

Thor Möller

TÜV Media

Krisen in Projekten erkennen und bewältigen

- Leseprobe -

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8249-1445-6

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2011
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2011

Die Inhalte dieses Werks wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Krisen in Projekten erkennen und bewältigen

von
Thor Möller

1. Einführung und Überblick

Man stelle sich vor, dass man bei starkem Sturm und großer Verzweiflung aus einem Segelschiff einfach aussteigen könnte, und dann wäre alles wieder gut. Hätte dann je jemand Kap Horn umsegelt? Wir alle durchlaufen Krisen in unserem Leben; und sie sind fast schon immanenter Bestandteil bei schwierigen Projekten. In der Regel geht man aus Krisen gestärkt hervor. Neben den vielfältigen Erfahrungen in diesen Extremsituationen bekommt man vor allem die Erkenntnis, dass man die aussichtslose Situation überstanden hat. Diese Erfahrung gibt erfahrenen Projektmanagern bei künftigen Projektkrisen die Zuversicht, auch noch so schwierige Situationen überstehen zu können.

**Krisen gehören
zu Projekten**

Bei aller Planungsfähigkeit kann man nicht verhindern, dass Projekte auch heikle Phasen durchlaufen: Das Wesen von Projekten liegt ja gerade darin, dass sie in Neuland vordringen und über herkömmliche Lösungsansätze hinausreichen sollen. Das Erobern von neuem Terrain ist immer mit Unwägbarkeiten und Risiken verbunden – und damit auch mit mangelnder Plan- und Vorhersagbarkeit. Um neue Kontinente zu entdecken, muss man die bekannten Küsten verlassen und somit höhere Risiken eingehen, die auch zu Krisen führen können. Die entscheidende Frage dabei ist, wie man sich auf Kri-

sen einstellt, sie frühzeitig erkennt und wie man dann mit ihnen umgeht!

Zielgruppe des E-Books

Das E-Book richtet sich an alle Projektmanager und Projektteammitglieder, die operativ in Projekten arbeiten, sowie an Projektmanagement-Verantwortliche in Organisationen. Des Weiteren können Projektmanagement-Coachs, -Berater und -Trainer wertvolle Informationen für ihre Arbeit gewinnen.

Ziele des E-Books

Dieses E-Book vermittelt in erster Linie das Aufspüren, Bearbeiten und Überstehen von Krisen in Projekten. Die Leser kennen nach der Lektüre Methoden und Handlungsmöglichkeiten zur Krisenprävention, Früherkennung und Bewältigung von Projektkrisen.

Aufbau des E-Books

Das E-Book beinhaltet eine praxisgerechte Bearbeitung der Thematik. Nach einer Begriffsbestimmung und -abgrenzung zum Thema Projektkrisen und zu verwandten Begriffen beschreibt es zunächst präventive Maßnahmen zur Verhinderung von Krisen. In der nächsten Stufe zeigt es, wie man Krisen frühzeitig erkennt, diese dann schnellstmöglich analysiert sowie anschließend bekämpft und übersteht.

2. Was sind Projektkrisen?

Definition Krise und Krisenmanagement

Krisen sind Situationen, bei denen sich Beteiligte und/oder Betroffene in einem Gefühl der Ausweglosigkeit befinden. Sie sind gekennzeichnet durch ein Ohnmachtsgefühl, der Situation hilflos ausgesetzt zu sein. Krisenmanagement bündelt Aktivitäten in Form von präventiven Maßnahmen zur Verhinderung von Krisen, Maßnahmen zum Aufspüren und Analysieren sowie zum Bewältigen von Krisen.

In jeder Krise stecken Chancen

Das chinesische Schriftzeichen für den Begriff Krise setzt sich aus den Schriftzeichen für die Begriffe Problem und Chance

zusammen (siehe Abb. 4.9.6-1). Hieraus ist die bekannte Betrachtungsweise zu erkennen, dass in jeder Krise auch Chancen stecken.

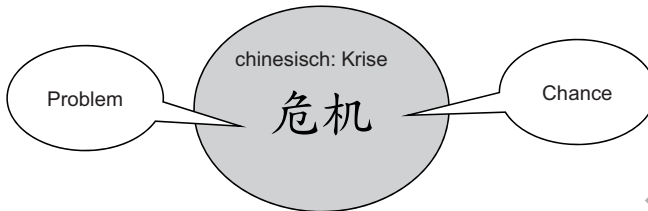


Abb. 4.9.6-1: Chinesisches Schriftzeichen für Krise

Ein zur Hälfte gefülltes Glas kann man als halbvoll oder halbleer betrachten. Der Optimist sieht immer die positive Seite und konzentriert sich darauf. Nach dem Motto „Irgendwie werden wir das schon schaffen!“ gibt er nicht auf. Eine Kindergeschichte handelt von zwei Fröschen, die bei einer nächtlichen Wanderung in eine Milchkanne springen. Leider schaffen sie es nicht, wieder herauszukommen. Während der Pessimist sich relativ schnell aufgibt, auf den Boden sinkt und ertrinkt, versucht der Optimist trotz aller Ausichtslosigkeit die ganze Nacht aus der Kanne herauszuspringen. Nach vielen Versuchen beginnt die Milch langsam zu flocken und zu klumpen. Der Frosch findet nun genügend Halt für den rettenden Sprung aus der Kanne und ist wieder in Freiheit.

