


Krisen entdecken und entschlossen gegensteuern

PROJEKTMANAGEMENT. Projektprofis erkennen schon an kleinen „atmosphärischen Störungen“, dass etwas anfängt schiefzulaufen in einem Projekt. Und sie wissen um die entscheidenden Schritte, um ein Projekt wieder auf Kurs zu bringen. Der Ludwigshafener Projektexperte Dr. Jürgen Hermans beschreibt in diesem Fachaufsatz, wie er in sieben Schritten zurück zum Erfolgspfad findet.

Anfangs trafen die Ingenieure ihre Abmachungen noch per Handschlag. Dann begannen sie sich mit E-Mails persönlich abzusichern. Der Schriftverkehr schwoll an. Details wurden akribisch festgehalten, niemand wollte für Entscheidungen seinen Kopf riskieren. Dann beobachtete der Projektmanager Ungewohntes auch auf den wöchentlichen Projektbesprechungen. Sonst zuverlässige Mitarbeiter nahmen es mit der Uhrzeit nicht mehr genau; pünktlich am Tisch saßen stattdessen teamfremde Abteilungsleiter, die weder eingeladen waren noch ihr Kommen angekündigt hatten. Die ausufernden Diskussionen brachten leider immer weniger greifbare Ergebnisse, die Liste unerledigter Aufgaben wuchs dagegen zusehends.

Projektkrisen kommen auf leisen Pfoten

Projektkrisen kommen oft ohne laute Warnsignale, dies macht sie so gefährlich. In Deutschland scheitert etwa jedes dritte Projekt. Aus der Analyse der „Pleiten“ weiß man: Die allerersten Krisensymptome sind Reibereien bei der Zusammenarbeit, also „weiche“ Signale. Projektprofis sind besonders hellhörig für atmosphärische Störungen in ihrem Team. „Wenn meine Mitarbeiter nach Dienstschluss nicht mehr zusammen ein Bier trinken, weiß ich, dass mein Projekt in der Krise steckt“, auf diese einfache Faustformel brachte unlängst ein erfolgreicher IT-Projektmanager die typischen „Schlechtwetterboten“. Die Teammitglieder beginnen sich abzugrenzen und



Niemand fühlt sich einsamer als ein Projektleiter, dessen Projektteam plötzlich ohne Begründung in den „Schongang“ schaltet.

auf ihre Zuständigkeiten zurückzuziehen. Sie drücken sich um klare, messerscharfe Auskünfte zu ihrer Arbeit. Sie sichern sich bei Banalitäten schriftlich ab, sie wollen Vereinbarungen oder Freigaben nicht mehr unterschreiben. Schuldzuweisungen machen die Runde.

Die Ursachen für solche Projektkrisen sind immer dieselben: Zumeist hat das Team beim Start des Vorhabens seine „Hausaufgaben“ nicht erledigt. Dem Team ist unklar, welche Ziele es mit seiner Arbeit genau verfolgen soll. Es beklagt fehlende Informationen, die Mitarbeiter kennen ihre jeweilige Rolle und Verantwortung nicht. Der Projektmanager muss analysieren, was genau sein Projekt „im Kern“ hemmt und welche Widerstände bei den Beteiligten entstanden sind. Danach muss er sein Vorhaben wieder flottmachen – und zwar in folgenden sieben Schritten.

1. Schritt: „Projektanalyse“.

Was läuft schief im Projekt? Diese Frage provoziert im Team häufig Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen, zwischen denen der Projektmanager wie ein Detektiv die Fakten heraushören muss. Projektprofis helfen sich damit, dass sie zerstrittene Parteien zunächst auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zurückführen und nachfragen, in welchen Punkten – unabhängig von den Kontroversen – sich alle einig sind. Danach versuchen die Profis, gemeinsam mit ihrem Team lösungsorientiert nach vorne zu blicken und die Mitarbeiter dabei immer wieder zur Sache zurückzuführen. Wo stehen wir? Wie kann die Lücke zu dem Ziel geschlossen werden? Was könnte helfen? Vorteil dieser Vorgehensweise: Das Team wird bei der Analyse und der Suche nach einer Lösung „mitgenommen“. So wird der Boden für den nachfolgenden Neustart des Projekts bereitet.

