

gendes Konzept von Supervision und Organisationsentwicklung. In: *Supervision*, 35, 68-82

FATZER, G. (2005a) Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision und Beratung 2. Bergisch Gladbach: EHP

FATZER, G. (2005b) Transformationsprozesse in Organisationen: Nachhaltige Organisationsentwicklung (Trias-Kompass 4). Bergisch Gladbach: EHP

FATZER, G./HINNEN, P. (1996) Supervision, Teamentwicklung und OE als Mittel der Lehrerfortbildung. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen (Trias-Kompass 1). Köln: EHP, 325-338

FATZER, G./JANSEN, H.H. (1980) Gruppe als Methode. Weinheim: Beltz

FATZER, G./RAPPE-GIESECKE, K./LOOSS, W. (1999) Qualität und Leistung von Beratung. Köln: EHP (2. Aufl. 2002)

FATZER/SCHOEFER (2004) Wissensentwicklung und Wissensmanagement in Beratungsnetzwerken. In: *Profile* 8, 40-58

KLEINER/ROTH (2001) Lerngeschichten von Organisationen. In: *Profile* 1.2001, 91-98

LOOSS, W. (1999) Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, G./Rappe-Giesecke, K./Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung. Köln: EHP (2. Aufl. 2002), 105-132

LOOSS, W. (2003) Coaching von Mächtigen. Vortrag Coaching Konferenz; unveröffentl. MS

LOOSS, W. (2006) Unter vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach: EHP; zuerst 1991 u.d.T. Coaching für Manager

OWEN, H. (1992) Open space technology. Potomac: Abbott (2. ed. 1997)

SCHEIN, E. (1987/88) Process consultation. Vol. 1.2. Reading: Addison-Wesley

SCHEIN, E. (2000) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: EHP (2. Aufl. 2003) (orig.: Process consultation revisited, Reading, MA: Addison-Wesley 1999)

Der Erfolg von Projekten ist nicht garantiert, selbst dann nicht, wenn man sie nach allen Regeln der Kunst des klassischen Projektmanagements leitet. Stürmische Perioden, Konflikte und Krisen gehören zum Projektgeschäft. Wertet man Projektkrisen im Nachhinein aus, zeigt sich, dass sich Krisen meist schon lange vor dem eigentlichen Ausbruch ankündigen. Bei manchen krisenhaften Projekten drängt sich das Bild vom »dicken Fell« auf, das gegen Störungen unempfindlich ist. Steck man mitten im Projekt, ist eine krisenhafte Entwicklung vom normalen Auf-und-Ab nicht leicht zu unterscheiden. Dazu bedarf es gut ausgebildeter Sensoren. In diesem Artikel beschreiben wir, wie sich Krisen entwickeln, wie man »Sensoren« zur Früherkennung installiert und frühzeitig auf Krisenverläufe reagiert und was man noch tun kann, wenn das »Projekt in den Brunnen gefallen ist«. Zähne putzen (Prophylaxe) ist besser als Zähne bohren (Sanierung). Bin ich jedoch in einer akuten Krise, dann kommt mein Projekt in einen anderen Operationsmodus, d.h. ein straffes Krisenmanagement zur Projektsanierung wird unausweichlich. Zähne putzen allein hilft dann nicht mehr.



FRIEDHELM MÜLLER, Studium der Sozialwissenschaften und Ausbildung zum Softwareentwickler; langjährige internationale Tätigkeit als Anwendungsentwickler und Projektleiter in der Informationstechnologie und Telekommunikation; seit 2001 Organisationsberater, Trainer und Coach mit Schwerpunkt Veränderungsprozesse, IT-Projektmanagement, Krisen- und Konfliktmanagement.

Kontakt: Tiba Managementberatung
Elsenheimer Str. 61
80687 München
friedhelm.mueller@tiba.de

DIETMAR SIMON, Studium der Ingenieurwissenschaften an der Technischen Hochschule Darmstadt, Geschäftsführer, Berater und Coach von deloop; davor 18 Jahre Erfahrungen als Mitarbeiter, Führungskraft, Projektmanager und interner Berater in verschiedenen Bereichen der DaimlerChrysler AG; Schwerpunkte in Beratung und Training: Veränderungsprozesse, Innovation und Projektmanagement.

Kontakt: deloop management consulting
Heidestr. 1/1
73733 Esslingen
www.deloop.de oder
simon@deloop.de

Friedhelm Müller / Dietmar Simon

Stolper- statt Meilensteine – Krisenmanagement in Projekten

Was heißt eigentlich »Krise« im Projekt?

Eine Krise ist eine schwierige Lage, Situation oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt. Medizinisch spricht man von einer Krise als dem Wendepunkt einer Krankheit. Ein Arzt würde sagen: »Jetzt können wir nur noch hoffen«.

Mit einer Krise geht der Verlust jeglichen Gleichgewichts einher. Das Projekt ist mit Ereignissen und Umständen konfrontiert, die mit den bisherigen Arbeitsweisen, Denk- und Handlungsmustern nicht bewältigt werden können. Der Höhepunkt einer Krise ist von Angst und Stress geprägt, die den Fortbestand des Projekts oder wichtiger Strukturen unter Zeitdruck in Frage stellen.

Dazu einige Beispiele:

- Das Projektbudget wurde komplett gestrichen. Die Projektmitarbeiter vernehmen gerade diese Nachricht und sind wie gelähmt. Es hatte sich schon angedeutet, dass das Geld knapp werden würde, doch dass es dann so plötzlich kommt, da-



Margrit Edelhoff: Geschenk (Carrara-Marmor; H 14 cm)

mit hatte letztendlich keiner gerechnet.

- Während des Probelaufs fliegt die Maschine auseinander und löst sich in ihre Einzelteile auf. Vom Prototypen ist nichts mehr zu retten. Keiner weiß, was als nächstes zu tun ist.
- Der Lenkungsreis verläuft turbulent. Heftige Kritik wird geäußert, manches harte Wort fällt. Die Arbeit des Projektleiters wird bemängelt, auch der Lenkungsreis ist zerstritten. Eine sachliche Diskussion ist nicht mehr möglich. Das Projekt wird auf der Stelle beendet.