Optimisten und Pessimisten

Krisenmanagement ist kein Risikomanagement! Aber es gibt Parallelen und Überschneidungen. Ein gezieltes Risikomanagement soll Probleme präventiv verhindern bzw. bei Eintritt aufspüren und lösen bzw. mindern. Diese durch das Risikomanagement behandelten Probleme könnten sich im fortgeschrittenen Stadium zu Krisen entwickeln und somit eine Vorstufe sein. Abb. 4.9.6-2 stellt den Übergang von Risiko zu Krise dar. Zunächst soll durch das Risikomanagement ein Problem prä-

Abgrenzung zum Risikomanagement

ventiv verhindert werden. Tritt das Problem dennoch ein, so sollte das Risikomanagement es frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Bei schneller und effektiver Bearbeitung können die meisten Probleme gelöst werden. Insbesondere die Nichtbeachtung von Risiken führt dazu, dass einzelne Probleme oder mehrere Probleme in Summe immer stärker wachsen und sich so zu einer Krise entwickeln. Hier setzt das Krisenmanagement an, damit eine Kehrtwende der Negativentwicklung erreicht wird und das Projekt nicht in ein Chaos verfällt und dann erfolglos und ggf. mit hohen Verlusten abgebrochen werden muss.

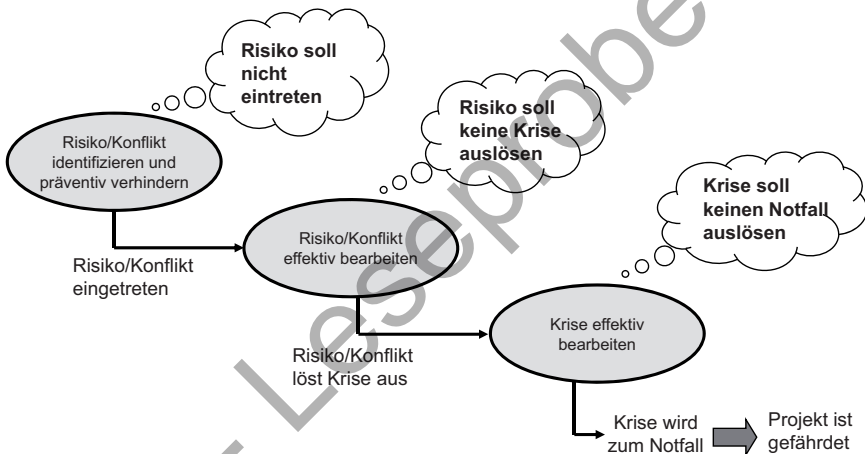


Abb. 4.9.6-2: Vom Problem über die Krise zum Projektabbruch

Weitere Begriffe

Die Begriffe Problem, Risiko, Konflikt, Krise und Chaos sollten gerade in der Projektarbeit eindeutig verwendet werden. Einzelne Probleme, Risiken oder Konflikte treten in jedem Projekt auf. Teilweise müssen sie sogar zum Voranschreiten des Projekts geradezu herausgehoben werden. Hier darf man keinesfalls gleich von einer Krise oder Chaos sprechen, sondern sollte dies als ungelöste Aufgabenstellung verstehen. Häufig sind die Situation, das Ziel, die Ursache oder Ent-

scheidungsalternativen nicht klar oder lösbar. Bei guter Projektführung werden die entsprechenden Themen gezielt behandelt und aktiv gelöst. Gerät dadurch ein Projekt in eine Krise, dann ist der Grund häufig Führungsschwäche des Projektmanagers und weiterer Führungskräfte. Eine Krise beginnt in diesen Fällen mit unterlassener oder schlechter Führung – also meistens nicht gefällten Entscheidungen. Diese Führungsschwäche besteht dann häufig auch während der Krise, und anstatt eines „Turnaround“ fällt das Projekt in ein Chaos.