2. Schritt: Gezielt die „rote Laterne“ vergeben.

Nur selten gestehen die Mitarbeiter Schwierigkeiten bei der Arbeit, Terminverzug oder Streitigkeiten mit Kollegen ein – solange nicht zumindest einer im Team den Anfang gemacht hat und die „rote Laterne“ vorausträgt. Geschickte Projektmanager sprechen notfalls mit einem geeigneten Mitarbeiter im Team,

ob er diese rote Laterne aufnimmt und Schwierigkeiten bekennt. Ihm werden die anderen Mitarbeiter prompt folgen; der Projektmanager kann nach diesem Befreiungsschlag den „Status quo“ seines Vorhabens besser erfassen.

3. Schritt: Maßnahmenkatalog als Soforthilfe.

Krisen lösen Panik aus – sowohl im Team als auch bei den Managern. Vor allem Projektmanager neigen zu Schnellschüssen, statt das Übel bei der Wurzel zu fassen. Sie gehen auf Tauchstation, beschäftigen sich mit technischen Detailfragen oder jonglieren am Rechner mit Kennzahlen und Planungsdaten – allesamt Nebenschauplätze. Dagegen nehmen sich Projektprofis die Zeit, die Krisenanalyse auszuwerten, ihre Handlungsoptionen zu durchdenken und einen Maßnahmenkatalog zu entwickeln. Wichtig dabei: Der Katalog muss überschaubar, die Aufgaben müssen priorisiert sein. Es darf nicht zu lange dauern, bis die Maßnahmen erste Erfolge zeigen und sich im Team wieder Vertrauen aufbaut.

4. Schritt: „Ist Neuplanung erforderlich?“

Manche Projekte haben sich in Planungsfehlern „festgefressen“. Je weiter die Versäumnisse zurückliegen, desto schwieriger wird es, das Projekt wieder auf den richtigen Kurs zu bringen. Dann kann nur noch der Druck des „Reset-Knopfs“ helfen. Das Projekt wird quasi ein zweites Mal gestartet, der Projektleiter schreibt ein neues Drehbuch und korrigiert die Managementfehler beim Projektstart. Die Agenda für den Neustart: Das Team überprüft die Anforderungen an das Projekt und präzisiert so konkret wie möglich die Ziele. Bei dieser Generalrevision sind auch Auftraggeber und Top-Management gefragt.

Die Neujustierung hat Konsequenzen für Budget, Zeitplan und Projektkinhalt, dies muss allen Beteiligten klar sein und breit unterstützt werden. Weitere Aufgaben: Das Team checkt die Kommunikationsplanung durch („wer informiert wann, wen, wie und in welcher Form?“). Es analysiert die Projektrisiken, trifft Vorkehrungen gegen die Gefahren und entwickelt Notfallpläne. Und es plant, wie Änderungen

im laufenden Projekt berücksichtigt und bearbeitet werden können.

5. Schritt: Das Projektteam


vorübergehend „isolieren“.

Viele Köche verderben den Brei, dies gilt besonders für Projektkrisen. Profis kapseln ihr Projekt deshalb gründlich von der Umgebung ab, wenn sie die Krise bewältigen. Sie lassen sich bei ihren Top-Managern oder Auftraggebern den Krisenplan genehmigen, sie nennen zudem einen konkreten Zeitplan für die Rettung. Danach schließen sie die Tür und schirmen ihre Mannschaften nach außen ab. Jede eintreffende und hinausgehende Information geht über ihren Schreibtisch, der Projektmanager bildet die Schaltstelle. Nur so kann man verhindern, dass Gerüchte im Unternehmen die Runde machen, dass Teams verunsichert und von der Krisenbewältigung abgelenkt werden.

6. Schritt: „Stakeholder“ einbeziehen.

Im Krisenfall bleiben häufig die Interessengruppen des Projekts (beispielsweise künftige Anwender, Genehmigungsbehörden, beteiligte Abteilungen im eigenen Unternehmen oder Projektpartner) uninformiert. Damit verbaut sich das Team die Chance, bei diesen sogenannten „Stakeholdern“ Widerstände gegen das Vorhaben auszuräumen oder Unterstützung zu finden. Fachleute empfehlen, die Stakeholder in die Krisenkommunikation →

AUTOR



Dr. Jürgen Hermans
ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Der Diplom-Biologe ist seit 14 Jahren Projektmanager und begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Medizintechnik, in der IT- und der Pharmabranche.

Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2
67059 Ludwigshafen
Telefon 0621 57058-22
www.projectsolutions.de

Neu: Ausbildung zum Projektmanagementberater

Professionalisierung. Projekt-Coaches kümmern sich um einzelne Projektmanager und ihre konkreten Projekte. Der Projektmanagementberater bringt dagegen das gesamte Projektmanagement eines Unternehmens auf Vordermann.

Im Juli 2009 endete die erstmals in Deutschland durchgeführte „Projektmanagement-Berater“-Ausbildung. Sie wurde von der „GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ entwickelt und durchgeführt. Die Mühen der ersten neun Absolventen, um den etwas sperrig klingenden Titel zu erhalten, werden sich lohnen. „Der Markt für Projektmanagement wächst, und mit ihm steigt auch der Bedarf an Beratung“, ist sich Dr. Thor Möller, zuständiger GPM-Vorstand, sicher.

Projektberater oder Projekt-Coaches geben konkrete Hilfestellung, um ein einzelnes Projekt zum Erfolg zu führen. Projektmanagementberater dagegen wollen das Projektmanagement einer Organisation verbessern. Da geht es dann um Methoden, die vielen Projekte eines Unternehmens zu koordinieren und auf Kurs zu halten („Multiprojektmanagement“). Auch entwickeln PM-Berater bei ihren Klienten Karrierewege für Projektmanager oder führen virtuelle Arbeitsweisen ein. Sie helfen Unternehmen, ihr Projektmanagement zu vereinheitlichen und Richtlinien für die Projektmanager zu erarbeiten. Sie entwickeln Trainings- und Schulungskonzepte, unterstützen flankierend die Einführung neuer Projektmanagement-Software oder trainieren „Soft Skills“. Dazu braucht man neben dem Expertenwissen vor allem Know-how und Erfahrung bei der Prozessbegleitung und der systemischen Beratung, um Organisationen gezielt zu verändern.

15-tägige Intervallausbildung

Was die Berater brauchen, lernen sie während der 15-tägigen Ausbildung, die sich als Intervalltraining über ein Dreivierteljahr erstreckt. In Gruppenarbeit, Referaten und Rollenspielen erwerben sie Beraterkompetenzen durch reale und fiktive Fallbeispiele. Das Curriculum des Lehrgangs hat die GPM in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Weiterbildnern entwickelt. Rund 20 Wissensbereiche umfasst das Programm, darunter Methoden, wie der Projektmanagementberater Aufträge klärt und Verbesserungsbedarf ermittelt, wie er Mitarbeiter in seine Projekte einbindet und mit Widerständen umgeht, wie er Gespräche führt und Fragen stellt, wie er Veränderungen managt, Beziehungen aufbaut, das Lernen einer Organisation begünstigt und Fortschritte evaluiert.

Die Berater lernen auch, sensibel wahrzunehmen, Entwicklungen in einer Organisation zu erspüren sowie ihren Blick

und ihre Intuition für Veränderungen zu schärfen. Diese Offerte zur Persönlichkeitsentwicklung wird von den Teilnehmern dankbar angenommen. „Der Lehrgang hat auch meine innere Haltung zur Aufgabe der Beratung verändert“, bestätigt Teilnehmer Benedict Gross. „Ich bin mir klarer über das geworden, was ich als Berater mache und wie ich auf die Organisation einwirke.“

Gute Figur im Rollenspiel

Vor allem das Zertifikat für PM-Berater weckt Interesse. Ausgestellt wird es von der Zertifizierungsstelle „PM-ZERT“. In den vergangenen zehn Jahren hat PM-ZERT bereits 17.000 Projektmanager zertifiziert und sich damit in der Szene einen guten Namen gemacht. Heute vergeben viele Unternehmen Projekte nur noch an Mitarbeiter, die einen solchen „Projekt-Führerschein“ von PM-ZERT oder anderen Organisationen in ihren Personalakten haben. Er gilt in der Branche als Passierschein zum Projektmanagement. Neben einer schriftlichen Prüfung und Berichten über zurückliegende Beratungsprojekte fordern die Assessoren, dass die angehenden PM-Berater eine gute Figur in Rollenspielen machen, die eigens mit Psychologen entwickelt wurden. „Wir wollen uns davon überzeugen, ob der Berater das Wissen beherrscht, Erfahrung hat und im Assessment praktische Kompetenz beweist“, erklärt Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein, die als Projektmanagerin den Aufbau der Beraterzertifizierung geleitet hat und selbst als Assessorin tätig ist.

