

«Vor der Hacke ist es duster»

Im Tunnelbau und in der Medienwelt weiss man nie genau, was als nächstes kommt. Erfolgreiche Projektmanager gehen mit der Ungewissheit um. Diese und andere Einsichten brachte das 3. Swiss Agro Forum.

ROLAND WYSS-AERNI. Was haben der Gotthard-Basistunnel, das Onlineportal «20 Minuten», das Fitnessimperium von Werner Kieser gemeinsam? Es sind Projekte, erfolgreiche Projekte, und sie wurden am 3. Swiss Agro Forum in Bern vorgestellt, das unter dem Titel «Projektmanagement» stand. Eine gute Gelegenheit für die Teilnehmer aus der Agro Food-Branche, über den Tellerrand zu schauen und Inputs für erfolgreiches Projektmanagement aus anderen Bereichen zu erhalten.

Das Projekt «Gotthardachse NEAT» ist eines der grössten und komplexesten der Schweiz, wie Dieter Schwank, CEO der Alp-Transit AG, eindrücklich darlegte. Die politische Grundlage wurde in den Neunzigerjahren gelegt mit dem Ja zur NEAT, dem Ja zur Alpeninitiative, dem Ja zur LSVA und dem Ja zur NEAT-Finanzierung. Vorprojekte und Auflageprojekte erstreckten sich von 1993 bis 2007, die Bauphase hätte nach Planung von 1993 bis 2007 dauern sollen, tatsächlich wurde 1998 gestartet und Mitte 2016 konnte der Basistunnel eröffnet werden. Insgesamt 1200 Werkverträge wurden im Verlauf des Projekts abgeschlossen, viele davon mussten nach öffentlichem Beschaffungsrecht ausgeschrieben werden. Die Herausforderung dabei ist die zeitliche Abstimmung, wie Schwank erklärte. Zu späte Ausschreibungen verzögern das Projekt, bei zu frühen Ausschreibungen besteht das Risiko, dass technische Optimierun-



Werner Kieser, Gründer der Fitnessstudio-Kette Kieser.



Hansi Voigt, Ex-Onlinechef von «20 Minuten» und Gründer des Onlineportals watson.

gen nachträglich gemacht werden müssen. Die Bergbau-Weisheit «Vor der Hacke ist es duster» gilt im übertragenen Sinn, aber auch ganz konkret: Das viel zu weiche Gestein der Piora-Mulde verzögerte die Tunnelbohrung, war aber letztlich weniger schlimm als befürchtet. Die NEAT sei das wohl best kontrollierte Projekt der Schweiz, sagte Schwank, mit der politischen Aufsicht und der Beobachtung durch die Medien. Wichtig sei hier ein offene und direkte Kommunikation.

Fitness-Imperium auf Schrott gebaut

Werner Kieser, der Fitness-Pionier, eröffnete in den Sechzigern sein erstes Fitness-Studio mit selbstgeschweissten Maschinen, heute tragen 150 Filialen im deutschsprachigen Bereich seinen Namen. Kieser verschwieg in Bern seine strategischen Fehler nicht, etwa den Entscheid, die grossen amerikanischen Fitnessketten mit ihren Wellness-Abteilungen zu kopieren. «Dann sagten die Kunden: «ich hab nur wenig Zeit, heute mach ich nur Sauna» und lagen nur noch herum», sagte Kieser. Er entfernte alle Wellness-Geräte und verlor auch ein Drittel der Kundschaft. «Die anderen, die blieben, waren die richtigen.»

Entscheidend für Kiesers Erfolg war auch, die steigende Anzahl von Mitarbeitern richtig auszubilden. Kieser unterteilte alles Wissen nach den Bereichen Administration, Kommu-

nikation und Technik. Für unterschiedliche Funktionen im Betrieb gibt es unterschiedliche Ausbildungsschecklisten (ACL), in denen die nötigen Inhalte definiert sind. Wichtig sei, dass der Chef die Standards, die er vorgebe, selber auch einhalte. Und man müsse den Mitarbeitern auch klar machen, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln und denken müssten.

Spiel und Spass im Internet

Eine ganz andere Art von Chef ist Hansi Voigt, Ex-Chef von 20 Minuten und vom Onlineportal watson. Seine Devise: Journalistische Mitarbeitende müssen im Umfeld der neuen und sozialen Medien spielen und ausprobieren können, sie sollen Spass haben und Fehler machen dürfen, sie sollen dem Chef vertrauen, damit sie ihm ihre guten Ideen anvertrauen. «Die Alternative ist: Sie tippen durchschnittliche Texte, das wird im Netz bestraft.»

Der Chef selber «darf nicht an den Widerständen zerbrechen», wie Voigt sagte. Die Idee etwa, Mitarbeiter für die Nacht-News nach Hong Kong zu schicken, damit sie dort in einer Tagesschicht für die Schweizer Leser die Nachschicht machen konnten, stiess in der Tamedia-Administration auf Widerstand: Sind die Mitarbeiter versichert? Ist das nun Nacharbeit? Schliesslich ging es dann doch.

Was im Bergbau heisst «Vor der Hacke ist es duster», heisst bei Voigt «Arbeiten in unbekanntem Terrain», das Prinzip ist das Gleiche: Ein Projekt muss den Umständen angepasst werden können, die Akteure müssen flexibel sein. Und während Kieser durch klar strukturierte Ausbildung verhindern musste, dass «fremde Elemente die Organisation zersetzen», kehrt Voigt, adaptiert auf die Online-Welt, das Prinzip um: Verantwortung übergeben, die eigenen Werkzeuge breit zur Verfügung stellen, «dezentral funktionieren». Für die Moderation der Online-Kommentarspalten - für sämtliche Medien ein Abwägungsproblem zwischen Personalaufwand und Sittenverwilderung - liess Voigts nicht nur die Autoren sich in die Debatten einschalten und ernsthaft zu antworten. Er bildete die besten und engagiertesten Kommentatoren zu Administratoren aus. Voigts radikalste Idee, das eigene Content Management System für Nutzer breit zur Verfügung zu stellen, war dem Verlagschef Peter Wanner dann doch zu viel. Voigts ging und versucht jetzt, diese Idee auf eigene Faust zu verwirklichen: Eine gemeinsame Infrastruktur für eine neue Online-Medienlandschaft.

roland.wyss@rubmedia.ch