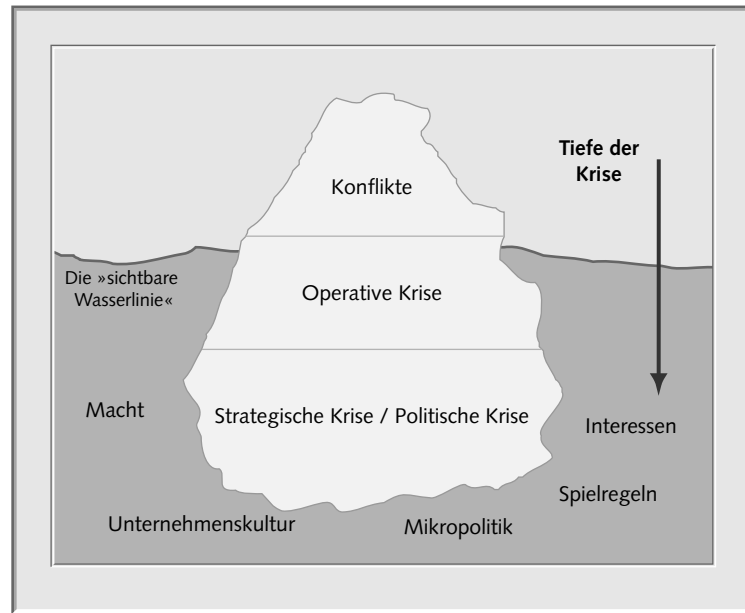


Abb. 1: Konflikte und Krisen

- mangelhafte Führung und Kommunikation im Projekt und mit seinem Umfeld (Linie/Kunde)

Beispiele für operative Krisen:

- Es wurde keine Projektplanung erstellt, sondern drauflos gearbeitet. Nach einem Drittel der Projektlaufzeit verlieren alle den Überblick.
- SAP-Einführung verzögert sich um mehr als die Hälfte der Zeit, weil Schlüsselanwender bei der Konzepterstellung nicht berücksichtigt wurden.
- Ein mangelhaftes Teil wird aus Zeit- und Spargründen in das Produkt eingebaut. Prompt führt genau dieses Teil bei den Kunden zu Problemen.
- Eine effiziente Regelkommunikation ist im Projekt nicht etabliert.

Strategische Krise

Im Unterschied zur operativen Krise sind **strategische Krisen** nicht projektintern verursacht und deshalb auch nicht allein projektintern zu bewältigen. Es geht hier um das Verhältnis des Projektes zu seinem Umfeld (Auftraggeber, Kunde, Organisation ...).

Auslöser von Krisen – Krisenarten

Bei der Betrachtung von Krisenverläufen sind verschiedene Arten von Krisen und damit auch Auslöser von Krisen zu unterscheiden: operative, strategische und politische Krisen.

Sichtbar werden **alle Krisen** auf der Ebene von persönlichen Konflikten. Konflikte können – müssen aber nicht – Ausdruck von tiefer liegenden krisenhaften Entwicklungen sein (Abb. 1).

Operative Krise

Ein Projekt gerät in eine **operative Krise**, wenn es aufgrund mangelnder interner Organisation seine Ziele nicht erreicht. Die Kunst der Projektsteuerung besteht darin, Ziele möglichst effizient zu erreichen. Operative Krisen sind hausgemachte Krisen im Projekt oder in der Verbindung von Projekt und Linie/Unternehmen mit folgenden Merkmalen:

- unklare und sich ständig verändernde Aufträge – unzureichende Auftragsklärung und Auftragsformulierung
- Planung und Controlling sind unzureichend
- klare Absprachen zu Terminen und Ressourcen fehlen

Für den Projekterfolg ist eine Rückbindung der Projektziele an die Unternehmensstrategie von ganz entscheidender Bedeutung. Veränderungen in der strategischen Bedeutung des Projektes wirken sich unmittelbar auf das Projektgeschehen aus, auch wenn sich an den inhaltlichen Zielen und Aufgaben nichts ändert.

Ein Projekt wird auf einer (formulierten) Unternehmensstrategie geplant und aufgrund dieser Strategie im Unternehmen positioniert. Nun kann es sein, dass die Unternehmensstrategie sich ändert oder diese selber nicht erfolgreich ist. Das Interesse an den Projektergebnissen ist im Unternehmen oder auf dem Markt nicht mehr vorhanden bzw. andere bessere Produkte und Technologien kommen auf den Markt. Eine weitere Möglichkeit ist, dass das Projekt nicht angemessen im Unternehmen platziert und begründet wurde.

Beispiele für Strategiekrisen:

- In der Hoffnung, ehemals erfolgreiche Ideen aus der Großrechnerwelt ließen sich erfolgreich auf die Client-Server-Umgebungen übertragen, hat ein Software-Unternehmen ein neues Programmierwerkzeug entwickelt. Dieses Produkt trifft nicht die Erwartungen der Kunden. Der erwartete Umsatz bleibt aus.
- Es wird ein internes Prozessoptimierungsprogramm aufgesetzt, dessen Nutzen im Laufe des Projekts immer fragwürdiger wird. Die Geschäftsführung reduziert stillschweigend die Priorität dieses Projektes und akzeptiert ein langsames Siechtum.
- Häufig gehen Strategiekrisen einher mit persönlichen Konflikten zwischen Vertretern verschiedener Strategien.

Politische Krisen

Handeln im Unternehmen ist auch immer mikropolitisch. Viele Entscheidungen werden auf informeller Ebene – neben den formalen Organisationsstrukturen und Prozessen – vorbereitet und umgesetzt. Es geht neben der Sache – hier die Projektziele – auch immer um den Erhalt und den Ausbau des eigenen Einflusses. Politisches Handeln kann dazu führen, dass Projekte in der Umsetzung »versanden« oder »stecken bleiben«. Nicht die Entscheidung an sich wird angegriffen, sondern die Unterstützung für die Umsetzung ei-

ner bestimmten Aufgabe wird verweigert. Das Projekt gerät ins Stocken.

Beispiele für politische Krisen im Projekt:

- Die Reorganisation und die Einführung von neuen Prozessen verändern die Abläufe und Zuständigkeiten zwischen Entwicklung, Produktion und Einkauf. »Gefährdete Führungskräfte« bauen Schutzwälle um ihre »Fürstentümer« und verhindern die Reorganisation.
- Das Projekt wird »Opfer« eines Dauerkonfliktes von zwei Geschäftsführungsmitgliedern.

