. Es zeigt sich, dass verschiedene Interessensbereiche aufeinandertreffen: Die Gruppe der beim Kunden mit dem Projekt betrauten Mitarbeiter, die Gruppe der beim Lieferanten mit dem Projekt betrauten Mitarbeiter und die Gruppe der Vollmitglieder im Projekthaus, die aus einem Teil der Mitarbeiter der ersten beiden Gruppen besteht. Das Projektleitungsteam, bestehend aus je zwei Vertretern (jeweils Projektleiter und Stellvertreter) der beiden Firmen und das weitere organisatorische Umfeld mit Linienmanagement und Projektauftraggeber in den beiden Firmen.

Eine Vielzahl von Zielen und Interessen sind vorhanden und es besteht Abstimmungsbedarf, sowohl im Projekthaus als auch firmenübergreifend mit den Auftraggebern. In den beiden Firmen sind die Entscheidungsprozesse jedoch unterschiedlich angelegt. Neben der technisch anspruchsvollen Aufgabe ist dies zu Beginn des Projektes die Hauptherausforderung im gemeinsamen Arbeiten von Kunde und Lieferant.

Wie in vielen vergleichbaren Projekten gibt es Probleme: technische Probleme, Ressourcenprobleme, Terminprobleme, Abstimmungs- und Entscheidungsprobleme. Das Besondere an dieser firmenübergreifenden Konstellation ist jedoch, dass zu den für Projekte normalen Problemen weitere Konfliktfelder hinzukommen. Diese entstehen daraus, dass unterschiedliche Wahrnehmungs-, Erklärungs- und Handlungsmuster aufeinandertreffen, die sich auch noch über der Zeit verändern. Nachstehend sind einige dieser Konfliktfelder aufgeführt:

- Problem der Loyalitätsbalance zwischen gemeinsamem Projekthaus und dem eigenen Heimatunternehmen
- Umgehen mit unterschiedlichen Entscheidungsprozessen in den beiden Firmen
- Unterschiedliche Bedeutung von Hierarchie und Macht und daraus abgeleitete Kompetenzzuschreibung für die Projektleiter und für die Linienführungskräfte
- Unterschiedliche unternehmenspolitische Ziele, zum Beispiel bezüglich Wettbewerbsvorteil für den Erstkunden und Einbinden weiterer Kunden
- Unterschiedliche Einschätzung der Umsetzbarkeit zum Beispiel bezüglich technischer Machbarkeit und politischer Durchsetzbarkeit

Bei diesen wesentlichen Feldern liegen bei den Vertretern der beiden Firmen jeweils unterschiedliche Prämissen vor. Auch wird über die Prämissen bei der anderen Firma phantasiert, was nicht immer vertrauensfördernd ist. Entsprechend den jeweils eigenen Prämissen und den Annahmen über die Prämissen der anderen Firma wird beobachtet, gefolgert und gehandelt. Technische Probleme und Ressourcenprobleme werden politisch umgedeutet und strukturell bedingte Entscheidungsschwierigkeiten werden den persönlichen Fähigkeiten der Projektleiter zugeschrieben.

## Lernfelder: Balancieren lernen

Zunächst erfolgt eine intensive Auseinandersetzung im Projektleitungsteam, dann erst werden die weiteren Projektmitarbeiter einbezogen.

Ausgehend von diesen Konfliktfeldern ergeben sich für die Situation des Projektes und für das gemeinsame Lernen von Kunde und Lieferant folgende Lernfelder:

- Umgehen mit verschiedenen Sichten,
- Umgehen mit verschiedenen Zielen,
- Umgehen mit verschiedenen Kulturen und Einführen von Verbindlichkeit.

Die Fokussierung soll weg von den persönlichen Vorwürfen hin zu einer strukturellen Betrachtung gehen. Damit soll eine Kontextbewusstheit für die besondere Situation entwickelt werden mit der Möglichkeit, bestehende Probleme passender zu untersuchen und nachhaltiger zu lösen.

### Verschiedene Sichten

Die eigenen Wahrnehmungen und die Annahmen über die Sichten der anderen Projektleiter werden ausgetauscht: welche kritischen Situationen wurden wahrgenommen, wie wird es beschrieben, wie erklärt und wie bewertet? Dabei wird deutlich, dass aus dem jeweiligen Kontext wahrgenommen, erklärt und bewertet wird. Verhaltensweisen werden vor dem Hintergrund der strukturell bedingten Rahmenbedingungen verständlich, und es können neue, verträglichere Wege gesucht werden.

### Verschiedene Ziele

Aus der Betrachtung der verschiedenen Sichten wird deutlich, dass die unterschiedlichsten Ziele eine Rolle spielen. Was sind die unternehmenspolitischen Ziele der beiden Unternehmen? Wie sehen wir die technischen Ziele für unser Produkt? Was sind meine persönlichen Ziele in diesem Projekt? Und schließlich: welche originären und verbindenden Projektziele können wir ableiten?

Bei diesem Austausch wird klar, dass der Mythos „ein Projekt, ein Weg, ein Ziel“ nicht passt. Eher muss es lauten „wir gehen einen gemeinsamen Weg, um verschiedene Ziele zu erreichen.“

Es entsteht ein Austausch darüber, welche Unterschiede unkritisch sind und bei welchen eine eindeutigere Regelung erforderlich ist. Ebenfalls wird deutlich, an welchen Stellen sich das Projekthaus und insbesondere die Projektleitung geschlossen zu den organisatorischen Umfeldern der beiden Firmen abgrenzen muss, um nicht zerrissen zu werden.