Auch Berater müssen lebenslang lernen

Doch warnen Fachleute davor, den Blick zu sehr auf das Zertifikat zu verengen. Sie dämpfen Hoffnungen, dass Zertifikate allein für Aufträge im Wachstumsmarkt garantieren – so hilfreich sie auch bei der Akquise sind. Denn auch zertifizierte PM-Consultants müssen mögliche Klienten überzeugen, dass sie die Beratungsziele zu möglichst guten Konditionen erreichen, dass sie beispielsweise in der Branche ihres Klienten heimisch sind oder Erfahrungen mit den Aufgaben haben, die ihnen der Auftrag stellen würde. „Wer sich zu dem Lehrgang entschließt, sollte das Zertifikat am besten als Anreiz für eine lebenslange fachliche und persönliche Weiterentwicklung sehen“, rät Consulting-Experte Dr. Thor Möller.

Oliver Steeger ●





Das sind die „Pioniere“: Die ersten neun „Zertifizierten Projektmanagement-Berater (GPM)“.

→ einzubeziehen, sie über die Ursachen der Krise, über getroffene Maßnahmen und Planungen sowie über die Termine des Krisenplans in Kenntnis zu setzen. Hilfreicher als beruhigende Worte sind dabei handfeste Informationen und Fortschrittsberichte, die Krisenprofis ihren Stakeholdern gezielt übermitteln – je nach Lage sogar täglich.

7. Schritt: Mit der „zweiten Chance“ richtig umgehen.

Vorwürfe und Schuldzuweisungen stehen der Lösung von Projektkrisen im Weg. Dies gilt für einzelne Mitarbeiter im Team – und auch für den Projektmanager selbst. Er weiß, dass er für sein Vorhaben eine zweite Chance bekommen hat, die möglicherweise letzte Chance. Dennoch sollte er weder Hektik verbreiten noch sich mit Perfektionismus lähmen. Krisenprofis empfehlen Sorgfalt und einen beständigen Perspektivenwechsel beim Blick auf das Projekt: Aus dem operativen

Betrachtungswinkel („Wühlmaus“) zur Übersicht über das Ganze („Adlerblick“) wechseln und sich wieder in Details vertiefen – so können die Manager eines Projekts Herr werden.

Ebenfalls hilfreich ist erhöhte Aufmerksamkeit für erneute Krisensignale. Profis halten engen Kontakt zu ihrem Team auch über die wöchentlichen Projektsitzungen hinaus. Sie nehmen beispielsweise an Besprechungen von Arbeitsgruppen teil oder lassen sich „vor Ort“ von ihren Mitarbeitern den Fortschritt von Aufgaben erklären – etwa am Bildschirmmonitor der Konstrukteure oder an den Maschinen der Prototypenbauer. „Less paperwork, more visibility“, auf diesen kurzen Nenner wurde in den USA die Arbeitsweise der Projektmanager gebracht. Denn Projektmanagern, die sich im Team blicken lassen, fallen die wichtigen frühen Krisensymptome schneller ins Auge.

Dr. Jürgen Hermans ●

X-Organisationen: Neue Gegenwart

3. Biennale für Management und Beratung

19. bis 21. November 2009 in Berlin

Medienpartner:

die tageszeitung

changeX

managerSeminare

GDI IMPULS

OrganisationsEntwicklung

(((rebell.tv)))

LEARNING ORGANISATION

profile

wirtschaft
weiterbildung



www.x-organisationen.de

X-Organisationen ist eine Veranstaltung des Management Zentrum Witten (MZW).

Weitere Informationen im Internet oder telefonisch: +49/30/2462840



Management Zentrum Witten