Umgang mit den unterschiedlichen Krisenarten

Alle Krisen werden auf der operativen Ebene und als Konflikte sichtbar und spürbar. Je tiefer eine Krise verankert ist, desto schwieriger ist sie zu erkennen und zu bearbeiten. Gleichzeitig ist bei einer rein operativen Krise zu vermeiden, strategische und politische Themen unnötig zu strapazieren. Operative Krisen können durch professionelles Projektmanagement aus sich heraus wieder saniert werden, während strategische Krisen nicht allein innerhalb des Projektes zu bewältigen sind, sondern eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie bzw. eine Neupositionierung des Projektes in seinem Umfeld erfordern.

Eigendynamik von Projektkrisen

Unangenehme Situationen und Krisen müssen nicht überraschen. Erste Anzeichen warnen lange, bevor sich das Krisengewitter entlädt. Krisen folgen einem typischen Verlauf mit mehreren Phasen und Wendepunkten (Abb. 2).

Im idealtypischen Projektverlauf werden die Ziele auf direktem Weg angesteuert. Die Praxis gleicht allerdings eher einem Segeltörn. Die Winde werden gekreuzt und das Ziel in einer schlangelnden Bewegung erreicht. Ein Projektverlauf ist von Höhen und Tiefen geprägt.

Davon unterscheidet sich der Verlauf von Krisen. Er lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen, die jeweils durch einen Wendepunkt voneinander getrennt sind.

Potenzielle Krise – der »Normalzustand«

Jedes Projekt kann in eine Krise geraten. Dies ist quasi der »Normalzustand« eines Projektes. Wir sprechen hier von einer potenziellen Krise. Tatsächlich ist in dieser Phase von einer Krise nichts zu spüren.

Der Projektfortschritt ist hinsichtlich der Ziele im Plan, die Kommunikation und Informationsweitergabe funktionieren reibungslos, das Team ist eingespielt und zeigt eine hohe Motivation und Leistungsfähigkeit. Die Effizienz des Teams wächst, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden offen angesprochen, umgehend bearbeitet und mit tragfähigen Vereinbarungen beigelegt.

Ein aussagekräftiges Projektcontrolling ist vorhanden und wird von allen als Steuerungsinstrument akzeptiert und genutzt.

Latente Krise – die Krise bahnt sich an

Der 1. Wendepunkt:

Zwischen der potenziellen Krise und der latenten Krise liegt der erste Wendepunkt. Die Umsetzung der Arbeitspakete erlahmt. Es werden nach wie vor

Jedes Projekt kann in eine Krise geraten. Dies ist quasi der »Normalzustand« eines Projektes.

Arbeitspakete umgesetzt, man nähert sich weiterhin dem Ziel, doch die Geschwindigkeit, mit der dies geschieht, reduziert sich. Dieser Wendepunkt ist die Trendwende zur Planabweichung, auch wenn diese im Projektcontrolling noch kaum sichtbar ist.

In der Phase der **latenten Krise** tauchen vermehrt Gefährdungen auf, wie z.B. technologische Probleme, Kommunikationsprobleme, »schwierige« Kunden und Kollegen, Zeit- und Abstimmungsprobleme mit dem Auftraggeber. Diese Risiken sind oft verdeckt oder nur wenig bemerkbar und durch das übliche Projektcontrolling schwer messbar. Bei den Projektbeteiligten steigt das »Unwohlsein«, doch klare Anzeichen für eine krisenhafte Entwicklung fehlen.

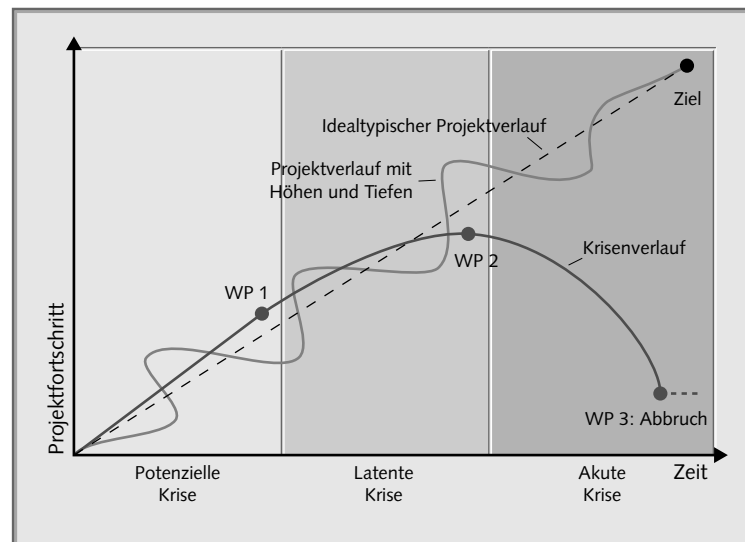


Abb. 2: Krisenverlauf in Phasen mit Wendepunkten (WP)

Für den weiteren Projektverlauf ist diese Phase von ganz entscheidender Bedeutung. Die Chancen, dem Projekt in dieser Phase die richtige Wende zu geben, sind sehr groß. Gleichzeitig steigt der Druck, gute Ergebnisse vorzulegen. Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen nehmen zu. Man beginnt sich abzusichern. Die Arbeitsbelastung steigt und die operative Hektik nimmt zu. Häufig fehlt die Gelassenheit, in Ruhe eine Standortbestimmung vorzunehmen. »Dafür haben wir keine Zeit!« Ein straffes Projektmanagement ist notwendig. Noch kann das Projekt in eigener Initiative die Wende herbeiführen.

Gleichzeitig braucht es eine Distanz zur operativen Hektik – eine Entschleunigung –, um die Wahrnehmung für »schwache Signale« und tiefer liegende Dynamiken zu schärfen. Wer Be- und Entschleunigung im Wechsel meistert, kann die Eigendynamik von Konflikten am ehesten entschärfen.

Akute Krise

Der 2. Wendepunkt:

Dieser Wendepunkt zwischen der latenten Krise und der akuten Krise markiert die Grenze zum Krisenmanagement. Es wird ab dem zweiten Wendepunkt trotz viel Arbeit kein Fortschritt mehr im Projekt erzeugt, sondern noch schlimmer: es geht rückwärts. Erreichte Ergebnisse werden in Frage gestellt oder schlecht bewertet. Die Projektpläne werden deutlich sichtbar nicht mehr eingehalten. Die Tendenz, Schuldige zu suchen

und den »Schwarzen Peter« herumzureichen, verstärkt sich. Der Erfolg wird immer unwahrscheinlicher.

