

Projektfallen vermeiden

Was tun, wenn etwas schief geht – Krisenmanagement im Projekt

Natürlich kennen wir in Managementkreisen die ermutigende Tatsache, dass das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ aus „Chance“ und „Gefahr“ zusammengesetzt ist. Während in großen Konzernen schon eine große Krisenwelle kommen muss, um das ganze Schiff ins Schlingern zu bringen, reicht bei einem kleineren Mittelstandsboot oft eine unerwartete Projektkrise, um nasse Füße zu bekommen.



Für Sie als Projektmanager, dessen Projekt sich vielleicht gerade trotz des vorbildlichen Risikomanagements in einer schweren Krise befindet, mag es vielleicht tröstlich sein, dass in einer Krise auch immer eine Chance schlummert. Damit wir diese Chance aber nutzen können, müssen wir die Krise erst mal „überleben“. In diesem Beitrag stelle ich hierzu einige grundsätzliche Überlegungen an und zeige Spielregeln für erfolgreiches Handeln in Projektkrisensituationen auf.

Erfolgreiche Handlungsmaximen...

Die Strategien der Krisenmanager in den unterschiedlichsten Bereichen basieren auf klaren Handlungsmaximen:

► Es ist klar unterschieden und definiert, wie im Krisenfall gehandelt und wie kommuniziert wird.

► Es ist klar unterschieden, wie die Kommunikation nach innen im Krisenteam läuft und wie die Kommunikation nach außen an den Rest der Organisation oder die Öffentlichkeit organisiert wird.

► Die Reihenfolge beim Handeln ist klar festgelegt: Zuerst die Höhe des Schadens begrenzen, danach die negativen Folgen beheben und anschließend dafür sorgen, dass es beim nächsten Mal nicht wieder schief geht.

Dieser Umgang mit Krisen gehört für Projektmanager zum Handwerkzeug und sollte eigentlich sicher und effizient ablaufen. Warum wird trotzdem im Krisenfall häufig völlig anders agiert?

...werden durch „die Lust an der Krise“ gefährdet!

Ein Teil der Antwort liegt an dem, was ich persönlich mit „die Lust an

der Projektkrise“ bezeichne. Bitte verwechseln Sie dies nicht mit der Sensationsgier derjenigen, die nicht betroffen sind. Dieses „Gaffer-Phänomen“ gibt es in Projektkrisen natürlich auch. Nein, ich meine die Lust der Betroffenen an der Krise, in der sie mitten drin stecken!

Im letzten Heft dieser Zeitschrift haben wir Risikomanagement als den Ablauf beschrieben, der Risiken ermittelt, bewertet, Maßnahmen plant und die Durchführung dieser Maßnahmen verfolgt. Seien wir ehrlich, das hört sich doch sehr nach „Buchhalter“ oder „Bedenkenträger“ an. Hier sind jedoch in der Tat Tugenden wie Ehrlichkeit und Aufmerksamkeit gefragt. Alles wenig heldenhaft!

Ganz im Gegensatz dazu gilt: *Krisen machen Helden!* In der Projektkrise, wenn etwas ordentlich schief gegangen ist, können die

Manager ihre Einsatzbereitschaft vortrefflich signalisieren. Da werden die teuren Krawatten zur Feier der Krise etwas gelockert und Hemdsärmel werden aufgekrempelt. Es wird rund um die Uhr gearbeitet und der Pizzabringdienst wird alarmiert.

Es gibt Mitarbeiter, die man nur sehr selten dazu bringen kann, Mehrarbeit zu leisten oder geplante Abwesenheiten zu verschieben, um ein Projektrisiko zu beseitigen. Die gleichen Kollegen stehen dann aber sofort „Gewehr bei Fuß“, wenn es darum geht, im Krisenfall mitzumischen. Nach zwei oder drei Tagen voller Überstunden, gestressten Managern, hektischen Besprechungen mit viel zu vielen Teilnehmern und fleißiger Arbeit der gelassenen Fachleute im Hintergrund, ist die Krise bewältigt. Unnötig zu sagen, dass viele dieser Krisen durch gutes Risikomanagement entweder hätten vermieden werden können, oder auch nur mit weniger spektakulären Auswirkungen über die Bühne gegangen wären.

