

## Wie erschafft man eine Projektkrise?

Provokant ausgedrückt könnte man sagen, „Krisen fallen nicht vom Himmel, man muss schon einiges dafür tun“ – unsere Interviewpartner haben uns verraten wie`s geht: Es ist ganz einfach! Aber natürlich haben sie sich auch Gedanken darüber gemacht, wie man aus den Krisen wieder heraus findet. Auch diese Antworten sind ab Seite 2 in nur leicht sprachlich geglätteter Form nahe an den Originalzitate angeführt.



### „Wer .... tut, schafft eine Krise.“

- Wer versucht Ergebnisse zu bekommen, ohne Ressourcen zur Verfügung zu stellen, schafft eine Krise (das ist wie der Versuch gegen ein physikalisches Gesetz zu verstoßen).
- Wer den Ressourcenbedarf (egal ob im Projekt oder in der Linie) nicht offen benennt bzw. einen Verzug im eigenen Haus, sobald er ihn bemerkt nicht meldet, schafft eine Krise.
- Wer aus einer Machtposition heraus verkündet: „Die Arbeit darf nicht länger als X Monate dauern“, schafft eine Krise. Er braucht anschließend auch nicht zu fragen: „Wie lange brauchen Sie für die Arbeit?“, weil er keine ehrliche Antwort mehr bekommen wird.

- Wer mehr verspricht als er halten kann – egal ob aus Not oder aus Ehrgeiz – schafft eine Krise.
- Wer das sogenannte „Schwarzer-Peter-Spiel“ der unterschiedlichen Bereichslogiken zu lange spielt, schafft ein Krise.
- Wer zu viele Dinge gleichzeitig am Laufen halten will, wird unproduktiv und schafft eine Krise.
- Wenn nach Erfolg bezahlt wird, können schlechte Nachrichten nicht weitergeleitet werden. Sofern es keine Gegenmaßnahmen im Unternehmen gibt, muss schön geredet werden. Wer Probleme schön redet, schafft Krisen.
- Wenn eine Organisation beginnt, Ressourcen aus dem nächsten Projekt abzuziehen, um die Krise im vorherigen zu bewältigen, spielt sie mit ihrem Überleben.
- Wenn das Bewusstsein für die gemeinsame Aufgabe gänzlich verloren geht und nur noch die Partikularinteressen spürbar sind, ist das ein Hinweis auf eine Krise.
- Projektkrisen können Symptome ganz anderer Probleme sein (z.B. nicht verarbeiteter Merger).

#### **Krisensanierung: Wie geht`s? – Das Wichtigste in 10 Punkten:**

1. Schnelles Erfassen der Gesamtsituation. Das bedeutet, sich zuerst ein inneres Raster als Abbild der Situation zu schaffen, mit Hilfe dessen dann neue Informationen auf ihre Handlungsrelevanz hin überprüft werden. Und dann: machen, machen, machen. - Aber Achtung: Nur mit abgesegneter Machtbefugnis, sonst läuft man ins Leere.
2. Einen neutralen Blick von außen auf die politischen Spielchen haben und wissen wer mit wem was spielen will oder auch nicht.
3. Nicht auf die Hilfe aus der Hierarchie vertrauen.
4. Keine Informationen negieren, nichts unter den Tisch schieben.
5. Handeln mit Tagespriorität; in Scheiben schneiden, eins nach dem anderen erledigen.
6. Andere stärken, damit sie gut arbeiten können. Stolpersteine wegräumen und Struktur schaffen.
7. Mitstreiter und Unterstützer für den einmal eingeschlagenen Kurs suchen, auf die man sich fachlich und menschlich verlassen kann. Den eingeschlagenen Kurs nicht immer wieder infrage stellen.
8. Mit praktikablen, auch mit halben Lösungen arbeiten.
9. Die Menge der (Neben)Kriegsschauplätze möglichst klein halten (z.B. bindet die Rechtfertigung für aufgestaute Nachholbedarfe häufig überproportional viel Energie).
10. Ein Tandem aus „Macher“ und „Berater“ erschaffen: Das heißt sich als Macher den Berater als Sparringspartner holen.

Immer wieder haben die von uns interviewten Experten betont, dass Projekte, die ins Schlingern geraten sind, zumeist von einer kleinen Gruppe engagierter Menschen, die sich das Projekt zueigen gemacht haben, wieder ins Lot gebracht werden. Sie tun sich - manchmal gar nicht offiziell - über Bereichs-, Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg mit dem Ziel zusammen, das Projekt zu retten. Teilweise bezeichnen sie sich auch scherzhaft als interne Guerillatruppe.