Die Ziele sind in der **akuten Krise** ohne nachhaltige Eingriffe bis hin zur Sanierung des Projektes nicht mehr erreichbar.

In dieser Phase braucht es eine vertiefende Projektanalyse, um die richtigen Stellhebel für ein Krisenmanagement zu identifizieren. Hierzu braucht es den Blick von außen. Für die Neuausrichtung des Projektes ist ein Krisenmanagement notwendig. Kunden/Auftraggeber sind in das Krisenmanagement einzubeziehen. Ziele, Budget und Termine müssen wieder neu ausbalanciert werden. Wesentliche Ziele, Strukturen und die personelle Zusammensetzung des Projektes werden verändert.

Projektabbruch

Der 3. Wendepunkt:

Mit diesem Wendepunkt geht die Entscheidung für einen Projektabbruch einher.

Die akute Krise kann nicht behoben werden und eine Projektsanierung ist nicht mehr möglich, die einzig denkbare Lösung ist der **Projektabbruch**. Schadenbegrenzung ist das Ziel. Dies geschieht auf verschiedenen Ebenen. Vertragliche Verpflichtungen müssen abgegolten bzw.

derungen und ist bestrebt, die Schäden zu minimieren.

Die Projektorganisation wird aufgelöst. Sinnvoll – in der Hektik häufig vergessen – ist eine Unterstützung für die Beteiligten, damit sie ihre emotionale Balance wieder gewinnen und neue Energie tanken.

Die Krise wahrnehmen und benennen

Bei der Beschäftigung mit Krisen und deren nachträglicher Analyse fällt auf, dass fast immer Ereignisse und Daten von Beteiligten benannt werden, die bereits in einem frühen Stadium auf eine krisenhafte Entwicklung hindeuteten, nicht aber insgesamt den Glauben an den Erfolg erschütterten bzw. einen Richtungswechsel bewirkten. Wie beim Untergang der Titanic hält man trotz Eiswarnungen und einzelner kritischer Stimmen im eigenen Lager am eingeschlagenen Kurs fest.

Die zentrale Frage lautet: Wer muss welche Gefahr wahrnehmen, damit eine Kursänderung erfolgt?

Der Zeitpunkt, wann eine Krise wahrgenommen und thematisiert wird, ist für die Wahrscheinlichkeit einer Krisenbewältigung ganz entscheidend. Er bestimmt die Zeit, die für angemessene Reaktionen noch übrig bleibt, also ob wir am Eisberg unbeschadet vorbei kommen, ob wir vorbei schrammen oder mit voller Wucht von ihm aufgeschlitzt werden.

Je eher kritische Entwicklungen wahrgenommen werden, umso mehr Zeit bleibt für die Abwehr einer Bedrohung.

Die Wahrnehmung von Krisen erfolgt auf drei Ebenen in der Abfolge von Individuum, Team und Organisation. Die einzelnen Ebenen haben jeweils ihre eigenen Arbeitsweisen und Handlungsspielräume. Werden kritische Entwicklungen auf der individuellen Ebene wahrgenommen, löst dies keinesfalls

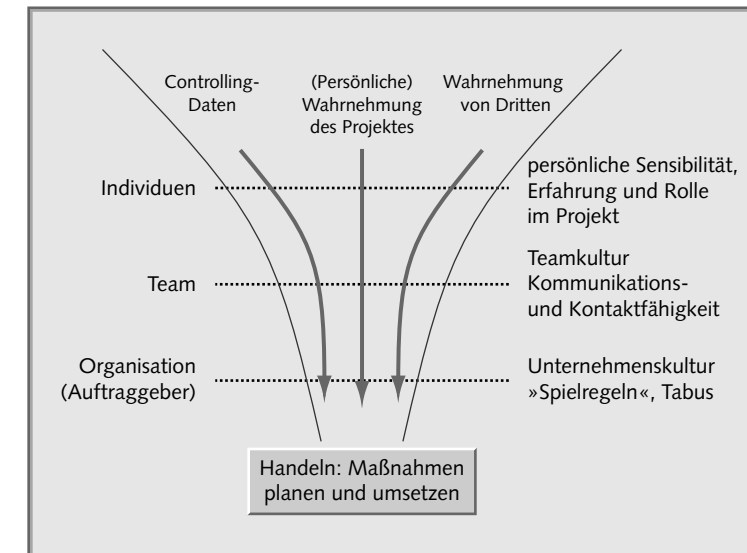


Abb. 3: Grenzen und ihre Durchlässigkeit

ausgeglichen werden. Für Kunden und Anwender sind Alternativlösungen zu schaffen. Der »Konkursverwalter« sorgt für eine möglichst kostengünstige Abwicklung von bestehenden For-

automatisch Reaktionen auf der Team- oder Organisationsebene aus (Abb. 3).

Von **Individuen** werden Anzeichen und Signale für eine Krise zum ersten Mal wahrgenommen:

»Da ist was.« Meist sind Emotionen, wie Unwohlsein, Druck, Stress und Verwirrung die Auslöser. Beobachtungen, Zahlen, Daten, Fakten zum Projekt, eigene Erfahrungen und Mut führen dazu, dass sich jemand entscheidet, seine Wahrnehmungen und Einschätzungen offen zur Sprache zu bringen. Manchmal reagieren Kollegen und Vorgesetzte mit Abwehrhaltungen, wie »Da übertreiben Sie aber.« oder »Man kann eine Krise auch herbeireden.«

Auf der Ebene vom **Team** werden zunächst Beobachtungen, Informationen und Einschätzungen auf informeller Ebene ausgetauscht. Man bestärkt sich in seinen Wahrnehmungen und Analysen oder verwirft diese. Schließlich stehen die kritischen Entwicklungen auf der offiziellen Agenda des Projektteams. Die Beobachtungen, Bedenken und mögliche Szenarien werden in der Projektsitzung besprochen und protokolliert.