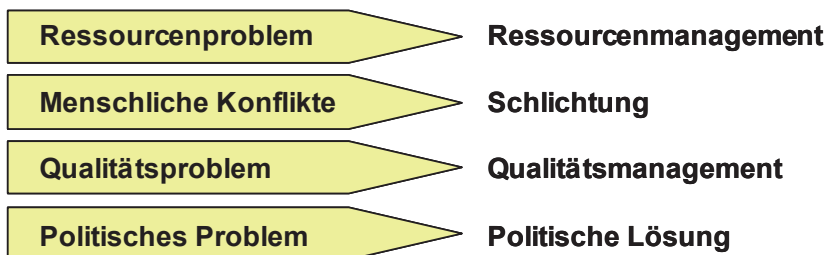
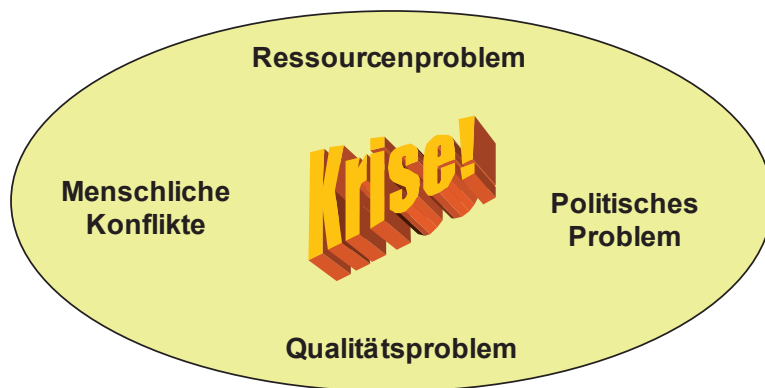
Die Leute, die öffentlich sichtbar den Schlamassel beseitigt haben und die Welt gerettet haben, werden danach als Helden gefeiert. Es ist dann nicht so wichtig, wie die Krise bewältigt wird, sondern es rückt in den Vordergrund, wer sie bewältigt.

Schaffen Sie in Ihrem Projekt die Schuldfrage ab!

Damit geht oft auch die Frage nach dem Schuldigen einher: Wer hat es denn eigentlich verbockt?

Wenn die Frage nach dem Schuldigen im Raum steht, ist es ein natürlicher Reflex nachzuweisen, dass man selber nicht schuld ist. Kein ganz leichtes Unterfangen, in einer Situation in der Emotions- und Stresslevel extrem hoch sind. Und das kostet Zeit und Energie, die sinnvoller eingesetzt werden könnten. Sie brauchen einen kühlen Kopf und kein schlechtes Gewissen, um angemessen reagieren zu können.

Damit Sie gar nicht erst in diese Falle tappen, sollten Sie schon früh-



Nicht alles vermischen: Bearbeiten Sie jede Facette der Krise mit dem richtigen Werkzeug!

zeitig in Ihrem Projekt dafür sorgen, dass die Schuldfrage ein für alle Mal in den Papierkorb wandert. Üben Sie das ruhig schon mal bei kleinen Problemchen und Fehlern. Sie haben es im Krisenfall dann leichter.

Ersetzen Sie die moralische Schuldfrage durch die folgenden konstruktiven Fragestellungen auf der organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Ebene:

- ▶ Wer kann die Maßnahmen organisieren, die zur Schadensbegrenzung führen?
- ▶ Wer kann die Schäden beheben?
- ▶ Wer kann dafür sorgen, dass so etwas nicht noch einmal passiert?
- ▶ Wer trägt die Kosten?

Zusätzlich zu diesen eher allgemeinen und grundlegenden Betrachtungen, gibt es noch ein paar wirklich hilfreiche Tipps, wie man im Falle einer kleinen oder großen Projektkrise erfolgreich agieren kann.

Krisenmanagement-Tipp 1: Die „Regel der verschlossenen Tür“.

Die oben beschriebene menschliche Affinität der Helden und Gaffer

führt zwangsläufig dazu, dass sich im Krisenumfeld gerne besonders viele Menschen tummeln. Sparen Sie sich an dieser Stelle die Frage, wo die gleichen Personen eigentlich alle stecken, wenn Sie im normalen Projektverlauf mal eine Bitte haben. Die ganz normale menschliche Sensationsgier führt dazu, dass bei Hochwasser die Autos der „Katastrophen-touristen“ den Weg versperren. Auch in Ihrem Projekt werden Sie solche Effekte nicht vermeiden können, schließlich arbeiten Sie mit Menschen zusammen. Aber Sie können das „im Weg rumstehen“ deutlich abschwächen, indem Sie diszipliniert und konsequent die Anzahl der Beteiligten im Krisenmanagement ganz drastisch reduzieren und Krisengespräche hinter verschlossenen Türen stattfinden lassen – mit der Mindestanzahl an Personen – je weniger, desto besser.

Krisenmanagement-Tipp 2: „Nicht alles in einen Topf“.

Denken Sie an ein leckeres Mittagessen in der Kantine:

- ▶ Eine Gemüsecremesuppe als Vorspeise
- ▶ Schweinebraten mit Rotkohl und Klößen als Hauptgang und

► einen leckeren Schokopudding zum Dessert.