Zwei Beispiele sollen das erläutern: So gab es beim technische Ziel, ein qualitativ hochwertiges Produkt zu entwickeln keinen Unterschied. Die Frage, wann und in welcher Form der Lieferant weitere potentielle Kunden einbeziehen wird, sorgte für erheblichen Konfliktstoff. Für den Kunden war klar, dass er mit der neuen Technologie zuerst am Markt sein wird und Wettbewerber erst nach einer bestimmten Frist zum Zuge kommen. Der Lieferant möchte jedoch schon frühzeitig mit weiteren Kunden verhandeln. Bei nur einem Kunden sind die Entwicklungskosten nicht zu rechtfertigen. Bei jeder Verzögerung auf Seite des Lieferanten entsteht nun beim Kunden der Verdacht, dass das nur daran liegt, weil die Ressourcen für andere Kunden eingesetzt wurden. Technische Erklärungen werden in dieser Situation schwer oder gar nicht akzeptiert.

Umgekehrt gibt es auch aus Sicht des Lieferanten kritische Punkte. Die zu entwickelnde Technologie ist Neuland und löst die traditionelle mechanisch-hydraulische Lösung ab. Auch

in der Organisation des Kunden ist hier zunächst Überzeugungsarbeit zu leisten. Teilweise gegenüber den langjährigen Erfahrungen mit dem Bewährten. Verzögerungen auf Kunden-seite werden vom Lieferanten kommentiert: „Die haben es schwer, sich zu behaupten gegenüber den Mechanikern. Ob das überhaupt noch was wird?“

### **Einführen von Verbindlichkeit – innerhalb des Projekthauses und nach außen**

Wie treffen wir im Projekthaus Entscheidungen? Wie dauerhaft gelten diese und was müssen wir tun, um sie abzusichern? Wie koppeln wir an die unterschiedlichen Entscheidungsprozesse in den beiden Firmen an?

Dabei ist auch die anfängliche Unsicherheit, wie die Projektleiter ihre Rolle ausfüllen können, zu klären: Was passiert, wenn es kritisch wird? Welche Wirkung können die Projektleiter dann in ihren Firmen erzielen? Wie werden sie ihre Rolle innerhalb des Projektes definieren und ausfüllen?

Welche Spielregeln und Vereinbarungen brauchen wir, um Vertrauen als ein Mittel zur Komplexitätsreduzierung nicht überzustrapazieren (zum Beispiel beim kritischen Thema Ressourcenmanagement)?

Aus der Bearbeitung dieser Themen entwickelt sich für das Projektteam eine integrierende Bewusstheit und Identität (Innen- Außenunterscheidung). Um den Erfolg zu sichern, ist aber gleichermaßen der Prozess der Kopplung mit der Projekt-„Umwelt“, also mit den beiden Firmen anzugehen und laufend zu reflektieren. Dazu ist es unumgänglich, dass sich die Projektleitung intensiv austauscht, auftretende Probleme gemeinsam analysiert und Lösungsschritte einleitet.

## **Fazit**

Im Konfliktfall werden „klassische“ Projektsymptome präsentiert („Schlamperei, der macht seinen Job nicht richtig“) und naheliegende Lösungen angedacht („da muss man durchgreifen, wir müssen für mehr Konsequenzen sorgen“). Um ein solches Gemeinschaftsprojekt aber nachhaltig zu fördern, sind tieferliegende Lernbedarfe zu identifizieren.

Trotz aller Euphorie beim Start eines gemeinschaftlichen Projektes und dem Willen zum partnerschaftlichen Arbeiten, ist zu bedenken, dass hier zwei unterschiedliche Firmen mit unterschiedlichen Kulturen zusammentreffen, und sie treten sich in zwei unterschiedlichen Rollen, nämlich als Kunde und Lieferant gegenüber. Die für die Arbeit mit Projekten typischen Probleme bekommen damit sozusagen einen weiteren, zweiten Aspekt: zum Beispiel doppelte Projektleitung, doppelte Auftraggeber.

Neben allen Kooperationsbekundungen, müssen die Beteiligten die damit entstehenden Unterschiede erkennen. Es ist also zunächst eine Kontextbewusstheit zu schaffen und auf deren Basis sind Mechanismen zum Umgang, zur Regelung und Bearbeitung dieser Unterschiede zu erarbeiten.

Es ist zu lernen, dass bei einer solchen Konstellation nicht nur Vertrauen und Offenheit notwendig ist, sondern dass auch Misstrauen sinnvoll ist. Dieser Aspekt des Misstrauens ist zu enttabuisieren und es sind geeignete Instrumente zu finden um nachhaltig einen angemessenen Umgang damit sicherzustellen. Dabei ist es entscheidend, Defizite nicht zu personifizieren, sondern die, bei einer solchen Konstellation bestehenden, strukturellen Gegebenheiten wahrzunehmen und daraus die passenden Maßnahmen abzuleiten. Nur dadurch kann eine angstfreie Zone als lernförderlicher Raum gestaltet werden.

Der ständige Balanceakt zwischen Projektinteressen und Interessen zweier Firmen, fordert die Projektleiter in hohem Maße. Nur durch enge Zusammenarbeit und mit einem hohen Maß an gemeinsamer Reflexionsarbeit während der gesamten Projektdauer können sie erfolgreich sein.