Die Wahrnehmungsfähigkeit eines **Teams** gegenüber kritischen Entwicklungen ist von dem Vertrauen, der Teamkultur, der Qualität der Kommunikation, der Anspannung und dem äußeren Druck abhängig. Der Projektleiter spielt hier eine entscheidende Rolle bei der Frage, was thematisiert werden darf und was nicht. Auf dieser Ebene regelt das Projekt im Wesentlichen noch selber, welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

Hat die **Organisation (Auftraggeber)** von den kritischen Entwicklungen erfahren, sind externe Eingriffe in das Projektteam mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten. Entweder hat der Projektleiter selber davon berichtet oder etwas ist ohne sein Wissen nach außen gedrungen. Es kann aber auch sein, dass einfach aufgrund der Daten des Projektcontrollings klar ist: Das Projekt steckt in einer Krise. Spätestens ab diesem Zeitpunkt muss der Auftraggeber sich intensiv um das Projekt kümmern. Die Reizschwellen zwischen Individuum und Team, bzw. zwischen Team und Organisation sorgen dafür, dass der operative Fluss eines Projektes bzw. der Organisation im Ganzen nicht ständig gestört wird. Das ist ihre schützende Funktion.

Für eine Krisenabwehr bedarf es aber eines klaren Verständnisses von der Bedrohung. Erst ab dem Moment, in dem eine kritische Entwicklung von den maßgeblich Beteiligten als »kritisch« eingeschätzt wird, besteht die Chance, gemeinschaftlich entsprechende Maßnahmen zur Krisenabwehr aufzusetzen.

Beispiel:

- *Die nach innen wie außen kommunizierten Projektfortschritte sind vollkommen anders als der tatsächliche Projektfortschritt. Nach innen wie außen wird so lange wie möglich – bis es »auffliegt« – die »Fassade« gewahrt (Challenger-Katastrophe, Toll Collect).*

Der Krisencharakter von Projektverläufen wird anfangs fast immer unterschätzt. Krisenhafte Entwicklungen werden zunächst nicht wahrgenommen, dann nicht thematisiert und schließlich nicht wirklich bewältigt. Maßnahmen greifen nicht weit genug und der Mut fehlt. Am Anfang einer Krise reagiert das Projekt mit ganz schwachen Ausschlägen. Auf dem Höhepunkt der Krise, wenn alle Ebenen eingebunden sind, kommt es häufig zur völligen Übersteuerung.

»Krisenfestes« Projektmanagement

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den obigen Beschreibungen zum Verlauf von Krisen für die praktische Projektarbeit? Was ist zu tun und

Die Wahrnehmungsfähigkeit eines Teams gegenüber kritischen Entwicklungen ist von der Teamkultur abhängig

woran ist zu denken, um Krisen zu verhindern, frühzeitig zu erkennen bzw. zu bewältigen?

Wir stellen hier den Begriff der **Achtsamkeit** in den Mittelpunkt. Zu einem »krisenfesten« Projektmanagement gehören:

- Jeder ist persönlich achtsam gegenüber sich selber, dem Projekt und seinem Umfeld (Persönliche Achtsamkeit).
- Innerhalb des Projektes wird eine Kultur der Achtsamkeit vereinbart und praktiziert, in der kritische Stimmen gehört und sogar bewusst etabliert werden (Projektkultur der Achtsamkeit).
- Mit einem aussagekräftigen, regelmäßigen und zukunftsorientierten Projektcontrolling werden Veränderungen im Projekt sichtbar gemacht (Projektcontrolling mit dem Blick nach vorne).

- Neben der laufenden Fortschrittskontrolle empfiehlt sich der »Besuch von Aussichtstürmen«, um aus der Distanz zur operativen Hektik neue Perspektiven zu gewinnen (Watchpoints).

Persönliche Achtsamkeit

Krisen werden als erstes von Personen wahrgenommen und thematisiert – oder auch nicht.

Die eigene Achtsamkeit wird durch Distanz zur operativen Hektik erhöht. Nicht umsonst sind vielfältige Ratschläge zu Entspannung und Stressabbau populär. Zur Distanz gehört auch die Bereitschaft, das eigenen Denken und Handeln kritisch zu überprüfen und Alternativen zu erwägen.

Die persönliche Achtsamkeit erstreckt sich auf das Projekt, sein Umfeld und auf sich selbst. Unwohlsein und Stress-Symptome sind meist Spiegelbilder von kritischen Entwicklungen im Projekt.

Last but not least gehört zur persönlichen Krisenfestigkeit der Mut und die Fähigkeit, kritische Themen anzusprechen und andere damit zu konfrontieren.

Projektkultur der Achtsamkeit

Mit der Prägung einer »Kultur der Achtsamkeit« wird – neben dem »So ist das bei uns« – eine Haltung des »Sind wir noch auf dem richtigen Weg?« etabliert. Dies ist das Fundament für ein krisenfestes Projektmanagement.

Was prägt eine krisenfeste Projektkultur?

Sich von Erfolgsrezepten verabschieden

Es ist paradox, aber krisenfestes Projektmanagement beginnt mit der Akzeptanz der Tatsache, dass Krisen nicht wirklich vermeidbar sind.

Krisenfeste Kulturen brüsten sich nicht mit Erfolgen, sondern setzen alles daran, potenzielle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Störungen und ungute Gefühle werden frühzeitig aufgegriffen und zur Sprache gebracht. Niemand zögert, unerwartete Vorkommnisse zu berichten und es ist keine Schande »die Ampel auf gelb oder sogar rot« zu stellen. In Statusberichten werden die Mitarbeiter angehalten, Störungen und unerwartete Ereignisse zu notieren. Störungen, Fehler und Beinahe-Fehler wer-

den als Gelegenheit gesehen, etwas über das gesamte Projekt und sein Umfeld zu lernen.

Konflikte als Symptom begreifen

Wenn es eine krisenhafte Entwicklung gibt, spiegelt sich dies häufig in den Konflikten zwischen Personen oder Interessengruppen wieder. Eine konstruktive Konfliktkultur heißt: Konflikte werden als willkommener Anlass genommen, etwas Neues über sich und das Projekt zu erfahren. Sie kommen auf den Tisch und werden bearbeitet.

Abneigung gegenüber Simplifikationen

Projektbeteiligte sträuben sich gegen Simplifikationen und wissen, dass Projekte und deren Umfeld komplex und instabil sind.

Die Haltung: »Sind wir noch auf dem richtigen Weg?« ist das Fundament für ein krisenfestes Projektmanagement

Skeptisch werden Erfahrungen, Wissen und bewährte Taktiken immer wieder überprüft, um das Repertoire der eigenen Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Skeptiker sind herzlich willkommen. Es gilt der Grundsatz: Erst differenzieren, dann integrieren.

Reaktionsmöglichkeiten auf Vorrat

Sie bereiten sich auf den »Ernstfall« vor und steigern ihre »Reaktionsmöglichkeiten auf Vorrat«.