Krisen entstehen meistens aus kleinen Fehlern, die bei frühzeitiger Aufdeckung und Behandlung sich gar nicht erst zu einer Krise entwickeln können. Erst die „Ignorierung“ und „Verschleppung“, also der unprofessionelle Umgang, lassen häufig aus kleinen Problemen große werden. Dies rechtfertigt aber nicht den Umkehrschluss, dass bei einer Krise ein Managementversagen vorliegt. Krisen müssen nicht unbedingt „hausgemacht“ sein, sondern können sich auch aus ganz anderen Situationen, wie z. B. unvorhersehbaren Unfälle, Naturkatastrophen etc. ergeben. Typische Ursachen, die Projektkrisen herbeiführen können, sind:

Krisenursachen

- übertriebener Optimismus bei der Projektbeauftragung („das schaffen wir schon“)
- Handeln um jeden Preis, obwohl die Projektanalysen die Machbarkeit in große Zweifel stellen
- hohe Prozessgläubigkeit und Verlust der Realität
- bürokratische Projektarbeit
- übertriebener Perfektionismus
- Probleme oder Risiken werden ignoriert oder ausgesessen
- Interessengruppen werden nicht frühzeitig einbezogen oder sogar ignoriert
- Lieferantenausfälle
- Abzug von (wichtigen und/oder vielen) Mitarbeitern aus dem Projekt

- Ausfälle von IT-Systemen
- Unfälle
- Naturkatastrophen
- u.v.m.

3. Überblick Krisenmanagement in Projekten

Selbstanalyse des eigenen Krisen- managements

Zum besseren Verständnis von Krisen und Krisenmanagement kann sich jeder erfahrene Projektmanager an seinen eigenen Erfahrungen orientieren. Aus den bisher selbst erlebten oder anders miterlebten Krisen kann er eine Menge Erkenntnisse ziehen. Professionelles Projektmanagement und Führung in Projekten zeigen erst in den Notsituationen, wie gut sie wirklich sind. Zentrale Fragestellungen für die Selbstanalyse sind:

- Welche Krisen sind in den vergangenen Projekten aufgetreten und was waren die Ursachen dafür?
- Welche Projekte sind gerettet worden und wie konnte der „Turnaround“ geschafft werden?
- Welche Projekte sind an der Krise gescheitert und wie hätte das verhindert werden können?
- Was ist der typisch „deutsche Weg“ des Umgangs mit Krisen und der Anwendung von Krisenmanagement?
- Wie geht man im eigenen Unternehmen/der eigenen Organisation mit Krisen um, wenn sie eingetreten sind? Wie unterstützt oder behandelt man den Projektmanager und das Projektteam?

Negative Kultur des Problem- meldens

Eine ganz typische Reaktion auf Probleme ist das Ignorieren bzw. Aussitzen. Dies ist auch häufig ein negativer Lerneffekt von Mitarbeitern und Teams in Unternehmen. Wenn der Problemmelder in der Regel auch für die Problemlösung oder sogar für die Problemursache verantwortlich gemacht wird, dann muss man sich nicht wundern, wenn künftig keiner mehr

Probleme meldet. Die Konsequenz ist, dass viele das Problem zwar erkennen, aber alle wegsehen. Mit zunehmender Zeit wächst das Problem und entwickelt sich langsam, aber stetig zu einer Krise. Jetzt meldet erst recht keiner mehr das Problem, wenn nicht die entsprechende Kultur dafür geschaffen ist. Das ganze Vorgehen führt dann zu einem Projektabbruch oder stillem Versanden des Projekts, bis keiner mehr davon weiß. Einen typischen Verlauf stellt die Abb. 4.9.6-3 dar.

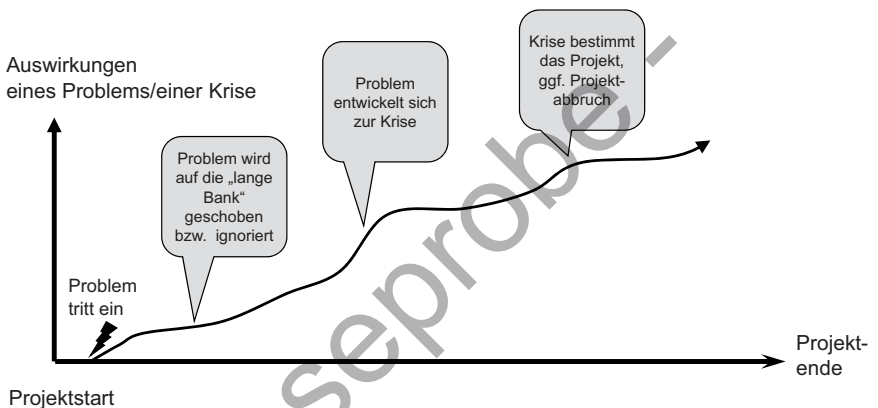


Abb. 4.9.6-3: Mögliche Entwicklung eines Projekts ohne positive Kultur der Problemmeldung

Anders sieht es in Unternehmen aus, die eine positive Kultur des Fehlermachens und Problemmeldens haben. Sobald ein Problem gemeldet wird, analysiert man – möglichst gemeinsam – die zuständigen Personen, und die werden dann mit der Problembehandlung beauftragt. Das führt dazu, dass ein Problem schon direkt nach dem Erkennen gemeldet wird. So können relativ schnell Maßnahmen gegen das Problem eingeleitet und somit kann das Problem in der Regel ohne großen Aufwand gelöst werden. Das Projekt kann ohne große Umschweife die Tagesarbeit fortsetzen.

**Positive Kultur
des Problem-
meldens**