Bevor man sich jedoch als **interne Guerillatruppe** in die Krisensanierung stürzt, sollte man sich **ein paar Punkte zu Krisen in Organisationen** bewusst machen, um seine Kraft an der richtigen Stelle einzusetzen und nicht gegen Windmühlenflügel zu laufen:

- Keine gelöste Projektkrise ohne Guerillatruppe. „Guerillatruppen“ sind die, die entscheidend zur Wende in einem krisenhaften Projekt beitragen. Sie können dies allerdings erst dann tun, wenn die Kriseneinsicht „oben“ in der Hierarchie angekommen ist.
- Eine Blockadephase zwischen zwei beteiligten Unternehmen lässt sich als Einzelner nicht beenden.
- Wenn etwas eigentlich Logisch-sinnvolles gar nicht funktioniert, so hat das Gründe – Vielleicht hilft die Frage cui bono? (Wem zum Vorteil?), um dahinter zu kommen, wer warum ausbremst.
- Ohne Anerkennung der Krise kann es zu keiner tragfähigen Lösung kommen. Krisen-erkennung kann aber auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden.
- Krisenankennntnis zeigt sich oft daran, dass die „Kennzahl für administrative Kosten“ außer Kraft gesetzt wird.
- Aufgaben, Arbeitsanweisungen und Prioritäten verlieren mit dem Point of Change (das heißt mit Krisenankennung, Umsteuern und Ressourcen schaffen) ihre Gültigkeit.
- Kein NEIN (zu Ressourcen, Vorgehensweisen, Geld, Köpfen) muss mehr gelten, wenn das öffentlich sichtbare Scheitern droht.
- Bis der Point of Change da ist, an dem die Ressourcen für ein Krisen-Lösungs-Projekt frei gegeben werden, braucht es manchmal mehrere Krisenwiederholungen.
- Ein Projekt, das entweder keine Rückendeckung oder das verdeckte Aufträge hat, hat keine Chance auf Erfolg.
- Ein Projekt, das nicht kompatibel zur Unternehmenskultur ist, hat keine Chance auf Erfolg.
- Jede Abteilungslogik muss Anerkennung finden, wenn ein Sanierungsprojekt nicht an Widerständen scheitern soll.
- Es ist erfolgsfördernd, weil atmosphärieverbessernd, wenn aus der Gruppe derer, die die Krise beheben soll, keiner für ihr Entstehen verantwortlich ist. So kann es einen gemeinsamen, externen (und vielleicht sogar etwas intransparenten) Feind geben.
- Wenn es jemanden gibt, der zwischen Produktion und Auftraggeber bzw. eigener Hierarchie puffert und den Leuten, die versuchen ihren Job zu machen, den Rücken frei hält, dann ist das Projekt schon halb gerettet.
- Vertrauen in Autoritäten kann Widerstand auflösen.
- Nicht-Reden macht's schlimmer (z.B. mit dem Auftraggeber).
- Ein rechtzeitiger Projektausstieg aus einem aussichtslosen Projekt ist ein Erfolg.

Und zum Schluss noch ein paar **Hinweise, die auch nach erfolgreich bewältigter Krise noch Relevanz haben**, denn nach dem Spiel ist ja bekanntlich vor dem Spiel:

- Lösungsenergie gesamt = extrinsische Motivation + intrinsische Motivation.
- Extrinsische Motivation entsteht, wenn man sich der Macht anderer bzw. der hierarchischen Weisung fügt, wenn man sich von logischen Argumenten oder durch Belohnung überreden lässt. Sie hält nie lange an. Intrinsische Motivation entsteht durch eigene Einsicht, Orientierung an der zu lösenden Aufgabe oder als Ergebnis eines eigenen Wunsches. Bei Anderen intrinsische Motivation zu schaffen ist eine Kunst – während des Prozesses immer wieder neue extrinsische Motivation zu schaffen ist mühsam und viel Arbeit.
- Eine erfolgreiche Krisenbewältigung kann dazu genutzt werden innerhalb der Organisation einen Lernprozess wie Krisenbewältigung funktioniert, zu installieren. Dieses Lernen passiert durch die erlebte Krisenbewältigung nicht automatisch.
- Dass in Unternehmen aus Fehlern Konsequenzen folgen und dass Fehler einen Lern- und Veränderungsprozess auslösen ist keineswegs selbstverständlich.
- In der Krise ist die Verflüssigung von bislang festen Glaubenssystemen möglich. Das heißt aber nicht, dass dies zu einer nachhaltigen Veränderung führen muss.