Intelligente Reaktionen und Planungsalternativen werden durchgespielt, unterschiedliche Szenarien simuliert. Ein Beispiel ist das klassische Risikomanagement. Im Risikomanagement überlegt man, was alles passieren könnte, analysiert und bewertet die Risiken und vereinbart dann Maßnahmen zur Reduzierung des Risikos. Es werden Wissen, Ressourcen und Problemlösungs-Fähigkeiten für den »Ernstfall« aufgebaut.

Zu den Reaktionsmöglichkeiten auf Vorrat gehört auch die frühzeitige Schaffung von Entscheidungs- und Eskalationswegen. Mit »Mini-Krisen« (z.B. eine Entscheidung in den Lenkungsausschuss delegieren) wird das Funktionieren der Entscheidungswege getestet.

Wertschätzung von Expertise

In kritischen Situationen entscheiden diejenigen über eine Problemlösung, die am besten dafür qualifiziert sind. Dies geschieht unabhängig von der hierarchischen Position. Und wenn etwas schief geht, werden flexible Entscheidungsstruk-

turen ins Leben gerufen. Manchmal sind es die fachlichen Experten, die sich um technische Probleme kümmern, dann wieder sind es Projektleiter und Führungskräfte, die mit Entscheidungen im politischen Netzwerk vertraut sind. Geschieht etwas Ungewöhnliches, weiß man, wer bei welchem Problem wie helfen kann.

Störungen gehen vor

Eine altbekannte Regel für Teamarbeit dient dazu, sich gründlich mit Störungen zu beschäftigen: »Störungen gehen vor«. Diese Regel ernst genommen fördert auch die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Systemebenen: Individuen, Team und Organisation.

Kommunikation zwischen allen Ebenen

Ein Weg, eine Krise zu vermeiden, ist der regelmäßige Austausch mit den Key-Playern des Projektes und eine offene Informationspolitik mit allen Bereichen/Personen des Unternehmens. Sinnvoll ist es, möglichst viel auf öffentlichen Bühnen (wie Gremien) zu informieren. Dies reduziert die Bedeutung der Gerüchteküche und sorgt dafür, dass alle Informationskanäle für mögliche Fehlentwicklungen genutzt werden.

Projektkultur der Achtsamkeit etablieren

Kultur entsteht nicht am Reißbrett. Eine bestimmte Kultur kann man nicht einfach einführen und dann ist sie da. Kultur wird gelebt und erlebt. Sie ist immer da. Elemente und Ideen aus der oben beschriebenen Kultur der »Achtsamkeit« können als Leitbild für die Zusammenarbeit im Projekt vereinbart werden. Zu einem späteren Zeitpunkt überprüft man z.B. mittels eines Fragebogens und/oder in einem Workshop, ob bzw. wie diese Kulturelemente gelebt werden.

Ganz entscheidend für die Prägung einer Projektkultur ist die Haltung der Projektleitung. Welche Denk- und Verhaltensweisen werden von ihr geschätzt, welche werden eher abgewertet? Das Verhalten der Leitung wird genau beobachtet und setzt Maßstäbe für die Projektmitarbeiter.

Projektcontrolling mit dem Blick nach vorne

Eine solide Projektplanung, ein vorausschauendes Risikomanagement und regelmäßiges Projektcontrolling helfen, Fehlentwicklung frühzeitig zu erkennen. Einen Projektplan braucht man im Projekt nicht nur, um Kosten und Aufwand abzuschätzen, sondern um überhaupt Abweichungen erkennen zu können. Ohne Planung ist die Wahrnehmung von Krisen ausgeschlossen, d.h. ein krisenfestes Projektmanagement nicht möglich.

Das Projektcontrolling ist eine permanente Aufgabe im Projekt. Davon unterscheiden wir Projektanalysen (Watchpoints), die zu fest vereinbarten Zeitpunkten erfolgen (Abb. 4).

In manchen Organisationen beschränkt sich das Projektcontrolling auf Aussagen (Erfolgsgeschichten oder Rechtfertigungen) zu dem, was in der Vergangenheit gelaufen ist.

Mit dieser Art von vergangenheitsbezogenem Projektcontrolling ein Projekt zu führen ist das gleiche, als ob man mit dem Blick in den Rück-

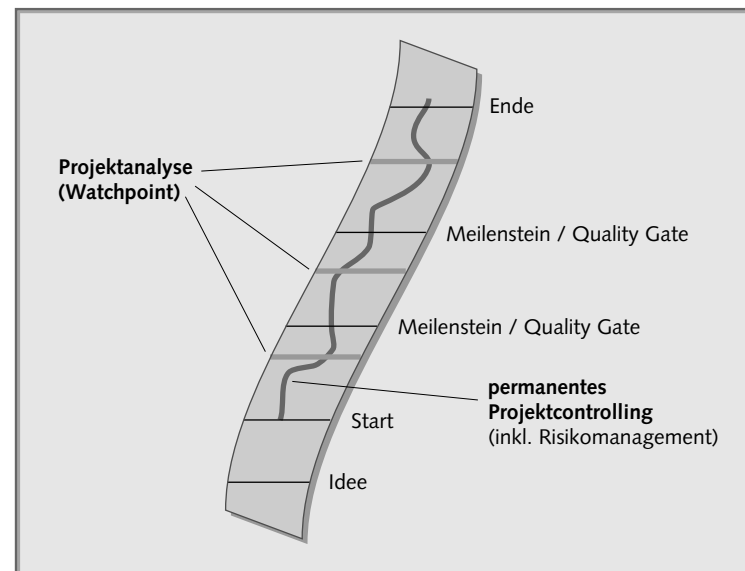


Abb. 4: Projectanalyse und Projektcontrolling

spiegel ein Auto steuern wollte. Für ein vorausschauendes Projektmanagement ist der Blick nach vorne notwendig, so dass man Stromschnellen, Wasserfälle und Hindernisse frühzeitig bemerkt und Zeit hat, das Ruder herum zu reißen.

Bei einem Projektcontrolling mit dem Blick nach vorne werden neben SOLL-IST-Vergleichen Trendaussagen über zukünftige Entwicklungen getroffen. Dazu gehören:

- Restwertschätzungen (*estimated cost to complete*) in Bezug auf Aufwände/ Kosten; Ter-

- mine und Meilensteine
- Earned Value Berechnungen
- Aussagen zu potenziellen Risiken

Watchpoints – Systematisch alle Ecken ausleuchten

»Die größte Offenbarung ist die Stille.« (Laotse). Für eine systematische Projektanalyse ziehe ich mich bewusst für ein bis zwei Tage von der operativen Hektik des Projektgeschäftes zurück. Nur so ist es möglich, neue Perspektiven auf das Projekt zu gewinnen und tieferliegende Dynamiken im Projekt zu erkennen.