Das schaffen Sie normalerweise spielend. Maximal das Suppenkoma während der Besprechung nach der Mittagspause macht Ihnen etwas zu schaffen.

Nun stellen Sie sich die gleichen Zutaten – nur anders serviert – vor: Alles in einen Topf, Suppe, Pudding und Braten einmal kräftig miteinander vermischt.

Sieht ekelig aus und Sie würden vermutlich eher hungrig vom Tisch aufstehen, als diese undefinierbare Masse zu verspeisen.

Während dieses Verfahren beim Mittagessen in der Kantine undenkbar erscheint, wird es prompt im unmittelbar daran anschließenden Krisenmeeting im Konferenzraum jedoch angewendet:

- Es gibt technische Probleme.
- Die Gründe für die technischen Probleme sind unbekannt.
- Es ist keiner da, der sich mit der Technik auskennt.
- Und es ist auch nichts dokumentiert.

Wenn Sie diese Probleme in einen Topf werfen und mittels heftiger Diskussionen kräftig umrühren, dann haben Sie anschließend eine unappetitliche Mischung, die man vermutlich mit „Wir können nichts dagegen tun“ umschreiben würde.

Betrachtet man hingegen gesittet die einzelnen Komponenten des Problems auch einzeln, kommt man schnell zu nahe liegenden Lösungsansätzen wie:

- *Es gibt technische Probleme?* Also brauchen wir eine technische Übergangs- oder Ausweidlösung.
- *Die Gründe für die technischen Probleme sind unbekannt?* Also müssen wir sie analysieren.
- *Es ist keiner da, der sich mit der Technik auskennt?* Also müssen wir jemanden alarmieren, der sich auskennt.
- *Und es ist auch nichts dokumentiert?* Also müssen wir dringend dafür sorgen, dass sobald wie möglich eine Dokumentation erstellt wird. – Gleich

Susanne Neuhaus (Neuhaus Consulting): Rauben Sie den Kollegen die Lust am Krisenmanagement und stärken Sie damit Ihrem Risikomanagement den Rücken!



festlegen: Wann und von wem?

Ich habe in Problemsituationen – und auch in ausgewachsenen Projektkrisen – vielfach erlebt, wie eine Reihe durchaus lösbarer Probleme, beispielsweise Ressourcenengpässe, veränderte Rahmenbedingungen, Kommunikationsmängel und Zeitverzug, ausreichend verquirlt auch die hartgesottesten Optimisten in völlige Verzweiflung gestürzt haben. Und andersherum: Eine scheinbar völlig verfahrenere Krisensituation, in der schon über einen Projektstopp nachgedacht wurde, konnte mit einem kleinen Maßnahmenbündel gerettet werden, weil die Probleme einzeln beleuchtet wurden und danach sinnvolle, heilende Maßnahmen, jeweils passend zu den einzelnen Problemkomponenten, aufgesetzt wurden.

Krisenmanagement-Tipp 3: Handeln Sie „Wie immer, nur schneller“.

Damit Sie durch Folgefehler eine Krise nicht noch verschlimmern, sollten Sie vermeiden, dass Aktionen durchgeführt werden müssen, die vom normalen Procedere abweichen. Bei Sonderaktionen ist die Gefahr, Fehler zu machen, besonders hoch. Und damit wird Ihre Krise womöglich noch verschlimmert.

Sorgen Sie stattdessen dafür, dass möglichst viele der Aufträge, die für die Krisenbewältigung nötig sind, ohne irgendwelche Spezialvarianten in bewährter und eingeübter Manier durchgeführt werden können, allerdings mit allerhöchster zeitlicher Priorität.

Natürlich rauben Sie demjenigen, der die Aktion durchführen muss, den Heldenorden für besondere Verdienste. Aber Ihrem Projekt wird das gut tun. Den Kollegen die Lust am Krisenmanagement nachhaltig zu nehmen, ist nämlich die erfolgreichste Methode, um der großen Schwester, dem Risikomanagement, den Rücken zu stärken.

Im Krisenmanagement ist dieselbe analytische Schärfe gefragt, die Ihnen auch bei der Planung des Projekts schon gute Dienste geleistet hat. Die Aufgabe muss in ihre Einzelteile zerlegt werden. Daraus muss eine sinnvolle Reihe von Maßnahmen erarbeitet werden. Diese Maßnahmen müssen geplant, kommuniziert, durchgeführt und überwacht werden. Eigentlich ein ganz einfacher Weg, der gänzlich unaufgeregt zum Erfolg führt.

Susanne Neuhaus,
Neuhaus Consulting