Eine Projektanalyse ist eine systematische Standortbestimmung für ein Projekt. Dabei werden die wichtigsten Merkmale eines Projektes, seine Stärken und Schwächen sowie seine Chancen und Risiken erfasst. Die Übersicht (Abb. 5) kann für eine solche Standortbestimmung genutzt werden.

Alle möglichen Krisenarten – operativ, strategisch und politisch – sind bei einer Krise zu betrachten. Nur eine Betrachtung aller Umstände führt zu den tiefer liegenden Ursachen einer krisenhaften Entwicklung. Danach werden wirksame Maßnahmen für die Krisenbewältigung eingeleitet.

Eine Analyse des Umfelds und der Interessen ist hilfreich, um das politische Feld und die Machtverhältnisse zu verstehen.

Wichtiges Ziel einer Projektanalyse ist, dass die Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständ-

Die Krisenbewältigung erfordert besonderes Führungshandeln. Unter Zeitdruck wird das Projekt neu aufgesetzt

nis vom Status des Projektes haben. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beteiligten werden gründlich untersucht und besprochen.

Hilfreich ist hier eine neutrale Moderation dieses Prozesses. Sie sorgt für eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre, in der kritische Themen ohne Gesichtsverlust angesprochen werden. Darüber hinaus achtet sie darauf, dass nicht vorschnell Informationen ausgefiltert und verworfen werden.

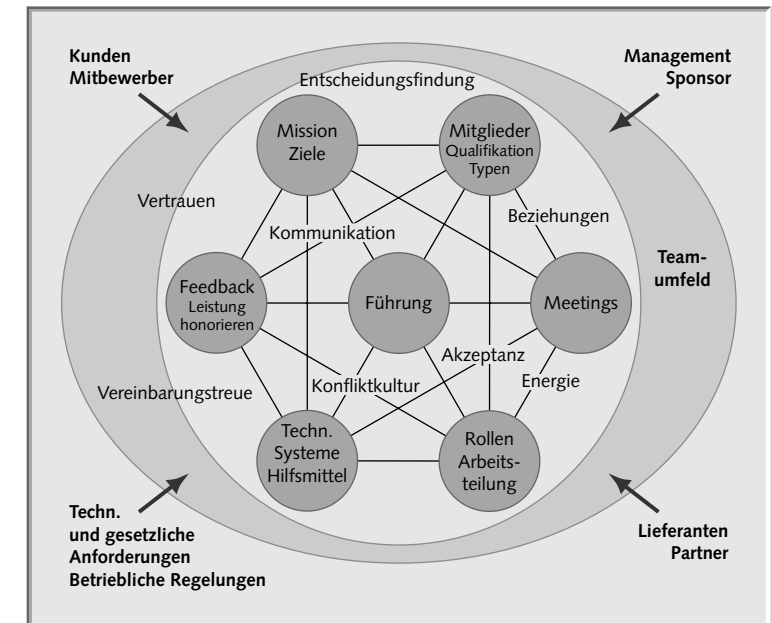


Abb. 5: Merkmale eines Projektes zur Projektanalyse

Sobald bei den beteiligten Personen (Projektmitarbeiter, Auftraggeber, Kunden...) ein gemeinsam getragenes Verständnis der Risiken und Herausforderungen existiert, sind kraftvolle Aktionen und Sanierungsmaßnahmen möglich.

Watchpoints sollten Sie am Beginn des Projektes fest vereinbaren, sonst fallen sie schnell in der operativen Hektik unter den Tisch.

Krisen bewältigen und das Projekt sanieren

Krisenbewältigung beginnt mit dem öffentlich ausgesprochenen Satz: »Wir stecken mit dem Projekt in einer Krise!« Entscheidend für den weiteren Verlauf des Krisenmanagements ist, wer diesen Satz ausspricht.

Wird dies vom Projekt/Projektleiter/Projektteam benannt, besteht die Chance, dass das

Projekt den Auftrag zur Projektsanierung bekommt, ohne dass es zu gravierenden Personalveränderungen im Projekt kommt.

Wird die Krise vom Auftraggeber oder Kunden zuerst angesprochen, ist damit fast immer ein Wechsel von Schlüsselpersonen in der Projektführung verbunden. Die Vertrauensbasis zwischen Auftraggeber, Kunden und Projektleitung ist gestört. Der »Notfall« ist eingetreten, das Projekt ist ein Sanierungsfall.

Die Krisenbewältigung erfordert besonderes Führungshandeln. Unter Zeitdruck wird das Projekt neu aufgesetzt, d.h. Ziele, Pläne und die gesamte Projektorganisation und -besetzung stehen zur Disposition. Das folgende Schaubild zeigt die Schritte auf dem Weg durch das »Tal der Tränen« zurück zum Normalbetrieb (Abb. 6).

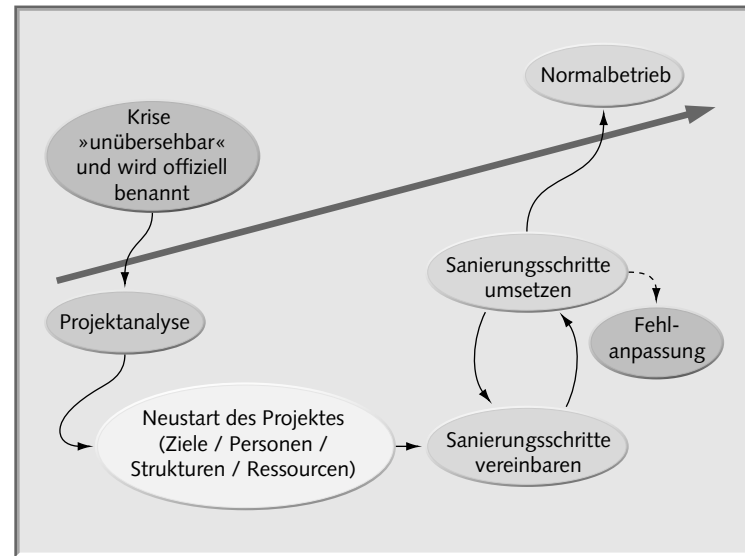


Abb. 6: Schritte der Krisenbewältigung

Projektanalyse

Eine der wesentlichen Aufgaben der Projektanalyse ist es, die Akzeptanz für das Vorhandensein einer Krise zu schaffen und Handlungsfelder zu benennen. Hier darf die Projektanalyse nicht an der Spitze des Eisberges (siehe oben) verweilen, sondern muss aufzeigen, inwieweit es sich um eine operative, strategische oder politische Krise des Projektes handelt.

Der Bericht zur Projektanalyse schafft die Grundlage für ein gemeinsames Krisenverständnis und zeigt gleichzeitig Wege aus der Krise auf.

Die Projektanalyse sollte mit projektexterner Unterstützung erfolgen, um

- eine neutrale und unabhängige Sicht der Situation einzuführen,
- eine umfassende Sicht auf das Projekt und das Projektumfeld zu gewährleisten,
- dafür zu sorgen, dass alle relevanten Informationen auf den Tisch kommen
- radikalen Vorschlägen für die Sanierung Gehör zu verschaffen.

Überlegen Sie, was passieren würde, wenn Sie das Projekt einfach stoppten und nicht mehr weiter verfolgten. Vertragliche und juristische Konsequenzen sind dabei zu klären.

Neustart des Projektes

Wenn der Notstand ausgerufen ist, treten die »Notstandsgesetze« in Kraft. Eine »Stunde Null« ist notwendig, dies nicht nur im Projektteam sondern auch mit dem Projektumfeld, den Auftraggebern und Kunden. Eine neue Auftragsklärung mit neuen Vereinbarungen bezüglich Zielen, Personen, Ressourcen und Strukturen ist notwendig. Mit Kunden/Auftraggebern sind diese Vereinbarungen zu treffen. Ohne das Commitment von

Auftraggeber bzw. Kunden ist eine grundlegende Kehrtwende nicht möglich.

Der Wechsel von Schlüsselpersonen ist – sofern nicht nur »Bauern« geopfert werden – eine wichtige Maßnahme im Rahmen des Krisenmanagements. Nicht nur die Signalwirkung, dass die Krise nun aktiv angegangen wird, ist wichtig. Neue Mitarbeiter können unvorbelastet an die anstehenden Themen heran gehen, müssen sich nicht rechtfertigen und bringen frischen Wind in das Projekt. Häufig ist dies ein entscheidender Wendepunkt. Doch Vorsicht: Bei strategischen und politischen Krisen hat meist auch das Projektumfeld zur Krisenentwicklung beigetragen. Entsprechend sollte auch im Umfeld über personelle Veränderungen nachgedacht werden. Auf alle Fälle sollten personelle Veränderungen vom Kunden akzeptiert werden.

Sanierungsschritte vereinbaren und umsetzen

In diesen zwei iterativen Schritten geht es um ein zeitlich begrenztes Krisenmanagement. Auf vorgefertigte Handlungsmuster kann nicht zurückgegriffen werden.

Viel Kommunikations- und Abstimmungsaufwand ist notwendig, insbesondere mit dem Auftraggeber/Kunden, um das angegriffene Vertrauen wieder neu aufzubauen.

Wesentliche Handlungsfelder im Krisenmanagement sind folgende:

- Identifizieren Sie Ihr zentrales »Publikum« und sorgen Sie für einen intensiven direkten Austausch mit den Schlüsselpersonen. Häufig

setzt sich die Krise fort, weil keine intensive Abstimmung durch Kommunikation mit den Auftraggebern, den Mitarbeitern, Kunden und Leistungsnehmern erfolgt.

- Ein straffes Krisenmanagement braucht kurze Entscheidungswege. Der Krisenmanager braucht das Vertrauen und den »kurzen Draht« zum Auftraggeber.
- Geben Sie Orientierung als Person und reden Sie über die Ziele und was die nächsten Schritte sein werden. Die Mitarbeiter genießen Orientierung, direkten Austausch und eine sichtbare Gemeinschaft.
- Beachten Sie beide Ebenen der Kommunikation, die emotionale und die fachlich-inhaltliche. Geben Sie den Gesprächen über emotionale Anspannungen einen Raum – auch für sich selbst. Dies entlastet die spätere Behandlung von Sachfragen.
- Lassen Sie sich von jemandem unterstützen, der nicht von der Krise betroffen ist und als neutrale Beratung für Gelassenheit und Entlastung sorgt.

Fehlanpassung

Die Gefahr besteht, dass man nicht zum Kern der Krisendynamik vordringt und Projekte wieder in ihre alten krisenhaften Muster verfallen:

- Politische und strategische Krisen werden nur auf der operativen Ebene bearbeitet.
- Projektleiter werden ausgewechselt, der Projektauftrag und die Planung werden nicht weiter überprüft und angepasst.
- Eine vertiefende Projektanalyse unterbleibt, Ursachen werden nicht erkannt und krisenhafte Dynamiken nicht unterbrochen.
- Es mangelt nach wie vor an einer Kultur der Achtsamkeit.

Normalbetrieb

Gelingt das Krisenmanagement und wächst allseits das Vertrauen in die Situation und in die Beteiligten, kann das Projekt wieder in den »Normalbetrieb« übergehen.

Literaturhinweise:

BATESON, G. (1987) Geist und Natur. Frankfurt: Suhrkamp

DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (2002) Change Management. Frankfurt: Campus

GAREIS, R. (Hg.) (1994) Erfolgsfaktor Krise. Wien: Signum

GRABER, E.B. (2001) Projekterfolg durch Rückbindung an die Unternehmensvision, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

TREBESCH, K. (2003) Projektmanagement auf dem Prüfstand. *Organisationsentwicklung*, 3: 80 – 85

SHAPIRO, A./LORENZ, C. (2000) Large-Scale Projects as Complex Systems: Managing »Scope Creep«. *The System Thinker*, Vol 11, 1: 1-5

SIMON, F.B. (1999) Die Kunst, nicht zu lernen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

VESTER, F. (2002) Die Kunst vernetzt zu denken. München: dtv

WEICK, K.E./SUTCLIFFE, K.M. (2001) Managing the Unexpected. San Francisco: Jossey-Bass

WEICK, K. (1996) Drop your Tools: An Allegory for Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (6): 301-313.

WILDFÖRSTER, R./WINGEN, S. (2001) Projektmanagement und Probleme. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme